

QUELQUES CLÉS D'ENTRÉE POUR MANAGER LE TUTORAT

L'approche de la formation au travers des compétences relance la question des modalités pédagogiques et génère un recentrage de l'acte formatif vers le champ opérationnel.

Cette revalorisation des pratiques professionnelles et du statut du savoir-faire, issus de l'expérience, **réactive des modalités pédagogiques telles que le tutorat**. Ce type de mode d'apprentissage repose sur l'hypothèse que le travail peut produire des effets formateurs et, plus largement, que l'expérience est formative, dès lors que la « démarche d'accompagnement » de l'agent est formalisée.

Celui-ci constitue aujourd'hui un mode de transmission des savoir-faire privilégié et recherché.

A l'inverse d'autres pays européens, tels que l'Allemagne ou l'Autriche, le tutorat se caractérise en France par **des pratiques plus souvent spontanées que formalisées**. Même si des efforts sont faits par certaines branches professionnelles (*plasturgie, bâtiment*) afin de lui donner une véritable dimension formative, la notion de tutorat demeure encore floue ; la diversité du vocabulaire utilisé à cet égard en témoigne et renvoie à une multiplicité de pratiques.

Bien qu'il concerne de 600 000 à 900 000 personnes selon les estimations, aucune formation spécifique et reconnue, voire diplômante, ne conditionne l'accès à la fonction de tuteur, à l'instar des pays cités précédemment.

Au sein du ministère, le tutorat est une modalité pédagogique de plus en plus usitée, notamment en matière de formation post-concours.

Plusieurs expériences sont en cours dans les services. Leur examen permet de constater que pour la plupart des acteurs de la formation, la notion de tutorat n'est pas encore stabilisée et renvoie à des pratiques hétérogènes mais riches d'enseignement.

A la lumière de ces expériences, **nous proposons quelques pistes de réflexion**, destinées à alimenter les pratiques en cours.

I - Champ et contenu

1 - Champ : tutorat et compétence

Les logiques de formation traditionnelles centrées sur l'acquisition de connaissances, par la mise en œuvre de stages notamment, ne répondent qu'imparfaitement aux enjeux du management des compétences.

En effet, si l'on admet que la compétence individuelle se construit dans l'action au travers de savoirs combinés qui varient en fonction de la perception d'une situation, **les actions de formation favorisant les mises en situation professionnelle, telles que le tutorat ou le compagnonnage, apparaissent dès lors plus adaptées**. Pour autant, elles ne constituent pas la voie unique du développement des compétences.

Les formations en alternance sont de ce point de vue intéressantes car elles allient de façon complémentaire des modes d'apprentissage différents, permettant par itération l'acquisition de savoirs théoriques et la production de compétences.

2- Contenu

Le tutorat peut se définir comme « un dispositif de formation intégré au travail, c'est-à-dire qui **s'opère en situation professionnelle** ..., qui permet l'apprentissage expérientiel dont la principale caractéristique est de s'effectuer dans une situation dont l'objectif principal n'est pas la formation mais la production » (*Boru et Leborgne*).

Il est souvent conçu comme l'une des composantes de l'alternance. Mais il peut également exister comme un dispositif autonome de formation. Son contenu et son champ peuvent varier en fonction des objectifs assignés à la formation : insertion, qualification, orientation et/ou socialisation professionnelle.

Il se caractérise par l'accompagnement de la personne en formation, par des professionnels sur le lieu même du travail quel que soit le statut de sa formation (initiale, continue, apprentissage, PEC, ...).

Les pratiques montrent que tutorat et compagnonnage font souvent l'objet d'une assimilation.

Historiquement, au sein du mouvement compagnonique, le principe de l'enseignement est d'apprendre « sur le tas » par l'expérience en vraie grandeur. L'apprenti fait l'objet d'une « guidance » technique et morale. L'enseignement donné n'est pas théorique et abstrait. C'est un accompagnement permettant à chacun de progresser à partir de son expérience.

Dans cet univers centré exclusivement sur l'apprentissage professionnel, on apprend autant des valeurs du métier que des « tours de mains », car l'appartenance compagnonique implique le respect de règles strictes qui ordonnent les comportements et les relations.

La mise en œuvre du compagnonnage aujourd'hui dans les services s'inspire de cette vision, sans y souscrire pleinement. En effet, même si la transmission de principes éthiques associés à celles de gestes et de savoirs professionnels autour d'un métier subsiste, elle ne vise pas pour autant la formation humaine et spirituelle de la personne concernée.

Le compagnonnage a seulement pour objectif la transmission de compétences professionnelles, notamment à partir d'un vécu commun, de l'exemplarité des situations de travail approchées.

Le compagnon est un professionnel expérimenté, reconnu pour la qualité de sa production. Par la démonstration, il formalise les savoirs et les savoir-faire. L'apprenant progresse par l'analyse de ses propres tentatives en

milieu réel et grâce aux conseils prodigués par le compagnon.

Le tutorat vise à organiser le parcours de la personne en formation dans le service, en favorisant ainsi les acquisitions et mises en relation, c'est-à-dire en permettant une **intellectualisation des actes de travail** ; mais le choix d'utiliser le potentiel formatif des situations de travail suppose que le contenu du travail soit analysé et formalisé.

Quel que soit le dispositif dans lequel il se situe (formation initiale, PEC, ...), le positionnement du tuteur est celui d'un facilitateur, d'un **médiateur auprès de l'apprenant**.

Par ailleurs, il n'est pas exclu que tutorat et compagnonnage s'articulent dans le cadre d'une même formation

II - Les modalités de fonctionnement du tutorat

1 - Le rôle et les fonctions du tuteur

1.1- Rôle du tuteur

Il favorise la mise en rapport de la compétence attendue et des savoirs associés qu'elle mobilise dans une situation réelle.

Il veille à la contextualisation /décontextualisation des savoirs et de la compétence afin que ceux-ci soient utilisables et transférables dans d'autres contextes et d'autres situations professionnelles, voire sociales.

1.2 - Les fonctions du tuteur

Le tuteur a plusieurs fonctions plus ou moins affirmées selon les situations de formation rencontrées et les objectifs assignés.

■ **Une fonction de « guidance »**, car il co-élabore avec l'apprenant le projet personnel de ce dernier sur la base d'un co-diagnostic des prérequis et donc des besoins. Il définit enfin son parcours individuel, en ayant soin d'identifier et de veiller au renforcement de ces motivations.

■ **Une fonction de transmission de connaissances** ou « de mises en rapport » en terme d'acquisition des savoir-faire du métier et, quelquefois, des savoirs théoriques en lien avec les situations de travail rencontrées, de façon à favoriser l'émergence des compétences dans le poste d'affectation.

■ **Une fonction de socialisation et d'insertion** (transmission du langage technique, des savoir-être, des comportements, des attitudes et postures professionnelles). Il aide également au repérage des contraintes et des règles internes de l'organisation, en étant le vecteur de la culture du milieu.

■ **Une fonction d'évaluation**. Il aide l'apprenant à mesurer l'écart entre sa pratique et celle d'un professionnel, sa progression, sa capacité à mobiliser les outils du savoir en situation de travail, son intégration au milieu.

2 - Le choix et la formation du tuteur

2.1 - Le choix du tuteur

À l'évidence, le tutorat ne peut être imposé.

Il nécessite par ailleurs un contexte organisationnel favorable en terme de management de l'unité ou du service, et d'implication des acteurs à tous niveaux.

Les compétences nécessaires pour assurer un bon tutorat sont de trois ordres :

■ **Relationnelles**, en sachant communiquer. Cela suppose une écoute attentive et la maîtrise des conditions du déroulement d'un entretien de face à face.

■ **Pédagogiques**, en sachant rendre le travail formateur. Cela implique de savoir analyser son activité, organiser une situation de travail ainsi qu'une progression pédagogique, évaluer les acquis.

■ **Organisationnelles**, en sachant structurer, planifier, rendre compte. Cela suppose de bien connaître le dispositif global de formation et situer sa fonction.

2.2 - La formation du tuteur

Au-delà des compétences requises, la préparation au tutorat portera en priorité sur la capacité de la personne à porter un **regard distancié** :

- sur son activité professionnelle afin de construire un parcours de formation et accompagner l'apprenant ;

- sur ses relations avec l'apprenant afin d'améliorer la communication.

L'objectif n'est pas de faire du tuteur, un professionnel de la pédagogie, mais de lui donner des outils pour aider les apprenants dans leur parcours, tant d'un point de vue des apprentissages cognitifs que d'un point de vue psychologique.

- Ce type de formation peut porter sur :
- l'identification des missions du tuteur ;
 - l'analyse de l'activité professionnelle ;
 - le repérage des situations de travail pouvant être formatrices ;
 - la construction d'une progression pédagogique en lien avec les objectifs assignés ;
 - la communication interpersonnelle ;
 - les techniques d'évaluation.

Par ailleurs, il est important pendant la phase de mise en œuvre du tutorat de **favoriser les rencontres entre tuteurs** ; ces rencontres sont vécues comme des moments de régulation et permettent également des apports d'information en tant que de besoin.

Elles favorisent aussi l'**harmonisation des pratiques**, lorsque les niveaux de tutorat mis en œuvre dans le cadre d'une même formation auprès de stagiaires différents s'avèrent hétérogènes.

3 - La contractualisation avec le tuteur

Afin d'aider le tuteur à bien situer son rôle et renforcer son engagement, il est préférable de définir par écrit les missions du tuteur dans le cadre **d'une charte ou d'une convention de tutorat** tripartite entre le centre de formation, le tuteur et son supérieur hiérarchique.

La charte ou la convention porte sur l'articulation des missions du tuteur avec ses tâches de production, inventorie ses activités, précise ses relations avec l'apprenant, sa hiérarchie et/ou le centre de formation.

Elle a aussi pour objet de permettre la prise en compte, comme activité de formation (sous une forme quantifiée), du temps consacré au tutorat.

III - Les effets du tutorat

1 - Les effets sur l'apprenant

Le niveau d'implication de l'apprenant est un élément important dans le fonctionnement du système.

Lorsqu'il s'agit d'une formation en alternance, la période de stage ou d'immersion dans un service ne doit pas être vécue par l'apprenant comme se limitant à une phase de découverte et, éven-

tuellement, de reproduction d'un processus ou d'une procédure par imitation. **L'apprenant doit être placé en situation de production.**

Dès lors, le tuteur apparaît comme un élément de médiation entre l'apprenant et les savoirs ; il facilite l'apprentissage au travers de plusieurs fonctions :

FONCTIONS	ACTIVITÉS
Mobilisation	Suscite l'intérêt chez l'apprenant.
Modélisation	Démontre, explicite.
Guidance	Simplifie la tâche pour la rendre plus accessible.
Motivation	Veille à ce qu'il n'y ait pas d'interférences dans l'activité.
Évaluation formative	Pointe les écarts entre ce qui est produit et ce qui est attendu.

2 - Les effets sur le tuteur

L'exercice de la fonction de tuteur peut avoir des conséquences sur son :

- activité,
- image,
- rapport au savoir et au pouvoir.

L'échange réciproque des savoirs est facilité dans le cadre des situations tutorales.

En décontextualisant ses pratiques, le tuteur porte un regard sur elles et peut être amené à en modifier certaines. De la même façon, l'apprenant peut être amené à le questionner au travers des savoirs théoriques acquis et lui faire prendre conscience des écarts éventuels existants.

L'apprenant joue ainsi un rôle de miroir

auprès du tuteur.

L'image du tuteur peut être modifiée au sein de son équipe de travail. Le tuteur est perçu différemment et bénéficie d'une position de « léger surplomb ».

L'analyse de sa propre activité oblige le tuteur à faire émerger et à nommer les savoirs qui alimentent les compétences qu'il exerce.

Enfin, il s'agit aussi d'une relation duale qui peut engendrer des situations de dépendance (quelquefois provoquée) ou au contraire de rejet, et qui nécessiteront de la part du tuteur des **qualités d'analyse en terme de gestion des comportements.**

3 - Les effets sur l'organisation

Il entraîne des modifications dans les organisations car **il contribue à modifier l'image de certains acteurs**.

Le regard porté par la hiérarchie sur le tuteur, qui est investi de nouvelles responsabilités, peut évoluer et le faire percevoir comme un « élément à potentiel ».

Dans ce cas, la fonction tutorale est quelquefois revendiquée comme un élément nouveau de qualification qui pose le problème de sa re-

connaissance, en terme de rémunération notamment.

Elle nécessite aussi un **aménagement du plan de charge ou une réorganisation du travail** assumé par le tuteur dans le cadre de ses fonctions de production.

Une convention de formation ou de tutorat, entre le centre de formation et le responsable hiérarchique du tuteur, reste le meilleur moyen de clarifier les relations entre acteurs et la question de la disponibilité du tuteur notamment.

IV- Les limites du tutorat

Les difficultés d'exercice, compensées toutefois par une attirance pour la fonction, placent les tuteurs au sein de **contradictions internes**.

De l'improvisation à la construction d'un accompagnement rationnel, le tutorat fait appel à une combinaison de ressources complexe. Il nécessite de la part du tuteur une capacité à organiser sa propre activité. On remarque notamment que ceux qui n'ont pas une grande lisibilité de leur travail ont tendance à restreindre la fonction tutorale à une relation interpersonnelle, gérée le plus souvent sur un mode affectif.

L'expérience montre que, de façon générale, le tutorat **prend beaucoup de temps** pendant et hors du travail. Pour beaucoup il est perçu comme du temps volé à soi-même et à la structure à laquelle ils appartiennent, au regard des impératifs de production qu'ils ont à gérer.

L'équilibre à trouver entre objectif de production et objectif de qualification constitue un exercice difficile.

Par ailleurs, la reconnaissance affectée à cette mission est purement symbolique.

La reconnaissance institutionnelle n'existe pas, en terme financier notamment ; celle dont ils bénéficient, est une **reconnaissance d'estime**. De la même façon, les heures affectées au tutorat ne sont pas prises en compte dans les systèmes de gestion informatisés, tel que Savoirs+, et les décharges horaires sont inexistantes.

Alors pourquoi être tuteur ? De fait, ceux qui se sont fortement impliqués dans cette mission, y trouvent un espace de réflexion sur leur propre travail, qui souvent ne leur est pas accordé ailleurs.

■ Fabienne Ellul - CEDIP

Bibliographie

- Philippe Champy et Christiane Etévé (1994) « **Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation** » - Nathan Université.
- Patrice Pelpel (1995) « **Guide de la fonction tutorale** » - Les Éditions d'Organisation.
- Jean-Paul Martin et Émile Savary (1996) « **Formateurs d'Adultes** » - Éditions de la Chronique Sociale.
- Hugues Lenoir (1997) « **Le tutorat et ses effets** » dans Formation Continue n°444.
- Jean-Jacques Boru et Christian Leborgne (1992) « **Vers l'entreprise tutrice** » - Éditions Entente.
- Marc Dennery (1997) « **Organiser le suivi de la formation** » - Collection Formation Permanente.
- Françoise Gérard (1997) « **A l'écoute des tuteurs** » - Centre Inffo.
- Marie-Paule Geslin et Bernard Liétard (1993) « **Un tuteur peut en cacher beaucoup d'autres** » dans Éducation Permanente n°115.
- Annie Guédez (1994) « **Compagnonnage et apprentissage** » - PUF.
- Richard Wittorski (1998) « **De la fabrication des compétences** » dans Éducation Permanente n°135.
- Groupe de travail animé par DPS/RF2 « **Modes d'apprentissage - Pour comprendre et pour faire - Illustrations et cas réels** ».