

Industrialisation du tutorat

Table ronde animée par Hugues CHOPLIN

Intervenants

- Emmanuel ESQUIEU, société Knowmore ;
- Jean-Luc FAURE, CNED ;
- Patrice GREVET, Université de Lille-1 ;
- Claude LEPINEUX, Algora.

Sensibiliser, débattre, relier : les objectifs de la table ronde

Cette table ronde se veut orientée par une question opérationnelle (plutôt que de recherche) : *comment assurer le tutorat dans une perspective industrielle ?* Nous proposons de traiter cette question en évitant autant les démarches se passant de tutorat (écueil du « tout économique ») que celles misant sur un tutorat exclusivement qualitatif ou individualisé (écueil inverse du tout « pédagogique »). Positivement, on se placera donc dans un cadre d'*efficience* où un tutorat effectif est proposé, mais dans un contexte où les exigences « industrialo-économiques » (par exemple liées au volume d'apprenants ou au coût du tutorat) sont déterminantes.

Dans ce cadre, la table ronde visera trois objectifs :

- *sensibiliser* aux formes concrètes que pourra prendre dans l'avenir le tutorat dans sa forme industrialisée ;
- *débattre* autour de points précis liés à cette question et faisant dissensus ;
- contribuer à *relier* les mondes de l'entreprise et de l'enseignement supérieur en envisageant la question a priori dans ces deux mondes à la fois.

C'est dans cette triple perspective que nous avons choisi d'inviter dans cette table ronde : deux intervenants issus du monde de l'entreprise (E. Esquieu ; C. Lépineux) et deux du monde académique ou de l'enseignement (P. Grevet ; J.L. Faure). De plus, parmi ces quatre intervenants, deux s'appuient sur une expérience *particulière* et significative de l'industrialisation du tutorat (E. Esquieu ; J. L. Faure), deux apportent a priori un regard plus *général* (P. Grevet ; C. Lépineux).

Premiers éléments (issus de premiers échanges informels entre les intervenants)

Préalables critiques sur la notion d'industrialisation du tutorat

Le concept d'*industrialisation* de la formation semble théoriquement problématique ; les chercheurs lui préfèrent parfois celui de *rationalisation professionnelle* (issu de J. Gadrey), lequel a l'avantage à la fois de marquer que la prestation – *professionnelle* – de tutorat ne saurait être trop standardisée et d'insister sur l'importance de l'efficience et donc de la *rationalisation*.

Pour C. Lépineux, parler d'industrialisation du tutorat suppose des volumes suffisamment importants et récurrents, accompagnés de réelles prestations et pratiques tutorales. Ces volumes récurrents en FOAD ne sont, selon lui, pas encore tout à faits présents dans l'hexagone. De plus, l'idée d'industrialisation lui semble s'appliquer plus à un produit qu'à un service ou une prestation. C'est ainsi qu'il privilégie le concept de « différenciation retardée »

qui, permettant de raisonner « front » et « back office », indique qu'une prestation humaine différenciée, adaptée en front office, nécessite souvent un back-office rationalisé, optimisé, instrumenté.

P. Grevet propose, pour sa part, d'opposer à l'*industrialisation* du tutorat sa *professionnalisation*. Si la première implique en particulier, à ses yeux, une attention prioritaire portée à la réduction ou à la limitation des coûts unitaires des formations, un degré élevé de division du travail entre conception et exécution, la seconde engage la constitution d'une profession au sens sociologique du terme (qui concerne en particulier les professions médicales, les avocats, les enseignants-chercheurs du supérieur). Cette constitution renvoie notamment à un accès à la profession conditionné par une formation préalable longue destinée à l'acquisition d'un ensemble de savoirs spécialisés reconnus – les membres de la profession jouant un rôle essentiel dans la définition et la validation de ces savoirs. Cette opposition entre deux scénarios possibles (industrialisation vs professionnalisation) conduit, selon P. Grevet, à mettre au premier plan les questions suivantes : les caractéristiques des fonctions tutorales quant à leurs degrés de complexité et de qualification, la formation, le recrutement, et la motivation dans la durée des personnels exerçant ces fonctions, les conditions de la capitalisation des savoirs de tutorat, de l'élaboration et de la généralisation des meilleures pratiques à partir de la remontée et de la confrontation des expériences.

Le « coaching électronique », un exemple de démarche d'industrialisation du tutorat en entreprise

Autre question importante : le champ de savoirs dans lequel l'industrialisation du tutorat est envisageable. Selon E. Esquieu, elle semble plus réaliste dans le monde de l'entreprise et plus particulièrement dans des domaines métiers proches des systèmes d'information. Plus précisément, E. Esquieu distingue dans ce cadre la phase de *formation* à un nouveau système d'information (quelques heures à quelques jours maximum) et la phase d'*appropriation* du système qui, continuant bien au-delà de la formation (souvent plusieurs mois), correspond à une situation de perfectionnement où l'utilisateur cherche à accomplir correctement et rapidement une tâche dans sa situation de travail. Dans cette situation, l'utilisateur, « formé » et « évalué » (durant la formation), se retrouve seul sur son poste de travail, face à une multitude de situations nouvelles qu'il devra maîtriser et auquel il devra apporter des réponses immédiates. C'est sur ce terrain – au niveau duquel, selon E. Esquieu, il existe un grand vide – que se positionne le « coaching électronique » développé par la société Knowmore.

Prolongeant les actions de la formation au-delà de la formation elle-même, le coaching électronique repose sur une utilisation dynamique de la technologie dans le but d'améliorer le travail individuel et l'exécution des tâches, en fournissant des informations et des conseils opportuns, « juste à temps » à des milliers d'utilisateurs (« coaching de masse »). Une composante « d'analyse des usages » peut également permettre à un tuteur humain – « coopérant » avec les outils technologiques – d'obtenir des « cartographies des difficultés des utilisateurs », des erreurs les plus fréquemment commises, et, partant, d'introduire dans la partie proactive du système de nouvelles informations et de nouveaux conseils...

Septembre 2004

Hugues Choplin,
Université de Technologie de Compiègne