

LE TUTORAT COMME OUTIL D'ADAPTATION DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT : UN CHAMP D'OBSERVATION PERTINENT DE LA TRANSACTION SOCIALE

Naoual Boumedian et David Laloy

De Boeck Supérieur | « Pensée plurielle »

2016/3 n° 43 | pages 125 à 137

ISSN 1376-0963

ISBN 9782807390430

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-pensee-plurielle-2016-3-page-125.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le tutorat comme outil d'adaptation dans un contexte de changement : un champ d'observation pertinent de la transaction sociale

NAOUAL BOUMEDIAN & DAVID LALOY¹

Résumé : Si le concept de transaction sociale s'applique à divers domaines de la sociologie, nous mettons en avant sa valeur heuristique dans une recherche-action sur le « tutorat » dans différents secteurs dont celui de l'aide à la jeunesse, du handicap et des maisons d'accueil. Nous avons questionné notre terrain de recherche en prenant ce concept comme un analyseur de la réalité sociale qui permet de mettre en avant des nœuds de tension relatifs à la transmission des savoirs dans des contextes professionnels en mutation.

Mots clés : *tutorat, transmission des savoirs, mémoire professionnelle, transaction sociale.*

1. Introduction

Nous avons travaillé pendant plus de deux ans sur le « tutorat » dans les secteurs du handicap, de l'aide à la jeunesse et des maisons d'accueil pour adultes en difficulté. Il s'agit d'une recherche-action commanditée par un Fonds

¹ Naoual Boumedian est docteur en sociologie de l'Université Libre de Bruxelles, membre du CERIAS (Centre d'études et de recherches en ingénierie et action sociales, Master en ingénierie et actions sociales, Louvain-la-Neuve | Namur) et maître-assistant aux Hautes Écoles Louvain en Hainaut et Namur Liège Luxembourg. David Laloy est docteur en sociologie de l'Université Catholique de Louvain, responsable du Cerso (Centre de ressources pour le social) et maître-assistant aux Hautes Écoles Louvain en Hainaut et Namur Liège Luxembourg.

sectoriel² se questionnant sur le renouvellement des générations à des postes clés, mais aussi sur la transmission des savoirs entre pairs.

Dans cet article, nous mobilisons le concept de transaction sociale comme analyseur du dispositif de tutorat. Nous le mobilisons non seulement sous l'angle du paradigme de l'intersubjectivité, dans la mesure où les échanges et interactions entre travailleurs constituent l'essence même du tutorat, mais aussi sous celui des contraintes contextuelles qui sont autant de défis que les institutions souhaitent relever en mobilisant le tutorat (exemple de contraintes contextuelles : le départ des travailleurs à la retraite, l'évolution des publics, la nécessité de développer de « nouveaux métiers » ou une nouvelle manière de « faire son métier »).

Ces deux dimensions de la transaction sociale en tant qu'espace de négociation et de co-construction des métiers d'une part, et les contraintes contextuelles dans lesquelles elle se déploie d'autre part, permettent de questionner le « tutorat » sous cette double dimension à la fois intersubjective et contrainte par l'environnement.

2. Le contexte de la recherche

Cette recherche-action s'est mise en place dans un contexte où un nouvel intérêt pour la thématique du tutorat émerge. Elle vise à faire un état des lieux de la question avant d'avancer plus concrètement dans le soutien de l'une ou l'autre action de pratique de tutorat. L'enjeu est de « définir les initiatives utiles à prendre par un Fonds sectoriel spécifique belge concernant le soutien au tutorat et favoriser, de ce fait, la prise de décision en ce qui concerne les actions à mettre en place » (extrait de l'appel à projets du Fonds ISAJH). L'hypothèse qui sous-tend cette recherche-action est que le tutorat est un dispositif de transmission pertinent dont les institutions du secteur pourraient se saisir pour répondre à différents enjeux et défis qui les touchent.

Cette recherche-action vise également à mettre en évidence des actions concrètes existant en matière de tutorat (stagiaires, nouveaux travailleurs, partage d'expérience entre pairs, fonctionnement « en doublon » avant un départ ou un changement de fonction dans une même institution, etc.). Pour ce fait, elle propose un accompagnement des institutions désireuses d'expérimenter des dispositifs de tutorat. Parallèlement, le Fonds ISAJH, commanditaire de l'étude, a proposé des bourses aux services pour les soutenir dans leur projet de tutorat avec, bien entendu, une phase d'évaluation du processus de tutorat. Ces bourses ont pris la forme d'une « embauche compensatoire » de 180 heures pour permettre la participation des travailleurs aux réunions et à la mise en place du dispositif. Le Fonds en tant que commanditaire a « cadré » la recherche durant tout son déroulement : des réunions régulières avec ces

² Le Fonds ISAJH est le Fonds social de formation pour le secteur des Institutions et Services d'Aide aux Jeunes et aux Handicapés (Sous-Commission Paritaire 319.02). Le Fonds ISAJH est un acteur composé paritairement de représentants des travailleurs et des directions d'institutions des divers secteurs concernés par ce Fonds. L'objectif de ce dernier est de mettre en place des mesures et des dispositifs pour soutenir le bien-être et la professionnalisation des travailleurs, en se focalisant sur certains publics cibles.

acteurs ont été mises en place afin de rendre compte de l'état d'avancement de la recherche. Rappelons qu'un des objectifs du commanditaire était de voir s'il y a un intérêt ou non à soutenir des actions liées au tutorat.

La méthodologie de la recherche privilégie une approche qualitative, tant pour la phase exploratoire qui a permis de dégager différents types de tutorat que pour la phase d'expérimentation. Plus précisément, nous avons accompagné 12 expérimentations couvrant notre première typologie du tutorat. Nous avons veillé à ce que les expérimentations couvrent les trois secteurs du handicap, de l'aide à la jeunesse et des maisons d'accueil. Nous avons également voulu tester des dispositifs de tutorat, tant auprès d'institutions de petite taille (moins de 10 travailleurs) que d'institutions de taille moyenne (10 à 25 travailleurs) ou de très grande taille (institutions avec plusieurs unités de vie et/ou implantations). Au total, nous disposons de 144 heures d'accompagnement et d'observation de la mise en place des dispositifs de tutorat (12 heures d'accompagnement x 12 expérimentations). Les séances de travail ont réuni plusieurs membres de l'équipe en plus du tuteur et du tuteuré, ce qui a permis l'expression de différents points de vue autour de la mise en place d'un projet d'équipe. Ainsi, les directions ont été invitées à participer aux séances d'accompagnement. C'est ainsi que des « chefs éducateurs », des « responsables pédagogiques », des « responsables des ressources humaines » ou des « responsables d'institution » ont intégré le dispositif d'accompagnement, si pas lors des 4 séances, au moins à l'une ou l'autre de celles-ci. Cette méthodologie a permis d'observer les nœuds de la transaction autour de cette question.

Insistons sur le fait que, dans le cadre de cette recherche-action, nos séances d'accompagnement ont réellement pris appui sur les échanges entre les chercheurs et les travailleurs impliqués dans la mise en place du dispositif de tutorat. Ainsi, les institutions ont construit elles-mêmes leurs propres outils, elles n'ont pas testé des outils que nous leur aurions fournis par ailleurs « clés sur portes ». Et, de notre côté, nous n'avons pas été seulement des observateurs : nous avons contribué également à la construction de ces outils. C'est lors de leur mise en pratique que nous avons occupé une place secondaire mais pour une large part, notre recherche a été guidée par une volonté soutenue de co-construire le dispositif et ce, de sa mise en place jusqu'à son évaluation.

3. Le tutorat, qu'est-ce que c'est ?

À partir de cette recherche sur les pratiques de tutorat dans les secteurs du handicap, de l'aide à la jeunesse et des maisons d'accueil (rapport intermédiaire : Boumedian, 2014), nous définissons le tutorat au minimum comme un accompagnement des travailleurs dans la transmission et l'acquisition des compétences. Le tutorat vise deux objectifs : la formation et la socialisation du tuteuré. C'est la particularité du tutorat d'associer dans une même dynamique les dimensions cognitive et sociale de l'apprentissage. Bernard De Backer (2004) considère le tutorat comme un dispositif de formation qui relève d'une autre logique que celle développée dans le cadre scolaire. Cette pratique est révélatrice du passage du modèle pédagogique de la transmission vers le modèle

pédagogique interactif. Elle favorise le développement des compétences à travers l'action et l'interaction. Elle est sous-tendue par le principe pédagogique de l'alternance entre des moments d'action et des moments de prise de recul réflexive par rapport à la pratique afin de favoriser la mise en mots des gestes quotidiens. Le développement des pratiques de tutorat est également révélateur du transfert d'une partie de la fonction de formation vers les milieux de travail. L'auteur y voit la naissance d'un troisième type d'apprentissage, à côté de ceux de l'enseignement et de la formation, centré sur la construction de compétences « effectivement mobilisées dans une activité réelle » (De Backer, 2004, p. 25).

Au niveau des acteurs concernés par le tutorat, une représentation classique le définit comme un dispositif mettant en relation un nouveau travailleur et un travailleur plus ancien, plus expérimenté qui sera chargé de l'accueillir, de l'intégrer et de lui transmettre les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour son bon fonctionnement. Ce dispositif voit classiquement son intérêt dans le contexte de départ d'un ou de plusieurs travailleurs(s) en fin de carrière. Dans ce cadre, le tutorat est en général mobilisé pour répondre à différents niveaux d'enjeux : au niveau du nouveau travailleur, du tuteur (qui peut être ou non le travailleur sur le départ) et de l'institution. À partir de la recherche-action menée, nos observations permettent de faire l'hypothèse de la pertinence des dispositifs de tutorat mis en œuvre dans les différentes institutions, notamment dans le cadre de l'aménagement de la fin de carrière des travailleurs de 55 ans et plus. Nous avons constaté que le rôle de tuteur apporte une plus-value et une réelle reconnaissance au travailleur et, lorsque le tuteur est une personne sur le départ, qu'il permet de donner une nouvelle dynamique à sa fin de carrière (variation des activités, effets identitaires du tutorat), du moins lorsque ce nouveau rôle correspond à ses aspirations. Le dispositif semble également précieux pour le nouveau travailleur qui bénéficie d'un accueil et d'un encadrement de qualité qui lui permettent de se sentir plus rapidement intégré et opérationnel. Cela semble également précieux pour l'institution qui peut maintenir et entretenir les compétences au sein de l'institution, mais également les savoirs, savoir-faire et savoir-être propres à l'institution.

Toutefois, dans notre étude, le tutorat n'est pas nécessairement associé au départ de travailleurs à la retraite et ne correspond pas toujours à la représentation classique du tuteur « plus ancien et expérimenté » et du tuteur « plus jeune et novice ». Il existe de nombreuses autres situations où des pratiques de tutorat peuvent s'avérer nécessaires et se déployer. Notre recherche-action permet de distinguer six situations dans lesquelles les équipes souhaitent développer des pratiques de tutorat :

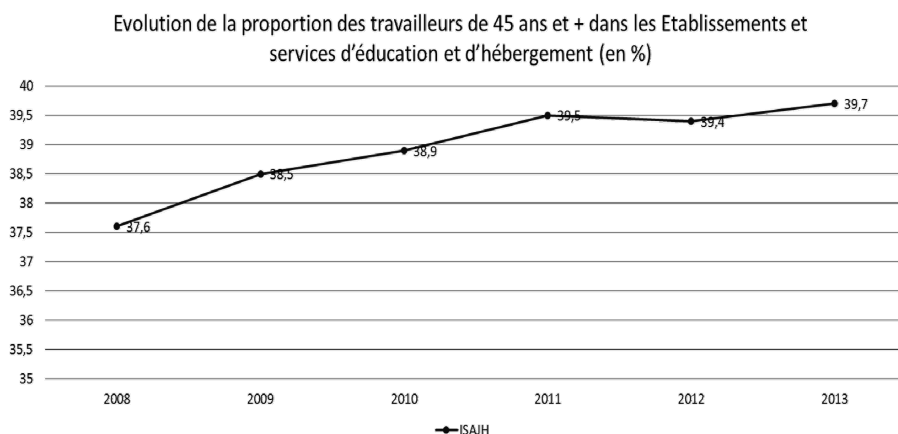
- Le tutorat d'intégration concerne l'accueil d'un nouveau travailleur, pour une fonction au cœur du métier de l'institution.
- Le tutorat d'insertion concerne l'encadrement d'un travailleur « faiblement qualifié », inscrit dans un dispositif d'insertion socioprofessionnelle.
- Le tutorat de formation, lors de l'accueil et de l'encadrement des étudiants stagiaires.
- Le tutorat de réintégration, lorsqu'un membre de l'équipe revient au travail après une absence de longue durée (congé parental, congé maladie).

- Le tutorat de transmission, dans le contexte d'un engagement d'un nouveau travailleur pour une fonction d'encadrement (coordination, direction) ou une fonction unique (prise en charge par un seul travailleur) dans une institution (par exemple, référent formation, informaticien).
- Le tutorat de transformation, pour accompagner l'évolution des missions des institutions.

4. Un contexte en mutation

Différents facteurs sont à l'origine des mutations importantes auxquelles sont confrontées les institutions du secteur et qui nécessitent leur continuelle adaptation.

4.1. Le vieillissement des travailleurs des secteurs concernés



D'après les données ONSS³, reprises ci-dessus, la proportion des travailleurs âgés de 45 ans ou plus augmente d'année en année dans le secteur. En 2013, près de 40 % des travailleurs ont plus de 44 ans. Les gestionnaires de ce secteur sont confrontés à un défi important : le remplacement d'un gros contingent de travailleurs vieillissants qui se dirigent progressivement vers la sortie. Face à cette pyramide des âges dans le secteur, les acteurs craignent qu'avec les nombreux départs des travailleurs à la retraite, dont de nombreux fondateurs d'institutions diverses, il y ait une importante perte de mémoire professionnelle.

Si la question se pose au niveau du secteur, c'est aussi au sein de chaque organisation que le départ de travailleurs à la retraite pose question. Comment garantir la continuité des pratiques de l'organisation et de ses valeurs

³ Office National de Sécurité Sociale : en Belgique, cet organisme « perçoit et gère les cotisations sociales patronales et personnelles par lesquelles il finance les différentes branches de la sécurité sociale. Il récolte et distribue les données de base administratives à l'usage des autres institutions de sécurité sociale » (<http://www.onssrsz.lss.gov.be/fr/home>).

institutionnelles lorsque des travailleurs qui étaient autant de piliers de l'institution partent en nombre à la retraite ? C'est d'autant plus vécu comme un « traumatisme » lorsque la personne qui a créé et dirigé l'institution s'en va. Les successeurs ont la volonté de pérenniser les savoirs, savoir-faire et compétences au sein de l'institution. Il s'agit de sauvegarder la mémoire professionnelle, mais aussi une manière de concevoir le métier.

4.2. Les nouvelles contraintes institutionnelles et l'évolution des publics

Le secteur résidentiel pour les personnes handicapées mais aussi celui de l'aide à la jeunesse ou encore celui des maisons d'accueil sont amenés à se transformer. Les métiers liés au travail social évoluent et se transforment. Ces éléments de contexte s'imposent aux secteurs. Une première phase de notre recherche a mis en évidence qu'il faut faire face à l'accueil de nouveaux publics. Les travailleurs sociaux sont amenés à gérer de nouvelles problématiques pour lesquelles ils disent se sentir démunis. Dans le secteur de l'aide à la jeunesse par exemple, les travailleurs disent être confrontés à des problématiques de santé mentale par rapport auxquelles ils ressentent un manque de formation. Le vieillissement de la population accueillie tout comme les doubles (voire triples) diagnostics forcent à une évolution des métiers du social.

Le tutorat des travailleurs est également rattaché aux nouvelles politiques publiques qui sont vécues comme des injonctions, ou des nouvelles mesures décidées sans une consultation du terrain, mais auxquelles il faut s'adapter.

5. La transmission des savoirs à la lumière du concept de transaction sociale

Dans un premier temps, nous mettons en évidence la portée heuristique du concept de la transaction pour l'analyse de ce qui se joue dans les pratiques de tutorat. Ensuite, nous aborderons les niveaux où s'exprime la transaction dans le cadre du tutorat ; enfin, nous développerons les nœuds de la transaction dans le cadre du tutorat.

5.1. La portée heuristique du concept de transaction sociale pour l'analyse du tutorat

L'approche du tutorat par le concept de transaction sociale dans sa dimension intersubjective permet de poser une des conditions pour que le tutorat ait lieu : un positionnement différentiel entre travailleurs. Ce positionnement différentiel ne repose pas tant sur des rapports hiérarchiques coulés dans des différences de salaires par exemple, mais sur la détention d'un capital de savoirs professionnels jugés comme devant être transmis aux « pairs plus jeunes ». Ce terme de « jeunes » ne renvoie pas à l'âge, mais à l'ancienneté ou l'expérience dans l'institution ou le service.

La question du tutorat des nouveaux travailleurs par les anciens ne peut être dissociée de celle de la formation des plus « anciens » travailleurs. L'espace de négociation où s'élabore la transmission des savoirs entre pairs prend l'allure d'une mise à niveau de l'ensemble des travailleurs au sein d'une même institution. Le nœud de la transaction compris comme le lieu de l'élaboration de liens intersubjectifs permettant l'ajustement des points de vue sur une certaine réalité sociale *via* les processus de l'intercompréhension (*i.e.* l'entente sur une certaine réalité sociale) apparaît comme exacerbé par ces nouvelles contraintes extérieures.

Nous témoignons du besoin dans les secteurs d'outils pour transmettre de la connaissance (« fiche balisée » pour rencontrer le tuteur, nécessité de laisser des traces écrites des diverses rencontres, poser un cadre sécurisant pour échanger sur le quotidien du métier, etc.). Si l'outillage dans la transmission des savoirs est apparu comme une condition pour transmettre des savoirs, notre enquête met aussi en évidence que les métiers du travail social composent mal avec l'arsenal cognitif traditionnel lié à la transmission. Plus nous parlions avec les tuteurs, plus il apparaissait que la transmission du savoir se faisait dans des registres infradiscursifs. Un travailleur a précisé : « Mais c'est cela le métier de travailleur social. Le métier est fait de ces divers petits gestes. » L'idée de gestes qui font le métier est revenue plusieurs fois.

Peut-on dans ce contexte parler de transaction sociale ? Le concept de transaction sociale met en avant la dimension informelle des échanges. Ici, il s'agit de faire de la dimension infrapropositionnelle (il ne s'agit pas de dire des choses sur le métier, mais de montrer des gestes) un véritable socle de la transmission du métier. La transaction sociale, c'est aussi cela. Des ajustements réciproques, des apprentissages (réciproques sans doute) qui ne passent pas par des médiums cognitifs mais par d'autres registres de la transmission. Sous cet aspect, la transaction sociale questionne la « théorie de l'agir communicationnel » de Jürgen Habermas (1987) puisqu'elle pose le contenu propositionnel (*i.e.* ce qui est dit, l'énonciation) comme une condition *sine qua non* de toute communication. Or la transaction sociale permet aussi d'approcher l'autre en dehors d'une relation portée uniquement par des échanges verbaux.

5.2. Les niveaux de la transaction dans le cadre du tutorat

Dans le cadre de la transmission du savoir propre au dispositif de tutorat analysé, la transaction peut s'exprimer à différents niveaux.

1. Entre le(s) tuteur(s) et l'institution ou la direction

Lors des séances de travail avec les différentes équipes qui ont expérimenté le tutorat, il est ressorti qu'une des qualités incontournables du tuteur était de (re)présenter et de porter les valeurs de l'institution. Or il n'est pas évident que tous les travailleurs d'une institution soient porteurs des valeurs et des modes de fonctionnement que l'institution prône. Il y a dès lors un premier niveau où la transaction peut apparaître, celui où se rencontrent le tuteur et la direction (ou l'institution dans son ensemble). Cette transaction se fait idéalement en amont, avant le début du tutorat. Il est important qu'il y ait un consensus, entre le tuteur

et l'institution, sur les points importants à transmettre au nouveau travailleur, également sur les valeurs et les manières de faire, sans quoi la transmission pourrait être contre-productive et générer des tensions.

2. Entre le(s) tuteur(s) et l'équipe

Corrélativement, le tuteur entre en transaction avec le reste de l'équipe. En effet, un élément important qui est apparu lors des expérimentations est que la transmission ne se fait pas uniquement entre le tuteur et le tutoré. Celui-ci est amené à rencontrer les autres membres de l'équipe et à travailler avec eux. D'autres moments de transmission se produisent alors avec d'autres membres du personnel. Il se peut, dès lors, que des contradictions apparaissent entre les informations que le tutoré reçoit, le contraignant à opérer une synthèse personnelle. Si c'est une réalité dans toute situation de travail, ces contradictions peuvent mener à des tensions lorsqu'elles touchent à des points fondamentaux du travail, ou à des points qui n'ont pas été discutés ou clarifiés par l'institution, ou lorsqu'elles cristallisent des conflits entre personnes. Le tutoré peut alors se retrouver dans une situation difficile car porteur d'enjeux institutionnels auxquels il est, à ce moment, encore étranger. Par exemple, dans une des expérimentations que nous avons accompagnées (tutorat d'insertion d'une travailleuse peu qualifiée), la configuration du tutorat mis en œuvre était la suivante : une jeune travailleuse à intégrer, une tutrice « principale » pour les séances de réflexion et de prise de recul, deux collègues au quotidien pour apprendre le métier concret mais n'ayant pas le statut officiel de tuteur. Au départ de l'expérimentation, les deux modes de transmission étaient cloisonnés. L'intérêt de réfléchir à des synergies entre ces deux volets est apparu après quelques semaines. La nouvelle travailleuse a rapidement fait part de difficultés dans son travail qui n'étaient pas étrangères au manque de coordination entre la tutrice et le reste de l'équipe. Il a été dès lors décidé d'organiser des moments de rencontre entre la tutrice « principale » et les membres de l'équipe qui travaillent au quotidien avec la tutorée. Ces moments ont donné lieu à une discussion autour de ce qui est incontournable à transmettre aux nouveaux travailleurs, sur la définition des rôles de chacun. C'est aussi à ce niveau que se définit précisément le rôle du tuteur et que se légitime son intervention sur le terrain.

3. Entre le(s) tuteur(s) et le(s) tutoré(s)

La transaction s'exprime évidemment au quotidien entre le tuteur et le tutoré dans les différents moments de transmission. Comme dit plus haut, la transmission n'est pas à sens unique : il s'agit d'un échange qui amène non seulement à la socialisation et à la formation du tutoré, mais aussi à la remise en question et à l'adaptation du tuteur et, au-delà, de l'institution dans son ensemble. Le tutoré apporte son propre regard et sa vision sur le travail à réaliser, sur l'organisation du travail et même sur les valeurs fondamentales de l'institution. Par les propositions qu'il peut exprimer si l'espace d'autonomie dont il bénéficie est suffisant, le tutoré participe à transformer l'institution, à son niveau. Pour être intégrées, ces évolutions sont discutées et font l'objet d'une transaction.

4. Entre le(s) tutoré(s) et l'équipe

Dans l'activité professionnelle au quotidien, le tutoré collabore avec d'autres membres de l'équipe et doit transiger avec eux sur les différentes dimensions

de la pratique, du plus petit détail aux aspects les plus fondamentaux. Les manières de faire peuvent varier sensiblement d'un travailleur à l'autre et être parfois révélatrices de conceptions du travail différentes. Ces discussions ne sont pas anodines et le contenu de la transaction mérite d'être pris en compte dans la réflexion globale de l'institution. Dans une expérimentation, une nouvelle travailleuse (tutorat d'intégration d'un nouveau travailleur) a témoigné des difficultés qu'elle avait dès le départ pour définir et baliser les limites de sa fonction et de ses tâches quotidiennes. Elle se demandait sans cesse ce qu'elle pouvait faire et ne pouvait pas faire et, surtout, pour quelle raison. Les réponses qu'elle recevait pouvaient varier selon l'interlocuteur. C'est typiquement le genre de situation qui questionne l'institution dans son ensemble. S'il est normal que les pratiques varient selon les travailleurs, il est également apparu indispensable de définir un socle commun sur lequel tout le monde est d'accord et qui puisse être transmis de la même manière au nouveau travailleur.

5. Entre l'institution et d'éventuels partenaires extérieurs

Ce niveau de transaction s'applique plus particulièrement dans le tutorat de formation, c'est-à-dire le tutorat mis en œuvre dans le cadre de l'accueil d'un étudiant stagiaire dans un milieu professionnel. Pour organiser un partenariat efficace avec les écoles, il est rapidement apparu la nécessité d'organiser des moments de concertation réguliers avant et pendant la période de stage. Il s'agit notamment d'échanger par rapport aux objectifs du stage dans la formation de l'étudiant en s'informant mutuellement sur les changements survenus dans la formation initiale ou dans les pratiques professionnelles développées dans le lieu de stage, de prendre connaissance des acquis des stagiaires dans les deux milieux, d'échanger sur les compétences à développer, sur les conditions d'apprentissage à assurer, en tenant compte des exigences de l'école, mais aussi des possibilités et contraintes de l'organisation, sur les modalités d'évaluation...

5.3. Les nœuds de la transaction dans le cadre du tutorat

À partir de nos nombreux échanges avec les différentes équipes, nous avons mis en lumière une série de points de tension autour des objectifs du tutorat et de ses enjeux pour l'institution. Les tensions s'expriment alors : qu'est-ce qui doit être absolument transmis et immuable, qu'est-ce qui ne peut faire l'objet d'aucune modification ? Qu'est-ce qui peut évoluer, faire l'objet d'une réappropriation ? Finalement, cela interroge le cœur même de l'identité institutionnelle (ses « mythes fondateurs ») et, par là, l'identité professionnelle des différents membres de l'organisation questionnant ce qui fait « métier » à l'intérieur de l'institution. Il est alors intéressant de relayer ici que la question du « sens quotidien » du métier est revenue de manière transversale dans l'ensemble des préoccupations liées à la transmission. Ci-dessous, nous mettons en lumière différents couples d'opposition qui sont autant de nœuds qui font l'objet d'une transaction au sein des institutions.

1. Le tutorat : entre préoccupation de stabilité et exigence de renouvellement

Le tutorat est apparu comme un dispositif tiraillé entre, d'une part, des préoccupations de stabilité des pratiques, des ressources et des valeurs et,

d'autre part, une volonté de renouvellement, notamment pour s'adapter aux évolutions du contexte. Dans le cadre de cette étude, nous avons constaté que la transmission des savoirs entre un travailleur expérimenté et un nouveau travailleur était tendue entre deux objectifs : la stabilité et le renouvellement.

D'une part, la transmission des savoirs a pour but d'informer et de former le nouveau travailleur afin qu'il respecte et assure la continuité des pratiques et des valeurs de l'institution. La préoccupation institutionnelle, lorsqu'un travailleur s'en va, est en premier lieu de pouvoir conserver les compétences et bénéficier de l'expérience de la personne sur le départ. D'autre part, dans un contexte de mutation, la transmission des savoirs est aussi l'occasion de remettre en question ses pratiques, de favoriser une certaine réflexivité, une prise de recul par rapport aux manières de faire, notamment en bénéficiant du regard renouvelé du nouveau travailleur qui vient mettre le doigt sur des éléments qui étaient rangés depuis longtemps dans le « tiroir des évidences » pour reprendre l'expression d'un travailleur rencontré.

Les tuteurs qui ont participé au projet ont pour la plupart réalisé qu'ils transmettaient leur vision de ce qu'est le « bon travail » dans leur fonction, en espérant être fidèles aux objectifs institutionnels. Mais ils ont également témoigné dans leur grande majorité que le nouveau travailleur amène sa touche personnelle et peut-être « fera différemment ».

2. Le tutorat : entre volonté de formaliser l'accompagnement du tuteur et peur de le « normer »

Afin de réserver un accueil similaire aux nouveaux travailleurs et, surtout, de transmettre l'ensemble des informations utiles pour leur intégration et leur fonctionnement, il apparaît utile de formaliser un plan d'accompagnement. Cependant, certaines réticences et certaines craintes sont apparues rapidement par rapport au risque de normalisation, *via* ce plan d'accompagnement. De ce point de vue, celui-ci s'avérerait préjudiciable à la prise en compte des spécificités du nouveau travailleur, risquant d'impacter par là même une des valeurs fondatrices du secteur associatif. L'idée a souvent été exprimée qu'il était peu pertinent de transmettre un savoir général et désincarné alors que la pratique quotidienne s'incarne dans un contexte spécifique qui nécessite une analyse au cas par cas. Dans le même sens, une tension est apparue entre tradition orale et pratique de l'écriture. Dans le cadre d'un dispositif de tutorat, l'écrit peut se présenter comme un outil nécessaire à la formalisation, à la transmission, à la réflexivité et à la mémoire institutionnelle. Cet outil est parfois perçu comme peu pertinent, vu le caractère peu transversal du savoir expérientiel qui est incarné dans une action et un contexte particuliers.

3. Le tutorat : entre le nécessaire recadrage du tuteur et le soutien à son autonomie

Le rôle de tuteur est tiraillé entre, d'un côté, son rôle de soutien et d'encouragement du nouveau travailleur à prendre sa place dans l'équipe, à prendre des initiatives et à rapidement donner son empreinte dans sa pratique et, de l'autre, son rôle de relais des normes institutionnelles qui nécessite parfois de recadrer le tuteur. Ce n'est pas le rôle du tuteur de recadrer le nouveau travailleur, mais celui des directions. Pour d'autres, c'est important d'attirer

l'attention du tuteur sur les aspects de sa pratique qui entrent en contradiction avec les modalités habituelles de fonctionnement dans l'institution. Une question connexe se pose également : jusqu'où faut-il transmettre des informations au tuteur et jusqu'où faut-il le laisser découvrir par lui-même ? C'est dans les capacités de réaction et d'adaptation à l'inattendu que s'exprime la professionnalité de l'éducateur qui est le cœur de métier des secteurs considérés. C'est par ce biais que s'expriment la créativité et la capacité de prise d'initiative du travailleur.

6. Conclusion

Que retenir sur l'apport de cette recherche-action ? Elle a eu des effets au sein même des équipes que nous avons accompagnées. Les divers dispositifs de tutorat que nous avons expérimentés ont inscrit notre démarche dans une co-construction entre les chercheurs et les professionnels. Cette co-construction concerne non seulement le dispositif de tutorat lui-même mais aussi les « outils » mis en place. Invariablement, les discussions autour du tutorat ont initié une réflexion de fond sur les fondamentaux et les valeurs de l'institution et, chez certains, la volonté d'établir une culture de la transmission. Nous avons pu constater que les pratiques de tutorat ont suscité l'engouement des équipes qui y ont vu, pour la plupart, un outil pertinent en vue de relever différents défis auxquels elles sont confrontées.

Les équipes se sont investies de manière dynamique et réflexive dans la mise en œuvre du dispositif de tutorat. Les participants ont perçu de nombreux effets positifs du tutorat à différents niveaux : celui du tuteur, de l'équipe et de l'institution. Nous ne voulions pas stopper cet élan (voire cet engouement) lié à l'expérimentation. Aussi, il nous semblait important de ressaisir les expérimentations sur le plan théorique et systématique, pour ne pas perdre les éléments permettant la continuité du dispositif, même après la fin de notre accompagnement. Ces expérimentations s'étant étendues sur six mois à raison de quatre séances d'accompagnement (une toutes les six semaines), le temps de « sédimentation » d'une séance d'accompagnement à l'autre a permis du côté des professionnels de tester les dispositifs et, du côté des chercheurs, d'identifier ce qui se jouait au sein des séances d'accompagnement (une nouvelle orientation pédagogique ? une nouvelle manière de réfléchir les liens entre travailleurs jeunes et moins jeunes ? la volonté d'implémenter davantage l'écrit ? une nouvelle manière de voir la cohésion d'équipe ? etc.). L'ensemble des couples d'opposition⁴ mis en évidence reflète les divers enjeux mis en lumière dans le cadre de cette recherche-action.

Ces couples d'opposition permettent en plus de souligner les diverses dimensions en termes de transaction sociale entre travailleurs dans un contexte de contraintes liées à l'évolution de l'environnement. Notre analyse du tutorat met également en lumière la nécessité de tenir compte d'une certaine économie des biens symboliques (Gaspar, 2012), également éclairante dans l'analyse des dispositifs de tutorat (Divay, 2014). Il apparaît notamment que les

⁴ D'autres nœuds de tension sont mis en lumière dans notre rapport à paraître (2016).

« anciens » restent détenteurs d'une sorte de « savoir noble » dont le jeune travailleur doit « être le relais » (Bachelart, 1998). Le concept de transaction sociale s'avère éclairant pour notre recherche, notamment parce qu'il part de l'hypothèse d'une édification commune possible du métier et des manières de faire à partir d'une co-construction quotidienne du sens du métier (dimension intersubjective du concept de transaction sociale). Le concept est également porteur pour notre recherche car il ouvre des pistes en termes de négociation de contenu de pratiques dans un contexte d'environnement contraignant (changement des publics et des secteurs par exemple). Il nous semble néanmoins nécessaire d'analyser également les relations entre travailleurs en termes de rapports sociaux et notamment de positionnement des travailleurs les uns par rapport aux autres dans un espace social délimité et contraint par des logiques sociales de forte imposition.

Naoual BOUMEDIAN
170 Bd Guillaume Van Haelen
1190 Bruxelles (Forest)
00 32 479 23 09 32
naoual.boumedian@gmail.com

David LALOY
Rue de l'Hocaille 10
1348 Louvain-la-Neuve
00 32 10 48 29 50
laloyd@helha.be

Bibliographie

- Bachelart, D. (1998). Le paradoxe d'une formation à un métier « qui ne s'apprend pas », in M.-F. Freynet, M. Blanc et G. Pineau (dir.), *Les transactions aux frontières du social : formation, travail social, développement local* (pp. 154-170). Lyon : Chronique sociale.
- Barnier, G. (2001). *Le tutorat dans l'enseignement et la formation*. Paris : L'Harmattan.
- Baudrit, A. (2003). *Le Tutorat. Richesse d'une méthode pédagogique*. Bruxelles : De Boeck.
- Boumedian, N. (2014). Recherche action concernant le tutorat dans le secteur de la SCP 319.02. Rapport intermédiaire, en ligne : <http://www.helha.be/HELHa/wp-content/uploads/2013/12/Rapport-intermediaire-Tutorat-Fds-ISAJH.pdf>
- De Backer, B. (2004). Le tutorat en milieu de travail : une pratique pédagogique à double effet. Note de synthèse, Bruxelles, APEF asbl.
- Divay, S. et Legendre, F. (2014). Introduction du Dossier « La transmission du métier », *Sociologies*, mis en ligne le 7 mars 2014, <http://sociologies.revues.org/4540> (consulté le 1^{er} décembre 2014).
- Gaspar, J.-F. (2012). *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*. Paris : La Découverte.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. 1. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. Paris : Fayard.
- Lyet, P. (2008). *L'institution incertaine du partenariat*. Paris : L'Harmattan.

Massingue, B. (2009). *Seniors tuteurs : comment faire mieux ?* Rapport au Secrétaire d'État chargé de l'emploi. Paris : La Documentation française.

Naoual Boumedian est docteur en sociologie de l'Université Libre de Bruxelles, membre du CERIAS (Centre d'études et de recherches en ingénierie et action sociales, Master en ingénierie et actions sociales, Louvain-la-Neuve | Namur) et maître-assistant aux Hautes Écoles Louvain en Hainaut et Namur Liège Luxembourg.