

LE TUTORAT, L'ALTERNANCE ET L'ÉCRITURE

Anne GAYRAUD

À l'heure où la formation en alternance se développe par le biais des contrats de qualification, d'adaptation, d'apprentissage etc., les pouvoirs publics, les entreprises, les organisations professionnelles, les organismes de formation, les jeunes ne peuvent faire l'économie d'un travail partenarial.

Dans ce monde de l'alternance et du partenariat, l'écriture peut-elle, doit-elle être, est-elle un outil privilégié ? Quelle place occupe-t-elle ? Quels enjeux se jouent à travers les écrits de l'alternance ?

Anne Gayraud, de l'Association Entreligne¹, ouvre quelques pistes de réflexion à partir de son expérience de formatrice de tuteurs et de maîtres d'apprentissage dans le cadre de deux dispositifs animés et pilotés par Citadel² : "l'Enjeu des Tuteurs" dans la plasturgie et "la Formation des Maîtres d'Apprentissage" dans la réparation automobile.

"Accueillir autrement les nouveaux, réussir leur intégration et assurer la transmission des pratiques professionnelles..." pour *"mieux répondre aux besoins des entreprises, fidéliser les salariés (plus particulièrement les jeunes) et accompagner une politique de modernisation et de développement..."*¹

Voilà résumé succinctement le pari dans lequel se sont engagées certaines branches professionnelles telles que la Plasturgie et la Réparation Automobile.

Il s'agit pour elles de *"réussir la formation de nouveaux salariés afin qu'ils soient mieux préparés pour affronter les mutations tant technologiques que sociales des années à venir... elles revendiquent, dans ce sens, un rôle de formation des futurs salariés."*³

Pour les partenaires pédagogues, l'Éducation Nationale, les centres de formation, il s'agit *"de réussir la mise en place de formations en alternance garantant d'une insertion professionnelle de nombreux élèves et de l'efficacité d'un système éducatif rénové."*

Les enjeux sont de taille et suffisent à faire comprendre à quel point il est important qu'entreprises et pédagogues envisagent toutes actions à mener, en tenant compte du système d'acteurs dans lequel ils se jouent : chacun doit situer clairement ses intérêts, ses risques et son rôle.

C'est dans cette logique de système et de jeux d'intérêts et de risques que doivent se réfléchir et s'organiser la formation des jeunes, les formations en alternance, le partenariat et plus particulièrement la formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage.

En effet, la formation en alternance n'est-elle pas un risque collectif (pari social de l'insertion des jeunes dans le monde du travail et pari économique de rentabilité à terme) qui prend appui sur les risques personnels que prend chaque jeune, chaque entreprise, chaque formateur impliqués, chacun à sa place dans les dispositifs d'alternance ?

Pour le jeune, risque de réussir ou non son insertion professionnelle et sociale, risque de passer à côté d'une chance qui lui est donnée, risque de s'engager dans une voie professionnelle dont il cerne mal la réalité.

Pour le formateur, risque de se confronter aux réalités du monde économique pas toujours en harmonie avec son idéologie, risque d'être remis en question dans sa pédagogie et ses compétences (ne doit-il

¹ Association *Entreligne*, 6 rue du fond du guichet 91400 Orsay Tél: 69 28 50 14 : travaille avec les organismes de formation, les collectivités locales, les entreprises sur le développement de l'autonomie en formation à partir de la lecture, l'écriture, le raisonnement logique.

² *Citadel*, 19 rue Martel 75010 PARIS Tél: 40 22 00 20: organisme de conseil et d'ingénierie de formation.

³ *L'Enjeu des Tuteurs* - P. BOULET. Les Editions d'Organisation
La Fonction Tutorale - Actualité de la Formation Permanente. Juillet 92.

pas, de plus en plus, adapter sa pratique et ses contenus aux besoins de l'entreprise ?), risque aussi, pour l'habituel évaluateur d'être, à son tour, évalué.

Pour le tuteur ou le maître d'apprentissage, risque de soumettre sa compétence professionnelle au regard d'autrui, en l'occurrence le jeune, quelquefois plus "instruit" sur le plan théorique voire plus diplômé que lui..., risque aussi de devoir "passer à la moulINETTE" pédagogique les faits et gestes qu'il effectue presque quotidiennement sans plus y réfléchir vraiment, risque encore du succès ou de l'échec du "tutoré" en bout de course, qui remet en question son image de tuteur ("ai-je été un bon tuteur ?"), risque enfin de l'erreur de l'apprenant sur un poste de travail qui peut coûter cher à l'entreprise ou au jeune lui-même (accident de travail, perturbation dans la chaîne de production).

L'entreprise, elle, de son côté, calcule le risque de l'alternance et tente de le gérer : il s'agit pour elle, de limiter la perte de productivité à court terme que représente le temps passé à encadrer un jeune et à former des tuteurs et de mesurer le retour sur investissement qu'elle peut en attendre à moyen terme. Ainsi, plus concrètement, un séminaire de 5 jours pour former des tuteurs en Plasturgie ou des maîtres d'apprentissage dans la Réparation Automobile, c'est beaucoup et c'est peu : c'est beaucoup pour les entreprises davantage habituées aux formations techniques professionnelles dont elles maîtrisent mieux les contenus et les résultats immédiats. C'est peu s'il s'agit de permettre à des professionnels de prendre conscience de toute la dimension de la fonction de tuteur et de s'outiller pour l'exercer efficacement dans ce système d'acteurs.

5 jours (3 jours + 2 jours... l'alternance est volontairement de mise pour former des acteurs de l'alternance !) pour :

" - clarifier ce qui constitue la fonction tutorale : les tâches et activités qu'impliquent cette fonction, les rôles des différents partenaires, les compétences nécessaires pour exercer cette fonction, les motivations sous jacentes à ce choix.

- repérer les principaux paramètres à prendre en compte pour analyser et créer dans un milieu de travail des situations d'apprentissage pour la personne à former.

- réfléchir à la manière de mettre en place une procédure d'accueil.

- être capable d'organiser le parcours d'un nouvel arrivant à partir des objectifs de formation et en tenant compte des impératifs de la production.

- être capable d'assurer le suivi de l'intégration et de la progression d'un nouvel arrivant en coordination avec les partenaires concernés (nouvel arrivant, entreprise, centre de formation)"

Pour ce faire, pas de modèle imposé de tuteur et de son action dans l'absolu.

Le tuteur parle de son expérience, la confronte à d'autres ainsi qu'à des repères théoriques. "L'expérience de chacun constitue un matériau qui dit quelque chose au groupe".

Le tuteur expérimente sur lui-même et analyse son propre fonctionnement en formation pour être plus à même de comprendre le comportement des futurs apprenants dont il aura la responsabilité.

Le tuteur produit des procédures et des outils pour accueillir, pour organiser le travail, pour montrer et expliquer, pour analyser une tâche, pour travailler avec ses partenaires, pour évaluer...

Ainsi peu à peu, il prend conscience de son propre fonctionnement, de ses compétences et se construit sa propre démarche et ses propres outils.

5 jours de formation c'est, certes, peu mais c'est, dans cette perspective de travail, un bon point de départ qui permet, sur certains sites, des prolongements sous forme de rencontres partenariales régulières : mise en place de groupes locaux véritables lieux d'échanges de pratiques entre tuteurs mais aussi lieux d'échanges et d'élaboration d'outils communs avec les organismes de formation et parfois même les jeunes.

Et l'écriture dans ce système d'acteurs ?

Au risque (!) de plaire ou déplaire, d'être approuvée ou désapprouvée, d'agacer ou amuser, je produis et donc "me produis" en écrivant ce texte : risque d'écrire, de produire et "se" produire, ne voilà-t-il pas le risque commun pris ou à prendre par tous les acteurs de l'alternance ?

L'alternance peut être expliquée, discutée, analysée par la parole mais que serait-elle si elle n'était pas écrite ? L'écrit est un outil fondamental dans le jeu et les enjeux de l'alternance et du partenariat :

- écrire pour se former, formaliser ce que l'on fait, ce que l'on va faire, ce que l'on n'a pas su faire,
- écrire pour mettre à plat ses pratiques professionnelles et les analyser,
- écrire pour repérer et se mettre d'accord sur les compétences nécessaires à acquérir
- écrire pour organiser et suivre le parcours du jeune ou du nouvel arrivant,
- écrire pour laisser des traces des rencontres avec d'autres partenaires
- écrire pour se faire connaître et valoriser les actions d'alternance et de tutorat entreprises...

Tout le monde doit prendre le risque d'écrire pour tenir sa place sur l'échiquier de l'alternance et du partenariat au risque de faire apparaître ses erreurs, ses carences, ses incohérences et de prendre ses responsabilités.

À ce jeu de l'écriture cependant, les dés sont parfois pipés, les protagonistes ne se présentant pas à armes égales : d'aucun, les formateurs le plus souvent, sont familiers de l'écrit ; c'est leur outil de travail et leur statut professionnel, leur confère, a priori, une certaine autorité en la matière : l'orthographe, la syntaxe, l'organisation de la pensée sur papier, ils connaissent... ils n'ont pas (ou ne devraient pas) avoir de complexe à produire de l'écrit... sauf que, sauf que... écrire sur les autres ou réécrire le texte des autres "expose" moins que d'écrire (décrire !) sa pratique professionnelle.

Combien de formateurs ou d'enseignants impliqués dans l'alternance, ont du mal à prendre du recul par rapport à leur pratique car ils ne l'ont jamais écrite. Elle était jusqu'alors soustraite au regard d'autrui et par là même à leur propre regard.

Que dire alors, des tuteurs, des maîtres d'apprentissage et des jeunes pour qui l'écriture a parfois des relents d'échec, de fautes, d'outils réservés aux intellectuels, de devoir à rendre... pour qui, paradoxalement, produire de l'écrit n'est pas productif. "*Nous ne sommes pas des intellectuels, nous*" se rebiffent souvent des tuteurs en formation à qui l'on demande de jouer du stylo et de la feuille blanche pour mettre à plat ou en plan leur travail, leur rôle, l'accueil qu'ils réservent au jeune, leurs relations avec d'autres partenaires.

Produire de l'écrit est un risque dont ils pressentent le plus souvent et en premier lieu, les dangers : "Quelle image ce que j'écris va renvoyer de moi ?" (ah ! la peur de la faute d'orthographe...) comme ancien écolier et comme professionnel qualifié. "*Écrire, c'est une perte de temps, on n'a pas le temps dans les entreprises*". "*Que va-t-on penser du tuteur si les rapports de stage rédigés par le jeune, pendant son séjour dans l'entreprise, sont mal écrits, présentent mal l'entreprise ?*"... Mais peu à peu la découverte de l'écrit comme outil de pensée, d'organisation, de communication, d'information, de contractualisation, de formation, de gestion et valorisation, permet des réconciliations : produire de l'écrit devient alors rentable et permet d'occuper pleinement sa place dans ce système d'acteurs.

Pouvoir de l'écriture tout à la fois provocatrice de risques individuels et collectifs par l'engagement et l'implication qu'elle exige de chacun et pondératrice de risques individuels et collectifs par son rôle de régulation de la communication, de l'information, de la contractualisation, de la formation.

Au pays de l'alternance, tous les enjeux de l'écrit sont à prendre en compte et à faire redécouvrir. L'alternance sans écriture, le risque est grand !

Anne GAYRAUD