



Le double tutorat

Se former à un métier, c'est apprendre à gérer des situations professionnelles qui sont construites par des normes. Avec l'aide d'un tuteur, l'apprenti(e) va se plier à des règles, prendre en compte les normes qui sont déjà là, qui l'ont donc précédé.

Mais ce n'est pas tout. Pour comprendre le travail, il faut regarder aussi en sens inverse : la norme est précédée par la vie de ceux qui vont la prendre en charge. C'est pourquoi la situation professionnelle est également un moment de vie, en continuité avec les autres temps de l'existence d'une personne.

L'ergoformateur intervient en complément du suivi d'un tuteur classique. Tandis que celui-ci veille à la préparation au métier, l'ergoformateur vient soutenir l'apprenti(e) dans son activité de travail. Autrement dit, il l'aide à voir comment vivre avec les normes et comment les faire vivre pour être efficace, car les normes ne se réalisent pas sans le vivant humain qui évalue et fait sans cesse des choix en produisant un service.

Présentation d'une ressource :

L. Durrive : **L'expérience du double tutorat dans l'insertion professionnelle**

Article paru dans la *Revue Education permanente* - n°206 -
2016-1 - *Le tutorat : quelles pratiques pour quels enjeux ?*

L'expérience du double tutorat dans l'insertion professionnelle

Louis DURRIVE ¹

Résumé – Certains dispositifs d'insertion professionnelle prévoient une formule spécifique d'accompagnement des alternants : le double tutorat. La situation de travail est au centre de la réflexion à laquelle on associe en plus du stagiaire et du tuteur, un intervenant extérieur. Celui-ci va faciliter la mise en mots de l'expérience du travail, afin de permettre à l'alternant de participer aux évaluations collectives en défendant un point de vue et à partir de là, en se nourrissant des autres points de vue.

**

Depuis plusieurs années, le principe du double tutorat est intégré à certains dispositifs d'insertion professionnelle en Alsace². Au tuteur interne, désigné par l'entreprise, s'ajoute un tuteur externe, qui est le formateur mandaté par l'organisme accueillant un public en difficulté dans l'accès à la qualification et à l'emploi. Double tutorat : le choix des mots n'est bien sûr pas neutre. Dans l'alternance traditionnelle, la visite en entreprise d'un formateur consiste essentiellement à vérifier avec l'employeur les principales balises du parcours et à organiser un bilan sur le lieu de stage. La mission du tuteur externe est sensiblement différente : celui-ci se rend très régulièrement sur le site où se trouve le stagiaire (ou l'apprenti) afin d'y jouer un rôle actif. L'entreprise élargit ainsi la fonction tutorale à un intervenant extérieur, dans la mesure où le projet d'insertion déborde le périmètre qui lui est habituellement confié. Il s'agit toujours de parler de la contribution de l'alternant à la production. Cependant, tandis que le tuteur interne veille aux manières de s'y prendre du débutant sous l'angle de l'emploi et du métier, le tuteur externe questionne l'expérience de travail elle-même.

Une précision évitera un malentendu. La mission de l'intervenant extérieur porte selon nous sur le travail et non sur la personne isolée de son travail. Nous ne faisons donc pas référence à un tutorat social qui vise à résoudre les difficultés d'ordre personnel dans un parcours vers l'emploi. Le double tutorat dont nous parlons ici porte sur la situation de travail elle-même, plus précisément sur la relation « homme-milieu ».

Notre problématique est la suivante : en quoi la prise en compte de la situation de travail (comprise ici comme une expérience personnelle du prescrit - et des normes plus largement) peut-elle aider au processus d'apprentissage et d'intégration dans l'entreprise ? (Durrive, 2015). Dans un premier temps, nous allons exposer notre manière d'appréhender la question du tutorat avec l'approche ergologique à laquelle nous nous référons, puis nous proposerons un exemple détaillé.

¹ Professeur de sciences de l'éducation, Laboratoire Lisec, - Université de Strasbourg louis.durrive@unistra.fr

² Le double tutorat figure souvent aujourd'hui dans le cahier des charges des actions d'insertion en Alsace, commandées par les Pouvoirs publics (Région, Département). Cependant il peut s'entendre comme un tutorat social ou (comme celui que nous allons décrire, moins fréquent car assez exigeant) professionnel.

La formation passe par le déplacement d'un point de vue. Le professionnel qui assume le rôle de tuteur dans l'entreprise compte sur un dialogue avec le novice, qui doit savoir lui répondre en défendant clairement sa position. Cela suppose que ce dernier ait un point de vue disponible, mis en mots et en phrases, sans hésitation. C'est là qu'une difficulté émerge dans l'insertion professionnelle, car certaines personnes ont du mal à mobiliser les ressources du langage dans leurs efforts d'intégration en entreprise. Il est vrai qu'au travail la communication verbale se pratique avec parcimonie, le collectif engagé en production étant plutôt laconique. Mais le langage y est d'autant plus requis : il est important d'aller droit au but, donc de formuler rapidement sa manière de voir. Le double tutorat est ici précieux car il propose l'intervention d'un tiers entre le tuteur traditionnel et l'alternant.

La personne qui travaille ne cesse de prendre position en fonction des sollicitations du milieu (Canguilhem, 1966). Elle est toujours guidée par un point de vue, elle n'a donc pas besoin de le construire. Cependant lorsqu'elle n'a pas la distance que permet le langage, elle exprime difficilement ce positionnement. Le rôle du tuteur externe, dans sa médiation *in situ*, là où se vit l'expérience, ce sera donc d'aider au repérage des conditions objectives du travail et de mettre ainsi en perspective les arbitrages effectués par l'alternant afin qu'il expose ses raisons d'agir. Et même s'il doit finalement admettre ses torts lorsqu'il s'entretiendra avec le tuteur qui est à la production, le novice qui parle de son expérience profitera d'échanges fructueux au plan professionnel. Le tuteur externe contribue ainsi à accélérer les synergies sur le lieu de stage.

Nous disions que l'intervenant extérieur met en débat l'expérience de travail elle-même. Il n'a donc pas la même expertise que le tuteur issu de la firme. Le double tutorat n'a aucun sens si les recommandations des deux garants du parcours se font concurrence. Il est par conséquent important de bien délimiter les territoires respectifs des deux tuteurs.

Les missions des deux tuteurs.

Quel est l'axe spécifique au tuteur de l'entreprise ? Il veille au respect par le stagiaire du double impératif d'une formation professionnelle : suivre les règles de l'art et savoir agir au bon moment. Le novice doit en effet se rapprocher à la fois de la conformité exigée par le métier et de l'utilité requise par l'emploi occupé. Ce sont là deux nécessités en tension, puisque chacune tire la priorité de son côté. Trop de conformité pourrait nuire à l'utilité, et réciproquement. C'est au fond le débat permanent sur la qualité, que le tuteur interne se charge d'entretenir. L'apprenti doit trouver le bon compromis afin d'éviter les deux écueils, les malfaçons et la sur-qualité, car le client refusera de payer dans les deux cas. Trop de zèle dans le geste professionnel satisfait le versant du métier, mais il coûte en temps et pénalise éventuellement les urgences du versant de l'emploi. Inversement, en cédant trop vite aux priorités dictées par le service tel qu'il est attendu du côté de l'emploi, on risque parfois de malmener les règles du métier.

Qu'en est-il de l'intervention propre au tuteur externe ? En tant qu'analyste, il reste sur l'axe du travail avec une approche spécifique : permettre la mise en mots d'un point de vue encore implicite. Il s'adresse à un débutant plutôt perdu dans un environnement normatif très nouveau pour lui, celui d'une unité de production. Ignorant des réalités du monde du travail, le novice réagit spontanément, ne sachant pas précisément quelle réponse donner aux signaux que lui adresse le milieu. Son comportement souvent maladroit risque d'être interprété sévèrement par le collectif. Le rôle du tuteur externe est d'anticiper les difficultés d'intégration, en permettant à l'alternant de comprendre le déroulement du jeu afin d'y jouer lui aussi sa partie. Pour cela, il va le sensibiliser à l'importance du présent au travail. L'objectif est d'amener le novice à considérer ce qu'on lui demande en partant d'une évaluation du moment actuel. La tâche est certes réfléchie à l'avance, mais les modalités ne sont pas anticipées entièrement. Réaliser une consigne passe forcément par une négociation avec ses

conditions d'actualisation. Lors du débriefing, le tuteur externe distinguera – pour mieux les réunir ensuite – la tâche (atemporelle : sa logique doit être bien appréhendée, abstraction faite des circonstances locales) et le service (temporel : les contraintes ne peuvent pas être toutes anticipées, mais elles conditionnent la réalisation de la tâche).

Mais ce n'est pas tout. Car si le tuteur externe s'arrête à la réflexion sur l'écart entre le prescrit et le réel, il pourrait être redondant avec le suivi assuré par le tuteur interne. Nous l'avons dit, un dispositif de double tutorat doit faciliter la formalisation d'un point de vue. Par conséquent, non seulement le tuteur externe s'attache « au fait que ça marche », c'est-à-dire à la prise en compte des faits, dans l'ici et maintenant de la réalisation d'une tâche, mais il va aussi mettre en évidence « ce qui fait que ça marche » : les interprétations des faits, par un « je » qui est bien présent, qui n'est pas indifférent mais au contraire qui a sa manière de comprendre et d'orienter les faits. Il prend parti, défend un point de vue original, ne réagit pas mécaniquement. Le prescrit ne fonctionne ainsi qu'à deux conditions, l'actualisation et la personnalisation : il faut tenir compte des circonstances lorsqu'on met en œuvre une consigne ; il faut quelqu'un pour assumer le prescrit, c'est-à-dire pour lui accorder une priorité, ici et maintenant, parmi toutes les autres circonstances qui réclament elles aussi d'être tenues pour urgentes. A moins de cela, la personne au travail n'est pas efficace. Elle est performante si elle prend la distance nécessaire pour mieux envisager l'inscription du prescrit dans un nouveau contexte et si elle assume cette distanciation au nom d'un point de vue fort.

Or le tuteur traditionnel est immergé dans les contraintes de la production. Il ne parlera pas de ces deux conditions de l'efficacité du prescrit dans la mesure où, quand elles sont satisfaites, il ne les identifie pas en tant que telles ; il se contente de l'évidence de l'agir en compétence. En revanche lorsque ces conditions ne sont pas remplies, il s'en rend forcément compte. Il sera irrité par un candidat à l'insertion qui se montre malhabile dans l'exécution des ordres. Il se plaindra du débutant qui, selon lui, applique bêtement une consigne, est aveugle aux conditions et contraintes du moment et manque d'initiative. Le piège au moment de diagnostiquer la difficulté rencontrée, c'est de glisser vers une représentation du travail réductrice, héritée du taylorisme : le prescrit n'étant pas interrogé dans ses conditions d'exécution, c'est la personne seule qui est remise en question. La tâche serait une sorte de constante, d'emblée maîtrisée par l'organisation, tandis que l'opérateur interviendrait seulement en tant que facteur déclenchant. Le modèle taylorien en effet ne conçoit pas le retravail de la tâche par le travailleur lui-même, son actualisation et sa personnalisation. La tâche circule d'agent en agent en restant soi-disant intacte, elle n'est pas vouée à devenir « ma » tâche. Dit autrement, le paradigme taylorien consiste à découpler abusivement l'acte et l'acteur. L'acte est sous contrôle, l'acteur reste une énigme (de désir, de volonté, d'humeur...). A partir de cette représentation simplifiée du travail, le processus d'exclusion fonctionne. Au lieu d'aider le novice en difficulté à réunir les conditions d'efficacité du prescrit, en le rendant vigilant à l'actualité de la situation et en l'encourageant à développer un point de vue autonome, on le regarde comme un agent non motivé, incapable d'adopter le bon comportement, inapte au savoir-être exigé. Si l'on fait l'hypothèse que la véritable difficulté de l'alternant relève de la relation « homme-milieu », on comprend pourquoi un cercle vicieux démarre lorsqu'on écarte le candidat à l'insertion de la sphère du travail, en exigeant de lui qu'il revienne avec les prérequis de l'insertion. Impossible pour lui de se construire un bon rapport au prescrit (une expérience des normes, selon l'expression d'Yves Schwartz) sans avoir à se confronter à un environnement normatif ; or l'accès au milieu de travail est justement conditionné par la gestion efficace de la relation au prescrit. C'est pour tenter de sortir de ce raisonnement en boucle que le double tutorat a été proposé dans des dispositifs alsaciens de formation et d'insertion.

Un exemple d'accompagnement en double tutorat.

Nous allons rendre compte d'une visite en entreprise effectuée par un tuteur externe lors d'un stage en restauration. Précisons d'abord le cadre de l'analyse et sa méthodologie. Ponctuellement et dans l'objectif de former les formateurs, certaines séances peuvent être filmées avec l'accord des protagonistes de la situation de travail. La vidéo est ensuite soumise à l'opérateur, en sollicitant son commentaire à propos des images de son propre travail. Cette méthode de l'auto-confrontation (Faïta, 2003) est une mise en discours de ce qui est d'abord objectivement vérifiable sur l'image, puis de ce qui ne se voit pas et qui pourtant existe : l'activité de travail, l'usage de soi.

Jérémie, 17 ans, fait sa première expérience dans un restaurant gastronomique à Strasbourg. Le tuteur externe est mandaté dans le cadre d'un dispositif d'insertion pour rencontrer le stagiaire et l'observer en situation. Selon les cas, le débriefing peut se tenir au centre de formation ou directement dans l'entreprise. En l'occurrence, il n'a pas eu lieu au restaurant ce jour-là, dans la mesure où l'équipe a tenu sa propre réunion d'évaluation.

Nous allons inverser l'ordre chronologique en commençant par le retour sur le travail collectif, conduit par le maître d'hôtel qui est le tuteur interne de Jérémie, avant d'effectuer quelques rétrospectives sur le service du jour, reconstituées à partir des observations du tuteur externe. Cet aménagement des étapes du récit a l'avantage de mettre en évidence le malentendu qui se glisse, lors d'un accompagnement tutoral, chaque fois que l'alternant ne parvient pas à relater les faits et à défendre un point de vue qui lui permettrait de se soumettre à une évaluation profitable.

Lors du bilan du service, le serveur Thibault qui fait équipe avec Jérémie l'invite à dire comment il juge lui-même son travail : « ça a été ; je n'avais pas beaucoup de couverts, il n'y a rien à améliorer ». Soucieux de ne pas le décourager, le serveur lui fait cependant remarquer que s'il n'était pas débordé, il aurait pu proposer de prendre de nouvelles tables. Interloqué, le stagiaire n'imaginait manifestement pas qu'il pouvait revendiquer une charge de travail supplémentaire. Le maître d'hôtel intervient alors, en s'adressant à lui sur un ton brutal : « il va vraiment falloir que tu te réveilles ! Et d'abord, que tu retiennes ce qu'on te dit ! ». Jérémie perd alors son assurance de façade et plutôt que de s'appuyer sur l'un ou l'autre fait, il caricature son propre personnage : « ah oui, la concentration... Je n'ai jamais eu de mémoire, je n'en ai jamais eu besoin, je n'ai jamais rien fait à l'école... ». Cette manière de battre en retraite irrite davantage le tuteur : « alors regarde le résultat ! (...) A partir du moment où tu as la vraie volonté de t'améliorer et la motivation, ça vient vite, le métier. C'est sûr, tu as les capacités mais tu n'as pas envie. Le peu qu'on te demande, si tu l'assumais correctement sans qu'on ait besoin de te surveiller ! ». Le maître d'hôtel ne fait cependant référence à aucun événement précis : « je pense que tu es le premier à savoir de quoi je parle ! ». Jérémie plaide coupable, même s'il n'a qu'une vision confuse de ce qu'on lui reproche : « c'est comme ça ! C'est à moi de changer !... ». Le tuteur se rend compte qu'il n'a rien obtenu de positif en provoquant ce qu'il appelle lui-même du défaitisme. Il choisit alors un autre registre, celui de l'appel enthousiaste à reconnaître la beauté du métier : « Il faut juste te donner les moyens : au début, le boulot est compliqué mais il est sympa ! Tu rencontres plein de gens, des clients et des collègues... Tu peux t'éclater, t'épanouir : mais c'est à toi de le vouloir ! ». L'effet sur Jérémie n'est pas plus satisfaisant : « Depuis que je suis petit, je ne fais rien ! On me demande de rattraper tout le passé d'un seul coup... ». A bout d'arguments, le tuteur entraîne le stagiaire vers la caisse enregistreuse : « je vais te montrer quelque chose : regarde là, sur l'écran. Vous étiez aujourd'hui trois serveurs : lui, 59 couverts ; lui, 45 couverts ; toi, 5 couverts. Voilà : tu vois quelle est ta marge de progression ».

Le retour d'activité n'aura finalement rien produit d'utile, faute pour les protagonistes de se référer à des séquences concrètes de travail qui auraient mis en évidence la difficulté de Jérémie à négocier avec

les exigences du milieu. Cela ne signifie pas que le tuteur interne a été inefficace. Il a au contraire été très présent durant le service, talonnant le stagiaire et lui donnant au passage, selon ses mots « quelques taquets ». Jérémie reconnaît d'ailleurs avoir « appris des choses » grâce à cet accompagnement un peu rude dans l'action. Mais justement, un apprentissage durable doit pouvoir être consolidé en dehors de l'action. Sans cette distanciation, l'apprenti aura beaucoup de mal à se forger ses propres manières de faire et se cantonnera à la seule réactivité.

Grâce aux observations du tuteur externe, nous pouvons à présent bénéficier de certains « flash-backs », des retours en arrière sur le service rendu par Jérémie le jour même de l'évaluation. Ces quelques scènes reconstituées vont montrer tout l'intérêt de former le stagiaire à rendre compte de son point de vue. Apprendre à repérer le moment présent, à décrypter la situation et à mettre en phrases ce qu'on en pense, ce n'est bien entendu pas la mission du tuteur salarié de l'entreprise d'accueil. Toutefois, s'il est suffisamment entraîné par le tuteur externe à argumenter son engagement dans le travail, le stagiaire amènera le tuteur professionnel lui-même à sortir d'une vision solipsiste du travailleur. Cette vision correspond au fait de détacher la personne de son travail, en la considérant comme une réalité à part du milieu : « tu dois te réveiller ; te motiver ; vouloir y arriver ; te donner les moyens... ». Impossible d'agir avec de tels mots d'ordre pour que le débutant réunisse les deux conditions de l'efficacité : actualiser et personnaliser le prescrit. En revanche, la reconstitution de certains faits donnera du grain à moudre au stagiaire afin qu'il explicite le point de vue qui le guidait dans l'action.

Premier tableau. Jérémie s'approche d'une table de deux personnes pour prendre les commandes. Il a un peu de mal à trouver la posture et le ton du professionnel. Les deux clients sont plutôt bienveillants, car il s'agit d'habitues. Jérémie bredouille une vague réponse à propos des menus de la carte, puis saisit son carnet et note le choix des plats. Il semble troublé en écrivant et fait mine de repartir. Un des clients lui rappelle qu'il faut noter la cuisson des viandes. Jérémie ajoute une marque sur son bon et s'en va brusquement, en emportant l'assiette de petits salés. Que s'est-il passé ? Dans un premier mouvement, lors du débriefing, Jérémie se contente d'expliquer qu'il est distrait, il oublie facilement : il ne se souvenait plus du contenu des plats ; il a manqué l'étape du degré de cuisson ; il n'a pas demandé aux clients s'ils prenaient du vin. D'ailleurs, il retournera vite à la table, quand le tuteur lui aura fait remarquer le problème. Cependant en approfondissant son retour d'expérience et en adoptant une posture d'autocritique, Jérémie finit par reconnaître que l'oubli est une explication passe-partout. Dans le cas présent, il était embarrassé par l'écriture. Son niveau scolaire est faible, il pense être dyslexique. Toujours est-il que l'épreuve de la prise de notes le paniquait. Comment écrire de façon à pouvoir se relire, quand on sait combien il serait gênant de faire répéter aux clients une commande illisible ? Il en a perdu ses moyens, jusqu'à reprendre la soucoupe de bretzels qui fait pourtant patienter ceux qui sont attablés. « Je me suis juste rappelé qu'on ne devait pas repartir les mains vides ». Cet épisode montre que le tuteur externe facilite l'exposé des raisons d'agir : en aucun cas, il ne se positionne comme un professionnel du métier concerné. Ce sera au tuteur interne de préciser les normes du métier, d'approuver un choix, une manière de s'y prendre, bref de dire si le regard de l'expert donne raison ou tort au novice.

Deuxième tableau. Jérémie doit gérer trois tables qui lui ont été confiées pour ce repas de midi, soit cinq clients au total. Il a été initié à l'utilisation de l'ordinateur qui communique avec les cuisines. A partir de son carnet, il entre le programme du menu. C'est à lui de donner le rythme en lançant les commandes au fur et à mesure, en harmonie avec la table qu'il sert. Le tuteur externe l'observe et

l'entend se plaindre, manifestement anxieux : « j'attends mes commandes, j'attends, je re-attends ». Au moment du débriefing, le stagiaire explique que c'est à ses yeux le moment le plus pénible. Il s'agit en effet de coordonner des clients disposés à accueillir le plat suivant d'un côté et de l'autre, une cuisine disponible pour livrer cette suite. Cela suppose de la part du serveur une bonne capacité à évaluer la situation, non seulement telle qu'elle est mais aussi telle qu'elle évolue - et d'avoir des repères sur la réactivité des cuisines, en fonction des menus (des cuisines situées aux étages inférieurs, donc sans communication directe). Il semble que ce soit cette incertitude qui bloquait Jérémie et l'empêchait notamment d'apprécier sa propre disponibilité pour accepter d'autres tables. Il tournait autour du passe-plat, l'ouvrant le premier et du coup, rendant service à ses collègues en retirant leurs commandes et en les plaçant au chaud, si nécessaire. Par ailleurs, cette courte scène enrichit notre compréhension des difficultés de Jérémie, à propos des deux conditions d'efficacité du prescrit, l'actualisation et la personnalisation. Actualiser signifie tenir compte des conditions du moment présent : autrement dit bien repérer les caractéristiques de la situation évolutive. Le stagiaire est en difficulté déjà sur ce plan de la prise d'indices concernant cette évolution. Ensuite personnaliser veut dire piloter son évaluation de la situation avec un point de vue : c'est surtout cela qui manque cruellement à Jérémie. Il n'a pas de repères sur les priorités lors du lancement des différentes commandes, il ne connaît pas exactement ses marges de manœuvre.

Troisième tableau. C'est le moment du « coup de feu » au restaurant. Jérémie continue de servir simultanément ses trois tables. Il se dirige vers une dame seule, qui a manifestement terminé son plat. Il parvient très bien à s'enquérir de son avis sur le repas et lui propose une suite. « Un café et l'addition » répond-elle. Il repart avec l'assiette et vide les déchets dans une poubelle en coulisse. Il enchaîne avec l'ordinateur, en réalisant plusieurs tâches simultanément : il enregistre une salade gourmande pour son autre table, un expresso pour la dame, et lance l'édition de la facture également pour cette cliente. Celle-ci est imprimée aussitôt et Jérémie croit pouvoir l'apporter immédiatement à la table. En réalité, il est toujours préoccupé par deux plats du jour qui n'arrivent pas et c'est distraitemment qu'il aborde le règlement de l'addition. Il s'aperçoit qu'il n'a qu'un billet de 50 euros, repart et court derrière son tuteur. Celui-ci est pressé mais se charge de lui trouver de la monnaie, sans cacher son agacement devant ce manque d'anticipation. Jérémie attend un moment puis se précipite sur le passe pour récupérer sa commande de plats du jour. Un café arrive aussi, il le met de côté. Soulagé d'avoir répondu à l'urgence de l'une de ses tables, il récupère les coupures de son billet de banque et retourne auprès de sa cliente. Un incident se produit alors, par effet de cascade. L'addition s'élevait à 13,30 euros. La cliente présente 24 euros. Jérémie est troublé : il ne comprend pas la logique des arrondis et du pourboire de 70 centimes que la dame souhaitait lui laisser. Il bafouille, confond la monnaie, propose de rendre 19,70 euros. A ce moment-là, la cliente lui rappelle aimablement qu'elle attend son café. Jérémie est de plus en plus confus. Il retourne aussitôt au passe-plat où il a effectivement oublié la tasse. Cependant sa main tremble, le café est renversé. Le stagiaire parvient malgré tout à ne pas perdre complètement son sang-froid et descend aussi vite au bar demander un café : « je peux le faire moi-même, comme ça je m'entraîne ! ». Il obtient son expresso, non sans une remarque cinglante du barman à propos de la politesse. La scène se conclut avec la dame qui lui restitue le trop-perçu de sa monnaie. Lors du débriefing, Jérémie admettra qu'il a perdu la maîtrise de la situation à cause d'un calcul mental sous pression, une épreuve de trop pour lui qui traîne un passé scolaire chaotique.

Pour conclure, nous dirons que le double tutorat tel que nous l'exposons ici peut paraître une médiation lourde, mais cette formule doit être appréciée en regard de l'importance du problème qu'elle prend en charge. Bertrand Schwartz, expert dans les questions relatives aux formations alternées aussi bien que dans celles de l'insertion des jeunes, a souvent souligné à quel point c'est la gestion de l'alternance par

le stagiaire lui-même qui est la phase critique (Schwartz B., 1997). Le double tutorat est selon nous un élément clé de la réussite d'un parcours professionnel, justement parce qu'il met en débat cette gestion de l'alternance. Toutefois sa mise en place suppose une formation des formateurs adaptée, afin que les professionnels de l'insertion puissent travailler avec les points de vue au travail, en allant au-delà des faits qui se prêtent à une observation.

Bibliographie

Canguilhem, G. 1966. *Le Normal et le Pathologique*. Paris, PUF.

Durrive, L. 09/2015. *L'expérience des normes – comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse, Octarès.

Faïta, D. (2003) Le langage comme activité. In Schwartz, Y. ; Durrive, L. (Ed.). 2003. *Travail et ergologie*. Toulouse, Octarès. P. 177/179.

Schwartz, B. 1997. *Moderniser sans exclure*. Paris, La Découverte.