

Le facilitateur/tuteur

Introduction

Ce texte était intitulé dans une première version *Le tutorat et ses effets*. Titre qu'il convient de modifier afin d'interroger la notion même de tuteur qui semble, à mon sens trop directive et autoritaire. En effet, il existe deux acceptions de tuteur selon le dictionnaire *Le Robert*. La première renvoie à « une personne chargée de veiller sur un mineur ou un incapable majeur, de gérer ses biens, et de le représenter dans les actes juridiques. Le tuteur et son pupille ». Dans ce cas l'apprenant est mis sous tutelle et perd toute « personnalité pédagogique » voire toute capacité d'initiative et d'autonomie. La deuxième définit le tuteur comme une « tige, armature fixée dans le sol pour soutenir ou redresser des plantes ». Le tuteur a ici une fonction, certes de soutien, mais aussi et surtout « orthopédique » qui vise à redresser la plante, dans notre cas d'espèce le « tutoré-apprenant ». Il va de soi qu'il convient de se demander s'il est bien légitime d'accepter une telle posture qui, là encore, risque de freiner la motivation et l'apprentissage de la personne ainsi accompagnée en lui proposant, imposant « une ligne » de conduite pédagogique sans regard critique. Enfin, il existe une troisième définition : « enseignant qui suit et conseille un élève ». Définition acceptable mais trop succincte sur la nature de ce suivi et de ce conseil.

Après avoir rappelé le rôle et les missions du facilitateur/tuteur¹ dans le cadre d'une brève définition, je décrirai les effets que la facilitation-tutorale peut produire, tant sur l'apprenant, que sur le facilitateur/tuteur lui-même et l'organisation dans laquelle il exerce. Compte tenu de la dimension de ce texte, je serai quelquefois concis au risque d'être réducteur car les questions abordées ici nécessiteraient de bien plus larges développements.

Facilitateur/Tuteur et alternance

Dans le cadre des formations en alternance, en particulier depuis le début des années 1980, le facilitateur/tuteur apparaît, dans le champ de la pédagogie, comme un nouvel acteur. Il apparaît rapidement que pour le bon fonctionnement des dispositifs alternés le facilitateur/tuteur doit être un partenaire à part entière dans les dispositifs dans lesquels il s'inscrit. Cet acteur dont la tâche essentielle a pour objectif principal une concrétisation de compétences et de connaissances en cours d'acquisition. il doit « également (...) permettre aux jeunes d'être mis en situation de travail réel »¹.

La facilitation tutorale « ne consiste pas seulement à participer à la production de compétences

¹ Cette référence au facilitateur est à entendre au sens de Carl Rogers dans *Liberté pour apprendre*.

mais aussi à d'organiser un parcours du jeune dans l'entreprise favorisant les acquisitions et mises en relation, c'est-à-dire une intellectualisation des actes de travail, laquelle serait de nature à favoriser la construction de savoirs expérientiels »². En d'autres termes, il a pour fonction d'aider à la mise en rapport de la compétence et des savoirs associés qu'elle mobilise dans une situation réelle. Au-delà, il doit veiller 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.

Dans ce cadre, le facilitateur/tuteur a trois fonctions :

- Une fonction de socialisation et d'insertion

Elle consiste à veiller à l'acquisition du langage, des savoir sociaux, des comportements, des attitudes et des postures professionnelles, à faire repérer les contraintes et les règles de l'organisation... voire les valeurs et l'éthique de la profession. En bref, il est le principal vecteur de la culture du milieu.

- Une fonction d'aide à l'acquisition de connaissances³.

Elle consiste à faire acquérir les savoir et savoir-faire du métier, des capacités de communication et quelquefois des savoirs théoriques en lien avec les situations de travail dans le cadre d'une concertation pédagogique mise en place dans le cadre d'une alternance intégrative avec les formateurs.

- Une fonction d'évaluation

Elle consiste à aider 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.

Soulignons que si le facilitateur/tuteur a un rôle essentiel dans la pédagogie de l'alternance, la démarche tutorale doit demeurer une mission circonscrite et ponctuelle, que le facilitateur/tuteur doit rester un « producteur » de plein pied dans sa spécialité et qu'être facilitateur/tuteur est une fonction complémentaire, non un métier. On s'accorde, en général, à considérer que le facilitateur/tuteur constitue pour l'apprenant un référent professionnel, éventuellement parmi d'autres. Pour que la fonction tutorale prenne tout son sens et que le facilitateur/tuteur puisse assumer pleinement sa fonction, il va de soi que la formation doit fonctionner sous le mode d'alternance « copulative »² ou intégrée, réelle où il y a « co-pénétration », dialectique entre la sphère professionnelle et la sphère formative, où les deux contextes participent et enrichissent l'apprentissage. Elle implique que les deux milieux se connaissent et se reconnaissent et qu'ils développent conjointement une dynamique éducative. Elle implique que l'entreprise s'accepte et soit acceptée comme lieu d'apprentissage et de production de savoir. Elle impose une réelle coopération pédagogique entre les acteurs de laquelle l'apprenant ne doit pas être exclu. L'alternance est en effet une forme de métissage culturel ⁴, entre la culture d'entreprise et la culture de lieux d'éducation. Elle requiert donc : "la capacité des acteurs et des organisations à partager le pouvoir de former "⁵.

² Au sens que lui attribue Francine Vincent dans un texte fondateur.

La fonction tutorale et effets sur l'organisation

Comme toute nouvelle fonction émergente, la fonction tutorale entraîne des modifications dans les organisations. D'abord, parce qu'elle contribue à modifier l'image de certains acteurs, le facilitateur/tuteur reconnu ou non, n'est plus le simple « producteur », un simple professionnel, il est aussi un médiateur, voire un éducateur. Il est aussi, dans une certaine mesure, une image que l'entreprise donne à voir.

Ce rôle modifie sensiblement le regard que la hiérarchie porte sur le facilitateur/tuteur car celui-ci est porteur d'autre chose, il est investi d'une responsabilité d'accompagnement et de transmission - même si ce qui doit être acquis demeure flou dans le cadre d'un dispositif pédagogique, le plus souvent « officiel » et qui associe d'autres acteurs « étrangers » à l'organisation. Cette posture particulière du facilitateur/tuteur amène à le considérer soit comme « dangereux », soit comme un élément à potentiel. « Dangereux » car le facilitateur/tuteur est en lien avec une culture exogène à l'organisation (qui plus est éducative) et qu'il est donc susceptible de, tôt ou tard, introduire de nouvelles informations dans le système. Apports extérieurs qui, à terme, peuvent induire de nouvelles pratiques, impliquer de nouveaux fonctionnements et, pourquoi pas, modifier significativement sa structure. A potentiel, si l'on considère qu'être facilitateur/tuteur est une forme d'évolution professionnelle et une prise de responsabilité. En ce cas le facilitateur/tuteur, étant donné sa fonction et les liens qu'il entretient avec l'extérieur devient une « ressource humaine » à valoriser car en mesure d'importer des idées ou des pratiques nouvelles dans l'entreprise et donc de jouer un rôle dans son renouvellement, sa modernisation et d'interrogation des routines de travail.

La fonction tutorale donc, selon la pathologie de l'organisation, apparaît soit comme un apport positif, soit comme un élément déstabilisateur selon qu'il est ressenti comme un agent de développement ou comme un agent inducteur de déséquilibre. Ensuite, la fonction-tutorale a des effets de proximité. Elle modifie sensiblement le rapport du facilitateur/tuteur à sa hiérarchie. Doté d'une image nouvelle, celui-ci souvent l'utilise dans la gestion de sa propre situation de travail. La fonction tutorale est d'ailleurs quelquefois revendiquée comme un élément nouveau de qualification dont la question de la reconnaissance matérielle ou symbolique se pose fréquemment. Au sein même de son équipe de travail, le facilitateur/tuteur est perçu différemment. Il y est inclus mais sa fonction lui confère une « étrangeté » quelquefois suspecte car sur ou sous valorisée⁶. Le facilitateur/tuteur, s'il n'y prend garde peut être le sujet de remise en cause forte, il peut être vécu comme en rupture culturelle avec son groupe d'appartenance.

Lorsque celui-ci exerce une forme d'autorité, il a été souvent constaté que l'exercice du tutorat, surtout si les facilitateur/tuteurs ont été formés, modifie sensiblement son management. Les capacités d'écoute et de communication semblent celles qui sont les plus en mesure d'évoluer

sous l'effet de l'exercice de la fonction tutorale. Celle-ci oblige donc l'organisation à évoluer et surtout à se penser et à s'accepter comme un lieu d'apprentissage au moins partiel et à se faire reconnaître dans cette nouvelle activité. Il est sans doute une manière douce pour transformer nombre d'entreprises encore « taylorisées » en organisations qualifiantes ou pour le moins apprenantes.

La fonction tutorale et effets sur le facilitateur/tuteur

Après avoir brossé à grands traits les effets de la fonction tutorale sur l'organisation, il convient d'évoquer les effets que l'exercice que celle-ci peut induire chez les facilitateur/tuteurs eux-mêmes. A l'évidence, la fonction de facilitateur/tuteur affecte le processus identitaire de ceux et celles qui la mettent en œuvre car « la responsabilisation qui s'y attache joue sur la confiance en soi⁸. Comment ne pas imaginer que l'identité au travail et sans doute pas seulement elle - des facilitateurs/tuteurs ne sont pas affectée par une pratique qui modifie sensiblement certains aspects de leur activité et de leur image. En quoi, en effet, assumer un nouveau rôle déstructure-t-il l'identité existante ? En quoi devoir accueillir et accompagner un apprenant, en quoi devoir lui faire acquérir des savoirs, en quoi devoir l'évaluer dans le cadre de sa propre activité professionnelle, entraînent-ils chez le facilitateur/tuteur une évolution identitaire ? En quoi communiquer « autrement » - dans le cadre d'une relation pédagogique - amène-t-il des modifications de l'image de soi ? En quoi participer autrement au travail d'équipe et/ou manager d'une autre manière remettent-ils en question une identité constituée ? En quoi encore, ce fait de donner à voir une autre image de soi et d'être perçu différemment font-ils évoluer l'identité du facilitateur/tuteur ? Autant de questions qu'il conviendrait d'approfondir avec les facilitateurs/tuteurs pour mieux comprendre ce qui se joue pour eux dans et autour de cette activité. Mais, il semble évident, néanmoins, que le fait de devenir un référent professionnel pour le stagiaire, une « espèce » de formateur pour les collègues et la hiérarchie impacte la représentation que le facilitateur/tuteur se fait de lui-même et le conduit, à certains égards et dans certaines circonstances, à modifier ses comportements et la conduite de son activité professionnelle. Il apparaît donc que la fonction tutorale n'est pas neutre, qu'elle participe des évolutions identitaires des facilitateurs/tuteurs dont nous savons par ailleurs qu'ils réinterrogent, dans le cadre de cette activité, leur rapport au savoir et au pouvoir. Rapport au pouvoir en situation de travail et dans la relation pédagogique, rapport au savoir dans l'analyse de leur propre activité qui oblige le facilitateur/tuteur à faire émerger et à nommer les savoirs qui alimentent les compétences qu'il exerce. En d'autres termes, d'engager un travail d'analyse réflexive sur sa propre activité professionnelle.

Cette nécessité d'analyse du travail, essentielle à la transmission du métier, incite dans bien des cas le facilitateur/tuteur à « reprendre ses livres », à revisiter des savoirs enfouis, à réenclencher chez lui et pour lui des processus d'apprentissage qui bénéficieront à l'apprenant mais aussi à l'organisation. De plus, pour le facilitateur/tuteur, l'exercice du tutorat lui-même impulse des activités métacognitives qui aboutissent à un « processus de renforcement des connaissances acquises par le tuteur (qui) tient à la manière dont elles sont revisitées pendant les séquences de tutorat »⁹. Il accroît, par ailleurs, « la capacité à apprendre des tuteurs tout en développant leurs

capacités à enseigner, à expliquer »¹⁰. Cet ensemble de bénéfices secondaires que le facilitateur/tuteur tire d'une activité souvent bénévole conduit certains auteurs à se demander à qui profite-le plus le tutorat : aux apprenants ou aux tuteurs ? A l'évidence, l'effet-tuteur montre « tout le bénéfice personnel (qu'un tuteur) peut tirer d'un enseignement qu'il donne lui-même à un groupe de pairs »¹¹, mais il n'est pas nié non plus qu'il est fort utile aussi à ceux qui apprennent.

Fonction tutorale et effets sur l'apprenant

Les remarques qui vont suivre sont issues de la recherche en formation initiale, faute de travaux de cette nature en formation des adultes, il m'est apparu important de les étendre, par hypothèse et avec une distance critique, à un autre public et un autre contexte, ceux des formations en alternance. Du fait de son activité, le facilitateur/tuteur apparaît comme un acteur essentiel à la médiation entre l'apprenant et les savoirs. Il favorise ce que Bruner appelle l'étaillage car il facilite l'identification des savoirs, leur compréhension, leur appropriation. Cet étaillage, facilitateur d'apprentissage, ou interaction de tutelle renvoie à un ensemble de fonctions régulatrices que met en œuvre le facilitateur/tuteur qui est en effet celui qui :

« enrôle le sujet en suscitant chez lui de l'intérêt pour la tâche (fonction de mobilisation)¹² ; - réduit les degrés de liberté en simplifiant la tâche pour rendre le but plus accessible au sujet (fonction de guidance) ;

- maintient l'orientation vers le but, en veillant à ce que d'autres buts ne viennent pas interférer avec l'activité en cours, tout en maintenant la motivation du sujet (fonction de motivation et d'intérêt pour le thème) ;

- signale les caractéristiques déterminantes de la tâche pour son exécution et, par la même, pointe les écarts entre ce qui est produit par le sujet et ce que serait une production correcte (fonction d'évaluation formative) ;

- contrôle la frustration, en rendant moins périlleuse la résolution de problème, notamment quant aux erreurs commises (fonction de régulation et de renforcement positif) ;

- démontre, en présentant des modèles de solution dans lesquels on trouve une certaine stylisation de l'action qui doit être exécutée »¹³ (fonction de simplification et de modélisation).

Il est souhaitable d'ajouter à cette liste une fonction de contextualisation-décontextualisation des savoirs afin de rendre possible leur transfert et leur recombinaison et leur combinatoire en toutes circonstances. L'effet facilitateur/tuteur sur les apprentissages est donc considérable lorsque celui-ci s'exerce dans de bonnes conditions, il est un allié indispensable pour les formateurs et une réelle chance d'appropriation des savoirs pour les apprenants. L'accompagnement pédagogique, que la fonction tutorale permet et organise, peut, à n'en point douter, pour certains publics, non seulement renforcer ses motivations, mais surtout faciliter ses apprentissages d'autant qu'il s'appuie fortement sur des pratiques de pédagogie inductive. Il apparaît alors, comme une fonction de médiation et d'accompagnement des savoirs de toute première

importance. L'étude de la fonction tutorale en milieu scolaire a permis de constater, en effet, qu'il facilite l'accès au savoir en agissant sur ce que Vigotski appelle les zones proximales de développement et qu'il définit comme l'écart existant entre le niveau actuel acquis et le niveau potentiel d'acquisition. Pour Gérard Barnier : « Encadré, ou soutenu par un adulte ou un pair plus compétent que lui, l'enfant parvient à réaliser une tâche qu'il réussira par la suite tout seul lorsque les explications et les conseils du tuteur une fois intériorisés deviendront une conquête propre à l'enfant (...). L'aide qu'un tuteur apporte en rendant une tâche plus intelligible et en facilitant la mise en œuvre de procédures de résolution joue un rôle de médiation entre le niveau initial de la personne et ce qu'elle sera ensuite capable de faire »¹⁴. Il est probable, des observations empiriques autorisent à en faire l'hypothèse, que les zones proximales de développement existent et/ou perdurent chez l'adulte. Il est donc envisageable de s'appuyer sur ces zones pour relancer des dynamiques d'apprentissage et ré-ancrer des savoirs. Il est donc imaginable de penser que l'effet de la fonction tutorale sur les zones proximales de développement de l'adulte existe et que l'utilisation de cet effet peut devenir un levier et un outil de renforcement des acquisitions. L'auteur souligne « cependant, (que) si les effets bénéfiques du tutorat sur les enfants aidés sont relativement bien connus, en revanche l'effet-tuteur. C'est-à-dire le bénéfice retiré par les enfants qui apportent une aide l'est beaucoup moins »¹⁵. Remarque qui peut être vint pondérer les propos issus d'autres constats et qu'il convenait d'évoquer, même si de notre point de vue, ses effets sont tangibles, repérés et évidents.

Conclusion

J'ai essayé de montrer dans cette brève contribution quels étaient les effets potentiels de la fonction tutorale tant sur les individus que sur les organisations. Le constat s'impose de lui-même, ses effets sont multiples et très largement positifs puisque que la fonction tutorale favorise, en autre chose, l'évolution des organisations, les acquisitions des apprenants, la renarcissisation et la métacognition des tuteurs. L'alternance, surtout si elle est intégrative, de ce point de vue, est donc riche de potentiels, d'autant que la fonction tutorale n'est pas sans effet sur les formateurs eux-mêmes qui, dans la confrontation avec les facilitateurs/tuteurs, acteurs du travail réel, sont amenés à repenser leur relation aux modalités d'acquisition des savoirs, à, peut-être, modifier certaines de leurs représentations et à transformer leurs approches et leurs pratiques pédagogiques.

Signalons encore que, de fait, l'activité tutorale est un acte de « réciprocité éducative » dans lequel, l'apprenant et le facilitateur/tuteur échangent des savoirs¹⁶ dans le cadre d'une transaction cognitive forte, réciproque et souvent riche. Ainsi la pratique de l'activité tutorale réaffirme ce que Comenius¹⁷ au XVIIe siècle déclarait déjà : « Qui enseigne aux autres s'instruit lui-même ». Elle permet aussi de faire apparaître qu'à sa manière l'apprenant exerce informellement et implicitement des formes « sauvages » ou pour le moins implicite de tutorat sur celui qui l'accompagne. Effet tuteur réciproque qui *de facto* permet de refuser les deux premières définitions évoquées en introduction et de souligner la fonction facilitatrice de cette activité.

1 Canetti D., Lenoir H., Les tuteurs : cheville ouvrière de l'alternance. Les Cahiers pédagogiques n° 260, janvier 1988

2 Boru J.-J., Leborgne C. Vers l'entreprise tutrice. Paris, Editions Entente. 1992. p. 94.

- 3 Certains auteurs et certains dispositifs ne reconnaissent pas au facilitateur/tuteur cette fonction et mettent l'accent sur la fonction de socialisation.
- 4 Se reporté à l'article de Bernard Chariot, L'Alternance : une forme de métissage culturel. *Educations* n° 5, octobre-novembre 1995.
- 5 Clenet J, L'Alternance : Emergence d'un concept. *Educations* n0 5, op. cit.
- 6 Souvent liée à l'image de l'enseignant, le tuteur "fait" ou "se prend" pour un prof.
- 7 L'évaluation d'un dispositif de lutte contre l'illettrisme que je conduis à Strasbourg permet de confirmer encore cette réalité.
- 8 Bamier Gérard, Interactions de guidage entre pairs. *Revue Educations* n0 9. juin-octobre 1996, p, 45.
- 9 Ibid., p. 46.
- 10 Ibid. p. 47.
- 11 Aumont B., Mesnier P.-M., L'acte d'apprendre, Paris. PUF. 1992, p. 193.
- 12 Les ajouts entre parenthèses sont faits par moi.
- 13 Coulet Jean-Claude : La médiation et les théories du développement. *Revue Educations* n0 9 juin-octobre 1996, p. 17.
- 14 Bamier Gérard. Interactions de guidage entre pairs. *Revue Educations* n 9, op. Cit. p. 44.
- 15 Ibid. p. 45.
- 16 J'ai constaté à Strasbourg que grâce au Centre-ressources les apprenants avaient pu, dans un premier temps, se familiariser avec la micro-informatique et un logiciel de traitement de textes, puis dans un deuxième, initier les tuteurs néophytes à ces outils.
- 17 Cité par de nombreux auteurs.

Hugues LENOIR, Université Paris-Nanterre

Source : FFC n° 444, et mise à jour 2022