



Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2008-2009

Quelles pratiques d'accompagnement des adultes en formation continue ?

**La fonction tutorale comme dynamique de changement dans
l'entreprise : le cas particulier de la formation ETAIE**

Mémoire présenté et soutenu par Véronique Victor

Sous la direction de :
Catherine Guillaumin, Maître de Conférences
Sébastien Pesce, ATER
Hervé Breton, Chargé de cours

En vue de la rédaction du
Master Professionnel 1^{ère} année - Arts, Lettres & Langues
Spécialité Sciences de l'Éducation
Mention Professionnelle Ingénierie de la Formation

Remerciements

En préambule du présent mémoire de recherche, nous tenons à remercier tout particulièrement :

Les enseignants intervenant dans le cursus Master 1 Ingénierie de la Formation de l'Université François Rabelais (Tours - 37) : Catherine Guillaumin, Hervé Breton, Sébastien Pesce, Co-directeurs du présent travail, tant pour les apports théoriques qu'ils ont pu nous délivrer que pour le suivi de ce mémoire de recherche et leurs conseils délivrés à chaque étape de sa réalisation. Il ne s'agit pas uniquement du fruit d'un travail individuel dans la mesure où leurs enseignements nous ont permis d'approfondir la problématique ainsi que les méthodologies adoptées.

Les membres du Conseil d'Administration de la Fnars Centre qui nous ont permis d'engager notre démarche de formation et leurs encouragements.

Josette Gouard, Fabien Nadou, Martine Le Grouïec, et Martine Winckel, salariés de la Fnars Centre pour leur disponibilité à échanger sur la problématique choisie et à partager nos réflexions.

Les tuteurs de la formation ETAIE pour le temps qu'ils ont accepté de nous accorder.

Les amis qui ont su trouvé les mots justes et nécessaires pour nous aider à surmonter les instants de doutes et, notamment, Leo, Marie-Charlotte et Camélia pour leurs contributions actives.

Les membres de notre famille pour leur patience et dont l'inconditionnel et infaillible soutien depuis toujours nous aura incité à trouver la motivation pour entamer et finaliser ce parcours.

Nous n'oublions pas non plus ceux partis trop tôt pour assister à l'aboutissement de ce travail et dont l'existence a laissé une empreinte indélébile.

Sommaire

Introduction

Du trajet au projet de recherche

I. Approche contextuelle et conceptuelle

I.1. La démarche de professionnalisation des structures d'insertion par l'activité économique	4
I.2. Approche conceptuelle	8
I.2.1. Pratiques d'accompagnement des adultes en formation continue	8
I.2.2. Construction de l'alternance intégrative	10
I.2.3. La fonction tutorale	12

II. Approche méthodologique 14

II.1. Contexte de la formation ETAIE (Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique)	14
II.2. Itinéraire de la recherche et retour réflexif	18
II.2.1. Choix de la méthode de recueil des données	18
II.2.2. Analyse du contenu des entretiens	26
II.2.3. Interprétation des résultats	27

III. Conclusion 35

IV. Index des sigles 37

V. Bibliographie 38

VI. Annexes 39

Introduction

Dans le cadre de la préparation au Master 1 Ingénierie de la formation, à l'UFR Sciences de l'Education de Tours (37), nous avons effectué la présente recherche au sein de la structure associative qui nous emploie depuis janvier 2000. Ce choix a été motivé par le fait que neuf années d'expérience dans cette association étaient susceptibles de nous offrir la possibilité de trouver une articulation cohérente entre notre parcours professionnel et notre projet de formation.

Ayant en charge l'organisation de formations continues, la structure dispose d'un numéro d'activité d'organisme de formation qui lui permet de proposer des prestations tant à son réseau d'adhérents, constitué principalement d'associations d'insertion sociale et professionnelle, qu'à des organismes externes.

Une partie de notre activité professionnelle étant consacrée à l'organisation des formations, nous avons pu développer des compétences tant sur l'aspect administratif que financier et organisationnel. Toutefois, il nous paraissait important, par le biais de notre propre projet de formation de pouvoir entamer une réflexion sur certains aspects de la formation sur lesquels nous pensions avoir des lacunes et pouvoir, ainsi, disposer d'une plus grande compréhension des enjeux et de l'incidence de l'ingénierie de formation.

Cette démarche a trouvé tout son sens dans le fait que, depuis notre entrée dans la vie professionnelle, nous sommes amenés à exercer la fonction de tuteur auprès de stagiaires issus de la formation initiale ou continue qui nous confronte à des questionnements sur notre propre pratique.

Partant de notre expérience tant personnelle que professionnelle, nous avons tenté d'élaborer une problématique qui puisse nous conduire à formaliser ces interrogations à travers une approche conceptuelle et contextuelle en vue d'établir une articulation cohérente entre ces deux aspects. Nous verrons, au cours de cette recherche, les adaptations qui auront été faites de la méthodologie utilisée pour mener à bien ce travail.

Du trajet au projet de recherche

Pour mémoire, la formulation de la question de recherche devait répondre aux trois critères de clarté, faisabilité, pertinence. Si initialement notre question portait sur la stratégie d'accompagnement au changement des structures du secteur social et médico-social, il nous est rapidement apparu que nous nous exposions au risque de ne pouvoir répondre aux critères imposés par le cursus du Master.

Dans l'objectif de recentrer notre sujet de recherche, nous avons entamé une réflexion sur la démarche de VAE entreprise préalablement à notre entrée en formation de Master 1 Ingénierie de la formation. Il en ressortait le terme « accompagnement » apparaissait de façon récurrente dans notre parcours tant professionnel que personnel. Dans un premier temps, il importait de définir ce terme qui peut revêtir des formes différentes dans de nombreux domaines et à l'occasion de situations très variés.

Pour mieux cerner les contours de notre questions de recherche, nous nous sommes également interrogés sur le type d'accompagnement que nous étions amenés à effectuer dans le cadre de notre pratique professionnelle quotidienne.

En effet, titulaire d'un Brevet de Technicien Supérieur Assistante de Direction, les postes que nous avons occupés étaient en lien avec la technicité acquise pendant notre formation initiale. C'est justement la reconnaissance de cette technicité qui a incité nos employeurs successifs à nous confié l'accompagnement des stagiaires essentiellement issus de formations initiales en secrétariat. Si nous disposions des compétences relatives à ce domaine, nous n'avions, pour autant, reçu aucune formation à cette fonction de tuteur. Notre fonction de tuteur se trouvait alors limitée à dispenser aux stagiaires les acquis professionnels précisés dans les documents d'évaluation fournis par les organismes prescripteurs tels qu'établissements scolaires ou Pôle Emploi. Cette réflexion permettait déjà de mettre en évidence que notre question de recherche s'intéresserait à la fois à l'accompagnement et la fonction tutorale.

Nous avons ensuite déterminé que le dispositif de formation continue ETAIE¹ articulé autour du concept de l'alternance intégrative, organisé par notre structure employeur et sur

¹ Encadrant Technique d'Activités d'Insertion Economique

lequel nous intervenons, était susceptible de nous offrir un contexte favorable à l'étude de ces concepts en nous permettant d'inscrire les orientations de notre recherche dans la continuité de notre action sur ce dispositif. En effet, depuis plusieurs années où nous intervenons sur ce dispositif, nous avons acquis la maîtrise des aspects administratifs et financiers. Toutefois, nous avons constaté que ce dispositif avait fait l'objet de nombreuses évolutions, et notamment en ce qui concerne la prise en compte de la fonction tutorale, nous n'en avons peut-être pas saisi les enjeux.

En outre, ce thème de recherche est susceptible d'amener des éléments supplémentaires de réflexion à la structure où nous exerçons et, plus particulièrement, au service en charge de la coordination du dispositif de formation tant pour évaluer son action, identifier les besoins des tuteurs et, le cas échéant, trouver des pistes d'amélioration de son action auprès des tuteurs des stagiaires.

Ces éléments nous ont permis d'énoncer notre problématique sous l'intitulé suivant : *Quels mode d'accompagnement des adultes en formation continue ? Cas pratique de la formation Encadrant Technique d'Activité d'Insertion par l'Activité Economique en Région Centre.*

Au travers de ce thème, il s'agit de traiter l'hypothèse que les tuteurs impliqués dans ce cursus de formation rencontrent des difficultés dans leur mission d'accompagnement des stagiaires. Cette hypothèse doit nous amener à engager un questionnement portant sur l'identification de ces difficultés et les moyens ou solutions mis en œuvre pour y pallier.

I. Approche contextuelle et conceptuelle

I.1. La démarche de professionnalisation des structures d'insertion par l'activité économique

Il convient tout d'abord de s'intéresser au contexte du secteur de l'insertion par l'activité économique dont la naissance, au milieu des années 1970, correspond à la modification du contexte économique avec les premières crises pétrolières, l'augmentation du chômage et la fin des Trente Glorieuses. Depuis une trentaine d'année, les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ont été créées au fil des besoins pour tenter de répondre à la recrudescence des phénomènes d'exclusions.

Les dispositifs d'insertion par l'économique proposent ainsi des activités salariées, dans un cadre de travail adapté à des personnes connaissant des situations socioprofessionnelles difficiles.

En 1974, le législateur fonde, ainsi, le principe du ré-entraînement et de la mise au travail des personnes accueillies au titre de l'aide sociale à l'hébergement :

- article 185-2 : « *Les personnes bénéficiant de l'aide sociale, par application de l'article 185, en vue d'être accueillies dans un centre d'hébergement et de réadaptation, et qui sont reçus dans un tel centre ou en sorte, peuvent également être admises à bénéficier de l'aide sociale en vue d'un réentraînement au travail dans les centres d'aides par le travail, publics ou privés.* »

La Circulaire DAS 76 (15.06.197) suggère de s'inspirer de l'expérience des centres d'hébergement, qui disposent d'atelier de « ré-entraînement à l'effort pour créer des centres d'aide par le travail d'un nouveau type » essentiellement destinés à l'accueil des handicapés sociaux. Elle prévoit que les dépenses inhérentes à ces établissements seront être imputées sur « l'enveloppe handicapés adultes » et qu'il pourra, éventuellement, être fait appel aux organismes relevant du Ministère du Travail ou du Ministère de l'Education. »

Ce texte est suivi, en 1979, de la Circulaire 44 de la Direction de l'Action Sociale qui crée les CAVA² s'adressant aux personnes en difficulté sociale. La Circulaire 44 précise que ces

² Centres d'Adaptation à la Vie Active

établissements sont à distinguer des centres d'aide par le travail ou ateliers protégés destinés aux handicapés physiques, sensoriels ou mentaux. L'objectif des CAVA est de proposer aux personnes des activités et un encadrement qui les amèneront progressivement au retour en milieu non protégé.

Ces textes sont significatifs de la prise en compte, par le législateur, de l'évolution d'un grand nombre d'associations « qui s'occupaient essentiellement d'aide alimentaire, d'hébergement ou d'assistance vers une mission de lutte contre l'exclusion des personnes exclues du monde du travail en leur redonnant un emploi. »³.

Dans les années 1980, l'accroissement du chômage de masse et le risque de voir des personnes exclues durablement du monde du travail ordinaire incitent les associations à développer des projets d'activité dans des secteurs tels que le bâtiment ou les services à la personne. « *Et puis, petit à petit on s'est aperçu que ce genre d'entreprises pouvait vivre dès lors qu'on leur donnait des moyens pour accompagner et encadrer les personnes qui y étaient recrutées.* »². Claude Alphanéry nous explique comment la notion « d'économique » apparaît dans un secteur dont la mission revêtait jusqu'alors un caractère presque exclusivement caritatif, donnant ainsi naissance au secteur de l'insertion par l'activité économique.

Dès lors, les dispositifs d'insertion se multiplient et se complexifient avec, pour tous, l'objectif de permettre l'insertion des personnes en difficultés sociales et professionnelles. Face à ces évolutions, le législateur adoptera de nombreux textes qui apporteront une reconnaissance juridique de ces structures tout en venant régler les objectifs et règles de fonctionnement de chacun d'entre eux. Cette démarche débute en 1985 avec la définition du statut juridique des Entreprises Intermédiaires. Initialement réservé aux jeunes de moins de 25 ans sera étendu, par la suite, au public adulte. Il est toutefois mis fin au soutien public à ces structures en 1986, considérant que les résultats n'ont pas eu la portée escomptée. Au fil du temps, les entreprises d'insertion, régies de quartier, chantiers d'insertion, bénéficieront également de cette reconnaissance juridique notamment grâce à l'adoption de la Loi de Lutte contre les Exclusion, en 1998, qui fait de la lutte contre les exclusions « ... un impératif national fondé sur le respect de l'égalité de tous les

³ Alphanéry C. « Les chantiers d'insertion » - Président du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique - Réseau 21 - Université de Valenciennes

êtres humains et une priorité de l'ensemble des politiques publiques de la nation. »⁴ puis, du Plan de Cohésion Sociale, en 2005.

En parallèle, différentes mesures seront adoptées pour reconnaître le statut des personnes en situation d'exclusion et susceptibles d'être accueillies par ces dispositifs particuliers et, ainsi, favoriser leur insertion dans le milieu ordinaire du travail. Ainsi, le 1^{er} décembre 1988 voit instauré le Revenu Minimum d'Insertion dont le volet « Insertion » est confié aux Conseils Généraux. Il s'agit alors d'assurer aux personnes sans ressources la possibilité de bénéficier d'un minimum social qui, par ailleurs, leur donne la possibilité d'accéder à un certain nombre de droits : aide au logement, aide alimentaire, accès aux soins,...

L'accès à ces droits est accompagné de la création de contrats de travail spécifiques permettant à leur bénéficiaire d'accéder à un emploi dans les structures relevant du secteur de l'insertion par l'activité économique. Ainsi, à partir de décembre 1989, le Contrat Emploi Solidarité (CES) se substitue au Travail d'Utilité Collective (TUC). Conclues par les collectivités publiques ou par les associations, les CES sont d'une durée de travail fixée à 20 heures par semaine et rémunérés au SMIC. Leur accès est réservé aux chômeurs de longue durée, bénéficiaires du RMI, bénéficiaires de l'Allocation Spécifique de Solidarité (ASS).

Cette évolution de la législation en direction des dispositifs, des contrats, des statuts des personnes traduit clairement la volonté des politiques publiques à prendre en compte le problème de l'emploi et à pouvoir apporter à chaque individu une réponse adaptée aux problématiques liées à sa situation d'exclusion. Une seconde caractéristique est que, désormais, le problème de l'emploi n'est plus traité uniquement par les pouvoirs publics mais, peut, en partie s'appuyer sur l'initiative privée par le biais des associations gérant les dispositifs d'insertion. Ce mouvement se confirme, en 2005, avec l'adoption du Plan de Cohésion Sociale qui crée le CI-RMA (Contrat d'Insertion - Revenu Minimum d'Activité) dont les bénéficiaires peuvent être employés par des entreprises du secteur marchand qui, jusqu'à présent, ne pouvaient bénéficier d'aides à l'emploi pour l'embauche de personnes en difficultés d'insertion.

⁴ Loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions - Article 1

Ces changements successifs sont révélateurs de la prise en compte croissante de l'ensemble des problématiques liées à l'exclusion et à la nécessité d'y apporter des solutions adaptées. Toutefois, ils seront parfois vécus comme une traduction du désengagement de l'Etat notamment lorsqu'il s'agit de confier la gestion des différentes mesures aux collectivités territoriales. Ainsi, en 2003, la réforme du RMI (Revenu Minimum d'Insertion) entérinera sa décentralisation en direction des Conseils Généraux. De la même manière, en 2008, le RSA (Revenu de Solidarité Active) qui le remplace sera également géré par les départements. A cette occasion, un certain nombre d'entre eux accuseront un retard dans sa mise en application en évoquant notamment l'insuffisance des ressources humaines et financières ainsi que l'aide de l'Etat pour disposer des moyens nécessaires à sa gestion. Pourtant, au-delà, nous constatons que les évolutions législatives auront permis de structurer les contours du champ de l'insertion par l'activité économique.

I.2. Approche conceptuelle

I.2.1. Pratiques d'accompagnement des adultes en formation continue

Dans un premier temps, nous avons tenté de définir le sens du terme « accompagnement ». Au sens étymologique, il trouve son origine dans les mots « cum » (avec) et « panis » (pain). Nombre d'auteurs se réfèrent donc à l'idée que le « compagnon » serait donc celui qui mange son pain en même temps qu'un autre. Toutefois, la lecture de plusieurs ouvrages nous a amené au constat que l'accompagnement peut revêtir des formes différentes dans de nombreux domaines et à l'occasion de situations très variées.

Dans une publication du CRAPEL⁵, intitulée « Rôle de l'enseignant-formateur : l'accompagnement en question », Marie-José Barbot⁶ nous rappelle que le concept « accompagnement » s'était initialement développé dans les secteurs médicaux ou sociaux d'urgence où il s'agissait d'accompagner les personnes en fin de vie. Il faut attendre la fin des années 1990 pour voir ce concept prendre son essor notamment à travers le développement des activités du secteur des services à domicile. L'auteure s'inquiète, pourtant, des risques qui pourraient conduire à faire de l'accompagnement un effet de mode : « *La notion d'accompagnement est séductrice car elle réintroduit de l'humain face aux machines et se pare d'humanisme... une vigilance s'impose face à ce qui pourrait être un effet de mode propre à la France qui effacerait les notions de médiation / médiatisation malgré leur pertinence.* »

Dans l'ouvrage collectif « L'accompagnement en éducation en éducation et formation : un projet impossible »⁷, les différents auteurs s'attachent plus particulièrement à l'analyse du processus d'accompagnement en s'interrogeant à la fois sur les situations qui nécessitent un accompagnement, en quoi consiste l'accompagnement et l'éthique de l'accompagnateur. Dans la postface de l'ouvrage, Alexandre Lhotellier confirme la diversité des types d'accompagnement (p. 186) : « *Car la difficulté de l'accompagnement est qu'il se développe sous de multiples formes dans des institutions différentes avec des dispositifs différents, et dans l'ignorance réciproque des expérimentations vécues* ». Le même auteur nous indique, qu'en terme d'accompagnement, l'existence de deux grandes

5 Centre de Recherche et d'Applications Pédagogiques En Langues

6 Barbot M. J. (2006) « Rôle de l'enseignant-formateur : l'accompagnement en question » in *Mélanges n° 28*. Nancy : CRAPEL. 18 p.

7 Le Bouëdec G., Du Crest A., Pasquier L., Stahl R. (2001) « L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ? » Paris : Défis Formation. 208 p.

tendances contradictoires, à savoir : « *Une conception plus directement centrée sur le métier, l'emploi, l'insertion... Et une conception plus globale centrée sur la personne en devenir...* ». Dans le même ouvrage, G. Le Bouëdec, introduit la fonction dialogale de l'accompagnement qui « *...est associée à l'accueil et à l'écoute, à un ajustement pour comprendre et transmettre, à un travail de clarification et de discernement, à l'appui dans la démarche, et garantit une « fonction d'assurance en cheminant aux côtés de l'élève ».*

Enfin pour Boutinet⁸, l'accompagnement suppose « *...est lié aux formes d'individualisation, de différenciation, de prise en compte des difficultés de l'élève comme mode « d'encadrement professionnalisé des parcours individualisés ».* Il s'agit ainsi de reconnaître la dimension propre au travail de l'apprenant, son expérience personnelle d'apprenant. Accompagner marque l'intention positive de respect de l'autre dans un processus d'échange (relation subjective entre personnes), tout en tenant compte de la bonne tenue de l'activité et des ressources nécessaires pour réussir.

Ces différentes définitions confirment la complexité d'une définition de l'accompagnement selon le contexte dans lequel il est dispensé. A travers ces différentes lectures, nous voyons que le concept d'accompagnement va bien au-delà d'aller avec celui qui apprend mais désigne l'action de se joindre à l'apprenant dans l'objectif de participer à une production commune. Dans cette perspective, l'apprenant n'apparaîtrait plus seulement celui à qui on enseigne mais comme un sujet ayant la capacité à participer à sa propre formation. Cette notion vient interroger la place de celui qui « enseigne » qui se trouve alors confronté à la nécessité de concevoir l'accompagnement qu'il va dispenser en fonction du public, du lieu et du cadre dans lequel il intervient.

8 Boutinet J. P. (1990) « Anthropologie du projet ». Paris : PUF (réed. 1996). 350 p.

I.2.2. Construction de l'alternance intégrative

Dans un premier temps, nous constatons qu'il est assez aisé de définir de façon globale le principe de « formation par alternance ». Ainsi, le terme « alternance » permet de comprendre de manière assez évidente qu'il s'agit de permettre au stagiaire de disposer d'apports théoriques, dispensés par un centre de formation ou le milieu scolaire et d'apports pratiques dispensés en entreprise. La durée de fréquentation de chacun de ces lieux varie en fonction de la formation proposée. Eventuellement, une rémunération peut être accordée selon le statut du stagiaire selon qu'il dépend de la formation initiale ou continue, qu'il soit salarié, bénéficiaire d'un statut particulier ou non. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes plus particulièrement attardés sur le concept d'alternance intégrative sur lequel est fondée la formation ETAIE.

Nous avons noté que Georges Lerbet⁹ distingue trois différents types d'alternance institutionnelle, à savoir :

- alternance juxtapositive où les périodes d'activités entre le lieu d'apprentissage et le lieu de formation sont entièrement distinctes les unes des autres. Dans ce système, les différents temps de l'alternance sont donc indépendants et les résultats analysés de façon uniquement quantitative.
- alternance associative qui permet la rencontre du système éducatif et du terrain d'où une reconnaissance réciproque des acteurs mais où la portée des interactions entre les différents acteurs reste limitée.
- alternance copulative où la maîtrise de la situation d'alternance est laissée aux acteurs eux-mêmes. Dans ce type d'alternance, l'institution voit donc son pouvoir réduit à l'organisation du temps et de l'espace de la formation ainsi qu'à la définition des objectifs de la formation.

Dans la Lettre du CEDIP n° 13 (avril 2000), « *l'alternance intégrative est caractérisée par une forte mise en cohérence des différentes périodes de l'alternance et des interventions de l'ensemble des acteurs. L'alternance intégrative prend le contre-pied de la juxtaposition. Elle s'attaque au morcellement des savoirs, en partant du postulat qu'un individu ne peut apprendre qu'à partir d'éléments qui ont du sens pour lui et en proposant un processus davantage centré sur l'individu, à partir d'une logique de situations-problèmes. Ces apprentissages appelés expérientiels sont constitués par un travail réflexif sur le vécu et*

9 Lerbet G. (1995) « Bio-cognition, formation et alternance ». Paris : L'Harmattan. 181 p.

une transformation de l'expérience en connaissance, appropriée par l'apprenant à partir de résolution de problèmes. ».

Par opposition à une alternance juxtapositive caractérisée par l'absence de lien entre lieu de formation et lieu d'apprentissage et où l'apprenant gère son propre apprentissage en autonomie, l'alternance intégrative amène l'idée d'une complémentarité forte entre théorie (en centre de formation) et pratique (en entreprise). Cette notion se rapproche du concept d'alternance copulative de Georges Lerbet en cela qu'il s'agit de laisser aux acteurs l'initiative des échanges et des adaptations nécessaires tout en réduisant le pouvoir de l'institution organisatrice.

I.2.3. La fonction tutorale

La première difficulté à laquelle nous nous sommes confrontés lors de la tentative de trouver une définition au terme « tuteur » est la multiplicité des champs qu'il recouvre. De plus, nous nous sommes heurtés à la quasi absence de textes faisant référence à ce terme de façon explicite. C'est pourquoi, nous avons articulé nos recherches en privilégiant une entrée par le terme de « fonction tutorale » qui a donné lieu à la publication d'ouvrages spécifiques.

Selon Dominique Ginet ¹⁰, « le terme de tuteur renvoie à un état. La notion d'échafaudage signifie prendre appui sur...; c'est l'idée de la rampe, d'un garde fou... Le tuteur doit assurer une continuité pour que le tuteur aille jusqu'au bout de sa tâche. ». Dans le même texte, l'auteur aborde également la façon dont doit se dérouler l'accompagnement tutoral « il s'agit de marcher du même pas, ni devant, ni derrière et de s'aligner sur le rythme de l'autre ». Occuper la fonction de tuteur reviendrait donc à faire abstraction du lien hiérarchique ou de supériorité existant entre le tuteur et le stagiaire qui fonde habituellement les relations habituelles des deux protagonistes dans le cadre de leurs activités habituelles. Enfin, l'auteur nous indique que le rôle du tuteur reste temporaire et arrive à son terme lorsque l'objectif est atteint : « Le tuteur ne doit plus servir à la fin ».

Le Groupe d'Appui Pédagogique de la formation ETAIE¹¹, dans son « Guide de la Coordination » s'est efforcé de définir la fonction de tuteur de la formation d'ETAIE qui est le support de la présente recherche. Nous constatons que si le concept de fonction tutorale est évoqué dans les différents textes relevant du champ de l'emploi et de la formation, notamment à l'occasion de la mise en place de mesures visant à favoriser la formation professionnelle, la définition du rôle du tuteur n'est pas définie de façon précise. En revanche, les textes décrivent les responsabilités assurées par le tuteur et qui peuvent être regroupées en quatre types, à savoir : « l'accueil, l'information, l'intégration du nouvel arrivant - sa formation en situation de travail - l'évaluation des acquis - la coordination avec l'organisme qui assure la formation à l'extérieur de l'entreprise ». De façon globale, la fonction tutorale est exercée par une personne « à un moment donné, le contenu et limites de cette fonction pouvant être extrêmement variables d'une entreprise à l'autre... Concrètement, son rôle est d'aider l'encadrant à (mieux) formuler les questions

10 Ginet D. « L'accompagnement tutoral » - Séminaire "De l'alternance aux pédagogies de l'alternance : de nouvelles voies pour la formation tout au long de la vie" - 11 et 12 janvier 2007. P 1. P 2

11 Fnars - GAP - Guide de la coordination. 2009. P. 3.

que ces situations lui posent, pour qu'il les fasse remonter et qu'elles soient traitées au cours de la formation. Le même mouvement doit être organisé, mais cette fois en sens inverse : le tuteur peut « récupérer » les questions que le stagiaire a identifiées pendant la formation, et l'aider à voir quelles réponses on peut y apporter au sein de la SIAE. Dans cette même veine, le tuteur peut aider l'encadrant à faire le choix de la ou des situations qu'il veut traiter dans les écrits professionnels.

Pour Noël Denoyel¹², « *L'accompagnement tutoral ouvre le paradigme de l'alternance à celui du dialogue. Car qui assure la formation permanente des artisans depuis la nuit des temps ? Les apprentis bien sûr, pourrait-on répondre sur le ton de la boutade. Car, le dialogue tutoral qui s'instaure entre le maître et l'apprenti permet à l'artisan de désincorporer ses propres savoir-faire et ses acquis expérimentiels, en les verbalisant et en accompagnant l'apprenti dans la maîtrise des gestes du métier* ». Dès lors est posé le postulat que le tuteur n'apparaîtrait plus seulement comme l'enseignant mais, plutôt comme celui qui se forme en formant du fait de la remise en question générée par l'exercice de la fonction tutorale.

Ces différentes lectures nous montrent l'enjeu de la fonction tutorale dans le processus de formation puisque le tuteur ne voit pas son rôle limité à une fonction d'étai chargé de soutenir l'apprenant dans sa démarche de formation. Au contraire, la fonction tutorale consisterait à favoriser la réflexion du stagiaire en vue de faciliter sa capacité à établir un lien entre sa propre expérience et ses acquis de formation et qui implique nécessairement la notion de dialogue entre les acteurs que sont le tuteur et le stagiaire.

12 Denoyel N. « Raison expérimentielle et accompagnement »
http://membres.lycos.fr/autograf/denoyel_2003.htm

II. Approche méthodologique

II.1. Contexte de la formation ETAIE (Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique)

a) Genèse de la formation ETAIE

Porté par la FNARS Centre, le dispositif de formation est le fruit de la collaboration entre les cinq grands réseaux régionaux de l'insertion par l'économique regroupés au sein de la CIRRIE Centre (Coordination Inter Réseaux Régionale pour l'Insertion par l'Economique), à savoir :

- CNLRQ : Comité National de Liaison des Régies de Quartier
- COORACE : Fédération de Comités et d'Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
- FNARS : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
- UREI : Union Régionale des Entreprises d'Insertion
- URIOPSS : Union Régionale Inter-fédérale des Instituts et Organismes Privés, Sanitaires et Sociaux.

Au début des années 1990, une réflexion commune avait, en effet, mis en évidence l'existence d'un réel besoin de professionnalisation des structures relevant du secteur de l'insertion par l'économique alors en pleine construction. Destinée aux personnels exerçant une fonction d'encadrement auprès de salariés recrutés sur des contrats d'insertion, la formation avait pour objectif de permettre l'adéquation et l'articulation entre les contenus de formation et les situations de travail. Cette volonté de rapprocher théorie et pratique apparaît clairement dans la conception même du dispositif par l'introduction du concept d'alternance intégrative.

Pour encadrer les équipes de salariés inscrits dans des parcours d'insertion vers l'emploi, les associations gestionnaires recrutent généralement les encadrants selon deux critères :

- des connaissances techniques en lien avec l'activité support de la structure et validées soit par un diplôme, soit par une expérience significative.
- des aptitudes relationnelles permettant de travailler avec un public confronté à des difficultés d'insertion sociale et professionnelle.

Le plus souvent, les encadrants ne disposent donc pas, préalablement à leur embauche,

d'une formation spécifique à l'accompagnement et à l'encadrement de personnes en difficulté dont les problématiques sont à la fois variées et complexes. Variées car touchant des domaines aussi divers que l'endettement, la santé, le logement, l'illettrisme, dépendance aux substances psycho actives, etc... Complexes car les personnes ne sont, dans la plupart des situations, non pas concernées par une seule problématique mais, par plusieurs.

Rapidement, la coopération des réseaux donne lieu à l'élaboration du cahier des charges de la formation puis, à la recherche d'organismes de formation chargés de définir le contenu des modules de formation et d'en assurer le déroulement. En fonction des réponses reçues, les réseaux décident de retenir les candidatures de deux organismes permettant ainsi, aux stagiaires, de bénéficier d'intervention à la fois diversifiées et complémentaires. Le premier organisme est un institut du travail social reconnu pour sa compétence dans l'organisation de formations relevant du domaine du travail social. Le second organisme intervient plus spécifiquement dans la formation de personnes en situation d'insertion sociale et professionnelle et dispose, ainsi, d'une solide connaissance du public en difficulté.

Une première promotion de la formation ETAIE est donc organisée, à titre expérimental, dès 1996 en Région Centre avec le soutien financier du Conseil Régional et du Fonds Social Européen. Compte de la satisfaction des structures employeurs et des évolutions apportées dans l'ingénierie du dispositif, l'expérience de la formation ETAIE sera renouvelée sur le territoire régional par l'organisation de 10 sessions organisées par la suite. En outre, une action d'essaimage sera menée sur l'ensemble du territoire pour favoriser l'extension du cursus ETAIE dans d'autres régions.

b) Objectifs de la formation

La formation vise à former les Encadrants Techniques en poste, qui œuvrent à la fois sur le champ de la production, de la formation et de l'accompagnement des personnes en insertion. Initialement, le cursus de formation est conçu en 10 modules portant sur ces différents aspects. Cependant, afin de permettre à la formation de pouvoir répondre aux exigences liées à la mise en œuvre de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), en 2002, l'articulation des modules sera modifiée, à partir de 2003, pour être organisée en quatre unités de certification qui composent le cursus :

- encadrement des salariés en insertion

- formation les salariés en situation de production
- organisation et suivi de la production
- coordination avec les professionnels chargés de l'accompagnement social et socio-professionnel

c) Vers la reconnaissance du titre ETAIE

Dès la création de la formation et afin de soutenir l'initiative menée en Région Centre, le siège national de la Fnars, à travers son service Formation, engage une démarche d'homologation du titre ETAIE en vue d'obtenir sa reconnaissance par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Elle crée notamment un Groupe d'Appui Pédagogique National (GAPN) en partenariat avec le Laboratoire Etude Recherche Formation en Action Sociale (LERFAS). Cette démarche trouve son aboutissement dans l'arrêté du Ministère du Travail du 28 mars 2002 (paru au Journal Officiel du 6 avril 2002) qui apporte la reconnaissance du titre ETAIE au niveau IV et désigne la Fnars et le Lerfas comme détenteurs officiels du titre.

d) Organisation de la formation en Région Centre

Comme nous l'avons vu dans un paragraphe précédent, si la Cirrie Centre est l'un des principaux acteurs à l'origine de la création de la formation ETAIE, ce dispositif est porté par la Fnars.

Tout d'abord, la création de la formation où les réseaux de l'insertion par l'activité économique commencent à se structurer sous la forme associative. A cette époque, seule la Fnars dispose d'un effectif salarié sur le territoire régional pour assurer la coordination et le suivi du dispositif. En second lieu, l'antenne régionale de la Fnars dispose d'un appui important de la Mission Formation de son siège national qui œuvre pour l'homologation du titre.

Ensuite, la Cirrie Centre ne dispose pas d'une existence juridique propre. Sa création n'est formalisée que par la conclusion d'une charte d'engagements réciproques par les cinq réseaux fondateurs. Ne disposant pas de statuts, la Cirrie Centre ne peut donc pas solliciter le soutien financier des instances régionales nécessaire à la mise en œuvre de la formation d'Encadrant Technique.

Tenant compte de ces différents aspects, c'est d'un commun accord entre les réseaux de la Cirrie Centre que la Fnars est chargée d'assurer l'ingénierie du dispositif de formation. Cette situation n'exclue pas, cependant, l'implication des autres réseaux qui interviennent notamment sur la promotion de la formation auprès de leurs structures adhérentes, la coordination et le pilotage du dispositif en participant aux réunions prévues à cet effet.

Au cours de ses treize années d'existence, la formation ETAIE voit son mode d'organisation évoluer à plusieurs reprises avec :

- La création d'un poste de coordinatrice de la formation au sein de la Fnars spécifiquement chargée du dispositif ETAIE. Mission auparavant assurée par un formateur de l'un des deux organismes de formation.

- Le choix d'intégrer l'intervention d'un troisième organisme de formation en complément des deux précédents.

- La mise en conformité du dispositif avec la Loi portant sur la Validation des Acquis de l'Expérience.

- La possibilité de délocaliser la formation dans les différents départements de la Région Centre en fonction des besoins des structures employeurs.

Nous pouvons remarquer que ces changements n'impactent pas sur l'objectif de professionnalisation des structures de l'insertion par l'activité économique. En revanche, ils démontrent la volonté de rendre la formation évolutive pour l'adapter au mieux aux besoins du terrain.

e) Impact de la formation ETAIE

Sur une période allant de 1996 à 2008, 9 régions organisent la formation ETAIE, la Région Centre étant celle où la formation se déroule avec le plus de régularité à raison d'une session tous les 18 mois, soit un total de 8 sessions sur la période citée. Sur cette même période, hormis la région Nord Pas de Calais qui en a organisé 4, les autres régions ont, en moyenne, organisé entre 1 à 2 sessions en moyenne. En toute logique, c'est donc la Région Centre qui a accueilli le plus grand nombre de stagiaires (111 stagiaires accueillis, soit 34 % de l'effectif total comptabilisé en 2008). Elle est suivie du Nord Pas de Calais (73 stagiaires, soit 23 %). L'effectif moyen accueilli dans les autres régions varie de 9 à 31 stagiaires, dans une échelle allant de 1 à 10 % de l'effectif total.

En terme de stagiaires diplômés, la Région Centre occupe la 4^{ème} place (77 % de réussite) derrière l'Aquitaine (89 %), Provence Alpes Côte d'Azur (84 %) et Pays de la Loire (81 %). Ces résultats sont cependant à étudier en regard du nombre de l'effectif accueilli lors de chacune des sessions, à savoir 9 personnes en moyenne par session alors que ce nombre varie de 13 à 16 en Région Centre.

II.2. Itinéraire de la recherche et retour réflexif

II.2.1. Choix de la méthode de recueil des données

a) Définition du public

La problématique étant articulée autour des pratiques de la fonction tutorale, il nous a semblé évident d'interroger des tuteurs des stagiaires du cursus de la formation ETAIE. Toutefois, le choix s'offrait d'interviewer un public constitué :

- soit de tuteurs ayant accompagné des stagiaires ayant déjà validé le titre ETAIE
- soit de tuteurs en situation d'accompagnement de stagiaires en cours de formation et en attente de validation du titre.

L'une des hypothèses de travail était que le questionnement des interviewés puisse les amener à entamer une réflexion sur leur mode d'accompagnement, les difficultés éventuelles, les améliorations possibles,... Aussi, il paraissait plus approprié d'interroger les tuteurs de la formation en cours que ceux des promotions déjà terminées. Pour ces dernières, quelques soient les suggestions ou perspectives envisagées, elles n'auraient pas été en mesure d'influer sur les résultats qui sont déjà connus.

Par ailleurs, nous avons initialement prévu d'interroger l'ensemble des tuteurs intervenant concernés par la promotion de formation en cours, soit une quinzaine de personnes. Cependant, compte tenu des délais dont nous disposions, nous avons volontairement limité notre panel aux personnes ayant participé à la réunion des tuteurs du mois de février 2009, considérant que celles-ci étaient susceptibles d'être plus impliquées dans leur fonction tutorale et seraient potentiellement plus réceptives à notre démarche d'enquête. Compte tenu de ces éléments, nous avons donc envisagé de procéder à l'interview de 7 tuteurs. Toutefois, comme nous le préciserons par la suite, seuls 5 entretiens sont fait l'objet d'une retranscription. En effet, lors de la prise de rendez-vous, l'un des tuteurs n'était pas disponible au moment où nous avons entamé notre phase de recueil des données. Pour un second, les données récoltées au cours de l'entretien ne répondait pas suffisamment à nos attentes.

Profil des tuteurs interviewés

Nombre de tuteurs interrogés : 3 dont 3 hommes et 2 femmes

Statut :

Supérieur hiérarchique	3
Administrateur	1
Collègue de travail	2

Expérience de tutorat auprès d'un stagiaire ETAIE :

Oui	1
Non	5

Age :

Moins de 30 ans	0
De 30 à 40 ans	1
De 40 à 60 ans	3
+ de 60 ans	2

Niveau d'études initial

CAP	1
Bac / Bac pro	3
Bac + 2	2

b) Phase exploratoire

Entretien avec la coordination de la formation ETAIE

Dans l'objectif de stabiliser la problématique, il nous a paru opportun de débiter notre démarche par un entretien préalable avec la personne en charge de la coordination du dispositif de formation ETAIE permettant de vérifier l'intérêt d'une étude sur la fonction de l'accompagnement tutoral et de délimiter les contours de cette fonction. Cet entretien a fait l'objet d'une première transcription que nous avons soumis à l'interviewé afin de lui permettre d'apporter les modifications et compléments qui lui semblaient nécessaires. Nous disposons, ainsi, de deux versions de cet entretien.

La construction du questionnaire

Dans un premier temps et dans l'optique où nous avons initialement prévu d'interroger l'ensemble des tuteurs et ce, essentiellement sur les difficultés rencontrées, nous avons débuté notre démarche de recueil de données par la construction d'un questionnaire d'entretien articulé autour de questions fermées portant sur le profil du tuteur (expérience du tutorat, mode de désignation, ...).

Il nous a paru intéressant de compléter cet outil par l'apport de données quantitatives en vue d'envisager la possibilité d'établir un profil des tuteurs (âge, sexe, niveau de diplôme,

ancienneté dans l'entreprise, nombre de stagiaires accompagnés, formation préalable à l'exercice de la formation tutorale,...). Cf. questionnaire d'entretien initial joint en annexe L'outil étant finalisé, nous avons pu programmer un premier entretien avec l'un des tuteurs visés. Cf. questionnaire d'entretien testé au cours d'une première rencontre avec un tuteur. A l'occasion de ce premier entretien, nous avons d'ores et déjà pu identifier que la conception du questionnaire dans sa forme initiale permettaient d'en déceler les limites. En premier lieu, l'utilisation de questions fermées ne laissaient que peu de possibilités au tuteur interviewé de s'exprimer sur sa pratique du tutorat. Au cours de l'entretien, nous avons ainsi constaté, qu'au moment d'aborder des questions plus ouvertes, le tuteur, peut-être conditionné depuis le début de la rencontre à formuler des réponses brèves, ne semblait pas enclin à développer ses argumentations. En second lieu, ce questionnaire était basé sur l'hypothèse des difficultés rencontrées par les tuteurs faisait abstraction des différents aspects liés à la pratique de la fonction tutorale qui étaient au centre de notre problématique de recherche. Ainsi, il ne nous était pas possible d'établir une cohérence avec les concepts que nous avons préalablement identifiés, à savoir : l'accompagnement, la fonction tutorale et l'alternance intégrative. Enfin, si des difficultés peuvent apparaître dans le cadre d'une pratique tutorale, elles ne sont pas nécessairement systématiques. En effet, dès lors que l'un des tuteurs interviewés indiquerait ne pas rencontrer de difficultés particulières, il conviendrait de conclure purement et simplement l'entretien sans disposer d'éléments satisfaisant. Nous avons donc conclu que la présentation initiale de ce questionnaire risquait de nous amener à ne pas disposer d'éléments concluants pour pouvoir établir une cohérence entre les données récoltées au cours des entretiens et notre thématique de recherche. Plus encore, nous risquions d'être conduits à une perte évidente d'informations qui font la richesse d'une recherche. Cette dernière impression s'est trouvée confortée par notre participation à une réunion des tuteurs de la formation ETAIE qui nous a démontré que la fonction tutorale recouvrait bien d'autres aspects que celui de trouver des réponses à des difficultés comme nous pourrions le voir par la suite.

Réunion des tuteurs de la formation ETAIE

Le dispositif de formation prévoit l'organisation au minimum de deux rencontres des tuteurs ETAIE. La première, organisée au début du parcours de formation, revêt un caractère informatif. Elle est articulée autour de la présentation d'éléments globaux qui caractérisent la formation, à savoir : le contexte de la formation, son organisation, les

interlocuteurs, les outils sur lesquels peuvent s'appuyer les stagiaires, tuteurs, employeurs (livret de formation, référentiel des activités et compétences), le mode de validation du cursus.

Une seconde rencontre des tuteurs est prévue pendant le cursus de formation. Elle est planifiée en fonction du calendrier de la formation, dans un délai suffisant et juste avant que les stagiaires remettent leurs premiers écrits aux formateurs. Il s'agit, au cours de cette seconde réunion, de permettre aux tuteurs d'échanger sur leurs pratiques mais, aussi, d'envisager des solutions possibles. C'est également, le moment où la coordination apporte des précisions sur les attentes du dispositif en matière d'écrit et le rôle du tuteur dans sa fonction d'accompagnement à l'écrit.

Préalablement à cette réunion, nous avons eu l'occasion d'échanger avec la coordinatrice sur notre souhait de pouvoir recenser les difficultés éventuellement rencontrées par les tuteurs. Il a donc pu être convenu avec elle qu'une partie de son animation de la réunion porterait sur cet aspect et les perspectives d'amélioration. Le contenu de l'animation a donc pu être reformulé de la façon suivante :

- apport d'éclairages sur le sens que les tuteurs donnent à leur fonction d'accompagnement des stagiaires
- identification des difficultés auxquelles peuvent être confrontés les tuteurs lors de cet accompagnement et qui peuvent revêtir différents aspects
- analyse des pratiques des tuteurs
- réflexion à engager au sein de la coordination de la formation pour permettre aux tuteurs des stagiaires de mieux appréhender leur fonction

Cette nouvelle articulation était particulièrement intéressante de par le fait qu'elle permettait de venir enrichir la réflexion que nous menions en parallèle sur la modification du questionnaire qui serait utilisé, par la suite, comme support des entretiens auprès des tuteurs.

En outre, notre présence à cette réunion a pu être mise à profit pour annoncer aux tuteurs notre intention de les questionner individuellement par la suite. Enfin, en fonction des échanges de cette journée, il pourrait, par la suite, être envisageable de modifier l'articulation du questionnaire initialement construit.

Nous avons ainsi pu réorienter notre questionnement en nous intéressant plus amplement aux pratiques de la fonction tutorale. Cette réflexion a donné lieu à la modification du questionnaire, l'objectif étant, d'une part, de faire ressortir les pratiques des tuteurs et,

d'autre part, d'établir un lien et une plus grande cohérence avec notre objet de recherche.

c) Réajustement du mode de recueil des données

La phase exploratoire de notre recherche s'est avérée particulièrement enrichissante puisqu'elle nous a permis de mettre en évidence deux points essentiels, à savoir que les tuteurs :

- ne sont pas systématiquement confrontés à des difficultés
- ont des attentes qui dépassent largement le cadre d'une recherche de réponse face à une difficulté particulière pour s'étendre à une réflexion sur leur pratique de la fonction tutorale

Nous appuyant sur ces deux expériences, nous avons affiné notre méthode de recueil de données tant dans la forme que dans le contenu afin d'apporter plus de cohérence dans notre démarche. Il s'agissait également de mieux mettre en évidence les questionnements que nous souhaitions aborder avec les tuteurs qui seraient interviewés par la suite. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur différents ouvrages consacrés à la présentation de méthodologies¹³

d) Déroulement des entretiens

En premier lieu, nous avons veillé à planifier les entretiens avec les tuteurs en leur contactant par téléphone. La précédente rencontre au cours de la réunion du mois de février a été un élément facilitateur puisque chacun se rappelait effectivement de notre démarche. Par ailleurs, nous avons tenu compte de l'éloignement géographique du lieu d'activité de chacun. C'est pourquoi, nous leur avons proposé que les interviews se déroulent dans la structure employeur de chacun d'entre eux. Cette proposition a constitué un autre élément favorable puisqu'elle permettait d'éliminer toute contrainte qui aurait pu être liée aux déplacements.

Dans un souci de clarté sur les objectifs visés et afin de faciliter le dialogue, nous nous sommes attachés à présenter à chacune des personnes rencontrées :

L'enquêteur : Identité de l'intervieweur, présentation brève du cursus de Master 1 Ingénierie de la Formation et objectifs de la formation.

13 Beaud S. & Weber F. « Guide de l'enquête de terrain ». Paris : Guides Repères (réed. 2003) 357 p.

Les objectifs de notre démarche, à savoir : La réalisation d'un mémoire de recherche portant sur la fonction tutorale et l'accompagnement des stagiaires, l'articulation entre recueil de données et l'objet de la recherche.

Le déroulement de l'entretien : Nous avons débuté par une présentation du matériel, chaque entretien étant enregistré au moyen d'un dictaphone, une présentation brève des thèmes abordés lors de l'entretien. Nous avons également précisé à chacun des interviewés qu'il disposait de la possibilité de demander à tout moment d'interrompre l'enregistrement.

L'éthique de l'entretien : Il nous a paru opportun de rappeler explicitement la façon dont seraient exploitées les réponses aux personnes interviewées afin d'établir une relation de confiance entre elles et, ainsi, de ne pas créer de situation de blocage dans les réponses apportées, à savoir :

- ce à quoi va servir l'entretien : il s'agit d'une collecte de données qui seront traitées dans leur globalité afin de « tirer » des tendances générales, envisager les solutions possibles, mutualiser et synthétiser les réponses afin d'envisager des perspectives de travail.
- ce à quoi ne va pas servir l'entretien : émettre un jugement sur une situation particulière ou sur les pratiques de la personnes interrogées.
- la règle de confidentialité : les réponses individuelles ne seront pas communiquées, seule sera présentée l'analyse globale
- la règle de l'anonymat : les noms des personnes interrogées ne seront pas communiquées, de même que les noms des structures dans lesquelles elles interviennent ni les lieux.

Nous avons pu établir différentes remarques quant au déroulement des entretiens réalisés. Tout d'abord, nous avons constaté que les rendez-vous ayant été préalablement planifiés, les dates prévues ont été respectées. Ensuite, les interviewés avaient pris le soin de nous recevoir dans un lieu suffisamment isolé, dans leur structure, pour éviter tout dérangement

de la part d'éléments extérieurs (bruit, intervention de tiers,...). Cette présentation préalable du déroulement des entretiens s'est révélée particulièrement intéressante dans la mesure où elle nous a, ainsi, permis de constituer une introduction à leur démarrage et faciliter l'engagement du dialogue avec les personnes interviewées. Nous avons ainsi pu constater une certaine aisance à s'exprimer, aisance révélatrice de la relation de confiance que nous avons pu établir.

Dans l'ensemble, nous avons pu constater un certain intérêt des personnes interviewées pour le thème sur lequel elles étaient interrogées. En effet, comme nous le verrons par la suite, la majorité des interviewés était particulièrement sensible à la question de la formation dans sa globalité.

La gestion de l'imprévisible

Comme nous l'avons vu précédemment, sur les 6 entretiens réalisés, seulement 5 ont fait l'objet d'une retranscription. En effet, malgré un rappel très précis de notre démarche, l'une des personnes interviewée s'est attachée à expliciter sa pratique de l'accompagnement auprès des salariés en insertion accueillies par la structure et non sa pratique de la fonction tutorale. En outre, les seuls moments où il évoquait la fonction d'ETAIE faisaient référence à sa propre expérience d'ancien stagiaire de la formation. Ayant repéré très tôt dans l'entretien, cette confusion chez notre interlocuteur et ce, dès la première question, nous avons, dans un premier temps, tenté de recentrer l'entretien autour de sa mission de tuteur de stagiaire ETAIE. Nous avons ainsi mis à profit le fait de connaître le prénom du stagiaire ETAIE pour demander au tuteur comment il intervenait plus précisément auprès de X. Sa réponse fut, pour le moins brève « X. va avoir du mal à intégrer cette donnée là mais, il va falloir qu'elle l'intègre parce que c'est nécessaire pour fonctionner ».

Par la suite, cette tentative de recentrage restant veine, nous avons constaté que le tuteur persistait, au cours des questions suivantes, dans sa volonté de s'exprimer sur un sujet autre que celui sur lequel il était interrogé de façon précise.

Cette situation était d'autant plus embarrassante qu'elle faisait naître de nouveaux doutes sur la façon dont avait été modifiée notre grille d'entretien et ce, quelques minutes seulement avant une rencontre prévue avec un second tuteur. Durant le trajet qui devait nous conduire à ce deuxième rendez-vous, nous avons néanmoins pris le temps de réécouter l'enregistrement qui venait d'être réalisé et de réfléchir aux raisons pour lesquelles les réponses ne correspondaient pas aux questions posées. Nous avons alors

émis l'hypothèse que la personne interviewée n'était peut-être pas suffisamment impliqué dans son rôle de tuteur auprès du stagiaire.

Outrepassant les doutes évoqués plus haut, nous avons réalisé le second entretien sans changer la trame du questionnaire. Comme le démontre la richesse des éléments apportés au cours de cette rencontre, nous avons pu lever nos doutes quant à la conception du questionnaire, ce qui s'est, d'ailleurs confirmé au cours des entretiens suivants.

En conséquence, nous avons conclu que les réponses apportées par le premier tuteur ne correspondaient pas à nos attentes. C'est pourquoi, nous avons décidé de ne pas retranscrire cet entretien.

II.2.2. Analyse du contenu des entretiens

a) Retranscription des entretiens

Dans un premier temps, nous avons procédé à la retranscription de l'intégralité des enregistrements des entretiens réalisés. Par la suite, nous avons veillé à rendre anonyme l'ensemble des entretiens en procédant au remplacement de l'identité des personnes interviewées par une lettre choisie de façon aléatoire. Nous avons également numéroté chacune des lignes en vue de faciliter les lectures ultérieures ainsi que le repérage des différentes séquences lors de la phase d'analyse. Enfin, au cours d'une première lecture nous avons vérifié l'orthographe ainsi que la ponctuation.

b - Repérage des séquences

Au cours de cette étape, nous nous sommes attachés à repérer les interactions qui structurent l'ensemble des différents entretiens. Ainsi, nous avons identifié nos interventions en les faisant figurer en « gras », les interventions des interviewés figurant dans un caractère de police « clair ». Par la suite, nous avons codé les interactions de chacun des interviewés en leur attribuant une lettre correspondant à celle déterminée lors de la phase de retranscription. Cette même initiale est indiquée en minuscule lorsqu'il s'agit de l'intervieweur. En outre, chacune des interactions est numérotée. Par exemple, pour la première interaction. Ainsi, la première question posée par l'intervieweur est codée sous la forme **b1**, la réponse donnée par l'interviewé étant repérée sous la forme B1

c - Construction de la grille d'analyse

S'agissant d'entretiens semi-directifs, le mode de construction de la grille d'analyse a été facilitée par le fait que les questions posées étaient identiques pour chacun des interviewés et en cohérence avec les concepts que nous souhaitions développer. A l'issue de ce repérage, nous avons conçu une grille destinée à y reporter les séquences précédemment repérées pour une mise en parallèle des éléments recueillis. Dans cette perspective, nous avons élaboré une grille qui se présente sous la forme suivante :

Observations / Indications	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5

II.2.3. Interprétation des résultats

a) La diversité

L'analyse des entretiens nous laisse entrevoir que l'une des caractéristiques du dispositif de formation ETAIE est la diversité et ce, sur plusieurs plans :

- Le statut des tuteurs : La mission du tutorat est confiée le plus souvent par un collègue n'exerçant pas dans le même service que le stagiaire. Mais, cette fonction peut également être assurée par un supérieur hiérarchique ou être confiée à un administrateur.

- Le type de structures : Tous les tuteurs exercent dans des dispositifs relevant du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique ayant des objectifs de production plus ou moins élevés selon le type de structure, à savoir : 1 atelier d'insertion géré par un centre d'hébergement et de réinsertion sociale à visée occupationnelle, 1 Chantier d'Insertion géré par une structure orientée vers l'accompagnement des jeunes, 1 Régie de Quartier et 2 Associations Intermédiaires ou, pour ces deux derniers types de structures, il est nécessaire de répondre à des critères d'auto-financement fixés par le Ministère du Travail. Cette diversité nous semble être un indicateur intéressant puisqu'il met en évidence la volonté des structures à professionnaliser le secteur de l'insertion par l'activité économique bien que les objectifs des unes et des autres soient plus ou moins élevés selon leur type.

- Le mode de désignation : Dans deux cas, la désignation du tuteur s'est faite sur la base du volontariat. Pour le premier, il s'agissait de répondre à une demande du stagiaire « ... le stagiaire a commencé à dire qu'il avait besoin d'un tuteur... moi je me suis proposée » (A2 l 6 - 12). Pour le second, le tuteur s'était initialement inscrit à la formation « ... puis, en parlant avec la coordinatrice, il est ressorti que la formation n'était peut-être pas nécessaire pour moi. J'avais pourtant envie de la faire et c'est là qu'est venue l'idée que j'exerce la fonction de tuteur » (E2 l 18 - 20). Dans un autre cas, le tuteur indique qu'il n'y a pas eu de concertation : « Ca a été imposé complètement. En fait, c'est un positionnement qui correspond au fait que, dans notre structure, on considère que le métier d'Encadrant technique intervient plutôt sur le côté professionnel que sur l'accompagnement social » (C2 l 21 - 23). L'absence de concertation apparaît ici justifiée par la vision du métier d'ETAIE. Enfin, pour 2 autres, la désignation a eu lieu sur proposition du responsable de la structure.

Nous avons pu noter que la diversité des structures employeurs ainsi que le mode de désignation du tuteur ne constituaient pas de freins particuliers dans l'exercice de la fonction tutorale. Au contraire, la diversité des types de structures est globalement perçue comme un élément constitutif de richesse pour les stagiaires qui peuvent ainsi mieux appréhender la complexité du secteur de l'insertion par l'économie et faciliter sa compréhension pour situer sa structure dans le parcours d'insertion des personnes en difficulté.

b) La fonction d'accompagnement :

Une intervention principalement axée sur l'accompagnement à l'écrit : Le référentiel de la formation ETAIE indique précisément le cadre d'intervention des tuteurs qui consiste essentiellement un accompagnement à l'écrit auprès du stagiaire. Cependant, les tuteurs peuvent avoir une vision plus large de leur mission d'accompagnement : « *Mon rôle c'est de l'accompagner dans ses écrits... mais je pense que l'accompagnement il est aussi autre* » (B1 - L 3 à 5). Nous avons également remarqué le rôle de facilitateur que peut jouer le tuteur dans l'initiation à la phase d'écriture : « *Mon rôle pour l'accompagnement de Y. c'est peut-être d'apporter un autre regard. Heu de questionner sa pratique et ses questionnements pour essayer de lui permettre d'aller plus loin dans sa réflexion, dans ses questionnements... de le rassurer sur ses écrits.... peut être aussi, lui donner des outils* » (B1 - L 5 à 14).

Une intervention qui peut survenir préalablement à l'engagement du stagiaire dans la démarche de formation : Pour un tuteur, l'accompagnement du stagiaire a démarré en amont de l'engagement dans une démarche de formation : « *Mon rôle est d'abord incitatif, au début, pour le positionnement sur la formation... il était tout à fait volontaire pour le faire, puisqu'il n'avait, au moment de son intégration, pas de formation spécifique en terme d'encadrement de personnes en difficultés.... Mais, il fallait organiser tout ça.* » (C1 - L 3 à 17).

c) La fonction tutorale : Dans un premier temps, nous avons interrogé les tuteurs sur leur représentation du rôle de tuteur de façon globale puis, de façon plus précise dans le contexte du dispositif de formation ETAIE. Il nous a semblé également opportun de nous

questionner sur les pratiques de la fonction tutorale et les difficultés rencontrées.

La représentation de la fonction tutorale : Le rôle du tuteur apparaît délimité dans une période correspondant à la durée de la formation : « ... le tuteur je le vois comme une branche qui doit disparaître. Quand vous plantez un jeune arbre, vous lui mettez un tuteur en bois, vous l'attachez dessus. Puis, un jour où l'autre, le tuteur va continuer de pousser tout seul ». (D3 - L 19 à 21). L'une des personnes interrogées évoque également l'investissement dans ce rôle de tuteur : « je me dis « bon tu ne fais pas la formation mais tu es là, à côté de la formation ». Donc, en fait, je m'investis comme si je faisais la formation » (E3 - L 23 à 25). A travers un autre entretien, nous retrouvons l'idée de ce cheminement à côté du stagiaire complétée par le fait qu'il permet au stagiaire de bénéficier d'une distanciation : « l'idée que je me fais du tuteur, c'est quelqu'un qui chemine à côté d'une personne en formation, qui a un regard un peu plus distancié parce que je pense que pour la personne qui se forme, c'est difficile de se former puis de se regarder pédaler en même temps » (B3 L 36 à 38). Nous avons également pu identifier que le tuteur doit permettre de vérifier l'acquisition des savoirs dispensés en formation : « D'abord, il d'accompagner parce que c'est vrai que les objectifs de la formation doivent être bien respectés, compris, sus par le stagiaire.... c'est aussi s'assurer que tout ce qui est à prendre dans la formation soit bien pris » (C3 - L 36 à 42). Apparaît également, la notion de progression du stagiaire : « C'est justement avec ces premiers écrits qu'on va voir comment les stagiaires avancent » (D3 - L 23 à 27). La fonction tutorale est pourtant complétée par un rôle d'analyse : « La deuxième chose, je dirais que c'est pouvoir analyser où en est la personne pour lui faire faire un pas de plus » (D3 - L 22 à 23). L'un des tuteurs a, par ailleurs, mis en évidence la capacité du tuteur à échanger avec les autres partenaires du dispositif de formation : «... je pense qu'on est aussi... l'interface. Moi, j'aimerais être plus en lien avec l'organisme de formation et la personne formée » (B3 - L 48 à 49). Nous avons, enfin, constaté l'apport du référentiel qui lui permet de mieux préciser son rôle auprès du stagiaire : « Puis, après, par rapport au référentiel, par rapport à ce qui est demandé, c'est de pouvoir lui renvoyer des choses, de pouvoir répondre à ses questions... » (B3 - L 39 à 43).

Le rôle du tuteur dans la formation ETAIE : L'élément récurrent qui transparait à travers la quasi-totalité des entretiens permet nous a permis de comprendre l'importance de disposer de documents de référence et de pouvoir échanger afin de mieux situer son rôle :

« j'ai lu les documents qui nous ont été remis au début de la formation. Il y avait la plaquette de présentation, le livret de formation et les référentiels. En plus, j'avais participé à la première réunion des tuteurs... C'est vrai que sur les tuteurs, il n'y avait presque rien. Par contre, quand on lit le document, on voit ce qui est attendu d'eux » (A3 - L 34 à 46). « Oui, je les connais bien. Déjà par la lecture des référentiels de la formation et du contenu des unités de certification. Ensuite, il y a les réunions où l'on peut interroger la coordinatrice » (C4 - L 45 à 46). « Je l'ai su au mois de septembre par les documents de la formation que j'avais reçus, le livret de formation, la plaquette de présentation, le référentiel.... j'ai très apprécié, et je l'ai dit à la coordinatrice, la réunion du 17 février qui me permet de mieux voir les attentes de part et d'autre » (D4 - L 30 à 35).

Le mode d'organisation de la fonction tutorale : Nous avons pu observer qu'en pratique, le mode d'organisation paraît très diversifiée : *« En fait, nous on a mis en place un double tutorat... j'interviens sur l'accompagnement à l'écrit et le chef de service sur la partie technique... quand il a des choses à me transmettre, il vient me voir, il me les donne. Voilà, après je prends du temps pour travailler dessus. Après on se fixe un rendez-vous dans la semaine.... C'est selon lui, comment il a avancé ou, selon moi, c'est-à-dire en fonction de ma disponibilité... j'ai réussi à m'entretenir avec son tuteur de terrain.... On a échangé ». (A4 - L 49 à 56). « Depuis la réunion des tuteurs, on s'est vus 2 fois... Je lui ai laissé comme outil, un partie de ce que j'avais noté... là, lui m'a donné des écrits qu'il avait commencé... Après, je lui ai demandé de me parler un petit peu de sa pratique... Y parlais et moi j'écrivais ce qu'il me disait... » (B5 - L 66 à 118). « dans la structure, il y a deux encadrants et deux tuteurs... Il faut que ce soit les personnes qui, à l'intérieur, se structurent elles-mêmes... Quand il n'y a pas d'expérience comme ici... on ne part pas de quelque chose d'existant... avec l'autre tuteur, on se voit et on se téléphone...pendant les premières rencontres, c'était se donner les adresses et téléphones des uns et des autres... Ensuite, c'était pour lire les premiers écrits. On s'est tous revus à quatre, les tuteurs et les stagiaires... on a emmené les écrits pour pouvoir les lire. On s'est à nouveau, retrouvés tous ensemble. Au cours de cette rencontre, chacun des tuteurs était amené à dire ce qu'il en pensait devant les autres.... Sur les conditions de pouvoir faire un écrit, que ce soit manuscrit ou saisi à l'ordinateur... ça c'est fait tous ensemble... mais il faudra peut-être changer à un moment » (D5 - L 38 à 78).*

L'un des autres aspects qui apparaît sur le mode d'organisation est qu'il peut se faire de façon informelle. En effet, de façon générale, l'intervention des tuteurs a lieu au coup par

coup, en fonction des besoins exprimés par le stagiaire ou en fonction des objectifs de la formation. Ainsi, ces rencontres peuvent être plus fréquentes lorsque le stagiaire a des délais à respecter (pour rendre ses écrits aux formateurs, par exemple) ou en fin de parcours, au moment de préparer la soutenance devant le jury. *«on n'a rien formalisé du tout... quand il a des choses à me transmettre, il vient me voir, il me les donne... il n'y a pas de régularité. (A4 - L 40 - 44). « Alors, ce n'est pas très formel... On n'a pas vraiment de temps spécifiquement arrêté pour ça. » (C5 - L 49 à 54). Pour autant, l'aspect informel des rencontres ne semble pas représenter un problème en soi puisqu'il démontre la capacité du tuteur et du stagiaire à adapter leur mode de fonctionnement selon le calendrier de la formation. En outre, l'absence de formalisme ne semble pas constituer un frein dans les échanges qui se déroulent de façon permanente et qui met en évidence l'importance du dialogue entre tuteur et stagiaire : « On peut être amenés à se voir 2 fois dans la semaine, ou pas du tout, ou 3 fois... » (A4 - L 40 - 44). « ... on en parle tous les jours... on se voit tout le temps et donc c'est beaucoup de discussion » (C5 l 49 - 52).*

Les difficultés rencontrées : Les tuteurs nous ont indiqué que l'un des freins à l'exercice de la fonction tutorale résultait d'un manque de disponibilité, relevant le plus souvent du stagiaire. Dans un cas, ce manque de disponibilité ne semble pas constituer une gêne particulière puisque, à défaut de se rencontrer, le tuteur et le stagiaire parviennent à se transmettre les documents par écrit. Dans un autre cas, ce manque de disponibilité paraît plus problématique puisqu'étant interprété par le tuteur comme un argument du stagiaire pour ne pas échanger autour de ses écrits : *« La difficulté c'est qu'ils n'amènent pas leurs écrits... ils ne viennent pas ou ils n'amènent rien » (D6 l 95 - 96). A ce sujet, le tuteur évoque effectivement la difficulté du stagiaire à débiter la phase d'écriture qui était également l'un des points abordés lors de la réunion des tuteurs.*

Dans un dernier cas, le tuteur évoque le positionnement professionnel du stagiaire *« ... elle a du mal à avoir un fonctionnement professionnel régulier et de sentir où est sa place de professionnel... il y a des glissements qui sont très souvent opérés entre le perso et le professionnel » (B6 l 123 - 125). Dans cette situation en particulière, le tuteur évoque les questionnements auxquels il est confronté : « ... j'aurais besoin d'en parler avec l'organisme de formation... Enfin, je sais pas comment faire avec ça » (B6 l 120 - 122).*

Une autre difficulté apparaît comme étant liée à l'engagement du stagiaire dans la phase d'écriture du document qu'il aura à présenter au Jury chargé de la validation du titre : *« La difficulté c'est de se perdre un peu. Il faut structurer et puis, faire des choix... C'est la peur*

de se retrouver devant la page blanche et de pas savoir quoi faire... Il faut se recentrer, rechercher ce qui essentiel.... Et ce qui nous semble essentiel ne l'est peut-être pas aux yeux des autres, de celui qui va corriger... Et même avec le regard extérieur, par exemple, moi je peux avoir une vision qui n'est pas forcément celle du stagiaire... donc c'est un peu compliqué de se mettre dans la peau du correcteur... » (A5 - L 64 à 86). « Le but c'est que tu puisses exprimer ce que tu as à exprimer.... Tu te fais aider pour pouvoir le mettre en route mais, moi je suis là, un petit peu comme un phare. Je suis pas le seul, il y en a d'autres » (B6 - L 148 à 150). L'évocation de cette difficulté amène un élément supplémentaire quant au rôle du tuteur qui apparaît ainsi remplir une fonction d'évaluation de la progression du stagiaire : « Mais maintenant, je trouve que c'est mieux ce qu'il écrit. C'est de plus en plus fluide. C'est bien par que ça veut dire que de son côté, il voit mieux ce qu'on attend de lui et qu'il comprend mieux là où il faut aller ». (A 5 - L 72 à 74). Enfin, l'absence de difficultés ne signifie pas qu'elles n'interviendront pas à un moment de cette progression : « Non, pas pour l'instant. Elles arriveront peut-être plus tard mais pour l'instant non » (E6 - L 37 à 39).

d) L'alternance intégrative : Dans le cadre de notre recherche, nous avons été amené à tenter de définir le concept d'alternance intégrative propre au mode de fonctionnement de la formation ETAIE. Aussi, afin de trouver une articulation entre cette tentative de définition et notre enquête de terrain, nous avons interrogé les tuteurs sur la perception qu'ils en avaient ainsi que sur les apports de ce mode de construction.

L'articulation entre la théorie et la pratique : « Alors là, en fait c'est une formation qui allie le terrain et la théorie et ça, moi je trouve que c'est les meilleures formations... c'est bien la théorie, c'est super, mais, après, sur le terrain, on se rend compte que c'est plus ou moins adaptable » (A6 - L 89 à 102). « Moi, je l'ai connu en tant qu'étudiante. Il y avait ce va et vient... » (B7 - L 81 à 87). Cette articulation semble complétée par la possibilité de pouvoir bénéficier d'autres visions de la fonction d'ETAIE : « Ce choix de s'appuyer sur l'échange d'expériences, etc... ben c'est aussi ce qui fait la richesse de cette formation. Donc, il y a l'apport des cours qui sont dispensés mais il y a aussi tous les échanges. Que l'encadrant d'ici voit ce qui se passe ailleurs, qu'il puisse en parler, ça lui permet de prendre du recul par rapport à son métier, par rapport à ce que moi je lui demande ». (C7 - L 72 à 80). Dans l'un des cas, nous avons noté que le tuteur voyait dans le mode de construction de la formation l'avantage de cette articulation théorie-pratique à

l'instar de formations de courtes durées : « ... je pense que beaucoup de dispositifs sont parcellaires.... Là on nous propose une formation sur l'IAE qui dure une journée. Pour moi, en une journée, on ne peut pas apprendre ce que W. va apprendre en 14 mois avec la formation ETAIE... » (E7 - L 41 à 45). Au-delà de cette articulation, il nous est apparu d'autres aspects qui font ressortir la relation d'échange entre les acteurs impliqués dans le dispositif de formation : « je pense qu'on est co-formateurs et qu'à ce titre là, je vais essayer d'avoir plus de relations avec l'organisme de formation » (B7 - L 187 à 218). « Je trouve intéressant et riche cette formule parce qu'elle met en synergie des organismes, des professionnels, des intervenants, des gens sur place qui vont faire un accompagnement dans la proximité... Rencontrer les tuteurs aussi c'est intéressant et ça aussi, ça fait partie, pour moi de l'alternance intégrative. Ça permet de mieux se situer dans un ensemble qui dépasse le cadre de l'association » (D7 - L 103 à 117). Enfin, l'un des tuteurs nous a rappelé que le mode de construction de la formation ETAIE autour de l'alternance intégrative venait répondre à une demande spécifique des structures «... c'est vraiment un outil qui est développé par les réseaux de l'insertion par l'activité économique, qui vient répondre à une demande, à un besoin des structures » (E7 - L 70 à 71).

Les apports de l'alternance intégrative

L'un des apports de l'alternance intégrative est qu'elle semble avoir permis aux tuteurs de mieux connaître la structure dans lesquels ils exercent : « Déjà, ça m'a permis de mieux connaître le service Ateliers... ça permet de mieux connaître les difficultés des résidents qu'il encadrent à l'atelier et les difficultés que les encadrants rencontrent aussi et tout le travail qu'ils effectuent » (A7 - L 106 à 112). « je dirais que, heu... je connaissais mal l'association tout compte fait... il a fallu faire l'historique de la formation... c'était pour moi un côté positif de connaître mieux l'histoire de la structure et les motivations de ceux qui l'ont créée. » (E8 - L 54 à 57). Dans un autre cas, la formation a permis de consolider les liens déjà existants avec le stagiaire et de faciliter l'échange autour des attentes et des objectifs de la structure : « Il appréhende mieux ce que j'attends de lui en tant qu'encadrant, dans l'application du suivi, dans la perception, au quotidien, des problématiques qui peuvent se poser avec les salariés en insertion » (C8 l. 85 - 87). Cette instauration du dialogue a eu pour conséquence de faire émerger une plus grande cohérence tant dans les interventions dans la structure que dans le discours en direction des autres interlocuteurs internes à la structure : « ... ça va nous permettre de coordonner mieux notre intervention... Ça évite de se contredire... on pourra intervenir plus

méthodiquement auprès du Conseil d'Administration pour faire passer des messages » (E8 l 59 - 69). Un autre tuteur évoque le bousculement provoqué par son implication dans le parcours du stagiaire. Bousculement vécu de façon positive puisqu'il a amené le tuteur à entamer une réflexion sur sa pratique tout en lui permettant d'accepter l'existence de visions différentes : « ... ça m'a bousculé... je l'ai très rapidement accepté parce j'ai pensé que, pour parler un peu vulgairement, j'avais besoin d'un coup de pied... le responsable, en me proposant d'accompagner Y, est venu, en fait, le donner ce coup de pied... ça m'oblige à me questionner et, aussi, ça me permet de m'évaluer, de m'auto-évaluer » (B8 l 220 - 224). Enfin, l'alternance intégrative et l'accompagnement exercé par les tuteurs peut aussi être assimilée à une démarche formative non plus réservée au stagiaire mais également étendue au tuteur : « ... je suis toujours dans une posture avec plein de questionnement... je pense que cet accompagnement il m'apporte aussi de plus me centrer sur quelque chose... ça me contraint à être plus dans la compréhension de l'accompagnateur de chantier et pas de l'éducateur qui fait de l'accompagnement des personnes. » (B8 - L 273 à 300). « L'originalité, je pense aussi que c'est que chacun de notre côté on est en posture d'apprenant... c'est une posture qui n'est pas acceptée par tout le monde... Etre dans la posture d'apprenant c'est intéressant parce qu'on a chacun quelque chose à apporter.... C'est super riche par que, du coup, on se positionne et on positionne l'autre au centre du dispositif... » (B7 - L 200 à 218). Cette démarche formative peut consister également en une meilleure compréhension du mode de construction de la formation ainsi que sur la fonction tutorale: « ce que ça m'apporte, c'est la connaissance de cette instance de la formation à travers les personnes et dans la manière dont s'est fait... ça va pouvoir m'aider à être tuteur autre part... je pourrais transposer ce que j'ai appris... Sur cette formation, il y a une réflexion sur le tutorat qui est programmée, voulue, volontaire » (D8 - L 119 à 135). « ... on a des savoir-faire mais, des fois, on les oublie un petit peu. Enfin, c'est-à-dire qu'on n'arrive pas forcément à les analyser sur place ou à prendre du recul... ça va me permettre de me réajuster dans ma pratique... » (E4 - L 27 à 31). Ce dernier aspect permet de mettre en perspective les changements qui pourraient être induits dans la structure elle-même : « ... ça va nous permettre de coordonner mieux notre intervention... C'est ça que j'aimerais travailler... pour aller dans le même sens... on pourra, disons, intervenir, plus pointilleusement et plus méthodiquement auprès du Conseil d'Administration » (E8 - L 58 à 77).

III. Conclusion

A travers la recherche que nous avons menée, nous avons pu conforter l'idée que l'exercice de la fonction tutorale est une démarche qui peut, à priori, sembler peu évidente pour le tuteur et ce, d'autant plus lorsque le support d'enseignement relève des sciences humaines. Ainsi, dans le cadre d'une formation d'Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique, l'enjeu n'est pas limité à l'apprentissage d'une technique mais de conduire le stagiaire à analyser sa pratique en vue d'envisager les améliorations possibles dans son intervention auprès de personnes confrontées à des problématiques liées à l'insertion sociale et professionnelle.

Au cours de cette recherche, nous avons été amenés à interroger les tuteurs impliqués dans ce cursus de formation. Si, initialement, nous pensions délimiter notre recherche à l'identification de difficultés rencontrées par les tuteurs, nous avons pu, par la réorientation de notre questionnement tant dans sa forme que sur le fond, disposer d'une richesse d'éléments nous permettant de mieux comprendre les pratiques inhérentes à un dispositif de formation spécifique fondé sur l'alternance intégrative. Ainsi, nous avons pu relever que, même dans un contexte déterminé, l'accompagnement de stagiaires peut revêtir des formes variées et dont l'organisation est laissée à l'initiative des acteurs impliqués dans la relation duelle tuteur-stagiaire nous laissant entrevoir la fonction dialogique de l'accompagnement. Cette notion d'échange nous semble trouver son prolongement dans l'alternance intégrative qui tend à favoriser les interactions entre l'ensemble des acteurs impliqués dans le dispositif de formation qu'ils soient internes ou externes à la structure employeur permettant ainsi à chacun d'élargir sa vision du métier d'Encadrant Technique.

Nous avons également constaté que cette implication dans la fonction tutorale revêt un caractère formateur dans le sens où elle peut conduire le tuteur à s'interroger sur sa propre pratique, son rôle ne consistant plus uniquement à transmettre des savoirs mais trouve une ouverture dans la façon de transmettre ces savoirs auprès du stagiaire. Au-delà du cadre de la formation ETAIE, nous avons remarqué que le fonction tutorale peut impacter sur le fonctionnement même des structures employeurs de part les changements induits tant chez le stagiaire que chez le tuteur venant ainsi répondre aux objectifs de professionnalisation du secteur de l'insertion par l'activité économique.

Grâce à cette étude, nous avons pu identifier que la pratique de la fonction tutorale est l'une des composantes nécessaires à prendre en compte lors de la conception d'une ingénierie de formation par alternance intégrative. Nous voyons ainsi toute l'importance que prend le tuteur qui vient alors prendre la place de partenaire incontournable dans la réussite du projet de formation du stagiaire. Cette idée nous amènera ultérieurement à réfléchir plus amplement sur la mise en place du tutorat lors de la conception d'un prochain projet de mise en œuvre d'une formation de Conseiller en Insertion Professionnelle au cours duquel nous aurons à réfléchir sur la modélisation de l'alternance intégrative et aux éventuelles adaptations nécessitées par les contraintes liées au contenu du cursus de cette formation.

IV. Index des sigles

ACI	Atelier et Chantier d'Insertion
AI	Association Intermédiaire
ITS-ARFOC	Institut du Travail Social - Animation, Ressources, Formation Continue
AVA	Adaptation à la Vie Active (ex-CAVA : Centre d'Adaptation à la Vie Active)
CIRRIE	Coordination Inter Réseau Régionale pour l'Insertion par l'Economique
CNLRQ	Comité National de Liaison des Régies de Quartier
COORACE	Coordination Régionale d'Aide à l'Emploi des Chômeurs
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DRTEFP	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
ETAIE	Encadrant Technique d'Activité d'Insertion par l'Economique
EI	Entreprise d'Insertion
ETTI	Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion
FNARS	Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale
FSE	Fonds Social Européen
GAP	Groupe d'Appui Pédagogique
IAE	Insertion par l'Activité Economique
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OTDI	Office Technique Départemental d'Insertion
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
RMA	Revenu Minimum d'Activité
RSA	Revenu de Solidarité Active
UREI	Union Régionale des Entreprises d'Insertion

V. Bibliographie

- Alphandéry C. « Les chantiers d'insertion » - Président du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique - Réseau 21 - Université de Valenciennes
- Beaud S. & Weber F. « Guide de l'enquête de terrain ». Paris : Guides Repères (réed. 2003) 357 p.
- Barbot M. J. (2006) « Rôle de l'enseignant-formateur : l'accompagnement en question » in *Mélanges n° 28*. Nancy : CRAPEL. 18 p.
- Barnier G. (2001) « Le tutorat dans l'enseignement et la formation ». Paris : L'Harmattan. 287 p.
- Besnard P. & Liétard B. (1976) « La formation continue ». Paris : PUF - Que sais-je ? (réed. 2001) 128 p
- Brossard M. & Fijalkow (1998) « Apprendre à l'école : perspectives piagétienne et vygostkiennes ». Presses Universitaires de Bordeaux. 211 p
- Boutinet J. P. (1990) « Anthropologie du projet ». Paris : PUF (réed. 1996). 350 p.
- CARIF (2000) « L'insertion par l'activité économique : la formation des encadrants techniques ». Orléans : Carif. 90 p.
- Charlot B. (1997) « Du rapport au savoir - Eléments pour une théorie ». Paris : Anthropos. 112 p.
- Fustier P. (2000) « Le lien d'accompagnement, entre don et contrat salarial ». Paris : Dunod. 238 p.
- Ginet D. « L'accompagnement tutoral » - Séminaire "De l'alternance aux pédagogies de l'alternance : de nouvelles voies pour la formation tout au long de la vie" - 11 et 12 janvier 2007. P 2
- Guidère M. (2003) « Méthodologie de la recherche ». Paris : Ellypses. 128 p.
- La Borderie R. & Morandi F. (2006) « Dictionnaire de pédagogie ». 272 p.
- Le Bouëdec (2001) « L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ? » Paris : Défis Formation. 208 p.
- Lerbet G. (1995) « Bio-cognition, formation et alternance ». Paris : L'Harmattan. 181 p.
- Lerbet G. (1981) « Système, alternance et formation d'adultes » in Mésonnan. UNMFREO
- INRP (2001) « Le praticien réflexif, la diffusion d'un modèle de formation » in *Recherche et formation n° 36*. Paris : . 238 p.
- Lesne M. (1977) « Travail pédagogique et formation d'adultes » Paris : PUF. 187 p.

VI. Annexes

Organigramme de la CIRRIE Centre	40
Plaquette de présentation de la formation	41
Entretien exploratoire (version originale)	45
Entretien exploratoire (version modifiée par l'interviewé)	47
Compte-rendu de la réunion des tuteurs du 17 février 2009	50
Questionnaire d'entretien initial	52
Questionnaire d'entretien initial testé avec un premier interviewé	54
Questionnaire d'entretien modifié	56
Transcription des cinq entretiens	57
Grilles d'analyse de contenu	73

CIRRIE

Coordination Inter Réseau Régionale de l'Insertion par l'Économique

FNARS Centre

Fédération Nationale des
Associations d'Accueil et de
Réinsertion Sociale
8, quai Saint Jean
41000 BLOIS
☎ 02.54.55.09.50
☐ 02.54.55.09.55

Ateliers et Chantiers d'insertion
Entreprises d'insertion

UREI Centre

Union Régionale des
Entreprises d'Insertion
21 avenue du président
Wilson
41000 BLOIS
☎ 06.72.73.26.71
☐ 02.54.90.04.87

URIOPSS Centre

Union Régionale des Institutions
et Organismes Privés Sanitaires
et Sociaux
29, boulevard Rocheplatte - BP
35
45016 ORLEANS CEDEX 1
☎ 02.38.62.34.39
☐ 02.38.81.29.72

CNLRQ

Comité National de Liaison
des Régies de Quartier
Régie de quartier de Vendôme
18 avenue A.Briand
41100 VENDOME
☎ 02.54.77.44.65
☐ 02.54.77.44.65

Régies de quartiers
Proximité des habitants
Territoire ZUS

COORACE Centre

205B, route de St Michel
18000 BOURGES
☎ 02.48.70.73.67
☐ 02.48.70.73.67

Associations intermédiaires -
ETTI
Ateliers et Chantiers d'Insertion

CIRRIE

8 Quai Saint Jean – 41000 BLOIS ☎ 02.54.55.09.50 – ☐ 02.54.55.09.55 – E-mail : fnars.region-centre@wanadoo.fr -



VALIDATION DES ACQUIS

✓ De formation

- Pour chaque U.C., un dossier est rédigé par le candidat
- La soutenance orale devant un jury permet d'obtenir la certification, totale ou partielle, du titre.

✓ Le titre est accessible par VAE

- Etablissement d'un dossier faisant état de l'expérience et des compétences acquises
- La soutenance orale devant un jury de ce dossier permet d'obtenir la certification, totale ou partielle, du titre.

* * * * *

FINANCEMENT

- ✓ **Coût pédagogique à la charge 480 € de la structure employeur** (ce montant peut faire l'objet d'un remboursement par l'OPCA)

Frais de formation (rémunération, repas, transports, hébergements) **Prise en charge totale ou partielle par l'OPCA** (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) auquel l'employeur cotise au titre de la formation professionnelle

DELAÏ D'INSCRIPTION – 21 Juillet 2008

INFORMATION ET INSCRIPTION FNARS CENTRE

8, Quai St Jean – 41000 Blois - ☎ 02.54.55.09.50
mail : fnars.region-centre@wanadoo.fr



C.I.R.R.I.E.

Coordination Inter Réseau Régionale pour l'Insertion par l'Economique
8 Quai Saint Jean – 41000 BLOIS – Tél. : 02.54.55.09.50 – Fax : 02.54.55.09.55

Formation ETAIE

« Encadrant Technique
d'Activités d'Insertion par l'Economique »

En Région Centre



POUR
SECTEUR



PROFESSIONNALISER LE
DE L'I.A.E.

(Insertion par l'Activité Economique)

Titre de niveau IV





ORGANISATION DE LA FORMATION

51 jours de formation (306 heures)

du 25 septembre 2008 au 18 décembre 2009

au rythme de 1 jour par semaine

Intervenants

3 organismes de formation

OTDI - Châteauroux (Office Technique Départemental d'Insertion) - Association, ayant une activité d'insertion et de formation dans le secteur de l'insertion

ITS - Tours (Institution du travail social) - Département de formation continue de l'Institut du Travail Social - de Tours

Formations qualifiantes, interventions dans le domaine social

COLLECTIVIDEES - Tours - Organisme de formation et conseil auprès d'associations de l'IAE

Coordination du dispositif

Fnars Centre - Blois (Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale) agissant pour l'Inter-réseaux régional CIRRIE Centre

Conditions et critères d'admission

Conditions d'admission

- la formation s'adresse aux personnes salariées d'une SIAE (atelier, chantier ou entreprise d'insertion, régie de quartier, AVA ...) qui ont pour fonction principale l'encadrement technique de personnes en insertion sociale et professionnelle.

Critères de sélection : Avoir, à minima, une expérience professionnelle significative dans l'activité ou un CAP. Un entretien de sélection précède l'entrée en formation. A cette occasion, il est demandé au candidat de rédiger un écrit sur son positionnement d'Encadrant Technique, afin d'évaluer ses capacités d'expression écrite.

PROGRAMME

La formation est organisée autour de 4 UC (Unités de Certification.), qu'il est possible de valider de façon indépendante.

- Démarrage de la formation et constitution du groupe –2 jours

- U.C.1 : « Encadrer des salariés en insertion »-16 jours

- . Identifier et connaître le public
- . Communiquer, encadrer les personnes
- . Repérer le contexte juridique (des structures et personnes)

- U.C.2 : « Former des salariés en situation de production »-15 jours

- . Analyser les postes de travail
- . Evaluer les salariés
- . Transmettre les compétences professionnelles

- U.C.3 : « Organiser et suivre la production »-5 jours

- . Organiser, planifier et suivre un chantier ou une activité
- . Gérer l'activité

- U.C.4 : « Se coordonner avec les professionnels chargés de l'accompagnement social et socio-professionnel »-5 jours

- . Détecter les difficultés des salariés
- . Identifier et échanger avec les interlocuteurs pertinents

- Accompagnement à la soutenance finale

(4 jours + suivi individuel, programmés tout au long de la formation)

- . Méthodologie d'analyse de situations de travail
- . Accompagnement à la rédaction des dossiers
- . Préparation à la soutenance finale

Alternance intégrative

Cette formation est basée sur le principe de l'alternance intégrative qui permet d'articuler formation et situations de travail :

- visite des SIAE stagiaires organisée durant le temps de la formation
- séances d'analyse de la pratique.
- mobilisation des tuteurs qui suivent le stagiaire au sein de la structure-employeur.

Impact de la formation ETAIE

1/ Les régions qui organisent la formation ETAIE

Région	Nombre de sessions organisées (de 1996 à 2008)
Aquitaine	1
Centre	8
Franche Comté	1
Haute Normandie	2
Ile de France	2
Midi Pyrénées	2
Nord Pas de Calais	4
Paca	2
Pays de Loire	1
Total	23

Source : <http://intranet.fnars.org/upload/ressource/r1170772741.PDF>

2/ Répartition géographique du nombre de stagiaires en formation ETAIE (de 1996 à 2006)

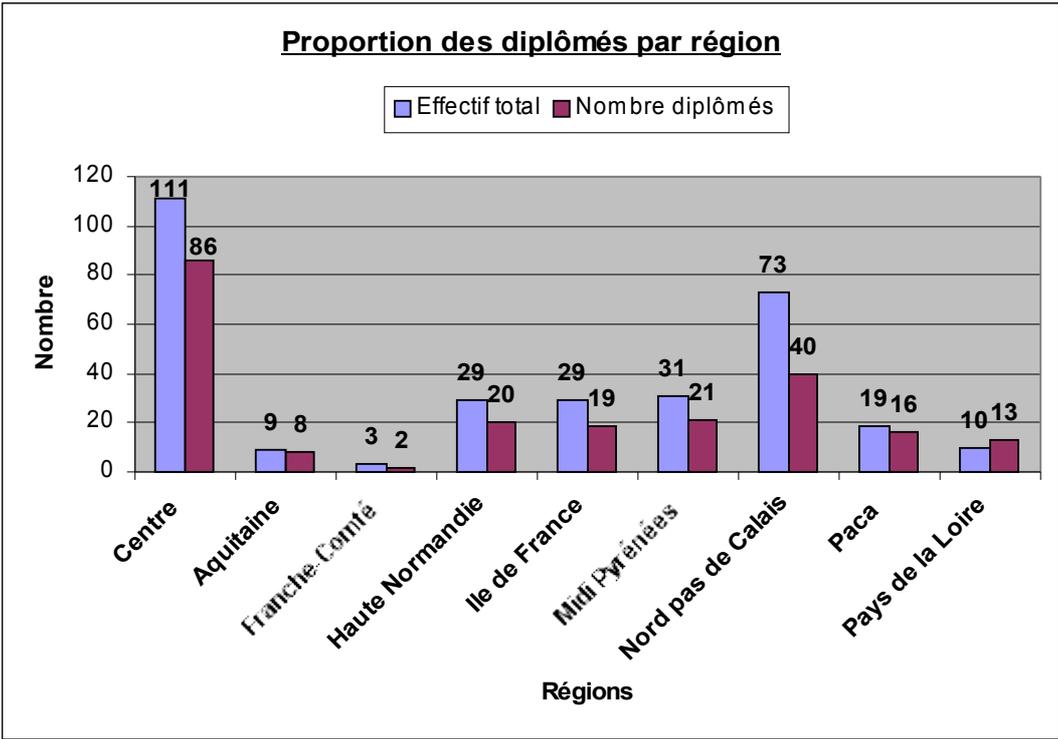
Région	Nombre en %
Centre	34,00%
Aquitaine	3,00%
Franche-Comté	1,00%
Haute Normandie	10,00%
Ile de France	8,50%
Midi-pyrénées	9,50%
Nord pas de Calais	23,00 %
Paca	6,00%
Pays de la Loire	5,00%
Total	100,00%

Source : <http://intranet.fnars.org/upload/ressource/r1170772741.PDF>

3/ Répartition du nombre de stagiaires diplômés par région

Régions	Effectif	Nombre de diplômés	% de diplômés
Centre	111	86	77,47 %
Aquitaine	9	8	88,88 %
Franche-Comté	3	2	66,66 %
Haute Normandie	29	20	68,96 %
Ile de France	29	19	65,51 %
Midi Pyrénées	31	21	67,74 %
Nord pas de Calais	73	40	54,79 %
Paca	19	16	84,21 %
Pays de la Loire	16	13	81,25 %
Totaux	314	225	71,66 %

Source : <http://intranet.fnars.org/upload/ressource/r1170772741.PDF>



Source : <http://intranet.fnars.org/upload/ressource/r1170772741.PDF>

a) Entretien exploratoire (Version originale)

Bonjour, pouvez-vous vous présenter ?

Bonjour, je m'appelle X. Je coordonne la formation ETAIE¹⁴ au sein de la Fnars Centre depuis 2005. Sur les dix sessions organisées à ce jour, j'ai assisté à l'intégralité de 2 sessions et au démarrage d'une troisième.

Quel est votre rôle ?

En fait, j'assure l'intégralité de la coordination du dispositif. Ça recouvre l'organisation en amont de la formation, c'est-à-dire que j'élabore le calendrier de la formation à travers ses différentes étapes. Ensuite, j'organise et j'anime les réunions qui rassemblent les différentes instances impliquées dans la formation. Je m'occupe d'accompagner les stagiaires pendant la formation pour les aider à faire le lien entre la formation et le terrain. Enfin, j'accompagne aussi les tuteurs qui soutiennent les stagiaires dans leur apprentissage, dans la validation de la formation et dans l'utilisation de la formation au quotidien.

Ce lien entre la théorie et la pratique est ce qui s'appelle « l'alternance intégrative ». C'est le fondement même de la formation et du dossier de validation des candidats au titre ETAIE qui est basé sur l'analyse de situations de terrain. Il s'agit de favoriser par cette articulation l'intégration des acquis de formation dans la pratique quotidienne du stagiaire.

Quel enjeu y a-t-il à mieux prendre en compte la fonction tutorale ?

Au départ, la formation ETAIE venait répondre à un besoin de professionnalisation des structures d'insertion par l'activité économique. Il s'agissait donc bien de former les encadrants techniques, des personnes recrutées sur la base de leur maîtrise technique, à l'accompagnement social et professionnel de personnes en difficulté. En mobilisant la structure sur l'utilisation de cette formation, on favorisait la diffusion des contenus de formation au sein de la structure SIAE. Toutefois, il aurait été difficile de rendre effective cette professionnalisation sans prendre en compte la dimension tutorale. Les tuteurs sont des acteurs-clés dans cette démarche.

Quelles sont les attentes du dispositif de formation à l'égard des tuteurs ?

Le rôle des tuteurs est d'accompagner et de soutenir les stagiaires dans leur formation et dans l'intégration des acquis de formation. L'accompagnement à la rédaction du dossier de validation est plus secondaire à ce rôle principal. Il faut cependant constater que les tuteurs ont tendance à se limiter à ce deuxième rôle. Pour différentes raisons sans doute : cela correspond à la demande des stagiaires, c'est plus facile et moins intrusif par rapport à la pratique du stagiaire.

Comment ces attentes sont-elles communiquées auprès des tuteurs ?

Avant le début de la formation, je me rends dans les structures employeurs pour rencontrer chaque stagiaire et son tuteur. Je leur remets et je leur présente le livret de la formation ETAIE. Ce document explique le rôle du tuteur dont les grandes lignes sont reprises dans la convention de formation. Une demi-journée commune a ensuite lieu avec les tuteurs et les stagiaires pour expliquer quels sont les attendus pour la validation. Il s'agit plus d'une journée d'information que d'une journée de formation à proprement parler.

Deux rencontres d'une demi-journée sont organisées avec les tuteurs uniquement sur l'ensemble de la formation. L'idée c'est de permettre de présenter et d'échanger sur les expériences, les pratiques, d'identifier les difficultés et de trouver des pistes de réponses. Bon, dans l'idéal, il faudrait arriver à intégrer, dans ces rencontres, des séquences articulées autour de mises en situation, de jeux de rôles (un stagiaire et un tuteur) puis de recherche de solutions en groupe pour permettre aux participants de s'inscrire dans une véritable démarche d'analyse de leurs pratiques de tuteurs.

Le tuteur a-t-il connaissance du contenu délivré par l'organisme de formation ?

Non, il n'y a pas de contact direct entre les structures employeurs et les organismes de formation et

¹⁴ Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique

principalement pour deux raisons. Déjà, d'un point de vue matériel, il semble difficile d'envisager ce type de rencontres, qu'elles soient collectives ou individuelles. Après, le principe de la formation c'est que le stagiaire soit en mesure d'effectuer lui-même le lien entre formation et pratique de terrain.

Comment sont désignés les tuteurs ?

Le plus souvent, c'est le responsable de la structure qui suggère au stagiaire le nom d'un tuteur. Parfois, ce sont les tuteurs eux-mêmes qui se proposent d'exercer cette fonction auprès des stagiaires. Dans certains cas, ce sont les stagiaires qui choisissent leur tuteur, avec l'accord de celui-ci. Dans la promotion actuelle, il y a eu des remaniements durant la formation : certains « couples tuteur/stagiaire » ne fonctionnaient pas. Le tuteur a donc changé.

Comment l'attribution de ce rôle de tuteur est-elle formalisée ?

Dès la demande d'inscription, il est demandé aux structures d'indiquer le nom du tuteur «pressenti». Après, on le formalise au moment de la signature de la convention de formation, conclue au début de la formation.

Comment caractériseriez-vous votre rôle auprès des tuteurs ?

Globalement, on peut dire que je joue un rôle de régulateur dans la relation tuteur / stagiaire. Je peux dire que ce type d'accompagnement est peu évident. Les tuteurs n'ont pas tous le même statut et donc pas la même place par rapport au stagiaire. Le plus souvent, il existe un lien hiérarchique entre le stagiaire et son tuteur. Parfois, le tuteur est un collègue ou, plus rarement, un bénévole de l'association. Il faut donc composer avec cette diversité. Ensuite, tous les tuteurs ne sont pas impliqués de la même façon dans le dispositif. L'un des indicateurs de ce degré d'implication c'est la participation ou l'absence aux réunions de tuteurs. Deux réunions de tuteurs sont prévues au cours de chaque session, d'une durée d'une demi-journée chacune. Cette répartition tient compte du fait qu'il est souvent difficile pour les tuteurs de se rendre disponible pendant une journée entière. De plus, par expérience, j'ai pu constater qu'une journée entière de travail se révélait moins efficace que 2 demi-journées.

Enfin, tous les stagiaires n'ont pas les mêmes besoins en matière d'accompagnement, surtout sur l'écrit. Certains d'entre eux parviennent très bien à retranscrire les situations vécues et les analyses qu'ils ont pu en faire. Ceux là ne sollicitent que très peu leur tuteur. En revanche, d'autres expriment de réelles difficultés dans cet exercice pouvant alors donner lieu à l'intervention de la coordination pour trouver des solutions.

Vous évoquiez le fait de la différence de statut des tuteurs au sein des structures. Certains auteurs tendent à privilégier une absence de lien hiérarchique entre tuteurs et stagiaires. Quel est votre point de vue sur ce sujet ?

Le dispositif de formation laisse une certaine liberté de choix aux structures quant à la désignation des tuteurs. Je considère que l'existence d'un lien hiérarchique n'est pas automatiquement un facteur de difficultés dans l'accompagnement du stagiaire. La réussite de cet accompagnement réside surtout dans la motivation du tuteur, son engagement auprès du stagiaire, sa capacité d'écoute, sa disponibilité, etc.

Elle réside également dans la qualité du lien tuteur/stagiaire. Celle-ci peut être effective même dans une relation stagiaire/hiérarchique.

Par ailleurs, je pense que le rôle de tuteur gagne à être intégré à la fonction managériale. Il me semble en effet important qu'un hiérarchique aide un collaborateur à prendre du recul par rapport à sa pratique et à se remettre en question.

Je vous remercie, au revoir.

Au revoir

b) Entretien exploratoire (version modifiée par l'interviewé)

Présentation de l'interlocuteur

Bonjour, je m'appelle X. J'occupe la fonction de Coordinatrice du dispositif de formation ETAIE au sein de la Fnars Centre depuis 2005. Sur les dix sessions organisées à ce jour, j'ai assisté à l'intégralité de 2 sessions et au démarrage d'une troisième.

Quel est votre rôle ?

Ma fonction vise à assurer :

- l'organisation du déroulement de la formation à travers la réalisation du calendrier de formation et l'ingénierie de la formation (les contenus et méthodes pédagogiques)
- l'animation du dispositif en permettant la rencontre entre les acteurs notamment par l'organisation des comités de pilotage et comités de coordination
- le suivi du déroulement de la formation auprès des stagiaires et, plus particulièrement, le lien qu'ils font entre formation et terrain
- l'information et l'accompagnement des tuteurs qui soutiennent les stagiaires dans leur apprentissage, dans la validation de la formation et dans l'utilisation de la formation au quotidien.

Cette articulation entre théorie et pratique, appelée « alternance intégrative », constitue le fondement même de la formation et du dossier de validation des candidats au titre ETAIE qui est basé sur l'analyse de situations de terrain. Il s'agit de favoriser par cette articulation l'intégration des acquis de formation dans la pratique quotidienne du stagiaire.

Quel enjeu y a-t-il à mieux prendre en compte la fonction tutorale ?

Initialement, la formation ETAIE venait répondre à un besoin de professionnalisation des structures d'insertion par l'activité économique. Il s'agissait donc bien de former les encadrants techniques, des personnes recrutées sur la base de leur maîtrise technique, à l'accompagnement social et professionnel de personnes en difficulté. En mobilisant la structure sur l'utilisation de cette formation, on favorisait la diffusion des contenus de formation au sein de la structure SIAE. Toutefois, il aurait été difficile de rendre effective cette professionnalisation sans prendre en compte la dimension tutorale. Les tuteurs sont des acteurs-clés dans cette démarche.

Quelles sont les attentes du dispositif de formation à l'égard des tuteurs ?

Le rôle des tuteurs, tel qu'il leur est transmis, est d'accompagner et de soutenir les stagiaires dans leur formation et dans l'intégration des acquis de formation. L'accompagnement à la rédaction du dossier de validation est plus secondaire à ce rôle principal. Il faut cependant constater que les tuteurs ont tendance à se limiter à ce deuxième rôle. Pour différentes raisons sans doute : cela correspond à la demande des stagiaires, c'est plus facile et moins intrusif par rapport à la pratique du stagiaire.

Comment ces attentes sont-elles communiquées auprès des tuteurs ?

Avant le début de la formation, je me rends dans les structures employeurs afin d'y rencontrer chaque stagiaire et son tuteur. A cette occasion, je remets et présente à chacun le livret de la formation ETAIE. Ce document énonce le rôle du tuteur dont les grandes lignes sont reprises dans la convention de formation (à vérifier dans les conventions). Une demi-journée commune a ensuite lieu avec les tuteurs et les stagiaires pour expliquer quels sont les attendus pour la validation. Il s'agit plus d'une journée d'information que d'une journée de formation à proprement parler.

Deux rencontres d'une demi-journée sont organisées avec les tuteurs uniquement sur l'ensemble de la formation. L'idée de ces rencontres est de permettre de présenter et d'échanger sur les expériences, les pratiques, d'identifier les difficultés et de trouver des pistes de réponses. L'idéal serait

de parvenir à intégrer, dans ces rencontres, des séquences articulées autour de mises en situation, de jeux de rôles (un stagiaire et un tuteur) puis de recherche de solutions en groupe pour permettre aux participants de s'inscrire dans une véritable démarche d'analyse de leurs pratiques de tuteurs.

Le tuteur a-t-il connaissance du contenu délivré par l'organisme de formation ?

Il n'y a pas de contact direct entre les structures employeurs et les organismes de formation et principalement pour deux raisons. D'une part, d'un point de vue matériel, il semble difficile d'envisager de telles rencontres, qu'elles soient collectives ou individuelles. D'autre part, le principe de la formation est que le stagiaire soit en mesure d'effectuer lui-même le lien entre formation et pratique de terrain. Sur ce point, le fonctionnement actuel ne pose pas d'entraves au bon déroulement de la formation.

Comment sont désignés les tuteurs ?

Le plus souvent, c'est le responsable de la structure, exerçant une fonction de direction, qui suggère au stagiaire le nom d'un tuteur. Parfois, ce sont les tuteurs eux-mêmes qui se proposent d'exercer cette fonction auprès des stagiaires. Dans certains cas, ce sont les stagiaires qui choisissent leur tuteur, avec l'accord de celui-ci. Dans la promotion actuelle, il y a eu des remaniements durant la formation. En effet, certains « couples tuteur/stagiaire » ne fonctionnaient pas. Le tuteur a donc changé.

Comment l'attribution de ce rôle de tuteur est-elle formalisée ?

Dès la demande d'inscription, il est demandé aux structures d'indiquer le nom du tuteur « pressenti ». En effet, la démarche d'inscription peut intervenir plus ou moins longtemps avant le début de la formation et il est possible qu'il y ait eu des changements de tuteur entre le moment de l'inscription et le début de la formation. La formalisation du tutorat au sens propre intervient plus au moment de la signature de la convention de formation, conclue au début de la formation. Auparavant, cette convention était tripartite puisque signée du stagiaire, de la structure employeur et de la coordination de la formation. Depuis plusieurs années, le tuteur fait partie des signataires de ce document qui définit certaines de ses obligations, à savoir :

- connaissance des problématiques rencontrées par le stagiaire
- responsabilité de l'encadrement du stagiaire
- action visant à favoriser l'intégration de nouvelles connaissances et l'émergence de questionnements sur la pratique
- aide à la recherche, accès aux outils et aux informations utiles à la formation du stagiaire
- collaboration avec la coordination

Comment caractériseriez-vous votre rôle auprès des tuteurs ?

Globalement, on peut dire que je joue un rôle d'initiateur et de régulateur dans la relation tuteur / stagiaire. Je peux dire que ce type d'accompagnement est peu évident. Tout d'abord, les tuteurs n'ont pas tous le même statut et donc pas la même place par rapport au stagiaire. Le plus souvent, il existe un lien hiérarchique entre le stagiaire et son tuteur. Parfois, le tuteur est un collègue ou, plus rarement, un bénévole de l'association. Il faut donc composer avec cette diversité. Ensuite, tous les tuteurs ne sont pas impliqués de la même façon dans le dispositif. L'un des indicateurs de ce degré d'implication est la participation ou l'absence aux réunions de tuteurs. Deux réunions de tuteurs sont prévues au cours de chaque session, d'une durée d'une demi-journée chacune. Cette répartition tient compte du fait qu'il est souvent difficile pour les tuteurs de se rendre disponible pendant une journée entière. De plus, par expérience, j'ai pu constater qu'une journée entière de travail se révélait moins efficace que 2 demi-journées.

Enfin, tous les stagiaires n'ont pas les mêmes besoins en matière d'accompagnement, notamment à l'écrit. Certains d'entre eux parviennent très bien à retranscrire les situations vécues et les analyses qu'ils ont pu en faire. Ceux là ne sollicitent que très peu leur tuteur. En revanche, d'autres expriment de réelles difficultés dans cet exercice pouvant alors donner lieu à l'intervention de la coordination pour trouver des solutions.

Vous évoquez le fait de la différence de statut des tuteurs au sein des structures. Certains auteurs tendent à privilégier une absence de lien hiérarchique entre tuteurs et stagiaires. Quel est votre point de vue sur ce sujet ?

Le dispositif de formation en lui-même laisse une certaine liberté de choix aux structures quant à la désignation des tuteurs. Je considère que l'existence d'un lien hiérarchique n'est pas

automatiquement un facteur de difficultés dans l'accompagnement du stagiaire. La réussite de cet accompagnement réside surtout dans la motivation du tuteur, son engagement auprès du stagiaire, sa capacité d'écoute, sa disponibilité, etc.

Elle réside également dans la qualité du lien tuteur/stagiaire. Celle-ci peut être effective même dans une relation stagiaire/hierarchique.

Par ailleurs, je pense que le rôle de tuteur gagne à être intégré à la fonction managériale. Il me semble en effet important qu'un hierarchique aide un collaborateur à prendre du recul par rapport à sa pratique et à se remettre en question. C'est un des rôles du manager.

Réunion des tuteurs

Promotion 10 - Session 2009/2010

Mardi 17 février 2009
9 h 15 - 13 h

1 - Introduction

Accueil par B., administrateur de la structure qui nous reçoit ce jour.

Rappel des objectifs de la réunion par la Coordinatrice du dispositif de formation ETAIE¹⁵, à savoir que :

- une première réunion des tuteurs avait déjà été organisée le 21 novembre 2008 avec un contenu visant surtout à informer les tuteurs.

- la réunion de ce jour est plus articulée autour d'un échange de pratiques, les difficultés rencontrées, le rôle du tuteur.

2 - Tour de table des participants

- 1^{ère} structure : accompagnement du stagiaire par 2 tuteurs dont 1 chargé de l'accompagnement à l'écrit + 1 chargé de l'accompagnement en situation professionnelle
- 2^{ème} structure : accompagnement du stagiaire par un stagiaire de la promotion précédente
- 3^{ème} structure : accompagnement effectué par le directeur de la structure
- 4^{ème} structure : accompagnement par 2 tuteurs
- 5^{ème} structure : 2 stagiaires en formation, chacun étant accompagné par un tuteur différent. 1 membre du Conseil d'Administration intervient également, en plus, dans le cadre de l'accompagnement à l'écrit.

3 - Difficultés rencontrées

a) Echanges sur les difficultés rencontrées

Manque de disponibilité d'un stagiaire, salarié à mi-temps, qui éprouve des difficultés à trouver du temps pour rencontrer le tuteur

Impératifs de productivité : les structures de l'IAE sont soumises à des contraintes à la fois en terme de rentabilité ainsi qu'en terme de taux de sortie des salariés en insertion.

Situations de double tutorat qui amènent l'interrogation de savoir comment les tuteurs doivent-ils s'organiser, se coordonner ?

Confusions de la part du stagiaire entre l'analyse de situation et le jugement.

Opportunité du choix des situations exposées par le stagiaire dans le dossier de validation. Ex : stagiaire ayant choisi de relater un conflit où il est partie prenante ainsi que ses tuteurs et qui n'est pas forcément un mauvais choix si le stagiaire est capable d'en sortir une analyse intéressante.

Focalisation du stagiaire sur l'écrit qui peut le conduire à occulter les attentes réelles du dispositif

Difficulté de compréhension du stagiaire

Crainte du stagiaire d'être jugé sur ce qu'il va exprimer par les formateurs, les autres stagiaires, collègues, direction,... (peur de se tromper).

Manque de retour vers les tuteurs sur ce qui se passe en formation

Blocage du stagiaire sur l'aspect « présentation » du dossier : nombre de pages à écrire par ex.

Absence du stagiaire aux rendez-vous initialement fixés avec le tuteur car n'ayant pas

15 Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique

écrit entre temps.

Tendance du stagiaire à se « calquer » sur de précédents écrits

b) Accompagnement à l'écrit

Rappel que les stagiaires ont initialement été recrutés en fonction de leur compétence technique et non pas sur leur capacité à écrire. Écrit qui doit, cependant être maîtrisé un minimum pour permettre la rédaction du dossier de validation.

Au départ, insister sur la formalisation des idées de fond plus que sur la forme

Eviter les lectures très compliquées (par ex. : mémoires d'éducateurs spécialisés ou autres) qui risquent de donner l'impression au stagiaire qu'il ne sera pas capable de faire.

Mais, privilégier la lecture des référentiels qui permettent au stagiaire de mieux connaître les attentes, les compétences attendues.

Distinguer ce qui peut être dit de ce qui ne doit pas l'être

Organisation de rencontres d'entraide entre les stagiaires qu'elles soient formelles ou non (ce qui nécessite, néanmoins, que le stagiaire qui accompagne ait déjà le recul nécessaire sur la formation).

3 - Rappel du rôle du tuteur

Le premier document qui formalise le tutorat est la fiche d'inscription à la formation. Cependant, le rôle du tuteur va au-delà de cet aspect « administratif ».

Comment les tuteurs perçoivent-ils leur rôle ?

- assurer le lien entre les situations professionnelles
- rassurer le stagiaire
- veiller à garder de la distance et identifier les moments où le tuteur encadre le stagiaire sur le terrain et ceux où il l'accompagne dans le cadre de la formation
- accompagner à l'écriture
- initier l'échange sur ce qui se passe en formation (comment le faire ?)

Méthodes de travail possibles

Narration par le stagiaire de la situation pendant qu'une autre personne saisit son discours mot à mot sur informatique ou enregistrement sur dictaphone pour retranscription ultérieure. Puis, remise de l'écrit au stagiaire pour réflexion.

Il ne s'agit pourtant pas de faire « à la place de » mais plutôt de questionner le stagiaire, l'amener à décortiquer le processus des situations.

Choix de l'entrée dans l'écrit qui peut démarrer soit par l'UC¹⁶, soit par l'introduction.

Nombre de pages à adapter en fonction de la pertinence du propos.

Perspectives

Organisation d'une formation préparatoire à l'entrée en formation ETAIE ? A réfléchir en fonction des financements mobilisables.

Prochaine réunion des tuteurs

9 juin 2009 à 9 h 15

Questionnaire d'entretien initial

A - Profil du tuteur

Prénom : _____ Nom : _____

Structure : _____

Adresse : _____

Sexe : H F Age : _____

Niveau d'études : _____

Durée de l'expérience professionnelle totale : _

Durée d'ancienneté dans la structure : _____

Durée d'ancienneté dans le poste : _____

Poste actuellement occupé : _____

B - Expérience du tutorat :

Durée de l'expérience en qualité de tuteur ETAIE : _____

Nombre de stagiaires ETAIE encadrés à ce jour : _____

Formation au tutorat : oui non

Si oui, préciser : _____

C - Implication dans la fonction tutorale

Organisme : _____

Durée : _____

Pratique du tutorat

Par qui avez-vous été désigné en qualité de tuteur ?

Directeur

Stagiaire

Administrateur

Vous-même

Autre (préciser : _____)

Connaissez-vous les attentes du dispositif ETAIE par rapport au tuteur : oui non

A quelle fréquence rencontrez-vous le stagiaire ETAIE ?

1 fois/semaine

2 fois/mois

1 fois/mois

Les rencontres avec le stagiaire sont-elles planifiées à l'avance ? oui non

Si oui, comment : _____

Si non, pourquoi : _____

Disposez-vous d'outils de suivi de la progression du stagiaire ? oui non

Si oui, préciser : _____

Avez-vous identifié des difficultés dans l'accompagnement du stagiaire en cours de formation ?

oui non

Si oui, préciser : _____

Le cas échéant, quelles solutions avez-vous envisagé mettre en œuvre pour y pallier ?

Ces solution ont-elles été mises en œuvre ?

Par vous-même seul ?

Par vous-même avec l'intervention d'autres interlocuteurs ? oui non

Si oui, préciser :

Ces solutions ont-elles permis de résoudre la difficulté rencontrée ? oui non

Questionnaire d'entretien initial

(testé au cours d'un premier entretien avec un tuteur. Les réponses du tuteur sont inscrites en couleur bleue)

A - Profil du tuteur :

Prénom : G _____ Nom : _____

Structure : P _____

Adresse : _____

Sexe : H F Age : 46 ans

Niveau d'études : Niveau IV (BAC) _____

Durée de l'expérience professionnelle totale : 26 ans

Durée d'ancienneté dans la structure : 13 ans

Durée d'ancienneté dans le poste : 13 ans dont les 2 dernières années en qualité de responsable de site

Poste actuellement occupé : ETAIE

B - Expérience du tutorat :

Durée de l'expérience en qualité de tuteur ETAIE : Aucune

Nombre de stagiaires ETAIE encadrés à ce jour : Aucune expérience avant le démarrage de la session actuelle mais expérience dans la formation de personnes en apprentissage

Formation au tutorat : oui non

Si oui, préciser : _____

C - Implication dans la fonction tutorale

Organisme : _____

Durée : _____

Pratique du tutorat

Par qui avez-vous été désigné en qualité de tuteur ?

Directeur

Stagiaire

Administrateur

Vous-même

Autre (préciser : _____)

Connaissez-vous les attentes du dispositif ETAIE par rapport au tuteur : oui non

Participation à la première réunion de tuteurs ETAIE qui a permis de connaître les attentes

de façon globale.

A quelle fréquence rencontrez-vous le stagiaire ETAIE ?

1 fois/semaine

2 fois/mois

1 fois/mois

Les rencontres avec le stagiaire sont-elles planifiées à l'avance ? oui non

Si oui, comment : _____

Si non, pourquoi : A ce jour, les 3 rencontres entre le stagiaire et le tuteur qui ont eu lieu faisaient suite à une demande du tuteur.

Disposez-vous d'outils de suivi de la progression du stagiaire ? oui non

Si oui, préciser : _____

Avez-vous identifié des difficultés dans l'accompagnement du stagiaire en cours de formation ?

oui non

Si oui, préciser : Le stagiaire ne sollicite pas suffisamment le tuteur qui se trouve dans l'obligation d'initier les rencontres.

Le cas échéant, quelles solutions avez-vous envisagé mettre en œuvre pour y pallier ?

Une réflexion est en cours sur la possibilité de mettre en place un calendrier de rencontres entre le tuteur et le stagiaire.

Ces solutions ont-elles été mises en œuvre ?

Par vous-même seul ?

Par vous-même avec l'intervention d'autres interlocuteurs ? oui non

Si oui, préciser :

Le problème d'absence de sollicitations du stagiaire a été évoqué récemment avec la coordinatrice de la formation qui l'abordera au cours de la réunion prévue avec les tuteurs.

Ces solutions ont-elles permis de résoudre la difficulté rencontrée ? oui non

A ce jour, le calendrier n'est pas encore mis en place, il n'est donc pas possible d'en mesurer les effets.

Questionnaire d'entretien modifié

1 – Présentation

Prénom : _____ Nom : _____

Structure : _____

Adresse : _____

Sexe : _____ Age : _____

Niveau d'études : _____

Durée de l'expérience professionnelle totale : _____

Durée d'ancienneté dans la structure : _____

Durée d'ancienneté dans le poste : _____

Poste actuellement occupé : _____

2 - Quel est votre rôle dans le processus de formation du stagiaire ?

3 - Comment avez-vous été amené à l'exercer ?

4 - Quelle représentation avez-vous de ce rôle ?

5 - Connaissez-vous les attentes du dispositif par rapport à votre rôle auprès du stagiaire ?

6 - Quel type d'organisation avez-vous mis en place pour assurer ce rôle ? L'avez-vous formalisée ?

7 - Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé d'être confronté à des difficultés ?

8 - Si oui, lesquelles ?

9 - Comment avez-vous procédé pour les résoudre ?

10 - D'après-vous, quel est l'originalité du dispositif de la formation ETAIE ?

11 – Pour conclure, que vous a apporté votre intervention (ou votre implication) dans le dispositif de formation ?

Entretien A

a1 - Quel est votre rôle dans le processus de formation du stagiaire ?

A1 - Moi, en fait, j'interviens juste sur l'accompagnement à l'écrit. J'apporte un regard extérieur sur ce qu'il doit écrire.

a2 - Comment avez-vous été amené à l'exercer ?

A2 - Bien, heu, en fait, le stagiaire a commencé à dire qu'il avait besoin d'un tuteur pour l'aider dans les écrits. Il a demandé si une personne extérieure pouvait l'accompagner. Il voulait un regard extérieur parce que, des fois, dans l'atelier, les collègues ont la tête sur le guidon. C'est pour ça qu'il préférerait que, pour les écrits, ce soit une personne extérieure. Vous voyez, ils sont tellement dedans qu'ils n'ont pas de recul donc ils ont du mal à évaluer si l'écrit est suffisant, si c'est pas assez ou s'il y a trop de choses. Donc, ben, quand X. a demandé comme ça, un petit peu aux collègues, moi je me suis proposée. Je lui ai dit « ben moi, j'ai un peu de temps, si tu veux, par rapport aux écrits, il n'y a pas de soucis ». Alors, par contre, par rapport au terrain, c'est son chef de service qui le suit parce que là, c'est plus spécifique. Vous voyez, ils travaillent sur des petits ateliers, c'est des choses manuelles et moi, là je ne sais pas ce qu'ils font. Enfin, ils travaillent sur de la plomberie, de l'électricité, de l'espace vert et là, ce n'est pas des choses que je connais ou que je peux évaluer. Donc, là c'est son chef qui l'accompagne sur la partie technique.

Moi, donc, je l'aide dans les écrits qu'il doit rendre, sur la mise en forme, comment rédiger, le contenu même, la réflexion, les observations. Donc, là je lis, ensuite, je lui dis ce que je pense. C'est pas plus mal parce que là, moi j'ai vraiment un regard extérieur pour le coup.

Par exemple, des fois il utilise des expressions, vous voyez, à force, on utilise un jargon et on ne s'en rend même plus compte à force de l'utiliser. Et ça, je le vois tout de suite. Je me dis « là je ne comprends rien à ce qu'il raconte. » Donc, je lui demande de m'expliquer. Je lui dis « moi, je suis à l'extérieur et là je vois pas de quoi tu parles, je ne comprends pas ». Donc, on reprend jusqu'à ce que ça soit clair pour moi. Ce qui est bien c'est que l'atelier où il travaille est proche de mon bureau donc, on a quand même une proximité. Par exemple, ce matin, il passait à côté, il s'est arrêté pour discuter un peu de son travail. Là, en fait, lui il fait l'entretien de tous les appartements des résidents. Moi, je m'occupe de tout l'accompagnement social des résidents et je lui signale quand il y a un problème où une réparation à faire. Donc, on est amenés à se parler souvent et à travailler ensemble. On se voit pour faire les états des lieux, les travaux. Donc, on est collègues de travail même si on intervient sur des choses différentes.

a3 - Connaissez-vous les attentes du dispositif de formation par rapport au rôle du tuteur auprès du stagiaire ?

A3 - Oui, ça je les connais bien. En fait, j'ai lu les documents qui nous ont été remis au début de la formation. Il y avait la plaquette de présentation, le livret de formation et les référentiels. En plus, j'avais participé à la première réunion des tuteurs. Donc, on nous a quand même bien briefés sur le rôle du tuteur, sur ce qu'ils attendaient des référents, des tuteurs et ce qu'ils attendaient des stagiaires dans leur travail. Je pense que la réunion était suffisamment complète et puis il y avait les documents. Je les ai lus et, en fait, ils sont assez précis et clairs sur le rôle et la fonction du stagiaire. C'est vrai que sur les tuteurs, il n'y avait presque rien. Par contre, quand on lit le document, on voit ce qui est attendu d'eux par rapport au document que le stagiaire doit remettre en fin d'année. A partir de là, on peut imaginer sur quel plan on va travailler. C'est pareil, ce qui a été dit à la première réunion était assez précis. Il faut dire que j'ai déjà été élève-stagiaire donc, je ne dis pas que je sais à quoi m'attendre mais, par contre, j'ai déjà eu des écrits à rendre. Alors, là, je voyais ce que je pouvais attendre du tuteur. Donc, globalement, je pense que là c'est un peu similaire. J'apporte le regard extérieur mais je vois aussi s'il y a des parties à développer plus que d'autres.

a4 - Quel type d'organisation avez-vous mis en place pour assurer ce rôle ? L'avez-vous formalisé, planifié ?

A4 - En fait, nous on a mis en place un double tutorat. Donc, comme je vous disais, moi, j'interviens sur l'accompagnement à l'écrit et le chef de service, sur la partie technique. Par contre, on n'a rien formalisé du tout. X., quand il a des choses à me transmettre, il vient me voir, il me les donne. Voilà, après, je prends du temps pour travailler là-dessus. Après, on se fixe un rendez-vous dans la semaine. Il n'y a pas de régularité. On peut être amené à se voir 2 fois dans la semaine, ou pas du tout, ou 3 fois. C'est selon lui, comment il a avancé ou, selon moi, c'est-à-dire en fonction de ma disponibilité. Non, il n'y a rien de très très régulier. Moi, par contre, j'ai réussi à m'entretenir avec son tuteur de terrain, donc, son chef de service. On a discuté un petit peu, on a échangé. Puis bon, on est aussi amené à se rencontrer à des pauses café, des pauses cigarettes. C'est des moments où on peut échanger aussi sur des situations. Enfin, ça c'est quand il n'y a pas des oreilles qui traînent dans les coins. Là, on peut discuter sur des faits qui se sont déroulés. Je peux lui dire ce que j'en pense et pour lui c'est pareil. Enfin bon, ça c'est des relations de collègue à collègue. Mais, là aussi, ces conversations ça peut

amener à avoir un autre regard sur le travail social. Du coup, chacun peut amener son regard extérieur. C'est pas des rendez-vous, des temps formels mais c'est important aussi.

a5 - Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de rencontrer des difficultés particulières ?

A5 - Oui, ça m'est arrivé au début mais maintenant, c'est mieux je trouve. Vous voyez c'était comme pour tout les gens qui ont eu un mémoire à rendre un jour. La difficulté c'est de se perdre un peu. Il faut structurer et puis, faire des choix. Il faut savoir se dire « j'ai envie de parler de ça, ça et ça ». C'est la peur de se retrouver devant la page blanche et de pas savoir quoi faire. Là pour X., c'était un peu le contraire car il voulait tout mettre. C'était trop trop trop d'infos avec des trucs qui sont pas forcément nécessaires. Donc là, il faut se recentrer, recherche ce qui est essentiel. Il faut revenir à son sujet de départ et éliminer tout ce qui ne colle pas avec. Donc, on a réécrit. Puis bon, c'est difficile, des fois, il y a des phrases et des phrases d'une longueur. Ca manquait un peu de virgules et de points. Donc, on reprenait tout ça, la formulation, la ponctuation, tout ça quoi. Mais, maintenant, je trouve que c'est mieux ce qu'il écrit. C'est de plus en plus fluide. C'est bien parce que ça veut dire que de son côté, il voit mieux ce qu'on attend de lui et qu'il comprend mieux là où il faut aller. C'est difficile quand même de voir l'essentiel, d'expliquer ce qui est essentiel. C'est pas évident. Déjà, une fois qu'on sait ce qu'on attend de nous et qu'on a écrit, on peut se demander ce qui, à nos yeux est essentiel. Et ce qui nous semble essentiel ne l'est peut-être pas aux yeux des autres, de celui qui va corriger. C'est pas si évident que ça. C'est pour ça que, à ce niveau là, un regard extérieur c'est pas mal. Et même avec le regard extérieur, par exemple, moi je peux avoir une vision qui n'est pas forcément celle du stagiaire ou d'un autre qui va lire le même document. Après, je pense que, dans tout cette quantité d'infos, faut faire le tri, de toute façon. Puis, aussi, il y a plein de gens qui donnent des conseils sur ci, sur ça ou « intéresse toi à ça, lis ce bouquin là, etc... ». Bon, tout ça c'est des infos qui peuvent servir au stagiaire mais il faut qu'il arrive à trier dans tout ça parce qu'elles ne lui serviront peut-être pas toutes pendant cette formation là. Donc, c'est un peu compliqué de se mettre dans la peau du correcteur en fin de compte. Par contre, là-dessus, les formateurs, ils font le cadrage en cours quand ils leurs reparlent de la formation, au moment des réunions. J'imagine que s'ils leur font un cours sur telle et telle chose c'est pas pour rien. Donc, c'est à lui de gérer tout ça aussi.

a6 - D'après-vous, quelle est l'originalité du dispositif de la formation ETAIE?

A6 - Alors là, en fait, c'est une formation qui allie le terrain et la théorie et ça, moi je trouve que c'est les meilleures formations par rapport à celles où il n'y a que des cours en centre de formation. Là, ils abordent vraiment le côté technique c'est-à-dire le côté terrain. A côté, bien sûr il y a la théorie, bon c'est les grandes lignes. Si je parle de ce que je connais, il y a des grands auteurs, par exemple, qui sont des incontournables. Ou, entre guillemets, il y en a plein et après, il faut faire son choix. Mais, bon, c'est bien la théorie, c'est super, mais, après sur le terrain, on se rend compte que c'est plus ou moins adaptable. Par exemple, moi en cours, j'avais eu des tas de cours sur la psycho, sur le droit, il y avait plein de choses. Puis, quand on revient sur le terrain, les choses sont pas aussi simple et évidentes. Il faut faire avec l'être humain qui est en face de soi et l'humain, il a sa sensibilité, ses humeurs, il a sa réalité à lui qui est peut-être un peu éloignée de la belle théorie qu'on voudrait mettre en place pour, soi-disant, son bon développement social et psychologique. Donc, il faut essayer de remettre tout ça dans la réalité. Quand je vois la formation ETAIE, c'est un peu ça aussi quelque part, à savoir qu'il a des cours très intéressants, j'en suis certaine mais, j'imagine que dans leur mise en application sur le terrain, il doit être aussi confronté à des difficultés. Après, c'est à lui aussi de gérer ça. Mais, je crois vraiment que les formations où il y a les deux, pratique et théorie, que c'est ce qui convient le mieux. Après, bon c'est sur que ça dépend aussi quelle formation on fait, ce qu'on veut obtenir.

a7 - Selon vous, que vous a apporté votre implication dans le dispositif de formation ?

A7 - Déjà, ça m'a permis de mieux connaître le service Ateliers. Parce que quand X. m'en parle, il me raconte des situations que nous on voit pas forcément dans nos services. Ca permet de mieux connaître les difficultés des résidents qu'ils encadrent à l'atelier et les difficultés que les encadrants rencontrent aussi et tout le travail qu'ils effectuent. Parce que c'est vrai que même si nous on travaille avec eux, on ne se rend pas toujours compte. On est tellement dans notre boulot à nous que, parfois, on oublie un petit peu les autres qui sont autour, qui sont là aussi et qui bossent autant. Donc ça m'a permis de voir un peu leur travail et ça c'est intéressant. En fait, come j'avais fait une formation d'éducatrice technique, la formation de X. elle me parlait. C'est pour ça que, quand il m'en a parlé, en fait, il ne m'a pas demandé si je pouvais l'aider. Ce qui s'est passé, c'est que je l'ai entendu en parler, il disait « voilà, faudrait que je fasse ça » et à un moment donné, je me suis vue en train de l'aider à faire un travail. Après, comme on n'avait pas trop le temps, on a décidé de remettre ça à un autre jour et puis, j'ai fini par lui dire « ben, si tu veux je t'accompagne » et voilà, ça c'est passé comme ça. Ca c'est vraiment fait spontanément. Mais, c'est vrai que je suis allée vers lui automatiquement et naturellement parce que sa formation me parle. Même si son domaine technique spécifique je n'y connais rien, néanmoins, je trouve ça intéressant. Et puis, être tuteur dans ce type de formation, je trouve ça super.

Au début, il était seulement salarié dans la structure puis ça c'est agrandi, donc il y a eu des opportunités, ça c'est passé un peu comme ça. Dans son secteur, ça s'est agrandi aussi, il a fallu embaucher d'autres personnes et il fallait quelqu'un qui puisse encadrer les gens. Lui, il était pas particulièrement partant pour faire ce métier là au départ. Et puis, après, on lui a proposé de faire la formation, il a dit « pourquoi pas, après tout ». Et, hop c'était parti. Moi, je trouve ça génial parce que de salarié, il passe à encadrant et s'il y prend goût, il peut continuer sur d'autres formations. Peut-être que ce sera sur des formations continues plus courtes et sur des thèmes précis et ça lui permettra d'être toujours un peu au courant. Au-delà de ça, je trouve que c'est bien aussi de voir ce qui se passe dans les autres services parce que, au bout d'un moment, on fonctionne un peu en cercle fermé en fait. Puis, il faut dire que, moi, tout ce qui touche à la formation professionnelle, à l'évolution professionnelle, ça m'intéresse beaucoup. C'est pour ça que je me suis dit « il y a pas de raison, vous voyez X., au début, il était salarié dans un service puis il est devenu encadrant, donc, pour lui, la formation ça peut être une opportunité pour évoluer ». Bien sûr, peut-être qu'il s'arrêtera là si ça lui convient comme ça. La formation, je vois ça comme une opportunité et, si elle se présente, à mon avis, il faut la saisir.

Bien, je vous remercie. Au revoir.

Au revoir.

Entretien B

b1 - Comment intervenez-vous sur le dispositif de formation ETAIE ?

B1 - Mon rôle c'est de l'accompagner dans ses écrits, c'est-ce que j'ai compris lors de la réunion à Orléans, il y a une quinzaine de jours. Bon on n'a beaucoup parlé des écrits mais je pense que l'accompagnement il est aussi autre. Pour l'accompagner dans ses écrits, moi je me suis donné comme outil de le rencontrer régulièrement, d'être plus attentive lorsqu'il me parle, d'être plus attentive à l'observer dans la structure puisque je ne suis pas avec lui sur le chantier d'insertion. Je l'ai été longtemps à une certaine époque donc j'en connais quelque chose mais, comme je n'y suis plus, il y a des choses, certainement, qui ont évolué et, de toute façon, en fonction des moments et des équipes et des chantiers, il y a des choses qui bougent. Donc, mon rôle pour l'accompagnement de Y., c'est, peut-être, d'apporter un autre regard. Heu, de questionner sa pratique et ses questionnements pour essayer de lui permettre d'aller plus loin dans sa réflexion, dans ses questionnements, dans sa façon de voir les choses. Je pense que mon rôle aussi, je m'en suis aperçue, c'est peut-être de le rassurer sur ses écrits, sur ce qu'il a déjà travaillé et, peut-être aussi, lui donner des outils pour, toujours par rapport à ses écrits, j'ai remarqué la dernière fois qu'on a parlé ensemble, c'est qu'il osait pas trop écrire et une de ses réflexions, ça a été « mais est-ce que ça j'ai le droit de le mettre ? ». Donc, voilà, à travers mes réponses, c'est lui permettre d'oser aller le plus loin possible parce que, en fait, il a beaucoup de choses très riches à dire, à penser. Mais, peut-être qu'il se bloque, il ne s'autorise pas, il se questionne et donc, du coup, il a pas trop la place pour pouvoir mettre autre chose. Donc ça reste à tourner dans sa tête et ça ne laisse pas de place à autre chose.

b2 - Comment avez-vous été amenée à exercer ce rôle de tuteur ?

B2 - Alors, ça c'est passé un peu rapidement. Parce que Y. a commencé sa formation depuis déjà plusieurs mois et le responsable de la structure m'a demandé, peut-être une semaine avant la réunion des tuteurs en mi-février, si je voulais bien être la tutrice de Y. parce que c'était lui qui exerçait ce rôle. Alors, étant donné qu'il y avait des choses à régler sur le chantier, le responsable de la structure, sans doute, a jugé que c'était pas forcément très facile pour lui d'être à la fois le responsable de structure et, en même temps, le tuteur de Y. puisque, au niveau de la hiérarchie, il y avait une marche qui n'était pas forcément négligeable. Je pense que, étant donné que je connais Y. depuis assez longtemps, qu'on a pu déjà travailler ensemble, je pense que le responsable de structure a pu apprécier qu'on avait déjà pu s'apprécier dans notre travail et qu'on se connaissait de façon, disons, un peu fine par rapport à notre comportement sur les chantiers, à ce qu'on pensait, etc... Il a dû évaluer, aussi, qu'en tant que collègues, peut-être la marche était moins haute. Sans doute qu'il a jugé aussi que par rapport au diplôme que j'ai passé ça rentrait dans les compétences qu'il avait envie de me voir exercer. Mais ça, là on n'en a pas parlé, c'est moi qui l'imagine.

b3 - Quelle représentation avez-vous de ce rôle de tuteur ?

B3 - Alors, l'idée que je me fais du tuteur, c'est quelqu'un qui chemine à côté d'une personne en formation, qui a un regard un peu plus distancié parce que je pense, que pour la personne qui se forme, c'est difficile de se former puis de se regarder pédaler en même temps. Je pense que le tuteur a un rôle un peu de regarder la personne qui pédale. Puis après, par rapport au référentiel, par rapport à ce qui lui est demandé, c'est de pouvoir lui renvoyer des choses, de pouvoir répondre à ses questions. Je dis pas que ce sera correct mais, disons, un appui, un référent de base quoi. Je pense que les autres collègues autour ont des rôles aussi à jouer mais, je pense que pour la personne qui se forme, le tuteur c'est l'incontournable qui permet un peu de centraliser des informations, des visions de sa façon de travailler. Disons que, moi, dans mon rôle, j'imagine pas être toute seule avec lui parce que mes collègues qui ont des rapports professionnels avec Y., je peux aller discuter avec elles pour voir comment elles le perçoivent et avoir plusieurs angles de vue. Parce que on ne se comporte pas toujours de la même façon, on n'a pas forcément les mêmes questionnements ou les mêmes certitudes avec l'un ou avec l'autre. Moi, je pense qu'on est aussi, un petit peu, l'interface. Moi, j'aimerais être plus en lien avec l'organisme de formation et la personne formée. Ca c'est quelque chose que j'ai un peu de mal à mettre en place. Alors c'est pour des questions diverses et variées mais, il me semble que ce serait peut-être plus facile pour moi d'avoir plus de relations avec l'organisme de formation. D'ailleurs, c'est pour ça que j'ai beaucoup apprécié la rencontre des tuteurs qu'on a eu. Ca m'a beaucoup aidé à l'accompagnement de Y., surtout que c'était tout frais donc, ça m'a donné des billes que j'ai appliqué rapidement. Bon après, ça c'est-ce que je pense. Après, il y a la mise en pratique et là, il y a toujours des écarts.

b4 - Connaissez-vous les attentes du dispositif de formation par rapport au rôle du tuteur auprès du stagiaire ?

B4 - En fait, j'ai pas beaucoup pris le temps de me poser suite à la rencontre des tuteurs pour pouvoir revoir les choses. Je pense que mes attentes elles sont de l'ordre de pouvoir m'appuyer sur l'organisme de formation. Moi-même, j'ai des difficultés ou des questionnements. Pour l'instant, je suis pas capable de vous dire « voilà, il y a ça, ça et ça ». Vous voyez, je me suis pas beaucoup posée. J'ai quand même revu Y. depuis et, je pense que mes attentes c'est de pouvoir avoir un interlocuteur qui puisse être là pour répondre.

b5 - Quel type d'organisation avez-vous mis en place pour assurer ce rôle ? L'avez-vous formalisé, planifié ?

B5 - Depuis la réunion des tuteurs, on s'est vus 2 fois. Je lui ai fait part de ce qu'on avait travaillé pendant cette demi-journée. Je lui ai laissé comme outil, une partie de ce que j'avais noté parce que ça semblait pouvoir avoir un poids supplémentaire à ce que je lui dis étant donné que c'était l'organisme de formation qui en avait parlé. Par exemple, par rapport au fait que son écrit pour la 1^{ère} unité de certification n'était pas définitif, qu'il pouvait toujours y revenir, le nourrir de ce qu'il verrait dans la suite de sa formation. Donc voilà, je lui ai fait part de ce qu'on avait vu lors de cette journée, je lui ai demandé s'il avait bien compris ce qu'on allait lui demander à la fin de sa formation donc, cet écrit à quoi il correspondait, les liens qu'il pouvait faire sur le terrain. Là, lui m'a donné des écrits qu'il avait commencés. Il disait toujours qu'il écrivait rien et là il m'a donné plusieurs pages. Donc, ça c'était plutôt un bon départ pour qu'on puisse parler de ses écrits et de sa pratique. Donc, son écrit, je l'avais lu, j'ai pu le resituer dans tout le cursus. Après, je lui ai demandé de me parler un petit peu de sa pratique et j'ai appliqué ce que la coordinatrice de la formation nous avait conseillé. C'est-à-dire que Y. parlait et moi j'écrivais ce qu'il me disait. En fait, je n'ai pas gardé de traces, je lui ai tout de suite donné les notes. J'avais le choix de faire une photocopie ou pas mais je n'en ai pas fait. Après, je me suis dit que j'avais moi aussi des choses à travailler en l'accompagnant et de lui faire confiance, et de lui donner les écrits, de toute façon c'est comme si c'était lui qui les avait écrits à travers mon crayon. Donc, je lui ai dit ça aussi et je lui ai dit « dans tout ce que tu m'as dit là, il y a des réponses à tes questions de la 1^{ère} unité de certification ». On a travaillé un sujet particulier. En fait, depuis le début du stage il rentre souvent dans des questionnements et dans des conflits avec une personne sur le chantier. Je pense que c'est dû à un fonctionnement qu'il a, qui n'est pas forcément le mieux adapté à la situation et qui est très riche pour travailler ce pourquoi il est en train de se former. Ça tombe bien, d'ailleurs, il l'a pris comme sujet de la 1^{ère} unité de certification. Donc il a commencé à parler de ça puis, la semaine dernière, il y a eu une réunion entre toutes les personnes du chantier d'insertion, le responsable de structure et les conseillers en insertion qui accompagnent les personnes sur les chantiers. La personne dont parle Y. dans son écrit s'est montré au mieux de sa forme, si l'on peut dire, et c'était édifiant. Je trouvais que ça donnait à Y. plein de billes pour comprendre des choses. Moi, j'étais pas en bas quand ça c'est passé, j'étais en haut mais j'ai entendu beaucoup de choses, j'ai vu ce monsieur aller et venir. Et puis, quand j'ai rencontré Y. je lui ai demandé « Mais, en fait, lors de la réunion de ce matin, est-ce que tu as trouvé des réponses à tes questions ? Est-ce que tu as pu comprendre des choses ? ». Et bien, quand on pédale, on a du mal à se regarder pédaler donc forcément, je dis forcément, bon mais là, Y. s'est pris les choses de face et il n'avait pas encore bien analysé. Donc, il me semblait qu'il n'y avait pas grand-chose. Suite à ça, je lui ai proposé d'en parler de la situation de cette personne. Et, là, j'ai écrit tout ce qu'il me disait. C'était super riche parce que, quand on faisait un peu un résumé avec un regard extérieur, je pense qu'il pouvait avoir énormément d'éléments qui lui permettraient d'écrire son unité de certification. Mais, apparemment, il était encore un peu noyé là-dedans. Donc, moi je lui ai dit « Ben là-dedans, c'est très riche, il y a beaucoup de choses, laisse passer un peu de temps. Puis, tu te relis ».

Pour revenir à la question, donc, il y a des rencontres formelles comme ça, avec des sujets qu'on annonce en début de réunion et puis, à des moments donnés, ce que je mets en place de mon côté, c'est observer comment il fonctionne par rapport au rôle qu'il a quand il arrive dans la structure. La structure, quand il y arrive, il y est en tant que salarié. Quand il s'en va, il termine son rôle de salarié et donc, moi, je suis plus attentive à tout ça et ça me permet de récolter des informations que je vais pouvoir lui redonner pour qu'il s'interroge. Ce que j'ai apprécié aussi c'est la technique du « Pourquoi », toujours pousser le stagiaire dans le pourquoi. Ça je l'ai beaucoup utilisé lorsqu'on s'est vu la dernière fois et ça, c'est sans doute, l'une des raisons qui lui ont permis de pouvoir aller assez loin dans ce qu'il disait de la personne qu'il étudiait dans l'UC 1. Et, du coup, quand je lui ai donné son document, il m'a dit « Mais, moi je peux pas dire tout ça, c'est trop perso ». Je lui ai dit « Mais quand, tu le rends, tu l'anonyme ton devoir et puis, si tu ne peux pas parler de ça, de quoi tu peux parler ? ». Lui, ça lui paraissait très très perso. Mais, je me souviens que, en tant qu'éducatrice spécialisée, nos devoirs, ça poussait beaucoup plus loin dans l'intimité des personnes, dans les hypothèses qu'on pouvait émettre,

dans les situations des personnes qui pouvaient être beaucoup plus lourdes que ce qu'il décrivait là. Donc, je l'ai rassuré sur ce que lui pouvait s'autoriser à écrire. Et puis, c'était toujours plus facile, après, d'enlever des choses, peut-être de les résumer que de s'interdire de jeter tout.

b6 - Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de rencontrer des difficultés particulières ?

B6 - Alors, oui, il y a une difficulté à laquelle je suis confrontée et pour laquelle j'aurais besoin d'en parler avec l'organisme de formation. Et, en même temps, je me dis que... Enfin, je sais pas comment faire avec ça. J'ai la sensation, enfin, c'est plus qu'une sensation, parce que c'est partagé aussi avec mes collègues. C'est que, cette personne qui se forme, elle est beaucoup dans un fonctionnement personnel. Elle a du mal à avoir un fonctionnement professionnel régulier et de sentir où est sa place de professionnel. Il y a des glissements qui sont très souvent opérés entre le perso et le professionnel. Et, je pense que c'est aussi à l'origine des difficultés qu'il rencontre en tant que professionnel, de ne pas le comprendre, parce que je pense qu'il s'agit aussi de ça, pour pouvoir l'habiter aussi en fait et se sentir soutenu par un rôle au sein d'une structure sur lequel, justement, il pourrait se retrancher. Moi, ici j'ai ce rôle et, dans la structure, on me demande de faire ça. Y., il me semble qu'il est souvent en première ligne en tant qu'individu devant les personnes avec qui il est en difficulté. C'est pas un professionnel qui est devant une personne sur un chantier d'insertion, c'est Y. devant X., c'est Y. devant Z., etc... Et moi, ma question c'est : comment faire sentir à Y. que cette distance qu'il n'a pas, comment l'aider à habiter ce manteau de formateur, enfin, d'encadrant de chantier d'insertion. Parce que je pense qu'il a du mal à le voir. Alors, il est très intéressé par tout ce qu'il voit en formation. Quand on commence à en parler, vous voyez l'autre jour, il commence à me parler d'un de ses formateurs et, plouf, il glisse sur carrément autre chose que le professionnel. Il commence à me dire « Le formateur, il s'intéresse à ceci, à cela, il s'intéresse à la culture bio,... ». Voilà ce que ça donne. Du coup, là, moi je ne suis plus tutrice de Y. mais c'est B. et Y. Quelque part, ce qui peut se comprendre, c'est qu'à ce moment là, on était hors du cadre du travail, en dehors des horaires de travail. Mais, comme ça fait partie du personnage, moi, j'ai tout de suite recadré là-dessus et sur ce pourquoi on était là. Voilà, ma technique ça a été ça. Il y a aussi le fait, que je suis sa tutrice depuis très peu de temps mais, c'est pas pour ça que ça doit être tout de suite rigide. Si vous voulez, je connais un peu Y. avec ses susceptibilités et ses difficultés, il me semble... En fait, j'apprends aussi en faisant, alors j'essaie de recadrer doucement. Bon, moi aussi, je suis un petit peu bourrue. A certains moments, je pourrais lui dire « Attends, là tu déconnes, c'est encore du perso ». Bon, finalement, c'est peut-être ce que j'aurais dû lui dire mais, dans le tutorat, je pense qu'il faut apprendre à avoir les bonnes limites. Moi, j'ai dit à Y. « Ok, tu m'acceptes comme tutrice mais, je ne suis pas là pour te juger, je ne suis pas là pour dire si tu as fait des fautes, si tes phrases sont mal tournées. Le but, c'est que tu puisses exprimer ce que tu as à exprimer puis, après, on voit ensemble. Bon tu te fais aider pour pouvoir le mettre en route mais, moi, je suis là, un petit peu comme un phare. Je suis pas le seul, il y en a d'autres ». Donc, pour pouvoir établir cette confiance, je m'oblige aussi à avoir un comportement qui me semble être propice à établir cette relation où lui pourra ne pas hésiter à me dire des choses. Après, je ne m'y prends pas forcément bien mais, disons que, par rapport à ce que je connais et mes critères, ben je m'y prends comme ça. Alors la grande question c'est « Comment faire pour que Y. soit un professionnel et pas quelqu'un qui est en face de quelqu'un d'autre. Et ça, c'est une énorme difficulté qu'il rencontre et ça fait des années que ça lui colle à la peau. Alors, j'ai eu une grande discussion avec lui avant d'être sa tutrice où, alors là, je lui suis rentrée dedans, je n'ais pas mâché mes mots. Je me suis beaucoup engagée et je l'ais exprimé très très fortement. Je me le suis permis parce qu'à ce moment là, j'étais sa collègue de boulot et en dehors des heures de travail. Parce que ça va bien, dire que c'est toujours les autres... peut-être que lui, s'il avance sur son chemin, il se rendra compte d'autre chose. Mais, il veut ne pas , il veut ne pas se faire aider. Moi c'est-ce que j'ai perçu. C'est normal, quand on se fait aider, ça veut dire, déjà qu'on accepte d'être en formation, ça veut dire qu'on accepte de se mettre en danger quelque part. Après, c'est les représentations de chacun. Si on va travailler en plus sur soi, ça veut dire qu'on accepte encore plus loin. C'est vrai que ça peut faire mal, que ça peut être remuant mais, aussi, à long terme, on peut se sentir mieux dans sa peau et mieux, enfin, dans tous les moments de sa vie en fait, en tant qu'encadrant de chantier, en tant que collègue au lieu de prendre tout au premier degré, dans la face et de pas voir le bout. Ca, s'il ne travaille pas sur lui-même, on ne pourra pas le vivre à sa place. Pour l'instant, mon questionnement c'est que je suis avec ça et que s'il ne travaille pas sur lui, qu'est-ce que je peux faire moi ? Je peux faire un petit bout mais je ne peux pas faire à sa place. Et, je me dis que s'il conserve cette place, il ne peut pas être encadrant de chantier, c'est impossible. Si, à chaque fois que quelqu'un lui renvoie des choses de sa névrose, de sa problématique, de ce qu'il a vécu, ça vient réveiller et ça, il en rencontrera tout le temps. Alors, à chaque fois, c'est l'autre mais ça peut pas toujours fonctionner. S'il est trop atteint par les situations et qu'il n'arrive pas à s'appuyer sur un autre professionnel, qu'il n'arrive pas à prendre du recul, il sera en

difficulté. Et moi, comme dit Jean-Marie Pelt : « Le corps sonne » et, le corps de Y. sonne beaucoup. Puis, moi, ce n'est pas mon métier non plus de l'aider là-dedans. Je peux juste le secouer en lui disant « Hé, t'as vu ça ? ». Bon, maintenant, je le ferais plus pareil et je ne sais pas dans quelle mesure je peux lui en parler. Et puis, de toute façon, je sais que ça vient quand c'est mûr. Donc voilà, je suis devant ce souci là de me dire « Comment l'aider à mettre cet habit d'encadrant de chantier » alors que, cet habit, pour le mettre, il va être obligé de travailler sur des choses qu'il n'a pas forcément envie de travailler.

b7 - D'après-vous, quelle est l'originalité du dispositif de la formation ETAIE?

B7 - Moi, je l'ai connu en tant qu'étudiante. Il y avait ce va et vient entre la formation, parce que c'était en alternance, pendant 4 ans avec des stages que ce soit sur mon lieu de travail ou d'autres structures. Alors, je trouve ça super original et très fort parce qu'il y a un lien très direct entre la théorie et la pratique. Quand on est à l'école et qu'on est dans la théorie sans arrêt, on a des situations pratiques qui viennent l'illustrer et vice et versa. Quand on est sur son lieu de travail ou de stage, on a sans arrêt des théories qui viennent s'inscrire dans les situations qu'on rencontre donc ce va et vient est très intéressant. Dans la formation ETAIE, je pense qu'on est coformateurs et qu'à ce titre là, je vais essayer d'avoir plus de relations avec l'organisme de formation. Je pense que moi aussi, j'ai un peu besoin de me rassurer sur mes compétences et sur oser aller prendre contact. L'organisme de formation, là, je ne l'ai rencontré qu'une seule fois, et ça a été suffisant pour me dire que je peux tout à fait faire appel à l'organisme de formation. Et, maintenant que vous m'avez posé la question, je pense que je vais les interpeller là-dessus parce qu'il reste plus beaucoup de temps pour la formation. J'avais aussi des images que j'ai un peu cassées. Là, la coordinatrice de la formation me disait que, enfin j'ai cru comprendre qu'elle me disait que Y. n'avait pas de problème pour les écrits. Alors que moi, je pensais qu'il en avait beaucoup, parce que lui m'avait dit n'avoir écrit que 3 phrases. Or, il a écrit plus de 3 phrases, il a écrit quelques pages. C'est quand même bien. Donc, la coordinatrice m'a un peu cassé mes représentations. C'est pour ça aussi que j'ai demandé à Y. de me montrer rapidement ses écrits et qu'il me les a donnés. Certainement aussi, qu'elle a remarqué des choses sur la question que je me pose donc elle a certainement un autre regard que moi qui va me permettre, peut-être, d'avancer sur mon questionnement pour accompagner Y. dans une posture professionnelle. L'originalité, je pense aussi que c'est que chacun, de notre côté, on est en posture d'apprenant. Ca c'est très originale car c'est une posture qui n'est pas acceptée par tout le monde mais qui commence à être bien dans l'air du temps. Ce n'est pas la première fois que j'en entends parler et personnellement, je l'habite beaucoup mais pour d'autres raisons. Etre dans la posture d'apprenant c'est intéressant parce qu'on a chacun quelque chose à apporter à l'autre de la place où on se situe. Je pense que c'est riche pour les stagiaires puisque la Loi du 2 janvier 2002 place l'utilisateur au centre du dispositif. Donc, si on accepte, du plus loin possible, d'appliquer cette loi, ce sont des cercles d'utilisateurs avec des personnes qui travaillent pour elles et tout. Mais, chacun, à notre place on est un utilisateur. Donc, je trouve que c'est super riche parce que, du coup, on se positionne et on positionne l'autre à la fois au centre du dispositif. Donc chacun a à donner et à recevoir alors c'est... Vous voyez, j'ai une collègue qui a inventé le PARE, c'est le Partage Action Réseau et c'est, comment, avec notre réseau, trouver du travail, puisque c'est le but mais on peut l'appliquer à tout. Bon, c'est pas elle qui l'a inventé puisque c'est vieux comme le monde mais après, c'est comment le mettre en pratique. Donc, après, c'est comment je prends le temps, comment je peux initier, comment je peux faire participer les collègues ? Voilà quoi, c'est un peu un bouillon de culture où chacun a sa place avec la possibilité de donner et de recevoir. Mais, après, ça ce sont des mots. Bon, je pense que je l'ai à peu près intégré en discours mais après, il faut peut-être que je le mette plus en lien avec la pratique. Donc que je m'octroie un peu plus de temps et avec mes collègues, et avec Y., avec l'organisme de formation pour faire ces va et vient, sortir la tête de mon guidon à moi.

b8 - Selon vous, que vous a apporté votre implication dans le dispositif de formation ?

B8 - Alors, moi ça m'a bousculé et en même temps, je l'ai très rapidement accepté parce que j'ai pensé que, pour parler un peu vulgairement, d'un coup de pied au cul. Donc, c'est sûr que le responsable de structure, en me proposant d'accompagner Y. est venu, en fait, le donner ce coup de pied. Et ça m'empêche de m'endormir, ça m'oblige à continuer à me questionner et aussi, ça me permet de m'évaluer, de m'auto-évaluer. J'espère que ça va un peu me rassurer parce que je suis quelqu'un qui doute beaucoup. A la fois, ça va me rassurer et puis ça va me booster. Ca le fait d'ailleurs. Disons que ça me permet de mettre en pratique des choses que j'ai à l'intérieur de moi mais qui ont besoin de s'incarner dans une pratique, dans de l'échange, que ce soit avec Y., avec mes collègues, avec l'organisme de formation. Quelque part ça me montre aussi à quel point, parce que c'est bien joli de savoir des choses mais, après, il faut s'en servir. Donc là, ça me permet d'apprendre à l'apprendre. C'est toujours un peu réducteur dans mon discours. J'ai souvent l'impression de pas être à la hauteur. Mais, j'ai la sensation que plus je vais exercer concrètement les choses et plus la théorie va venir se mettre en

place. Et puis, je pense que ça va aussi apporter à la structure, peut-être d'être plus proche des chantiers d'insertion. Là, pour Y., je vais peut-être devenir un nouvel interlocuteur privilégié mais de la structure et qui n'est pas un interlocuteur hiérarchique. Et, forcément comme Y. bouge, que moi je bouge, ça fait bouger l'ensemble au sens large. C'est un peu comme le vol du papillon. Et puis, moi, qu'est-ce que ça m'a apporté ? Et bien, là j'ai pris 2 jours de congés et je suis allée voir un ami qui dirige des chantiers d'insertion. Lui n'a pas de formation dans ce boulot mais il a des outils que je vais pouvoir partager avec les chefs de chantier. Parce que en fait, ça va me permettre de pouvoir mieux appuyer leurs demandes. Sur des exemples très précis, vous voyez chez eux, chaque membre du personnel a sa propre caisse à outils. En fait, ces outils ils sont facturés par la structure aux salariés à hauteur d'une dizaine d'euros par mois pendant 6 mois, il y a une retenue sur salaire. Là ça permet d'avoir une plus grande responsabilisation par rapport au matériel. Je trouve que ça c'est un très bon outil. Ici, les chefs de chantier en parlent depuis longtemps. Une autre chose dont ils parlent depuis longtemps, c'est d'avoir chacun leur chantier. Ca c'est une problématique parce que, là on a des équipes différentes qui travaillent les unes derrière les autres. Evidemment, ça donne une ouverture pour chacun puisque si il y a eu des loupés dans le travail, chaque équipe peut dire que c'est la précédente qui avait mal fait. Pour l'ami que j'ai rencontré, c'est tout simplement impossible que 2 équipes interviennent sur le chantier. Il a dit à ses employeurs « Si une autre équipe doit venir sur le chantier, moi je fais pas ». Donc, du coup, j'entends les demandes des chantiers d'ici. Grâce à cet échange, je pense que je pourrais aider Y. à le formaliser dans un écrit. A partir du moment où il l'aura bien pensé et réfléchi, c'est quelque chose qui, je pense, pourra aboutir. Pour l'instant, il a l'impression de s'épuiser à faire des demandes auxquelles le responsable ne répond pas forcément. Et moi, je sais, pour le pratiquer depuis plusieurs années, que ce responsable n'est pas fermé à toute proposition à partir du moment où elle est fondée, qu'elle est cohérente et que ça fait avancer les choses. Donc, aussi, comment permettre à Y. de... heu..., parce que c'est vrai pour ça mais, c'est vrai aussi pour l'accompagnement de quelqu'un sur les chantiers d'insertion par exemple. Comment lui faire prendre conscience que ce n'est pas parce qu'on lui dit non ou qu'on ne le fait pas que ce n'est pas définitivement fermé. Il y a peut-être aussi, une autre façon de s'y prendre. Peut-être qu'il ne faut pas qu'il reçoive ce non ou ce non-faire de la part des responsables de la structure comme quelque chose de... voilà c'est pas contre lui, c'est pas contre son travail. Peut-être que c'est aussi une façon de le titiller pour qu'il aille opérer d'une autre façon pour qu'on accède à sa demande. Moi, avec mes collègues, ça fonctionne beaucoup comme ça. En même temps, c'est de l'auto-formation. Donc, voilà, mais, en même temps, quelquefois, je me dis que j'ais pas envie de ne lui donner que des solutions parce que le tâtonnement c'est aussi quelque chose d'intéressant. Il y a plein de façon d'accompagner les personnes et quand, comme ici, la personne est très abîmée, l'accompagner c'est la porter jusqu'à ce qu'elle soit mieux et qu'elle soit en capacité de marcher en lui tenant bien la main et puis, de lâcher petit à petit. Vous voyez, c'est comme pour l'enfant, au début, il a besoin d'être porté puis on le tient fermement, puis après il tient juste le petit doigt. Le petit doigt, il bouge et après c'est l'enfant qui se lâche. Là, il y a toutes les phases et, pour moi, des fois, c'est un peu compliqué d'accompagner Y. Je sais pas, il n'y a pas très longtemps que je suis dans cette posture mais, déjà en tant que collègue, des fois, je le laissais un peu seul pour réfléchir puis, à d'autres moments j'avais trop envie de lui donner des solutions. Mais, en même temps, lui donner des solutions si c'est pas mieux, ça va pas prendre. Puis de quel droit je vais lui dire, enfin, pourquoi j'aurais plus raison que lui ? Enfin, vous voyez, je suis toujours dans une espèce de double posture avec plein de questionnements où je me dis « Qui es-tu ? De quelle place tu parles ? Etc... ». Donc, c'est un peu ça, des fois, mon dilemme. Cette posture, oui, elle m'apporte. Le fait d'avoir lu le référentiel, je trouve qu'il est super riche et d'ailleurs, je vais en faire profiter, l'ami dont je vous parlais tout à l'heure. Donc, j'ai pu dire à Y. plusieurs fois « Reporte toi à ton référentiel » parce que le référentiel c'est un peu la base. Avant qu'il retourne en formation, je lui ais dit de se mettre dans un endroit calme et de relire le référentiel mais, de le relire en conscience. Peut-être de ne pas tout lire mais de choisir un chapitre, de ne pas le lire comme ça mais d'être conscient de ce qu'il allait lire. Puis de laisser du temps avant d'attaquer la suite. Je lui ais dis « Rien que de lire ça, ça va te donner des billes pour travailler ». Moi, je pense que cet accompagnement il m'apporte aussi de plus me centrer sur quelque chose. Parce que, moi aussi je suis un peu dispersée, un peu étoilée et... sans doute que l'interview le démontre très bien, là je pédale alors je ne peux pas me voir... je m'oblige aussi, en acceptant cet accompagnement à être dans une direction et ne pas être un peu trop partout. J'ais la nette impression là, enfin, c'est-ce que je ressens. C'est peut-être aussi de pouvoir diversifier les regards sur l'accompagnement social parce que, jusqu'à présent, j'accompagnais des éducateurs en formation et c'est une autre fenêtre pour moi. C'est toujours de l'accompagnement mais, je trouve que c'est... il y a d'autres ingrédients, c'est un autre piment. Du coup, c'est riche parce que j'ais ma formation et je pense que ça va me permettre d'accompagner plus

dans ce qu'on appelle une globalité parce que j'augmente un peu les univers de provenance de chacun. Je m'ouvre aussi d'avantage aux chantiers d'insertion puis, à la fois, je pense que ça peut être riche pour J. Mais, en même temps, ça peut être réducteur. En fait, la médaille elle a toujours deux faces. Donc, je sais aussi que je dois peut-être faire un petit peu attention. Parce que, à Y., on ne lui demande pas d'être éducateur et moi dans mon accompagnement, sûrement que j'ai un regard un peu forcé sur ce trait là. Donc, il faut que je fasse attention, moi-même à revenir vers les unités de certification, voir quelles sont les différentes demandes. Ca me contraint à être plus dans la compréhension de l'accompagnateur de chantier et pas de l'éducateur qui fait l'accompagnement des personnes du quartier. Donc ça me donne d'autres approches. Avec Y. j'essaie de ne pas trop lui en dire et d'être plus dans le pourquoi parce que moi, du coup ça me permet de réfléchir. Quand je lui pose une question, en fait, je me la pose aussi à moi-même.

Merci, au revoir.

Au revoir.

Entretien C.

c1 - Comment intervenez-vous sur le dispositif de formation ETAIE ?

C1 - Mon rôle est d'abord incitatif, au début, pour le positionnement sur la formation. Donc là, aujourd'hui, j'ai un encadrant qui suit la formation. J'en avais envoyé un l'année dernière aussi. Celui qui est inscrit cette année a démarré, il y a trois ans dans l'insertion par l'activité économique chez nous. En tant qu'encadrant, il avait une expérience de logistique, heu, en fait, son expérience professionnelle correspondait aux savoirs faire techniques nécessités par la tenue du poste. Il n'avait pas de compétence spécifique dans l'encadrement de personnes en difficulté ni dans l'insertion. Donc, moi, cette formation ETAIE, je lui avais proposé dès son arrivée puisque ça collait avec les dates de positionnement sur la formation. Et lui, il avait jugé, à juste titre, à mon avis, qu'il était trop « frais », qu'il avait à s'adapter, d'abord, à la structure, à prendre en compte les activités, les processus de gestion de ces activités, etc, etc, ... Donc, il a d'abord décliné ma demande, heu, ma proposition de suivre cette formation. Et, quand ça s'est représenté, l'année d'après, en terme d'organisation, enfin, pour nous, c'était pas possible pour nous. Cette année, ça a pu se faire et il était tout à fait volontaire pour le faire, puisqu'il avait, au moment de son intégration, pas de formation spécifique en terme d'encadrement de personnes en difficultés même si, moi, je lui connaissais des capacités naturelles à éveiller le respect, la bonne entente. Mais, il fallait organiser tout ça. Donc, moi je suis son directeur et je suis son tuteur pour la formation. Il faut préciser, quand même, qu'on se connaît depuis une douzaine d'années. C'est quelqu'un que je connaissais bien avant de l'embaucher.

c2 - Comment avez-vous été amenée à exercer ce rôle de tuteur ?

C2 - Alors ça n'a pas été une décision commune. Ça a été imposé complètement. En fait, c'est un positionnement qui correspond au fait que, dans notre structure, on considère que le métier d'encadrant technique intervient d'abord sur le côté professionnel plutôt que sur l'accompagnement social. Donc, on n'a même pas envisagé de confier ce tutorat au service d'accompagnement comme ça peut se faire ou, on l'a vu en réunion, il y en a qui faisaient des tutorats couplés avec une partie confiée au service d'accompagnement socio-professionnel et une partie à la direction ou à la gestion de production. Donc, ben, nous c'est une affaire de disponibilité déjà, du service d'accompagnement mais, aussi, ça correspond à la vision qu'on a du métier d'encadrant technique au sein de l'entreprise d'insertion qui est d'abord positionnée sur le professionnel. Mais, c'est aussi notre système d'accompagnement et la justification de l'insertion par l'activité économique. En tant qu'entreprise d'insertion, on favorise d'abord le professionnel par rapport au social. Bien sûr, on fait de l'accompagnement social mais le média de réinsertion reste l'activité professionnelle. Et donc, que ce soit le hiérarchique, le gestionnaire de l'entreprise qui soit le tuteur de stage ça correspond aussi à notre vision du métier. De toute façon, il n'y avait pratiquement pas d'autre solution et ça correspond aussi à notre vision de l'insertion.

c3 - Quelle représentation avez-vous de ce rôle de tuteur ?

C3 - D'abord, il est d'accompagner parce que c'est vrai que les objectifs de la formation doivent être bien respectés, compris, sus par le stagiaire. Là, c'est vrai que le tuteur, ça sert à quelque chose. En gros, c'est aussi que tout ce qui est à prendre dans la formation soit bien pris. C'est surtout, ce que j'attends de la formation pour l'encadrant technique c'est que ça éveille en lui une réflexion, que ça l'amène à prendre du recul par rapport à son métier. Il faut que ça lui permette, derrière, de gérer les situations telles qu'elles se présentent avec cet acquis en plus qui est la réflexion et le recul. Pour moi, le rôle de tuteur, c'est de m'assurer que tout ce qui est à prendre est bien pris.

c4 - Connaissez-vous les attentes du dispositif de formation par rapport au rôle du tuteur auprès du stagiaire ?

C4 - Oui, je les connais bien. Déjà, par la lecture des référentiels de la formation et du contenu des unités de certifications. Ensuite, il y a les réunions de tuteurs où l'on peut interroger la coordinatrice.

c5 - Quel type d'organisation avez-vous mis en en place pour assurer ce rôle ? L'avez-vous formalisé, planifié ?

C5 - Alors c'est pas très formel. Non, mais, en fait, on en parle tous les jours. Voilà, c'est aussi cet avantage là. C'est pas un administrateur qui est le tuteur, c'est pas la personne en charge de l'accompagnement socioprofessionnel qui n'est là qu'à temps partiel. C'est moi et on se voit tout le temps et donc c'est beaucoup de discussion. Par exemple, on boit le café et on parle de comment se passent les sessions de formation mais, aussi, les questions que lui se pose, les documents, etc... Enfin, c'est vraiment de l'échange. On n'a pas vraiment de temps spécifiquement arrêté pour ça. On le fait au quotidien. Des fois, on n'en parle pas pendant 10 jours et des fois, on en parle 3 fois par jour. Voilà ça dépend. Puis, bon, on réfléchit tous les deux, on y pense. Les derniers échanges qu'on a eu c'était sur les exemples qu'il avait choisis pour la réflexion de son unité de certification et voir ce que ça lui permettait d'apporter à sa réflexion. Pourquoi il avait choisi ces exemples là, qu'est-ce qu'il pouvait montrer avec. Est-ce que ça

correspondait bien à l'unité en cours, est-ce que ça ne débordait pas sur une autre unité, comment il fallait présenter le problème.

c6 - Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de rencontrer des difficultés particulières ?

C6 - Pas particulièrement. En fait, je fais partie du comité de coordination de la formation où je représente le réseau X.. Donc la formation, je comme nce à bien la connaître et par rapport à la formation, je n'ai pas de questionnement spécifique. Je pense que ça aide peut-être aussi le stagiaire puisqu'il voit que je suis impliqué dans l'organisation et la gestion de cette formation. Donc, là, je ne vois pas de problème particulier.

c7 - D'après-vous, quelle est l'originalité du dispositif de la formation ETAIE?

C7 - Pour moi, le mode de construction de la formation, en alternance intégrative, est une vraie richesse. Par contre, c'est vrai que ça ferme la porte à tout autre candidat que ceux qui sont déjà en poste. Mais, c'est vraiment un outil qui est développé par les réseaux de l'insertion par l'activité économique qui vient répondre à une demande, à un besoin des structures d'insertion par l'activité économique. Ce choix de s'appuyer sur l'échange d'expériences, etc... ben c'est aussi ça qui fait la richesse de cette formation. Donc, il y a l'apport des cours qui sont dispensés mais il y a aussi tous les échanges. Que l'encadrant technique d'ici voit comment ça se passe ailleurs, qu'il puisse en parler, ça lui permet de prendre du recul par rapport à son métier, par rapport à ce que moi je lui demande spécifiquement, par rapport à ce qui est demandé aux autres encadrants techniques soit sur des structures similaires, soit sur d'autres types de structures, c'est pour moi, très enrichissant pour l'encadrant technique qui suit la formation. La force de cette formation est qu'elle permet au stagiaire de prendre du recul sur son métier et ça correspond à mes attentes en tant que tuteur et, ensuite, en tant que directeur.

c8 - Selon vous, que vous a apporté votre implication dans le dispositif de formation ?

C8 - Je pourrais dire que ça consolide les liens que j'ai avec l'encadrant technique qui, ceci dit, étaient déjà au beau fixe. On se connaissait depuis longtemps et on a géré le fait de bien se connaître sans problème dans notre exercice quotidien. Voilà mais, ça renforce quand même sur notre échange hiérarchique. Lui il prend de plus en plus en compte, il appréhende mieux ce que j'attends de lui en tant qu'encadrant, dans l'application du suivi, dans la perception, au quotidien, des problématiques qui peuvent se poser avec les salariés en insertion.

Je vous remercie. Au revoir.

Au revoir.

Entretien D

d1 - Comment intervenez-vous sur le dispositif de formation ETAIE ?

D1 - En fait, moi, je suis administrateur de l'association et, depuis le mois de septembre 2008, j'interviens comme tuteur auprès des deux stagiaires de la structure. En réalité, on est deux tuteurs. Le deuxième occupe la même place que moi c'est-à-dire que c'est aussi un administrateur et on intervient tous les deux auprès des deux stagiaires mais, essentiellement sur tout ce qui concerne l'accompagnement à l'écrit.

d2 - Comment avez-vous été amenée à exercer ce rôle de tuteur ?

D2 - La première chose c'est que je crois énormément dans la formation. Je suis toujours curieux d'apprendre. Donc, je pense que la formation c'est très important et à tout niveau que ce soit sur le plan humain ou sur le plan pratique. Ensuite, ça fait plusieurs années, au Conseil d'Administration, qu'il est question de la formation des encadrants mais, avec la difficulté d'organiser les déplacements vers un autre département. C'est pour ça, une fois, j'ai demandé en quoi consistait cette formation. On m'a donc remis toute une documentation. Puis, au mois de septembre 2008, il a été question de deux salariés de l'association qui allaient recevoir une formation d'encadrant et, a été soulevée, la fonction de tuteur. Là, j'ai demandé en quoi ça consistait mais, ça ne voulait pas dire que j'étais volontaire. Ensuite, deux personnes étaient susceptibles d'assurer cette fonction mais, l'un d'eux a dit qu'il ne pouvait plus le faire. A ce moment là, le directeur m'a appelé pour me demander si je voulais bien être tuteur.

d3 - Quelle représentation avez-vous de ce rôle de tuteur ?

D3 - Pour moi, le tuteur, je le vois comme une branche morte qui doit disparaître. Quand vous plantez un jeune arbre, vous lui mettez un tuteur en bois, vous l'attachez dessus. Puis, un jour ou l'autre, le tuteur va disparaître et l'arbre va continuer de pousser tout seul. Alors ça, c'est une première image, ça ne veut pas dire que ça va se passer comme ça. La deuxième chose, je dirais que c'est pouvoir analyser où en est la personne pour lui faire faire un pas de plus. Je prends un exemple qui a été donné à la réunion des tuteurs. Là, j'ai vu que les stagiaires avaient des écrits à rendre mais ils n'avaient pas de plan. Après, il a été dit qu'ils pouvaient commencer à faire des propositions pour les écrits. C'est justement avec ces premiers écrits qu'on va voir comment les stagiaires avancent. Même s'ils en mettent trop au départ, après, on pourra retirer des choses.

d4 - Connaissez-vous les attentes du dispositif de formation par rapport au rôle du tuteur auprès du stagiaire ?

D4 - Je l'ai su au mois de septembre par les documents de la formation que j'avais reçus, le livret de formation, la plaquette de présentation, le référentiel. Je n'avais pas pu me rendre à la première réunion des tuteurs du mois de novembre. D'ailleurs, je pense que ça m'a manqué un petit peu pour mieux saisir. Mais, j'ai très apprécié, et je l'ai dit à la coordinatrice, la réunion du 17 février qui me permet de mieux voir les attentes de part et d'autre. C'était intéressant aussi de rencontrer les autres tuteurs pour savoir ce qu'ils entendent.

d5 - Quel type d'organisation avez-vous mis en en place pour assurer ce rôle ? L'avez-vous formalisé, planifié ?

D5 - Déjà, il y a ce qu'on voulait faire puis, ce qu'on peut faire et ce qui se fait. J'aurais souhaité qu'on puisse définir à l'avance le rôle de chacun étant donné que, dans la structure, il y a deux encadrants et deux tuteurs. Mais, en même temps, je me rends compte que c'est très difficile de définir à l'avance avec des personnes qui n'ont pas forcément une vision claire de ce que c'est un tuteur. Donc, ça va s'apprendre au fur et à mesure. Donc, là on est plutôt dans la phase des choses qui se font au fur et à mesure. Alors, la première de choses, c'est l'écrit. L'intérêt c'est que l'écrit, il est commandé par quelqu'un d'autre, de l'extérieur et il faut produire d'une part, un écrit, d'autre part, une analyse de ce qui est écrit. Et c'est là qu'il faut se rencontrer. Là à cette première phase, pour mettre ça en place, il n'y a personne de l'extérieur. Il faut que ce soit les quatre personnes qui, à l'intérieur, se structurent elles-mêmes. Ce qui est bien mais, ça demande plus de temps. Quand il n'y a pas d'expérience comme ici, c'est la première année qu'on envoie des stagiaires, on ne part pas de quelque chose d'existant. Et, le directeur ne s'est pas mêlé de nous structurer. Quand je dis ça, c'est un constat. Alors, après, dans la deuxième phase, et bien, on se structure tout doucement. Alors, avec l'autre tuteur, on se voit et on se téléphone. Alors, pendant les premières rencontres, c'était se donner les adresses et téléphones des uns et des autres parce qu'on ne les avait pas, il n'y avait pas de liste. Ensuite, c'était pour lire les premiers écrits. On s'est tous revus à quatre, les tuteurs et les stagiaires. Au cours de cette réunion, un des stagiaires avait écrit beaucoup beaucoup de pages. Le deuxième avait écrit une page. Donc, on a pris le temps, pendant une semaine, on a emmené les écrits pour pouvoir les lire. On s'est, à nouveau, retrouvés tous ensemble. Au cours de cette rencontre, chacun des tuteurs était amené à dire ce qu'il en pensait devant les deux autres, c'est-à-dire, le tuteur et le stagiaire, soit sur la composition, soit sur le nombre de pages, les redites, les doublés. Donc on a abordé un petit peu tout ça. Sur les conditions de pouvoir faire un écrit que ce soit manuscrit ou saisi à

l'ordinateur, sur la façon de le transférer ici. Ca, ça s'est fait tous ensemble. Ensuite, l'autre tuteur fait partie du groupe de formateurs qui intervient le vendredi matin dans la structure. Elle habite juste à côté, moi j'habite à 20 km d'ici. Donc, quand je viens ici, c'est exprès. Donc, le contact m'apparaît plus facile entre les stagiaires et elle. Après, parmi les deux encadrants, il y en a un qui a du mal à écrire, à s'y mettre, à produire. Pour le premier, celui qui avait beaucoup écrit, elle a tout emmené et lui a fait la correction des expressions et puis de l'orthographe. Moi, ce qui m'est apparu, et j'ai posé plusieurs fois la question, c'était « Comment on fonctionne à 4 ? Est-ce que c'est mieux ou est-ce qu'il faudrait fonctionner 2 par 2 ? ». Là-dessus, je n'ai pas eu vraiment de réponse. En fait, on revient un peu aux non-dits parce qu'on ne veut pas couper le groupe pour l'instant. Donc, là on continue de fonctionner comme ça mais il faudra peut-être changer à un moment. Quand, j'en ai reparlé dernièrement, j'ai demandé à chacun des deux stagiaires « Mais qu'est-ce que tu préfères ? ». Là, ils savent pas, enfin, j'ai l'impression qu'ils veulent surtout pas vexer l'un ou l'autre des tuteurs. Ce qui m'est apparu, ça je l'ai dit à l'autre tuteur, c'est que quand il y a la présentation générale par rapport à l'énoncé de l'écrit, ça on peut continuer de le faire à 4 parce que ça permettrait de travailler en petit collectif, de réfléchir ensemble. Sur ce point là, je pense que c'est bien de continuer à 4. Mais après, s'il s'agit de faire des corrections, de l'orthographe, la mise en page, les expressions, là on pourrait travailler par 2. Je pense qu'on verra à la prochaine réunion si on maintient l'organisation actuelle ou si on change. Par contre, avec l'autre tuteur, on a convenu que, si on devait contacter la coordinatrice de la formation, on s'en parlerait avant pour ne pas faire des doublons. Voilà un peu comment on fonctionne pour l'instant mais, dans 6 mois, ce n'est pas certain qu'on soit organisé de la même façon. Je vais vous donner l'exemple de lundi. Alors, le premier stagiaire a dit qu'il pouvait pas, qu'il avait du mal à écrire, à s'y mettre, qu'il allait prendre une journée pour rentrer dans le sujet. Donc, là après, on lui a dit que pour l'analyse, enfin moi, je me suis basé sur ce qu'on avait vu à la réunion de tuteurs d'il y a 15 jours. En fait, on lui a donné des questions pour lui permettre d'écrire son analyse. Après, avec l'autre tuteur, on s'est retrouvés tous les deux face au stagiaire. Et là, je le voyais, il ne s'adressait qu'à l'autre tuteur. Ca, ça fait partie de la relation. De temps en temps, je donnais juste un petit avis. Au bout d'un moment, l'autre tuteur a dit qu'il devait partir. Là, je me suis retrouvé seul avec le stagiaire. Donc là, lui il avait écrit sa situation et son analyse mais, dans l'analyse, il y avait des choses à revoir. Alors, dans la description, je lui ai dit « ce serait moi, je mettrais des titres ». Il voulait savoir pourquoi donc je lui ai expliqué que c'était pour montrer qu'il changeait de partie ou de situation. Je voyais qu'il avait du mal à le faire alors je lui ai montré en disant « là, je mettrais « les premières difficultés » puis, après, « ma réaction ». Il a noté tout ça donc je pense que ça l'a intéressé. Puis, après je lui ai parlé de l'analyse? Juste, ce que j'ai ressenti de sa part, c'est l'intérêt d'avoir deux sons de cloches. En essayant de... heu... enfin, moi, je n'irais jamais contre ce que dit l'autre tuteur en dehors de sa présence. Parce que sinon... Déjà ils entendent des choses avec les formateurs, ici, ils entendent les deux tuteurs.

d6 - Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de rencontrer des difficultés particulières ?

D6 - La difficulté c'est qu'ils n'amènent pas leurs écrits. On vient essayer de les chercher puis, ils ne viennent pas ou ils n'amènent rien. Donc, il y a une certaine lenteur, il faut gérer le temps. Ca veut dire que les 6 derniers mois de la formation seront plus chargés que les 6 premiers. Pour résoudre cette difficulté, je ne sais pas si une solution sera trouvée. Je pense qu'on va continuer à travailler à 4. Si on doit se séparer à un moment donné pour travailler sur des trucs très précis, je crois que ça ira dans ce sens là. Je n'ai pas d'a priori sur le fait de travailler 2 par 2 ou à 4. Moi, ça m'est égal. Ce qui me gêne maintenant, c'est qu'il faut que ce soit clair. Il faut qu'on soit conscient de ce qu'on fait.

d7 - D'après-vous, quelle est l'originalité du dispositif de la formation ETAIE?

D7 - Je trouve intéressant et riche cette formule parce qu'elle met en synergie des organismes, des professionnels, des intervenants, des gens sur place qui font un accompagnement dans la proximité. Là-dessus, et c'est peut-être la particularité qu'on a par rapport à d'autres structures, c'est qu'on n'est pas en fonction de commandement dans l'entreprise. On n'est pas des directeurs. D'ailleurs, l'un d'entre eux, à la réunion, il a commencé par dire les problèmes qu'il avait eu avec la direction. Si on avait été de la direction, il ne nous l'aurait pas dit. D'onc c'est qu'il sent bien qu'on est dedans et dehors à la fois. Moi, je pense que ça c'est une richesse et qu'il faut l'exploiter à fond. Le fait qu'il y ait des rencontres de tuteurs, je trouve ça bien. D'ailleurs, c'est dans cet esprit là que j'ai envoyé un mail à la coordinatrice de la formation parce que la semaine dernière, j'ai appris par les encadrants qu'ils devaient se retrouver avec les formateurs pour les écrits. On avait prévu de voir les encadrants la veille avec l'autre tuteur. J'étais étonné car je n'en avais pas entendu parlé. Alors, j'ai interrogé la coordinatrice pour savoir comment on fonctionnait. Là elle m'a répondu clairement et je suis d'accord avec elle. Ca montre l'intérêt qu'il y ait des liens de part et d'autre. Rencontrer les tuteurs aussi c'est intéressant et ça aussi, ça fait partie, pour moi, de l'alternance intégrative. Ca permet de mieux se situer dans un ensemble qui dépasse le cadre de

l'association.

d8 - Selon vous, que vous a apporté votre implication dans le dispositif de formation ?

D8- Le sujet est vaste et il me faudrait beaucoup plus de temps pour répondre à cette question. Il faudrait me la poser dans 6 mois, à la fin de la formation. Pour l'instant, ce que ça m'apporte, c'est la connaissance de cette instance de la formation à travers les personnes et dans la manière dont c'est fait. Donc, il y a un regard sur l'extérieur. Ça montre comment des formations peuvent se mettre en place et comment ça fonctionne. Parce qu'on entend parler de formation de tous les côtés. Moi, la formation Afpa que j'ai faite, elle n'était pas en alternance. On était en centre toute la journée pendant 9 mois. On avait des cours puis voilà. Il n'y avait que le formateur et le groupe. Là les intervenants sont différents, les stagiaires visitent d'autres structures. Après, c'est encore beaucoup trop tôt quand même pour voir tout ce que ça m'aura apporté. Déjà, j'ai lu tous les papiers qui m'ont été envoyés : la partie sur le tutorat dans le livret, les référentiels, et, aussi, ce qui a été remis aux stagiaires pendant les sessions. Ça va me permettre de faire des comparaisons avec d'autres. Ça va pouvoir m'aider à être tuteur autre part. A vrai dire, je suis déjà engagé sur la fonction de tuteur dans deux autres instances. Là aussi, des comparaisons vont pouvoir se faire. Je pourrais transposer ce que j'ai appris de la formation d'encadrant dans d'autres lieux. Sur cette formation, il y a une réflexion sur le tutorat qui est programmée, voulue, volontaire. Et c'est sûr que ça, en m'y intéressant maintenant, je pourrais l'exporter autre part. Après, ce qu'il est intéressant de voir aussi, c'est la place que le tuteur occupe par rapport à l'encadrant. Savoir s'il est dans la confiance, s'il est à côté, si c'est son supérieur et qu'est-ce que ça apporte de part et d'autre.

Je vous remercie. Au revoir.

Au revoir.

Entretien E

e1 - Comment intervenez-vous sur le dispositif de formation ETAIE ?

E1 - Et bien, j'interviens difficilement car ma collègue W. est à mi-temps. Je ne la vois donc que le mardi, le mercredi et le jeudi étant donné que, après, le vendredi, elle le passe en formation. Donc, heureusement que j'ai les documents. Elle m'a remis un travail qu'elle avait toute seule et moi, j'interviens dans ce travail là. Bon, je lui ai dit ce qu'était l'IAE¹⁷. Enfin, bon, elle le sais mais il faut toujours se positionner par rapport à l'IAE parce que c'est quand même difficile de se positionner sur ça. C'est-à-dire que, même dans notre pratique. Parce que l'IAE est un secteur que je trouve fort intéressant pour nos publics qui sont très éloignés de l'emploi. Donc ce public là, quelque part, c'est vrai que quand les gens viennent vous voir, vous demander du travail, c'est difficile parce qu'on voit qu'au niveau où ils sont, la reprise sera très longue. Puis des fois, on n'a pas le poste approprié. A. fait très bien ce travail là parce qu'elle a déjà un passé professionnel dans le secteur de l'assurance maladie. Donc, elle m'a remis son écrit, je lui ai fait les corrections et ce matin, je lui ai porté dans sa boîte aux lettres avec ce que j'avais marqué et on se reverra dans la semaine pour en parler. C'est comme ça que l'on fonctionne. On essaie quand même de trouver un temps, pas forcément le temps qu'on voudrait toutes les deux mais, on essaie de le trouver.

e2 - Comment avez-vous été amenée à exercer ce rôle de tuteur ?

E2 - C'est très simple. On s'était inscrite toutes les deux pour suivre la formation. Puis, en parlant avec la Coordinatrice de la formation, il est ressorti que la formation n'était peut-être pas nécessaire pour moi. J'avais pourtant envie de la faire et c'est là qu'est venue l'idée que j'exerce la fonction de tuteur. Comme ça, je peux suivre la formation en parallèle.

e3 - Quelle représentation avez-vous de ce rôle de tuteur ?

E3 - Tout compte fait, je prends du plaisir parce que je me « bon, tu fais pas la formation mais, tu es à côté de la formation ». Donc, en fait, je m'investis comme si je faisais la formation.

e4 - Connaissez-vous les attentes du dispositif de formation par rapport au rôle du tuteur auprès du stagiaire ?

E4 - Heu... Je vais être égoïste quelque part. Parce que, on a des savoirs faire mais, des fois, on les oublie un petit peu. Enfin, c'est-à-dire qu'on n'arrive pas forcément à les analyser sur place ou à prendre du recul. Je pense que, heu, ce côté-là va m'apporter aussi. Vous voyez, je pense que W. va aussi m'apporter quelque chose, elle va me le transmettre. Puis moi, avec tout mon vécu professionnel, je vais pouvoir réajuster. Voilà, ça va me permettre de me réajuster dans ma pratique.

e5 - Quel type d'organisation avez-vous mis en en place pour assurer ce rôle ? L'avez-vous formalisé, planifié ?

E5 - Non, non. Je suis mon planning et les documents qu'on m'a donné et puis voilà, on avance comme ça.

e6 - Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de rencontrer des difficultés particulières ?

E6 - Non, pas pour l'instant. Elles arriveront peut-être plus tard mais pour le moment, non. Peut-être que sur le retour du document que je lui ai corrigé, elle aura des interrogations mais nous prendrons le temps d'en discuter.

e7 - D'après-vous, quelle est l'originalité du dispositif de la formation ETAIE?

E7 - Heu, je pense que beaucoup de dispositifs sont parcellaires. C'est-à-dire, je sais pas là mais, par exemple, là on nous propose une formation sur la stratégie de l'IAE qui dure une journée. Pour moi, en une journée, on ne peut pas apprendre ce que W. va apprendre en 14 mois avec la formation ETAIE. Donc, moi, je crois que la formation ETAIE va m'apporter plus en me permettant de suivre A. que ce que je

¹⁷ Insertion par l'Activité Economique

vais apprendre en une journée. Donc, heu, vous voyez avec W. on ne se voit pas beaucoup mais on parle et je trouve plus intéressant de faire une formation comme celle qu'elle fait plutôt que d'aller à des formations courtes mais sans lien. Même si on était intéressé par des thèmes, il n'y a pas forcément de lien avec tout ce que peut englober l'IAE. Puis aussi, avec la formation ETAIE, je pense qu'on a plus de temps pour analyser. Je crois que ça va m'aider à analyser et, peut-être même, à le faire plus vite. Heu, sur des formations ponctuelles, on va voir là où on s'est trompé mais après, on se remet tout de suite dans le bain du travail. On ne prend pas forcément le temps nécessaire. Vous voyez avec la formation ETAIE, on a le temps de se poser, d'analyser. Je pense c'est plus formateur quelque part.

e8 - Selon vous, que vous a apporté votre implication dans le dispositif de formation ?

E8 - Alors, là pour l'instant, je dirais que, heu..., je connaissais mal l'association tout compte fait. Heu, parce que, quand il a fallu faire l'historique de l'association, je me suis aperçue en le faisant que c'est vrai que l'association avait toujours œuvré dans l'IAE. Alors ça, c'était pour moi un côté positif de connaître mieux l'histoire de la structure et les motivations des gens qui l'ont créé. Ensuite, heu, le deuxième point c'est que, travaillant en binôme avec W., on n'a pas forcément les mêmes réactions face aux problèmes qui se posent. On réagit différemment donc ça va nous permettre de coordonner mieux notre intervention. Bien que, quand je part, je lui dis que « j'ai fait ça et ça, tu n'interviens pas, je veux que ça soit comme ça... ». Mais, pour elle c'est pareil, hein. Ça évite de se contredire. Mais, là je pense qu'on pourra mieux se coordonner. En fait, j'ai toujours travaillé avec des gens pour qui j'avais beaucoup de sympathie. Des fois, il suffisait d'un seul regard pour se comprendre et savoir ce que l'autre allait faire. C'est ça que j'aimerais travailler. Donc, là, je pense que la formation va permettre de resserrer les liens. Parce que là, pour l'instant, elle travaille tout au bout là-bas, et moi je travaille ici. Donc, ça va resserrer un peu plus les liens au niveau du travail, pour aller dans le même sens. Puis aussi, nous participons toutes les deux au Conseil d'Administration. Donc parce qu'on aura appris toutes les deux, ce qu'on aura vécu toutes les deux, on pourra, disons, intervenir plus pointilleusement et plus méthodiquement auprès du Conseil d'Administration pour faire passer des messages. Parce que, l'association veut aussi s'agrandir donc, voilà, nous on est là et on veut être impliquées dans ce projet. Puis aussi, souvent les bénévoles se prennent pour des professionnels et là, ça peut être le drame (rires). C'est peut-être aussi le drame de la structure. Mais, c'est vrai aussi, qu'avec l'ancien directeur, disons, heu, que les bénévoles faisaient mieux que lui. Mais bon, maintenant, il faut avancer. Avec W. on est toutes les deux des professionnelles et on doit être considérées comme des professionnelles. Là les bénévoles, viennent d'horizons différents, ils ne viennent pas du social. Alors c'est vrai que, des fois, ils s'attendrissent sur des situations où il ne faut pas forcément s'attendrir. Il faut faire son métier mais, il ne faut pas forcément s'attendrir. Donc voilà, j'espère qu'on ira dans ce sens là et que, à travers W. et sa formation, ben que je grandirais en même temps qu'elle quoi. C'est pas parce que j'ai 61 ans que je suis foutue bien au contraire (rires).

Je vous remercie. Au revoir.

Au revoir.

L'intervention des tuteurs sur le dispositif de formation

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
<p>Une intervention principalement axée sur l'accompagnement à l'écrit</p>	<p>A1 – L 3 à 4 : « Moi, en fait, j'interviens juste sur l'accompagnement à l'écrit. J'apporte un regard extérieur sur ce qu'il doit écrire. »</p>	<p>B 1 – L 3 à 5 : « Mon rôle c'est de l'accompagner dans ses écrits, c'est-ce que j'ai compris lors de la réunion à Orléans, il y a une quinzaine de jours. Bon on a beaucoup parlé des écrits mais je pense que l'accompagnement il est aussi autre. »</p>		<p>D 1 – L 5 à 6 : « ... on intervient... essentiellement sur tout ce qui concerne l'accompagnement à l'écrit. »</p>	<p>E 1 – L 5 à 6 « Elle m'a remis un travail qu'elle avait écrit toute seule et moi, j'interviens dans ce travail là. »</p>
<p>Mais qui peut aussi avoir lieu en amont de la démarche de formation</p>			<p>C 1 – L 3 à 17: « Mon rôle est d'abord incitatif, au début, pour le positionnement sur la formation... cette formation ETAIE, je lui avais proposé dès son arrivée puisque ça collait avec les dates de positionnement sur la formation. Et lui, il avait jugé, à juste titre, à mon avis, qu'il était trop « frais », qu'il avait à s'adapter, d'abord, à la structure, à prendre en compte les activités, les processus de gestion de ces activités,... Cette année, ça a pu se faire et il était tout à fait volontaire pour le faire, puisqu'il avait, au moment de son intégration, pas de formation spécifique en terme d'encadrement de personnes en difficultés même si, moi, je lui connaissais des capacités naturelles à éveiller le respect, la bonne entente. Mais, il fallait organiser tout ça. »</p>		

La fonction d'accompagnement

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
Comment intervenez-vous sur le dispositif de formation ETAIE		<p>B1 – L 5 à 14 : « ... je me suis donné comme outil de rencontrer régulièrement, d'être plus attentive lorsqu'il me parle, d'être plus attentive à l'observer dans la structure... mon rôle pour l'accompagnement de Y., c'est peut-être, d'apporter un regard. Heu, de questionner sa pratique et ses questionnements pour essayer de lui permettre d'aller plus loin dans sa réflexion, dans ses questionnements, dans sa façon de voir les choses. Je pense que mon rôle aussi, je m'en aperçois, c'est peut-être de rassurer sur ses écrits, sur ce qu'il a déjà travaillé et, peut-être aussi, lui donner des outils. »</p>	<p>C1 – L 3 à 19 : « Donc là, aujourd'hui, j'ai un encadrant qui suit la formation. J'en avais envoyé un l'année dernière aussi. Celui qui est inscrit cette année a démarré, il y a trois ans dans l'insertion par l'activité économique chez nous. En tant qu'encadrant, il avait une expérience de logistique, heu, en fait, son expérience professionnelle correspondait aux savoirs faire techniques dans les nécessités par la tenue du poste. Il n'avait pas de compétence spécifique dans l'encadrement de personnes en difficulté ni dans l'insertion. Donc, moi, etc, etc,... Donc, il a d'abord décliné ma demande, heu, ma proposition de suivre cette formation. Et, quand ça s'est représenté, l'année d'après, en terme d'organisation, enfin, pour nous, c'était pas possible pour nous. Donc, moi je suis son directeur et je suis son tuteur pour la formation. Il faut préciser, quand même, qu'on se connaît depuis une douzaine d'années. C'est quelqu'un que je connaissais bien avant de l'embaucher. »</p>	<p>D1 – L 3 à 4 : « En fait, moi, je suis administrateur de l'association et, depuis le mois de septembre 2008, j'interviens comme tuteur auprès des deux stagiaires de la structure. »</p>	<p>E1 – L 3 à 16 : « Et bien, j'interviens difficilement car mon collègue W. est à mi-temps. Je ne la vois donc que le mardi, le mercredi et le jeudi étant donné que, après, le vendredi, elle le passe en formation... Bon, je lui ai dit ce qu'était l'IAE... Donc, elle m'a remis son écrit, je lui ai fait les corrections et ce matin, je lui ai porté dans sa boîte aux lettres avec ce que j'avais marqué et on se reverra dans la semaine pour en parler. C'est comme ça que l'on fonctionne. On essaie quand même de trouver un temps, pas forcément le temps qu'on voudrait toutes les deux mais, on essaie de le trouver. »</p>

Des modes de désignation du tuteurs qui peuvent être variés

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
Dans le cadre d'une démarche volontaire du tuteur en réponse à un besoin exprimé par le stagiaire	A 2 – L 6 – 13 : « Bien, heu, en fait, le stagiaire a commencé à dire qu'il avait besoin d'un tuteur pour l'aider dans les écrits. Il a demandé si une personne extérieure pouvait l'accompagner. Il voulait un extérieur par que, des fois, dans l'atelier, les collègues ont la tête sur le guidon. C'est pour ça qu'il préférerait que, pour les écrits, ce soit une personne extérieure. Vous voyez, ils sont tellement dedans qu'ils n'ont pas de recul donc ils ont du mal à évaluer si l'écrit est suffisant, si c'est pas assez ou s'il y a trop de choses. Donc, ben, quand JL a demandé comme ça, un petit peu, aux collègues, moi je me suis proposée. Je lui ai dit ? ben moi, j'ai un peu de temps, si tu veux, par rapport aux écrits, il n'y a pas de soucis? »				E 2 – L 18 à 21 : « ... on s'était inscrites toutes les deux pour suivre la formation. Puis, en parlant avec la coordinatrice... il est ressorti que la formation n'était peut-être pas nécessaire pour moi. J'avais pourtant envie de la faire et c'est la qu'est venue l'idée que j'exerce la fonction de tuteur. Comme ça, je peux suivre la formation en parallèle. »
Sur proposition d'un supérieur hiérarchique		B2 - L 22 – 27 : « Y. a commencé sa formation depuis déjà plusieurs mois et le responsable de la structure m'a demandé, peut-être une semaine avant la réunion des tuteurs en mi-février à Orléans, si je voulais bien être la tutrice de Y. parce que c'était lui qui exerçait ce rôle. Alors, étant donné qu'il y avait des choses à régler sur le chantier, le responsable de la structure, sans doute, a jugé que c'était pas forcément très facile pour lui d'être à la fois le responsable de la structure et, en même temps, le tuteur de Y. »		D2 – L 13 à 16 : « ...au mois de septembre 2008, il a été question de deux salariés de l'association qui allaient recevoir une formation d'encadrant et a été soulevée la fonction de tuteur. Là, j'ai demandé en quoi ça consistait mais, ça ne voulait pas dire que j'étais volontaire... deux personnes étaient susceptibles d'assurer cette fonction mais, l'un d'eux a dit qu'il ne pouvait plus le faire. A ce moment là, le directeur m'a appelé pour me demander si je voulais bien être tuteur ?	
Ou correspondre à une vision du métier d'ETAIE en fonction de la structure où exerce le stagiaire			C2 – L 21 – 34 : « Alors ça n'a pas été une décision commune. Ca a été imposé complètement. En fait, c'est un positionnement qui correspond au fait que, dans notre structure, on		

		<p>considère que le métier d'encadrant technique intervient d'abord sur le côté professionnel plutôt que sur l'accompagnement social... mais, aussi, ça correspond à la vision qu'on a du métier d'encadrant technique au sein de l'entreprise d'insertion qui est d'abord positionnée sur le professionnel. Mais, c'est aussi, notre système d'accompagnement et la justification de l'insertion par l'activité économique. En tant qu'entreprise d'insertion, on favorise d'abord le professionnel par rapport au social... Et donc, que ce soit le hiérarchique, le gestionnaire de l'entreprise qui soit le tuteur de stage, ça correspond aussi à notre vision du métier. De toute façon, il n'y avait pratiquement pas d'autre solution et ça correspond aussi à notre vision de l'insertion. »</p>	
--	--	---	--

La représentation du rôle du tuteur

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
Une fonction qui nécessite un investissement					E 3 – L 23 à 25 : « je me dis « bon, tu fais pas la formation mais, tu es à côté de la formation ». Donc, en fait, je m'investis comme si je faisais la formation. »
Le rôle temporaire du tuteur				D3 – L 19 à 21 : « Pour moi, le tuteur, je le vois comme une branche morte qui doit disparaître. Quand vous plantez un jeune arbre, vous lui mettez un tuteur en bois, vous l'attachez dessus. Puis, un jour ou l'autre, le tuteur va disparaître et l'arbre va continuer de pousser tout seul. »	
Le regard extérieur		B3 – L 36 à 38 : « l'idée que je me fais du tuteur, c'est quelqu'un qui chemine à côté d'une personne en formation, qui a un regard un peu plus distancié parce que je pense que pour la personne qui se forme, c'est difficile de se former puis de se regarder pédaler en même temps. »	C3 – L 36 à 42 : « D'abord, il est d'accompagner parce que c'est vrai que les objectifs de la formation doivent être bien respectés, compris, sus par le stagiaire. Là, c'est vrai que le tuteur, ça sert à quelque chose. En gros, c'est aussi assurer que tout ce qui est à prendre dans la formation soit bien pris. C'est surtout, ce que j'attends de la formation pour l'encadrant technique c'est que ça éveille en lui une réflexion, que ça l'amène à prendre du recul par rapport à son métier. Il faut que ça lui permette, derrière, de gérer les situations telles qu'elles se présentent avec cet acquis en plus qui est la réflexion et le recul. Pour moi, le rôle de tuteur, c'est de m'assurer que tout ce qui est à prendre est bien pris. »	D3 – L 23 à 27 : « je prends un exemple qui a été donné à la réunion des tuteurs. Là, j'ai vu que les stagiaires avaient des écrits à rendre mais ils n'avaient pas de plan. Après, il a été dit qu'ils pouvaient commencer à faire des propositions pour les écrits. C'est justement avec ces premiers écrits qu'on va voir comment les stagiaires avancent. Même s'ils en mettent trop au départ, après, on pourra retirer des choses. »	
Un rôle d'analyse				D3 – L 22 à 23 : « La deuxième chose, je dirais que c'est pouvoir analyser où en est la personne pour lui faire faire un pas de plus. »	
Et d'interface entre les acteurs		B3 – L 48 à 49 : « Moi, je pense qu'on est aussi, un petit peu, l'interface. Moi, j'aimerais être plus en lien avec l'organisme de			

Ou le cadre est déterminé par le référentiel		formation et la personne formée. » B3 – L 39 à 43 : « Puis après, par rapport au référentiel, par rapport à ce qui lui est demandé, c'est de pouvoir lui renvoyer des choses, de pouvoir répondre à ses questions. Je dis pas que ce sera correct mais, disons, un appui, un référent de base... mais, je pense que pour la personne qui se forme, le tuteur c'est l'incontournable qui permet un peu de centraliser des informations, des visions de sa façon de travailler.... »			
---	--	---	--	--	--

Une connaissance des attentes du dispositif de formation par rapport au tuteur

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
L'importance de disposer de documents de référence	<p>A3 – L34 – 46 : « Oui, ça je les connais bien. En fait, j'ai lu les documents qui nous ont été remis au début de la formation. Il y avait la plaquette de présentation, le livret de formation et les référentiels. En plus, j'avais participé à la première réunion des tuteurs. Donc, on nous a quand même bien briffés sur le rôle du tuteur, sur ce qu'ils attendaient des référents, des tuteurs et ce qu'ils attendaient des stagiaires dans leur travail. Je pense que la réunion était suffisamment complète et puis, il y avait les documents. Je les ai lus et, en fait, ils sont assez précis et clairs sur le rôle et la fonction du stagiaire. C'est vrai que, sur les tuteurs, il n'y avait presque rien. Par contre, quand on lit le document, on voit ce qui est attendu d'eux par rapport au document que le stagiaire doit remettre en fin d'année. A partir de là, on peut imaginer sur quel plan on va travailler. C'est pareil, ce qui a dit à la première réunion était assez précis. Il faut dire que j'ai déjà été élève-stagiaire, donc, je ne dis pas que je sais à quoi m'attendre mais, par contre, j'ai déjà eu des écrits à rendre. Alors, là, je voyais ce que je pouvais attendre du tuteur. Donc, globalement, je pense que là, c'est un peu similaire. J'apporte le regard extérieur mais je vois aussi s'il y a des parties à développer plus que d'autres. »</p>	<p>B4 – L 58 – 63 : « En fait, j'ai pas beaucoup pris le temps de me poser suite à la rencontre à Orléans pour pouvoir revoir les choses. Je pense que mes attentes elles sont de l'ordre de pouvoir m'appuyer sur l'organisme de formation. Moi-même, j'ai des difficultés, des questionnements. Pour l'instant, je suis pas capable de vous dire ? voilà, il y a ça, ça et ça ? Vous voyez, je me suis pas beaucoup posée. J'ai quand même revu Y. depuis et, je pense que mes attentes c'est de pouvoir avoir un interlocuteur qui puisse être là pour répondre ?.</p>	<p>C4 – L45 – 46 : « Oui, je les connais bien. Déjà par la lecture des référentiels de la formation et du contenu des unités de certification. Ensuite, il y a les réunions de tuteurs où l'on peut interroger la coordinatrice. »</p>	<p>D4 – L30 – 35 : « Je l'ai su au mois de septembre par les documents de la formation que j'avais reçus, le livret de formation, la plaquette de présentation, le référentiel. Je n'avais pas pu me rendre à la première réunion des tuteurs du mois de novembre. D'ailleurs, je pense que ça m'a manqué un petit peu pour mieux saisir. Mais, j'ai très apprécié, et je l'ai dit à la coordinatrice, la réunion du 17 février qui me permet de mieux voir les attentes de part et d'autre. C'était intéressant aussi de rencontrer les autres tuteurs pour savoir ce qu'ils entendent. »</p>	

Mode d'organisation de la fonction tutorale

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E	
Une organisation adaptable	<p>A4 L 49 à 56 : « En fait, nous on a mis en place un double tutorat... j'interviens sur l'accompagnement à l'écrit et le chef de service, sur la partie technique... quand il a des choses à me transmettre, il vient me voir, il me laisse comme outil, on se donne. Voilà, après, je prends du temps pour travailler là-dessus. Après, on fixe un rendez-vous dans la semaine. n'y a pas de régularité. On peut être amené à se voir 2 fois dans la semaine ou pas du tout, ou 3 fois. C'est selon lui, comment il a avancé ou, selon moi, c'est-à-dire en fonction de ma disponibilité. Non, il n'y a rien de très très régulier... par contre, j'ai réussi à m'entretenir avec son tuteur de terrain, donc, son chef de service. On a discuté un petit peu, on a échangé. »</p>	<p>B5 – L 66 à 118 : « Depuis la réunion des tuteurs, on s'est vus 2 fois. Je lui ai fait part de ce qu'on avait travaillé pendant cette demi-journée. Je lui ai laissé comme outil, une partie de ce que j'avais noté parce que ça semblait pouvoir avoir un poids supplémentaire à ce que je lui disais... l'organisme de formation qui en avait parlé... je lui ai demandé s'il avait bien compris ce qu'on allait lui demander à la fin de sa formation donc, cet écrit à quoi il correspondait, les liens qu'il pouvait faire sur le terrain. Là, lui m'a donné des écrits qu'il avait commencés... son écrit, je l'avais lu, j'ai pu le resituer dans tout le cursus. Après, je lui ai demandé de me parler un petit peu de sa pratique et j'ai appliqué ce que la coordinatrice de la formation nous avait conseillé. C'est-à-dire que Y. parlait et moi j'écrivais ce qu'il me disait. En fait, je n'ai pas gardé de traces, je lui ai tout de suite donné les notes... je me suis dit que j'avais moi aussi des choses à travailler en l'accompagnant et de lui faire confiance, et de lui donner les écrits, de toute façon c'est comme si c'était lui qui les avait écrits à travers mon crayon... du coup, quand je lui ai donné son document, il m'a dit « Mais, moi je peux pas dire tout ça, c'est trop perso ». Je lui ai dit « Mais quand, tu le rends, tu l'anonymes ton devoir et puis, si tu ne peux pas parler de ça, de quoi tu peux</p>			<p>D5 – L 38 à 78 : « J'aurais souhaité qu'on puisse définir à l'avance le rôle de chacun étant donné que dans la structure, il y a deux encadrants et deux tuteurs... je me rends compte que c'est très difficile de définir à l'avance avec des personnes qui n'ont pas forcément une vision claire de ce que c'est un tuteur. Donc, ça va s'apprendre au fur et à mesure... Il faut que ce soit les quatre personnes qui, à l'intérieur, se structurent elles-mêmes. Ce qui est bien mais, ça demande plus de temps. Quand il n'y a pas d'expérience comme ici, c'est la première année qu'on envoie des stagiaires, on ne part pas de quelque chose d'existant. Et, le directeur ne s'est pas mêlé de nous structurer... avec l'autre tuteur, on se voit et on se téléphone... pendant les premières rencontres, c'était se donner les adresses et téléphones des uns et des autres parce qu'on ne les avait pas... Ensuite, c'était pour lire les premiers écrits. On s'est tous revus à quatre, les tuteurs et les stagiaires... on a emmené les écrits pour pouvoir les lire. On s'est, à nouveau, retrouvés tous ensemble. Au cours de cette rencontre, chacun des tuteurs était amené à dire ce qu'il en pensait devant les deux autres, c'est-à-dire, le tuteur et le stagiaire... Sur les conditions de pouvoir faire un écrit que ce soit manuscrit ou saisi à l'ordinateur, sur la façon de le transférer ici. Ca, ça s'est fait tous ensemble... Moi, ce qui m'est apparu, et j'ai posé plusieurs fois la question, c'était « Comment on fonctionne à 4 ? Est-ce que c'est mieux ou est-ce qu'il</p>	<p>E5 – L34 – 35 : « Non, non. Je suis mon planning et les documents qu'on m'a donné et puis voilà, on avance comme ça. »</p>

		<p>parler ? ». Lui, ça lui paraissait très très perso... Donc, je l'ai rassuré sur ce que lui pouvait s'autoriser à écrire. Et puis, c'était toujours plus facile, après, d'enlever des choses, peut-être de les résumer que de s'interdire de jeter tout. »</p>		<p>faudrait fonctionner 2 par 2 ? ». Là-dessus, je n'ai pas eu vraiment de réponse... Donc, là on continue de fonctionner comme ça mais il faudra peut-être changer à un moment. Quand, j'en ai reparlé dernièrement, j'ai demandé à chacun des deux stagiaires « Mais qu'est-ce que tu préfères ? ». Là, ils savent pas, enfin, j'ai l'impression qu'ils veulent surtout pas vexer l'un ou l'autre des tuteurs... je pense que c'est bien de continuer à 4. Mais après, s'il s'agit de faire des corrections, de l'orthographe, la mise en page, les expressions, là on pourrait travailler par 2. Je pense qu'on verra à la prochaine réunion si on maintien l'organisation actuelle ou si on change. Par contre, avec l'autre tuteur, on a convenu que, si on devait contacter la coordinatrice de la formation, on s'en parlerait avant pour ne pas faire des doublons. Voilà un peu comment on fonctionne pour l'instant mais, dans 6 mois, ce n'est pas certain qu'on soit organisé de la même façon. »</p>	
Le plus souvent informels	<p>A 4 – L 40 à 44 : « ... on n'a rien formalisé du tout... quand il a des choses à me transmettre, il vient me voir, il me les donne... il n'y a pas de régularité. On peut être amenés à se voir 2 fois dans la semaine, ou pas du tout, ou 3 fois. C'est selon lui, comment il a avancé ou, selon moi... en fonction de ma disponibilité... rien de très régulier. »</p>		<p>C5 – L49 à 54 : « Alors, ce n'est pas très formel... On n'a pas vraiment de temps spécifiquement arrêté pour ça »</p>		
Mettant en évidence l'importance du dialogue entre tuteur et stagiaire	<p>A 4 – L 49 : « ... c'est pas des rendez-vous, des temps formels mais c'est important aussi. »</p>		<p>C5 – L 49 à 55 : « ...mais en fait, on en parle tous les jours... on se voit tous les temps et donc c'est beaucoup de discussion... on parle de comment se passent les sessions de formation mais, aussi, les questions que lui se pose, les documents, etc... Enfin, c'est vraiment de l'échange.. On le fait au quotidien. »</p>		

Les difficultés rencontrées dans l'exercice de la fonction tutorale

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
De l'absence de difficultés			C 6 – L 62 à 66 : « ... je fais partie du comité de coordination de la formation où je représente le réseau X. Donc, la formation, je commence à bien la connaître... je n'ai pas de questionnement spécifique. Je pense que ça aide peut-être aussi le stagiaire puisqu'il voit que je suis impliqué dans l'organisation et la gestion de cette formation. Donc là, je ne vois pas de problème particulier. »		E6 – L 37 à 39 : « Non, pas pour l'instant. Elles arriveront peut-être plus tard mais pour le moment, non. Peut-être que sur le retour du document que je lui ai corrigé, elle aura des interrogations mais nous prendrons le temps d'en discuter. »
Liées à la phase de passage à l'écrit	A5 – L 64 à 86: « Oui, ça m'est arrivé au début mais maintenant, c'est mieux je trouve...La difficulté c'est de se perdre un peu. Il faut structurer et puis, faire des choix. C'est la peur de se retrouver devant la page blanche et de pas savoir quoi faire.... c'était un peu le contraire car il voulait tout mettre. Il faut se recentrer, rechercher ce qui est essentiel. Il faut revenir à son sujet de départ et éliminer tout ce qui ne colle pas avec. Donc, on a réécrit.... on reprenait tout ça, la formulation, la ponctuation... on peut se demander ce qui, à nos yeux est essentiel. Et ce qui nous semble essentiel ne l'est peut-être pas aux yeux des autres, de celui qui va corriger. C'est pour ça que, à ce niveau là, un regard extérieur c'est pas mal. Et même avec le regard extérieur, par exemple, moi je peux avoir une vision qui n'est pas forcément celle du stagiaire ou d'un autre qui va lire le même	B6 – L 148 à 150 : « Le but, c'est que tu puisses exprimer ce que tu as à exprimer puis, après, on voit ensemble. Bon tu te fais aider pour pouvoir le mettre en route mais, moi, je suis là, un petit peu comme un phare. Je suis pas le seul, il y en a d'autres. »		D6 – L 95 à 101 : « La difficulté c'est qu'ils n'amènent pas leurs écrits. On vient essayer de les chercher puis, ils ne viennent pas ou ils n'amènent rien. Donc, il y a une certaine lenteur, il faut gérer le temps. Ça veut dire que les 6 derniers mois de la formation seront plus chargés que les 6 premiers. Pour résoudre cette difficulté, je ne sais pas si une solution sera trouvée. Je pense qu'on va continuer à travailler à 4. Si on doit se séparer à un moment donné pour travailler sur des trucs très précis, je crois que ça ira dans ce sens là. Je n'ai pas d'a priori sur le fait de travailler 2 par 2 ou à 4. Moi, ça m'est égal. Ce qui me gêne maintenant, c'est qu'il faut que ce soit clair. Il faut qu'on soit conscient de ce qu'on fait. »	

	document... Donc, c'est un peu compliqué de se mettre dans la peau du correcteur en fin de compte. Par contre, là-dessus, les formateurs, ils font le cadrage en cours quand ils reparlent de la formation, au moment des réunions. »				
Vers une progression du stagiaire	A 5 – L 72 à 74 : « Mais, maintenant, je trouve que c'est mieux ce qu'il écrit. C'est de plus en plus fluide. C'est bien parce que ça veut dire que de son côté, il voit mieux ce qu'on attend de lui et qu'il comprend mieux là où il faut aller. »				
Au positionnement du stagiaire		B6 – L120 à 179 : « ...oui, il y a une difficulté à laquelle je suis confrontée... je sais pas comment faire avec ça. J'ai la sensation, ... que, cette personne qui se forme, elle est beaucoup dans un fonctionnement personnel. Elle a du mal à avoir un fonctionnement professionnel régulier et de sentir où est sa place de professionnel. Il y a des glissements qui sont très souvent opérés entre le perso et le professionnel. Et, je pense que c'est aussi à l'origine des difficultés qu'il rencontre en tant que professionnel... ça, c'est une énorme difficulté qu'il rencontre... Donc, voilà, je suis devant ce souci là de me dire « Comment l'aider à mettre cet habit d'encadrant de chantier ? » Alors que, cet habit, pour le mettre, il va être obligé de travailler sur des choses qu'il n'a pas forcément envie de travailler.			

L'originalité du concept d'alternance intégrative

	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
Une articulation entre la théorie et la pratique	A6 – 89 à 102 : « Alors là, en fait c'est une formation qui allie le terrain et la théorie et ça, moi je trouve que c'est les meilleures formations par rapport à celles où il n'y a que des cours en centre de formation... c'est bien la théorie, c'est super, mais, après sur le terrain, on se rend compte que c'est plus ou moins adaptable... quand on revient sur le terrain, les choses sont pas aussi simple et évidentes... il a des cours très intéressant, j'en suis certaine mais, j'imagine que dans leur mise en application sur le terrain, il doit être aussi confronté à des difficultés. »	B7 – L81 à 187 : « Moi, je l'ai connu en tant qu'étudiante. Il y avait ce va et vient entre la formation, parce que c'était en alternance, pendant 4 ans avec des stages que ce soit sur mon lieu de travail ou d'autres structures. Alors, je trouve ça super original et très fort parce qu'il y a un lien très direct entre la théorie et la pratique. Quand on est à l'école et qu'on est dans la théorie sans arrêt, on a des situations pratiques qui viennent illustrer et vice et versa. Quand on est sur son lieu de travail ou de stage, on a sans arrêt des théories qui viennent s'inscrire dans les situations qu'on rencontre donc ça va et vient est très intéressant. »	C7 – L 72 à 80 : « Ce choix de s'appuyer sur l'échange d'expériences, etc... ben c'est aussi ça qui fait la richesse de cette formation. Donc, il y a l'apport des cours qui sont dispensés mais il y a aussi tous les échanges. Que l'encadrant technique d'ici voit comment ça se passe ailleurs, qu'il puisse en parler, ça lui permet de prendre du recul par rapport à son métier, par rapport à ce que moi je lui demande spécifiquement, par rapport à ce qui est demandé aux autres encadrants techniques soit sur des structures similaires, soit sur d'autres types de structures, c'est pour moi, très enrichissant pour l'encadrant technique qui suit la formation. La force de cette formation est qu'elle permet au stagiaire de prendre du recul sur son métier et ça correspond à mes attentes en tant que tuteur et, ensuite, en tant que directeur. »		E7 – L 41 à 45 : « Heu, je pense que beaucoup de dispositifs sont parcellaires. C'est-à-dire, je sais pas là mais, par exemple, là on nous propose une formation sur la stratégie de l'IAE qui dure une journée. Pour moi, en une journée, on ne peut pas apprendre ce que W. va apprendre en 14 mois avec la formation ETAIE. Donc, moi, je crois que la formation ETAIE va m'apporter plus en me permettant de suivre A. que ce que je vais apprendre en une journée. »
Et met en synergie les acteurs		B7 – L 187 à 218 : « Dans la formation ETAIE, je pense qu'on est coformateurs et qu'à ce titre là, je vais essayer d'avoir plus de relations avec l'organisme de formation. Je pense que moi aussi, j'ai un peu besoin de me rassurer sur mes compétences et sur oser aller prendre contact. L'organisme de formation, là, je ne l'ai rencontré qu'une seule fois, et ça a été suffisant pour me dire que je peux tout à fait faire appel à l'organisme de formation. Et, maintenant que vous m'avez posé la question, je pense que je vais les interpeller là-dessus parce qu'il reste plus beaucoup de temps pour la formation. J'avais aussi des		D7 – L 103 à 117 : « Je trouve intéressant et riche cette formule parce qu'elle met en synergie des organismes, des professionnels, des intervenants, des gens sur place qui font un accompagnement dans la proximité... Moi, je pense que ça c'est une richesse et qu'il faut l'exploiter à fond. Le fait qu'il y ait des rencontres de tuteurs, je trouve ça bien... Rencontrer les tuteurs aussi c'est intéressant et ça aussi, ça fait partie, pour moi, de l'alternance intégrative. Ça permet de mieux se situer dans un ensemble qui dépasse le cadre de l'association. »	

		<p>images que j'ai un peu cassées. Là, la coordinatrice de la formation me disait que, enfin j'ai cru comprendre qu'elle me disait que Y. n'avait pas de problème pour les écrits. Alors que moi, je pensais qu'il en avait beaucoup, parce que lui m'avait dit n'avoir écrit que 3 phrases. Or, il a écrit plus de 3 phrases, il a écrit quelques pages. C'est quand même bien. Donc, la coordinatrice m'a un peu cassé mes représentations. C'est pour ça aussi que j'ai demandé à Y. de me montrer rapidement ses écrits et qu'il me les a donnés... elle a certainement un autre regard que moi qui va me permettre, peut-être, d'avancer sur mon questionnement pour accompagner Y. dans une posture professionnelle. «</p>		
<p>Qui répond à un besoin réel de professionnalisation</p>			<p>C7 - « .. c'est vraiment un outil qui est développé par les réseaux de l'insertion par l'activité économique qui vient répondre à une demande, à un besoin des structures d'insertion par l'activité économique. »</p>	

Les apports de l'exercice de la fonction tutorale					
	Entretien A	Entretien B	Entretien C	Entretien D	Entretien E
Une meilleure connaissance de la structure	A 7 – L 106 à 112 : « Déjà, ça m'a permis de mieux connaître le service Ateliers. Parce que quand J.L. m'en parle, il me raconte des situations que nous on voit pas forcément dans nos services. Ça permet de mieux connaître les difficultés des résidents qu'ils encadrent à l'atelier et les difficultés que les encadrants rencontrent aussi et tout le travail qu'ils effectuent. Parce que c'est vrai que même si nous on travaille avec eux, on ne se rend pas toujours compte... Donc ça m'a permis de voir un peu leur travail et ça c'est intéressant. »				E8 – L 54 à 57 : « Alors, là pour l'instant, je dirais que, heu..., je connaissais mal l'association tout compte fait... il a fallu faire l'historique de l'association... c'était pour moi un côté positif de connaître mieux l'histoire de la structure et les motivations des gens qui l'ont créé. »
Une consolidation des liens entre le tuteur et le stagiaire			C 8 – L 67 : « ... ça consolide les liens que j'ai avec l'encadrant technique qui, ceci dit, étaient déjà au beau fixe » C 8 – L 69 à 71 : « ça renforce quand même notre échange hiérarchique. Lui il prend de plus en plus compte, il appréhende mieux ce que j'attends de lui en tant qu'encadrant, dans l'application du suivi, dans la perception, au quotidien, des problématiques qui peuvent de poser avec les salariés en insertion. »		D 8 – L 50 à 52 : « ... je pense que la formation va permettre de resserrer les liens... elle travaille tout au bout là-bas, et moi je travaille ici. Donc ça va resserrer un peu plus les liens au niveau du travail, pour aller dans le même sens. »
Une réflexion sur sa propre pratique	A 4 L 60 à 61 : « ...ces conversations ça peut amener à avoir un autre regard sur le travail social. »	B8 – L 220 à 233 : « Alors, moi ça m'a bousculé et en même temps, j'ai très rapidement accepté... ça m'oblige à continuer à me questionner et aussi, ça me permet de m'évaluer, de m'auto-évaluer... ça me permet de mettre en pratique des choses que j'ai à l'intérieur de moi mais qui ont besoin de s'incarner dans une pratique, dans de l'échange... Mais, j'ai la sensation que plus je vais exercer concrètement les choses et plus la			E 7 – L 48 à 49 : « ... avec la formation ETAIE, je pense qu'on a plus de temps pour analyser. Je crois que ça va m'aider à analyser et, peut-être même, à le faire plus vite. »

		théorie va venir se mettre en place. Et puis, je pense que ça va aussi apporter à la structure, peut-être d'être plus proche des chantiers d'insertion. »		
L'aspect formatif de la fonction tutorale		<p>B8 – L 273 à 300 : « ... je suis toujours dans une espèce de double posture avec plein de questionnements où je me dis « Qui es-tu ? De quelle place tu parles ? Etc »... Donc, c'est un peu ça, des fois, mon dilemme. Cette posture, oui, elle m'apporte. , je pense que cet accompagnement il m'apporte aussi de plus me centrer sur quelque chose. Parce que, moi aussi je suis un peu dispersée, un peu étoilée... il faut que je fasse attention, moi-même à revenir vers les unités de certification, voir quelles sont les différentes demandes. Ca me contraint à être plus dans la compréhension de l'accompagnateur de chantier et pas de l'éducateur qui fait l'accompagnement des personnes du quartier. Donc ça me donne d'autres approches... Du coup ça me permet de réfléchir. Quand je lui pose une question, en fait, je me la pose aussi à moi-même. »</p> <p>B7 – L 200 à 218 : « L'originalité, je pense aussi que c'est que chacun, de notre côté, on est en posture d'apprenant. Ca c'est très original car c'est une posture qui n'est pas acceptée par tout le monde mais qui commence à être bien dans l'air du temps. Ce n'est pas la première fois que j'en entends parler et personnellement, je l'habite beaucoup mais pour d'autres raisons. Etre dans la posture d'apprenant c'est intéressant parce qu'on a chacun quelque chose à apporter à l'autre</p>		<p>D8 – L 119 à 135 : « ... ce que ça m'apporte, c'est la connaissance de cette instance de la formation à travers les personnes et dans la manière dont c'est fait... Caprendre du recul. Je pense que, heu, ce montre comment des formations peuvent se mettre en place et comment ça fonctionne... j'ai lu tous les papiers qui m'ont été envoyés : la partie sur le tutorat dans le livret, les référentiels, et aussi, ce qui a été remis aux stagiaires pendant les sessions. Ca va me permettre de faire des comparaisons avec d'autres. Ca va pouvoir m'aider à être tuteur autre part. A vrai dire, je suis déjà engagé sur la fonction de tuteur dans deux autres instances. Là aussi, des comparaisons vont pouvoir se faire. Je pourrais transposer ce que j'ai appris de la formation d'encadrant dans d'autres lieux. Sur cette formation, il y a une réflexion programmée, voulue, volontaire. Et c'est sûr que ça, en m'y intéressant maintenant, je pourrais l'exporter autre part. »</p> <p>E4 – L27 à 31 : « Heu... Je vais être égoïste que ça m'apporte, c'est la connaissance de cette instance de la formation à peu. Enfin, c'est-à-dire qu'on n'arrive pas forcément à les analyser sur place ou à la manière dont c'est fait... Caprendre du recul. Je pense que, heu, ce montre comment des formations peuvent se mettre en place et comment ça fonctionne... j'ai lu tous les papiers qui m'ont été envoyés : la partie sur le tutorat dans le livret, les référentiels, et aussi, ce qui a été remis aux stagiaires pendant les sessions. Ca va me permettre de faire des comparaisons avec d'autres. Ca va pouvoir m'aider à être tuteur autre part. A vrai dire, je suis déjà engagé sur la fonction de tuteur dans deux autres instances. Là aussi, des comparaisons vont pouvoir se faire. Je pourrais transposer ce que j'ai appris de la formation d'encadrant dans d'autres lieux. Sur cette formation, il y a une réflexion programmée, voulue, volontaire. Et c'est sûr que ça, en m'y intéressant maintenant, je pourrais l'exporter autre part. »</p>

		<p>de la place où on se situe... je trouve que c'est super riche parce que, du coup, on se positionne et on positionne l'autre à la fois au centre du dispositif. Donc chacun a à donner et à recevoir... Donc, après, c'est comment je prends le temps, comment je peux initier, comment je peux faire participer les collègues ?.. Donc que je m'octroie un peu plus de temps et avec mes collègues, et avec Y., avec l'organisme de formation pour faire ces va et vient, sortir la tête de mon guidon à moi. »</p> <p>B8 – L 228 à 290 : « Quelque part ça me montre aussi à quel point, parce que c'est bien joli de savoir des choses mais, après, il faut s'en servir... j'ai la sensation que plus je vais exercer concrètement les choses et plus la théorie va venir se mettre en place... En même temps, c'est de l'auto-formation... j'ai ma formation et je pense que ça va me permettre d'accompagner plus dans ce qu'on appelle une globalité parce que j'augmente un peu les univers de provenance de chacun. »</p>		
Vers une meilleure cohérence				<p>E8 – L 58 à 77 : « ...on n'a pas forcément les mêmes réactions face aux problèmes qui se posent. On réagit différemment donc ça va nous permettre de coordonner mieux notre intervention... Ca évite de se contredire. Mais, là je pense qu'on pourra mieux se coordonner.... C'est ça que j'aimerais travailler... pour aller dans le même sens.... on pourra, disons, intervenir plus pointilleusement et plus méthodiquement auprès du Conseil d'Administration pour faire passer des messages... on est toutes les deux des professionnelles et on doit être considérées comme des professionnelles... Donc voilà, j'espère qu'on ira dans ce sens là. »</p>

Véronique VICTOR

Quali pratiche d'accompagnamento d'adulti in formazione continua ?

**La fonction tutelère come dinamica evolutiva nell'impresa :
Il caso specifico della formazione ETAIE**

Università François Rabelais – Tours (France)
UFR Arti e Discipline Umanistiche
Sezione Scienze dell'Educazione e della Formazione

Anno Accademico 2008-2009
Master Professionale 1°anno - Arti, Lettere e Lingue
Specialità Scienza dell'Educazione
Indicazione Professionale Ingegneria della Formazione

Riassunto :

Le pratiche d'accompagnamento tutelère degli adulti in formazione continua sono molteplici, complesse e variano secondo il contesto. A traverso questo saggio tenteremo d'identificare le difficoltà relative a l'esercizio della funzione tutelère e più precisamente nell'ambito d'un processo d'alternanza integrativa.

A questo proposito, dopo aver affrontato le definizioni dei concetti relativi a questa problematica : l'accompagnamento, l'alternanza integrativa, la funzione tutelère, Abbiamo effettuato una serie d'interviste di tutori impegnati nella formazione d'Inquadramento Tecnico d'Attività per l'Inserzione Economica, fondate su l'alternanza integrativa. Questo confronto ci ha permesso, non solamente di rilevare nuove prospettive riguardo alla pratica d'accompagnamento tutelère e il ruolo del tutore nel dispositivo di formazione, ma di rivedere la nostra posizione iniziale e identificare nuovi concetti fondatori l'ingegneria della formazione.

Parole chiave :

Accompagnamento - Alternanza integrativa - Funzione tutelère - Inquadramento Tecnico d'Attività per l'Inserzione Economica.

Véronique VICTOR

Quelles pratiques d'accompagnement des adultes en formation continue ?

La fonction tutorale comme dynamique de changement dans l'entreprise : le cas particulier de la formation ETAIE

Université François Rabelais - Tours
UFR Arts et Sciences Humaines
Département des Sciences de l'Education et de la Formation

Année Universitaire 2008-2009
Master Professionnel 1^{ère} année - Arts, Lettres & Langues
Spécialité Sciences de l'Education
Mention Professionnelle Ingénierie de la Formation

Résumé :

Les pratiques d'accompagnement tutoral des adultes en formation continue sont multiples et complexes en fonction de leur contexte. A travers cet essai, nous tenterons d'identifier les difficultés relatives à l'exercice la fonction tutorale et, plus exactement, dans le cadre d'un processus d'alternance intégrative.

A ce propos, après avoir abordé les définitions des concepts relatifs à cette problématique : accompagnement, alternance intégrative, fonction tutorale, nous avons effectué une série d'entretiens avec des tuteurs impliqués dans le cadre de la formation d'Encadrant Technique d'Activités d'Insertion par l'Economique fondée sur l'alternance intégrative. Cette confrontation nous a permis, d'une part, de relever de nouvelles perspectives en matière de pratique de l'accompagnement tutoral et du positionnement du tuteur dans le dispositif de formation, et d'autre part, revoir notre démarche ce qui nous a permis d'identifier de nouveaux concepts qui fondent l'ingénierie de la formation.

Mots clés :

Accompagnement - Alternance intégrative - Fonction tutorale - Encadrant technique d'activités d'insertion par l'économique