

---

# Le tutorat du père aux pairs

Depuis le milieu des années quatre-vingt, avec le développement de la formation en alternance et des dispositifs de soutien aux apprenants fragilisés, le tutorat est un thème de plus en plus présent dans les milieux de l'enseignement, de la formation, du travail et de l'insertion socioprofessionnelle. Succédant de manière lointaine au compagnonnage, le tutorat s'est d'abord développé dans le monde de l'enseignement, ceci dès l'aube des temps modernes. Mais ces formes scolaires ont connu des transformations profondes, révélatrices des mutations de la matrice qui structurait une de ses fonctions principales, la socialisation des élèves. Il est dès lors utile de faire un détour par l'histoire du tutorat scolaire pour mieux comprendre sa diffusion en milieu de travail, car ce sont notamment les échanges croisés entre sphères de l'éducation, de la formation et de la production qui éclairent sa croissance et ses modalités actuelles.

---

BERNARD DE BACKER

Il est intéressant de rappeler que le terme tuteur signifie à l'origine « défenseur, protecteur, gardien ». Sa première acception en langue française est juridique et désigne « celui qui est chargé légalement de veiller sur un mineur, de gérer ses biens et de le représenter dans les actes juridiques ». Le tuteur est donc au départ un substitut du père, dans les sociétés où l'autorité parentale s'identifie à celle du *pater familias*. L'usage de ce terme dans le domaine de l'enseignement, plus récent, découle de ce sens original : en l'absence, en relais ou à défaut du professeur — que l'on appelait maître — c'est le tuteur qui est chargé d'assurer la fonction d'enseignement et d'éducation. Ainsi, à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, plusieurs expériences de tutorat scolaire sont mises en

place dans la foulée de l'œuvre du grand pédagogue utopiste tchèque Comenius (Jan Amos Komensky) auteur de la célèbre maxime : « Qui enseigne aux autres s'instruit lui-même. »

## L'enseignement mutuel

Les modèles de tutorat scolaire qui se sont développés de l'Ancien Régime à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, notamment dans le cadre de l'éducation populaire, sont souvent très structurés et hiérarchisés, voire militarisés. Ainsi, les Frères des écoles chrétiennes du XVII<sup>e</sup> siècle, inspirés par Charles Demia, subdiviseront les classes en divi-

sions où opéreront, en sus du maître, des tuteurs nommés répétiteurs, officiers, observateurs et admoniteurs. Bref, la petite société scolaire est à l'image de la grande (ou plutôt de ce que l'on souhaite qu'elle soit) : hiérarchisée, inégalitaire, disciplinée et religieuse. L'on retrouve d'autres projets de ce type comme l'école de Pawlet, elle aussi très militarisée — avec uniformes et grades — et faisant un appel encore plus grand à une fonction tutorale, le « monitrat ». Dans certains cas, le tuteur est appelé « le ministre du maître », ce qui indique bien le lien de subordination existant entre les différents protagonistes de la relation tutorale. Le mot ministre désigne en effet (à cette époque du moins) « celui qui est chargé d'exécuter une tâche pour le service de quelqu'un, d'accomplir le dessein d'autrui ». Le tuteur est donc au maître ce que le ministre est au roi — ce qui nous renvoie au sens originel du mot tuteur, soit le substitut du Père. Le sens et le savoir viennent d'en haut, à charge du maître de le transmettre directement ou par l'intermédiaire de ses ministres...

D'autres projets, parfois plus laïcs que ceux des Frères, iront dans le même sens, même si le référent religieux est moins prégnant. C'est notamment le cas de l'enseignement mutuel développé d'abord en Angleterre, puis en France au XIX<sup>e</sup> siècle. Ici également, la subdivision hiérarchique des classes et des élèves-tuteurs est la règle, le modèle très structuré, même si c'est l'esprit de la Révolution de 1789 qui a insufflé son projet d'un plan général d'éducation pour tous, porté par une association laïque qui souhaite « répandre les lumières ». Le tutorat est une pièce maîtresse du projet, comme son nom l'indique, et les tuteurs appelés moniteurs sont subdivisés en moniteurs généraux, moniteurs particuliers et conducteurs chargés de la discipline. L'enseignement est très codifié, ponctué de coups de sifflet et autres sonnettes, l'éduca-

tion morale et civique fortement valorisée. Que l'école soit laïque ou religieuse, nous sommes dans le modèle de transmission des savoirs et de « conversion » des individus pour les arracher à leur communauté<sup>1</sup>. Le tutorat est dans ce contexte un moyen permettant de diffuser les connaissances, d'assurer la socialisation et de maintenir la discipline, avec la participation active des élèves. Il opère comme courroie de transmission, intermédiaire subordonné entre le maître et l'élève.

Le succès des différentes formes d'enseignement mutuel dans l'Europe de la révolution industrielle tient à plusieurs facteurs conjugués : économiques, sociaux et pédagogiques. Face aux besoins croissants en matière d'éducation, le recours au tutorat permet de pallier le manque d'enseignants et de personnel d'encadrement, de faire fonctionner l'école avec un minimum de moyens financiers. Il permet par ailleurs, en créant une société scolaire très structurée et hiérarchisée, de façonner l'ordre social au sein de l'école, d'assurer l'autorité des maîtres et d'inculquer des valeurs morales et civiques. Enfin, *last but not least*, le recours au tutorat est légitimé par des raisons d'ordre pédagogique : les élèves sont davantage impliqués, activés et motivés. L'apprentissage s'en trouve amélioré et la transmission des connaissances rationalisée.

## L'école nouvelle

Durant le siècle qui suivra, les modèles pédagogiques vont se transformer radicalement, de même que les conceptions de la

1 C'est le « programme institutionnel » linéaire et hiérarchisé analysé par François Dubet, dans *Le déclin de l'institution*, c'est-à-dire une manière de produire des individus (« paradoxe matriciel » de la modernité selon Dubet) dans un processus qui va du haut vers le bas, à partir de valeurs religieuses ou laïques supposées situées hors du monde.

socialisation auxquelles ils sont intimement associés. Le tutorat en subira bien entendu l'impact. À travers les travaux de pionniers utopistes et libertaires, de pédagogues bien connus comme l'Américain Dewey, le Français Claparède, l'Italienne Montessori, sans oublier Freinet ou Decroly, c'est toute la conception de l'école qui se trouve littéralement renversée. Pour faire court, le modèle transmissif axé sur le maître laisse progressivement la place au modèle interactif centré sur l'élève, donnant une importance capitale à l'expérimentation et au « constructivisme » pédagogique.

L'école traditionnelle est en effet perçue comme une entreprise de dressage où les capacités créatrices et les besoins de l'élève-objet sont brimés, où la hiérarchie brime la solidarité et l'égalité<sup>2</sup>. Il convient dès lors de recentrer l'école nouvelle sur l'enfant-sujet et de stimuler sa créativité, son autonomie et sa socialité. Dans ce contexte, on le comprendra, le tutorat sera mis en œuvre d'une manière toute différente. Plutôt que d'être une courroie de transmission, il est conçu comme une entraide et un accompagnement individualisé, dans le cadre d'un processus éducatif qui se veut « sur mesure », ceci au sein d'une communauté scolaire qui doit fonctionner de manière démocratique selon les principes du *self government*.

De maître, l'enseignant devient « chef d'orchestre », impulseur, éveilleur et animateur de la communauté scolaire démocratique. La notion d'interaction devient dès

lors centrale, ainsi que celle d'expérience, comme l'Américain Dewey le soulignera fortement, lui qui concevait l'éducation comme « une reconstruction continuelle de l'expérience ». En poussant les choses jusqu'au bout de leur logique, on peut avancer que le maître a désormais laissé la place à l'expérience comme source du savoir, ce que résume bien l'expression « *learning by doing* ». Comme l'affirmait Montessori, qui était membre de la Société théosophique, l'enfant devient l'« ouvrier de sa propre personnalité » et il faut dès lors élaborer un dispositif permettant le développement de ce constructivisme pédagogique.

L'entraide réciproque, la coopération entre les élèves au sein de la « république scolaire », l'apprentissage de l'autonomie et de la responsabilité, le partage de l'autorité, la stimulation de la créativité, la socialisation dans de petits groupes de pairs... seront les arguments invoqués pour développer le tutorat dans « l'École nouvelle ». Nous nous situons donc — de manière idéaltypique bien sûr — aux antipodes des moniteurs de l'enseignement mutuel. De manière significative, les projets les plus radicaux conduiront à la disparition de l'enseignant (le maître étant déjà passé à la trappe) qui ne sera plus que l'animateur du groupe d'élèves. Les élèves seront donc conduits à assumer une part de la fonction enseignante en étant tuteurs à tour de rôle. Une des grandes modifications contemporaines de la fonction réside dans son « horizontalisation », comme le laisse entendre le terme d'accompagnement souvent utilisé à son propos. Il est frappant, de ce point de vue, de constater la présence dominante des images illustrant la fonction tutorale aujourd'hui, montrant deux individus côte à côte, devant un établi, un ordinateur ou un bureau.

2 On en trouve un témoignage saisissant dans *Le monde d'hier. Souvenirs d'un Européen*, de Stefan Zweig (1944) : « L'école était une froide machine à enseigner, jamais réglée sur l'individu [...] en huit ans, jamais un professeur ne nous a demandé ce que nous désirions personnellement étudier, et nous étions totalement privés de ces encouragements [...]. Ils étaient installés sur leur chaire surélevée, nous étions en bas, ils nous interrogeaient, nous devions répondre, là se bornaient nos relations. Car entre le maître et ses élèves, entre la chaire et les bancs, entre le haut et le bas — séparations bien visibles — il y avait l'invisible barrière de « l'autorité », qui empêchait tout contact. »

Nous sommes donc progressivement passés, comme dans d'autres domaines de la vie sociale, d'un tutorat vertical de transmission à un tutorat horizontal d'interaction, d'un tutorat par les pères (leurs substituts, plus exactement) à un tutorat par les pairs (« *peer tutoring* »). On ne peut dès lors isoler la problématique du tutorat de celle de la socialisation en général, les modifications dans la structure de celle-ci se répercutant dans la mise en œuvre de celle-là (et inversement). Les pédagogues et les réformateurs qui ont valorisé et conceptualisé le tutorat l'ont d'ailleurs toujours associé à des considérations sociales et politiques, qu'elles soient d'émancipation ou de contrôle.

### ***Learning by doing, learning through teaching***

À côté de ces transformations radicales, parfois utopiques de l'école nouvelle<sup>3</sup>, le tutorat se développera également de manière plus pragmatique dans la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle. C'est surtout aux États-Unis et dans les pays anglo-saxons que les vertus du *Learning Through Teaching* (LTT) connaîtront une large diffusion, plus axé sur l'apprentissage que sur l'enseignement. Sa principale motivation résidera dans les vertus pédagogiques de la fonction tutorale pour le tuteur, selon le principe que « les enfants apprennent davantage en enseignant à d'autres enfants ». De nombreux programmes basés sur le LTT seront mis en œuvre aux États-Unis, notamment pour lutter contre l'échec scolaire.

3 Voir à ce sujet l'ouvrage d'Olivier Rey, *Une folle solitude. Le fantasme de l'homme autoconstruit*, Seuil, 2006. L'auteur y fustige ce « rêve exalté et naïf d'une humanité spontanément acquise, que seul le poids des héritages empêche de s'épanouir comme il faudrait ». Compte rendu dans *La Revue nouvelle* d'août 2007, Bernard De Backer, « L'autonomie à l'épreuve d'elle-même ».

Dans ce contexte, ce ne sont pas que les « bons élèves » qui sont appelés à devenir tuteurs, mais aussi ceux qui sont en difficulté. Dans la mesure où il produit des effets identitaires (estime de soi, sentiment de responsabilité) et développe les capacités d'apprentissage, le tutorat apparaît comme un bon vecteur de lutte contre l'échec scolaire et de socialisation. Par ailleurs, dans certaines écoles dont le public est d'un milieu socioculturel très différent de celui des enseignants, le tuteur sera parfois plus efficace par sa proximité culturelle avec le tuteur. Enfin, comme dans d'autres expériences dont nous avons parlé, la fonction tutorale permettrait à la fois d'individualiser l'enseignement et de solidariser une communauté scolaire.

D'un autre côté, ce mouvement plus pragmatique s'intéressera également aux effets du tutorat sur les tutorés, et notamment aux conditions d'une bonne pratique tutorale. Pour que des effets bénéfiques (en termes d'apprentissage, de socialisation...) se fassent sentir chez les élèves, il apparaît nécessaire de structurer le tutorat et de préparer les tuteurs à l'exercice de leur rôle, ce qui suppose l'acquisition de certaines compétences techniques et pédagogiques.

Divers projets sont développés aujourd'hui dans l'enseignement, dont les hautes écoles<sup>4</sup> et les universités (UMH, FUNDP, ULB, UCL, Fucam...), de manière interne et/ou externe avec des écoles en difficulté, comme en témoigne le projet Schola ULB. Les objectifs de ce dernier projet où des étudiants de l'ULB vont accompagner des élèves du secondaire sont « soutenir les élèves sur le plan du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, aider les élèves à se réconcilier avec l'école et retrouver confiance en eux ». La visée de socialisation et d'étayage

4 Le décret du 18 juillet 2008 relatif à la démocratisation de l'enseignement supérieur inscrit le tutorat dans les dispositifs à mettre en œuvre par les hautes écoles.

est clairement affirmée. C'est aussi ce que constatent les auteurs d'une étude sur le tutorat en Communauté française<sup>5</sup>, commanditée par la Fondation Roi Baudouin qui soutient le tutorat dans le cadre d'un objectif d'intégration des élèves d'origine étrangère: « [...] le tutorat a des impacts positifs sur les conduites sociales des élèves, particulièrement ceux qui sont issus de milieux défavorisés ou d'origine étrangère. Grâce au soutien individualisé d'un "grand frère", des élèves se réconcilient avec l'école et retrouvent le goût des études ». La socialisation par identification du tuteur est explicitement revendiquée.

## Alternance et compétence

Le tutorat a également connu une croissance considérable à la fin du XX<sup>e</sup> siècle en Europe, par le biais de la formation par alternance qui réunit le monde de l'enseignement et celui de la production. L'approche en termes de compétence, centrée sur la « capacité d'agir en situation », a aussi gagné du terrain, ce qui n'a pu que favoriser des modes d'apprentissage en situation et/ou en milieu de travail. Enfin, les transformations des processus d'apprentissage examinés plus haut au sujet de l'école ont également exercé un impact: centrage sur l'apprenant et implication active de celui-ci, importance de l'expérience et de l'interactivité, pédagogie constructiviste, etc.

C'est dans les années quatre-vingt que le terme de tutorat a été introduit dans le monde du travail, au point de devenir se-

lon certains un thème « omniprésent » des années nonante, alors qu'il n'était jusquelà utilisé que dans le monde scolaire. Deux modalités principales de tutorat en milieu de travail sont présentes, selon que le tuteur est en situation d'apprentissage (tutorat des élèves stagiaires, personnes en insertion socioprofessionnelle avec apprentissage par le travail) ou qu'il est en situation de travail (avec contrat d'emploi). La première modalité articule l'école et l'entreprise dans un projet de formation professionnelle<sup>6</sup>. Il s'agit de la forme la plus développée de tutorat aujourd'hui, le rapprochement entre le monde du travail et celui de la formation ne pouvant qu'encourager son extension, sans parler d'une diminution des moyens accordés à l'enseignement qui sont, dans certains cas, contemporains d'un développement des stages en entreprises. Par ailleurs, le tutorat dans les entreprises et les organisations concerne également les nouveaux travailleurs embauchés, ainsi que ceux qui se trouvent engagés dans un mouvement de développement de leur qualification.

Pour reprendre les termes de J.-M. Barbier, cette dernière forme de tutorat en milieu professionnel est « l'ensemble des activités mises en œuvre par des professionnels en situation de travail en vue de contribuer à la production ou la transformation des compétences professionnelles de leur environnement, jeunes embauchés ou salariés en poste engagés dans un processus d'évolution de leur qualification<sup>7</sup> ». On ne peut pas parler de tutorat lorsque l'accompagnateur du nouveau travailleur est un professionnel de la formation interne

5 Lepage P. et Romainville M., *Le tutorat en Communauté française de Belgique*, Inventaire des pratiques, éléments d'évaluation et recommandations, Fondation Roi Baudouin, mars 2009. Cette étude, qui ne concerne que des projets soutenus par la FRB dans l'enseignement contrairement à ce que son intitulé peut donner à croire, pêche malheureusement par une absence de mise en perspective historique qui débouche sur une « essentialisation » du tutorat contemporain, horizontal et interactif.

6 Pour une analyse des rapprochements de l'école technique et professionnelle avec les entreprises, inductrices d'un développement du tutorat, voir notamment Maroy, « Entre autonomie et assujettissement », *La Revue nouvelle*, mars 1996. Merci à Donat Carlier d'avoir attiré mon attention sur cet article.

7 Dans J.-M. Barbier, « Tutorat et fonction tutorale: quelques entrées d'analyse ».

ou externe (« *outsourcing* ») à l'entreprise, mais plutôt de coaching ou de monitorat. En effet, comme le souligne J.-M Barbier dans le même texte, « on tend à parler de tutorat chaque fois que l'on constate auprès d'agents dont ce n'est précisément pas la fonction principale, et pour une durée qui est généralement limitée, la présence d'activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires correspondant au champ même de cette fonction principale ». C'est bien parce que le tuteur n'est pas un professionnel de la formation, mais un travailleur occupé à d'autres tâches, que le tutorat peut avoir des vertus identificatrices pour le tuteur et formatives pour le tuteur lui-même (le fameux « effet-tuteur », déjà souligné par Comenius au XVII<sup>e</sup> siècle).

## Expérience, socialisation et réflexivité

Au-delà des développements plus ou moins séparés du tutorat dans ces deux lieux d'exercice privilégiés<sup>8</sup> que constituent le milieu de l'enseignement et celui de l'entreprise (marchande ou non marchande), il apparaît clairement que des facteurs transversaux plus ou moins convergents expliquent sa croissance et sa reconnaissance contemporaine, ceci quel que soit le milieu de mise en œuvre. Comme le souligne l'éditorial de la revue *Recherche et formation* consacrée au tutorat<sup>9</sup>, « cette croissance et cette reconnaissance s'inscrivent dans des tendances plus larges d'évolution de la formation initiale et continue, faisant écho elles-mêmes à des mutations durables affectant les organisations ».

8 Le tutorat s'est aussi développé, sous d'autres noms, dans la vie sociale en dehors de la formation et du travail, comme dans les réseaux d'échanges de savoirs, etc.

9 « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », dans *Recherche et formation*, 22, 1996.

Tout d'abord, l'individualisation des parcours dans le champ social se manifeste également dans l'enseignement et la formation, ce qui induit des pratiques plus centrées sur la singularité de l'apprenant. Associée à l'implication active de celui-ci dans son processus d'apprentissage, elle débouche souvent sur des pratiques d'accompagnement sur mesure, dont le tutorat constitue une des expressions, avec le coaching, la supervision, le *team-building* — ces deux derniers pouvant aussi être centrés sur la singularité d'un groupe et non d'un individu.

La valorisation des habiletés professionnelles en termes de compétences, et singulièrement de capacité de « résolution de problèmes », encourage des formations en milieu de travail, ou dans d'autres situations où l'expérience et la construction active de réponses seront soutenues par un aidant, comme le tuteur. Remarquons par ailleurs que ces deux premiers facteurs sont profondément associés, les compétences professionnelles étant liées à un individu, et non à un poste de travail.

En outre, les évolutions de plus en plus rapides des savoirs et des techniques, la spécialisation des entreprises et des organisations ne permettent plus aux écoles, notamment professionnelles, de disposer des ressources (en matériel, par exemple) pour assurer un enseignement totalement intramuros. Une partie de la formation est donc déléguée au milieu de travail, que ce soit pendant les études (stages, y compris pour les étudiants de l'enseignement supérieur) ou au début de la vie professionnelle, ce qui implique souvent la mise en place d'un tutorat formel ou informel, induisant un rapport plus réflexif à la pratique, autant dans le chef du tuteur que du tuteuré<sup>10</sup>.

10 Ces termes ne sont pas toujours utilisés, car chargé d'un sens « vertical » qui déplaît à d'aucuns. On parlera d'accompagnateur, de référent de stage, etc.

## Bibliographie

Agulhon C. et Lechaux P., « Un tutorat ou des tutorats en entreprise : diversité des pratiques », *Recherche et Formation*, « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », 22, 1996.

Barnier G., *Le tutorat dans l'enseignement et la formation*, L'Harmattan, 2001.

Barbier, J.-M., « Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse », *Recherche et Formation*, « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », 22, 1996.

Baudrit A., *Le tutorat. Richesses d'une méthode pédagogique*, De Boeck, 2003 (2<sup>e</sup> édition 2007).

Blancard P., « Compétences à l'œuvre dans l'exercice du tutorat », *Recherche et Formation*, « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », 22, 1996.

Boru J. J., « Du tuteur à la fonction tutorale : contradictions et difficultés de mise en œuvre », *Recherche et Formation*, « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », 22, 1996.

De Backer B., « Le tutorat en milieu de travail, Une pratique pédagogique à double effet », APEF asbl, 2004.

De Backer B., « La formation des accueillantes des milieux d'accueil de l'enfance par le biais du tutorat », FIMS asbl, deux volumes, avril 2004 et mai 2005.

De Backer B., « Secteur des aides familiales : le tutorat dans tous ses états », APEF asbl, juillet 2004.

Enfin, l'éditorial de la revue *Recherche et formation* consacrée au tutorat remarque à juste titre « la tendance à l'éclatement de l'espace traditionnel de la formation [...] et la tendance à la mise en place de dispositifs de socialisation de caractère ensemblier, conjuguant à la fois espaces, acteurs et activités formatifs, professionnels et sociaux, comme on le voit bien dans les différentes formes d'alternances ». Nous avons affaire à une certaine déformalisation de la formation, dans le cadre de la formation tout au long de la vie (*lifelong learning*) qui est aussi une formation partout dans la vie (*lifewide learning*), avec ses modalités dites non formelles et informelles.

Ce dernier point est évidemment intimement lié à ce qui constitue la toile de fond des transformations et du développement du tutorat dans différents milieux, à savoir la forte valorisation de l'expérience comme source d'apprentissage, que ce soit dans l'enseignement ou dans la sphère productive. Remarquons que cette valorisation de l'expérience n'explique pas seulement le *learning by doing* des tutorés, mais aussi le *learning by teaching* des tuteurs, ces derniers développant des habiletés à travers l'expérience concrète de l'accompagnement tutoral. Nous vivons dans une société où l'expérience est centrale, comme des auteurs aussi différents que Dubet ou Giddens l'ont souligné. Ce qui ne signifie évidemment nullement que cette expérience n'est pas informée, structurée et guidée par des savoirs et des codes. De la même manière, le passage d'un tutorat vertical à un tutorat horizontal signe un changement majeur de la matrice de socialisation et des besoins d'étayage des individus qui y sont associés, mais pas l'absence de contrôle. C'est cette conjonction de l'expérience et de l'accompagnement individualisé dans un contexte de fragilisation identitaire et de transformation rapide des savoirs qui peut rendre compte de la « montée du tuteur ».

Ainsi, le développement du tutorat résulte de plusieurs facteurs intriqués, parfois dans le cadre d'une transmission intergénérationnelle comme en attestent les projets visant à mobiliser les sortants pour accompagner les nouveaux entrants. Elle s'effectue dans le cadre plus global de la « modernité réflexive », génératrice de fragilisation identitaire<sup>11</sup> et d'autonomie étayée non seulement par les tuteurs, mais aussi par les travailleurs sociaux, coaches, psychologues et thérapeutes en tout genre. Le paradoxe est dès lors que si le tuteur « monte », c'est de manière de plus en plus horizontale. Mais les danseurs de sirtaki savent bien que l'on peut tout aussi bien guider et contrôler ses voisins de cette manière... ■

11 Comme l'écrit P. Blancard « Si l'évolution globale de nos sociétés tend à une fragilisation des bases identitaires traditionnellement disponibles, comment ne pas considérer le tutorat [...] comme facilitant les processus d'identification, permettant le développement d'étayages dans un cadre où l'insertion par le travail salarié reste le modèle dominant ? » (dans Compétences à l'œuvre dans l'exercice du tutorat, 1996).

Conseil de l'éducation et de la formation (CEF), *La professionnalisation de l'encadrement des stagiaires en entreprises* (avis n° 69), Communauté française de Belgique, février 2000

Dubet Fr., *Le déclin de l'institution*, Seuil, 2002.

Gonin-Bolo A. et Mathey-Pierre C., « Jeunes et tuteurs en entreprise. Quelques questions autour de l'alternance "ordinaire" », *Recherche et Formation*, « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », 22, 1996.

Lepage P. et Romainville M., *Le tutorat en Communauté française de Belgique*, Inventaire des pratiques, éléments d'évaluation et recommandations, Académie universitaire Louvain et Fondation Roi Baudouin, 2009.

Maroy C., « Entre autonomie et assujettissement », *La Revue nouvelle*, mars 1996.

Ministère de la Communauté française, Administration générale de l'enseignement et de la recherche scientifique, Enseignement de promotion sociale, *Tuteur en entreprise dans le cadre de la formation en alternance*, dossier pédagogique, 2001.

Santelmann P., « L'alternance, pratique intégrative et organisationnelle de l'entreprise », dans *Actualité de la formation permanente* n° 130, 1994.

Wittorski R., « Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat », *Recherche et Formation*, « La fonction tutorale dans les organisations éducatives et les entreprises », 22, 1996.