



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

Année Universitaire 2015-2016

Co-accompagnement en formation par alternance et pratiques réflexives

Contribution à l'étude d'une pratique d'accompagnement d'apprentis dans une Maison Familiale Rurale

Mémoire présenté par
Alexandra Gautier

Sous la direction de
Noël Denoyel
Maître de conférences

En vue de l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL 2^{ème} année « Sciences Humaines et Sociales »
MENTION « Sciences Humaines et Épistémologie de l'Action »
SPECIALITE « Sciences de l'Éducation et de la Formation »
PARCOURS « Ingénierie et Fonction d'Accompagnement en Formation »

Remerciements

Je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce travail.

Sincères remerciements à :

- L'ensemble de l'équipe enseignante du Master IFAC de l'Université de Tours et plus particulièrement à Noël Denoyel et Lucie Duret Guérineau pour leur bienveillance et leurs encouragements.
- Mon conjoint, mes enfants et ma famille qui m'ont toujours soutenue.
- Mon directeur, et mes collègues pour leur accompagnement.

Merci à tous

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction générale	5
Partie I. Penser l'accompagnement en formation par apprentissage en MFR.....	7
Introduction de la première partie	8
Chapitre 1 : Du monitorat à l'ingénierie de l'accompagnement : la réciprocité de l'alternance.....	9
Détour autobiographique et genèse de la recherche	9
Chapitre 2 : Un exemple singulier d'articulation de la formation individuelle et collective : la MFR de Segré.....	19
Chapitre 3 : Approche théorique de la fonction d'accompagnement	38
Chapitre 4 : La réflexivité et le co-accompagnement dans l'alternance	53
Conclusion problématisante.....	73
Partie II. Ressenti des apprentis, étude de pratiques des moniteurs et regard réflexif des maîtres d'apprentissage	74
Introduction de la deuxième partie	75
Chapitre 5 : Trois acteurs de l'alternance : jeunes, maîtres d'apprentissage, moniteurs	76
Présentation du terrain de la recherche	76
Chapitre 6 : Le point de vue des acteurs	89
Une enquête auprès des apprentis, des maîtres d'apprentissage et du directeur de la MFR	89
Chapitre 7 : Retour réflexif sur les pratiques d'accompagnement de moniteurs : trois regards différents	96
Chapitre 8 : Trois étapes clés : entrer en apprentissage, vivre l'apprentissage, poursuivre l'apprentissage	118
« Action - recherche » avec les maîtres d'apprentissage	118
Chapitre 9 : Interprétations : analyses croisées des données	135
Chapitre 10 : Les propositions d'actions	148
Conclusion de la deuxième partie	155
Conclusion générale.....	157
Références Bibliographiques	159
Références et Index.....	162
Table des Figures	162
Annexe 1 : Analyse de l'entretien avec le directeur du CFA de la MFR de Segré	164
Annexe 2 : Bilan du questionnaire sur l'accompagnement auprès des apprentis CAP EVS 1ère année	167
Annexe 3 : Bilan du questionnaire sur l'accompagnement auprès des Secondes Bac Pro Commerce.....	170
Annexe 4 : Questionnaire administré auprès des CAP EVS deuxième année et des Terminales Bac Pro Commerce	173
Annexe 5 : Bilan du questionnaire envoyé aux maîtres d'apprentissage	174
Annexe 6 : Entretien de Jules	176
Annexe 7 : Grille d'analyse de l'entretien de Jules	184

Annexe 8 : Entretien de Louis	193
Annexe 9 : Grille d'analyse de l'entretien de Louis	208
Annexe 10 : Entretien de Marie	225
Annexe 11: Grille d'analyse de l'entretien de Marie.....	237
Table des Matières	249

Introduction générale

La formation par apprentissage est une première étape dans le monde du travail. C'est un cap important et parfois délicat à franchir pour des jeunes gens qui viennent de quitter le milieu scolaire « classique ». Se retrouver confronté à des réalités professionnelles en devant répondre aux exigences d'un employeur amène parfois le jeune apprenti à vivre des situations complexes.

Pour le guider au mieux et l'accompagner vers la réussite, il est apparu nécessaire de réfléchir à un dispositif à mettre en place afin de le sécuriser dans son parcours de formation. En effet, lorsqu'une formation aboutit à une rupture de contrat cela est le symptôme de difficultés qui n'ont pas pu être surmontées.

Partant de ce constat, nous nous sommes interrogés sur les éléments clés qui permettraient d'amener le jeune au bon déroulement de sa formation que ce soit en entreprise mais aussi au CFA. Nous avons tenté de répondre à cette question par une approche théorique et une approche de terrain qui se présentent ainsi.

Dans une première partie, nous inscrivons notre travail à partir d'une démarche autobiographique qui nous amène à notre propre cheminement vers le métier de moniteur en Maison Familiale Rurale. Nous poursuivons par une présentation du contexte dans lequel se déroule la situation de la recherche. Celle-ci prend place au sein de la MFR de Segré qui accueille des apprentis en CAP Employé de vente Spécialisé et en Bac Pro Commerce. C'est à partir d'un état des lieux précis de ces dernières années sur les effectifs d'apprentis en formation et sur le nombre de ruptures de contrats que nous avons souhaité approfondir notre réflexion.

Nous tenterons de conceptualiser cette démarche au travers une approche théorique autour de l'accompagnement et du co-accompagnement en formation, de la réflexivité et de l'accompagnement tutoral mis en place en entreprise. Cette conceptualisation vise à trouver les éléments d'un accompagnement réussi auprès d'un apprenti en CFA.

Dans une seconde partie, nous articulons notre travail autour des différents acteurs que sont : l'apprenti, les maîtres d'apprentissage et les moniteurs. Trois méthodes ont été utiles pour mener ce travail de recherche.

Tout d'abord, à partir de données qui ont été recueillies au travers d'enquêtes auprès d'apprentis et de maîtres d'apprentissage. Nous avons poursuivi notre travail par trois entretiens de moniteurs expérimentés sur leurs pratiques d'accompagnement en formation. Enfin, nous avons mené une action-recherche auprès de quatre maîtres d'apprentissage venus en « formation tuteurs » pour réfléchir ensemble à entrer, vivre et poursuivre sa formation.

Nous envisageons cette recherche comme une ouverture sur des propositions d'actions à mettre en place afin d'assurer dans les meilleures conditions possibles la formation alternée d'un jeune apprenti.

Partie I. Penser l'accompagnement en formation par apprentissage en MFR

Introduction de la première partie

Il est nécessaire de présenter le contexte dans lequel s'inscrit ce travail de recherche, c'est pourquoi nous allons, tout d'abord, présenter la structuration de cette première partie qui s'articule en quatre chapitres.

Le premier chapitre nous amènera à réaliser un détour autobiographique qui permettra de mieux comprendre le cheminement jusqu'à l'obtention du poste de monitrice en MFR. Ce qui permettra de faire le lien entre notre propre trajet et le projet de recherche qui nous anime.

Puis, nous reviendrons plus en détail sur les caractéristiques des MFR et nous centrerons notre approche sur la MFR de Segré dans laquelle prend ancrage notre recherche sur l'accompagnement en formation par apprentissage.

Une fois ce contexte défini, nous tenterons d'éclairer notre réflexion par la conceptualisation de la fonction d'accompagnement grâce à différents auteurs.

Puis, nous étayerons notre travail théorique autour du concept de réflexivité et du co-accompagnement dans l'alternance, afin d'étendre notre regard sur la fonction tutorale du maître d'apprentissage.

Cette première partie se clôtura par une conclusion problématisante et c'est ainsi que nous poserons la question des éléments qui permettent la réussite de l'accompagnement en formation par apprentissage.

Chapitre 1 : Du monitorat à l'ingénierie de l'accompagnement : la réciprocité de l'alternance

Détour autobiographique et genèse de la recherche

Je vais tout d'abord commencer par une brève autobiographie. Celle-ci, permettra de mieux comprendre mes motivations pour exercer le métier de monitrice en Maison Familiale Rurale ainsi que le cheminement qui m'a conduite à la formation en Master II : Ingénierie et Fonction d'Accompagnement en Formation, afin d'acquérir de plus amples compétences. En effet, l'accompagnement de nos publics en formation à la MFR de Segré est en perpétuelle évolution. Notamment, dans la filière commerce qui accueille des jeunes apprentis en CAP Employé de Vente Spécialisé et en Bac Pro Commerce. Ces changements nécessitent une analyse fine de nos pratiques afin de pouvoir s'adapter et rebondir.

1.1. De l'apprentie en BTS Actions Commerciales à la monitrice en MFR.

J'ai découvert l'apprentissage à l'âge de 18 ans en effectuant un BTS Action Commerciale à la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Angers au sein du Crédit Local de France, organisme bancaire spécialisé auprès des collectivités territoriales. J'occupais un poste d'assistante commerciale. Ce nouveau rythme, qui alternait des temps de formation sur le terrain et des temps plus théoriques au CFA de la CCI d'Angers, correspondait pleinement à mes attentes. C'était l'occasion de découvrir un milieu professionnel qui me permettait d'acquérir à la fois des compétences et une petite autonomie financière, tout en préparant un diplôme.

Je me suis vite rendue compte que le milieu bancaire n'était pas fait pour moi. Les relations avec les collectivités territoriales étaient dictées par des objectifs financiers. Déjà à l'époque, j'avais choisi cette formation pour pouvoir être dans un métier de contact. Les échanges avec les autres étaient essentiels pour pouvoir m'épanouir.

Le cadre financier qu'offrait mon lieu d'apprentissage ne me permettait pas de m'investir dans les relations humaines comme je le souhaitais. Cette activité manquait pour moi cruellement d'échange.

Durant ma seconde année de formation, je me souviens avoir croisé dans les rues d'Angers une ancienne professeur de Lycée. Je lui ai expliquée ce que j'étais devenue en lui faisant part de mes doutes quant à mon orientation professionnelle. Je me rappelle qu'elle m'a demandé ce que j'aurais vraiment aimé faire. Je lui ai répondu sans hésiter : formatrice. A ces mots, elle m'a dit : « fonce ». Je me souviens parfaitement de ce moment car elle était la première à m'encourager dans une voie qui me semblait jusque là totalement inenvisageable. Je gardais ces quelques mots d'encouragement précieusement dans un coin de ma tête.

En juin 2000, j'ai obtenu mon BTS Action Commerciale avec la certitude de ne pas vouloir faire carrière dans le milieu bancaire. J'ai alors pris la décision de réaliser un autre rêve qui était de partir en Angleterre. Je voulais aller à la rencontre des gens, m'ouvrir aux autres, échanger. A la fin de ma formation, j'ai décidé de partir tenter l'aventure pour travailler dans un hôtel restaurant à Stratford Upon Avon dans la ville de Shakespeare. A ce moment, ce ne fut pas le choc de culture mais le choc des cultures. Nous étions plusieurs nationalités à cohabiter pour le logement ainsi qu'en entreprise. Les accents et les niveaux de langues des uns et des autres étaient très hétérogènes. Je me suis rapidement sentie frustrée car personne ne prenait le temps de nous corriger lorsque nous nous exprimions. Lorsque l'idée principale était présente, cela suffisait pour se faire comprendre. Je n'avais pas le sentiment de progresser comme je l'aurais souhaité. Après quelques mois, je suis rentrée en France. Cette nouvelle expérience m'a appris l'autonomie et m'a fait découvrir d'autres cultures au travers des différentes personnalités qui travaillaient dans cet hôtel.

A mon retour en France en décembre 2000, je me suis retrouvée demandeuse d'emploi. C'est lors d'une recherche à l'ANPE que j'ai découvert une annonce de la Maison Familiale Rurale de Segré qui recherchait un moniteur diplômée de Bac + 2 afin de former des apprentis en BEP Vente Action Marchande dans les matières commerciales. Je n'ai pas hésité une seconde, et j'ai envoyé ma candidature. J'ai été reçue le lendemain par le directeur de l'époque, Mr Pascal Pinon. Lors de mon entretien, il m'a expliqué toute la diversité du poste de moniteur en MFR.

« Le moniteur de MFR assure une triple mission : de formation, d'animation des territoires et d'éducation. Il exerce une fonction globale, en tant que membre d'une équipe, sous la responsabilité d'un directeur, dans le cadre d'un projet éducatif conforme au projet défini par l'association qui l'emploie ... Il mène une vie professionnelle de rencontres, de confrontations et

d'actions, dans une fonction de généraliste qui exige de lui qu'il soit polyvalent »¹.

J'étais enchantée par ce qu'il me présentait. Ces missions combinaient plusieurs aspects : la pédagogie avec les apprentis, les échanges avec les parents mais aussi les relations professionnelles avec les employeurs. J'étais très enthousiaste par tout ce que j'entendais.

J'ai été embauchée en janvier 2001 à l'âge de 21 ans à la MFR de Segré. Deux jours plus tard, je me suis retrouvée en salle de cours devant un groupe d'apprentis en commence, moi qui avais quitté les bancs de l'école six mois plus tôt. Je me souviens avoir eu une pensée pour ma professeur, croisée au hasard de la vie, qui m'avait encouragée vers ce métier.

Très vite, j'ai pris la responsabilité des BEP Vente Action Marchande première année. J'ai découvert alors, la gestion d'un groupe, l'accueil des familles, les visites en entreprise, la médiation des conflits et le recrutement des nouveaux apprentis. Je me suis retrouvée dans une fonction qui m'épanouissait pleinement en m'apportant la diversité des missions tout en ayant comme fil conducteur l'échange que ce soit avec les jeunes, les familles ou encore les maîtres d'apprentissage. J'ai très rapidement compris que l'accompagnement allait être le dénominateur commun de toutes ces missions confiées au moniteur en MFR.1.2. L'apprentissage et la pratique du métier de monitrice en MFR

1.1.1. La formation pédagogique des MFR

Sous l'impulsion de mon directeur, j'ai entrepris six mois après mon embauche une formation pédagogique au Centre National Pédagogique de Chaingy, en septembre 2001. La formation par alternance n'était pas une découverte car j'avais moi même vécu ce rythme lors de ma formation en BTS. Cependant, elle m'a permis d'acquérir tous les fondamentaux des Maisons Familiales Rurales quant à leur conceptualisation de l'alternance. Au travers, notamment, des outils pédagogiques qui leur sont propres, comme « les études », thématiques travaillées durant les temps d'alternance en entreprise grâce à des échanges avec les maîtres d'apprentissage, mais aussi, la façon d'exploiter le retour d'expérience des jeunes par le biais des « mises en commun » réalisées en groupe classe. J'appréciais également les thématiques autour de l'accueil des jeunes en formation, avec les particularités qui sont les leurs durant l'adolescence. Le jeune est pris en compte de façon globale dans un dispositif systémique.

¹ Duret Guérineau, L., Golhen, E. (2015). « Une expérience pédagogique originale : la préparation à la fonction de moniteur en maison familiale rurale », in *Education Permanente*, n°203, juin 2015, pp. 173-180

A cette époque, La MFR de Segré venait d'obtenir le CAP Employé de Vente Spécialisé. Il m'a semblé important de travailler la thématique de mon rapport pédagogique autour de cette nouvelle formation. C'est ainsi, que j'ai proposé la mise en place de visites chez des professionnels pour permettre aux jeunes d'acquérir les sept domaines de compétences professionnelles exigés dans le CAP EVS option alimentaire, et celui en option de produits d'équipement courant. Grâce à la mise en place de ces visites, j'ai pu développer le réseau de nos partenaires et faire connaître ce nouveau diplôme proposé à la MFR.

La MFR proposait jusqu'alors plusieurs formations, en 4ème et en 3ème, le BEP Vente Action Marchande et le BEP Agricole pour un effectif global d'environ 170 jeunes. L'effectif global des apprentis représentait environ 75 jeunes.

1.1.2. Mes diverses responsabilités au sein de la MFR

Mon rôle au sein de la MFR était riche, j'étais responsable des premières années de BEP VAM et j'intervenais dans tous les groupes de commerce pour les matières commerciales et l'économie.

La responsabilité d'un groupe consiste à l'élaboration du plan de formation qui reprend la progression dans chacune des matières, de plans d'études selon des thématiques diversifiées, l'organisation d'un séjour commercial en France ou à l'étranger, d'interventions professionnelles tout au long de l'année, de participation à des manifestations professionnelles et de l'animation des réunions de parents à chaque fin de trimestre.

Toutes ces activités reprennent bien là les dimensions pédagogiques, éducatives, d'animation et de développement du territoire qui incombent au moniteur en MFR.

Les relations avec les maîtres d'apprentissage sont également majeures pour pouvoir mener à bien la formation du jeune. C'est pourquoi, ma mission ainsi que celle de mes collègues du pôle CFA est d'accompagner également le jeune sur ses temps de formation en entreprise. Pour cela, nous réalisons au minimum 5 visites par jeune sur leur deux années de formation, afin de faire un point régulier avec son employeur quant à l'acquisition de ses savoir-être dans un premier temps, et ensuite de ses savoir-faire. L'objectif au terme de ces deux années est l'acquisition de compétences professionnelles en vue d'une future employabilité grâce à un diplôme qualifiant.

1.2. Mes fonctions actuelles et ma volonté de me former

1.2.1. Mes fonctions actuelles

Aujourd'hui, je suis responsable des Terminales Bac Pro Commerce et co-responsable de la classe de 4ème, ces jeunes travaillent par le biais de leur stage à leur projet d'orientation. J'apprécie particulièrement ce double regard sur des groupes très différents.

C'est dans ce cadre, que j'assume leur accueil en formation lors de la présentation de semaine. Chaque retour en formation débute par un temps où l'apprenti ou le stagiaire peut se livrer sur son vécu en entreprise. L'expérience, une fois livrée devant le groupe, prend de l'importance car elle est soumise aux autres et suscite le questionnement et la reconnaissance aux yeux de ceux qui l'écoutent. Cette démarche s'inscrit dans la figure proposée par Noël Denoyel ² sur l'alternance tripolaire singulière et éc(h)oformation. C'est pourquoi il est primordial de consacrer du temps et de créer un cadre favorable pour recueillir cette parole.

Le fait de se sentir considéré peut permettre au jeune de s'exprimer plus librement et ainsi déjouer des tensions parfois basées sur des non-dits qui s'installent en entreprise.

Ce temps d'échange est extrêmement riche car il suscite, notamment en 4ème, lorsque les jeunes sont dans des lieux de stage très différents, de nombreuses interrogations de la part de l'auditoire. Une certaine réciprocité des savoirs s'opère alors avec le moniteur car le jeune se retrouve acteur dans un domaine d'activité souvent méconnu du moniteur. Ainsi, l'intérêt porté à son expérience valorise le jeune et met en lumière sa capacité à agir en situation.

Le moniteur doit se porter, selon moi, garant d'une certaine éthique dans cet exercice pour que les conditions d'expression puisse aider chacun à mettre en mot ses facilités, mais aussi parfois ses difficultés dans l'apprentissage du métier.

Cette présentation de semaine en Terminale Bac Pro Commerce revêt un tout autre aspect. Cette fois, les jeunes apprentis délibèrent plus facilement sur le métier ayant des repères professionnels communs. Ce temps fort de début de semaine doit être une opportunité collective pour s'exprimer et s'interroger sur son propre vécu.

² Denoyel, N. (2002b). « Produire : des savoirs, du sens, de l'œuvre » in C. Guillaumin (dir.), *Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social*. Paris : L'Harmattan. pp. 221-234

Lors du bilan de semaine, les jeunes s'expriment également sur leur ressenti de la formation selon différents critères qui sont : le travail, leur attitude, le travail d'alternance, et la vie résidentielle. Ce bilan peut se réaliser de façon écrite ou orale selon les situations afin de recueillir la parole des jeunes dans les meilleures conditions possibles.

D'un point de vue pédagogique, j'interviens toujours majoritairement dans les matières commerciales ainsi qu'en économie pour les groupes d'apprentis commerce.

Je construis et réalise également un séjour commercial auprès de la classe de Terminale Commerce. Ce séjour a un triple objectif car il doit répondre à une découverte culturelle, commerciale et linguistique. Les jeunes sont sollicités quant à la construction de ce séjour. Le financement de celui-ci s'organise autour d'actions qu'ils réalisent et aux subventions du Conseil Régional.

Je m'investis également au travers de nombreuses interventions professionnelles au sein de la MFR ou à l'extérieur pour enrichir le regard professionnel des jeunes en formation.

J'assume également tout un travail, en amont de la formation, lors du recrutement des jeunes apprentis que ce soit auprès des familles mais également auprès des employeurs en recherche de jeunes apprentis. Je détaillerai de façon plus précise ma fonction dans les prochains chapitres.

Je suis par ailleurs responsable du projet CFA. Ce projet vise à travailler la qualité de l'accueil et des prestations qui sont proposées aux jeunes en formation. L'accompagnement est un enjeu majeur, auquel le Conseil Régional des Pays de la Loire nous sensibilise au travers de ce projet, qui correspond à un ensemble d'actions sur lequel la Fédération Départementale du CFA des MFR 49- 72 se positionne pour mettre en place des actions particulières auprès des apprentis. (Exemple de pédagogie visant l'accompagnement : un module esthétique est proposé aux apprentis en début de première année afin de travailler les savoirs-être à respecter en entreprise au niveau vestimentaire).

Ma mission au sein de la MFR implique également ma participation quant aux manifestations professionnelles et extérieures. C'est ainsi que je participe tous les ans aux portes ouvertes, aux différentes foires et salons professionnels du territoire.

Enfin, je suis depuis deux ans, membre de la commission formation qui a pour but de réfléchir aux opportunités d'ouvertures de nouvelles formations. C'est ainsi que nous sommes actuellement en réflexion autour d'un projet d'ouverture de formation post Bac

dans le domaine agricole pour compléter des connaissances en gestion afin de permettre aux jeunes de s'installer sur une exploitation.

1.2.2. Ma volonté de me former

Depuis mon arrivée à la MFR de Segré, j'ai toujours souhaité me former afin de mieux encadrer et répondre aux besoins des jeunes en formation.

Pour cela, j'ai participé à plusieurs formations proposées par le SAIA : Service Apprentissage de l'Inspection Académique ou au sein des MFR.

Que ce soit sur des préoccupations liées à l'apprenti, comme notamment : « la réalisation et l'exploitation des visites en entreprise » ou bien « l'identification et le maintenir sa motivation ». J'ai toujours été sensible au « bien vécu » de la formation par le jeune. Cette démarche m'a également amenée à me former pour pouvoir accueillir des jeunes en situation de handicap, dans le CFA, de la meilleure façon qu'il soit. Je suis à présent la référente handicap de l'établissement. A ce titre, j'accompagne les familles dans l'élaboration des dossiers administratifs à réaliser en vue d'obtenir des aménagements d'épreuves pour les jeunes qui en ont le besoin.

Je me suis également intéressée à la formation des acteurs de la formation, par le biais d'une formation qui m'a permis d'être tutrice de moniteur en formation pédagogique. Ainsi, j'ai pu accompagner à mon tour, des nouveaux collègues dans la découverte de leurs fonctions au sein de la MFR. Ce temps d'accompagnement est réciproque car les nouveaux moniteurs en formation ont un œil neuf sur nos pratiques et nous permettent de nous remettre en question.

En 2008, je me suis investie dans la formation des maîtres d'apprentissage. Suite à une formation dispensée par le SAIA, nous avons pu proposer pour la première fois au sein du CFA de la MFR de Segré une formation auprès des maîtres d'apprentissage partenaires de la formation. Un collègue et moi-même avons mis en place, construit et animé cette première session auprès de huit maîtres d'apprentissage.

Cette formation financée par le Conseil Régional, est proposée sur trois jours. Chaque journée est espacée d'environ quinze jours. Nous avons ainsi élaboré un plan de formation adapté à leurs exigences afin de répondre au mieux à leurs attentes. Différentes thématiques ont été abordées comme : les missions du tuteur, l'accompagnement d'un jeune public en formation, l'acquisition des compétences professionnelles.

Ces trois jours de formation ont été ponctués par des travaux de groupe pour permettre à chacun de s'exprimer et de s'enrichir de l'expérience de l'autre. En effet, lors de cette première session, l'expérience de l'accueil d'un apprenti était très diversifiée. Les nouveaux maîtres d'apprentissage ont apprécié ces temps d'échanges entre pairs. Nous avons aussi animé cette formation par des techniques du théâtre forum, de jeux de rôle afin de désamorcer des situations difficilement vécues par certains d'entre eux. Des rencontres avec des jeunes apprentis en formation au CFA ont également permis de confronter certains points de vue entre les jeunes et les employeurs, mais aussi parfois de relativiser leur accompagnement de tuteur en entreprise.

Cette première expérience fut une réussite car tous les employeurs ont souhaité se retrouver et prolonger cette formation de façon informelle quelques mois après.

Depuis 2008, nous proposons tous les ans cette formation aux employeurs. Une quarantaine de maîtres d'apprentissage ont ainsi pu participer à ces sessions. Nous avons tous les ans le souci de nous adapter au mieux aux employeurs. En effet, nous commençons toujours l'animation de ces journées de formation en demandant aux maîtres d'apprentissage leurs attentes précises. Nous définissons ensuite un programme afin de correspondre au plus près de leurs besoins. Ainsi, depuis le début de cette formation, il y a 8 ans, jamais nous n'avons construit cette formation de la même manière. Nous avons toujours adapté notre plan de formation à leurs envies, leurs questionnements.

Depuis quelques années, j'ai pu constater que leur préoccupation première était centrée autour de l'accompagnement des jeunes. Nombre d'entre eux expriment des difficultés quant à l'accueil des jeunes en formation. Une nouvelle approche est nécessaire pour pouvoir s'adapter à un jeune public en perpétuelle évolution, avec des désirs qui sont les leurs, des représentations et parfois des motivations propres à leur génération.

C'est dans ce contexte que j'ai décidé de m'inscrire, en novembre 2013, à une session de perfectionnement proposée au sein du CNP des Maisons familiales Rurales de Chaingy, sur le thème de « l'accompagnement en formation ». Cette formation était proposée sur cinq jours et a été révélatrice d'une thématique qui m'animait dans mon métier depuis toujours. Les différentes interventions proposées tout au long de la semaine, m'ont passionnées, le concept était si vaste et les questions si nombreuses. C'est à cette occasion, que j'ai découvert pour la première fois L'Ecole de Palo Alto³, basée sur les approches

³ Marc, E., Picard, D. (1984). *L'école de Palo Alto*. Paris : Editions Retz. 191 p.

interactionnelles. Ce fut passionnant... C'est ainsi qu'à la fin de ces cinq jours de formation, je me suis retrouvée à discuter avec les animateurs des formations proposées au sein des MFR. C'est à ce moment que l'on m'a parlé d'une nouvelle formation qui allait être proposée prochainement au sein des MFR en partenariat avec l'Université de Tours : le Master II en Ingénierie et Fonction d'Accompagnement en Formation. Ma réaction fut tout d'abord catégorique, je n'avais absolument pas le niveau requis pour pouvoir prétendre m'inscrire dans une formation de niveau I n'étant titulaire que d'un BTS. Les animateurs de cette formation m'ont laissé penser que mes représentations n'étaient peut être pas les bonnes et qu'une inscription par le biais d'une Validation des Acquis Professionnels pouvait me permettre de rentrer en formation. Je fus complètement déstabilisée par cette discussion. J'ai pris le temps d'envisager les choses vers cette nouvelle perceptive. Après discussions auprès de mon directeur et d'un collègue ayant suivi lui-même un parcours en Master II : Ingénierie de Formation, les deux m'ayant vivement encouragée, j'ai commencé à me projeter vers une formation qui me semblait jusqu'à présent complètement inaccessible. C'est ainsi, que j'ai construit ma VAP et que j'ai été acceptée à rentrer en formation Master II IFAC en Octobre 2014.

1.2.3. Retour sur le travail du portfolio réflexif dans le cadre du Master II IFAC

Ce travail de construction de portfolio réflexif réalisé en première année de Master II IFAC, m'a confirmé le choix de mon orientation professionnelle. Cette analyse réflexive m'a permis de faire émerger un thématique fort. Comme l'explique Georges Lerbet : le concept est à l'idée « ce que la pince est à la braise ».⁴ Je porte en moi cette sensibilité pour l'accompagnement depuis longtemps.

Je ressens toujours autant d'envie à exercer mon travail de monitrice auprès de jeunes en formation. Ce public en formation par alternance me convient pleinement. Il permet d'allier le travail pédagogique auprès des jeunes apprentis et de rester en phase avec les réalités de terrain des professionnels.

Le fait d'intervenir en formation 4ème et 3ème d'orientation est également très enrichissant. En effet c'est un âge charnière, où les jeunes sont en pleine construction identitaire et professionnelle, les voir s'ouvrir et s'épanouir est chaque année toujours aussi

⁴ Denoyel, N., Guillaumin, C., Pesce, S. (2009). « Raison expérientielle et habitude d'action pratique : Les ingénieries réflexives sous l'angle de l'interprétant » in *Pratiques réflexives en formation, Ingéniosité et ingénieries émergentes*. Paris : L'Harmattan. pp. 183-204

intéressant. Ce travail de portfolio réflexif m'a permis de prendre conscience de mon évolution professionnelle grâce aux compétences acquises aujourd'hui, dans le cadre de l'exercice de mon métier. Cette meilleure connaissance de moi-même m'orientera peut être un jour vers de nouveaux projets professionnels, encore insoupçonnés pour le moment...

Chapitre 2 : Un exemple singulier d'articulation de la formation individuelle et collective : la MFR de Segré

Il est important que je revienne sur le contexte historique et géographique de la MFR de Segré, afin de mieux comprendre les enjeux des problématiques d'accompagnement que l'on rencontre dans la filière commerce ainsi que ma volonté de m'inscrire dans un projet autour de cette thématique.

2.1. Le contexte historique

La Maison Familiale Rurale de Segré fut la première créée du département de Maine-et-Loire, le 11 Mars 1947.

Elle vit le jour sur la commune de Nyoiseau qui se situe à 5 kilomètres de Segré, dans l'enceinte du collège d'Orveau qui se consacrait à l'époque à la formation d'instituteurs.

Les premiers directeur et président furent respectivement Mr Chauveau et Mr Foucher. 28 jeunes composent alors l'association qui a pour spécialité la formation agricole. Au fur et à mesure des années, le local devient trop exigu et il faut répondre au problème de l'internat. Effectivement, certains jeunes rentrent chez eux le soir alors que d'autres sont hébergés dans une maison du bourg de Nyoiseau. En 1955, l'association se déplace à Bourg d'Iré à 8 kilomètres de Segré au château de la Douve. C'est en 1962 à l'initiative de Mr Gaudin, président, que l'association fait l'acquisition d'une parcelle d'un hectare sur la commune de Segré. Un bâtiment fût alors construit pour répondre au mieux aux besoins pédagogiques et à l'accueil des jeunes en formation. En 1984, suite à des soucis financiers et de recrutement, la MFR de Segré fusionne avec la MFR de Pouancé, située à 25 kilomètres de Segré et spécialisée dans la formation équine. La MFR de Segré devint alors dépendante financièrement d'une autre association mais garda son identité pédagogique. C'est en 1990 que Pascal Pinon, nouveau directeur, et Mme Sauloup, présidente, accueillent pour la première fois des jeunes filles avec l'arrivée du BEP Vente Action Marchande en contrat de qualification qui vient compléter les formations initiales 4^{ème} et 3^{ème} technologique et le BEP Agricole.

En 1995, la MFR devient antenne CFA sous la tutelle de la Fédération Départementale de Maine-et-Loire avec le remplacement du contrat de qualification par le contrat d'apprentissage.

Forte du succès du BEP VAM et de la réforme qui visait à dissocier le BEP du CAP, l'association accueille en 2001 l'arrivée d'une nouvelle formation vente : le CAP Employé de Vente Spécialisé option A : produit frais et option B : produits d'équipement courant. En 2005, Florence Dupuis est nommée directrice et Mr Leguéré président de l'association. En juin 2007, au parc des expositions de Segré, l'association fête ses 60 ans.

Suite à la réforme de la voie professionnelle, la MFR obtient en 2009 une nouvelle formation : le Bac Pro Commerce. En Août 2011, Mr Norbert Herbuel arrive comme nouveau directeur, Mr Guemas est nommé président en 2015.

Grâce à ces diverses formations et dans le cadre du développement de l'association, le président, le directeur, le conseil d'administration ainsi que l'équipe s'engagent dans différents travaux afin d'offrir un maximum de confort à chacun. Tout d'abord, un projet d'open space concernant les bureaux des moniteurs voit le jour en juillet 2014. Ainsi, l'espace de travail commun se décompose en trois pôles : le pôle 4ème/3ème, commerce et agricole.

En juillet 2015, débute la construction d'un nouveau bâtiment avec 3 nouvelles salles de cours et un foyer des jeunes afin d'offrir un plus grand espace pédagogie et des meilleures conditions d'accueil pour les jeunes en formation.

Plus récemment en février 2016, le réfectoire a été rénové en self-service.

2.2. Le contexte géographique

L'établissement est implanté à Segré dans le Nord Ouest du département du Maine-et-Loire (49) dans la Région des Pays de la Loire, au carrefour de l'axe Angers -Rennes et Nantes-Laval. Segré s'étend sur 16.2 km² et compte 6920 habitants selon le dernier recensement de la population datant de 2012. Avec une densité de 454.2 habitants par km², Segré a connu une nette hausse de 14.6% de sa population par rapport à 1999.

La région du Segréen est à dominante rurale (70% de la population). L'activité agricole y est très diversifiée mais principalement marquée par l'élevage, la polyculture élevage et le maraîchage. Autrefois pays minier (ardoise et fer), le territoire a réussi sa reconversion

commencée dans les années 60/70 en développant l'emploi industriel : Hutchinson, Longchamp, La Toque Angevine.

Le tissu artisanal et commercial reste bien représenté, malgré des difficultés concernant le maintien des commerces de proximité. Le taux de chômage dans la région du Segréen est de 7%.

En 2013, la zone d'emploi de Segré se répartit comme suit :

- 49% des salariés travaillent dans l'industrie
- 29% dans les services,
- 11% dans la construction,
- 11% dans le commerce.
- 363 points de vente sont recensés sur le territoire en 2014

Selon une étude de la CCI datant de septembre 2014⁵, le pays Haut Anjou Segréen, compte : 40% de la population représentée par les 30-59 ans. Les ouvriers et les employés représentent plus de 60% de la population active. Le taux d'activité de la population est par ailleurs de 77%.

- Plus de 1370 emplois (ETP)

Le Segréen connaît un taux de natalité important dans le département et même en France. Cela contribue au vivier qui permet de développer les formations et qui par conséquent entretient une demande d'emploi constante.

2.3. La pédagogie des Maisons Familiales Rurales

Toutes les MFR sont gérées par un conseil d'administration composé de familles, de maîtres de stage et de maîtres d'apprentissage. Les familles des jeunes ou les adultes en formation sont adhérents de l'association et peuvent ainsi s'engager auprès de l'équipe pédagogique dans le mouvement des MFR. La pédagogie de l'alternance proposée par les MFR a pour vocation la synergie des interactions des apprentissages entre le milieu professionnel, familial, social, et scolaire. L'objectif étant d'accompagner le jeune ou l'adulte afin d'acquérir autonomie, sens des responsabilités et réussite dans l'épanouissement de son projet professionnel.

⁵ [Http://www.maineetloire.cci.fr](http://www.maineetloire.cci.fr), consulté le 10/11/2015

2.3.1. Les caractéristiques des MFR⁶ :

- Un fonctionnement associatif
- Un établissement de taille modeste (en moyenne 140 jeunes)
- Une vingtaine de salariés
- Une collaboration entre les familles, les moniteurs et les entreprises partenaires de la formation.
- Une implantation en milieu rural

Ses objectifs concourent à l'éducation des adolescents, l'insertion professionnelle et ainsi le développement du territoire.

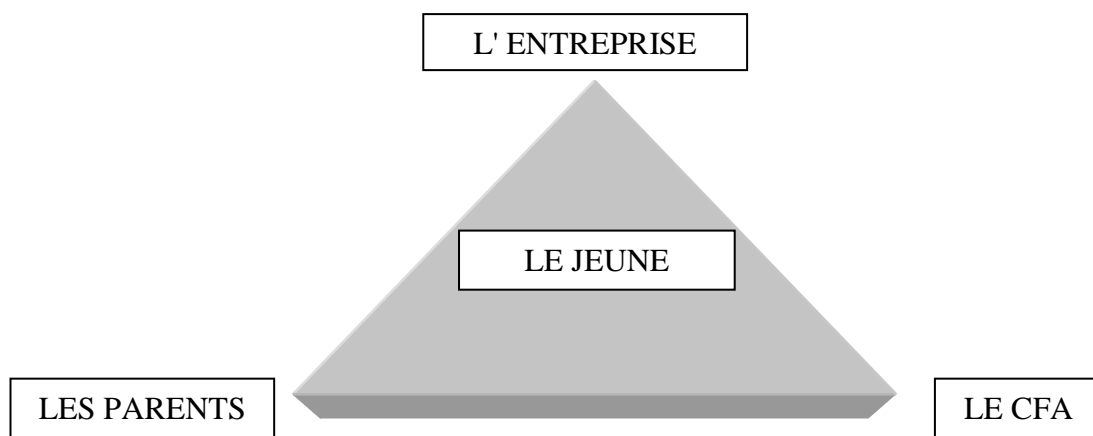


Figure 1 : Le jeune au centre de la formation

2.4. Les différents acteurs de la MFR

2.4.1. L'équipe de la MFR

L'équipe de la MFR de Segré se compose d'un directeur, onze moniteurs et de deux intervenantes en arts plastiques et en espagnol, une secrétaire, une secrétaire comptable, un

⁶ Chiffres et données Institutionnelles des MFR, 2015-2016, UNMFREO, Paris

cuisinier, une aide cuisine, un animateur-veilleur de nuit ainsi qu'une animatrice en contrat civique et un homme d'entretien.

L'ancienneté moyenne de la MFR est de 13 années.

L'équipe est donc expérimentée, mais souhaite aussi se former. L'envie de se perfectionner est un atout pour répondre au mieux aux nouveaux besoins des jeunes en formation.

C'est dans cet état d'esprit qu'un collègue a obtenu en 2011 un Master en Ingénierie de Formations. J'ai, pour ma part, débuté le Master Ingénierie en Fonction d'accompagnement en Formation en octobre 2014.

Cette année, un collègue a entamé une formation en licence SEFA. La dernière monitrice ayant intégrée l'équipe termine en octobre prochain sa formation pédagogique. Tous les autres moniteurs ont, par ailleurs, déjà obtenu leur formation pédagogique.

2.4.2. Les familles

L'engagement des familles, dans la formation est primordial afin d'adhérer au contrat éducatif de la MFR. Toutes les familles ont la possibilité de s'investir au sein de l'association par le biais du conseil d'administration. Différentes rencontres et outils permettent de maintenir avec elles un lien privilégié et permanent. Ainsi, en amont de la formation lors de notre première rencontre et ce tout au long de la formation, elles peuvent s'exprimer et prendre part à la formation de leur jeune, grâce aux réunions de parents, au carnet d'activités, aux échanges téléphoniques qui permettent de tisser un lien utile à la réussite du jeune.

2.4.3. Les maîtres de stage et d'apprentissage

Leur implication dans la formation du jeune est majeur.

C'est grâce à leur investissement, que ce soit :

- en accueillant et en formant les jeunes
- en s'investissant au sein du conseil d'administration,
- lors de participation à de nombreuses manifestations professionnelles
- ou encore au travers leur mobilisation pour les évaluations qu'ils transmettent la passion de leur métier aux jeunes en formation.

2.4.4. Le conseil d'administration

La MFR de Segré est un établissement privé sous contrat géré par une association de type loi 1901, c'est-à-dire par une équipe de bénévoles.

Chaque année, l'ensemble des acteurs se retrouvent lors d'une assemblée générale durant laquelle est élu le conseil d'administration. Il est aujourd'hui composé de seize membres.

Le conseil d'administration élit ensuite le bureau et le président de l'association. Le bureau est actuellement composé de huit membres dont six parents d'élèves et de deux maîtres de stage. Ils sont les représentants de l'association auprès des pouvoirs publics et sont également employeurs des salariés de la MFR. Le président en fonction est M. David Guemas. Nous pouvons regretter la récente désaffection du dernier maître d'apprentissage commerce dans le conseil d'administration. En effet, il est important que l'apprentissage en vente soit représenté au sein du conseil d'administration, afin de réfléchir ensemble aux problématiques propres à cette filière professionnelle.

Le conseil d'administration se réunit environ une fois par mois, animé par le président et le directeur. Les membres de l'équipe sont vivement invités à y participer.

Le conseil d'administration se décompose ensuite en quatre commissions, auxquelles se joignent des membres de l'équipe, afin de travailler sur des thématiques communes :

- La commission formation/éducation
- La commission bâtiment
- La commission finances
- La commission soirée
- Un conseil de discipline

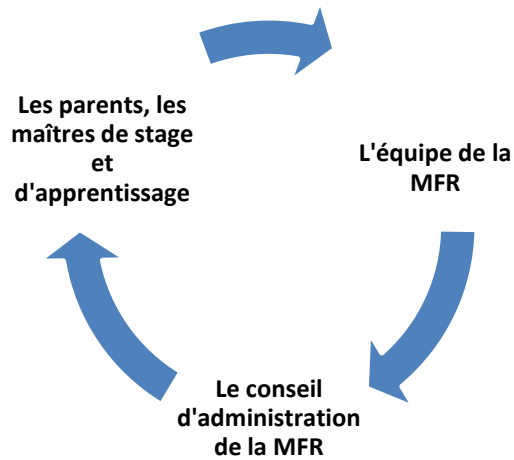


Figure 2 : Les partenaires d'une Maison Familiale Rurale

2.4.5. Un projet éducatif

Lors de son arrivée en 2011, le directeur M. Herbuel a souhaité retravailler le projet éducatif de l'établissement. En effet, cela a été l'occasion de réévaluer le règlement intérieur. Ainsi, les droits et les devoirs des stagiaires, des apprentis, et des salariés sont clairement identifiés et permettent à chacun des acteurs de la formation de s'engager en signant ce document.

La MFR souhaite aussi favoriser la mobilité des jeunes. Tous les jeunes ont la possibilité de se rendre dans un pays étranger durant leur parcours de formation :

- En Angleterre, durant une semaine en famille pour les CAP Employé de Vente Spécialisé et les secondes Bac Pro Commerce.
- Au Mexique, durant deux semaines, dont une en stage pour les apprentis en 1ère Bac Pro Commerce.
- En Allemagne, durant trois semaines, dont 2 semaines en stage dans une exploitation agricole pour les 1ères Bac Pro Conduite Gestion Exploitation Agricole.

- Dans une région de France, pour les stagiaires en 4^{ème}/3^{ème}.
- En Haute Savoie pour les secondes CGEA, durant 3 semaines dont deux semaines en stage.

2.4.6. Une vie associative riche

Les projets permettent aux différents acteurs de s'investir dans la vie de l'association.

Ainsi, chaque année, un temps fort autour d'une soirée festive rassemble les différents acteurs de la formation. En effet, environ 900 personnes se réunissent autour « d'une soirée choucroute » dont les bénéfices permettent de financer les séjours des différents groupes. C'est aussi l'occasion de renforcer les liens entre les différents partenaires.

Un second temps fort met en avant la réussite des jeunes grâce à une soirée « remise des diplômes. » Ainsi, familles, maîtres de stage et d'apprentissage, membres de l'équipe et du conseil d'administration sont conviés à se retrouver pour célébrer ensemble les jeunes ayant obtenu leur diplôme.

Par ailleurs, un arbre de Noël a lieu tous les ans dans l'enceinte de la MFR, pour partager un temps convivial.

2.4.7. Des jeunes investis sur le territoire

Les jeunes en formation sont régulièrement sollicités pour participer à différents concours au travers leur domaine professionnel.

- Pour le commerce :

Tous les ans, des apprentis commerce participent au concours des Meilleurs apprentis de France dans la catégorie « vente étalagiste ». En 2014, une jeune apprentie a obtenu la médaille d'or du concours départemental, régional et national.

En 2015, les apprentis en 1^{ère} Bac Pro Commerce ont participé au concours « Envie d'entreprendre » organisé par le Conseil Régional. Ils ont ainsi voulu mettre en avant les produits et le travail d'un apiculteur Mexicain rencontré lors de leur séjour, en vue d'une labellisation pour le commerce équitable.

En 2015, Les jeunes de 1ère Bac Pro Commerce ont obtenu la deuxième place du concours du meilleur stand « vintage » lors de la foire exposition de Segré, qui regroupait une soixantaine d'exposants.

- Pour l'agriculture :

De nombreux jeunes ont été récompensés lors du concours de pointage au salon de l'agriculture de 2015 à Paris : trophée du meilleur pointeur en race rouge des prés, finaliste du meilleur pointeur race Prime Holsteim, un finaliste du meilleur pointeur race montbéliarde, un finaliste du meilleur pointeur race charolaise.

2.5. Les jeunes en formation à la MFR de Segré à la rentrée 2015/2016

La MFR de Segré accueille un effectif total de 185 jeunes à la rentrée 2015-2016 repartis en 11 groupes.

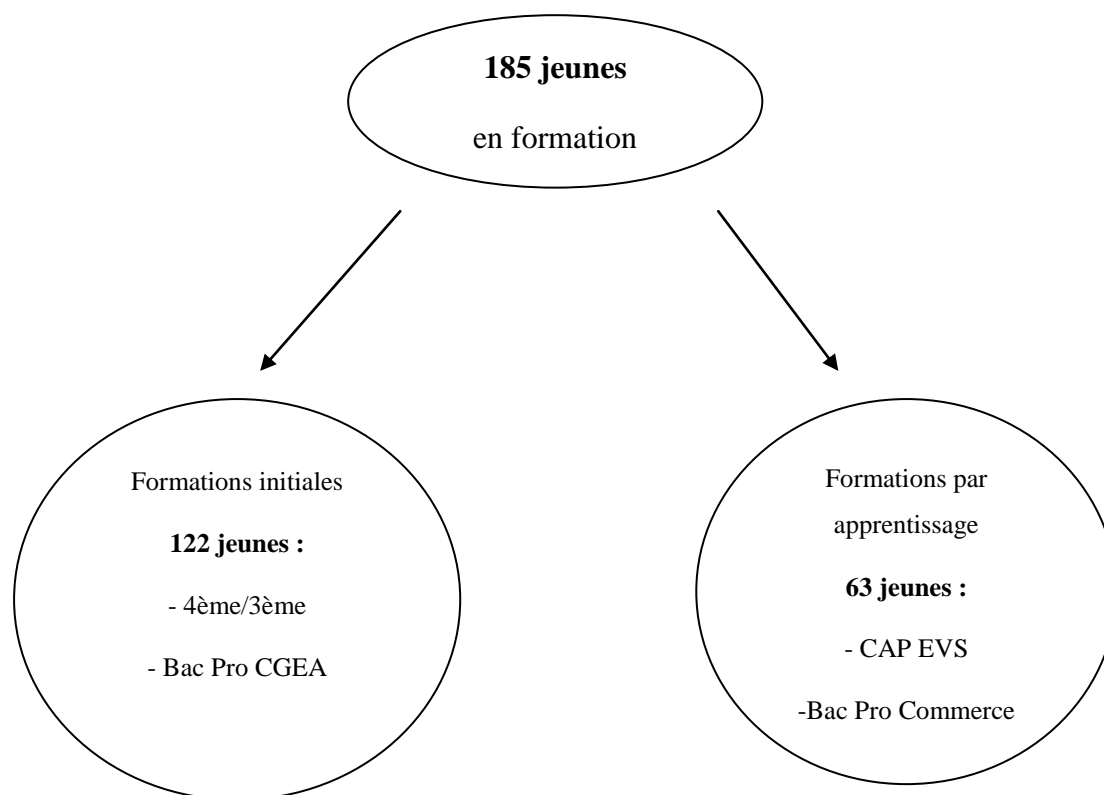


Figure 3 : Les jeunes en formation

2.5.1. La formation initiale

- 4ème : 20 jeunes
- 3ème : 44 jeunes répartis en deux classes
- Le Bac Pro CGEA (Conduite et Gestion d'une Exploitation Agricole) : 58 jeunes répartis en 3 classes : seconde, première et terminale

2.5.2. La formation par apprentissage :

- Le CAP EVS (Employé de Vente Spécialisé option A et option B) : 35 jeunes répartis en deux classes : première et deuxième année.
- Le Bac Pro Commerce : 28 jeunes répartis en 3 classes : seconde, première et terminale.

Soit un effectif total d'apprentis au CFA de la MFR de 63 jeunes.

Tous les jeunes en formation sont âgés de 14 à 19 ans, ce qui correspond à un public d'adolescents ou de jeunes adultes avec toutes les problématiques que cela engendre.

2.6. Les caractéristiques de la formation commerce

2.6.1. Comparatif des répartitions géographiques des jeunes et de leur contrat d'apprentissage pour la rentrée 2015/2016

Nous accueillons majoritairement des jeunes sortants de 3^{ème} ayant pour la plupart 16 ans. Nous nous confrontons rapidement et tout naturellement à un problème de mobilité. Cet aspect est discuté avec les familles lors de l'accueil des jeunes durant les entretiens de positionnement afin de définir leur projet professionnel. En effet, il est pour nous essentiel que le jeune et sa famille aient réfléchi à une zone géographique sur laquelle nous pouvons entreprendre des recherches de contrat d'apprentissage. Au vue de cette logique de recherche, nous pouvons constater que l'origine géographique des apprentis est souvent similaire à l'origine géographique des entreprises. Les parents sont rassurés de voir leur jeune effectuer leur apprentissage près de chez eux car ils ne sont pas confrontés à des soucis de logistique : transport, logement. Cet avis est largement partagé par le maître d'apprentissage qui voit ainsi moins de risque de retard de la part de son apprenti. Ces éléments participent largement aux critères de recrutement des employeurs.

Carte du Maine-et-Loire



Figure 4 : Tableau comparatif des répartitions géographiques et des contrats d'apprentissage des jeunes en 2015/2016

Villes	Origine géographique des jeunes		Origine géographique des contrats d'apprentissage	
Segré et alentours	18 jeunes	29 %	20 contrats	31%
Pouancé et alentours	12 jeunes	18%	8 contrats	13%
Château Gontier et	10 jeunes	16%	12 contrats	19%

alentours				
Bécon les Granits et alentours	7 jeunes	11	5 contrats	8%
Le lion d'Angers et alentours	7 jeunes	11%	5 contrats	8%
Angers et alentours	4 jeunes	6%	11 contrats	17%
Champigné et alentours	3 jeunes	5%		
Cholet	1 jeunes	2%	1 contrat	2%
Laval	1 jeunes	2%	1 contrat	2%
Total des jeunes en contrat d'apprentissage : 63				

Comme nous l'avons expliqué plus haut, nous constatons que l'origine géographique des apprentis est souvent similaire à l'origine géographique des entreprises.

A ce constat s'ajoute 2 exceptions : Angers où les jeunes vont signer leur contrat sans être pour autant originaire de cette ville et Pouancé où l'on retrouve plus de jeunes issus du Pouancéen qu'il n'y a d'entreprises pour accueillir les jeunes.

2.6.2. Répartition par secteur d'activités et par formation pour la rentrée 2015/2016

Figure 5 : Tableau des répartitions par activités et par formations pour la rentrée 2015/2016

Secteur d'activités	CAP EVS : 35 jeunes		BAC Pro Commerce : 28 jeunes		TOTAL : 63 jeunes	
Grande distribution	4	11 %	8	28%	12	18%
Sandwicherie	8	23%	5	18%	13	20%
Boulangerie	8	23%	2	7%	10	16%

Vêtements/ chaussures	4	11%	4	14%	8	13%
Superette	3	9%	4	14%	7	11%
Tabac Presse	3	9%			3	5%
Déstokeur	2	5%			2	3%
Equipement automobile	1	3%	1	4%	2	3%
Centrakor	1	3%			1	2%
Easy Cash	1	3%			1	2%
Caviste			1	4%	1	2%
Vaisselier			1	4%	1	2%
Equipement agricole			1	4%	1	2%
Para pharmacie			1	4%	1	2%

Grâce à ces données, nous constatons que 7 contrats sur 10 sont signés dans le secteur alimentaire.

Environ 60 % des contrats, les deux formations confondues, sont répartis dans 3 principaux secteurs d'activités : la grande distribution, la sandwicherie et la boulangerie.

Nous remarquons également une différence entre les deux niveaux de formation :

Les entreprises accueillant des jeunes en CAP sont plus fréquemment des boulangeries ou des sandwicheries c'est-à-dire plutôt des commerces de proximité. Alors que les entreprises qui accueillent des jeunes en Bac Pro Commerce sont, pour leur part, des grandes surfaces. Ceci s'explique certainement par des moyens financiers plus importants leur permettant plus aisément d'accueillir sur 3 ans des jeunes en formation.

2.6.3. Historique des effectifs de l'apprentissage en Commerce depuis 2000

Figure 6 : Tableau de l'historique des effectifs de l'apprentissage en commerce depuis 2000

Années	Formation BEP VAM : Vente Action Marchande	Formation CAP EVS: Employé de Vente Spécialisé	Formation Bac Pro Commerce	Nb d'apprentis total
2000/2001	73			73
2001/2002	58	14		72
20002/2003	49	34		83
2003/2004	59	41		100
2004/2005	57	41		98
2005/2006	52	26		78
2006/2007	46	31		77
2007/2008	47	29		76
2008/2009	45	27		72
2009/2010	25	26	8	59
2010/2011		35	26	61
2011/2012		34	35	69
2012/2013		30	31	61
2013/2014		20	27	47
2014/2015		23	28	51
2015/2016		35	28	63

Ce tableau nous présente les effectifs des apprentis du CFA de la MFR sur 15 ans.

L'effectif moyen de la MFR de Segré est de 75 jeunes apprentis par année de formation.

L'année la plus prolifique est 2003/2004 avec un effectif de 100 apprentis.

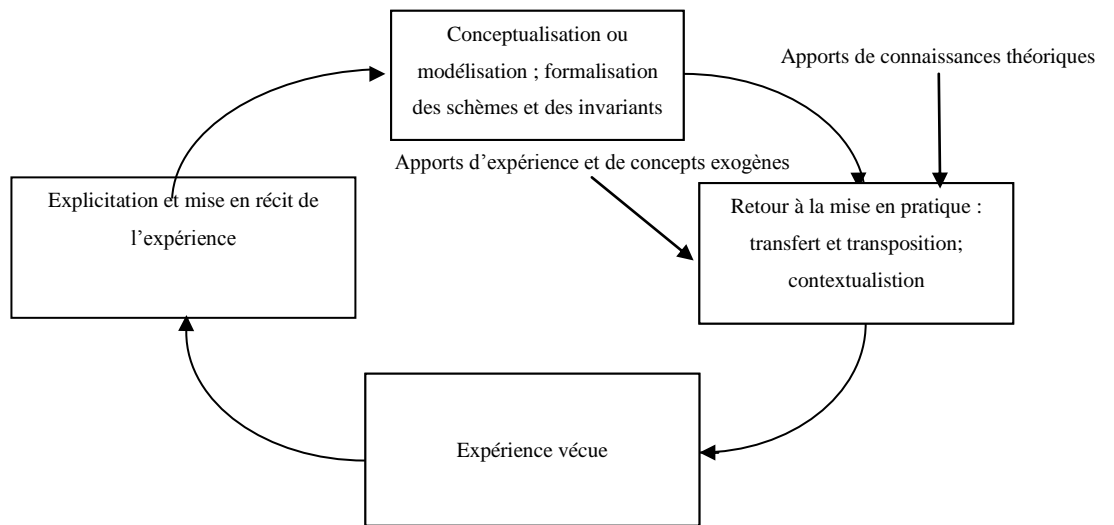
Nous remarquons une perte de 20 jeunes en 2005/2006. Nous pouvons également voir que les effectifs ont nettement baissé lors de la réforme de la voie professionnelle et le passage du Bac pro en 3 ans avec une baisse d'effectifs de 13 jeunes.

Nous pouvons constater que les effectifs fluctuent chaque année. C'est pourquoi une mobilisation importante de l'équipe pédagogique est nécessaire afin d'assurer le recrutement des jeunes et le partenariat avec les entreprises qui accueillent des apprentis.

2.7. Le cheminement de la démarche d'accompagnement

Arrêtons-nous sur l'année 2013/2014. En effet, cette année là, notre recrutement a été particulièrement compliqué au vue des profils complexes de jeunes. Depuis plusieurs années, nous constatons combien il est difficile de pérenniser les parcours de formation des jeunes apprentis. De nombreuses difficultés sont à l'origine de ruptures de contrats : la mobilité, les problèmes familiaux, les problèmes financiers, les soucis relationnels avec les employeurs...

L'année 2013 fut spécialement marquée par des ruptures pour des raisons variées telles que les vols, les retards, les absences non justifiées, l'immaturité, la mobilité, l'hygiène de vie... Nous avons perdu près de la moitié du groupe de CAP à la fin de la première année avec un taux de rupture global sur le CFA de **23%** soit 14 contrats sur 61. (Annexe 1) C'est dans ce contexte que la sous-équipe pédagogique de la formation apprentissage a souhaité retravailler l'accompagnement. Une large réflexion a été entreprise pour comprendre les mécanismes de ces ruptures et étudier comment nous pouvions anticiper ou désamorcer des situations difficiles. A la rentrée 2013, lors de la formation tuteurs, proposée comme chaque année au CFA, mon collègue et moi-même avons été confrontés à de nombreuses questions autour de l'accompagnement de ces nouveaux publics souvent en manque de repères. Nous avons échangé avec des maîtres d'apprentissage un peu démunis face à un public en évolution. A l'issue de cette formation tuteurs, 3 maîtres d'apprentissage dont un membre du conseil d'administration, un moniteur, le directeur et moi-même avons souhaité nous engager sous la forme d'un comité de pilotage, afin de réfléchir à une stratégie à mettre en place pour accompagner au mieux les jeunes apprentis. C'est ainsi, qu'il a fallu prendre le temps pour pouvoir aboutir à une réflexion, comme le démontre Guy Le Boterf



Le Boterf Conseil, adapté de Kolb (1984) et Piaget (1977)

Figure 7 : Tableau 9: « La boucle d'apprentissage expérientielle »⁷

Les quatre moments de la réalisation du cycle ont été :

« - le moment de l'expérience vécue, ... un moment de l'explicitation, ... un moment de la conceptualisation et de la modélisation, ... un moment du transfert ou de la transposition à de nouvelles situations ».

Ainsi, différentes réunions ont eu lieu au CFA de la MFR pour retravailler en groupe plus restreint, pour voir quelles étaient les principales difficultés rencontrées sur le terrain et quelles solutions pouvaient être envisagées. Un souhait commun est rapidement apparu durant nos réflexions : accompagner le plus tôt possible le jeune et sa famille dans sa recherche de contrat afin de leur donner tous les éléments utiles pour comprendre la particularité du contrat d'apprentissage, mais également de recentrer notre travail sur la connaissance des jeunes et des entreprises en demande.

⁷ Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles. p. 125

2.7.1. Un cheminement en plusieurs étapes

De là est née une stratégie en 3 étapes :

- **En amont du recrutement**

- Dès le mois de Janvier, nous envoyons un courrier aux maitres d'apprentissage (actuels et anciens) pour connaître leurs besoins en apprentis pour la rentrée prochaine.

- A partir de là, nous nous réunissons tous les lundis matins en sous équipe apprentissage, afin de définir un plan d'actions pour préparer au mieux les portes ouvertes qui ont lieu tous les ans à la fin du mois de Janvier et de Mars. C'est lors de ces réunions que nous retravaillons ce premier contact avec le jeune et sa famille, en préparant les documents qui lui seront remis lors de cette première rencontre aux portes ouvertes.

- **Pendant le recrutement**

- Lors des portes ouvertes, nous accueillons des candidats à l'apprentissage et nous les invitons à un « entretien de positionnement » qui a lieu quelques semaines après ce premier contact. Nous avons fait le choix de fixer cette date le mercredi des semaines de vacances scolaires afin de convenir à un maximum de personnes. C'est ensuite l'occasion pour le jeune d'explicitier devant un jury composé d'un maître d'apprentissage en recherche et d'un moniteur, sa motivation pour un apprentissage en commerce. C'est un moyen pour les jeunes de se confronter à la réalité d'un premier entretien de motivation et de présenter les démarches entreprises pour trouver un contrat d'apprentissage. C'est aussi le moment d'informer le jeune et sa famille sur les exigences de l'apprentissage.

- Suite à cette rencontre nous travaillons en équipe tous les lundis matins sur les profils des jeunes reçus afin d'établir, lorsque c'est possible, un lien avec les entreprises en recherche d'apprentis pour la rentrée.

- Lorsque nous n'avons pas d'entreprises qui correspondent aux profils des jeunes pour différentes raisons (qui peuvent être par exemple le secteur géographique), nous entreprenons une phase de démarchage sur le terrain. C'est à ce moment là que nous prospectons les magasins afin de faire connaître le CFA et recueillir des informations concernant leurs besoins en apprentis.

- L'ensemble de ce travail d'accompagnement est ponctué d'échanges réguliers (téléphoniques, mails, rencontres) avec le jeune et sa famille pour connaître l'avancée de

ses recherches. C'est d'ailleurs ce contact régulier, entretenu par le jeune, qui est un bon moyen de connaître la motivation de celui-ci vis-à-vis de son futur apprentissage.

- Après la signature du contrat d'apprentissage

La MFR offre à la rentrée de septembre une « formation tuteurs » auprès de tous les maîtres d'apprentissage accueillant un apprenti. Cette formation, dispensée sur 3 jours, est proposée par le Conseil Régional des Pays de la Loire et vise à répondre aux questionnements des tuteurs dans l'accompagnement de leurs apprentis. C'est pourquoi mon collègue et moi-même établissons tous les ans un programme de formation différent. C'est dans ce souci de personnalisation lors de chaque session que nous établissons des liens privilégiés avec les tuteurs venus en formation. Les contacts sont par la suite plus naturels et plus efficaces. Une connaissance réciproque fait que les échanges ont encore gagné en qualité. Nous apprenons à mieux les connaître que ce soit dans le fonctionnement de leur entreprise ou au niveau de leurs exigences professionnelles et ainsi nous arrivons à mieux les comprendre. Tout ce travail relationnel est un atout à la sécurisation des parcours pour les jeunes apprentis car nous essayons ainsi de donner des clés à l'accompagnement de ce public d'adolescents en formation.

- Durant l'année au CFA

- Au début de chaque semaine de formation, les apprentis sont accueillis par leur moniteur responsable pour faire un point, en groupe classe, sur la période d'alternance passée. Ce temps d'échange permet aux jeunes de s'exprimer sur les missions qui leur sont confiées dans leur entreprise. C'est également un temps où le moniteur peut consulter la remarque du maître d'apprentissage notée sur le carnet d'activités et le contacter si le besoin s'en fait sentir.

- Une visite d'entreprise est prévue durant chaque semestre afin que le moniteur puisse faire un point avec le tuteur et l'apprenti. Pour un apprenti en première année, la visite doit être réalisée avant la fin de sa période d'essai. C'est l'occasion de mesurer l'évolution de l'apprenti en situation professionnelle, et de se fixer des objectifs pour la seconde période. Bien évidemment, nous pouvons être amenés à effectuer plus de visites si le besoin s'en fait sentir au vu des remarques du jeune à son retour en formation ou à la lecture des commentaires du tuteur sur le carnet de d'activités. A nous de rester vigilants afin de détecter s'il est bon d'intervenir en dehors de ces deux visites prédéfinies.

- L'accompagnement est un enjeu majeur, auquel le Conseil Régional nous sensibilise au travers du « Projet CFA », qui correspond à un ensemble d'actions qualité sur lequel la Fédération Départementale du CFA des MFR 49- 72 se positionne pour mettre en place des actions particulières auprès des apprentis, le module esthétique en est une illustration. Trop souvent, nous entendons les tuteurs faire des remarques sur la présentation des jeunes par rapport à la clientèle qui fréquente leur magasin. C'est l'une des premières étapes à franchir afin de pouvoir se concentrer sur les savoirs-faire à acquérir. Ainsi, en les conseillant et en les accompagnant dans le choix de leurs tenues, nous évitons toutes tensions inutiles en entreprise.

Nous pouvons remarquer que cette nouvelle organisation de l'année, nous amène à la réflexion de Guy Le Boterf

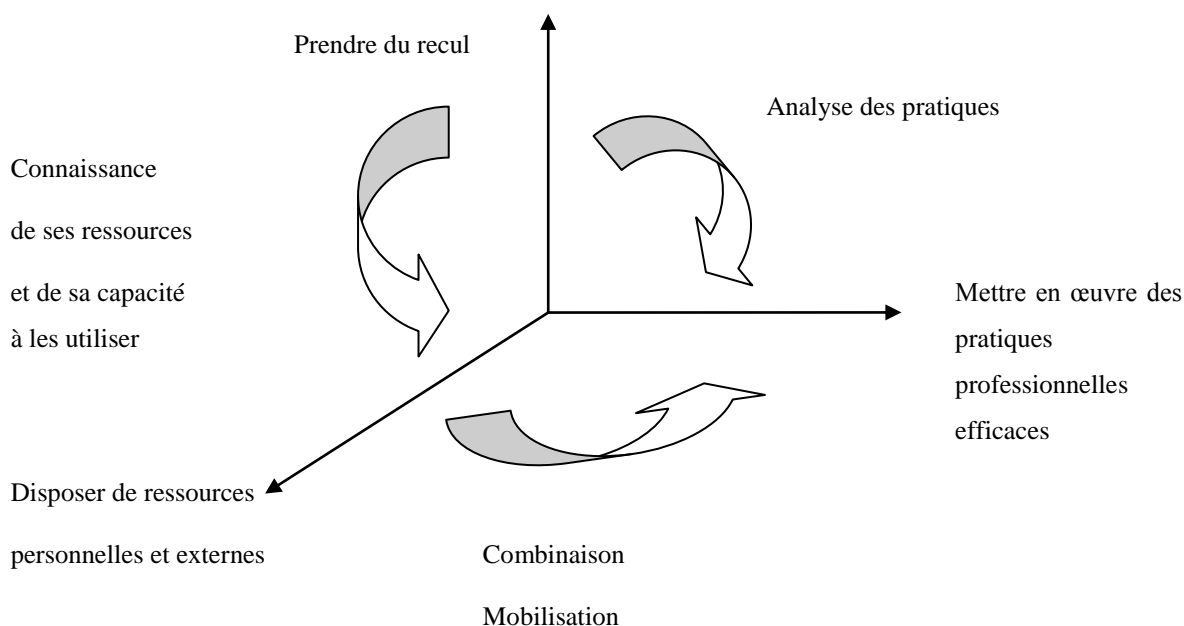


Figure 8 : Tableau 13 « Les 3 dimensions de la compétence »

Ainsi, l'équipe a agi en compétence en mettant en œuvre « l'axe des pratiques ou de l'action, l'axe des ressources disponibles, l'axe de la réflexivité ou de la distanciation »⁸

⁸ Ibid., p.138

Chapitre 3 : Approche théorique de la fonction d'accompagnement

Comme le dit Kant : « La pratique sans la théorie est aveugle et la théorie sans la pratique est impuissante ».⁹

Arrêtons-nous sur ces quelques mots pour que la théorie prenne sens dans la pratique.

Nous allons dans les prochains chapitres aborder différents concepts afin de nous aider à répondre à cette problématique. Nous détaillerons tout d'abord le concept de l'accompagnement et plus particulièrement celui de l'accompagnement en formation, puis nous développerons celui de la réflexivité et des pratiques réflexives afin de tirer au mieux profit des expériences vécues, enfin, nous appréhenderons le concept de l'apprentissage et en particulier celui d'apprenti en formation.

3.1. L'accompagnement

3.1.1. Etymologie

« Etymologiquement, le mot semble venir de « cum » qui signifie « avec » et de « panis »; pain le compagnon serait celui qui mange son pain en même temps qu'un autre; et plus généralement, accompagner c'est aller avec quelqu'un ou quelque chose ».¹⁰

L'idée de compagnon a plusieurs sens :

- « - celle qui a pour base *panis* (pain) : cette première souche s'organise autour des idées de partage d'une cause commune;
- celle qui a pour base le latin *socius* : désignant lui aussi l'origine le *compagnon de guerre*, l'associé, l'allié, il renvoie à l'idée d'un rassemblement *en vue de*
- celle enfin qui a pour base le latin *concomitans* désignant le *compagnon de route* ». ¹¹

⁹ Vermersch, P. (1994). *Entretien d'explicitation*. Paris : ESF Editeur. p. 49

¹⁰ Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation*. Paris : L'Harmattan. p. 23

¹¹ Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan. p. 63

On utilise aussi souvent la métaphore du cheminement : « accompagner quelqu'un c'est marcher à ses cotés ». ¹²

3.1.2. Evolution du sens du mot du Moyen âge aux années 90

- Tout d'abord accompagner signifiait à l'époque des cours royales ou princières, « aller de compagnie »¹³, « accompagner quelqu'un à son carrosse, c'était exprimer la considération et l'honneur qu'on lui portait ». ¹⁴

- Puis, à partir du XV^e siècle, ce terme se retrouve dans le domaine de la musique. « Accompanyer ... c'est soutenir la musique ou le chant, faire harmonie, la mettre en valeur ». ¹⁵

- Plus récemment, le mot est apparu en aéronautique militaire « une mission d'accompagnement consiste, pour l'aviation de chasse à escorter pour protéger, les appareils de reconnaissances, de bombardement ou de transport ». ¹⁶

- Mais aussi dans le domaine du transport, dans les chemins de fer : « le personnel d'accompagnement ... a pour mission de vérifier le bon fonctionnement du matériel roulant ». ¹⁷

Notons, que malgré toutes ces évolutions, l'idée d'accompagnement est toujours liée à une personne ou à un but principal qu'il faut soutenir, valoriser, servir. En aucun cas, il est question de prendre la place de, de remplacer.

- L'accompagnement résulte de plusieurs fractures :

- entre 1950 et 1970, faillite des grands intégrateurs que sont la famille, l'école, la religion,
- entre 1975, faillite du travail, autre grand intégrateur,
- depuis 1968/1970, écroulement des idéologies collectives

Parallèlement à toutes ces fractures, on assiste à une émergence de l'individualisme, de la compétitivité et à une crise de l'autorité.

- Depuis les années 70

¹² Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R. (2001). *op. cit.*, p.149

¹³ Ibid., p. 23

¹⁴ Ibid., p. 23

¹⁵ Ibid., p. 24

¹⁶ Ibid., p. 24

¹⁷ Ibid., p. 24

Plus particulièrement depuis les années 90, nous assistons à une montée en puissance des pratiques d'accompagnement ainsi que leur diversification. Il apparaît alors partout dans le domaine du travail social, dans les placements judiciaires, dans la formation, dans le travail éducatif, dans le travail soignant, ou dans le domaine de l'économie.

Chaque décennie correspond à une idée maîtresse en évolution :

- Les années 70 ont été, les années de la « formation » avec la mise en place de formations pour adultes (phase de co-construction, d'élaboration de contenus de formation...)
- Les années 80 sont dédiées au « projet ». Chacun doit prendre en charge ses projets. Il n'y a plus réellement de projets collectifs, des projets individuels doivent émerger.
- Les années 90 sont celles dites de « l'accompagnement ». Des aides et des soutiens sont nécessaires pour faire « accoucher » les projets individuels.

« L'accompagnement s'est mis en place dans un contexte de crises qui résulte de ce que l'on nomme, à la suite du sociologue Yves Barel, une « mise en faillite des grands intégrateurs », c'est-à-dire une crise de ces institutions qui traditionnellement assuraient l'intégration et l'orientation des individus : la famille, l'école, la religion, le travail et l'Etat ».¹⁸

3.1.3. L'accompagnement selon différents auteurs

Selon Guy Le Bouëdec,

- L'accompagnement spirituel, est certainement dans la civilisation occidentale la forme la plus ancienne. « La centration n'est pas sur les états d'âme, sur la vie intime, sur le moi...Les critères de dessaisissement par l'accompagnateur sont en quelque sorte garantis par l'institution « Eglise » et sa longue expérience ». ¹⁹ On parle alors de direction spirituelle ou de direction de conscience.
- L'accompagnement en éducation, c'est l'un des champs traditionnels de l'accompagnement. En effet, il renvoie à une pédagogie de la connaissance, plus exactement une pédagogie du connaître. Ce qui désigne « les méthodes et les situations où l'on procède à de telle sorte que l'élève soit auteur de son propre développement, et notamment qu'il construise lui même sa connaissance...celle du

¹⁸ Paul, M. (2010). « L'accompagnement une posture professionnelle spécifique », in *Les carnets de la Persagotière*, n°22-2010, février 2010, pp. 1-21

¹⁹ Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R. (2001). *op. cit.*, pp. 31-32

sujet par lui-même, en tant que sujet connaissant ».²⁰ Il est nécessaire pour cela que le pédagogue porte ce projet.

Des formes d'accompagnement plus récentes :

- L'accompagnement des mourants n'est pas en soi une pratique récente mais trois raisons majeures ont contribué à faire de cet accompagnement un problème de société relativement nouveau : tout d'abord l'abandon du mode de vie rural au profit des modes de vie urbains qui ne prêtent plus aux pratiques traditionnelles ou la personne finissait ses jours chez elle ou chez ses proches. Puis, depuis ces dernières décennies, cette étape de vie est plus étudiée, afin de former les accompagnateurs de façon appropriée « car la bonne volonté ne suffit pas ».²¹ Enfin, « la sécularisation de la société a conduit à inventer des modes nouveaux, des repères inédits par rapport à ceux qui avaient cours dans une société massivement chrétienne ».²²

Selon Luc Pasquier

- Dans le champ social, plus particulièrement dans l'éducation spécialisée, "la mode" est à l'accompagnement. L'éducateur spécialisé est celui qui permet aux personnes ayant des pratiques socialement inacceptables de « rentrer dans le rang ». Il doit être le garant de l'acquisition de mécanismes sociaux et d'autonomie. « Alors que l'une des caractéristiques de l'accompagnement relève d'une obligation de moyens, de dispositions spécifiques et non d'une obligation de résultat ».²³

Selon Arnaud du Crest,

- L'accompagnement en formation, au travers du maître d'apprentissage qui a souvent une fonction d'autorité. Le fait de partager parfois des moments hors du cadre strict du travail, « ... ouvre des espaces propices à une véritable rencontre. C'est passer du compagnonnage à l'accompagnement ».²⁴ Par le biais du tuteur, qui selon le sens biologique dirige le parcours, l'aide à porter ses fruits, ou encore, grâce au parrain en formation d'ingénieurs, au coordonnateur.

²⁰ Ibid., p. 39

²¹ Ibid., p. 46

²² Ibid., p. 46

²³ Ibid., p. 56

²⁴ Ibid., p. 73

- L'accompagnement en insertion, se traduit par le parrainage des demandeurs d'emploi, le référent

Selon Maela Paul :

- Le coaching : Le coaching en entreprise, date en France d'une vingtaine d'années mais cela fait presque 40 ans qu'il s'est développé dans différents domaines comme celui des médias et du sport. Il est perçu aux USA et au Canada comme un réel outil de gestion. Il s'adresse :

« à des adultes en situation professionnelle, à l'occasion d'un problème à résoudre ou d'un défi à relever, centré principalement sur le passage à l'action et l'atteinte d'un objectif en terme de résultat immédiat, il articule nécessairement une demande individuelle en interaction avec un collectif ».²⁵

- le counseling : l'émergence du counseling se situe dans les années 1908 aux USA, c'est un « ensemble de pratiques qui permet à la personne de trouver sa solution personnelle à un problème donné, à un moment donné ».²⁶ C'est un type d'accompagnement à la fois psychologique, éducatif et social à l'occasion d'une difficulté situationnelle. La relation est centrée sur la personne et sur l'interaction. Elle vise à développer le potentiel de celle -ci.

- Le conseil et la consultance : conseiller c'est donner son avis, non décider.

« C'est l'instauration d'une relation entre deux personnes considérées comme sujet-acteur ».²⁷ Il est nécessaire d'avoir un cheminement commun, un processus dans une histoire.

- Le tutorat : son usage en France est une fonction liée à l'entreprise.

« L'essentiel pour le tuteur consiste à aider un jeune à se familiariser et à se former au travers d'une expérience qui contribue à lui permettre de réfléchir, analyser, comprendre, autrement dit assimiler ».²⁸

« Lorsque le tutorat s'exerce dans un dispositif en alternance, le tuteur veille à la construction de connaissances qui ne sont ni purement conceptuelles, ni

²⁵ Paul, M. (2004). *op. cit.*, p. 28

²⁶ Ibid., p. 30

²⁷ Ibid., p. 35

²⁸ Ibid., p. 37

purement instrumentales, mais nées de l'alternance interactive entre théorie et pratique ».²⁹

- Le mentorat : Il « fait partie de ces figures d'accompagnement qui se justifie par le fait qu'un individu ne peut se développer par le seul contact avec ses pairs : il a besoin d'être au contact avec les "ainés" ».³⁰

« La relation mentorale se définit donc, sur une base de réciprocité et de solidarité intergénérationnelle, comme une relation d'aide et d'apprentissage, entre une personne d'expérience qui partage connaissances, expériences, idées et compréhensions d'une organisation avec une personne moins expérimentée, disposée à tirer profit de ce partage ».³¹

- Le médiateur : cette fonction de médiateur n'est pas nouvelle, et s'est réactualisée sous forme institutionnelle en 1973 avec la création des médiateurs de la République.

« La médiation peut être définie comme mise en œuvre d'un dialogue et d'une confrontation destinés à créer ou restaurer des liens grâce à la présence d'un tiers. (six 1995) ».³²

- Le compagnonnage : il « définit dès l'origine le fait de se regrouper entre gens d'un même métier, constituant des confréries ou des fraternités ayant pour vocation la transmission des gestes du métier, l'entraide sociale, et une filiation de l'ordre du sacré ».³³ « L'accompagnement y est caractérisé par une relation entre maître et novice, sur le mode de la solidarité intergénérationnelle et de la filiation spirituelle ».³⁴
- Le sponsoring : il est « le partenaire des entreprises artistiques, sportives ou médiatiques avec la fonction de soutenir et celle de "facilitateur de relation" ».³⁵

²⁹ Ibid., p. 37

³⁰ Ibid., p. 40

³¹ Ibid., p. 43

³² Ibid., p. 44

³³ Ibid., p. 48

³⁴ Ibid., p. 49

³⁵ Ibid., p. 49

La notion de parrainage, elle, « constitue donc une forme de relation intergénérationnelle, entre un adulte expérimenté et un jeune en insertion socioprofessionnelle ».³⁶

3.1.4. Les différentes fonctions et postures de l'accompagnateur

Maela Paul, présente une circonscription sémantique d'accompagner, qui compte ne pas moins de douze synonymes. Elle désigne trois d'entre eux, comme étant les plus récurrents:

- « - conduire : accompagner (qqn) quelque part;
- guider : accompagner (qqn) en montrant le chemin, en veillant à la marche;
- escorter : accompagner pour guider, surveiller, protéger (honorer) en protégeant la marche ».³⁷

Accompagner, c'est être en équilibre entre trois attitudes : conduire, guider, escorter. Pour cela, il est nécessaire de s'ajuster à la personne et à sa problématique.

Le verbe « accompagner » ne dit rien de ce que l'on fait en le faisant, tout dépend de la spécificité de la pratique considérée, dont il conditionne la manière de l'exercer.

Quelle différence existe-t-il entre la posture et la fonction d'accompagnement ?

La fonction est ce que fait le professionnel dans le cadre de ses attributions et la posture est la manière de s'en acquitter. Elle est entendue comme une manière d'exercer des pratiques par ailleurs techniquement définies par les institutions.

« L'institution donne l'autorité pour accompagner, en même temps qu'elle fixe le cadre, les références et les médiations. »³⁸

La fonction d'accompagnement :

Il convient à présent de clarifier le processus de l'accompagnement en décrivant les fonctions qu'il remplit. Il ressort trois fonctions essentielles :

- « - Accompagner quelqu'un c'est, d'abord, l'accueillir et l'écouter.
- Accompagner quelqu'un c'est, ensuite, participer avec lui au dévoilement du sens de ce qu'il vit et recherche.

³⁶ Ibid., p. 50

³⁷ Ibid., p. 68

³⁸ Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R.(2001). *op. cit.*,p. 159

- Accompagner quelqu'un c'est, enfin, cheminer à ses côtés pour le confirmer dans le nouveau sens où il s'engage ». ³⁹

Cela nous amène à nous intéresser aux travaux de Carl Rogers concernant « le développement de la personne », avec les trois concepts de base qui sont : l'attention positive et inconditionnelle, l'empathie et la congruence.

- L'attention positive et inconditionnelle :

« Part de la conviction intime que l'autre a en lui les ressources nécessaires, le potentiel, pour assumer, pour trouver le sens, pour grandir; ces ressources sont provisoirement bloquées, sous-estimées voire ignorées par l'intéressé ». ⁴⁰

Il s'agit de reconnaître l'autre comme personne singulière avec ses spécificités propres sans porter de jugement.

- L'empathie

« Par sa capacité empathique à éprouver en lui même ce que l'autre ressent, et à lui communiquer dans une reformulation elucidante, l'accompagnateur contribue à instaurer une prise de conscience et à restaurer la confiance de l'accompagné en lui-même ». ⁴¹

C'est ainsi, qu'il faut montrer à l'accompagné qu'il est accepté tel qu'il est, sans pour autant trouver la solution à sa place.

- la congruence

« L'accompagnateur implique qu'il soit congruent avec lui même, c'est-à-dire qu'il reconnaisse et accepte ce qu'il éprouve lui même au moment où il a cette relation avec l'autre ». ⁴²

C'est être conscient de ses attitudes et de ses sentiments, afin d'accueillir l'autre dans sa différence.

La posture d'accompagnement :

On nomme ici, les notions de savoir être, savoir-faire, le comportement...

³⁹ Ibid., pp. 141-142

⁴⁰ Ibid., p. 144

⁴¹ Ibid., p. 144

⁴² Ibid., p. 144

Le professionnel se constitue comme une interface entre l'institutionnel et la personne. Il doit savoir s'adapter à la singularité de chaque personne qu'il accompagne.

« Le travail d'accompagnement réside donc encore dans la capacité « à jouer » ces différents registres, selon les personnes, au moment opportun et en fonction de l'objet de travail ... reliant les protagonistes de la relation ». ⁴³

Il doit adopter une posture de retrait pour ne pas dire à la place de l'autre. Son rôle est double car il doit à la fois être facilitateur et expert. Il ne doit plus se centrer sur l'attente de résultats mais adopter une certaine ouverture pour être susceptible de produire de l'inattendu. L'objectif étant d'éveiller autrui à sa propre prise en charge.

Comme le précise Louis-Marie Bougès :

« Cette posture d'accompagnement...n'est pas une posture fixe mais est susceptible de bouger dans le jeu de l'interaction relationnelle s'incarnant dans une pratique sensible ». ⁴⁴

Enfin, l'accompagné comme l'accompagnateur doivent être actifs dans cette démarche. C'est à ce niveau qu'il faut passer d'une attitude de transmission/réception à celle de compréhension/mobilisation qui place la personne en posture de réflexivité et d'exploration.

L'accompagnement met en avant la place de l'individu comme sujet autonome, actif et responsable. Ce qui renvoie à trois concepts forts : la socialisation, l'autonomisation, l'individualisation.

3.1.5. Les conditions de l'accompagnement :

- L'écoute

Pour accompagner, il faut être dans une posture d'écoute. Elle se décline de plusieurs façons: écoute passive, empathique, active, confrontante, intervenante ...

Le plus important est de pouvoir entendre l'autre dans tout ce qu'il a à dire, reconnaître la personne en tant qu'individu dans tout ce qu'il exprime.

⁴³ Paul, M. (2004). *op. cit.*, p. 75

⁴⁴ Bougès, L-M. (2011). *A l'école de l'expérience, autonomie et alternance*. Paris : L'Harmattan. p.182

Cette reconnaissance ne peut avoir lieu si l'on n'offre pas un cadre d'écoute favorable pour recueillir, mais aussi pour livrer la parole. Un climat favorable doit être instauré pour accéder à l'écoute. C'est ce qu'exprime Alexandre Lhotellier :

« L'écoute, c'est développer un état de veille en soi, une vigilance, une attention de bienveillance ». ⁴⁵

L'écoute est au cœur de nos métiers relationnels et ce avec tous nos partenaires. Cette posture permet de disposer à entendre, à se mobiliser, d'avoir un regard neuf à chaque fois.

L'écoute est extrêmement appréciée des jeunes en formation. Ils se sentent ainsi davantage pris en compte dans leur singularité.

- La confiance

« Faire confiance, c'est un pari sur la conduite de l'autre. C'est prévoir tout ce que l'on peut prévoir et accepter une forme d'inconnu », ⁴⁶ comme l'explique Laurence Cornu.

L'élément clé de toute relation est basé sur la confiance ; si celle-ci n'est pas acquise, aucune évolution n'est possible.

Voyons à présent, ce que signifie la confiance dans le cadre de l'accompagnement en formation.

Revenons dans un premier temps sur le sens de la confiance :

« La confiance est une hypothèse sur une conduite future ». ⁴⁷

Elle implique toujours un autre être que soi, que l'on ne connaît jamais entièrement.

Au contraire d'une relation méfiante, qui est une attitude qui se donne les moyens de contrôler, la relation de confiance accueille l'inattendu.

Notre première confiance partirait de la première connaissance de la confiance qui est d'expérience. C'est-à-dire que l'on apprend à faire confiance au travers de nos expériences familiales.

La confiance est un pari sur les libres relations. C'est-à-dire un renoncement du contrôle d'autrui, qui laisse place à une coopération, qui n'a pas peur de l'inconnu.

⁴⁵ Lhotellier, A. (2003). *Délibérer pour agir, Tenir Conseil*. Paris : Seli Arslan. p. 152

⁴⁶ Cornu, L. (2015). « Créer les conditions de la confiance » in *Les cahiers des MFR*, n° 20, Mars, pp. 15-16

⁴⁷ Cornu, L. (2006). *Les moments de confiance, connaissance, affect et engagements*. Paris : Economica. p.169

« La confiance n'est pas seulement une croyance, mais une non-méfiance de l'inconnu, et même une non-défiance : elle est un « faire avec l'inconnu », qui agit non pour le réduire mais pour le faire rentrer en jeu ».⁴⁸

La confiance est une invitation à l'émancipation. La relation de confiance met en jeu le don et le contre don.

« C'est bien faire un dépôt qu'on ne veut pas reprendre tout de suite, et peut être même jamais ». « C'est apprécier ce qui circule « entre » si l'on ne demande pas de comptes, et apprécier la réciproque ».⁴⁹

La confiance est quelque chose qui s'exerce, qui se travaille.

Au cours des années de pratique, nous avons constaté combien la confiance était déterminante afin d'entretenir des relations saines et constructives. Elle doit être gagnée pour pouvoir travailler ensemble. Elle est le lien indispensable aux interactions inscrites dans le dispositif systémique qui entoure l'apprenti.

- L'éthique de l'accompagnement

Les différentes postures professionnelles, notamment en éducation et en formation, sont pleines d'exigences éthiques vis-à-vis des personnes accompagnées.

Revenons tout d'abord sur le sens d'éthique.

L'éthique⁵⁰ est « la science de la morale, ensemble de conceptions morales de quelqu'un ».

On peut entendre par éthique, une qualité d'agir, un mode d'intervention en acte, ou bien une réflexion sur cet agir.

Voici, trois principes éthiques majeurs de l'accompagnement :

- Vouloir le bien de l'autre (principe de bienveillance)

« Le principe de bienfaisance consiste à prendre comme fil conducteur de son action la recherche du bien de l'autre, le meilleur intérêt pour lui, le maximum de chance ».⁵¹

⁴⁸ Ibid., p.177

⁴⁹ Ibid., p.189

⁵⁰ Selon le dictionnaire Le Robert

⁵¹ Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R.(2001). *op. cit.*, p. 168

- Etablir un contrat avec lui (principe d'autonomie)

« Adopter l'autonomie comme principe éthique c'est considérer que chaque personne, moi -même naturellement mais aussi l'autre est responsable ». ⁵²

- Traduire une solidarité avec lui (principe d'alliance)

« L'alliance donne à l'éthique une structure de dialogue; certes il y a une inégalité radicale entre les deux partenaires; mais pour les deux, il s'agit de respecter, d'être juste, de faire preuve de loyauté, de rester dans la fidélité. »⁵³

Cette alliance ne peut exister sans une confiance mutuelle réciproque entre l'accompagné et l'accompagnateur.

- L'autonomie

« S'il nous est évidemment impossible de formaliser absolument une relation susceptible d'accompagner quelque chose qui a à voir avec l'autonomie, J. Miermont et d'autres nous rappellent qu'il s'y joue forcément du paradoxe, de la tension contradictoire, de la circularité plutôt que du linéaire.»⁵⁴

Accompagner une personne est paradoxalement, le fait de l'aider à atteindre l'autonomie.

La posture de l'accompagnateur serait de tenir la tension dynamique entre « engagement » et « retenue ».

A partir de ce postulat, nous constatons combien il est délicat d'adopter la bonne posture qui permette à la personne qui accompagne de trouver sa place.

Il faut savoir moduler à chaque accompagnement selon les personnalités, leurs singularités sans que l'on ne puisse jamais savoir à l'avance, ce qui va convenir.

Selon Frédérique Lerbet-Sérini, l'accompagnement est un savant mélange de trois postures.

En premier lieu, la posture de guide, qui s'installerait comme celui qui sait où il va. Lui seul connaîtrait le bon chemin, la direction à suivre. Grâce à sa connaissance, cela assure

⁵² Ibid., p. 172

⁵³ Ibid., p. 177

⁵⁴ Lerbet-Sérini. (1999). « Guidance, compagnonnage, et/ou accompagnement dans un cas de formation en alternance par production de savoir : approche pragmatique de la relation au travers des dialogues de direction de mémoire professionnel de deuxième année d'IUFM », in *L'année de la recherche en Sciences de l'Education*, PUF, pp. 145-178

l'accompagné d'atteindre les objectifs fixés. L'accompagné a dans ce cas de figure, juste à s'orienter selon « les traces » déjà établies par l'accompagnateur. Il est donc le garant d'arriver à destination.

Dans un second temps, la posture de compagnon, qui ne met plus cette fois celui-ci devant, mais bien face à l'accompagné tel un compagnon lui-même. Ici émerge une notion d'égalité, le chemin est co-construit. L'un et l'autre sont alternativement devant ou derrière.

« Les compagnons s'épaulent l'un comme l'autre, une part d'eux-mêmes qu'ils n'auraient pas rencontrés sans l'autre ».⁵⁵

Ainsi se développe de la réciprocité dans les échanges, l'idée que l'accompagnateur puisse également apprendre lui-même de l'autre.

La dernière posture est celle de l'accompagnateur, qui se situe davantage en retrait, derrière celui qu'il accompagne, mais qui reste à sa disposition, prêt à aider selon ses possibilités.

« Il cherche à s'offrir à une relation qui permettra à l'autre d'inventer son trajet ».⁵⁶

Il permet d'assurer le cadre, et libère ainsi l'autre de ses capacités d'invention. Il semble ne pas être présent mais pourtant sait se faire rassurant.

L'accompagnement nécessite de conjoindre ces trois postures pour aboutir à l'accompagnant.

« L'accompagnant étant celui qui incarne cette posture triple et paradoxale dont les enchevêtrements assurent la dynamique complexe de la relation ».⁵⁷

Nous voyons au travers ces différentes postures combien, la mission de l'accompagnant est multiple. Seul le dialogue permettra de coréguler cette relation d'accompagnement.

⁵⁵ Ibid., pp. 145-178

⁵⁶ Ibid., pp. 145-178

⁵⁷ Lerbet-Serini, F. (2015). « Accompagnement et autonomie : un évident paradoxe » in *Education Permanente*, n°205, décembre 2015, pp. 31-40

- L'empowerment ou le pouvoir d'agir

« Faire le pari de l'intelligence de l'autre c'est quelque chose qui est extrêmement important pour que l'élève se saisisse de son intelligence ». ⁵⁸

Le principe de l'empowerment est de ne pas dire à l'autre ce qu'il a à faire mais le faire réfléchir sur ce qu'il doit faire. C'est pourquoi nous avons un travail d'accompagnement important auprès des jeunes apprentis pour leur permettre d'acquérir cet empowerment dans leur vie personnelle et professionnelle. Comme le dit Laurence Cornu :

« Quand on arrête d'agir à la place d'autrui comme par hasard, c'est lui qui se met à agir ». ⁵⁹

En effet, il est fréquent de constater tout le champ des possibles pour les jeunes mis en confiance que ce soit par rapport à ce qu'ils vivent au CFA ou en entreprise.

3.2. Synthèse du concept de l'accompagnement

Les dispositifs d'accompagnement visent la métamorphose d'un sujet pour accéder à l'autonomie et à la capacité d'analyse pour se sortir de situations problématiques. Il doit pour cela développer une capacité critique afin d'agir en situation et dans les interactions avec le monde.

« C'est pourquoi on peut dire qu'accompagner consiste à aider une personne à se construire par rapport à une situation ou à un projet se construisant dans le même temps ». ⁶⁰

Le concept d'accompagnement évolue au fur et à mesure des années et s'adapte à une société en perpétuel mouvement. C'est pourquoi aujourd'hui, l'ingénierie de l'accompagnement désigne l'ensemble des techniques et des démarches qui ont pour visées de promouvoir une posture réflexive, utile à former des individus autonomes et responsables, tout en maintenant les principes fondamentaux qui sont la réciprocité et la coopération, sans lesquelles aucun accompagnement n'est possible.

⁵⁸ Cornu, L (2015). *op. cit.*, pp. 15-16

⁵⁹ Cornu, L (2015). *op. cit.*, pp. 15-16

⁶⁰ Paul, M. (2015). « L'accompagnement : de la notion au concept », in *Education Permanente*, n° 205, décembre 2015, pp. 21-29.

L'ensemble de l'analyse de ce concept nous montre bien combien l'accompagnement est protéiforme. Cependant, il est évident qu'il est nécessaire d'analyser ses pratiques notamment dans le domaine de la formation qui est le mien.

Ce constat m'amène à me pencher sur un second concept qui est celui de la réflexivité.

Chapitre 4 : La réflexivité et le co-accompagnement dans l'alternance

4.1. La réflexivité

Il me semble important d'approfondir le concept de la réflexivité. En effet, au travers nos métiers liés à la formation, il est important d'avoir un regard distancié sur les expériences vécues.

« Faire confiance à l'expérience, prendre le temps de la raconter, ouvre à la conjugaison possible des trois temps, en réfléchissant et en éprouvant au présent ce qui prend relief dans le passé afin de pouvoir, grâce à la prise de hauteur se projeter en un avenir nouveau ».⁶¹

Cette citation de Louis Marie Bougès, exprime là toute la nécessité de prendre le temps de réfléchir son expérience. Porter un regard réflexif sur celle-ci, permet de prendre de la distance et de questionner les pratiques afin de se renouveler en situation.

La notion de réflexivité se définit comme « la capacité pour un sujet de se retrouver vers sa propre activité pour en analyser la genèse, les procédés ou les conséquences (Ansart, 1999) ».⁶²

La réflexivité s'appuie sur un « rapport à soi fondé sur l'introspection, sur l'explicitation existentielle de l'implicite dans l'action de l'acteur.(Couturier, 2000); » « la réflexion-en-cours-et-sur-l'action (Schön, 1994) ».⁶³

Il existe deux types d'accompagnement aux pratiques réflexives, l'un centré sur la pratique et l'autre centré sur la personne et ses représentations.

Le premier type d'accompagnement est celui du « savoir analyser sa pratique professionnelle ». Le formateur est auprès de l'apprenant, dans une posture du savoir assumé par le jeu d'une critique constructive. Il aide l'apprenant à analyser les situations qu'il a rencontrées.

⁶¹ Bougès, L-M. (2011). *op. cit.*, p. 204

⁶² Trognon, L. (2013). « Accompagner la réflexivité, une construction de l'expérience », in *Education Permanente*, n°196, septembre 2013. pp. 65-74

⁶³ Ibid., pp. 65-74

Dans le second type d'accompagnement, celui-ci est centré sur la personne et ses représentations. En effet, l'accompagnement proposé est structuré en une maïeutique où l'écoute de l'apprenant a pris une toute autre dimension. Le formateur va ici inciter à une pédagogie plus inductive, d'où la différence entre « conseil et écoute ».

« Celle-ci permet à l'apprenant d'entendre ce qu'il dit (d'être parlé), approfondir l'analyse de ses pratiques, et de découvrir des alternatives, y compris dans l'appréhension de la réalité ».⁶⁴

Cette deuxième approche est plus proche de celle de Carl Rogers et des travaux de l'Ecole de Palo Alto qui est davantage centré sur la personne et sur les représentations.

Nous pouvons nous interroger sur « l'accueil » d'une parole subjective.

4.1.1. Espaces de parole au travail et en formation

Tout d'abord il faut revenir sur la notion de travail. Comme l'expliquent Ginsbouger, F; Lichtenberger, Y; Padis

« Exister au travail, c'est bien sûr y vivre et y trouver les moyens d'en vivre, c'est aussi y trouver les moyens de se dépasser et de s'y développer ».⁶⁵

Le travail est un savant équilibre entre un investissement subjectif, dépendant de la personne qui le réalise, des contraintes et des exigences objectives insufflées par la hiérarchie. Chaque individu a une perception très personnelle du travail en fonction de son histoire et de son expérience. Les individus existent au travail car ils s'affrontent et doivent élaborer des stratégies pour réussir, c'est ce qui donne du plaisir.

Comme le dit Primo Levi:

« Pour vivre heureux, il faut avoir quelque chose à faire, mais pas quelque chose de trop facile ».⁶⁶

C'est pourquoi l'investissement personnel est important pour pouvoir s'épanouir et être satisfait de soi. L'ensemble s'inscrit dans un travail collectif qui garantit l'autonomie individuelle et permet de réaliser une œuvre commune, portée par un projet, une ambition, une volonté collective.

⁶⁴ Ibid., pp. 65-74.

⁶⁵ Ginsbouger, F., Lichtenberger, Y., Padis, M-O. (2011). « Introduction » in *Exister au travail* : ESPRIT, décembre 2011, pp. 85-88

⁶⁶ Lichtenberger, Y. (2011). « Sens et valeurs au travail » in *Exister au travail* : ESPRIT, décembre 2011, pp. 89-99

Dans ces conditions, nous pouvons nous interroger sur l'accueil de la parole au travail. L'espace de parole au travail est aujourd'hui souvent associé au registre de la plainte. De nos jours, la traçabilité est de rigueur en entreprise, elle y prédomine et la parole est davantage mise à l'écart.

Comme le dit Laurence Cornu ⁶⁷ : « Faut-il se taire pour respecter certaines paroles ? »

Quelle valeur donne-t-on à la parole ? Différents modèles de paroles peuvent être proposées :

- Le modèle d'expression où la parole est libérée,
- Le modèle du consensus : réussir à se mettre d'accord,
- Le modèle du choix ou de la concertation : par rapport à un ensemble de propositions,
- Le modèle de la décision : où l'on propose des choix déjà prédéfinis.

Voilà qui pose la question du cadre pour accueillir cette parole. Il faut réussir à décloisonner, c'est-à-dire mettre du « jeu » dans l'organisation afin de permettre à chacun de s'exprimer et de circuler. Bien souvent, la parole est recueillie de façon informelle dans les institutions, comme ce qui peut se dire devant la machine à café...

Pour un réel espace de délibération, il faut créer une coprésence physique, un langage commun, une attention partagée et une action partagée.

C'est ainsi qu'un travail réflexif est nécessaire afin de recueillir les expériences de chacun et permettre de libérer la parole. Il existe une souffrance au travail quand il n'y a pas de perspectives pour se sortir d'une épreuve. L'apprentissage étant une succession d'épreuves. Comme le souligne Noël Denoyel ⁶⁸ : « Le bien faire a besoin de la dispute ».

Ou encore « Quand on se dispute sur le métier on évite les querelles entre personnes ». Selon Yves Clot cité par Noël Denoyel. ⁶⁹

Ce concept est donc indissociable de celui sur l'expérience. Je détaillerai tout d'abord la formation expérientielle.

⁶⁷ Cornu. L : Séminaire transversal : Fragile créativité de l'agir, le 22/04/15 Université F. Rabelais, Tours

⁶⁸ Denoyel. N : Séminaire transversal : Enquête, réciprocité interlocutive et questionnement, le 23/04/15 Université F. Rabelais, Tours

⁶⁹ Denoyel. N : Séminaire transversal : Enquête, réciprocité interlocutive et questionnement, le 23/04/15 Université F. Rabelais, Tours

4.1.2. De l'expérience à la formation expérientielle

« L'axe de l'action vécue et de l'intelligence pratique correspond à ce que Jean Piaget appelle : la connaissance mise en action de façon non nécessairement réfléchie ». ⁷⁰

C'est en 1991, que le concept de la formation expérientielle est identifié comme un concept émergeant. Ce qui a permis d'enrichir la compréhension des dispositifs de formation par alternance. L'ouvrage de Gaston Pineau et Bernadette Courtois intitulé : « La formation expérientielle des adultes » ⁷¹ permet de reconnaître l'expérience dans sa dimension formatrice.

- Première expérience de la formation expérientielle

C'est en 1935, dans le Lot-et-Garonne plus précisément sur la commune de Lauzun qu'apparaissent les MFR, répondant aux besoins « d'agriculteurs souhaitant que leurs enfants se forment pour acquérir les compétences nécessaires à la gestion technique et économique de leurs exploitations et au développement du milieu rural ». ⁷² L'idée émerge de les inscrire à des cours par correspondance et d'organiser des regroupements pour les aider dans l'acquisition de leurs savoirs. C'est ainsi que cette expérience pédagogique de l'alternance réussie se propage rapidement localement puis dans plusieurs régions de France.

Daniel Chartier, réalise dans les années 80 un travail d'enquête auprès des élèves des MFR afin de connaître ce qui les motive et les intéresse le plus.

« Pour eux, c'est bien l'expérience de stage et la possibilité d'échanger, de discuter de celle-ci. Cette réponse traduit bien comment est reconnu par l'alternant lui-même ce qui est devenu le fondement de tout système de formation par alternance ». ⁷³

La formation expérientielle, selon Gaston Pineau, se construit à partir de la théorie tripolaire de la formation. La formation expérientielle est le fruit des connaissances acquises par l'expérience. Elles ne sont pas toujours clairement identifiées dans un premier

⁷⁰ Le Boterf, G. (2013). *op. cit.*, p.137

⁷¹ Courtois, B., Pineau, G. (1991). *La formation expérientielle des adultes*. Paris : La Documentation Française. 333 p.

⁷² Bougès, L-M. (2011). *op.cit.*, p.18

⁷³ Ibid., p.19

temps. Comme le dit André Duffaure : « Il faut apprendre à raisonner sur les actes du quotidien ».⁷⁴

Le modèle tripolaire de la formation énoncé selon Jean Jacques Rousseau⁷⁵ au XVIII^e siècle, se base sur l'auto-formation, l'hétéro-formation, et l'éco-formation, et fait référence aux trois maîtres de l'éducation.

« Le développement interne de nos facultés et de nos organes est l'éducation de la nature; l'usage qu'on apprend à faire de ce développement est l'éducation des hommes; et l'acquis de notre expérience sur les objets qui nous affectent est l'éducation des choses...Chacun de nous est donc formé par trois maîtres ».⁷⁶

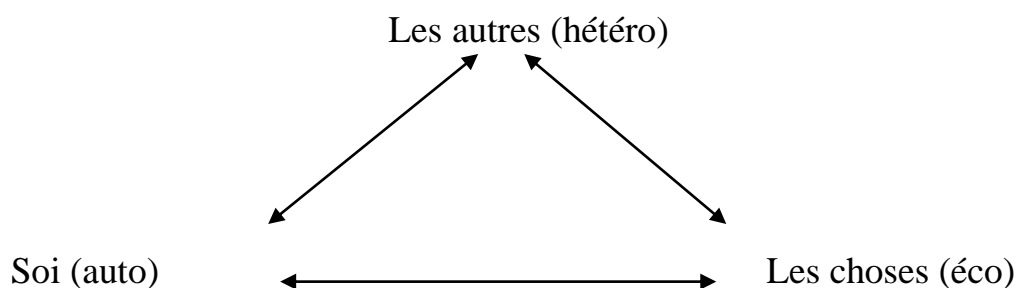


Figure 9 : Les trois "maîtres" de l'éducation selon J.-J. Rousseau

Ainsi, cette vision permet de prendre en compte toute la dimension du vécu de l'alternance.

C'est pour cela, qu'il est nécessaire d'adopter un regard réflexif sur nos pratiques pour en retirer l'essence.

Le jeune, ou l'adulte en formation, acquiert de par son expérience singulière une formation qui lui est propre et riche des différents milieux dans lesquels il évolue.

Ainsi, le sujet devient acteur de sa formation en interaction avec le monde.

Nous abordons, dans ce contexte, la notion du rapport au savoir qui peut être différent selon les individualités. Comme l'explique Jean Piaget qui s'est intéressé au rôle primordial de l'expérience concrète dans le développement de l'intelligence de l'enfant. Il a cherché à

⁷⁴ Duffaure, A. (1973). Les Maisons Familiales et leur évolution. in *Education et développement* n°84, pp. 3-11

⁷⁵ Rousseau, J.J éd. (1966). *Emile ou de l'éducation*. Paris : Flammarion.

⁷⁶ Ibid, p. 37

connaître des différences et les points communs entre « réussir » centré sur la pratique et « comprendre » qui se base sur la conceptualisation.

« Réussir, c'est comprendre en action une situation donnée à un degré suffisant pour atteindre les buts proposés, et comprendre, c'est réussir à dominer en pensée les mêmes situations jusqu'à pouvoir résoudre les problèmes qu'elles posent ».⁷⁷

Selon les situations vécues, nous nous identifions au modèle « comprendre pour réussir » ou bien « réussir pour comprendre ». Chacun a sa propre sensibilité qui lui permet d'intégrer son propre modèle d'apprentissage.

- L'opposition théorie/pratique

L'alternance est souvent présentée comme une dichotomie entre le lieu de stage et le lieu de formation. C'est-à-dire une opposition entre les savoirs pratiques et théoriques. Alors que ces deux types de savoirs interagissent entre eux. Ces deux types de savoirs sont autant liés à l'action qu'à la réflexion.

« Un savoir peut être produit ou utilisé dans un rapport théorique au monde et également être mobilisé par un professionnel dans un rapport pratique au monde ».⁷⁸

Il faut réussir à reconnaître la nécessité de la complémentarité école-entreprise afin de proposer une formation professionnelle complète.

Nous allons à présent expliquer ce qu'est l'alternance dialogique qui amène à une visée réflexive.

4.1.3. L'alternance dialogique

Nous bordonnons ici la notion d'alternance dialogique selon Noël Denoyel, qui estime que l'on ne peut pas faire d'alternance sans une pédagogie de la réflexivité et que l'on ne peut pas avoir un regard réflexif sans alternance.

L'alternance étant un temps plein de formation et une pédagogie de la rencontre.

« Ainsi, le processus actif vécu est producteur de sens pour l'alternant si un dialogue entre les discontinuités des activités organise une continuité

⁷⁷ Piaget, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris : PUF. p. 237

⁷⁸ Bougès, L-M. (2011). *op. cit.*, p. 47

formative (autoformation) par la rencontre des autres (hétéroformation) et des choses (écoformation) ». ⁷⁹

Les mises en commun, lors de leur retour en formation, sur l'étude de stage en entreprise permet à chacun, dans un effet miroir, de s'interroger sur sa propre expérience. C'est en explicitant sa propre expérience que le jeune développe sa propre compétence interrogative en situation. C'est ce qui se nomme, le processus d'alternance intégrative.

« Le primat de ce savoir reconnu permet ainsi au sujet de construire ses savoirs en produisant lui même ». ⁸⁰

Les travaux de Peirce, montrent qu'il est difficile d'être dans une production de savoirs sans accompagnement ou sans compagnonnage, donc sans dialogue. Il est ainsi utile d'avoir une tierce personne pour nous amener à nous ouvrir à une certaine réflexivité dans nos pratiques, que ce soit un jeune en formation par alternance mais également en ce qui concerne des formateurs en activités auprès de jeunes en formation.

Noël Denoyel présente « la triple mise de l'alternance » ⁸¹ selon trois notions qui sont : l'actorialité, la réflexivité et l'intentionnalité

- l'actorialité : est la mise en scène, en acte, l'expérience vécue
- la réflexivité : la mise en dialogue de l'expérience vécue au travers les autres
- Intentionnalité : est la mise en perspective

C'est ainsi que l'alternance, peut grâce à une pratique réflexive, former des praticiens réflexifs sur leur production de savoirs.

4.1.4. Les outils de la réflexivité : le GAEP et l'entretien d'explicitation

C'est ainsi que nous abordons le GAEP : Groupe d'Analyse de l'Expérience Professionnelle dans lequel nous nous sommes inscrits lors du module optionnel du Master II IFAC.

Nous décrirons dans un premier temps les deux techniques qui combinent cette méthode, avec tout d'abord le GAP : Groupe d'Analyse Professionnelle, puis le théâtre forum et enfin le groupe d'analyse pragmatique.

⁷⁹ Denoyel, N. (2005). « L'alternance structurée comme un dialogue. Pour une alternance dialogique », in *Education Permanente*, n°163, février 2005. pp. 81-88

⁸⁰ Ibid., pp. 81-88

⁸¹ Ibid., pp. 81-88

- **Le Groupe d'Analyse de l'Expérience Professionnelle**

Cette méthode associe une analyse des pratiques professionnelles à celle des pratiques réflexives autour d'un thème.

- **Le Groupe d'Analyse de Pratiques Professionnelles**

La méthode peut fonctionner à partir de la forme originelle définie par André De Peretti⁸² dans les années 1975 et nommée « Groupe d'Approfondissement Personnel ».

- **Le principe :**

Le GAP se déroule dans un groupe de pairs où l'un des membres expose une situation vécue difficile, en prenant garde de rappeler le cadre de confidentialité pour permettre à chacun de s'exprimer librement et en toute sérénité. Les participants prennent l'engagement de ne pas en reparler à la personne, et de ne pas communiquer à l'extérieur ce qui s'est déroulé dans la salle.

- **Le déroulement du GAP :**

1- **Présentation** par un membre du groupe d'une situation professionnelle vécue.

Ce que l'on peut nommer : *le don du narrateur*.

2- **Questionnement** de premier ordre, par les membres du groupe, afin de confronter les présupposés.

3- **Ecriture** : les membres du groupe s'expriment à l'écrit selon 3 consignes :

- une idée
- autocritique
- une proposition

Cette étape peut se nommer : *le contre don des participants*.

4- **Remise des écrits** au narrateur afin qu'il en prenne connaissance seul.

5- **Analyse sans le narrateur** : les participants analysent la situation présentée sans l'intervention de la personne qui a livré son histoire.

6- **Conclusion par le narrateur** : il reprend la parole pour clore la séance.

⁸² De Peretti, A. (1996). « Le groupe d'approfondissement personnel » in *Cahiers Pédagogiques* n°346, septembre, 1996, p. 45

- Le théâtre forum

Le théâtre forum est issu du théâtre de l'opprimé d'Augusto Boal.

- Le déroulement

1- Présentation par un membre du groupe d'une situation problématique. Cette situation est jouée face au groupe par le narrateur et certains participants.

2- Les membres du groupe qui ont assisté à la scène peuvent ensuite participer pour réinterpréter les différents personnages.

Le but de cette méthode est de mettre en avant les interactions entre les personnages et de constater les variantes selon les différentes façons de jouer les scènes. Elle travaille sur la différence des statuts et sur l'approche interactionnelle de L'école de Palo Alto⁸³

Noël Denoyel⁸⁴ renforce cette idée en précisant que :

« selon Dilthey (1988), c'est dans la confrontation à la communauté (symbolisée par le groupe) que l'expérience vécue devient vitale. La zone proximale de développement (Vygotski) de chacun, en situation éducative où se croisent asymétrie des places et réciprocité réflexive (Denoyel, 2013) des acteurs-auteurs, est ainsi stimulée. »

- Le groupe d'analyse pragmatique

- Travail de co-pilotage : chaque membre du groupe livre à un autre participant une situation professionnelle qui lui pose problème. Ce travail permet d'installer de la réciprocité dans les échanges.

Comme l'explique Noël Denoyel :

« Il s'agit d'une réflexivité non pas surplombante mais coopérative, encourageant une coréflexivité apaisée, en confiance (Cornu, 1998) où « la réciprocité est la loi sans que naisse aucun complexe de supériorité (ou) d'infériorité »(Carroi, 1947) chez les interlocuteurs ». ⁸⁵

Le pilote relate la situation au plus près de ce qu'il a vécu. Le co-pilote écoute et peut poser des questions afin de l'aider à mieux comprendre la situation.

⁸³ Marc. E., Picard, D. (1984). *op.cit*

⁸⁴ Denoyel, N. (2014). « La délibération tournant interlocutif de l'expérience », in *Education Permanente*, n°198, Mars 2014, pp. 155-166

⁸⁵ Ibid.; pp. 155-166

- Présentation face au groupe par le co-pilote de la situation qui lui a été livrée en utilisant le « je ». Le pilote qui écoute cette fois son histoire, n'intervient pas et ne donne aucune autre précision supplémentaire.
- Le groupe choisit parmi les situations présentées quelques-unes d'entre elles afin de les travailler en GAP et en théâtre forum.

Voici pour compléter ces propos, la vision globale et la logique interne du processus de la pratique réflexive⁸⁶ :

- 1- Vivre une expérience concrète, définir la problématique, évoquer l'expérience
- 2- Décrire l'expérience évoquée
- 3- Analyser l'expérience (clés de lecture)
- 4- Construire de la connaissance, tirer des enseignements de l'expérience et de son analyse
- 5- Imaginer, réinventer
- 6- Anticiper l'avenir, transférer
- 7- Le faire ! (Vivre une nouvelle expérience concrète)

Le processus de la pratique réflexive, inspiré de celui de David Kolb

Nous pouvons considérer l'explicitation comme facilitateur de la réflexivité, ce qui nous amène à :

- **L'entretien d'explicitation**

- Les buts recherchés de l'entretien d'explicitation

Cette méthode se nomme « entretien » d'explicitation car il doit y avoir un échange c'est-à-dire une mise en scène dialogique entre l'interviewer et l'interviewé, et « explicitation » car cet entretien permet de matérialiser un savoir sans que celui qui est en demande sache qu'il sait. C'est-à-dire conscientiser ses savoirs. Cette méthode détaille trois types de buts :

- S'informer auprès de l'autre dans différents cadres comme l'analyse, le débriefing, de supervision ou de recherche.

⁸⁶ Balas-Chanel, A. (2013). *La pratique réflexive*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson. p.19

- Il doit aider l'autre à prendre conscience de ce qu'il a vécu, à s'auto-informer.
- Former l'autre à s'auto-informer par la pratique répétée de l'explicitation.

C'est ce que l'on appelle l'opération de réfléchissement de Piaget qui permet à la personne de prendre conscience sur ce qu'elle fait. Elle vise à accompagner l'autre pour qu'il s'informe. Cela permet de développer une nouvelle compétence chez la personne qui est interrogée : « Plus on me questionne plus je peux me questionner sur ce que je fais ».⁸⁷

Cette méthode est un moyen de valider l'action grâce à des preuves matérielles. Elle permet de confirmer une cohérence entre ce qui est dit de la personne et les contraintes de la réalisation de la tâche. Pour la personne qui interroge (qui sollicite l'explicitation), il faut en permanence relancer, approfondir, travailler sur la fragmentation de l'action. Il ne faut pas rechercher à se renseigner sur les représentations mais sur le vécu de l'action.

- Les fondamentaux de l'entretien d'explicitation

Tout d'abord, la question de la disponibilité est essentielle pour réussir un entretien. Comme le dit Alexandre Lhotellier « L'écoute c'est développer un état de veille en soi, une vigilance, une attention de bienveillance ».⁸⁸ C'est ainsi que l'on peut recueillir le plus efficacement possible la parole de l'autre.

1-Le cadre

Cette méthode doit s'inscrire dans un cadre clairement défini, c'est-à-dire avoir un contrat de communication connu par tous les interlocuteurs, et permettre ainsi à chacun de s'exprimer et de viser les objectifs à atteindre.

2-L'évocation, explicitation, problématisation

C'est le moment où l'on doit définir la situation problème. C'est le moment où comme l'explique Marie-Hélène Doublet ⁸⁹,

« La personne qui mène l'entretien ne doit pas réfléchir à ce qu'elle va dire mais il faut réfléchir à tout le reste pour bien le dire, moins j'en dis, plus j'aide l'autre à trouver son chemin ».

⁸⁷Extrait de vidéo du 23/11/13 : Interview de Pierre Vermersch : « Les applications de l'entretien d'explicitation ».

⁸⁸ Lhotellier, A. (2003). *op.cit.*, p.152

⁸⁹ Marie -Hélène Doublet, Accompagnement et entretien d'explicitation , session Master II IFAC, le 7/10/14, Chaingy

La notion de réflexivité est importante, elle⁹⁰ insiste également en précisant « Qu'il faut toujours avoir le souci de ce qui est produit chez l'autre. »

Il faut formuler des questions vides de contenu pour ne pas orienter les réponses.

3-Le grand moment de solitude - la parole incarnée

C'est poser la bonne question, celle qui ne trouve pas réponse tout de suite. Elle aboutit à la parole incarnée qui se manifeste ainsi :

Les indicateurs non verbaux :

Le décrochage du regard :

« Le décrochage du regard est l'indicateur privilégié du fait que le sujet tourne son attention vers une expérience interne ». ⁹¹ selon Pierre Vermersch

Le ralentissement du rythme de la parole :

« C'est une des caractéristiques des connaissances en acte, dans la mesure où elles ne sont pas encore conscientisées, le sujet les découvre à partir de l'évocation et de la mise en mots ». ⁹²

Le langage ericksonnien permet de parler à l'autre de son vécu sans le nommer. Il est très efficace pour opérer à des relances alors que l'on ne connaît que peu de choses sur le contenu du vécu. « C'est donc un formidable outil pour aider à la mise à jour d'une information qui reflète le plus authentiquement possible l'expérience subjective ». ⁹³

Les marqueurs linguistiques, utilisation de dimensions sensorielles et affectives

Il faut un vocabulaire spécifique, descriptif et concret.

Une verbalisation au présent, qui permet d'évoquer en pensée le vécu d'une situation.

Utiliser le « je »:

« Lorsqu'il y a passage d'un non conscient à une conscience et permet ainsi un passage d'un existant ne contenant pas le « je » à un existant qui le

⁹⁰ Marie -Hélène Doublet, Accompagnement et entretien d'explicitation, session Master II IFAC, le 28/01/15, Chaingy

⁹¹ Vermersch, P. (1994). *op. cit.*, p. 61

⁹² Ibid., p. 61

⁹³ Ibid., p. 67

contient. Autrement dit, il y a une conscience non consciente d'elle-même et consciente réfléchie qui l'est ».⁹⁴

4-Création d'outils

C'est à ce moment que l'on peut proposer un objectif de travail, des moyens, des outils à mettre en place, comme par exemple la réglette d'entretien ou encore de remplir un tableau qui permet d'évaluer les gains, les coûts et les risques à faire ou à ne pas faire une action. L'objectif ici est de définir une action qui génère le pas d'après ou bien de décider en connaissance de cause.

5-La clôture- le dénouement

Cette étape permet de vérifier la compréhension de la personne. Il est essentiel de lui demander à ce moment ce qui a été important pour elle dans cet entretien. Cela permet de s'assurer qu'il n'y a pas d'évaluation subjective de la part de l'interviewer.

Ce dénouement doit aboutir à un « empowerment » ou pouvoir d'agir qui se caractérise selon 3 principes:

- Faire faire à la personne un petit pas, une chose accessible,
- Que cela ait de la valeur pour lui,
- Que cette action ait du sens afin de redonner de l'espoir.

La finalité de l'empowerment exige un transfert des moyens de réflexion. Accompagner selon Maela Paul ⁹⁵ « C'est motiver au lieu d'imposer. Il ne s'agit plus d'exercer une pression mais d'inciter à agir. C'est cela accompagner aujourd'hui ».

L'ensemble de l'entretien d'explicitation doit se clôturer par un écrit remis à la personne interviewée.

4.2. Synthèse du concept de réflexivité

La réflexivité est une capacité majeure à acquérir si on veut pouvoir porter un regard distancié avec l'expérience vécue et ainsi en retenir l'essentiel afin de rebondir en situations lors d'expériences futures.

⁹⁴ Ibid., p. 74

⁹⁵ Paul, M. (2010). *op. cit.*, p.10

Différents outils permettent de mettre en mots l'expérience comme l'entretien d'explicitation ou encore les différents ateliers proposés lors du groupe d'analyse d'expérience professionnelle. Ces temps d'analyse sont utiles afin de mettre en sens les situations professionnelles.

4.3. L'apprentissage et accompagnement tutorial

C'est ainsi, que nous abordons notre troisième concept autour de l'apprentissage et du tutorat. Ceci permet de faire un point quant à l'évolution de l'apprentissage dans le temps et de détailler la fonction tutorale en entreprise.

4.3.1. L'histoire de l'apprentissage

La formation par apprentissage est juridiquement une formation initiale mais elle a deux spécificités particulières : qui sont que l'apprenti a un contrat de travail signé avec un employeur et la formation est organisée autour de périodes en entreprise et en Centre de Formation d'apprentis

Selon « le lien des responsables : journal des responsables des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation »⁹⁶ :

L'apprentissage est la plus ancienne des formations par alternance. Jusqu'à la révolution, les jeunes, pour apprendre un métier, sont pris en charge par des corporations. Ce système est aboli en 1791 par la loi Le Chapelier.

Il faut attendre 1851 pour qu'une première loi tente d'organiser un semblant d'apprentissage.

Avec la loi Astier, du 4 juillet 1919, cela rend obligatoire les cours professionnels sur le temps de travail pour les jeunes de moins de 18 ans. Cela représente environ 45 000 apprentis à cette époque.

En 1925, sont créées les chambre de métiers, la taxe d'apprentissage permet de débloquer des moyens financiers.

⁹⁶ Le lien des responsables : journal des responsables des Maisons Familiales Rurales d'Education et d'Orientation, n° 207, décembre 2009

En 1928, une nouvelle loi institue le contrat d'apprentissage écrit.

C'est en 1966 que sont créés les Centres de Formation d'Apprentis (CFA).

Le 16 juillet 1971, quatre lois importantes sont votées : la loi d'orientation sur l'enseignement technologique, la loi sur l'organisation de la formation continue, et la loi relative à l'apprentissage. L'objectif étant de réduire la chute des contrats d'apprentissage mais les effectifs continuent de s'effondrer et passent de 232 600 contrats en 1970-1971 à 164 000 en 1974-1975.

En 1983, sont votées les lois de décentralisation qui constituent une immense révolution dans une France centralisatrice. Elles donnent compétence aux régions en matière d'apprentissage. Malgré ces efforts, les effectifs ne décollent pas.

Une ordonnance du 16 juillet 1986 prolonge l'âge d'entrée en formation jusqu'à 25 ans.

Enfin, la loi Seguin du 23 juillet 1987, ouvre l'apprentissage à tous les diplômes et titres homologués de la voie professionnelle et technologique, du CAP à l'ingénieur. Cette loi va permettre de changer le regard porté sur ce système de formation. Cependant, il faudra encore du temps car en 1991-1992 il y a 206 100 apprentis soit moins que dans les années soixante.

La loi du 27 juillet 1992 vise à améliorer la situation de l'apprenti et ouvre l'apprentissage aux services publics.

Puis la loi quinquennale de décembre 1993, donne la possibilité d'ouvrir des sections d'apprentissage dans tous les établissements scolaires, augmente les aides aux entreprises et instaure un plan régional de développement de la formation professionnelle des jeunes.

La loi du 6 mai 1996 réforme le financement de l'apprentissage et inaugure le régime de subventions directes aux employeurs d'apprentis.

En 2002, une vaste réforme de l'apprentissage est à nouveau entreprise. Elle vise à réduire les inégalités de ressources entre les centres et avoir plus de transparence dans la collecte de la taxe d'apprentissage.

Pour renforcer le rôle des régions dans l'apprentissage, la loi du 13 août 2004 établit que c'est à présent le Conseil régional qui fixe le niveau et les conditions d'attribution de cette indemnité.

En 2005, Jean-Louis Borloo, ministre du Travail, et le secrétaire d'Etat à l'insertion professionnelle des jeunes signent un accord-cadre national pour le développement de l'apprentissage avec une vingtaine de branches professionnelles, les réseaux consulaires et les MFR.

En 2008, le nombre d'apprentis s'élève à 427 000 contre 350 000 apprentis dans les années 1960.

L'évolution a été lente mais a transformé le paysage de la formation.

L'ensemble de ces lois sur les quarante dernières années, a permis d'améliorer l'image de l'apprentissage qui concerne des jeunes en CAP en allant jusqu'à l'enseignement supérieur.

Le pourcentage d'apprentis âgés de vingt et plus est maintenant supérieur à ceux âgés de 16 ans. De nouvelles filières émergent même si les secteurs traditionnellement dédiés à l'apprentissage restent importants comme celui de la restauration, la mécanique, le bâtiment, la coiffure...Enfin, la part des entreprises de plus de 10 salariés accueillant des apprentis est en nette progression.

4.3.2. Le maître d'apprentissage

Le maître d'apprentissage une fonction d'autorité. Il est souvent un ouvrier qualifié et est le chef d'entreprise chez les artisans. Il a pour fonction de formation de la pratique. Il est donc difficile d'être un accompagnateur au sens strict du terme. Ceci en conséquence de sa position hiérarchique dans l'entreprise. Le formateur et le maître d'apprentissage ont peu de marge de manœuvre en ce qui concerne la formation proprement dite. En effet, le référentiel de validation des compétences induit toute la formation. Les temps de rencontres informelles comme le temps des repas, le temps de pause ou encore des activités extérieures en commun permettent de créer des liens.

« ...Ouvre des espaces propices à une véritable rencontre. C'est passer du compagnonnage à l'accompagnement ».⁹⁷

⁹⁷ Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R.(2001). *op. cit.*, p. 73

4.3.3. Le tuteur

Le tuteur est apparu en 1985 avec le contrat de qualification⁹⁸, dérivé du contrat d'apprentissage. « Le contrat de qualification n'est pas limité par une validation diplomate, et il est financé par des cotisations d'entreprises, gérées par un fonds de mutualisation ».⁹⁹

Ce contrat prévoyait que le tuteur puisse suivre au maximum trois jeunes en formation. Le terme tuteur évoquait ainsi moins l'école que celui de maître d'apprentissage, le contrat de qualification étant destiné à des personnes plus âgées allant jusqu'à 25 ans. Mais quelle est véritablement sa fonction ?

« ... Il dirige évidemment le parcours si l'on retient le sens biologique, comme le piquet qui aide la jeune pousse et l'aide à porter ses premiers fruits; il a une fonction d'autorité si l'on retient le sens juridique de la mise sous tutelle ».¹⁰⁰

Le contrat de qualification s'est développé dans de nouveaux secteurs qui ne pratiquaient pas l'apprentissage.

« ...Grande distribution, plasturgie, abattoirs, comptabilité...On a ainsi des apprentis vendeurs dans les magasins de détail, et des contrats de qualification dans les grandes surfaces ».¹⁰¹

Les entreprises n'ayant pas la culture de l'apprentissage, se sont vite rendues compte que la fonction tutorale ne pouvait pas s'improviser. C'est ainsi qu'est apparu la formation de tuteurs ce qui supposerait que l'accompagnement pourrait s'apprendre.

Cet accompagnement tutoral ouvre la porte vers un accompagnement réciproque.

4.3.4. La réciprocité réflexive de l'accompagnement

Elle permet la réversibilité d'une action, elle nécessite la mise en dialogue de l'expérience de chacun. C'est ce qui ressort de l'accompagnement tutoral car le dialogue instauré

⁹⁸ Circulaire du 1er octobre 1984. Ministère du travail

⁹⁹ Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R.(2001). *op. cit.*, p. 75

¹⁰⁰ Ibid., p. 75

¹⁰¹ Ibid., p. 75

« ...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 ». ¹⁰²

Ainsi l'artisan doit réaliser un mouvement de décentration et de dédoublement pour répondre aux questions de l'apprenti. L'espace d'apprentissage situé entre ce que l'on réalise en autonomie et en étant accompagné, correspond à ce que Vygotski nomme « La zone proximale de développement »

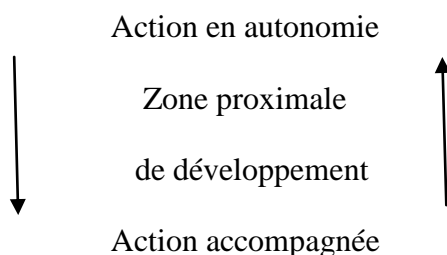


Figure 10 : La zone proximale de développement de Vygotski

Cette figure est également transposable au maître d'apprentissage. Cette zone proximale de développement fait appel à « l'autoconfrontation selon (Clot, 1999) ». Vygotski précise :

« Je me connais dans le mesure où je suis moi-même un autre pour moi ». ¹⁰³

Ce qui renvoie à une capacité d'autoréflexivité de la part du tuteur.

« Cette réciprocité réflexive accompagné/accompagnant est génératrice de la parité dans la relation ». ¹⁰⁴

Ce dialogue d'accompagnement stimule les pensées réciproques et ainsi la réflexion interne qui est elle-même dialogique.

¹⁰² Boutinet, J-P., Denoyel, N., Pineau, G., Robin, J-Y. (2007). *Penser l'accompagnement adulte, ruptures, transitions, rebonds*. Paris : PUF. p.154

¹⁰³ Ibid., p. 155

¹⁰⁴ Ibid., p. 156

C'est l'idée que reprend Arnaud du Crest par ces quelques mots :

« Quand le tuteur apprend du formé, par l'effort de transfert de son savoir, par ce que le formé a appris en formation, par le mode de vie différent du formé, il y a échange, enrichissement réciproque ». ¹⁰⁵

Cette approche interactionnelle est aussi mise en avant par Catherine Clénet qui considère que les :

« Echanges réciproques et confrontations permettent d'installer la relation et provoquent un processus interactionnel ou « tout message est une incitation à réagir (...) implique une réponse (...) induit inexorablement une réaction verbale ou non-verbale ». « Nous situons cette relation dans un processus d'incitation, et non d'exigence, qui va susciter une envie de faire et réveiller la conscience réflexive. » ¹⁰⁶

Cette notion de réciprocité est également soulignée dans l'ouvrage de Maela Paul :

« La relation tend à se déplacer d'un mode hiérarchisé, vertical, à un mode de partenariat, horizontal ». ¹⁰⁷

Le tutorat peut être considéré comme :

« une relation d'aide entre deux personnes pour l'acquisition des savoir-faire et l'intégration dans le travail et comme un dispositif visant à rendre le travail formateur et l'organisation intégrative. (Savary 1985) ». ¹⁰⁸

Lorsque le tutorat s'exerce dans le cadre d'un dispositif en alternance, le tuteur veille à la construction de connaissances nées de l'alternance interactive entre la théorie et la pratique.

On voit donc apparaître aujourd'hui un principe sur lequel repose le tutorat qui est la réflexion au cœur de l'action. c'est-à-dire d'une logique de transmission à une logique réflexive, d'une formation par l'action à une réflexion dans l'action.

Le tuteur apporte ainsi, une aide psychologique et une aide pédagogique au jeune en formation.

¹⁰⁵ Le Bouédec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R.(2001). *op. cit.*, p. 77

¹⁰⁶ Clénet, C. (2015). « Penser l'ingénierie de l'accompagnement en formation » in *Education Permanente* n° 205, décembre 2015, pp. 63-75

¹⁰⁷ Paul, M. (2004). *op. cit.*, p. 37

¹⁰⁸ Ibid., p. 36-37

Le tutorat a deux fonctions principales : la fonction de socialisation et la fonction de formation. Il doit pour cela développer trois types de compétences :

« relationnelles (accueillir, soutenir, suivre...), pédagogiques (former, transmettre, évaluer...), organisationnelles (négocier, organiser, coordonner...) ». ¹⁰⁹

Il est nécessaire pour le tuteur de s'adapter chaque fois en fonction de la personne qu'il va accompagner. Deux attitudes majeures sont nécessaires à l'exercice de la fonction :

« Une attitude d'effacement qui consiste ne pas dire à la place de l'autre , à lui laisser suffisamment d'initiatives pour qu'il apprenne en situation; une capacité à adapter l'action aux capacités de la personne accompagnée ». ¹¹⁰

Le tutorat n'est pas porteur d'une dynamique de changement en soi. Il a plutôt comme objectif : « L'adaptation, la conformité aux structures, l'intégration des normes professionnelles ». ¹¹¹

Le jeune apprenti doit grâce à cet accompagnement tendre vers une certaine forme d'autonomie. « ...Chaque apprenti introduit une distance au modèle pour devenir lui-même, passant de l'identification à l'identisation, capacité « à se défaire d'une histoire d'identifications successive (...) pour se faire soi ». ¹¹²

4.4. Synthèse sur l'apprentissage et le tutorat

Ces données sur l'apprentissage permettent d'en comprendre l'évolution au travers des différentes époques. Nous constatons combien la fonction tutorale remplit un rôle très important dans l'accompagnement et la formation des apprentis.

¹⁰⁹ Ibid., p. 39

¹¹⁰ Ibid., p. 39

¹¹¹ Ibid., p. 40

¹¹² Orly, P., Cuvillier, B. (2007). « Apprendre en situation, le cas des dispositifs apprentis/maîtres d'apprentissage », in *Education Permanente*, n°172, mars 2007, pp. 45-60

Conclusion problématisante

Nous avons montré, au travers de cette première partie, le trajet personnel qui nous a amenés à obtenir un poste de monitrice en MFR. Il est apparu que ce détour autobiographique nous a conduit à la genèse de la recherche sur l'accompagnement en formation.

La présentation de la MFR de Segré, lors de la conceptualisation de notre travail, nous a fait réfléchir à l'évolution des publics qui constituent les deux formations commerce par apprentissage, que sont le CAP EVS et le Bac Pro Commerce.

En effet, nous avons pu remarquer que les effectifs, et notamment l'indicateur du taux de ruptures de contrat d'apprentissage, nécessitent de repenser nos pratiques d'accompagnement. C'est ainsi que les moniteurs ont cheminé pour aboutir à une démarche d'accompagnement en plusieurs étapes : tout d'abord en amont du recrutement , pendant le recrutement et après la signature du contrat d'apprentissage.

Nous avons ensuite alimenté notre réflexion en développant grâce à différents auteurs la conceptualisation de la fonction d'accompagnement, de la réflexivité et du co-accompagnement.

Ce travail nous conduit à nous poser la question suivante :

- **En quoi les pratiques réflexives des moniteurs et des maîtres apprentissage permettent de faire émerger les éléments clés de la réussite de l'accompagnement en formation par apprentissage.**

**Partie II. Ressenti des apprentis, étude de
pratiques des moniteurs et regard réflexif des
maîtres d'apprentissage**

Introduction de la deuxième partie

Nous allons à présent présenter la structure de la deuxième partie. Celle-ci s'articule en six chapitres.

Tout d'abord, nous allons présenter le terrain de la recherche qui s'appuie sur les différents acteurs, que sont : les jeunes, les maîtres d'apprentissage et les moniteurs. Ce chapitre annoncera la méthodologie mise en place pour recueillir les données nécessaires à l'exploration de notre recherche.

Puis, nous irons interroger les différents points de vue de ces acteurs par le biais d'une enquête auprès des apprentis, des maîtres d'apprentissage et du directeur de la MFR.

Ensuite, nous analyserons les pratiques d'accompagnement de trois moniteurs expérimentés, afin de déceler les éléments clés de la réussite de l'accompagnement d'un apprenti.

Nous prolongerons notre travail, grâce à une action- recherche menée auprès de quatre maîtres d'apprentissage investis dans la « formation tuteurs » proposées à la MFR.

Suite à l'ensemble de ce travail, nous procéderons aux interprétations en réalisant des analyses croisées de ces différentes données.

Pour conclure, nous procéderons à différentes propositions d'actions qui pourraient être mises en place afin de tendre à la réussite d'un accompagnement en formation alternée.

Chapitre 5 : Trois acteurs de l'alternance : jeunes, maîtres d'apprentissage, moniteurs

Présentation du terrain de la recherche

Pour effectuer cette recherche nous avons procédé de différentes manières. Nous avons souhaité recueillir des données auprès :

- du directeur de la MFR pour recenser et analyser les ruptures de contrats analysées chaque année depuis cinq ans.
- des apprentis : les entrants en formation à six mois et les sortants de l'année scolaire 2014/2015,
- de tous les maîtres d'apprentissage partenaires de la formation,
- de trois collègues moniteurs,
- des maîtres d'apprentissage impliqués dans la « formation tuteurs » de l'année 2016.

L'objectif de cette méthode est de dresser un tableau le plus complet possible des différents acteurs de la formation. Le jeune apprenti, étant inscrit dans un dispositif systémique¹¹³ complexe, ce travail aura pour objectif de mettre en avant les interactions entre les différents partenaires de la formation.

5.1. L'entretien avec le directeur de la MFR

Nous avons tout d'abord effectué un entretien auprès du directeur de la MFR afin de dresser un bilan le plus précis possible des ruptures de contrats d'apprentissage enregistrées ces quatre dernières années. C'est pourquoi, nous avons procédé à une analyse quantitative et qualitative afin de cerner au plus près, les raisons de ces ruptures.

¹¹³ Marc, E., Picard, D. (1984). op.cit

5.2. Les jeunes en formation

Il nous a semblé intéressant de recueillir les avis des apprentis suite à la mise en place de notre nouvelle stratégie de recrutement depuis le taux de rupture catastrophique de 2013/2014.

Ainsi, nous avons effectué notre recherche en deux temps.

5.2.1. Enquêtes auprès des apprentis CAP EVS et des Secondes Bac Pro Commerce, à six mois de formation

Tout d'abord, nous avons administré un questionnaire auprès des jeunes de CAP EVS première année en formation depuis six mois au CFA de la MFR de Segré. Nous avons souhaité poser des questions sur l'ensemble de notre processus d'accompagnement à la recherche de contrat, c'est-à-dire depuis le début, dès notre première rencontre avec les jeunes et leur famille aux portes ouvertes.

Présentation des profils des groupes de première année :

Total des effectifs des deux groupes : CAP EVS première année et Seconde Bac Pro commerce : 29

CAP EVS première année : 17

Nombre de filles : 11

Nombres de garçons : 6

Seconde Bac Pro Commerce : 12

Nombre de filles : 7

Nombres de garçons : 5

5.2.2. Enquêtes auprès des apprentis CAP EVS deuxième année et les Terminales Bac Pro Commerce en fin de cycle de formation

Dans un second temps, nous avons administré un questionnaire auprès des jeunes en fin de cycle de formation, pour les apprentis en CAP EVS deuxième année et en terminale Bac

Pro Commerce. Ceci afin d'avoir un regard plus large sur l'accompagnement tout au long du parcours de formation.

Présentation des profils des groupes de deuxième année:

Total des effectifs des deux groupes : CAP EVS deuxième année et Terminale Bac Pro commerce : 15

CAP EVS deuxième année : 5

Nombre de filles : 4

Nombres de garçons : 1

Terminale Bac Pro Commerce : 10

Nombre de filles : 7

Nombre de garçons : 3

5.3. Les maîtres d'apprentissage

Il nous a paru essentiel de recueillir le ressenti des maîtres d'apprentissage. Il semble important de rappeler que les jeunes apprentis en CAP EVS effectuent 75 % du temps de formation chez leur maître d'apprentissage et 50 % du temps de formation pour les jeunes en Bac PRO Commerce. Notre partenariat avec les employeurs est majeur afin d'offrir une formation de qualité et de répondre aux besoins du terrain.

Pour ce faire, nous avons administré un questionnaire afin de recueillir un avis concernant nos pratiques d'accompagnement durant la formation. Le choix d'un questionnaire est apparu assez rapidement car il permet de cibler tous les employeurs du fichier « des maîtres d'apprentissage ».

Ce questionnaire a été administré aux 39 maîtres d'apprentissage qui forment des apprentis en CAP ou Bac Pro Commerce.

5.4. Les moniteurs

C'est tout naturellement, que nous avons sollicité trois moniteurs au sein du CFA de la MFR. L'objectif étant de recueillir de façon réflexive leur expérience dans

l'accompagnement des apprentis. Ces trois collègues étaient déjà en poste lorsque nous avons connu des difficultés dans le recrutement, plus particulièrement lors de l'année charnière où nous avons connu beaucoup de ruptures de contrat. Il nous a paru intéressant de récolter leurs pratiques selon leur personnalité.

Tous ont suffisamment d'expérience professionnelle et de recul pour avoir un regard réflexif sur leur pratique et ainsi les analyser.

5.4.1. Jules

Le premier collègue sollicité dans cette démarche s'appelle Jules. Il est arrivé à la MFR en 2001. Il a pour mission principale les cours d'histoire - géographie sur l'ensemble des groupes en formation, de la quatrième à la terminale Bac Pro Commerce et Bac Pro CGEA.

Jules est actuellement responsable du groupe de CAP EVS première année. C'est un groupe très sensible aux ruptures de contrat. C'est ce que l'on peut nommer « la mise en route de la formation » c'est là, dans les premiers mois que beaucoup de choses se jouent. C'est un groupe avec lequel il faut être particulièrement attentif aux difficultés ressenties. Jules participe activement aux phases de recrutement des apprentis et s'investit dans la recherche de nouvelles entreprises par le biais de démarchages sur le terrain. En effet, durant son parcours professionnel, il a acquis une expérience d'agent immobilier, ce qui lui permet d'être particulièrement à l'aise dans le relationnel avec les employeurs, que ce soit en amont du contrat, ou durant le cycle de formation.

5.4.2. Louis

Le second collègue auprès de qui j'ai sollicité un entretien se nomme Louis. Il a été embauché à la MFR en 2005. Il intervient principalement dans les matières professionnelles comme la communication vente ou la gestion commerciale. Louis est actuellement responsable du groupe des CAP EVS deuxième année. Il participe ainsi que les autres collègues de la sous-équipe apprentissage, au recrutement des apprentis. La responsabilité d'un groupe de deuxième année, c'est-à-dire un groupe en fin de cycle de formation, renvoie à d'autres problématiques d'accompagnement. La motivation pouvant être difficile à maintenir durant les derniers mois de la formation.

5.4.3. Marie

La troisième collègue que j'ai sollicitée, pour approfondir notre travail de recherche, se prénomme Marie. Elle a été embauchée en 2008, pour assurer principalement les cours d'anglais et de français auprès des jeunes du CAP ou Bac Pro que ce soit dans la filière commerce ou dans la filière agricole. Elle a donc une spécialité plutôt généraliste. Marie est responsable du groupe de seconde Bac Pro Commerce. Comme Jules, elle accompagne un groupe de jeunes entrant en formation avec comme nous l'avons dit précédemment des problématiques liées au début de formation en contrat d'apprentissage.

Les conditions de l'entretien

Pour chacun des entretiens nous avons suivi un protocole précis afin de mettre en confiance les interlocuteurs qui se sont livrés à ces interviews.

- Protocole d'entretien :
 - Rappel du cadre de recherche : Master II IFAC, Université...

Nous avons rappelé à chaque moniteur les conditions de réalisation dans le cadre du Master II Ingénierie et Fonction d'Accompagnement en formation, coordonné par l'Université de Tours.

- Annonce de la thématique de recherche

Cet aspect de la recherche vise à recueillir des pratiques d'accompagnement des moniteurs afin d'en faire émerger les éléments clés. Nous leur décrivons également les autres méthodes de recherche menés parallèlement à ces entretiens, c'est-à-dire les différentes enquêtes auprès des apprentis et des maîtres d'apprentissage.

- S'assurer de l'accord de chaque moniteur quant à l'enregistrement de l'interview et à la retranscription des entretiens.

Nous demandons l'accord à chaque moniteur au début de nos entretiens pour valider le fait d'enregistrer et de retranscrire le contenu de nos échanges au mot près. Ainsi, leurs pensées seront retranscrites de la façon la plus fidèle possible.

- Rappel de l'anonymat lors de la retranscription : nom des personnes citées, villes, entreprises, jeunes, parents...

Nous informons à chacun que leur nom et prénom ainsi que toutes les personnes citées dans ces entretiens que ce soit les jeunes, les maîtres d'apprentissage, mais aussi les noms des magasins, les lieux où se déroulent les situations seront totalement anonymés afin de permettre à chaque moniteur de s'exprimer librement sur les situations qu'il souhaite nous livrer.

- Remerciements quant à leur collaboration

Nous terminons tous nos entretiens en remerciant chacun des moniteurs quant à leur collaboration au sujet de recherche que nous menons.

Le déroulement des entretiens

- Le lieu

Nous avons choisi de nous entretenir avec les trois moniteurs sur le site de la MFR de Segré. Ceci pour des raisons pratiques, les rendez-vous ayant été fixés sur des temps où les moniteurs n'intervenaient pas en cours. Mais aussi, pour rester dans l'ambiance liée à la problématique de recherche. Cet endroit est pour chacun d'entre eux leur lieu de travail et correspond à l'atmosphère que nous souhaitons créer pour recueillir les données. Nous nous sommes donc installés dans une salle dédiée habituellement aux entretiens en ayant pris soin auparavant de prévenir les autres membres de l'équipe de l'utilisation de cette salle afin de ne pas être dérangés durant ces entretiens.

- La méthode d'entretien

Nous avons fait le choix de mener des entretiens de type « exploratoire » qui permettent à l'interlocuteur de livrer son expérience. Cette méthode est centrée sur la personne selon les fondamentaux de l'entretien de Carl Rogers.

C'est-à-dire :

- écoute bienveillante,
- absence de jugement,
- considération inconditionnelle,
- respect de la parole de l'autre,
- garantie du cadre de confiance.

Nous avons souhaité guider le moniteur dans l'explicitation d'une situation précise. Néanmoins, nous ne pouvons pas dire que nous avons utilisé la méthode de l'entretien d'explicitation¹¹⁴, celle-ci étant très pointue, nous n'avons pas la prétention de la maîtriser. Cependant, nous avons veillé durant les entretiens à faire expliciter le ressenti du moniteur en privilégiant les « comment ? » dans le questionnement et non les « pourquoi ? », afin de faire émerger la méthode d'accompagnement de chacun d'entre eux.

- La question de départ

Volontairement, nous posons une seule et unique question au début de chaque entretien. L'objectif étant de partir du même postulat de départ et de rester le plus neutre possible dans le questionnement afin de ne pas guider ou interpréter les situations livrées.

La question posée est :

- « Peux-tu me présenter une situation d'apprentissage vécue difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie ? ».

Le but visé, est d'amener le moniteur à se rappeler d'une situation singulière qui l'a marquée et d'explicitier le déroulement de cet accompagnement afin d'en faire ressortir les fondamentaux qui ont mené à la réussite.

5.5. Les maîtres d'apprentissage de la « formation tuteurs » 2016

5.5.1. Historique de la « formation tuteurs »

Nous avons comme tous les ans proposé aux maîtres d'apprentissage de participer à la formation tuteurs au sein du CFA de la MFR. Cette formation existe depuis 2008. Elle se déroule comme l'exige le Conseil Régional sur trois jours avec une alternance entre chaque jour de formation d'environ quinze jours. Nous avons, depuis la première année accueilli, une cinquantaine de tuteurs en formation. Nous faisons aujourd'hui le constat de la fin de

¹¹⁴ Vermersch, P. (1994). *op.cit*

cycle de cette formation. En effet, nous aurons bientôt accueilli l'ensemble des entreprises partenaires de la formation.

5.5.2. Le profil des tuteurs

Cette année nous avons accueilli quatre tuteurs.

Deux des tuteurs forment des CAP EVS, l'un accueille une jeune apprentie en CAP première année et l'autre accueille deux apprentis, une jeune fille en CAP EVS première année et un jeune homme en CAP EVS deuxième année. Cet apprenti a intégré l'entreprise cette année après une rupture de contrat dans une autre entreprise en juin dernier. Ces deux entreprises n'ont jamais accueilli d'apprenti auparavant.

Les deux autres employeurs sont des tuteurs de deux jeunes filles en première Bac Pro Commerce. Ces deux jeunes filles, ont obtenu un CAP avant d'intégrer cette classe. L'une dans un lycée professionnel de la ville où est implanté la MFR. L'autre jeune était en formation en CAP à la MFR l'année dernière.

L'un des employeurs n'a jamais formé d'apprenti avant cette année et l'autre maître d'apprentissage a déjà par le passé formé des apprentis mais a fait une pause de plusieurs années avant de reprendre une apprentie à la rentrée dernière.

5.5.3. Le déroulement de la formation

Le premier jour de formation de cette année, a eu lieu au mois de mars et les deux autres jours se sont déroulés au mois d'avril.

Nous tenons à rappeler que le plan de formation de ces trois journées de formation n'est jamais fixé à l'avance. Nous essayons de construire conjointement avec les employeurs un plan de formation qui corresponde au mieux à leurs exigences. Nous avons donc effectué un tour de table afin de recueillir les attentes quant à leur participation à cette formation.

Chaque année est une nouvelle remise en question.

5.5.4. La première journée de formation : rencontre entre les tuteurs et les apprentis CAP EVS première année

Après avoir, proposé durant la première matinée une réflexion autour de l'évolution des jeunes en formation, nous avons échangé avec les employeurs sur la génération Y ou ce qui se nomme à présent « la génération digitale ». La majorité d'entre eux s'interrogent sur les conditions d'accueil et les règles à poser en entreprise afin de rester en phase avec cette nouvelle génération apprentis.

De là, nous avons saisi l'opportunité¹¹⁵ de cette formation pour organiser une rencontre entre les tuteurs et les apprentis CAP EVS première année.

Profil des apprentis CAP EVS première année :

Les apprentis en CAP sont soit en option A : produits alimentaires ou en option B : produits d'équipement courants.

L'option est déterminée en fonction de l'entreprise qui les forme. (Exemple : une apprentie en formation dans une boulangerie est en option A, et un jeune en formation dans un magasin de chaussures est inscrit en option B). Nous menons de façon commune l'ensemble des cours.

Ce groupe est composé de 16 apprentis : 6 garçons et 10 filles

Cette diversité dans la répartition des magasins offre des structures d'accueil différentes avec des spécificités propres. Certains travaillent seuls avec leur maître d'apprentissage d'autres travaillent dans des structures beaucoup plus grandes où ils sont intégrés à plus de soixante salariés.

Il est donc intéressant de recueillir les commentaires et les avis de chacun d'entre eux.

¹¹⁵ Cornu, L. (2004). « Una etica de la oportunidad » in Friego, Graciela & Diker Gabriela, (comps) : Una etica en el trabajo con niños y jóvenes : la habilitación de la oportunidad. Editorial Novedades educativas y CEM, Buenos Aires

Le questionnaire

Nous avons proposé aux tuteurs de réfléchir par deux, à leur rôle, autour d'une question :

- « Quelles sont les missions du tuteur en entreprise ? »

Parallèlement nous avons demandé à chacun des apprentis CAP EVS première année, de réfléchir à ce qu'ils attendent de leur tuteur, sous la forme de deux questions :

- « Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de votre tuteur à votre arrivée en entreprise ? »
- « Quelles sont vos attentes par rapport à votre tuteur aujourd'hui ? »

Déroulement de la rencontre

Nous avons réparti les tuteurs par deux, dans deux salles différentes.

Nous avons, ensuite demandé aux apprentis de se présenter par deux face aux maîtres d'apprentissage pour échanger sur le questionnaire posé au préalable. Et ce, ainsi de suite juste jusqu'à ce que tout le groupe soit passé face aux tuteurs. Nous avons bien sûr fait attention ne pas mettre d'apprentis face à leur propre maître d'apprentissage car deux d'entre eux étaient dans ce cas.

De plus, pour permettre à chacun de s'exprimer le plus librement possible nous avons souhaité ne pas assister à ces entretiens. Ainsi, les échanges ont eu lieu uniquement entre les apprentis et les maîtres d'apprentissage.

5.5.5. La deuxième journée de formation : l'implication des tuteurs dans les entretiens de positionnement

Le second jour de formation nous organisons, l'après-midi, des entretiens de positionnement auprès des jeunes rencontrés lors des secondes portes ouvertes. Ces entretiens de positionnement sont habituellement menés par un jury composé d'un moniteur et d'un maître d'apprentissage partenaire de la formation qui est ou non en recherche d'apprentis. Nous avons pour ce faire, construit avec les moniteurs de la sous-équipe apprentissage une grille de questions pour mener le déroulement de cet entretien.

Nous avons à nouveau saisi l'opportunité de leur proposer de participer à ces entretiens.

En effet, lors de notre première journée de formation, ils nous avaient fait part de leur ressenti quant à l'importance de cette phase de recrutement, qui était à leurs yeux déterminante pour choisir l'apprenti à accueillir en formation. C'est à ce moment que deux d'entre eux nous ont confirmé leur volonté de recruter deux nouveaux apprentis pour la rentrée prochaine.

C'est ainsi que nous leur avons proposé, le matin de la formation de participer à ces entretiens. Nous leur avons demandé s'ils souhaitaient être accompagné par un moniteur durant l'entretien ou s'ils préféreraient être uniquement entre maîtres d'apprentissage. Sans aucune hésitation, ils nous ont fait part de leur volonté de mener ces entretiens par binôme de tuteurs. Nous leur avons fait confiance pour mener à bien ces entretiens.

La construction commune d'une grille d'entretien

Nous leur avons tout d'abord présenté la grille d'entretien utilisée habituellement. Puis, nous leur avons soumis l'idée de participer à l'élaboration d'une grille d'entretien qui leur correspondrait pleinement afin de l'utiliser l'après-midi même avec les jeunes en recherche de contrat d'apprentissage. Ainsi, ils ont réfléchi aux questions qui leur semblaient importantes et qui ne paraissaient pas dans notre grille.

Nous avons ensuite mis en commun les questions de chacun afin de ressaisir informatiquement une nouvelle grille d'entretien.

- Le déroulement des entretiens de positionnement

Nous avons accueilli cet après midi là, sept jeunes à recherche d'un contrat.

Dans un premier temps, nous étions dans une salle à accueillir les jeunes et leur famille pour leur expliquer le déroulement des entretiens.

Les employeurs, eux, se sont répartis dans deux salles différentes par binôme. Ils ont reçu un à un les candidats à l'apprentissage.

Pendant ce temps, nous restions avec les familles pour répondre à leurs questions, leurs rappeler les spécificités du contrat d'apprentissage et le déroulement des prochaines étapes de la recherche d'un contrat d'apprentissage suite à ces bilans.

Une fois tous les candidats passés nous nous sommes retrouvés pour échanger sur ce temps de rencontre privilégié avec les jeunes.

5.5.6. La troisième journée de la formation : rencontre avec les CAP deuxième année qui souhaitent poursuivre en Bac Pro Commerce

Le troisième jour de la formation , nous avons tout d’abord procédé à un tour de table pour savoir comment chacun d’entre eux avait vécu cette alternance entre les deux jours formation.

Puis, nous avons souhaité travailler avec eux sur une grille de compétences avec diverses échéances : à 6 mois, 12 mois, 18 mois, 24 mois.

L’objectif était de construire conjointement une grille qui puisse répondre à leurs exigences de terrain et pouvoir ainsi formaliser des compétences à acquérir pour les apprentis.

Chaque employeur a bien évidemment des exigences propres à son entreprise.

Dans un second temps, nous avons souhaité leur faire rencontrer des apprentis en seconde année de CAP EVS qui ont le souhait de poursuivre en Bac Pro Commerce à la MFR. Ainsi, les employeurs pouvaient avoir un regard global sur la formation au travers des trois jours de formation. C’est-à-dire lors de la recherche de contrat, à l’entrée en formation et en fin de formation.

Treize jeunes en CAP EVS deuxième année désirent poursuivre en Bac Pro Commerce.

La construction des questions pour l’entretien

Pour cela, nous leur avons demandé de réfléchir à des questions autour de trois thématiques :

- les compétences
- la motivation pour poursuivre
- le bilan de leur recherche de contrat d’apprentissage

Déroulement des entretiens

Nous avons fait se rencontrer les maîtres d’apprentissage et les jeunes en recherche de contrat d’apprentissage de façon individuelle pour permettre à chaque jeune de s’exprimer librement sur sa situation.

Une fois les entretiens effectués, nous nous sommes retrouvés pour effectuer un bilan des entretiens et recueillir leurs impressions.

5.6. Conclusion du chapitre

La méthodologie présentée en amont vise à démontrer le co-accompagnement moniteur / maître d'apprentissage en prenant soin de collecter des données grâce à l'ensemble des acteurs de la formation.

Ainsi, comme énoncé dans les volontés de départ de ce chapitre, il est important de recueillir les données de façon collective auprès des jeunes et des maîtres d'apprentissage. Mais aussi, de pouvoir approfondir ces informations grâce à quatre tuteurs lors de la « formation tuteurs » et des expériences de trois moniteurs au travers de leurs pratiques d'accompagnement.

Chapitre 6 : Le point de vue des acteurs

Une enquête auprès des apprentis, des maîtres d'apprentissage et du directeur de la MFR

Nous allons à présent procéder à l'analyse des différents éléments qui constituent le recueil de données, afin d'en dégager les éléments importants utiles dans un second temps à l'interprétation.

6.1. L'entretien avec le directeur de la MFR

Nous pouvons remarquer grâce à l'entretien mené auprès du directeur de la MFR

(Annexe 1) les différents motifs de ruptures de contrat d'apprentissage. Revenons sur l'aspect quantitatif et qualitatif de ces ruptures.

L'ensemble de cette analyse a été fait sur les cinq dernières années, ce qui représente un effectif global de 317 apprentis.

Nous avons enregistré 37 ruptures durant ces cinq dernières années. Voyons à présent les répartitions des effectifs et le taux de rupture pour chacune de ces années.

Figure 11 : Tableau des effectifs et des ruptures de contrats depuis 2011/2012

Année	Nombre de contrats d'apprentissage	Nombre de rupture de contrats	% de rupture de contrat
2011/2012	75	4	5
2012/2013	66	9	13.6
2013/2014	61	14	23
2014/2015	50	3	6
2015/2016	65	7	10.6
Total	317	37	11.5

Le pourcentage moyen de rupture d'environ 11.5 % sur les cinq dernières années.

L'ensemble de cette analyse nous montre bien l'écart entre le taux de ruptures de l'année 2013/2014 qui était de 23 % et celui enregistré l'année suivante, une fois le dispositif d'accompagnement mis en place. En effet, nous constatons une baisse très significativement en atteignant 6 % de taux de ruptures sur l'année 2014/2015.

Les trois raisons majeures des ruptures de contrat d'apprentissage sont :

- des soucis relationnels avec l'employeur : 30%
- des soucis familiaux sans l'environnement proche du jeune : 20%
- le souhait d'un changement d'orientation.

Nous remarquons combien l'environnement du jeune peut l'influencer dans ses différents choix.

6.2. Les jeunes en formation

Après avoir effectué le dépouillement des enquêtes nous constatons que les questions formulées de façon ouverte permettent aux apprentis de s'exprimer selon leur envie mais il est tout autant difficile de pouvoir les analyser. C'est pourquoi, nous avons retranscrit les éléments qui nous semblent les plus opportuns et les plus intéressants pour notre recherche.

6.2.1. Enquête auprès des apprentis CAP EVS première année, à six mois de formation

Voici ce qui ressort des questionnaires administrés aux les CAP EVS première année (Annexe 2), après six mois de formation au CFA.

Recueil des principales réponses :

L'accueil lors des Portes Ouvertes : - « A été chaleureux »,

- « On a été bien orienté »

Les explications des moniteurs : - « Ils ont su répondre à nos questions »,

- « Trouver les mots et nous conseiller »

Des difficultés ont été détectées car : - « Les moniteurs nous ont dit de ne pas nous fixer sur un seul domaine d'activité »

- « Ils nous ont précisé les réalités du contrat d'apprentissage »

L'accompagnement depuis les Portes Ouvertes : - « A été suivi par beaucoup d'échanges téléphoniques et par des mails »

- « Les moniteurs sont proches de nous »

- « Ils nous ont guidé »

- « Nous avons été plus convaincus et plus intéressés »

Utilité de l'entretien de positionnement : - « Cela a permis de montrer ma motivation »

- « De réfléchir au secteur d'activité et ça m'a motivé à trouver »

Les points positifs à 6 mois de formation :- « Les visites des moniteurs en entreprise »

- « Le suivi et l'obtention de meilleures notes »

6.2.2. Enquête auprès des apprentis Seconde Bac Pro Commerce, à six mois de formation

Voici ce qui ressort des questionnaires administrés aux secondes Bac Pro Commerce (Annexe 3)

Recueil des principales réponses :

L'accueil lors des portes ouvertes : - « Nous avons été bien pris en charge »

- « les moniteurs aimaient ce qu'ils faisaient »

Les explications des moniteurs : - « Ils ont su répondre à nos questions »

Des difficultés ont été détectées car : - « Je cherchais dans un seul domaine d'activité »

L'accompagnement depuis les portes ouvertes : - « On m'a aidé à trouver un contrat »

- « On m'a donné des infos »

Utilité de l'entretien de positionnement : - « Cela m'a aidé à trouver un contrat »

- « J'ai été convaincu »

- « J'ai été mis dans « le bain » et cela a
confirmé mon choix »

Les points positifs à 6 mois de la formation : - « Les visites des moniteurs en entreprise »

- « Le suivi »

- « Les cours »

Notre travail en amont de la signature du contrat d'apprentissage semble avoir été utile pour les jeunes en recherche. Ils ont apprécié les échanges avec les moniteurs et cela leur a permis d'avoir les réponses à leurs questions mais aussi de les sensibiliser à la difficulté de trouver un contrat. Ils ont ainsi été mieux « armés » pour se lancer dans la démarche de recherche de contrat d'apprentissage. Les premiers de mois de formation semblent également concluants et l'on remarque aussi que c'est le lien entre le CFA et l'entreprise qu'ils apprécient le plus, avec notamment les visites en entreprise et le suivi de leur formation.

6.2.3. Enquête auprès des apprentis CAP et Bac Pro Commerce en fin de cycle de formation

Nous avons ensuite recueilli les avis des apprentis sortants en juin dernier afin d'avoir un autre regard plus large sur des parcours de formation plus aboutis : les CAP EVS deuxième année et les Terminales Bac Pro Commerce. (Annexe 4)

Recueil des principales réponses des CAP EVS 2 :

- **Ce qu'ils apprécient le plus dans l'accompagnement de la MFR durant les périodes au CFA est :** « l'écoute des moniteurs par rapport à nos soucis en entreprise ».

- **Ce qu'ils apprécient le plus dans l'accompagnement de la MFR durant les périodes en entreprise :** « les visites en entreprise pour faire le point sur ce qui ne va pas mais aussi sur ce qui se passe bien ».

- Les points de l'accompagnement qui peuvent être améliorés en entreprise sont selon eux : « plus de visites en entreprise »

- Ce qu'ils ont apprécié de l'accompagnement de leur employeur est :

- « l'autonomie qui nous a été confiée »
- « l'accompagnement tout au long de la formation »

Recueil des principales réponses des Terminales Bac Pro Commerce

- Ce qu'ils apprécient le plus dans l'accompagnement de la MFR durant les périodes au CFA est : - « de prendre du temps à notre retour en formation pour nous demander

comment s'est passée notre période en entreprise »

- « l'écoute en général »,
- « d'être considéré comme des adultes »
- « l'accompagnement individuel dans le suivi des dossiers examen »

- Ce qu'ils apprécient le plus dans l'accompagnement de la MFR durant les périodes en entreprise : - « les visites en entreprise »

- « de faire le point avec nous pour trouver des solutions »

- « de toujours garder un lien avec l'entreprise en nous demandant comment se passent les périodes en entreprise »

- « d'avoir l'occasion d'entendre ce qui se passe bien de la bouche de notre employeur est encourageant »

- Les points de l'accompagnement qui peuvent être améliorés en entreprise sont selon eux : - « d'être davantage aidé par notre tuteur en ce qui concerne les dossiers examen »

- « de nous laisser plus d'autonomie, de communiquer davantage »

- « d'avoir un feed back direct sans attendre la venue du moniteur »

- Ce qu'ils ont apprécié de l'accompagnement de leur employeur :

- « d'être félicités »
- « d'avoir de plus en plus de responsabilités »
- « l'honnêteté »
- « la confiance »,
- « la franchise »,
- « la bonne ambiance »,
- « de s'intéresser à leur bulletin de notes »,
- « l'autonomie », comme l'explique Laurence Cornu : « J'engage l'autre à faire quelque chose alors que moi je suspends le fait de faire à la place d'autrui ou de faire en contrôlant autrui ». ¹¹⁶

6.3. Les maîtres d'apprentissage

Puis, nous avons exploré les avis des maîtres d'apprentissage partenaires de la formation (Annexe 5). Nous avons eu un retour de 16 questionnaires sur les 39 envoyés soit 41% de réponses.

Figure 12 : Tableau des % de satisfaction des maîtres d'apprentissage

Critères de satisfaction	% de satisfaction
Période des visites en entreprise	62.5 %
La fréquence des visites	68.75 %
La durée des visites	56.25 %
Les thèmes abordés durant les visites	56.25 %

- Le carnet d'activités est pour eux un outil efficace avec **93.75 %** d'avis favorable.
- La participation aux entretiens de positionnement les intéresse pour **50%** d'entre eux.
- **43.75 %** des maîtres d'apprentissage interrogés sont intéressés pour participer à des rencontres au CFA, avec leur apprenti, en fin de formation.

¹¹⁶ Cornu, L (2015). *op.cit.*, pp.15-16

Cependant, ils ne souhaitent pas être impliqués davantage dans :

- **les examens blancs,**
- **l'élaboration du planning annuel,**
- **des réunions de maîtres d'apprentissage,**
- **aux réunions de parents.**

Voici, ce dont ils ont souhaité nous faire part quant à l'accompagnement et à la pédagogie proposés par le CFA de la MFR :

- *« La formation de notre apprentie est efficace et sérieuse ».*
- *« Revoir les droits et les devoirs de l'apprenti : maladie, contrat d'apprentissage ».*
- *« Les apprentis sont relativement bien encadrés. Les moniteurs sont à l'écoute des problèmes que l'on peut rencontrer durant la formation ».*
- *« Manque de calcul mental indispensable à la formation commerce ».*
- *« Le suivi des apprentis est très bien grâce aux visites, peut être serait-il bien de plus approfondir les techniques de vente ».*
- *« Plutôt contente de la formation malgré des aprioris au départ ».*

Les maîtres d'apprentissage sont globalement satisfaits de la formation et des échanges avec les moniteurs.

Chapitre 7 : Retour réflexif sur les pratiques d'accompagnement de moniteurs : trois regards différents

7.1. Entretien auprès de Jules « Y'a pas une autre façon de faire »

Retranscription de l'entretien Annexe 6 et repérages thématiques annexe 7

7.1.1. Notes sur le contexte

Ce premier entretien a été mené auprès de notre collègue, Jules.

Jules est âgé de quarante-trois ans, il travaille à la MFR depuis 15 ans. Il est moniteur en Histoire - Géographie et responsable du groupe de CAP EVS première année. Il participe activement au recrutement et à l'accompagnement des jeunes, au travers des visites en entreprises et du suivi des jeunes en formation. C'est tout naturellement que nous l'avons sollicité pour un entretien. L'entretien a eu lieu sur le site de la MFR et a duré 29 mn. La seule question de départ que nous lui avons posée est :

- « Peux-tu me présenter une situation d'apprentissage, vécue difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie »

7.1.2. Résumé de l'entretien

Au contraire de ce que nous lui avons présenté, il a souhaité nous décrire une situation d'accompagnement en entreprise mal vécue et qui lui revenait régulièrement à l'esprit.

Cette expérience a eu lieu à son arrivée à la MFR, il y a 15 ans.

Jules nous explique qu'on lui avait demandé à l'époque d'effectuer une visite en entreprise pour une jeune qui ressentait des difficultés de communication avec son employeur.

Cela sans même connaître le contexte professionnel dans lequel évoluait la jeune fille. Il se rappelle ne pas avoir bien vécu ce moment ne connaissant pas suffisamment les tenants et les aboutissants de cette démarche. Il ne connaissait pas la jeune ni son évolution en

entreprise. Pour lui, il n'avait pas assez d'éléments pour pouvoir intervenir de façon efficace. Il ne voyait pas du tout quel était son rôle. Il se souvient ne pas avoir eu de préparation, de formation, de clés dans un contexte professionnel méconnu, sans même connaître la famille de la jeune. Il se rappelle devoir être présent pour jouer un rôle de tampon. Il nous explique ne pas avoir eu de temps de réflexion, de mise au point, alors que la situation était reconnue complexe. Il n'avait aucune idée de la situation finale à laquelle il devait aboutir.

Jules nous explique qu'il n'avait pas eu de temps pour cadrer, pour prendre de la hauteur par rapport à la situation. Pour lui, la situation a été gérée telle une improvisation. Ce qui a généré chez lui un sentiment de gêne, car il s'est senti inutile, pas à sa place, et complètement démuni. Ce ressenti l'a amené à se demander si il n'y avait pas une autre façon de faire.

Ce à quoi il répond aujourd'hui par ces éléments :

Il pense à présent que l'on peut surmonter ce genre de situations **grâce à l'expérience**, le fait **d'aller en formation** notamment **la formation pédagogique**, et **la compréhension de l'alternance**. A l'époque, la seule entrée était celle de l'écoute du jeune. Il pense qu'il faut parfois se **laisser le temps** pour comprendre, **d'analyser les choses**. **L'anticipation est importante** pour être plus performant par le choix de la méthode à mettre en place.

En posant **le cadre**, on pose **les objectifs**. La simple écoute ne suffit pas. Il estime aujourd'hui qu'il serait bien que **les moniteurs fassent une formation** pour découvrir une méthode qui leur corresponde. Si aujourd'hui, on calquait nos méthodes sur des outils de l'époque cela ne marcherait pas. « Il faut capitaliser pour pouvoir mieux anticiper. La mémoire est nécessaire pour pouvoir faire face au futur ». ¹¹⁷

- **Éléments importants dégagés lors de l'analyse de l'entretien**

- **La situation marquante :**

Durant notre entretien Jules a beaucoup insisté sur l'aspect marquant de cette expérience. A de nombreuses reprises, il exprime que ce souvenir l'a mis mal à l'aise. Huit fois, durant l'entretien, il revient sur le fait que cette situation a été pénible à vivre et qu'il l'a encore à l'esprit 15 ans après.

¹¹⁷ Le Boterf, G. (2013). *op.cit.*, p.124

Figure 13 : Tableau des passages exprimant une situation marquante

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 8-9	- Et me retrouver dans une situation, complètement, enfin, complètement coincé
L 48	- Ça, ça m'a beaucoup marqué
L 96-97	- C'est vrai que quand tu parles de souvenir, c'est ce souvenir qui me vient tout de suite
L 98-99	- Je m'étais vraiment senti démuni ce jour-là

Ici Jules revient, avec un vocabulaire précis, sur les émotions ressenties lors de cette expérience qu'il nous a partagée. Le champ lexical utilisé est celui de la gêne.

➤ **les éléments qui ont provoqué cette gêne**

Très rapidement, il développe ce sentiment de gêne, et d'inconfort, face à cette situation marquante. Il cite très clairement ce qui lui a manqué pour bien vivre cet accompagnement. C'est ainsi, qu'il cible très précisément ce qui l'a déstabilisé :

Figure 14 : Tableau des passages exprimant la gêne

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 9	- Je ne voyais pas du tout quel était mon rôle.
L 10	- Je ne voyais pas du tout de possibilité de sortie
L 18 à 20	- J'avais aucune préparation, j'avais aucune formation , j'avais aucune...On m'avait pas du tout donné de clés , hein, c'était de la découverte , vraiment par l'expérience

L 21-22	- Un contexte professionnel, méconnu
L24-25	- Je ne sais pas si c'était le moment adapté
L 36-37	- Sans aucune, sans aucun outillage , quoi ;
L 43-44	- On est en pleine ... c'est de l'improvisation , quoi, on improvise
L 63-64	- J'avais pas encore ma formation pédagogique à l'époque , sur l'alternance aussi
L 88 à 90	- Je me suis senti à la fois inutile... je me suis senti pas ma place , je me suis senti témoin de choses sur lesquelles j'avais pas forcément d'éléments , ça peut être aussi été le point de départ de mon travail ici.

Les extraits choisis mettent en évidence, les différentes éléments qui lui ont manqués, sur lesquels il ne s'est pas senti à l'aise.

Nous relevons plus particulièrement : le manque de définition de rôle, un contexte professionnel méconnu, un manque d'expérience, d'outillage, de formation.

➤ **Regard réflexif de Jules**

Au fur et à mesure de l'entretien, Jules insiste sur ce qui lui a manqué pour bien vivre cette situation, ce qui l'amène à réfléchir et à repérer ce qui est nécessaire dans un accompagnement réussi.

Figure 15 : Tableau des éléments du regard réflexif de Jules

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 29 à 31	- Il aurait peut être fallu que je vois ses parents , parce que la demoiselle était à l'époque mineure... l'employeur je le connaissais pas du tout.

L 126 à 128	- L'expérience, les formations , puis ma compréhension de l'alternance ...mais aussi comprendre que l'alternance c'est un système , y'a plusieurs acteurs , cette erreur de jeunesse disons, aura été peut être à l'époque d'écouter d'abord le jeune.
L 138-139	- C'est pour ça que pour les situations à venir j'ai un temps de réflexion sur le rôle de chacun, une discussion avec chacun des acteurs . Savoir comment on va procéder .
L 143 à 146	- Surtout d'être plus efficace et plus comment dire, performant ... on choisit aussi une méthode de travail , qui va sécuriser un peu tout le monde puisqu'en posant le cadre on va donner des objectifs plutôt que de recevoir les uns et les autres ...
L 193 à 196	- Plus qu'un outil ça serait ... pas un rappel à l'ordre mais une présentation d'une technique qui existe, une formation , y'a des gens qui ont besoin de, je pense, de découvrir , pas qu'on leur apprenne, c'est de découvrir, c'est pas le même mot, c'est pas qu'on leur fasse une formation c'est qu'ils découvrent.

7.1.3. Ce que nous retenons

Les éléments clés qui lui viennent aujourd'hui par ce regard réflexif sur sa pratique sont :

La compréhension du système de l'alternance, avoir un temps de réflexion avec chacun des acteurs, avoir une méthode de travail, un cadre, présenter une technique, que les accompagnateurs se forment pour découvrir une méthode de travail qui leur convienne et non pas subir une méthode qu'ils ne s'approprient pas.

7.2. Entretien auprès de Louis « C'était pas gagné ! »

Retranscription Annexe 8 et repérages thématiques annexe 9

7.2.1. Notes sur le contexte

Ce second entretien a été mené auprès de notre collègue, Louis.

Jules est âgé de trente six ans, il travaille à la MFR depuis 12 ans. Il est moniteur dans les matières commerciales et en droit. Il intervient uniquement auprès des groupes d'apprentis en CAP EVS et en Bac Pro Commerce. Il est responsable du groupe de CAP EVS deuxième année. Louis participe également à la phase de recrutement avant la signature des contrats d'apprentissage et à l'accompagnement tout au long de la formation des apprentis. Comme Jules, il effectue des visites en entreprise et suit personnellement certains apprentis. Il nous est apparu évident de le questionner sur notre problématique de recherche au travers d'un entretien. L'entretien a eu lieu sur le site de la MFR et a duré 31 mn. La seule question de départ que nous lui avons posée est la même que celle posée à Jules :

- « Peux-tu me présenter une situation d'apprentissage, vécue difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie »

7.2.2. Résumé de l'entretien

Il a souhaité nous présenter une situation vécue avec une seconde Bac Pro Commerce.

Il nous a tout d'abord dit se rappeler de cette jeune fille lors des entretiens de positionnement proposés aux jeunes afin de les accompagner dans leur recherche de contrat. Il se souvient avoir constaté de grosses tensions entre la maman et sa fille. Celles-ci se manifestaient au travers de leurs propos mais également dans leurs attitudes lors de cette rencontre.

Une fois ce début d'année commencé, des remarques quant à l'immaturité de la jeune fille, qui n'avait pas encore quinze ans à l'époque, sont rapidement apparues en entreprise. La maman ajoutait fréquemment des remarques qui allaient dans le sens du maître d'apprentissage. Mon collègue nous a précisé qu'il avait régulièrement l'entreprise mais aussi la maman de la jeune au téléphone pour suivre l'évolution du contrat.

Or, un jour, il a constaté que la jeune fille s'était permis d'effacer au Blanco correcteur la remarque de sa maman sur son carnet d'activités pour ne pas que son employeur puisse la lire. C'est à ce moment qu'il a convoqué la jeune pour lui signifier qu'il s'était rendu compte de son « stratagème » et qu'il allait prévenir sa maman. La jeune lui a dit qu'elle ne s'était pas rendu compte de l'ampleur de son acte. Louis a alors prévenu la maman qui a souhaité, à son tour, prévenir l'employeur.

Pour lui, une situation de crise encore plus grave a été évitée car à cette occasion, la jeune fille a pris conscience que tout n'était pas tolérable et qu'il fallait réagir de façon adulte. Les rapports entre la maman et la jeune se sont améliorés, et celle-ci a acquis plus de maturité en entreprise.

Selon lui, sa vigilance, l'écoute, l'observation depuis la rencontre avec cette jeune fille lui ont permis de désamorcer une situation qui aurait pu s'envenimer.

Les échanges réguliers avec la maman et la connaissance de l'entreprise ont été des éléments clés de la réussite de ce suivi. **Un bon relationnel avec l'employeur**, de part des **échanges passés**, ont permis **d'être plus à l'aise** dans la façon d'aborder les choses.

Mais aussi **les échanges entre la famille, l'entreprise, et le moniteur basés sur la confiance** ont su surmonter cette situation et amener cette jeune fille vers la réussite de sa formation.

- Eléments importants dégagés lors de l'analyse de l'entretien

➤ **Les outils de l'accompagnement**

Nous pouvons voir au travers de l'entretien de Louis, que différents outils ont été mobilisés afin d'accompagner au mieux la jeune dans la situation qu'il nous a livrée. L'ensemble de ces différents moyens a permis à Louis de maintenir un contact permanent et lui ont permis d'être très réactif durant cet accompagnement. Nous notons que ces outils peuvent revêtir différentes formes comme le carnet d'activités, les visites en entreprise, les appels téléphoniques, les entretiens physiques, le lien, mais également au fait d'être vigilant dès la rencontre avec la jeune fille et sa maman.

Nous allons centrer notre recherche sur 3 méthodes les plus souvent citées lors de l'entretien

- Les entretiens ont été repérés à 15 reprises, extraits de certains passages :

Figure 16 : Tableau des passages concernant les entretiens

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 82	- Pendant ces entrevues justement
L 151-152	- On s'est revu pour faire le point.
L 158-159	- On a mis les choses à plat devant la jeune avec la maman . On en a profité pour en discuter...
L 190	- Le fait d'en discuter de prendre la température m'a permis de voir aussi.
L 216	- Moi je l'ai pris déjà à partie dans la semaine.
L 219	- J'ai convoqué la jeune fille.
L 225	- Voilà en individuel

Le fait que les entretiens soient nommés en plus grand nombre lors de notre interview nous montre que l'accompagnement physique, c'est à dire qu'il y ait une véritable rencontre, est majeur dans ce travail. En effet, nous verrons par la suite que c'est lors de ces entretiens que Louis a pu mettre en œuvre d'autres compétences comme la vigilance qui lui ont permis de mener à bien ce début de contrat.

- Les visites ont été repérées à 10 reprises, extraits de certains passages :

Figure 17 : Tableau des passages concernant les visites

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 141-142	- Je me suis déplacé en entreprise , on en a rediscuté puisqu'on fait, un entretien, enfin une visite en entreprise , pendant la période d'essai, avant la fin de la période d'essai.
L 215	- J'ai fait d'autres visites en entreprise .
L 215-216	- Entre deux visites y'avait eu ce problème.
L 235	- Je retourne en entreprise .
L 245	- J'ai été faire ma visite .
L 247	- J'ai du l'anticiper .
L 247-248	- En général, j'anticipe quand c'est comme ça .
L 250-251	- Je mets des priorités dans mes visites en fonction de l'importance des situations .

Par cette multitude de références sur ses visites, Louis nous amène à nous décrire toute sa stratégie d'accompagnement avec l'employeur, sur le fait d'aller rencontrer l'employeur avant la fin de la période d'essai mais aussi de se montrer très réactif et d'anticiper ses visites lorsque le contexte le nécessite.

- Les appels téléphoniques ont été repérés à 9 reprises, extraits de certains passages :

Figure 18 : Tableau des passages concernant les appels téléphoniques

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 121	- J'étais beaucoup en lien téléphonique avec elle.
L 128	- Elle m'a appelé au moins 4, 5 fois cette dame-là.
L 151	- J'ai appelé la maman.
L 160-161	- On a eu un contact téléphonique avec la responsable en magasin
L 186-187	- Moi j'ai juste passé un petit coup de fil.
L 218	- J'ai appelé la maman.
L 240	- N'empêche pas de passer un coup de fil.
L 283-284	- Le fait que je la rappelle et que je m'assure aussi de la communication .

Le lien téléphonique revient à de nombreuses fois et ce avec les différents acteurs, que ce soit entre le moniteur et la famille, ou le moniteur et l'entreprise ou encore entre la famille et l'entreprise directement.

➤ **Manque de maturité de la jeune, la compréhension du statut d'apprenti**

Au fur et à mesure de la discussion, Louis revient à de nombreuses reprises sur le manque de maturité et sur le fait que la jeune n'ait pas bien compris le statut de l'apprentissage. Elle semble ne pas faire la différence entre le statut de scolaire et celui d'apprenti. Ce qui entraîne d'emblée des difficultés.

Figure 19 : Tableau des passages exprimant le manque de maturité

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 9-10	- J'ai senti qu'elle avait pas bien compris le fonctionnement de l'apprentissage , le fonctionnement de l'alternance et y'avait pour moi un gros problème de maturité .
L 15	- Un manque d'intérêt , beaucoup de rigolade , beaucoup de bavardage .
L 50-51	- Je sentais vu son jeune âge puisque c'est une jeune fille qui n'avait pas encore 15 ans .
L 53-54	- J'ai senti aussi que ça allait être peut être, vu son âge aussi, être peut être plus difficile que d'autres .
L 63-64	- Le bavardage, manque de concentration
L 81-82	- Je sentais bien que le discours n'était pas forcément relayé dans la tête de la jeune fille vis-à-vis de ses attitudes .
L 101-102	- Attention à bien mémoriser les consignes , attention à la concentration en magasin
L 104 à 106	- C'est vraiment au niveau maturité , enfin l'âge mais aussi la compréhension de ce qu'on attend de moi en tant qu'apprenti .
L 109-110	- Elle était avec ses copines : « je suis payée tous les mois, ça se passe bien quoi ».
L 136 à 138	- Est-ce que ma fille est prête ...est ce qu'elle va faire les efforts pour rentrer dans le cadre .
L 257-258	- La posture qu'elle devait avoir et je pense qu'elle a pas bien compris le changement .

L 351 à 353	- Je pense qu'elle a pris conscience qu'il fallait qu'elle change et qu'elle grandisse peut être plus rapidement qu'elle était capable au début .
-------------	--

Par ce relevé, nous constatons, une difficulté d'accompagnement, lié au manque de compréhension du statut d'apprenti. En effet, les attentes dans ce cadre sont toutes autres que celles attendues sous un statut de scolaire. La prise en compte de son très jeune âge, moins de quinze, est nécessaire pour pouvoir aborder sereinement les choses.

➤ La relation mère - fille

Très rapidement dans l'entretien Louis, nous a parlé de la relation conflictuelle qu'entretenait la jeune fille avec sa mère.

Figure 20 : Tableau des passages concernant la relation mère-fille

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 41	- Le lien qu'elle avait avec sa maman
L 43-44	- Sur les attitudes au niveau du regard, du comportement, un peu détaché ...
L 46-47	- Un rapport difficile entre elles
L 75 à 77	- Je sentais qu'il y avait une relation conflictuelle , ou la jeune fille essayait entre guillemet de passer un peu entre les règles données par la maman.
L 79-80	- Si il y avait des soucis de comportement ou de comportement ou de note, elle serait privée de portable.
L 153-154	- Qu'il y avait des tensions avec sa fille et qu'à la maison c'était pas

	facile.
L 156-157	- Les grosses difficultés qu'elle avait avec sa fille , en famille
L 167 à 169	- Un commentaire qui pour elle n'était pas justifié, hein, ou en tout cas qui lui plaisait pas et du coup, elle s'est permis d'effacer , en fait le commentaire de sa maman.
L 177-178	- Concernant justement la situation un petit peu conflictuelle avec sa fille
L 204-205	- C'est-à-dire les problèmes qu'elle avait avec sa fille.

Cette description de situation familiale en tension permet à Louis d'être très attentif aux interactions entre cette jeune fille et sa maman.

C'est dans ce contexte et grâce à son professionnalisme qu'il a su être vigilant et découvrir le mot effacé par la jeune fille, cette découverte a permis de poser les choses et d'éviter peut être une surenchère dans cette difficulté de communication.

➤ **La maître d'apprentissage**

Les interactions avec l'employeur ont été nombreuses que ce soit avec Louis ou avec la maman de cette jeune.

Figure 21 : Tableau des passages concernant la maître d'apprentissage

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 20-21	- Au travers des écrits...de la tutrice, de la maître d'apprentissage
L 87	- C'est la maître d'apprentissage qui la suit et qui signe son carnet
L 90 à 94	- Elle la suit beaucoup vu son jeune âge , elle l'a pris un petit peu sous son aile même si elle travaillait pas au quotidien, elle prend beaucoup soin de cette jeune fille là par rapport aux horaires, par

	rapport à comment elle ressent les choses en entreprise. Donc c'est quelqu'un qui est , malgré le fait qu'elle soit pas 24 heures sur 24 avec la jeune fille, a quand même un regard, d'accompagnement vis- à-vis d'elle.
L 281	- Elle a un côté un petit peu maternant cette dame-là.
L 285-286	- Elle s'est dit c'est bien tout le monde joue son rôle et on a pu identifier un problème.
L 359-360	- On l'a évoqué plusieurs fois et avec la maître d'apprentissage aussi plusieurs fois, on dit : « Au début c'était pas gagné ».
L 407-408	- Et là je pouvais éventuellement l'incorporer qu'elle soit un maillon de la solution.

Nous observons combien la maître d'apprentissage s'est montrée présente et compréhensive face à cette situation. Cette maître d'apprentissage a été sollicitée à de nombreuses reprises et sa disponibilité et l'attention qu'elle a porté à cette jeune fille a permis la réussite de cet accompagnement.

7.2.3. Ce que nous retenons

Dans cet entretien, Louis a mis en avant **la multiplicité des échanges avec les différents acteurs de la formation. Une vigilance dès la première rencontre**, c'est-à-dire avant même la recherche de contrat, lui a permis de déceler une situation familiale délicate.

Ce premier contact est resté présent à l'esprit de Louis durant les premières semaines de formation et lui a permis d'être vigilant et de **désamorcer une situation qui aurait pu s'envenimer. La bonne connaissance du milieu professionnel et de l'employeur** ont pu permettre d'établir **des échanges sereins et en toute confiance** et ainsi amorcer la réussite de la formation de cette jeune fille.

7.3. Entretien auprès de Marie « Elle écoutait mais n’entendait pas... »

Retranscription Annexe 10 et repérages thématique annexe 11

7.3.1. Notes sur le contexte

Ce troisième entretien a été mené auprès de notre collègue, Marie.

Marie est âgée de quarante-sept ans, et travaille à la MFR depuis 8 ans. Elle est monitrice dans deux matières générales, qui sont l’anglais et le français. Elle intervient dans les deux filières commerciales professionnelles, le commerce et l’agriculture. Marie est responsable du groupe de Seconde Bac Pro Commerce, un groupe de jeunes qui découvrent un métier au travers l’apprentissage et ses spécificités. Elle s’investit comme tous les collègues de la sous équipe-apprentissage, à l’accompagnement des jeunes dans leur formation que ce soit lors de leurs sessions en formation à la MFR ou durant leur temps de formation en entreprise. Il nous est apparu intéressant de lui demander un entretien, car cet accompagnement lors de leur première année de formation est souvent l’occasion de gérer des difficultés lors des débuts de contrats.

Il nous est apparu évident de la questionner sur notre problématique de recherche au travers d’un entretien. L’entretien a eu lieu sur le site de la MFR et a duré 27 mn. La seule question de départ que nous lui avons posée comme pour les autres collègues est :

- « Peux-tu me présenter une situation d’apprentissage, vécue difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie »

7.3.2. Résumé de l’entretien

Marie nous a présenté une situation vécue avec une jeune apprentie en seconde Bac Pro Commerce qui travaillait dans un supermarché. Elle nous a expliqué la situation de cette jeune fille, qui s’est rapidement manifestée en exprimant son ennui en magasin. L’apprentie se plaignait de trouver les tâches en entreprise trop répétitives.

La tutrice a rapidement notifié à son tour, par le biais du carnet d’activités, le manque de motivation de cette jeune. Elle insistait fréquemment sur le manque de régularité dans la qualité du travail effectué.

C'est au mois de janvier, après six mois, que la jeune fille a clairement annoncé à Marie qu'elle souhaitait changer d'entreprise. Ce à quoi Marie lui a rappelé toute la difficulté de trouver un nouveau contrat en cours d'année. Selon elle, il valait mieux poursuivre cette première année dans la même entreprise pour ensuite chercher, pour son entrée en première, un nouveau magasin.

C'est dans ce contexte, que Marie a réalisé plusieurs visites en entreprise, afin de baliser au mieux avec l'employeur le départ de la jeune dans les meilleures conditions.

La responsable du magasin s'est montrée extrêmement compréhensive, cependant elle a insisté sur le fait de réaliser cette rupture correctement, dans l'intérêt de la jeune, et de l'entreprise. Une fois cet accord passé entre l'entreprise, la jeune et le CFA, l'apprentie s'est montrée plus motivée et a réussi à trouver un nouveau contrat en boulangerie sur la même commune.

L'accompagnement de cette situation est pour Marie **une réussite** car la jeune fille a réussi sa réorientation dans un autre magasin et **les liens avec l'entreprise ont été préservés** puisqu'elle a par la suite **accueilli de nouveaux apprentis** en formation.

Ce qui semble le plus important pour Marie, est **d'intervenir le plus rapidement possible, de ne pas laisser la relation entre le maître d'apprentissage et l'apprentie se détériorer**. De plus, le lien avec les parents, aux différentes étapes de cette année de formation, a été un élément crucial de cette réussite.

Selon elle, dans une telle situation, le CFA aurait pu « perdre » la jeune et l'entreprise..

La prise en compte global de son environnement familial, professionnel et local (car la jeune fille est chanteuse dans la région) a réussi à pérenniser sa formation et à ce qu'elle retrouve un nouveau contrat.

- Eléments importants dégagés lors de l'analyse de l'entretien

Nous pouvons voir au travers de l'entretien de Marie, que différents outils ont été également mobilisés

➤ Les outils de l'accompagnement

- Les visites, ont été repérées à 9 reprises, extraits de certains passages

Figure 22 : Tableau des passages concernant les visites

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 20	- Les premières visites
L 33-34	- M'avait dit à mi-mots lors de la visite , dans le carnet d'activités on a commencé à voir...
L 50	- J'ai décidé d'aller voir Me Durant .
L 62	- Je l'ai rencontrée ...
L 70	- Je suis intervenue pour avoir une discussion...
L 120-121	- Je suis retournée en entreprise .
L 144	- J'y suis retournée en mai.
L 150	- Qui voulait me revoir avec Anna .

Marie a multiplié ses visites en entreprises, elle a réalisé deux fois plus de visites que d'ordinaire. Cette mobilisation sur le terrain a permis d'accompagner pas à pas cette jeune fille.

- Les entretiens ont été cités à 8 reprises

Figure 23 : Tableau des passages concernant les entretiens

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 35-36	- Le point avec Anna lors d'entretiens privés en tête à tête.
L 37	- Donc là dans ces entretiens là...
L 50-51	- Lors de cet entretien là...

L 78	- J'avais reprise Anna derrière en entretien.
L 83	- J' ai essayé lors de cet entretien-là.
L 96	- J'ai appelé la mère...à la suite de l'entretien avec Me Durant.
L 97	- J'ai eu la maman avant l'entretien.
L 110	- A force de conversations

Ces temps de rencontre sur le terrain ont été ponctués par des entretiens à de nombreuses reprises à la MFR.

- Le téléphone a été relevé huit fois

Figure 24 : Tableau des passages exprimant les appels téléphoniques

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 96	- J'ai appelé la mère... à la suite de l'entretien avec Me Durant.
L 97	- J'ai eu la maman.
L 100	- C'est moi qui avais appelé la maman.
L 105-106	- Les parents c'est au téléphone que je les ai eus mais pas sur le carnet.
L 108	- Je les ai eus au téléphone.
L 140-141	- Le suivi a été très important... d'un point de vue téléphone avec les parents, ou l 'entreprise, visite
L 158	- J'ai appelé l'autre entreprise pour m'assurer que c'était pas du vent.

➤ Les parents

Figure 25 : Tableau des passages concernant les parents

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 14	- Maman qui semblait très présente .
L 94	- Mais sa mère la soutenait complètement.
L 108	- Elle défendait sa fille .
L 108-109	- Elle entendait ce que je disais de la même façon qu'Anna mais ne démordait pas du fait que c'était pas possible .
L 119-120	- J'avais réussi à le faire entendre à la maman.
L 172	- Une enfant soutenue par ses parents
L 173	- Les parents ont probablement des difficultés à confronter Anna .
L 173-174	- Qu'ils la portent sans nécessairement lui dire parfois qu'elle abuse , mais qui la porte malgré tout.
L 188	- Elle a un côté enfant roi, enfant gâtée .
L 222	- Le papa j'ai pas eu affaire à lui.
L 222	- La maman , elle est très à l'écoute de sa fille.
L223-224	- Elle est facile à joindre, y'a un lien, mais la maman n'entend pas, n'entend pas, n'entend que sa fille .
L267-268	- La maman c'est là-dessus que la maman devrait avoir un rôle à jouer sur le comportement , c'est facile.
L 281-282	- Elle avait beau dire oui c'était juste pour la forme donc y'avait pas un engagement .

Ce relevé nous démontre le lien qui unit la jeune et ses parents. C'est ainsi que nous comprenons que la jeune est pleinement soutenue dans toutes les décisions qu'elle prend.

Marie a beaucoup de difficultés à faire comprendre les choses car les parents sont un soutien indéfectible de leur enfant. Il faut donc prendre en compte cette situation dans cet accompagnement.

➤ **Maturité de l'apprentie et choix de l'orientation**

Figure 26 : Tableau des passages exprimant la maturité et le choix de l'orientation

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 22- 23	- C'était pas un rayon dans lequel elle s'épanouissait .
L 27	- Elle regrettait le manque de contact .
L 34	- N'est pas motivée , traîne le pieds ne sourit pas.
L 36-37	- Non ça va mais je m'ennuie , je fais toujours la même chose.
L 40-41	- Alors c'est une jeune fille qui entendait mais qui n'écoutait pas .
L 56	- Elle voulait changer , elle s'ennuyait...y'avait le problème d'équipe.
L 58	- Elle n'acceptait pas les remarques de sa tutrice.
L 80-81	- Elle n'a pas été complètement honnête avec sa maître d'apprentissage ...elle voulait quitter l'entreprise.
L 122-123	- Pas motivée, pas souriante , ne se remet pas en question.
L 184-185	- Anna manque de maturité , elle sait ce qu'elle veut mais ne mesure pas tout .
L 217	- Elle demandait des jours de repos le weekend end , en ne mesurant pas...

A de nombreuses reprises, Marie insiste sur le manque de maturité et le choix de l'entreprise fait par la jeune. L'engagement en formation n'est pas pleinement réalisé par la jeune.

➤ La maître d'apprentissage

Figure 27 : Tableau des passages concernant la maître d'apprentissage

Repérage des lignes dans l'entretien	Extraits des passages (Mise en évidence en gras des mots clés)
L 51-52	- La maître d'apprentissage, était extrêmement, prévenante , vis-à-vis d'Anna.
L 52-53	- Qu'elle lui propose en fait des solutions à chaque fois qu'elle demandait quelque chose finalement.
L 56 à 58	- Y'avait le problème d'équipe , elle se sentait pas bien avec sa tutrice, et dans le relationnel ça commençait à être compliqué et elle n'acceptait pas les remarques de sa tutrice.
L 68 à 70	- Je ne veux plus que ça passe par la tutrice, parce que justement y'avait ce problème de relationnel, donc la maître d'apprentissage recevait la tutrice, puis recevait Anna.
L 87 à 90	- Une maître d'apprentissage qui était extrêmement à l'écoute et qui était prête à mettre en place, à adapter, elle a changé de rayon d'ailleurs, elle l'a pas mise dans le textile, mais elle l'a mise en boulangerie.
L 113-114	- Où la maître d'apprentissage avait été extrêmement prévenante , elle avait vraiment essayé de l'accompagner au mieux.
L 131	- La maître d'apprentissage vraiment extrêmement gentille .
L 137-138	- Elle a eu la chance de tomber sur quelqu'un qui était très à l'écoute .

La maître d'apprentissage se montre très compréhensive et très à l'écoute des désirs de la jeune et malgré cela, la situation n'évolue pas forcément. Elle s'est montrée extrêmement

prévenante et jusqu'au bout elle a accompagné la jeune fille pour vivre le plus sereinement possible cette fin de contrat.

7.3.3.Ce que nous retenons

Dans cette situation, la jeune **n'avait pas bien compris les engagements** que nécessite une formation par apprentissage. Malgré **une maître d'apprentissage présente et réactive** aux demandes cela n'a pas suffi à relancer la motivation de l'apprentie. Le rôle des parents est également à souligner car **ils sont en interaction avec leur enfant** qui est en formation. Dans cette situation, ils n'ont pas forcément prêté une oreille attentive aux remarques de la monitrice et de l'employeur. C'est donc un paramètre important à prendre en compte.

Néanmoins, la jeune a réussi à retrouver un autre contrat grâce à **cet accompagnement jusqu'à la rupture** et a pu **retrouver une nouvelle entreprise grâce à son réseau personnel**.

Chapitre 8 : Trois étapes clés : entrer en apprentissage, vivre l'apprentissage, poursuivre l'apprentissage

« Action - recherche » avec les maîtres d'apprentissage

8.1. La première journée de formation : rencontre entre les tuteurs et les apprentis CAP EVS première année

Nous avons tout d'abord débuté cette première journée de formation par un tour de table concernant leurs attentes quant à leur inscription à cette formation.

Quatre principales attentes ont émergé :

- « *Comment dire les choses pour qu'elles soient comprises ?* »
- « *Un constat de décalage entre ce qui est important pour nous, en tant qu'employeur, et ce qui est important pour eux* »
- « *Comment transmettre une démarche, une procédure différente selon les activités du magasin ?* »
- « *Comment donner confiance et développer son estime de soi ?* »

Puis, nous avons soumis l'idée aux maîtres d'apprentissage de définir leur rôle de « tuteur ». Pour cela, nous leur avons demandé de réfléchir aux missions du tuteur, à partir de verbes d'action.

Les tuteurs se sont mis par binômes et après concertation, voilà ce qui ressort des deux groupes :

Groupe 1 :

- Accueillir / intégrer
- Expliquer / répondre aux questions
- Découvrir / surveiller

- Responsabiliser / rendre autonome / s'organiser
- Faire confiance
- Echanger / être disponible / faire évoluer
- Mettre en application des ponts avec les cours du CFA
- Aider aux devoirs

Groupe 2 :

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| • Faire évoluer | - Former |
| • Expliquer | - Encadrer |
| • Intégrer | - Contrôler |
| • Accompagner | - Ecouter |
| • Transmettre | - Apprendre à |
| • Appliquer | - Stimuler |
| • Professionnaliser | - Rendre autonome |
| • Donner les bons outils | - Partager |

Nous pouvons remarquer que certaines missions sont communes aux deux groupes de binômes qui sont :

- **Intégrer**
- **Expliquer**
- **Rendre autonome**

Ces missions sont révélatrices des différentes étapes du processus d'accompagnement en formation :

- A son arrivée en entreprise, le tuteur a pour fonction **d'intégrer** le jeune apprenti,
- Durant son apprentissage, il doit **expliquer** son métier,
- En fin de cycle de formation, l'objectif étant de le rendre **autonome** dans le travail.

En parallèle, voici ce qui ressort des deux questions posées aux apprentis CAP EVS première année. Les réponses ont été collectées individuellement et de façon écrite afin de ne pas être influencé par les autres membres du groupe.

- « Quelles étaient tes attentes vis-à-vis de ton tuteur à ton arrivée en entreprise ? »

Figure 28 : Tableau des réponses des apprentis sur leurs attentes concernant leur tuteur à leur arrivée en formation

Réponses personnelles des apprentis
<i>« M'apprendre le métier, me faire confiance, me montrer comment me servir du matériel, me montrer à quoi servait la TVA, me mettre à l'aise avec l'équipe déjà formée ».</i>
<i>« D'être bien reçu, me présenter l'entreprise et les collègues, me montrer comment il s'organise dans le travail ».</i>
<i>« Qu'il me donne des informations sur l'entreprise, qu'il me guide, qu'il me montre comment faire ».</i>
<i>« De me rassurer auprès de l'équipe, qu'il me mette à l'aise, me présente les lieux et m'explique le fonctionnement de l'entreprise ».</i>
<i>« Qu'il m'accueille, m'intègre, qu'il prenne le temps de m'apprendre les choses plusieurs fois pour que je puisse le faire seule ».</i>
<i>« Que ma tutrice soit plus présente, qu'on m'accompagne sur les 3 premiers jours, prendre deux minutes avant le service pour parler avec mon tuteur ».</i>
<i>« Que mon tuteur m'encadre et qu'il m'apprenne les bases, qu'il me dise quand c'est bien ou quand il faut s'améliorer ».</i>
<i>« Qu'il m'apprenne comment me tenir, qu'il m'aide à prendre confiance en moi ».</i>
<i>« De me présenter aux employés, de m'apprendre les bases du métier, et ensuite le métier lui-même ».</i>
<i>« Me dire ce qu'il fallait faire ou pas, me présenter aux autres employés ».</i>
<i>« Savoir comment se faisait le rangement du magasin, comment se passait la réception de la marchandise, savoir comment encaisser, comment aller vers le client et le conseiller ».</i>

« Me présenter le magasin, le placement des rayons, l'organisation, le déroulement des semaines, l'intégration des pubs et des promos, comment réceptionner, conseiller les clients ».

« Qu'il me fasse découvrir le magasin, comme ça, ça me permet d'intégrer plus facilement le magasin ».

« De m'aider à avoir plus de contacts avec les clients, de me laisser faire toute seule, de m'apprendre à me débrouiller ».

Nous observons que toutes ces remarques ont des thématiques communes fortes autour de :

- **L'accueil et l'intégration** : « d'être bien reçu, me présenter l'entreprise et les collègues, me donner des informations, m'expliquer le fonctionnement de l'entreprise, qu'il m'accueille, qu'il m'intègre, me présenter aux autres employés, me faire découvrir le magasin pour intégrer plus facilement le magasin »
- **La mise en confiance** : « me mettre à l'aise, de me rassurer auprès de l'équipe, qu'il me mette à l'aise, qu'on m'accompagne, qu'il m'encadre, qu'il me dise quand c'est bien et quand il faut s'améliorer, qu'il m'apprenne comment me tenir, qu'il m'aide à prendre confiance en moi »
- **La transmission du métier** : « m'apprendre le métier, me montrer comment s'organise le métier, qu'il me guide, qu'il me montre comment faire, qu'il prenne le temps de m'apprendre le métier, qu'il m'apprenne les bases et le métier en lui-même, me dire ce qu'il fallait faire ou pas, comment se faisait le rangement...comment aller vers le client et le conseiller, m'aider à avoir plus de contacts »
- **La responsabilisation et l'acquisition de l'autonomie** : « me faire confiance pour que je puisse le faire seule, de me laisser faire toute seule, d'apprendre à me débrouiller »

Les quatre thématiques reprennent bien le cycle de formation, c'est-à-dire :

- **Intégrer, mettre en confiance, transmettre le métier, responsabiliser et acquérir de l'autonomie.**

Nous pouvons faire un parallèle, avec les verbes d'action communs utilisés par les 2 binômes de maîtres d'apprentissage, c'est-à-dire :

- **Intégrer, expliquer et rendre autonome.**

Seule la mise en confiance manque.

Ce n'est pas une mission qui est ressortie de la part des maîtres d'apprentissage.

En effet, eux l'ont exprimé dans le sens de « faire confiance » à l'apprenti en formation dans leur entreprise.

Les apprentis première année l'expriment pour leur part dans le sens d'acquérir confiance en eux-mêmes. Nous pouvons remarquer que c'est un élément important pour eux car les expressions autour de la confiance sont nombreuses. En effet, cette notion ressort huit fois dans leurs discours, sur quatorze jeunes à s'être exprimés.

Nous pouvons donc nous interroger sur le fait que cet élément ne soit pas cité par les tuteurs. Peut-être, est-ce un élément qui n'est pas clairement évoqué car il est pour eux évident que leur travail d'accompagnateur amène à mettre en confiance les apprentis qu'ils forment.

A l'inverse, nous remarquons que les apprentis ne citent pas le fait qu'on leur fasse confiance, comme ont pu le dire les tuteurs, peut-être est-ce à leur tour évident que l'employeur ait confiance en eux.

Et voici le recueil des remarques des jeunes à la question :

- « Quelles sont tes attentes par rapport à ton tuteur aujourd'hui ? »

Figure 29 : Tableau des réponses des apprentis concernant leurs attentes vis à vis de leur tuteur aujourd'hui

Réflexions individuelles des apprentis
<i>« J'attends d'apprendre plus de choses, d'évoluer, j'aimerais apprendre à gérer les clients de la terrasse, faire plus souvent le rangement de la brioche ».</i>
<i>« Faire un rapport avec mon tuteur pour savoir comment ça se passe et quel est son ressenti, et me laisser poser des questions pour être plus performant ».</i>
<i>« Qu'il me guide, m'apprenne à passer des commandes auprès des fournisseurs ».</i>
<i>« Qu'il continue à m'aider dans mon apprentissage et me donne des occasions d'être autonome, me donner des conseils sur comment exécuter certaines choses, et me donner des responsabilités plus importantes dans l'entreprise ».</i>
<i>« Qu'il continue à m'apprendre les choses que je ne sais pas, sans penser que je sais tout faire toute seule, j'aimerais travailler plus avec les clients à la caisse que faire les papiers, les factures de l'entreprise ».</i>
<i>« Qu'il me laisse plus de responsabilités, m'occuper des stagiaires, qu'il me demande comment ça se passe à la MFR, ou même chez moi, ou au travail, prendre deux minutes sur le travail pour parler de l'étude ».</i>
<i>« Qu'il me dise mes points faibles et comment je pourrais les améliorer ».</i>
<i>« Qu'il m'indique la vie dans l'entreprise ».</i>
<i>« De m'améliorer dans le métier ».</i>
<i>« D'apprendre des choses un peu plus complexes ».</i>
<i>« Qu'il m'apprenne et me fasse découvrir d'autres choses et me laisser d'autres responsabilités différentes ».</i>
<i>« Qu'il me laisse le matin faire les préparations ».</i>
<i>« Je ne sais pas ».</i>
<i>« Je ne sais pas ».</i>

Les thématiques communes à cette question sont :

- **La communication, l'échange** : « faire un rapport avec mon tuteur et savoir comment ça se passe, quel est son ressenti, me laisser poser des questions pour être plus performant, qu'il continue à m'aider dans mon apprentissage, sans penser que je sais tout faire toute seule, qu'il me demande comment ça se passe à la MFR, ou même chez moi, ou au travail, prendre deux minutes sur le travail pour parler de l'étude ».
- **La transmission du métier, développement des compétences** : « j'attends d'apprendre plus de choses, d'évoluer, apprendre à faire le rangement de la terrasse, faire plus souvent le rangement de la brioiserie, qu'il me guide, qu'il m'apprenne à passer des commandes auprès des fournisseurs, me donner des conseils, comment exécuter certaines choses, qu'il continue à m'apprendre des choses que je ne sais pas, j'aimerais travailler plus avec les clients à la caisse que faire les papiers, les factures de l'entreprise, qu'il me dise mes points faibles et comment je pourrais les améliorer, qu'il m'indique la vie dans l'entreprise, de m'améliorer dans le métier, d'apprendre des choses un peu plus complexes, qu'il m'apprenne et me fasse découvrir d'autres choses ».
- **Responsabilisation et autonomie dans le travail** : « me donne des occasions d'être autonome, qu'il me donne des responsabilités plus importantes dans l'entreprise, qu'il me laisse plus de responsabilités, me laisser d'autres responsabilités différentes, m'occuper des stagiaires ».

Après analyse des réponses de chacun des jeunes, nous constatons que la thématique autour **de la confiance** n'apparaît plus. On peut considérer que cette étape est acquise, c'est-à-dire qu'un certain cap dans la relation, au bout de six mois, est franchi.

Nous voyons très nettement que **l'échange dans la relation** est important. Ceci afin de maintenir le lien, et c'est grâce à ce lien que la transmission du métier est possible.

Il est clair, que les remarques autour **de la transmission du métier** est très souvent relavée. C'est la thématique qui regroupe le plus de citations. Nous pouvons considérer que l'évolution dans le métier est pour eux majeure et qu'il est primordial d'acquérir encore plus de compétences afin d'être plus professionnel. Les apprentis sont demandeurs de connaissances et savent à présent citer plus précisément les domaines dans lesquels ils aimeraient évoluer. La vision globale du métier est plus claire pour eux ce qui leur permet de se projeter et de cibler précisément des activités qu'ils aimeraient maîtriser.

Le métier est au cœur de la formation.

Cette thématique centrale, découle sur celle liée à **la responsabilisation et l'autonomie dans le travail**. Grâce à l'ensemble de ces compétences, l'objectif est bien d'être plus autonome dans le travail et d'acquérir ainsi plus de responsabilités. Les apprentis expriment de cette façon leur volonté de progresser, voir même transmettre à leur tour lorsqu'il est question de « s'occuper des stagiaires ». C'est ainsi que s'opère la transmission des savoirs.

Après avoir collecté les écrits des apprentis, nous avons procédé aux entretiens entre les tuteurs et les apprentis.

- Bilan des tuteurs suite aux entretiens.

Nous avons pris soin de noter le ressenti des tuteurs suite à ces entretiens.

- Ils ont regretté que les apprentis soient par deux, cela freinait quelques fois les échanges lorsque l'un des deux se montrait timide, l'autre avait tendance à copier l'attitude du premier.
- Principale attente exprimée par les apprentis : être considérés par leur tuteur.
- Beaucoup d'apprentis se sont exprimés sur la bonne ambiance dans leur entreprise mais regrettent le peu d'échange.
- Ils aimeraient être plus autonomes, plus indépendants dans leur travail.
- Ils aimeraient également être plus aidés pour les études demandées par le CFA.

Ce bilan révèle aussi que ce qu'ils ont exprimé à l'écrit n'est pas forcément ressorti lors des entretiens. Ils ont été pour la plupart, plus à l'aise pour exprimer leurs attentes à l'écrit plutôt qu'en situation face à un adulte.

8.2. La deuxième journée de formation : l'implication des tuteurs dans les entretiens de positionnement

Nous avons débuté cette deuxième journée en revenant sur les attentes qu'ils avaient exprimées lors de notre première rencontre. C'est ainsi que nous avons souhaité aborder la méthode de « l'entretien d'explicitation ».

En effet, deux raisons nous amènent à ce choix.

Tout d'abord, parce que certains employeurs se posent la question de comment vérifier l'acquisition de procédures pour des activités précises.

En second, parce qu'un employeur nous avait sollicités par rapport à la confiance en soi, du point de vue de l'apprenti.

C'est ainsi que nous avons présenté les fondamentaux de l'entretien d'explicitation. En effet, la mise en mots de façon précise, sur la démarche effectuée permet de repérer rapidement les dysfonctionnements d'acquisition d'une méthode de travail.

Nous avons beaucoup insisté sur le fait de poser des questions vides de contenu et de s'intéresser au « comment ? ». Ceci dans le but d'atteindre « la parole incarnée » qui permet à la personne de se remettre dans le vécu de la situation. Nous avons également précisé aux tuteurs que cet exercice nécessite une disponibilité d'écoute totale, afin de ne pas interpréter ce qui est dit et de s'assurer du sens commun des mots utilisés.

C'est également dans le cadre de l'entretien d'explicitation, que nous avons souhaité partager avec eux un tableau de Marie-Hélène Doublet, permettant une auto-évaluation, présentée dans le cadre de la formation Master II IFAC.

Figure 30 : Exemple de tableau d'auto-évaluation

Evaluation d'un projet	Pourquoi pas 10	Pourquoi pas 0	Comment passer à 10	Echéance
Exemple : Aller au bout du contrat d'apprentissage 6/10	Je n'arrive pas à me rappeler des consignes, et ça me pose beaucoup de soucis	Car j'ai quand même envie d'y arriver	- Prendre des notes pour chaque consigne	- Refaire le point dans 1 mois

Ce tableau a pour particularité de poser les choses lors d'une situation problème. En effet, lorsqu'il est question d'un manque de confiance en soi, il est souvent question de ne pas réussir à franchir une étape, un cap.

Ce tableau permet à partir d'un projet précis, de noter pourquoi ne pas s'auto-évaluer à 10, mais aussi pourquoi ne pas se mettre 0. L'intérêt majeur de ce tableau est la colonne « comment passer à 10 ». Celle-ci oblige la personne à se rendre acteur de son évolution, à réfléchir à la méthode à mettre en place pour progresser.

Le fait de compléter ce tableau doit être échangé avec le tuteur, ceci afin de permettre à l'apprenti de se rendre compte qu'il ne part pas nécessairement de 0, et qu'il ait bien souvent acquis des compétences dont il n'a pas encore pris conscience.

Les employeurs ont été enthousiasmés par cet outil et ont dit souhaiter l'utiliser rapidement avec leur apprenti.

Après cette présentation, nous avons proposé aux tuteurs de s'investir dans les entretiens de positionnement en construisant « à leurs mains » la grille utile aux entretiens auprès des

jeunes à la recherche d'un contrat d'apprentissage. Dans un second temps, ils ont participé et mené les entretiens auprès des futurs apprentis.

- La construction commune d'une grille d'entretien.

Nous leur avons présenté la grille d'entretien utilisée habituellement.

Figure 31 : Tableau des questions de la grille d'entretien utilisée habituellement

Nom :
Prénom :
Date de naissance :
Adresse :
Quelle est ta situation actuelle ?
Quelles sont tes expériences de stage, ou professionnelles ?
Depuis les portes ouvertes as-tu effectué des recherches, si oui lesquelles ?
As-tu pensé à des proches ou à d'autres contacts dans le domaine du commerce ?
Pourquoi avoir choisi cette formation ?
Pour toi, qu'est ce que le métier de vendeur ?
As-tu des activités sportives ou culturelles ?
Dans quel secteur géographique, cherches-tu ?
Quels sont tes moyens de locomotion ?
Est-ce envisageable que tu prennes un logement ?

Puis, nous leur avons demandé quelles étaient pour eux les questions fondamentales lors d'un entretien dans le cadre d'un recrutement.

Tous ont été unanimes, et ont désiré poser des questions autour de la famille, ou d'une façon plus large autour de l'environnement du jeune.

Dans un second temps, ils ont souhaité aborder des questions autour de la motivation et de la représentation du métier de vendeur.

A partir de là, nous les avons laissés réfléchir ensemble à l'élaboration de leurs questions. C'est ainsi que nous avons quitté la salle pour qu'ils s'expriment librement entre eux.

A notre retour, voici les questions qu'ils nous ont livrées :

- Que font tes parents ?
- Est-ce que tu as des frères et sœurs qui ont déjà fait un apprentissage ?
- Qu'est-ce qui te plait le plus dans le domaine de la vente, les grandes surfaces, la vente traditionnelle... ?
- Dans quel type de magasin te verrais-tu travailler ?
- Pourquoi faire une formation par apprentissage ?
- Quelle formation souhaites-tu faire ?
- Que penses-tu faire après ton apprentissage ?
- Comment comptes-tu y arriver ?

Ces questions ont été réintégrées à la grille de questions que nous utilisons au préalable

C'est avec cette grille qu'ils ont mené, l'après-midi même, les entretiens auprès de sept jeunes.

Puis, nous nous sommes retrouvés pour pouvoir échanger sur chaque candidat à l'apprentissage, et sur le ressenti de chacun par rapport à cette mise en situation.

- **Bilan sur les candidats à l'apprentissage.**

Les bilans de chaque candidat ont été très hétérogènes. Certains ont su parfaitement exprimer leur motivation pour le métier et le domaine d'activités dans lequel ils aimeraient travailler. Certains ont également déjà réfléchi, quant à leur mobilité pour trouver un contrat d'apprentissage et aux spécificités liées à ce statut.

D'autres, au contraire, n'ont pas du tout mûré leur projet. Ils ne connaissent pas du tout l'apprentissage, et ne savent pas vers quel domaine aller. D'autres encore ont des idées très

arrêtées quant à leur domaine de recherche sans pour autant avoir réfléchi à leur mobilité pour y arriver.

- **Bilan des maîtres d'apprentissage sur cette expérience.**

- *« De bonnes surprises de la part des jeunes reçus en entretiens. J'ai apprécié le côté « concret » de voir des jeunes en situation de recherche de contrat ».*
- *« Ce travail a permis de me poser des questions sur ma façon de recruter et d'aborder les jeunes qui recherchent. Est-ce que je peux demander aux jeunes qui se présentent dans mon entreprise de d'abord passer par la MFR, pour que vous puissiez leur faire passer ce type d'entretien et ensuite se contacter pour échanger sur les candidats afin de gagner du temps ».*
- *« J'ai beaucoup apprécié, cela me sera utile car ma responsable m'a demandé de participer aux prochains recrutements du futur apprenti. Je serai ainsi plus à l'aise ».*
- *« Cela me permet de me remettre en phase avec les jeunes, leurs demandes. C'était très bien ».*

8.3. La troisième journée de formation : l'implication des tuteurs dans les entretiens de poursuite de formation

Nous avons débuté cette troisième journée par un tour de table pour recueillir les remarques des maîtres d'apprentissage concernant leur vécu d'alternance entre les deux jours de formation.

- **Réappropriation du tableau d'auto-évaluation de Marie- Hélène Doublet.**

Une maître d'apprentissage nous a expliqué qu'elle avait testé avec son apprentie le tableau de Marie-Hélène Doublet qui nous avions présenté lors de la session précédente.

Elle nous a expliqué qu'elle avait listé avec son apprentie six activités récurrentes en entreprise.

Elle a demandé à son apprentie de s'auto-évaluer sur chacune d'entre elles.

La jeune fille s'est, pour la majorité des activités, octroyée la note de 10.

C'est-à-dire qu'elle pensait maîtriser l'ensemble des tâches à réaliser par activité.

A partir de ce constat, la tutrice nous a expliqué qu'elle a repris avec son apprentie les démarches de chacune des activités afin qu'elle se rende compte que la description n'était que partielle et qu'elle ne les maîtrisait pas aussi bien qu'elle le pensait.

Ainsi, elles ont repointé ensemble le déroulé de chacune des activités. La jeune fille s'est rendue compte de ses manques et a ainsi pu formaliser par écrit la méthode à suivre. Une fois ces fiches co-construites, la maître d'apprentissage a souhaité les plastifier et les laisser disponibles dans la réserve du magasin pour que l'apprentie puisse avoir des outils lui permettant d'acquérir un maximum d'autonomie.

Les autres maîtres d'apprentissage n'ont pas eu de choses particulières nous rapporter.

- **Les grilles de compétences.**

Nous leur avons présenté un tableau, sur les grilles de compétences, qui avaient été réalisées par le passé par d'autres maîtres d'apprentissage.

Ce tableau combine trois éléments importants de l'apprentissage. C'est-à-dire les savoir être, les savoir-faire, et les savoirs.

La remarque commune des maîtres d'apprentissage est : tant que les savoir-être ne sont pas intégrés, il n'est pas possible de passer aux savoirs faire. Ils ont aussi constaté que parfois certains savoirs sont connus mais ne sont pas du tout maîtrisés en situation.

Nous leur avons suggéré de travailler cet outil afin de noter de façon individuelle les compétences qui leur semblaient importantes à acquérir à différentes étapes de la formation.

C'est à ce moment, qu'ils nous ont exprimé le besoin de construire ensemble, peut-être par secteur d'activités, une grille de compétences qui serait intégrée dans le carnet d'activités afin de pouvoir faire un point sur les compétences de façon formalisée, lors des visites d'entreprise. Une date sera prochainement fixée pour une rencontre en septembre.

- **Les entretiens auprès des apprentis CAP EVS deuxième année souhaitant poursuivre leur formation en Bac Pro Commerce.**

L'après-midi, les employeurs ont réalisé, de façon individuelle, les entretiens auprès des apprentis à partir des questions qu'ils avaient formulées ensemble le matin.

Figure 32 : Tableau des questions construites par les maîtres d'apprentissage

- Qu'as-tu appris en CAP dans ton entreprise ?
- Quelles activités maîtrises-tu en autonomie ?
- Et en Bac Pro que penses-tu apprendre de plus ?
- As-tu commencé tes démarches de recherche pour un nouvel apprentissage ?
- Comment t'y prends-tu ?
- As-tu vraiment envie de continuer dans cette voie ?
- Tu as plus de 18 ans, tu vas donc coûter plus cher, en quoi fais-tu la différence avec quelqu'un de moins de 18 ans ?

Le bilan de ces entretiens a été très hétérogène. Mais de façon globale, ce qui est ressorti est qu'ils ont exprimé le fait que les jeunes ne savaient pas concrètement quelles étaient les compétences acquises au travers leurs deux années d'apprentissage. De plus, pour ceux qui savaient les nommer, ils ne savaient pas forcément les mettre en valeur.

Les maîtres d'apprentissage ont noté qu'ils ne percevaient pas, au travers de leurs discours, quels seraient les avantages à embaucher des jeunes titulaires d'un CAP. Ils ont beaucoup de mal à valoriser leur expérience, et bien qu'ils travaillent tous dans le domaine de la vente, il est très difficile pour eux de bien « se vendre ».

Les tuteurs sont allés questionner les jeunes sur leurs motivations à poursuivre leur formation et ont constaté qu'ils avaient parfois beaucoup de difficultés à argumenter sur la poursuite de formation.

Les employeurs ont également pu donner des conseils aux jeunes quant à la méthode et aux démarches qu'ils avaient encore à accomplir pour trouver un contrat d'apprentissage.

- **Recueil des impressions des jeunes.**

Les jeunes ont apprécié ces échanges et ont su nous dire qu'ils avaient pris conscience des conseils qui leur étaient donnés lors de ces rencontres. Beaucoup ont dit ne pas savoir quoi répondre à la question :

➤ « *Pourquoi te prendre toi, plutôt qu'un autre apprenti plus jeune qui me coûterait moins cher ?* »

Ils leur ont dit ne pas se rendre compte que certaines activités pouvaient correspondre à des compétences. En effet, par exemple, une jeune fille qui a pour mission d'alimenter le compte face-book de son magasin s'est exprimée de la façon suivante :

➤ « *Ah parce que ça compte, ça ?* »

- **Bilan des maîtres d'apprentissage**

Les employeurs ont dit aimer ces rencontres qui leur permettaient de mesurer combien il était difficile pour les jeunes de valoriser leurs acquis, et qu'ils n'aborderaient plus les candidats à l'apprentissage de la même façon lors des entretiens.

8.4. Analyse de ces trois jours de formation tuteurs

Les maîtres d'apprentissage ont apprécié rencontrer des jeunes, à trois étapes différentes de leur formation c'est-à-dire durant la recherche de contrat, à l'entrée en formation, puis pour la poursuite de formation.

Ils se sont dit très satisfaits d'avoir co-construit des outils leur permettant d'aborder aux mieux les jeunes, que ce soit grâce aux questions travaillées pour un premier entretien

d'embauche ou pour un entretien avec un jeune ayant déjà une expérience de l'apprentissage. Tous ont dit vouloir expérimenter le tableau d'auto-évaluation, et l'une d'entre eux l'a déjà exploité.

Une rencontre en septembre a été sollicitée de leur part pour pouvoir travailler ensemble sur une grille de compétences à intégrer au carnet d'activités pour centrer les échanges lors des visites sur l'acquisition de compétences professionnelles.

Plusieurs d'entre eux sont revenus sur le fait qu'ils n'aborderaient plus leur apprenti de la même façon, ils ont beaucoup apprécié échanger entre pairs. Cela leur a permis de relativiser et de pouvoir partager des pratiques d'accompagnement.

Pour nous moniteurs, ces rencontres sont majeures car elles sont utiles pour renforcer les liens et la qualité du travail que nous faisons avec eux dans l'intérêt de l'accompagnement du jeune.

De plus, le fait de les intégrer à des entretiens auprès de jeunes, permet de renforcer notre discours car la portée de ce qu'ils disent n'a pas du tout la même résonance auprès des apprentis.

C'est un travail en collaboration essentiel pour rester en phase avec le terrain et, réciproquement, nous leur apportons des outils bénéfiques à l'accompagnement de leur jeune.

Chapitre 9 : Interprétations : analyses croisées des données

Après avoir analysé l'ensemble des résultats des enquêtes et des entretiens, nous allons procéder à l'interprétation de ces données et les confronter avec les différents concepts étudiés précédemment.

Reprenons dans un premier temps, les résultats des diverses enquêtes.

9.1. Enquête auprès du directeur

Au travers l'analyse des données recueillies grâce à l'entretien mené avec le directeur, nous constatons de façon flagrante l'évolution du taux de rupture des contrats d'apprentissage depuis 2011/2012. L'année scolaire 2013/2014 est clairement identifiée comme une année très marquante par son taux de rupture de contrat, avec 23%.

Les résultats de l'année suivante, c'est-à-dire en 2014/2015, nous remarquons que le dispositif d'accompagnement mis en place par la sous-équipe apprentissage a véritablement porté ses fruits. En effet, l'accompagnement du jeune dès son premier contact avec le CFA, c'est-à-dire aux portes ouvertes a permis de le guider pas à pas vers un accord favorable d'une entreprise. Toutes ces démarches entreprises avec le jeune permettent de mieux le connaître et ainsi de créer du lien. Cette meilleure connaissance permet de mieux cerner le profil du jeune et de le guider vers une entreprise en recherche qui lui correspond. Grâce cette relation qui s'est créée, il est plus facile de communiquer avec lui et ses parents et d'aborder dans de bonnes conditions le début de formation que ce soit en entreprise ou au CFA.

Le résultat est extrêmement significatif car l'année suivante le taux de rupture est passé à 6%.

9.2. Les enquêtes auprès des apprentis CAP EVS première année et des Secondes Bac Pro Commerce à six mois de formation

Ces données recueillies à partir des enquêtes administrées suite à ce dispositif d'accompagnement est révélateur de l'utilité du travail des moniteurs.

Les jeunes disent apprécier ce travail dès les portes ouvertes. Ils se sont sentis rassurés car les moniteurs ont réussi à soulever des incertitudes.

Ce temps d'échange a permis de coller auprès des réalités de terrain, ils ont permis d'encourager les jeunes à effectuer des recherches dans divers types de magasins et ne pas se cantonner à un seul type d'activité.

Ils estiment que l'accompagnement depuis les portes ouvertes les a guidés et les a convaincus.

Pour eux, ce premier échange avec des professionnels lors des entretiens de positionnement a été le moyen de montrer leur motivation, à être « mis dans le bain » et à confirmer leur choix.

Ce qui ressort de façon significative dans ce qu'ils apprécient de leur formation reste centré sur le suivi avec les visites en entreprise, c'est-à-dire d'une certaine façon la reconnaissance de leur **professionnalisation**.

« Une dimension praxéologique : l'expérience pratique sur le terrain, « grandeur nature » (autrement dit l'action) constitue l'élément fondamental comme espace de développement et d'apprentissage ; instrumentée par l'observation, elle sert de critère à tout le processus ». ¹¹⁸

Ce qui découle dans un second temps avec l'obtention de meilleures notes pour très grande majorité d'entre eux.

« - Ils ont su répondre à nos questions,

- Les moniteurs nous ont dit de ne pas nous fixer sur un seul domaine d'activité,

- Ils nous ont guidés,

- Cela m'a aidé à trouver un contrat,

- Les points positifs de la formation sont : les visites des moniteurs en entreprise et l'obtention de meilleures notes »

¹¹⁸ M. Paul, (2004). *op.cit.* , p. 39

9.3. Les enquêtes auprès des jeunes en fin de parcours, les CAP EVS deuxième année, et les Terminales Bac Pro Commerce

Cette enquête auprès de jeunes apprentis en fin de cycle de formation permet d'avoir un regard plus large sur leur vécu et leur ressenti.

Ils disent apprécier **l'écoute** des moniteurs à leur retour en formation, d'être considérés comme des adultes.

« L'écoute est une compétence qui consiste à adopter une attitude positive et volontaire en jouant du paradoxe d'une forte implication associée à une non-intervention directe. Autrement dit, elle exige de lui (le formateur) qu'il accepte paradoxalement d'être formé par le formé ». ¹¹⁹

Ce qu'ils apprécient le plus lors de leur période en entreprise, c'est le fait que les moniteurs se déplacent pour leur permettre d'entendre ce qui se passe bien mais aussi ce qui ne va pas.

Ils aimeraient avoir plus de visites, c'est-à-dire avoir un échange, un lien encore plus important avec leur tuteur, qu'on leur dise les choses.

Beaucoup d'éléments ressortent de ce qu'ils apprécient de leur employeur. L'accompagnement dans **la confiance**,

« La confiance est la condition première pour que la relation soit possible et le cadre sécurisant ». ¹²⁰

mais aussi l'autonomie qui leur est laissée au fur et à mesure de leur apprentissage est pour eux majeure. Nous pouvons faire un lien avec l'accompagnement **au processus d'autonomisation** de F. Lerbert ¹²¹.

Cette notion d'autonomie ressort assez régulièrement dans les enquêtes auprès des apprentis en fin de parcours. C'est une préoccupation qu'ils ont.

¹¹⁹ Halin, C. (1996). *Etre formateur quand dire c'est écouter*. Paris : L'Harmattan. p. 306

¹²⁰ Paul, M. (2004) *op. cit.*, p. 130

¹²¹ Lerbert, F. (2009). *op. cit.*,

- « - L'écoute des moniteurs,
- Pour faire le point en entreprise sur ce qui va et ne va pas
- Entendre de la part des employeurs ce qui se passe bien
- L'autonomie qu'on nous donne
- La confiance entre collègues »

9.4. Les enquêtes auprès des maîtres d'apprentissage

Le taux de réponse des employeurs ayant répondu aux questionnaires est de 44%, soit presque la moitié de nos entreprises partenaires.

Nous constatons que les différents outils utilisés pour accompagner les apprentis sont appréciés que ce soit le carnet d'activités, les visites en entreprise et encore les études que doivent réaliser les apprentis en magasin ce qui signifie qu'il est important pour eux d'avoir différents outils pour entretenir le lien CFA/entreprise durant la formation.

Nous remarquons également qu'ils sont favorables à 50 % pour participer aux entretiens de positionnement proposés par la MFR, c'est-à-dire qu'ils demandent à être impliqués dès le début de la phase de recrutement et être intégrés à cette étape.

Par ce souhait de s'engager dans le cursus de formation des jeunes apprentis, les maîtres d'apprentissage se présentent partie prenante dès le début et apprécient cette **place** qui leur est faite dans ce partenariat.

« Une place, ça se prend, ça s'apprend, et ça se définit en marchant »¹²²

Ce travail de questionnement permet également de recueillir différentes remarques, sur la satisfaction de la qualité de formation dispensée, mais aussi de prendre en compte diverses remarques pour améliorer notre travail sur :

- Les droits et les devoirs de l'apprenti
- Travailler le calcul mental
- Approfondir les techniques de vente

¹²² Lecat, B. (2005). « Vers le co-accompagnement d'apprentis -ingénieurs » in *Education Permanente*, n°163, juin 2005, pp. 29-41

Notons toutefois qu'ils n'expriment pas le besoin de s'impliquer dans d'autres domaines comme des réunions de maîtres d'apprentissage ou dans l'élaboration du planning annuel.

« - Divers outils d'accompagnement appréciés

- Des maîtres d'apprentissage satisfaits de la qualité de la formation, des moniteurs à l'écoute des problèmes rencontrés
- Des thèmes à approfondir : droits et devoirs de l'apprenti, le calcul mental et les techniques de vente
- Des difficultés à les impliquer davantage aux différentes étapes de la formation »

9.5. Les moniteurs

9.5.1. Interprétation de l'entretien de Jules

Jules a procédé à un contrepied lors de son entretien, au contraire de la direction qui lui était proposée, il a voulu décrire une situation toute autre et ainsi analyser cette expérience. Cette situation marquante est décrite par **la mémoire concrète et la position de parole incarnée**.

« La mémoire concrète est la mémoire du vécu dans tout ce qu'il comporte de sensorialité et le cas échéant d'émotion ». ¹²³

Elle a permis de faire remonter les lieux, les sensations a fait émerger un sentiment d'inconfort ressenti à l'époque. Cet entretien renvoie à des caractéristiques de **l'entretien d'explicitation**. C'est-à-dire que la personne a l'impression de revivre la situation qu'elle décrit.

« La spécificité de l'entretien d'explicitation est de viser la verbalisation de l'action ». ¹²⁴

« - Ça, ça m'a beaucoup marqué

- C'est vrai que quand tu parles de souvenir, c'est ce souvenir qui me vient tout de suite

¹²³ Vermersch, P. (1994). op.cit., p.100

¹²⁴ Ibid., p. 17

- Je m'étais vraiment senti démuni ce jour-là »

Ce regard réflexif a mis en avant différents éléments qui lui ont manqué pour bien vivre cette situation d'accompagnement.

« Former un praticien réflexif, c'est avant tout former un professionnel capable de maîtriser sa propre évolution en construisant des compétences et des savoirs nouveaux ou plus pointus à partir de ses acquis et de l'expérience. »¹²⁵

Les manques ressentis se sont transformés, grâce au recul, aux éléments importants à aborder pour bien accompagner un apprenti en formation qui vit une situation en entreprise délicate. Nous observons que l'objet des difficultés éprouvées par la jeune fille étaient liés à ses soucis de communication.

De cette situation délicate, nous pouvons estimer que Jules a établi ce qui pourrait se comparer à un processus, un plan d'action à mettre en place avant de gérer une situation délicate.

« - Ecouter le jeune mais pas uniquement,

- Prendre en compte les différents acteurs : le maître d'apprentissage et les parents,

- Connaître le contexte professionnel dans lequel évolue l'apprenti,

- Prendre le temps d'analyser les choses, ne pas agir dans la hâte, anticiper

- S'outiller face à ce genre de situation : en se formant, en ayant une compréhension globale de l'alternance,

- Poser le cadre, les objectifs attendus,

- Réfléchir en collectif

- S'enrichir d'autres expériences,

- Se forger un outil à sa main, chacun sa façon de faire et de gérer des situations, »

« Comme il a été dit (Cru, 1987b), apprendre le métier ne se réduit pas à acquérir les gestes professionnels, il importe d'intérioriser les règles ». ¹²⁶

¹²⁵ Pineau, G. (2013). « Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif » in *Education Permanente*, n°196, 2013-3, pp 9-24

¹²⁶ Cru, D. (2014). *Le risque et la règle*, Toulouse, Editions Erès. p. 122

« - Ne pas imposer un modèle applicable à tous mais plutôt procéder selon la sensibilité de chaque moniteur,

- Evoluer avec des outils d'accompagnement adaptés à notre époque »

Il rappelle selon lui l'importance de vivre des expériences concept de l'**autoformation** qui se définit comme :

« La prise de conscience, la compréhension et la transformation par le sujet de cette interaction »¹²⁷

Ceci afin de trouver une méthode qui corresponde au moniteur qui accompagne, savoir saisir le *kairos* grâce à la *métis*. Selon lui, rien ne sert d'imposer une façon de procéder commune mais de faire selon sa personnalité et selon son vécu.

Cela n'empêche pas non plus, selon lui, de travailler en équipe pour avoir un temps commun de réflexion qui permette de s'enrichir des compétences des autres.

9.5.2. Interprétation de l'entretien de Louis

L'interprétation de l'entretien de Louis nous démontre différents aspects importants de l'accompagnement.

Tout d'abord, la posture dans laquelle il se met pour aborder le futur apprenti et ce dès la première rencontre. Cette posture d'accueil inconditionnel semblable aux fondements de Carl Rogers, a permis à Louis de se mettre dans une attitude favorable et d'observer les **interactions** entre la maman et la jeune fille.

« Il a donc au sein de la famille une combinaison complexe de rétroactions positives et de rétroactions négatives ». ¹²⁸

¹²⁷ Galvani, P. (2006). « L'exploration des moments d'autoformation : prise de conscience réflexive et compréhension dialogique » in *Education Permanente*, n° 168, 2006-3, pp. 59-73

¹²⁸ Marc, E., Picard, D. (1984), *op.cit.*, p. 29

- « - Sur les attitudes au niveau du regard, du comportement, un peu détaché ...,**
- Un rapport difficile entre elles,**
- Je sentais qu'il y avait une relation conflictuelle, où la jeune fille essayait entre guillemets de passer un peu entre les règles données par la maman, »**

Les différents indices collectés lors de cet entrevue a permis à Louis de rester vigilant et attentif lors des premières semaines de formation.

De nombreux échanges avec les différents acteurs de la formation que ce soit la maman ou la maître d'apprentissage ont permis de considérer l'apprenti dans un dispositif systémique global en interaction avec son environnement. Ainsi, il a pu déjouer le stratagème mis en place par l'apprentie, qui avait pour objectif de masquer la communication entre la maman, l'entreprise et le CFA.

- « - J'étais beaucoup en lien téléphonique avec elle,**
- Elle m'a appelé au moins 4, 5 fois cette dame-là,**
- Je mets des priorités dans mes visites en fonction de l'importance des situations,**
- Le fait d'en discuter, de prendre la température m'a permis de voir »**

Louis était d'autant plus attentif qu'il avait bien pris en compte le très jeune âge de la jeune fille (moins de quinze ans) et avait remarqué des soucis de maturité et des difficultés à comprendre le statut d'apprenti.

- « - J'ai senti qu'elle avait pas bien compris le fonctionnement de l'apprentissage, le fonctionnement de l'alternance et y'avait pour moi un gros problème de maturité,**
- Un manque d'intérêt, beaucoup de rigolade, beaucoup de bavardage,**
- Je sentais vu son jeune âge puisque c'est une jeune fille qui n'avait pas encore 15 ans »**

De plus, une relation de confiance maître d'apprentissage/moniteur a su préserver des échanges sereins et constructifs. Le co-accompagnement de la maître d'apprentissage est clairement signifié.

« - Elle l'a suivi beaucoup vu son jeune âge, elle l'a pris un petit peu sous son aile,

- Un regard d'accompagnement vis-à-vis d'elle,

- Elle a un côté un petit peu maternant cette dame-là,

- Qu'elle soit un maillon de la solution »

Le dispositif systémique dans lequel s'inscrit l'apprenti est clairement identifié et permet de le considérer de façon globale

« L'approche systémique essaie de penser la totalité de sa structure et sa dynamique, au lieu de dissocier, elle recompose l'ensemble des relations significatives qui relient des éléments en interaction ».¹²⁹

Cette méthode a pour enjeu d'aborder les phénomènes complexes entre les différents acteurs qui interagissent autour de l'apprenti.

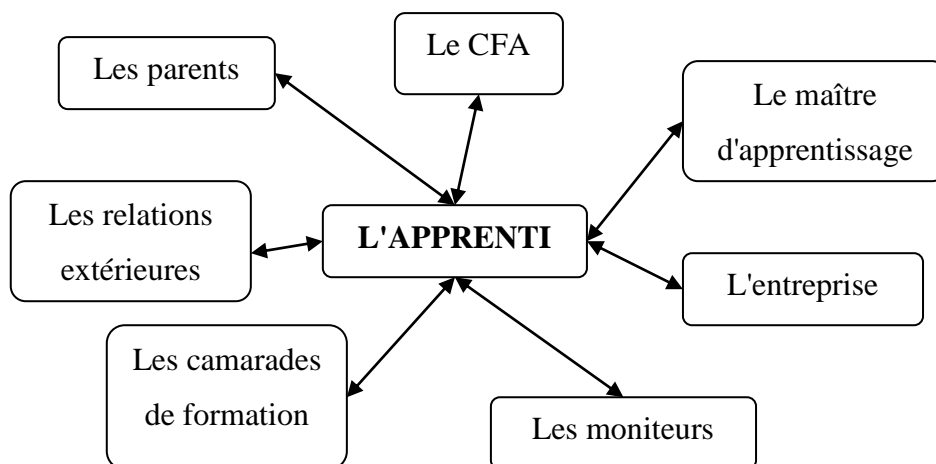


Figure 33 : Dispositif systémique autour de l'apprenti

Il est essentiel de prendre en compte la globalité du système dans lequel le jeune s'inscrit.

¹²⁹ Ibid., p. 21

9.5.3. Interprétation de l'entretien de Marie

L'interprétation de l'entretien de Marie nous a montré des similitudes avec l'entretien de Louis, en effet nous avons pu retrouver la jeune intégrée à un dispositif systémique dans lequel les différents acteurs de la formation sont présents : la maman, la maître d'apprentissage et les interventions régulières de Marie pour essayer de réguler au mieux des difficultés ressenties.

La maman qui soutenait en toutes circonstances sa fille :

« - Elle défendait sa fille

- Les parents ont probablement des difficultés à confronter Anna

- Elle a un côté enfant-roi, enfant-gâtée

- La maman, elle est très à l'écoute de sa fille »

Il était d'autant plus difficile pour Marie d'avoir un soutien de la part des parents car ce que disait leur fille n'était jamais contestable.

Nous avons pu remarquer combien **les échanges** ont permis de consolider les rapports avec la maître d'apprentissage, avec laquelle il fallait gérer cette situation délicate. Marie n'a pas hésité à doubler son nombre de visites en entreprise pour accompagner à la fois la jeune et la maître d'apprentissage face à cette difficulté.

« - J'ai décidé d'aller voir Mme Durant

- Je suis intervenue pour avoir une discussion...

- Je suis retournée en entreprise

- J'y suis retournée en mai »

La maître d'apprentissage s'est montrée extrêmement à l'écoute de la jeune apprentie, elle a joué son rôle de tutrice jusqu'au bout de façon à accompagner au mieux la jeune jusqu'à l'arrêt de son contrat d'apprentissage

« - Qu'elle lui propose en fait des solutions à chaque fois qu'elle demandait quelque chose finalement

- Une maître d'apprentissage qui était extrêmement à l'écoute et qui était prête à mettre en place, à adapter, elle a changé de rayon d'ailleurs, elle l'a pas mis dans le textile, mais elle l'a mise en boulangerie

- Où la maître d'apprentissage avait été extrêmement prévenante, elle avait vraiment essayé de l'accompagner au mieux »

Le manque de maturité montre, de la même façon que dans l'entretien avec Louis, que la jeune fille n'avait pas pleinement compris le sens et les engagements d'un contrat d'apprentissage. Marie a dû à plusieurs reprises intervenir pour lui signifier que son attitude n'était pas en adéquation avec ce qu'attendait un maître d'apprentissage

« - Alors c'est une jeune fille qui entendait mais qui n'écoutait pas

- Elle n'acceptait pas les remarques de sa tutrice

- Pas motivée, pas souriante, ne se remet pas en question

- Anna manque de maturité, elle sait ce qu'elle veut mais ne mesure pas tout

- Elle demandait des jours de repos le weekend end, en ne mesurant pas... »

Nous notons qu'au travers l'analyse de cet entretien peu d'éléments sur le métier ressortent. En effet, l'étape des savoir-être n'étant pas pleinement atteinte, la maître d'apprentissage n'a pas pu se concentrer davantage sur l'acquisition de savoir-faire.

9.6. « Action-recherche » avec les maîtres d'apprentissage

Les maîtres d'apprentissage ont pu au travers de cette formation explorer les différentes étapes de l'apprentissage en rencontrant à chaque fois des jeunes.

9.6.1. Lors de la première journée

Tout d'abord, lors de la première journée lorsqu'ils ont rencontré des apprentis qui débutaient leur formation. Nous avons observé trois fondamentaux des missions du tuteur que ce soit de la part des apprentis ou des maîtres d'apprentissage, qui sont :

- intégrer , expliquer, rendre autonome.

Ces étapes reprennent bien le cursus de formation ayant pour finalité le fait de rendre autonome les apprentis. C'est une volonté partagée par tous.

Seule la mise en avant de la confiance est ressortie de façon plus marquée de la part des apprentis. En effet, les jeunes souhaitent gagner en confiance grâce à l'accompagnement de leur tuteur. L'on pourrait considérer que la confiance, le fait de donner confiance est la première étape clé de la réussite d'un apprentissage. C'est dans cet état d'esprit que l'apprenti se rendra autonome dans l'exécution des tâches.

9.6.2. Lors de la deuxième journée

La deuxième journée, consacrée à l'explication de l'entretien d'explicitation, a permis aux tuteurs de découvrir un nouvel outil utile à l'accompagnement de leur apprenti. Nous sommes revenus sur le mode de communication mis en place entre l'apprenti et son maître d'apprentissage pour souligner combien il était parfois difficile de ne pas orienter les réponses de l'interlocuteur.

La mise en situation auprès de jeune étant à la recherche d'un apprentissage, lors des entretiens de positionnement, a permis aux tuteurs d'être intégrés à une autre étape importante de la recherche de contrat. Certains d'entre eux ont exprimé le fait qu'ils ne mèneront plus leur entretien de la même façon et qu'il réutiliseront les questions qu'ils ont travaillées ensemble pour leurs prochains entretiens auprès de futurs apprentis.

C'est ce que Ozanam explique de la façon suivante :

« Développement des personnes, développement du milieu en réciprocité formatrice, chaque acteur du réseau, en se formant, transforme son propre milieu en réciprocité ».¹³⁰

¹³⁰ Denoyel, N. (2000) « Alternance tripolaire et réciprocité interlocutive, réflexion sur l'expérience des Maisons familiales rurales » in *Education Permanente*, 2000-3, n°144, pp. 187-193

9.6.3. Lors de la troisième journée

La dernière journée, étant consacrée à la rencontre avec les jeunes en fin de parcours de CAP, a permis d'avoir un regard plus large sur le parcours de formation. Là encore, les tuteurs nous ont dit qu'ils ne feraient plus leur entretien de la même façon.

L'ensemble de ces rencontres a permis de distancier les maîtres d'apprentissage de leur propre pratique avec leur apprenti, et de faciliter leur réflexivité dans leur accompagnement.

Une volonté forte de poursuivre conjointement le travail tuteur/moniteur a été exprimée par le fait de vouloir poursuivre cette réflexion autour de la co-construction d'une grille de compétences. Une volonté partagée s'est fait ressentir afin de créer un outil utile aux visites en entreprise. Une date sera bientôt fixée à laquelle sera invité l'ensemble des maîtres d'apprentissage.

Cette année encore cette action-recherche permet d'améliorer la qualité du travail entre les tuteurs et les moniteurs afin d'accompagner au mieux les apprentis en formation au CFA.

« L'association est ainsi «éducatrice» de ses membres par la prise de conscience qu'elle provoque du rôle de chacun, par la mise en commun de solution ». ¹³¹

Le co-accompagnement est bien évidemment majeur car les jeunes sont le relais entre le vécu expérientiel de leur entreprise et la théorie abordée en cours au CFA. Ces ponts entre les deux lieux de formation doivent permettre à l'apprenti de développer sa compétence interrogative afin de réinvestir ses acquis que ce soit en entreprise ou au CFA.

Comme le souligne Noël Denoyel en évoquant la réciprocité formatrice de l'alternance :

« L'alternant s'autoforme dans ce jeu interactionnel entre lui, les autres, les choses. En fait, il s'éc(h)oforme en s'insérant dans des jeux de réciprocités interlocutives conjointes ». ¹³²

¹³¹ Ibid., pp. 187-193

¹³² Ibid., pp. 187-193

Chapitre 10 : Les propositions d'actions

A travers des résultats obtenus dans cette recherche, nous allons établir diverses propositions d'actions en fonction de l'apprenti et des différents acteurs qui l'entourent.

10.1.Concernant l'apprenti

Tout au long de cette recherche, nous avons relevé différents éléments utiles à l'accompagnement de l'apprenti en formation.

10.1.1. Réunion d'information sur le statut d'apprenti

Tout d'abord, l'accompagnement dispensé autour de l'apprenti pour l'aider à comprendre et intégrer le nouveau statut que va endosser le jeune en signant son contrat d'apprentissage. En effet, par la signature de ce contrat le jeune passe d'un statut de scolaire à un statut de salarié d'une entreprise en contrat pour une période de deux, trois voire parfois une année. Il n'est pas simple d'en comprendre les subtilités et de se rendre compte que ce statut est également valable en salle de classe lorsqu'il est au CFA.

L'engagement qu'implique cette signature de contrat nécessite de voir avec lui toutes les spécificités que cela représente, que ce soit au niveau du salaire mais aussi en terme d'obligation de présence sur les deux lieux de formation. On attend à présent de lui des engagements, une prise de responsabilité et progressivement une certaine autonomie dans le travail.

Pour pouvoir expliquer tout cela, il serait intéressant d'organiser une réunion d'informations auprès d'apprentis débutant leur contrat d'apprentissage. Il pourrait être envisageable d'imaginer une réunion sous forme de témoignage par des apprentis plus expérimentés pour qu'ils puissent livrer leurs expériences, des conseils pour bien vivre ce changement de statut. Un témoignage de maître d'apprentissage partenaire pourrait également être possible pour pouvoir échanger avec un employeur et ainsi renforcer le discours.

10.1.2. La création d'un portfolio de compétences

Dans un second temps, il pourrait être intéressant de construire avec les apprentis un portfolio de compétences afin de pouvoir prendre conscience des compétences acquises durant leurs années d'apprentissage. Il est vrai que lors des rencontres entre maîtres d'apprentissage et les apprentis souhaitant poursuivre leur formation, peu avaient conscience des compétences professionnelles développées. Il est encore plus difficile pour eux de les traduire sur un CV. Nous avons remarqué que les maîtres d'apprentissage ne sont pas forcément réticents à embaucher des apprentis expérimentés, même-si ceux-ci vont leur coûter plus cher. Cependant, cet écart de salaire doit pouvoir se justifier et correspondre à des valeurs ajoutées exploitables en entreprise.

Très souvent lors des échanges avec les apprentis, les tuteurs ont eu l'impression que ce que décrivaient les apprentis n'était pas valorisé car certains sous-estimaient leurs compétences, ou bien pensaient que tous les autres camarades étaient capables d'en faire autant.

Un portfolio construit selon différents points étapes durant la formation permettrait de prendre le temps de formaliser les savoirs et les savoir-faire. Un document personnel pourrait être construit pour créer un cheminement dans l'esprit de l'apprenti pour qu'en situation de recherche d'emploi, il puisse se référer à ce document voire même qu'il puisse le présenter à un futur employeur.

10.1.3 Valoriser leur retour d'entreprise

Nous avons, durant notre recherche, constaté combien il est important pour les jeunes d'avoir un espace de parole pour exprimer leur vécu en entreprise. Les mises en commun réalisées par le biais d'une réflexion menée lors de leur travail autour de leur plan d'étude permet de les valoriser et de les amener à prendre confiance en eux et en leurs compétences. Il est donc primordial de maintenir ce travail et de soigner l'attention que nous leur portons.

10.2. Vis-à-vis des maîtres d'apprentissage

10.2.1. La co-construction d'une grille de compétences

Suite à notre travail mené durant « l'action-recherche » avec les tuteurs, il paraît très important pour eux de pouvoir travailler ensemble autour d'une grille de compétences construite en fonction des types de structures accueillant les apprentis, c'est-à-dire les magasins traditionnels, les grandes surfaces, les magasins spécialisés...

En effet, au travers l'analyse des entretiens menés auprès des moniteurs, il ressort que les échanges entre les moniteurs et les maîtres d'apprentissage sont peu centrés sur l'acquisition des compétences métier. Cet outil pourrait permettre d'avoir un support formalisé et établi en fonction des exigences de l'entreprise et celles liées au référentiel examen. Cette grille pourrait être un outil de médiation utile à temporiser les choses lors de difficultés en entreprise.

Suite à cette demande des tuteurs, tous les maîtres d'apprentissage se verront invités prochainement à une réunion pour établir une grille de compétences qui corresponde à leurs exigences et à celles imposées par le référentiel.

10.2.2. Poursuivre les visites en entreprise

Les employeurs apprécient les visites des moniteurs en entreprise. C'est le moyen pour eux d'être reconnus et l'occasion d'échanger en situation sur leur métier. Ces échanges sont fondamentaux dans une formation par alternance, les moniteurs devant faire le pont entre ce que vit le jeune et les apports théoriques qu'ils doivent dispenser au CFA. Une bonne connaissance du milieu professionnel permet de mieux en comprendre les problématiques et de rester en phase avec les besoins du terrain.

10.2.3. L'utilisation du tableau d'auto-évaluation de Marie -Hélène Doublet

Le tableau d'auto-évaluation présenté lors de la « formation tuteurs » semble pouvoir être un outil réexploitable en entreprise. La maître d'apprentissage, qui l'a testé auprès de son apprentie, s'est dit très satisfaite et souhaite à présent laisser de façon formalisée les procédures à suivre afin de mener à bien une activité.

Peut-être qu'il serait bon de diffuser à plus grande échelle ce tableau qui permet à l'apprenti de s'auto-évaluer mais surtout de proposer des actions pour réussir à atteindre les objectifs. C'est une façon de le rendre acteur et non plus spectateur de son apprentissage et l'on suggère ainsi chez lui une réflexion l'incitant à se positionner et se projeter.

10.3. Vis-à-vis des parents

10.3.1. Une réunion d'information sur le statut d'apprenti

Nous avons, également, relevé au travers des entretiens des moniteurs combien les parents occupent un rôle primordial dans l'accompagnement de leurs enfants vers le milieu professionnel. En effet, les parents n'ont pas forcément connu eux-mêmes l'apprentissage au travers leur expérience professionnelle. Il est donc utile de les informer.

Les parents influencent beaucoup leur enfant, notamment pour les plus jeunes d'entre eux comme dans la situation présentée par Louis ou la jeune fille n'avait pas encore quinze ans à l'entrée en formation. La compréhension de ce statut d'apprenti et des responsabilités que cela engage n'est pas toujours claire pour eux lors de la signature du contrat.

L'idée d'une rencontre, autre qu'une réunion de rentrée, pour présenter toutes ces caractéristiques pourraient leur permettre d'en prendre conscience. Cette rencontre pourrait s'effectuer en même temps ou lors d'un temps différent que celui proposé aux apprentis.

10.3.2. Réunions sur des thématiques qui les préoccupent

D'autres réunions avec des thématiques particulières pourraient être proposées aux parents afin de créer des espaces de paroles formateur. Pour ce faire, il pourrait être proposé aux parents de suggérer des thématiques qui les intéressent et dont ils ressentent l'utilité pour pérenniser les parcours de formation de leur enfant. Ainsi des tables rondes pourraient être organisées afin de créer des liens et répondre à des préoccupations communes.

10.4. Pour les moniteurs

10.4.1 Le cadre et la posture

Nous avons constaté combien le moniteur occupe un rôle de lien important entre l'apprenti et l'entreprise ou l'apprenti et ses parents voire même les parents et l'entreprise. A de multiples reprises, il exerce une fonction de médiateur entre les différents acteurs afin de réguler les échanges.

Il doit être le garant d'un cadre clairement défini et adopter une posture à la fois de guide, de compagnon et d'accompagnateur. L'accompagnant qu'il incarne doit s'adapter à tous les jeunes candidats qui se présentent pour rechercher un contrat d'apprentissage. Il doit porter une attention toute particulière aux modes de communication entre les différents acteurs lorsqu'il les reçoit en rendez-vous. En effet, un jeune arrive au CFA avec son histoire, son passé, ses envies, ses possibilités. Chaque situation est singulière et nécessite une écoute et un mode de questionnement qui favorise la communication.

10.4.2. L'entretien d'explicitation

Nous remarquons également que les techniques d'entretien d'explicitation sont ressorties à de nombreuses reprises. L'analyse des interviews menées auprès des moniteurs révèlent que les entretiens auprès des apprentis ou des maîtres d'apprentissage sont très fréquents dans la pratique d'accompagnement. C'est pourquoi, il est très important d'en respecter les fondamentaux :

- Tout d'abord, l'écoute absolue afin d'être dans une disponibilité totale,
- Formuler des questions vides de contenu pour ne pas influencer et diriger les questions de celui qui est en entretien,
- Ne pas interpréter le contenu de ce qui est dit.

L'entretien d'explicitation est essentiel dans nos métiers de relations humaines. Cependant il faut une longue pratique de cette technique avant de prétendre pouvoir la maîtriser.

10.4.3. La nécessité d'une réflexion collective

Lors de l'analyse et de l'interprétation de l'entretien de Jules, nous avons noté l'importance de travailler avec méthode. L'accompagnement ne s'improvise pas. Il faut pour cela

réfléchir à chacune des situations afin de réagir de façon appropriée. Il est primordial d'écouter chacun des acteurs pour ne pas être influencé par un seul d'entre eux lors de situation de conflit. La connaissance du contexte professionnel permet d'en comprendre les enjeux et d'être en phase avec les problématiques que les professionnels rencontrent. Une réflexion collective menée entre pairs permet d'échanger et d'ouvrir la réflexion.

Cela a déjà été le cas lors de la mise en place du nouveau dispositif d'accompagnement des candidats à l'apprentissage. La sous-équipe apprentissage a su réagir et a mis en place un plan d'action de la rencontre des candidats à l'apprentissage jusqu'à la signature du contrat d'apprentissage même au-delà afin de répondre à un accompagnement constructif dans la durée.

10.4.4. La formation et l'autoformation

La formation des moniteurs paraît nécessaire pour parfaire leurs compétences et étayer leurs outils afin de s'adapter aux diverses situations. En effet, les publics en formation évoluent et nous devons renforcer les méthodes pour nous adapter avec un nouvel outillage.

Nous notons également que les années d'expérience des moniteurs leur permet d'acquérir une autoformation et un regard réflexif propices à un accompagnement efficient.

Cette mutualisation des expériences des moniteurs, mais aussi des maîtres d'apprentissage favorise le co-accompagnement des apprentis. En effet, « l'action-recherche » réalisée cette année amène à réfléchir autrement l'accompagnement. Les échanges, le partage d'expériences avec les maîtres d'apprentissage participent à avoir un regard réflexif sur nos pratiques et nous interrogent sur de nouvelles méthodes d'accompagnement à mettre en place. Ainsi cette « formation tuteurs » nous amène à notre tour à nous former auprès d'eux car elle fait ainsi l'objet d'une réciprocité formatrice de l'alternance.

10.5. Bilan de ces propositions d'actions

Nous remarquons que l'ensemble de ces préconisations vise à prendre en compte chacun des acteurs que ce soit les apprentis, leurs parents, les maîtres d'apprentissage, et les moniteurs. Ces propositions ont pour objectif de renforcer l'accompagnement tout au long

du cycle de formation. Voici le bilan des propositions d'actions suite à notre travail de recherche :

- Pour l'apprenti :
 - Organiser une réunion d'informations sur le statut d'apprenti,
 - Mettre en place et faire vivre un portfolio de compétences,
 - Travailler la confiance en soi en valorisant leurs expériences professionnelles par le biais des mises en commun lorsqu'ils reviennent d'entreprise
- Pour les maîtres d'apprentissage :
 - Co-construire une grille de compétences professionnelles à insérer dans les carnets d'activités,
 - Diffuser des outils tels que le tableau d'auto-évaluation,
- Pour les parents :
 - Organiser des réunions sur des thématiques qui les préoccupent,
- Pour les moniteurs :
 - Travailler la technique de l'entretien d'explicitation pour faciliter les échanges avec les apprentis,
 - Réfléchir collectivement à l'accompagnement et savoir se remettre en cause pour évoluer et s'adapter aux besoins des jeunes et des entreprises,
 - Encourager la formation des moniteurs et prendre conscience de l'autoformation acquise,
 - Maintenir le dispositif d'accompagnement mis en place,
 - Poursuivre les visites en entreprises pour valoriser le jeune sur le terrain et être conscient des problématiques des entreprises.

Nous relevons que la volonté de ces propositions d'actions a bien pour objectif le « bien-vécu » et la réussite du jeune tout en sécurisant son parcours de formation.

Conclusion de la deuxième partie

Durant cette deuxième partie, nous avons présenté notre méthodologie de recherche qui avait pour volonté de recueillir des données de l'ensemble des acteurs de la formation que sont : les apprentis, les maîtres d'apprentissage et des moniteurs.

Pour cela, nous avons procédé de trois manières différentes :

- au travers d'une enquête auprès du directeur de la MFR, des apprentis et des maîtres d'apprentissage
- d'une analyse d'entretiens menés auprès de trois moniteurs
- d'une action-recherche auprès de maîtres d'apprentissage investis dans la « formation tuteurs ».

Les résultats obtenus nous ont révélé que les apprentis apprécient le dispositif d'accompagnement à la recherche d'un contrat d'apprentissage mis en place au sein de la structure. Ce travail mené dès notre première rencontre avec le jeune et sa famille est également encouragé par les maîtres d'apprentissage qui souhaitent également s'associer à cet accompagnement dès les premières étapes de la recherche.

Le lien établi grâce aux différents outils que sont le carnet d'activités ou encore les visites est très plébiscité par les entreprises.

L'analyse de deux entretiens revient tout particulièrement sur le fait d'intervenir rapidement et de construire des échanges en confiance avec les maîtres d'apprentissage. En effet, la communication est l'un des outils majeurs pour déjouer les situations complexes. Il est nécessaire de prendre en compte les avis de chacun des acteurs afin d'agir en toute connaissance de la situation.

Il faut être attentif à la posture adoptée par le moniteur lors des entretiens réalisés avec les futurs candidats à l'apprentissage. Cette posture permet de déceler des freins ou même parfois des interactions qui se jouent autour de l'apprenti et ainsi de mieux en comprendre les problématiques.

L'un des trois moniteurs insiste sur la nécessité d'une réflexion en équipe afin de travailler autour d'une méthode d'accompagnement à mettre en place. Celle-ci doit prendre en compte la sensibilité des moniteurs mais aussi tenir compte des expériences vécues par chacun, afin de se créer un outil à « sa main ».

Enfin, ce travail de terrain a été approfondi grâce à « l'action-recherche » réalisée auprès des maîtres d'apprentissage impliqués dans la « formation tuteurs ». Il en ressort que les jeunes expriment une vraie volonté d'être accompagnés à leur entrée en formation mais souhaitent aussi être guidés tout au long de la transmission du métier. Les jeunes et les maîtres d'apprentissage insistent sur la nécessité de la mise en place du processus d'autonomisation. Celui-ci est vécu comme une réelle preuve d'acquisition du métier.

Une réflexion autour de la co-construction d'une grille de compétences sera prochainement menée pour répondre au besoin d'un outil qui pourrait être inséré dans le carnet d'activités et discuté lors des visites en entreprise.

Ce travail a également révélé que les jeunes apprentis en CAP EVS deuxième année n'avaient pas pris pleinement conscience des compétences professionnelles acquises durant leurs deux années d'apprentissage. Une réflexion autour de la création d'un portfolio de compétences personnel les pourrait les amener à réfléchir au chemin parcouru et les accompagner vers une poursuite de formation.

Conclusion générale

Les publics en formation évoluent et nous devons nous adapter à ces changements pour répondre au mieux aux nouveaux besoins d'accompagnement des jeunes apprentis.

Il est nécessaire de réfléchir ce travail et de l'envisager en prenant en compte les spécificités de chacun et en travaillant conjointement avec les maîtres d'apprentissage et les familles.

C'est ainsi, que nous nous sommes posés la question des éléments qui permettent la réussite de cet accompagnement en formation par apprentissage en MFR.

Ce travail de recherche nous a menés à sonder les avis des apprentis et des maîtres d'apprentissage quant à l'accompagnement mis en place au sein du CFA de la MFR. Il en ressort qu'il est important de réaliser un accompagnement personnalisé dès les portes ouvertes de l'établissement en janvier afin de répondre aux questions, aux craintes mais aussi d'ouvrir la réflexion avec les parents. C'est à partir de cette première étape que des questions essentielles concernant la mobilité doivent être abordées afin de mettre en place un dispositif d'accompagnement en adéquation avec les possibilités du jeune et de sa famille.

Pour approfondir notre recherche, nous nous sommes intéressés aux témoignages de trois moniteurs expérimentés dans l'accompagnement en formation. Ceci afin de déceler ce qui, selon eux, pouvait apparaître comme les caractéristiques d'un accompagnement en formation réussi.

Grâce à l'analyse de ces données, nous avons pu réaliser combien il est difficile pour un jeune de comprendre tout le sens de ce nouveau statut qu'est l'apprentissage. De ce fait, il est majeur de tisser des liens forts avec les maîtres d'apprentissage pour désamorcer des situations complexes. Une posture d'écoute et de vigilance permet d'être réactif et de faire le nécessaire pour rebondir lors de situations délicates. En effet, le CFA dispense la formation théorique et l'entreprise assure la formation expérientielle et, c'est ce co-accompagnement qui permet de résoudre ensemble les difficultés que traverse le jeune lors

de ses premiers pas dans le monde du travail. L'association des parents est bien évidemment capitale car cette entrée en apprentissage intervient à une période où les jeunes sont souvent très influençables et nécessitent d'être soutenus par leur environnement familial et social.

Nous notons tout particulièrement le témoignage d'un des moniteurs qui revient sur l'expérience difficile d'un accompagnement. Cet entretien nous a amenés à réaliser un pas de côté et à réfléchir aux démarches d'accompagnement à mettre en place. L'accompagnement ne s'improvise pas, il faut réfléchir en amont à un dispositif. Pour ce faire, un travail collectif des moniteurs permet d'envisager et de construire un accompagnement de qualité prenant en compte l'ensemble des acteurs qui entourent l'apprenti.

De plus, un travail « d'action recherche » auprès des maîtres d'apprentissage lors de la formation tuteurs proposée au sein du CFA, nous a aussi révélé la nécessité d'associer les futurs employeurs dès la première étape de la recherche de contrat d'apprentissage, lors des entretiens de positionnement. La poursuite de cette réflexion avec les tuteurs et les apprentis nous indique également que le jeune a besoin d'être accompagné tout au long de sa formation même si certains processus d'autonomisation se mettent en place. La notion de confiance est primordiale pour établir une relation sereine. Chacun des membres de ce co-accompagnement insiste sur le fait qu'il faut pouvoir échanger en toute confiance afin d'avancer vers un travail constructif.

L'accompagnement proposé jusqu'à la fin de la formation permet de mettre en lumière les perspectives professionnelles envisageables. Pour ce faire, nous ne devons plus accompagner à la transmission des savoir-être et des savoir-faire du métier, mais accompagner les apprentis à prendre conscience du chemin parcouru.

Pour conclure, le travail d'accompagnement en fin de cycle de formation doit permettre à l'apprenti de prendre conscience des compétences professionnelles acquises. Ceci afin qu'il se projette vers un avenir professionnel dans lequel il s'épanouisse et pour lequel il prenne la pleine mesure de ses capacités à agir par lui-même et accède ainsi à une prise en compte de ses possibles.

Références Bibliographiques

- Balas-Chanel, A. (2013). *La pratique réflexive*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson.
- Bougès, L-M. (2011). *A l'école de l'expérience, autonomie et alternance*. Paris : L'Harmattan.
- Boutinet, J-P., Denoyel, N., Pineau, G., Robin, J-Y. (2007). *Penser l'accompagnement adulte, ruptures, transitions, rebonds*. Paris : PUF.
- Clénet, C. (2015). « Penser l'ingénierie de l'accompagnement en formation » in *Education Permanente* n° 205, décembre 2015, pp. 63-75
- Cornu, L. (2004). « Una etica de la oportunidad » in Friego, Graciela & Diker Gabriela, (comps) : *Una etica en el trabajo con niños y jóvenes : la habilitación de la oportunidad*. Editorial Novedades educativas y CEM, Buenos Aires
- Cornu, L. (2006). *Les moments de confiance, connaissance, affect et engagements*. Paris : Economica.
- Cornu, L. (2015). « Créer les conditions de la confiance » in *Les cahiers des MFR*, n° 20, Mars, pp. 15-16
- Courtois, B., Pineau, G. (1991). *La formation expérientielle des adultes*. Paris : La Documentation Française.
- Cru, D. (2014). *Le risque et la règle*, Toulouse, Editions Erès.
- De Peretti, A. (1996). « Le groupe d'approfondissement personnel » in *Cahiers Pédagogiques* n°346, septembre, 1996, p. 45
- Denoyel, N. (2000) « Alternance tripolaire et réciprocité interlocutive, réflexion sur l'expérience des Maisons familiales rurales » in *Education Permanente*, 2000-3, n°144, pp. 187-193
- Denoyel, N. (2002b). « Produire : des savoirs, du sens, de l'œuvre » in C. Guillaumin (dir.), *Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social*. Paris : L'Harmattan. pp. 221-234
- Denoyel, N. (2005). « L'alternance structurée comme un dialogue. Pour une alternance dialogique », in *Education Permanente*, n°163, février 2005. pp. 81-88
- Denoyel, N., Guillaumin, C., Pesce, S. (2009). « Raison expérientielle et habitude d'action pratique : Les ingénieries réflexives sous l'angle de l'interprétant » in *Pratiques*

réflexives en formation, Ingéniosité et ingénieries émergentes. Paris : L'Harmattan. pp. 183-204

- Denoyel, N. (2014). « La délibération tournant interlocutif de l'expérience », in *Education Permanente*, n°198, Mars 2014, pp. 155-166

- Duffaure, A. (1973). Les Maisons Familiales et leur évolution. in *Education et développement* n°84, pp. 3-11

- Duret Guérineau, L., Golhen, E. (2015). « Une expérience pédagogique originale : la préparation à la fonction de moniteur en maison familiale rurale », in *Education Permanente*, n°203, juin 2015, pp. 173-180

- Galvani, P. (2006). « L'exploration des moments d'autoformation : prise de conscience réflexive et compréhension dialogique » in *Education Permanente*, n° 168, 2006-3, pp. 59-73

- Ginsbougier, F., Lichtenberger, Y., Padis, M-O. (2011). « Introduction » in *Exister au travail* : ESPRIT, décembre 2011, pp. 85-88

- Halin, C. (1996). *Etre formateur quand dire c'est écouter*. Paris : L'Harmattan.

- Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris : Eyrolles.

- Le Bouëdec, G., du Crest, A., Pasquier, L., Stahl, R. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation*. Paris : L'Harmattan.

- Lecat, B. (2005). « Vers le co-accompagnement d'apprentis -ingénieurs » in *Education Permanente*, n°163, juin 2005, pp. 29-41

- Lerbet-Serini, F. (2015). « Accompagnement et autonomie : un évident paradoxe » in *Education permanente*, n°205, décembre 2015, pp. 31-40

- Lerbet-Sérini. (1999). « Guidance, compagnonnage, et/ou accompagnement dans un cas de formation en alternance par production de savoir : approche pragmatique de la relation au travers des dialogues de direction de mémoire professionnel de deuxième année d'IUFM », in *L'année de la recherche en Sciences de l'éducation*, PUF, pp. 145-178

- Lhotellier, A. (2003). *Délibérer pour agir, Tenir Conseil*. Paris : Seli Arslan.

- Lichtenberger, Y. (2011). « Sens et valeurs au travail » in *Exister au travail* : ESPRIT, décembre 2011, pp. 89-99

- Marc, E., Picard, D. (1984). *L'école de Palo Alto*. Paris : Editions Retz.

- Orly, P., Cuvillier, B. (2007). « Apprendre en situation, le cas des dispositifs apprentis/maîtres d'apprentissage », in *Education Permanente*, n°172, mars 2007, pp. 45-60
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.
- Paul, M. (2010). « L'accompagnement une posture professionnelle spécifique », in *Les carnets de la Persagotière*, n°22-2010, février 2010, pp. 1-21
- Paul, M. (2015). « L'accompagnement : de la notion au concept », in *Education Permanente*, n° 205, décembre 2015, pp. 21-29.
- Piaget, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris : PUF.
- Pineau, G. (2013). « Les réflexions sur les pratiques au cœur du tournant réflexif » in *Education Permanente*, n°196, 2013-3, pp. 9-24
- Rousseau, J.J éd. (1966). *Emile ou de l'éducation*. Paris : Flammarion
- Trognon, L. (2013). « Accompagner la réflexivité, une construction de l'expérience », in *Education permanente*, n°196, septembre 2013. pp. 65-74
- Vermersch, P. (1994). *Entretien d'explicitation*. Paris : ESF Editeur.

Références et Index

Table des Figures

Figure 1 : Le jeune au centre de la formation.....	22
Figure 2 : Les partenaires d'une Maison Familiale Rurale.....	25
Figure 3 : Les jeunes en formation.....	27
Figure 4 : Tableau comparatif des répartitions géographiques et des contrats l'apprentissage des jeunes en 2015/2016.....	29
Figure 5 : Tableau des répartitions par activités et par formations pour la rentrée 2015 /2016.....	30
Figure 6 : Tableau de l'historique des effectifs de l'apprentissage en commerce depuis 2000.....	32
Figure 7 : Tableau 9: « La boucle d'apprentissage expérientielle ».....	34
Figure 8 : Tableau 13 « Les 3 dimensions de la compétence ».....	37
Figure 9 : Les trois "maîtres" de l'éducation selon J.-J. Rousseau.....	57
Figure 10 : La zone proximale de développement de Vygotski.....	70
Figure 11 : Tableau des effectifs et des ruptures de contrats depuis 2011/2012.....	89
Figure 12 : Tableau des % de satisfaction des maîtres d'apprentissage.....	94
Figure 13 : Tableau des passages exprimant une situation marquante.....	98
Figure 14 : Tableau des passages exprimant la gêne.....	98
Figure 15 : Tableau des éléments du regard réflexif de Jules.....	99
Figure 16 : Tableau des passages concernant les entretiens.....	103
Figure 17 : Tableau des passages concernant les visites.....	104
Figure 18 : Tableau des passages concernant les appels téléphoniques.....	105
Figure 19 : Tableau des passages exprimant le manque de maturité.....	106
Figure 20 : Tableau des passages concernant la relation mère-fille.....	107

Figure 21 : Tableau des passages concernant la maître d'apprentissage.....	108
Figure 22 : Tableau des passages concernant les visites.....	112
Figure 23 : Tableau des passages concernant les entretiens.....	112
Figure 24 : Tableau des passages exprimant les appels téléphoniques.....	113
Figure 25 : Tableau des passages concernant les parents.....	114
Figure 26 : Tableau des passages exprimant la maturité et le choix de l'orientation.....	115
Figure 27 : Tableau des passages concernant la maître d'apprentissage.....	116
Figure 28 : Tableau des réponses des apprentis sur leurs attentes concernant leur tuteur à leur arrivée en formation.....	120
Figure 29 : Tableau des réponses des apprentis concernant leurs attentes vis à vis de leur tuteur aujourd'hui.....	123
Figure 30 : Exemple de tableau d'auto-évaluation.....	127
Figure 31 : Tableau des questions de la grille d'entretien utilisée habituellement.....	128
Figure 32 : Tableau des questions construites par les maîtres d'apprentissage.....	132
Figure 33 : Dispositif systémique autour de l'apprenti.....	143

Annexe 1 : Analyse de l'entretien avec le directeur du CFA de la MFR de Segré

Compte rendu de l'entretien avec Norbert Herbuel, directeur de la Maison Familiale de Segré du 20/02/15

Selon toi quels sont les éléments clés de la sécurisation des parcours de formation des apprentis ?

L'accompagnement dans sa globalité est très important que ça soit au niveau des maîtres d'apprentissage, des parents, des moniteurs.

La réactivité est majeure pour pouvoir dénouer une situation délicate. Pour cela, nous avons plusieurs leviers, que ce soit l'écoute et/ou le biais des remarques notées sur le carnet d'activités.

Pour que le jeune puisse vivre sereinement sa formation, il lui faut un tuteur clairement identifié et impliqué dans la formation, des parents présents, et une mobilité par rapport au lieu d'apprentissage qui a été réfléchi par tous avant la signature du contrat.

C'est un âge où le jeune est très influençable, il faut donc être aussi vigilant quant à son environnement amical, notamment lorsque les amis ne sont pas engagés dans l'apprentissage, ceci entraîne des différences qui sont parfois difficiles à gérer pour l'apprenti: vacances, jours de travail, amplitudes horaires ...

Si l'équipe constate un souci auprès de l'apprenti, il est primordial d'en informer les parents et si le relais n'est pas possible à ce niveau d'en informer le maître d'apprentissage.

Bilan des ruptures de contrats d'apprentissage sur les 4 dernières rentrées scolaires sur l'ensemble des groupes d'apprentis:

→ CAP Employé de Vente Spécialisé : première et deuxième année

→ Le Bac Professionnel Commerce : seconde, première, terminale

2014 / 2015

50 Apprentis : 3 ruptures de contrats : 2 pour problèmes familiaux

soit 6%

1 pour un changement d'orientation

2013 / 2014

61 apprentis : 14 ruptures de contrats : 5 pour des soucis relationnels avec l'employeur

soit 23%

2 pour des soucis familiaux

2 pour vol

1 pour un changement de propriétaire

1 pour de gros soucis de mémorisation

1 pour des soucis relationnels en classe

1 rupture soudaine de l'employeur, changement d'avis

1 proposition d'un contrat en CDI

2012 / 2013

66 apprentis : 9 ruptures de contrats : 2 pour des problèmes relationnels avec l'employeur

13,6 %

2 pour des problèmes familiaux

2 pour des changements d'orientation

1 pour une période d'essai non concluante

1 pour des problèmes de comportement

1 pour ne s'être jamais présentée

2011 / 2012

75 contrats : 4 ruptures de contrats : 2 pour des problèmes relationnels avec l'employeur

soit 5 %

1 pour changement d'orientation

1 pour changement d'entreprise

Nous pouvons constater grâce à ces données que sur les 252 apprentis de ces 4 dernières années, nous avons enregistré 30 ruptures de contrats soit de 12 %.

En analysant ces chiffres, nous observons que la raison principale des ruptures correspond à des problèmes relationnels avec l'employeur soit 30% des ruptures, puis viennent les soucis familiaux qui représentent 20 % des ruptures des contrats.

Annexe 2 : Bilan du questionnaire sur l'accompagnement auprès des apprentis CAP EVS 1ère année

1- Comment avez-vous été informé des Portes Ouvertes du CFA de la MFR de Segré ?

- 4 par prospectus
- 4 étaient des anciens élèves de 3ème
- 2 par le collège ST Joseph de Segré
- 1 par la MFR de la Meignanne
- 1 par le Forum des métiers de Segré
- 1 par de la famille
- 4 ne sont pas venus aux portes ouvertes

2- Avez-vous été bien accueilli ?

- Oui pour 12 jeunes
- 4 ne sont pas venus

Pourquoi ?- L'accueil a été chaleureux

- Reçu avec le sourire
- Nous avons été bien orienté dès l'accueil
- Nous avons eu de bonnes explications

3- Les moniteurs ont-ils su répondre à vos questions ?

- Oui pour 12 jeunes
- 4 ne sont pas venus, donc n'ont pas rencontrés les moniteurs

Pourquoi ? - Ils ont su trouver les mots

- Répondre à nos questions
- Ils ont su nous conseiller

- Les explications étaient claires

4- L'entretien avec le moniteur a-t-il permis de détecter des difficultés dans votre projet d'apprentissage ?

- Oui pour 4 jeunes - Non pour 8 jeunes - 4 ne sont pas venus

Pourquoi ? - Les 2 diplômes ont été bien expliqués

- J'étais fixé dans un secteur d'activités et les moniteurs m'ont aidé à trouver dans ce domaine

- On m'a expliqué qu'il était difficile de se contenter d'un seul domaine de recherche

- On m'a expliqué les réalités par rapport aux vacances

5- Etes-vous allés à des portes ouvertes d'autres établissements ?

- Oui 3 jeunes - Non pour 13 jeunes

Pourquoi ? - Pour pouvoir comparer

- Car je n'avais pas encore trouvé de maître d'apprentissage

Si oui, pourquoi avez-vous retenu le CFA de la MFR de Segré comme centre de formation ?

- Le CFA de Segré était le plus près

- Pour l'accompagnement proposé

6- Vous êtes-vous sentis accompagné dès notre rencontre aux portes ouvertes ?

- Oui pour 12 jeunes - 4 ne sont pas venus

Pourquoi ? - On nous a guidé

- Nous avons échangé beaucoup de mails et de conversations téléphoniques pour rester en contact

- On nous a aidés dans les recherches

- J'ai senti les moniteurs plus proches de nous car ils nous posent beaucoup de questions

- J'ai été convaincu et plus intéressé

- Je me suis senti à l'aise avec les moniteurs

7- L'entretien de positionnement proposé après les portes ouvertes a-t-il été bénéfique dans votre projet d'apprentissage ?

- Oui pour 3 jeunes - Non pour 4 jeunes - 5 n'ont pas répondu - 4 ne l'ont pas fait étant des élèves de l'établissement

Si oui en quoi a-t-il été utile pour vos démarches ?

- J'ai pu montrer ma motivation et ils m'ont aidé à trouver un maître d'apprentissage
- ça m'a permis de réfléchir au secteur d'activités recherché
- ça m'a motivé à trouver

8- Après 6 mois d'apprentissage quels sont les points positifs de l'accompagnement proposé par la MFR ? (Visite, entretien...)

- Les visites en entreprises pour 10 jeunes
- Le suivi pour 10 jeunes
- Obtention de meilleures notes pour 4 jeunes
- Meilleure compréhension des cours pour 2 jeunes
- Les simulations faites en entreprises pour 2 jeunes

9- Y a-t-il encore des domaines pour lesquels vous aimeriez être plus accompagné ?

- Les simulations de vente pour 4 jeunes
- Plus de visites pour 1 jeune
- Savoir davantage ce que l'on fait en entreprise pour 1 jeune
- Travailler ma confiance en moi-même pour 1 jeune

Annexe 3 : Bilan du questionnaire sur l'accompagnement auprès des Secondes Bac Pro Commerce

1- Comment avez-vous été informé des Portes Ouvertes du CFA de la MFR de Segré ?

- 2 étaient déjà en 3ème
- 1 par connaissance
- 1 par un ancien élève
- 1 par de la famille
- 1 par le forum des métiers du collège St Joseph de Segré
- 1 par internet
- 7 ne sont pas venus

2- Avez- vous été bien accueilli ?

- Oui pour 4 jeunes
- 7 ne sont pas venus

Pourquoi ? - Grâce à l'accueil

- On a été bien pris en charge
- Les moniteurs aimaient ce qu'ils faisaient

3- Les moniteurs ont-ils su répondre à vos questions ?

- Oui pour 3 jeunes
- Oui et Non pour un jeune

Pourquoi ? - Il ont su répondre à nos questions sur le déroulement

- Ils ont dit tout ce que je voulais savoir

4- L'entretien avec le moniteur a t-il permis de détecter des difficultés dans votre projet d'apprentissage ?

- Oui, 1 jeune
- Non, 3 jeunes

Pourquoi ? - Car je ne recherchais que dans les vêtements

- Non car j'avais déjà trouvé

5- Etes-vous allés à des portes ouvertes d'autres établissements ?

- Oui, 4 jeunes - Non, 4 jeunes - 3, n'ont pas répondu

Pourquoi ? - J'hésitais entre la vente et l'agriculture

- J'hésitais avec le scolaire

- Je n'étais pas sûr de trouver un apprentissage

- Pour confirmer mon orientation

Si oui, pourquoi avez-vous retenu le CFA de la MFR de Segré comme centre de formation ?

- J'ai trouvé un apprentissage

- Je voulais de l'apprentissage

- ça me plaisait plus

- J'habite à Segré

6-Vous êtes vous sentis accompagné dès notre rencontre aux portes ouvertes ?

- Oui, pour 4 jeunes - 7, ne sont pas venus

Pourquoi ?

- On m'a aidé à trouver un contrat

- On m'a donné des infos

7- L'entretien de positionnement proposé après les portes ouvertes a-t-il été bénéfique dans votre projet d'apprentissage ?

- Oui pour 3 jeunes - Non pour 3 jeunes - 5 ne sont pas venus

Si oui en quoi a-t-il été utile pour vos démarches ?

- On m'a aidé à trouver un contrat
- J'avais des hésitations et on m'a convaincu
- Ils m'ont mis dans " le bain ", ça a confirmé mon choix

8- Après 6 mois d'apprentissage quels sont les points positifs de l'accompagnement proposé par la MFR ? (Visite, entretien...)

- Les visites 7 jeunes
- Le suivi 6 jeunes
- Les cours 3 jeunes
- Les intervenants 2 jeunes
- Les sorties 1 jeune

9- Y a-t-il encore des domaines pour lesquels vous aimeriez être plus accompagné ?

- Pour l'espagnol 2 jeunes
- Avoir plus de visites 1 jeune

Annexe 4 : Questionnaire administré auprès des CAP
EVS deuxième année et des Terminales Bac Pro
Commerce

*1- Qu'as-tu apprécié dans l'accompagnement de la MFR durant tes périodes au CFA ?
Dis moi ce que tu as aimé mais également ce qui t'a dérangé ?*

2- Qu'as-tu apprécié dans l'accompagnement de la MFR durant tes périodes en entreprise ?

3- Quels sont selon toi les points de l'accompagnement qui peuvent être améliorés en entreprise ? Pourquoi ?

4- Qu'as-tu apprécié dans l'accompagnement de ton employeur ? Quels sont les points qui peuvent être améliorés ?

5- Y a-t-il des éléments dans l'accompagnement qui t'ont manqué durant ton apprentissage aussi bien au CFA qu'en entreprise ?

Annexe 5 : Bilan du questionnaire envoyé aux maîtres d'apprentissage

L'accompagnement des maîtres d'apprentissage

Soucieux de l'accompagnement de nos jeunes et de nos maîtres d'apprentissage, nous aimerions connaître votre avis sur nos pratiques actuelles.

1 - Dans le cadre de nos visites annuelles, quel est votre ressenti concernant :

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant
Les périodes	25%	62.5%	6.25%
La fréquence	12.5%	68.75%	6.25%
La durée	25%	56.25%	
Les thèmes abordés	31.25%	56.25%	

Vos suggestions : Les salaires sont trop élevés pour des jeunes de 18 ans

Appeler un peu plus souvent pour anticiper certains problèmes

Pas assez de visites

2 - Le carnet d'activités vous semble-t-il un outil efficace ? ☐ Oui à 93.75% ☐ Non à 6.25 %

Si non, quelles remarques souhaitez-vous faire ? Bien pour les appréciation, mais le carnet n'est pas toujours bien suivi au niveau des notes

.....

.....

3 - Souhaitez-vous être davantage impliqué par rapport :

- Aux examens blancs (mars) : ☐ Oui 25%

☐ Non 75%

- A l'élaboration du planning prévisionnel : ☐ Oui 12.5% ☐ Non 68.7%

Si oui, à quel moment ?

- A des réunions de maîtres d'apprentissage : ☐ Oui 0% ☐ Non 81.25%

Si oui, à quel moment et sur quel(s) sujet(s)?

.....

- Entretien de positionnement* préalable au recrutement : ☐ Oui 50% ☐ Non 37.5%

- Aux réunions de parents : ☐ Oui 0% ☐ Non 81.25%

**Entretien de positionnement : Entretien d'une quinzaine de minutes avec un professionnel et un moniteur visant à cerner le profil des candidats à la recherche d'un apprentissage*

4 - Etes-vous intéressés par des rencontres à la MFR en fin de formation de votre apprenti ?

☐ Oui 43.75 % Cela dépend de l'apprenti

☐ Non 43.75%

5 - Y a-t-il des commentaires dont vous voulez nous faire part quant à l'accompagnement et à la pédagogie proposés par le CFA de la MFR de Segré ?

- La formation de notre apprentie est efficace et sérieuse

- Revoir les droits et les devoirs de l'apprenti : maladie, contrat d'apprentissage

- Les apprentis sont relativement bien encadrés. Les moniteurs sont à l'écoute des problèmes que l'on peut rencontrer durant la formation

- Manque de calcul mental indispensable à la formation commerce

- Le suivi des apprentis est très bien grâce aux visites, peut être serait-il bien de plus approfondir les techniques de vente

- Plutôt contente de la formation malgré des aprioris au départ

Annexe 6 : Entretien de Jules

1 *A : Jules, est-ce que tu peux me présenter une situation d'apprentissage, vécue*
2 *difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie ?*

3 *J : Je partirai même sur l'inverse, je me souviens surtout au tout début. Je partirai plutôt à*
4 *retourner ta question.*

5 *A : C'est-à-dire ?*

6 *J : C'est-à-dire la première année où j'ai travaillé ici me retrouver sous un apprentis au-*
7 *dessus d'un magasin avec un apprenti et son employeur, où on m'avait dit : " Il faut aller*
8 *faire la visite." Et me retrouver finalement, dans une situation, complètement, enfin,*
9 *complètement coincée, je ne voyais pas du tout quel était mon rôle. Enfin y'avait aucun*
10 *dialogue avec son employeur, je ne voyais pas du tout de possibilité de sortie, tu vois, je*
11 *pense plutôt à ça en fait, quand tu me dis : " Peux-tu me décrire une situation*
12 *d'apprentissage, vécue difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation*
13 *réussie." Moi ce qui me revient c'est plutôt la première fois, où je me suis retrouvé en*
14 *situation de difficulté, d'inconfort.*

15 *A : D'inconfort ?*

16 *J : Oui*

17 *A : Et qu'est-ce qui faisait que c'était inconfortable ?*

18 *J : Parce que j'avais aucune préparation, j'avais aucune formation, j'avais aucune... On*
19 *m'avait pas du tout donné de clés, hein, c'était, de la découverte, vraiment, par*
20 *l'expérience. Je me souviens très bien de l'entreprise, le nom de la jeune pas du tout. Mais*
21 *vraiment aucun recul, à se retrouver jeune moniteur, dans un contexte professionnel,*
22 *méconnu, si tu veux, où, je me souviens très bien de cette scène.*

23 *A : Elle était comment cette scène, c'était où ? Tu peux me la décrire ?*

24 *J : C'était dans un endroit... Alors je ne sais pas au niveau du moment, je ne sais pas si*
25 *c'était le moment le adapté.*

26 *A : Le plus adapté dans la journée, tu veux dire ?*

27 *J : Dans un endroit assez, je te dis dans un apprentis c'était au-dessus d'un magasin, une*
28 *sorte de grenier, je me souviens, ne pas forcément avoir eu le temps peut-être, ou*
29 *l'occasion, on m'avait pas forcément expliqué. Il aurait peut-être fallu que je vois les*
30 *parents, parce que la demoiselle était à l'époque mineure, elle faisait un BEP,*
31 *l'employeur, je le connaissais pas du tout, donc c'est plutôt ça qui me vient à l'esprit.*

32 ***A : Tu n'avais jamais été en relation avec ce maître d'apprentissage-là ?***

33 *J : Non*

34 ***A : C'était une découverte ?***

35 *J : Voilà, et en fait je me dis aussi dans notre métier, hein, de moniteur, on est parfois*
36 *aussi confronté à des situations compliquées par rapport au parcours des jeunes sans*
37 *aucune, sans aucun outillage, quoi.*

38 ***A : Et là, c'est le contexte, c'est le moment de la situation qui était compliqué ou la***
39 ***situation ?***

40 *J : Un ensemble, c'est-à-dire c'est se retrouver, à prendre un rendez-vous avec un*
41 *employeur parce que l'apprentissage de la demoiselle se passe, difficilement et en fait se*
42 *retrouver face à cette situation en étant un peu, en étant présent, hein, donc en jouant en*
43 *théorie le rôle un peu de tampon, de lien, mais finalement on est en pleine, comment dire*
44 *ça, c'est de l'improvisation, quoi, on improvise. On avait pas forcément de réflexion,*
45 *d'anticipation, de discussion entre les collègues, c'était au tout début où j'ai commencé ce*
46 *métier.*

47 ***A : Ça, ça t'a marqué ?***

48 *J : Ah oui, ça, ça m'a marqué, j'y pense assez souvent.*

49 ***A : Ah oui ?***

50 *J : Ah oui, oui, oui, y'avait rien de particulier, y'a juste eu un employeur et un apprenti qui*
51 *n'arrivent pas à se parler, se comprendre, quoi. Et ça, ça m'a beaucoup marqué.*

52 ***A : Et quand tu analyses ça, c'était du fait que tu ne connaisses pas l'apprenti ou que tu***
53 ***que tu ne connaisses pas bien l'entreprise ?***

54 *J : Non, oui, l'un et l'autre, du fait aussi qu'ici à la Maison Familiale, ça n'existait pas*
55 *forcément à l'époque le temps où on avait une réflexion, un temps d'anticipation, un temps*
56 *de mise au point avant d'aller sur ce genre de rendez-vous.*

57 **A : D'accord, parce qu'on considérait peut-être à l'époque que tu allais y arriver, ou que**
58 **c'était pas important, ou que tout le monde devait savoir le faire par nature ?**

59 **J : Oui, c'est un peu les trois, alors qu'une situation de conflit dans une entreprise entre un**
60 **apprenti et un maître d'apprentissage c'est bien plus complexe que ça. Y'a des éléments**
61 **qu'il faut maîtriser. On est sur le domaine de la compétence, sur le domaine de la relation,**
62 **à quel moment de la formation... Tout ça moi j'arrivais dans le métier. J'étais pas**
63 **forcément encore...J'avais pas encore fait ma formation pédagogique à l'époque, sur**
64 **l'alternance aussi, donc, y' a pas eu forcément de choses compliquées derrière, parce que**
65 **la jeune fille je me souviens avait de bonnes notes sur son travail en magasin.**

66 **A : En simulation, tu veux dire ?**

67 **J : Je me souviens, elle avait fait un travail sur la réorganisation et la réimplantation de**
68 **son magasin. Elle avait eu une très bonne note en BEP. Mais par contre cette situation**
69 **précise, hein, où, on se retrouve finalement, entre un employeur et son apprenti, on se**
70 **retrouve en situation, d'entretien, de dialogue, cette situation m'avait vraiment...n'avait pas**
71 **été un très, très bon moment pour moi.**

72 **A : Tu avais senti à la fin de l'entretien que ça n'avait pas été efficace comme tu le**
73 **voulais ou...**

74 **J : J'avais même pas d'idées au départ. Y'avait pas d'idée d'efficacité au final puisque en**
75 **fait, au départ, y'a pas de ...Y'a rien, y'a pas d'objectifs de fixés, y'a pas de cadre de posé.**
76 **Ça c'est un souvenir que j'ai ici.**

77 **A : D'accord**

78 **J : Ou en fait on pouvait aussi se retrouver un peu, comme des sortes d'éponges, d'éponges**
79 **aux difficultés des uns et des autres mais, une éponge, oui ça nettoie la table mais c'est pas**
80 **forcément non plus suffisant pour tout quoi en fait, parfois, l'idée que j'en retire**
81 **aujourd'hui c'est que ...Il faut rencontrer l'employeur, il faut recevoir les parents, il faut**
82 **réunir les gens mais si on ne cadre pas les choses, on ne réfléchit pas un petit peu à la**
83 **situation. On prend un peu de hauteur et tout ça, parfois c'est complètement inutile. Tu**
84 **vois à ta question, je réponds plutôt...**

85 **A : Par une situation inverse qui t'a marquée.**

86 **J : Complètement inverse**

87 **A : Où tu t'es senti...**

88 *J : Je me suis senti à la fois inutile, je me suis senti, je me suis pas senti à ma place, je me*
89 *suis senti témoin de choses sur lesquelles j'avais pas forcément d'éléments, ça peut être*
90 *aussi été le point de départ mon travail ici. De me dire, mais finalement, cette situation,*
91 *c'est pas du tout ce genre de situation qu'il faut vivre. Ça m'a donné, comme on dit, c'est*
92 *pas des claques...c'est souvent des claques, les meilleures claques qui te permettent*
93 *d'avancer le plus.*

94 *A : Et c'est pour ça qu'aujourd'hui peut être, tu arrives à aborder une situation difficile.*
95 *Tu repenses à cette situation là en disant qu'est-ce qui m'a marqué ce jour-là.*

96 *J : Pas forcément, mais c'est vrai que quand tu me parles de souvenir, c'est le souvenir qui*
97 *me vient tout de suite, et pourtant, ça pas été, y'a pas eu de rupture de contrat. La jeune a*
98 *réussi sa formation, elle a eu son examen, les choses se sont remises en ordre, mais, je*
99 *m'étais vraiment senti démuni ce jour-là. Enfin la question que je posais pendant tout*
100 *l'entretien, c'était y'a pas une autre façon de faire.*

101 *A : Ah oui ?*

102 *J : Y' a pas une autre façon de faire que de finalement se dire : le temps il est pris, le*
103 *rendez-vous est fixé, la rencontre, elle existe, le dialogue il est là, mais finalement au*
104 *niveau de la méthode, ou enfin j'avais trouvé ça, j'avais été assez...pas perturbé, parce que*
105 *les situations dans le commercial où on est plutôt dans une situation de conflit voir de*
106 *négociation, j'en ai connues d'autres mais là j'avais été assez...*

107 *A : Assez démuni.*

108 *J : Oui, assez démuni, c'est complètement ça.*

109 *A : D'accord.*

110 *J : Et je l'ai remarqué par la suite.*

111 *A : C'est-à-dire ?*

112 *J : Que parfois moi le premier ou dans l'équipe, on va passer beaucoup, beaucoup de*
113 *temps toujours dans le but de sécuriser le parcours des jeunes, sur des situations*
114 *compliquées, sur des problèmes d'apprentissage, des problèmes en entreprise, beaucoup*
115 *de temps pour finalement peu d'efficacité, beaucoup d'énergie.*

116 *A : Et alors, est ce que tu t'es établi des règles pour pouvoir être efficace et pas perdre*
117 *cette énergie, grâce à l'expérience que tu as maintenant?*

118 *J : L'expérience déjà me permet de multiplier les situations donc d'en tirer des conclusions*
119 *sur les choses à faire, les choses à éviter petit-à-petit à force ça c'est l'expérience. On*
120 *apprend en avançant, le fait aussi d'aller en formation, moi même ou mes collègues. Le fait*
121 *d'aller en formation d'abord la formation interne dans les Maisons Familiales, mais les*
122 *formations aussi, qui sont proposées dans le cadre de l'apprentissage.*

123 ***A : Par le SAIA tu veux dire ?***

124 *J : Voilà y a des outils, y a des méthodes.*

125 ***A : Aujourd'hui tu te sens plus armé, grâce à l'expérience, grâce à ces formations ?***

126 *J : L'expérience, les formations, puis ma compréhension de l'alternance aussi*
127 *...comprendre que l'alternance c'est un système, y'a plusieurs acteurs, cette erreur de*
128 *jeunesse disons, aura été peut-être à l'époque d'écouter d'abord le jeune.*

129 ***A : Tu penses qu'à l'époque, tu donnais la priorité à la parole du jeune.***

130 *J : Bien sûr, oui parce que moi le discours, que j'avais ici c'était... L'entrée c'était le jeune,*
131 *donc le jeune était, voilà, le jeune s'exprimait donc, il fallait agir, et là il s'exprimait en*
132 *disant : " J'ai des difficultés en entreprise." Peut-être que la méthode était un peu trop*
133 *simple, simpliste, hein. Parfois il faut laisser du temps aussi, ce n'est pas parce que le*
134 *jeune se plaint qu'il faut prendre rendez-vous tout de suite. On peut aussi donner le temps*
135 *de comprendre le contexte de savoir ce qui s'y passe, quelles sont les personnes avec qui*
136 *travaillent cette jeune là. Moi, j'arrivais, à l'époque.*

137 ***A : D'accord très bien.***

138 *J : C'est pour ça que pour les situations à venir j'ai un temps de réflexion sur le rôle de*
139 *chacun, une discussion avec chacun des acteurs. Savoir comment on va procéder.*

140 ***A : L'anticipation c'est important ?***

141 *J : Ah oui !*

142 ***A : Ça permet de poser le cadre et du coup d'être plus efficace, c'est ça ?***

143 *J : Et oui et surtout d'être plus efficace et plus comment dire, performant finalement parce*
144 *qu'on sait où on va, on choisit aussi une méthode de travail, qui va sécuriser un peu tout le*
145 *monde puisqu'en posant le cadre on va donner des objectifs plutôt que de recevoir les uns*
146 *les autres, on va dire dans une sorte d'improvisation, qui ne l'est pas, puisqu'on a pris*
147 *rendez-vous, on a décidé de se rencontrer, on a décidé de discuter des difficultés, de*

148 *trouver des solutions donc finalement, la démarche, elle reste quand même intéressante. Il*
149 *vaut mieux ça que d'ignorer les choses. Mais ensuite parfois, je crois, qu'on l'a tous vécu*
150 *ici où en fait on écoute des gens exposer leur problème mais à la fin de la réunion, les*
151 *problèmes restent toujours, les solutions y'en a pas, y'en a toujours pas, hein, donc on*
152 *reste dans une situation qui reste difficile et délicate à vivre pour les uns et les autres.*
153 *Pour nous en tant que moniteur parce qu'on se dit mince : " Y'a un parcours de formation*
154 *pour un jeune qui se passe pas très bien." On est un peu déçu pour lui. L'employeur le vit*
155 *pas forcément bien non plus, hein, très souvent, le jeune évidemment lui, il passe un*
156 *mauvais moment, au final rien ne se passe quoi.*

157 ***A : Ok, c'est bien clairement identifié, est-ce que tu vois d'autres choses à me dire sur ce***
158 ***thème là ? C'est au tout départ cette situation ? C'est quand tu es arrivé ? C'est la***
159 ***première année ? Y'a 15 ans ?***

160 *J : Je pense que c'est l'une de mes premières visites, mais une première visite vraiment...*

161 ***A : Délicate.***

162 *J : Voilà, on est vraiment dans le col à franchir dans l' apprentissage d'un jeune, on est*
163 *dans un virage, un moment important. Elle avait des choses à dire à son employeur.*

164 ***A : Est-ce que tu crois que ta venue a apporté quelque chose de bénéfique, est-ce que tu***
165 ***penses avoir agi quand même sur cette situation-là.***

166 *J : J'en sais rien du tout, parce qu'en fait y'a pas eu forcément de feed back. Je me souviens*
167 *pas, si tu veux de temps à cette époque là, même si il existait le temps où on parlait des*
168 *apprentis.*

169 ***A : Oui.***

170 *J : Mais le temps où on abordait les choses d'une certaine façon.*

171 ***A : C'est fait, la visite était faite.***

172 *J : Voilà.*

173 ***A : Rien que le fait que tu y ailles ça devait forcément résoudre le problème, voilà, Jules***
174 ***y est allé.***

175 *J : Je sais pas si le problème était résolu en tout cas la formation de la demoiselle n'a pas*
176 *été interrompue, y'a pas eu de rupture, de problème particulier, après c'est pas pour ça*
177 *qu'il n'y a pas eu de problème dans l'entreprise, qu'est-ce qui avait, c'est une demoiselle*

178 *qui de mémoire avait beaucoup de potentiel, elle attendait peut-être aussi beaucoup sur ses*
179 *compétences, des responsabilités, elle attendait des encouragements certainement de son*
180 *employeur, ça, pour le structurer en avoir une image vraiment organisée dans sa tête,*
181 *lorsqu'on débute c'est vraiment pas évident.*

182 ***A : D'accord.***

183 *J : D'où aussi l'idée que et ça revient aussi beaucoup dans l'équipe, c'est quelque chose qui*
184 *revient aussi beaucoup dans notre équipe, on en parle beaucoup, c'est que les visites sont*
185 *faites mais comment, pourquoi, dans quel sens et là on est ... Les gens fonctionnent tous*
186 *très différemment et en situations de difficulté comme ça comment les collègues*
187 *s'organisent, gèrent ces situations là, y'a pas du tout de trame, de procès, de choses*
188 *cadrées ici.*

189 ***A : Tu crois qu'il en faudrait, ça serait adaptable d'avoir un outil comme ça, ou c'est***
190 ***plusieurs éléments qui font que chacun se construit à sa façon et rebondit à sa manière***
191 ***en situation. Est-ce que tu penses qu'il faudrait un outil ?***

192 *J : Un outil, tu me connais je vais dire oui, mais un outil je ne sais pas. Est-ce qu'il*
193 *faudrait pas plutôt, plus qu'un outil ça serait ... Pas un rappel à l'ordre mais une*
194 *présentation d'une technique qui existe, une formation, y'a des gens qui ont besoin de, je*
195 *pense, de découvrir, pas qu'on leur apprenne, c'est de découvrir, c'est pas le même mot, c*
196 *'est pas qu'on leur fasse une formation c'est qu'ils découvrent.*

197 ***A : C'est toute la subtilité entre : " Je te donne le poisson ou je t'apprends à pêcher."***

198 *J : Tout-à-fait. Découvrir des méthodes qui permettent d'identifier des difficultés, de*
199 *contribuer à la résolution des difficultés, d'accompagner les jeunes et les employeurs dans*
200 *cette formation, pas forcément de croire ou d'imaginer qu'on peut en une visite régler le*
201 *problème et derrière paf on repart. C'est pas aussi simple que ça, oui.*

202 ***A : On a des exemples autour de nous quand on demande alors ça a donné quoi : "***
203 ***C'est fait." Mais ce n'est pas pour ça qu'on n'arrive pas à des ruptures.***

204 *J : Quand tu prends certains cas, la visite a été faite mais rien n'a été vu. C'est-à-dire que*
205 *la visite est faite, le collègue est revenu, résultat de la visite, au rien de particulier. Et*
206 *quelque temps après on a la maman, puis l'employeur et c'est parti, donc ça veut que...*

207 ***A : Tu crois que la personne aurait dû voir les choses ?***

208 *J : Non, non, non, qu'il aurait dû, qu'il aurait pu...Peut être qu' aussi la visite dans le*
209 *questionnement en fait, dans la discussion, de l'enquête, de l'investigation, tout n'a pas été*
210 *forcément bien posé, on a pas construit d'outils ou on se base sur des outils qui sont trop*
211 *anciens, et si on se base sur des outils qui datent de l'époque dont je te parle quand je suis*
212 *arrivé, effectivement on pourra pas avancer sur ce domaine là. Tu penses que je suis assez*
213 *clair ou pas.*

214 *A : C'est très clair.*

215 *J : Je ne vois pas d'autres choses, je prends plus l'inverse.*

216 *A : D'accord, merci Jules.*

217 *J : Merci à toi.*

Annexe 7 : Grille d'analyse de l'entretien de Jules

THEMES	REPERAGES DES LIGNES	EXTRAIT DES PASSAGES
Situation marquante d'un accompagnement	L 8 L 13-14 L 51 L 70-71 L 96-97 L 98-99	<p>- Et me retrouver dans une situation, complètement, enfin, complètement coincée</p> <p>- Je me suis retrouvé en situation de difficultés, d'inconfort</p> <p>- Ca, ça m'a beaucoup marqué</p> <p>- Cette situation m'avait vraiment...n'avait pas été un très, très bon moment pour moi</p> <p>- C'est vrai que quand tu me parles de souvenir, c'est le souvenir qui me vient tout de suite</p>

	<p>L 104</p> <p>L 108</p>	<p>- Je m'étais vraiment senti démuni ce jour là</p> <p>- J'avais été assez... perturbé</p> <p>- Oui, assez démuni, c'est complètement ça</p>
Les éléments gênants	<p>L 9</p> <p>L 10</p> <p>L 18 à 20</p> <p>L 21-22</p> <p>L 24-25</p> <p>L 36-37</p> <p>L 43-44</p> <p>L 44-45</p>	<p>- Je ne voyais pas du tout quel était mon rôle.</p> <p>- Je ne voyais pas du tout de possibilité de sortie</p> <p>- J'avais aucune préparation, j'avais aucune formation, j'avais aucune...On m'avait pas du tout donné de clés, hein, c'était de la découverte, vraiment par l'expérience</p> <p>- Un contexte professionnel, méconnu</p> <p>- Je ne sais pas si c'était le moment adapté</p> <p>- Sans aucune, sans aucun outillages, quoi ;</p> <p>- On est en pleine ... c'est de l'improvisation, quoi, on improvise</p> <p>- On avait pas forcément de réflexion,</p>

	<p>L 54 à 56</p> <p>L 63-64</p> <p>L 74-75</p> <p>L 88 à 90</p>	<p>d'anticipation, de discussion entre les collègues</p> <p>- Ca n'existait pas ... le temps où on avait une réflexion, un temps d'anticipation, un temps de mise au point avant d'aller sur ce genre de rendez-vous</p> <p>- J'avais pas encore ma formation pédagogique à l'époque, sur l'alternance aussi</p> <p>-J'avais même pas d'idées au départ. Y'avait pas d'idée d'efficacité au final puisque en fait au départ, y'a pas de ...Y'a rien, y'a pas d'objectifs de fixés, y'a pas de cadre de posé.</p> <p>- Je me suis senti à la fois inutile...je me suis pas senti à ma place, je me suis senti témoin de choses sur lesquelles j'avais pas forcément d'éléments, ça peut être aussi été le point de</p>
--	---	---

		départ de mon travail ici.
Regard réflexif	<p>L 29 à 31</p> <p>L 59-60</p> <p>L 78 à 83</p>	<p>- Il aurait peut être fallu que je vois les parents, parce que la demoiselle était l'époque mineure...l'employeur je le connaissais pas du tout.</p> <p>- Alors qu'une situation de conflit dans une entreprise entre un apprenti et un maître d'apprentissage c'est plus complexe que ça.</p> <p>- Se retrouver un peu, comme une sorte d'éponges, d'éponges aux difficultés des uns et des autres mais, une éponge, oui ça nettoie la table mais c'est pas forcément non plus suffisant pour tout quoi en fait, parfois, l'idée que j'en retire aujourd'hui c'est que ...Il faut rencontrer l'employeur , il faut recevoir les parents, il faut réunir les gens mais si on ne</p>

		<p>cadre pas les choses, on ne réfléchit pas un petit peu à la situation. On prend un peu de hauteur et tout ça, parfois c'est complètement inutile</p>
	L 90 à 93	<p>- De me dire, mais finalement, cette situation, c'est pas du tout ce genre de situation qu'il faut vivre. Ca m'a donné, comme on dit, c'est des claques...c'est souvent des claques, les meilleures claques qui te permettent d'avancer le plus.</p>
	L 99-100	<p>- Enfin la question que je posais pendant tout l'entretien, c'était y'a pas une autre façon de faire.</p>
	L 103-104	<p>- Mais finalement au niveau de la méthode, ou enfin j'avais trouvé ça</p>
	L 112 à 115	<p>- Parfois moi le premier ou dans l'équipe, on</p>

		<p>va passer beaucoup, beaucoup de temps toujours dans le but de sécuriser le parcours des jeunes, sur des situations compliquées, sur des problèmes d'apprentissage, des problèmes en entreprise, beaucoup de temps pour finalement peu d'efficacité, beaucoup d'énergie.</p>
	L 118-119	<p>- L'expérience déjà me permet de multiplier les situations donc d'en tirer des conclusions sur les choses à faire, les choses à éviter petit-à-petit à force ça c'est l'expérience.</p>
	L 126- 128	<p>- L'expérience, les formations, puis ma compréhension de l'alternance...mais aussi comprendre que l'alternance c'est un système, y'a plusieurs acteurs , cette erreur de jeunesse disons, aura été peut être à l'époque d'écouter</p>

	L 132 à 136	d'abord le jeune. - Peut être que la méthode était un peu trop simple, simpliste , hein. Parfois il faut laisser du temps aussi, ce n'est pas parce que le jeune se plaint qu'il faut prendre rendez-vous tout de suite. On peut aussi donner le temps de comprendre le contexte de savoir ce qui s'y passe, qu'elles sont les personnes avec qui travaille cette jeune.
	L 138-139	- C'est pour ça que pour les situations à venir j'ai un temps de réflexion sur le rôle de chacun, une discussion avec chacun des acteurs. Savoir comment on va procéder.
	L 143 à 146	- Surtout d'être plus efficace et plus comment dire, performant ... on choisit aussi une méthode de travail , qui va sécuriser un peu

	L 149 à 152	<p>tout le monde puisqu'en posant le cadre on va donner des objectifs plutôt que de recevoir les uns et les autres ...</p> <p>- Mais ensuite parfois , je crois qu'on l'a tous vécu ici où en fait on écoute des gens exposer leur problème mais à la fin de la réunion, le problème reste toujours , les solutions y'en a pas, y'en toujours pas...dans une situation qui reste difficile et délicate à vivre pour les uns et les autres.</p>
	L 184-185	<p>- C'est que les visites sont faites mais comment, pourquoi , dans quel sens</p>
	L 193 à 196	<p>- Plus qu'un outil ça serait ...pas un rappel à l'ordre mais une présentation d'une technique qui existe, une formation, y'a des gens qui ont besoin de, je pense, de découvrir , pas qu'on</p>

	L 198 à 201	leur apprenne, c'est de découvrir, c'est pas le même mot, c'est pas qu'on leur fasse une formation c'est qu'ils découvrent
	L 204	- Découvrir des méthodes qui permettent d'identifier des difficultés de contribuer à la résolution des difficultés, d'accompagner les jeunes et les employeurs dans cette formation, c'est pas forcément de croire ou d'imaginer qu'on peut en une visite régler le problème derrière paf on repart.
	L 208 à 211	- La visite été faite mais rien n'a été vu. - Peut être qu'aussi la visite dans le questionnement en fait, dans la discussion, de l'enquête, de l'investigation, tout n'est pas forcément bien posé, on n'a pas construit d'outils ou on se base sur des outils qui sont trop anciens

Annexe 8 : Entretien de Louis

1 **A : Louis, est-ce que tu peux me présenter une situation d'apprentissage, vécue**
2 **difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie ?**

3 *L : Oui donc, le cas d'une seconde de l'année précédente.*

4 **A : Pourquoi est-ce son cas, qui te vient en mémoire ?**

5 *L : Oui, c'est le premier qui me vient en tête, c'est celui qui me paraît le plus récent et peut*
6 *être, au niveau chronologique le plus intéressant à exploiter, je pense.*

7 **A : D'accord, alors qu'est-ce qui était difficile avec cette jeune ?**

8 *L : En fait, c'est surtout au début de sa venue au sein du centre de formation, au sein de la*
9 *MF, j'ai senti qu'elle avait pas bien compris le fonctionnement de l'apprentissage, le*
10 *fonctionnement de l'alternance et y' avait pour moi un gros problème de maturité de*
11 *compréhension du statut.*

12 **A : Comment t'as fait pour sentir ça, à quoi t'as vu ça ?**

13 *L : A son attitude en classe, déjà.*

14 **A : Ca se manifestait comment ?**

15 *L : Un manque d'intérêt, beaucoup de rigolade, beaucoup de bavardage en classe, et puis*
16 *ça se manifestait aussi au niveau de son carnet d'activités, hein, puisque c'était moi qui la*
17 *suivait au niveau de l'entreprise, donc je voyais bien qu'au niveau de l'entreprise et au*
18 *niveau aussi de la famille et bien, le ressenti était le même.*

19 **A : Et ça t'as pu le voir au travers des écrits sur le carnet ?**

20 *L : Oui, au travers des écrits à la fois de la maman et de la tutrice, de la maître*
21 *d'apprentissage.*

22 **A : T'as vu ça au bout de combien de temps ?**

23 *L : Dans les premières semaines, dès le début parce que c'est moi qui l'ai suivie pour sa*
24 *recherche de contrat, donc, j'avais déjà rencontré la famille, la maman, j'avais déjà une*
25 *vision, alors, sommaire peut-être de la jeune mais voilà, je voyais un petit peu les choses et*
26 *puis au bout de la deux ou troisième semaine de formation, puisque la première c'est celle*

27 *de rentrée donc c'est un petit peu différent. Au bout de la, je dirais, la troisième semaine,*
28 *que je me suis rendu compte que et bien le ressenti des premières semaines se vérifiait,*
29 *hein.*

30 **A : D'accord**

31 *L : Et je me suis permis de regarder plusieurs fois son carnet et justement de voir aussi*
32 *qu'au niveau du carnet et bien le ressenti était un petit peu le même en entreprise et à la*
33 *maison.*

34 **A : Est-ce que tu avais déjà senti ça, quand tu l'as accompagné dans sa recherche de**
35 **contrat?**

36 *L : Oui*

37 **A : Et est-ce que tu avais déjà décelé cela dans son caractère, quand tu parles**
38 **d'immatunité ?**

39 *L : Oui, oui, oui,*

40 **A : Sur quel élément tu avais vu ça ?**

41 *L : Sur sa façon de... déjà le lien qu'elle avait avec sa maman, déjà.*

42 **A : Donc ça tu l'as vu sur des mots, sur des attitudes physiques ?**

43 *L : Les deux, plutôt sur des attitudes, au niveau du regard, du comportement, un peu*
44 *détaché et puis dans, le lien aussi qu'elle avait avec sa maman. Moi, je discutais beaucoup*
45 *avec la maman, la jeune beaucoup moins, hein, j'essayais pourtant, c'est beaucoup la*
46 *maman qui parlait et j'ai senti qu'il y avait un, comment dire, un rapport difficile entre*
47 *elles. Et, la maman se retrouvait beaucoup dans notre discours et je me retrouvais*
48 *beaucoup aussi dans son discours, donc je me suis dit on est un peu sur la même*
49 *représentation et la jeune fille peut-être pas forcément, du coup, notre but c'est aussi de les*
50 *amener à justement, à rentrer dans ce cadre là et je sentais vu son jeune âge puisque c'est*
51 *une jeune fille qui n'avait pas quinze ans.*

52 **A : D'accord**

53 *L : J'ai senti aussi que ça allait être peut-être, vu son âge aussi, être plus difficile que*
54 *d'autres.*

55 **A : D'accord**

56 *L : Aussi un petit peu, même si y a une vision différente des choses, peut être au travers ses*
57 *derniers résultats scolaires on retrouvait un petit peu ça, au niveau de l'ancien*
58 *établissement même si je me calque pas la dessus pour me faire un avis du jeune, ça donne*
59 *quand même une température.*

60 *A : Tu avais lu les bulletins de notes ?*

61 *L : Oui, oui, oui*

62 *A : Et c'était en terme de notes, ou de comportement ?*

63 *L : Les deux, les notes et les moyennes mais surtout, le bavardage, manque de*
64 *concentration et voilà.*

65 *A : D'accord, alors quand tu as constaté ça, donc dès en amont t'avais senti que ça allait*
66 *être une jeune qui, si je résume un peu ce que tu dis, qui au niveau de la maturité était,*
67 *pas encore très mature. Qu'il fallait un peu avoir à l'œil.*

68 *L : Voilà, tout à fait.*

69 *A : Donc t'as surveillé un peu les propos qui étaient mis sur le carnet d'activités, donc la*
70 *maman était bien actrice, elle remplissait bien le carnet ?*

71 *L : Oui*

72 *A : C'est pas toujours le cas.*

73 *L : Pas toujours, non, mais là c'était le cas, la maman c'est quelqu'un qui suit beaucoup sa*
74 *filles qui peut être même à mon sens aurait tendance à donner des règles de vie chez elle,*
75 *mais ça, ça ne me regarde pas, assez strictes, je sentais même qu'il y avait une relation*
76 *conflictuelle, ou la jeune fille essayait entre guillemet de passer un petit peu entre les*
77 *règles données par la maman.*

78 *A : Comment tu as su ça ?*

79 *L : Devant moi, la maman m'expliquait que si il y avait des soucis de comportement où de*
80 *notes, elle serait privée de portable à la maison. Je sentais qu'il y avait un cadre très serré*
81 *chez elle, et je sentais bien que le discours n'était pas forcément relayé dans la tête de la*
82 *jeune fille, vis-à-vis de ses attitudes pendant ces entrevues justement.*

83 *A : D'accord donc ça, tu l'as vu sur le carnet d'activités, c'est sa tutrice, son tuteur...*

84 *L : C' est le maître d'apprentissage, c'est-à-dire la responsable du magasin, elle travaille*
85 *dans la grande distribution, cette jeune fille là.*

86 **A : Oui**

87 *L : Et c'est, la maître apprentissage qui la suit et qui signe son carnet.*

88 **A : D'accord, qui la connaissait suffisamment par rapport à ce qui se passait dans le**
89 **magasin.**

90 *L : Oui, parce ce que, elle la suit beaucoup vu son jeune âge, elle l'a pris un petit peu sous*
91 *son aile même si elle travaillait pas au quotidien, elle prend beaucoup soin de cette jeune*
92 *fille là par rapport aux horaires, par rapport à comment elle ressent les choses en*
93 *entreprise. Donc c'est quelqu'un qui, malgré le fait qu'elle soit pas 24 heures sur 24 avec*
94 *la jeune fille, a quand même un regard d'accompagnement vis-à-vis d'elle.*

95 **A : Est ce que, tu te rappelles, une remarque du maître d'apprentissage, une remarque**
96 **en particulier ou est ce la succession des remarques qui t'ont amené à être vigilant par**
97 **rapport à cette jeune fille là. Est ce que tu te rappelles des mots qui t'ont fait réagir,**
98 **qu'est-ce qu'il y avait de noté sur son carnet ?**

99 *L : C'est pas forcément des mots, c'est certains petits commentaires, alors pas forcément*
100 *très marquants, ou très choquants c'est plutôt l'accumulation, voilà du style : " Assez*
101 *bonne semaine, attention à bien mémoriser les consignes, attention à la concentration en*
102 *magasin." Même si il y avait du positif, tout n'était pas négatif, on sentait bien, il y avait*
103 *toujours une petite remarque par rapport justement à la concentration, à la mémorisation*
104 *des tâches, etc... Que je mettais pour moi, qui à mon sens était de cette raison là, c'est*
105 *vraiment au niveau maturité, enfin l'âge mais aussi la compréhension de ce qu'on attend*
106 *de moi, ce qu'on attend de moi en tant qu'apprenti.*

107 **A : Ah oui, c'est pas qu'elle comprenait mal les consignes, c'est qu'elle en mesurait pas**
108 **l'importance.**

109 *L : Voilà exactement, elle était là avec ses copines : " Je suis payée tous les mois, ça passe*
110 *bien quoi."*

111 **A : D'accord**

112 *L : Je pense que le jeune âge n'a pas aidé non plus.*

113 **A : Alors, quand tu disais que la maman mettait des mots, elle faisant des commentaires**
114 **surenchéris pas rapport à ce qui était mis, est ce qu'elle mettait des commentaires du**
115 **genre : " Oui nous en avons fait la remarque à Laura." Est-ce qu'elle allait dans ce sens**
116 **là, comment tu voyais qu'elle était d'accord, la maman ?**

117 *L : Oui, elle venait un peu en complément des remarques qu'on faisait, et puis c'était*
118 *surtout aussi, au delà du carnet c'était aussi, au début du contrat d'apprentissage, la*
119 *maman avait beaucoup de questions, et s'inquiétait beaucoup pour sa fille. Notamment elle*
120 *avait peur grosso modo, que son contrat rompe pendant la période d'essai et m'a beaucoup*
121 *appelé, j'étais beaucoup en lien téléphonique avec elle.*

122 ***A : Ah oui d'accord.***

123 *L : Et elle s'inquiétait beaucoup, elle me posait beaucoup de questions : " Ça se passe*
124 *comment en cours, mais oui, mais j'arrête pas de lui dire." Enfin c'était beaucoup,*
125 *beaucoup la dessus, au delà du carnet.*

126 ***A : Vous aviez des échanges écrits mais aussi des échanges téléphoniques ?***

127 *L : De sa part, à son initiative, et au moins dans les premiers mois dans la période d'essai,*
128 *elle m'a appelé au moins 4, 5 fois cette dame-là.*

129 ***A : Et quand elle faisait part de son inquiétude, c'était par rapport à l'attitude de sa fille***
130 ***en cours ou est-ce que tu sentais des inquiétudes plutôt dirigées vers l'encadrement en***
131 ***entreprise ?***

132 *L : Non, ça elle ne le remettait pas du tout en cause, c'était plutôt par rapport à la*
133 *personnalité de sa fille.*

134 ***A : D'accord***

135 *L : C'est-à-dire que, elle était persuadée du bon accompagnement ici, en entreprise aussi*
136 *parce qu'elle avait beaucoup discuté avec la patronne et elle s'inquiétait beaucoup : " Est-*
137 *ce que ma fille est prête." Et surtout est-ce qu'elle va faire les efforts pour rentrer dans le*
138 *cadre.*

139 ***A : D'accord, alors, ça s'est cumulé. Est-ce que ça atteint une situation de crise***
140 ***particulière ?***

141 *L : Oui, parce qu'en fait, je me suis déplacé en entreprise, on en a rediscuté puisqu'on fait,*
142 *un entretien, enfin une visite en entreprise, pendant la période d'essai, avant la fin de la*
143 *période d'essai, donc on en a discuté dès le départ avec sa responsable, donc la jeune fille*
144 *était tout à fait consciente, les choses étaient claires, y' avait pas forcément d'évolution, en*
145 *entreprise un petit peu, en cours pas forcément, là où il y a eu un petit peu une alerte, c'est*
146 *au bout de six, sept semaines, je me suis rendu compte à un moment donné que la jeune*
147 *fille avait effacé la remarque qu'avait faite sa maman.*

148 **A : Ah d'accord !**

149 *L : C'est-à-dire qu'il devait y avoir une remarque, voilà, y'avait pas de changement, la*
150 *maman avait fait une remarque et je me suis rendu compte qu'il y avait du blanco et là je*
151 *me suis dit, voilà, petite sonnette d'alarme j'ai appelé la maman et du coup, on s'est revu*
152 *pour faire le point justement avec elle et c'est là où elle m'a expliqué que ça fait plusieurs*
153 *années, plusieurs mois qu'il y avait des tensions avec sa fille et qu'à la maison c'était pas*
154 *facile, des choses que j'avais pas totalement pris conscience même si j'avais des débuts de*
155 *réponses par rapport à ce lien. Je sentais bien qu'y avait des tensions mais elle m'a*
156 *vraiment expliqué de but en blanc les grosses difficultés qu'elle avait avec sa fille, en*
157 *famille et là je me suis rendu compte qu'on avait quand même pas les mêmes problèmes,*
158 *qu'ils étaient beaucoup plus importants en famille, on a mis les choses à plat devant la*
159 *jeune avec la maman. Et on en a profité pour en discuter, enfin elle s'est permise d'appeler*
160 *sa responsable, moi aussi, on a eu un contact téléphonique avec la responsable en*
161 *magasin, justement, pour faire part de ses inquiétudes et de ce problème-là.*

162 **A: Alors, tu as su ce qu'il y avait d'écrit ?**

163 *L : De mémoire non, c'était toujours la maturité toujours, c'est un petit peu la même chose*
164 *peut-être, un peu plus appuyé parce que la maman voulait pas non plus, parce que ça se*
165 *passait plutôt bien au CFA, ça se passait plutôt bien entreprise, même si tout n'était pas*
166 *parfait mais la maman voulait pas être trop raide et petit à petit, les commentaires étaient*
167 *un peu plus piquants et là ça devait être pour la jeune fille peut être un commentaire qui*
168 *pour elle n'était pas justifié, hein, ou en tout cas qui lui plaisait pas et du coup, elle s'est*
169 *permise d'effacer, en fait, le commentaire de sa maman. C'est là que je me suis dis, j'ai*
170 *bien fait d'être vigilant par rapport à cette jeune fille là, c'est bien ce que je ressentais au*
171 *début, une jeune fille qui essayait un peu de passer au travers, qui avait envie de faire un*
172 *peu ce qu'elle voulait, j'ai mis ça sur le compte du manque de maturité.*

173 **A : Alors elle a mis ce mot, la maman, que la jeune fille a effacé, tu dis que tu as appelé**
174 **la maman pour lui en faire part et puis t'as appelé aussi l'entreprise.**

175 *L : Oui alors j'ai laissé la maman appeler l'entreprise, c'était le choix de la maman.*

176 **A : Mais pour dire quoi ?**

177 *L : Tout simplement, la maman avait envie un peu de tenir au courant concernant*
178 *justement la situation un petit peu conflictuelle avec sa fille, hein et puis surtout prendre*
179 *aussi des nouvelles de l'entreprise, je pense que la maman s'inquiétait beaucoup comme*

180 *elle connaissait sa fille, elle voulait pas qu'elle reporte les mêmes problèmes qu'elle a chez*
181 *elle en entreprise et au CFA, donc c'est pour ça je pense que la maman était très, très*
182 *présente..Enfin voilà assez à l'écoute et en contact régulier avec moi et sa responsable*
183 *parce qu'elle avait peur que sa fille fasse la même chose en entreprise et ici.*

184 ***A : Ça été une idée de sa part ou de la tienne.***

185 *L: De sa part, c'est elle qui m'a dit, voilà vous permettez, si ça vous dérange pas, je vais*
186 *appeler "Mme Gilbert" pour lui en parler, pour l'informer, moi j'ai juste passé un petit*
187 *coup de fil, pour savoir si elle avait bien eu la maman, quel est le point de vue aussi de la*
188 *maître d'apprentissage pour pas qu'il y ait non plus rupture de contrat et les choses, se*
189 *sont beaucoup apaisées, enfin plus apaisées au niveau de l'entreprise, enfin y'avait pas de*
190 *souci particulier, le fait d'en discuter de prendre la température m'a permis de voir aussi,*
191 *est que ça remet pas cause la position de sa fille en entreprise, il faut pas que la maître*
192 *d'apprentissage dise : " La maman me saoule, je romps le contrat à cause de la maman."*

193 ***A :T'as senti que ça pouvait, excuse moi...***

194 *L : Oui, oui, oui, si enfin*

195 ***A :T'as senti que ça aurait pu arriver ?***

196 *L : Ça aurait pu arriver, enfin non, pas forcément mais j'ai préféré m'en assurer.*

197 ***A : D'accord***

198 *L : Voilà*

199 ***A : Donc toi t'a laissé appeler la maman dans un premier temps alors qu'elle aurait***
200 ***presque pu ne pas forcément s'en rendre compte la maître d'apprentissage, donc la***
201 ***maman elle l'a appelée pour faire part des difficultés relationnelles qu'elle avait avec sa***
202 ***fille et toi tu as rappelé la maître d'apprentissage pour savoir si elle l'avait bien eu et***
203 ***dans quel état d'esprit elle était.***

204 *L : Et je pense que la maman, elle a fait ça aussi pour avoir une sorte de soutien, c'est-à-*
205 *dire que les problèmes qu'elle avait avec sa fille, j'ai un peu l'impression qu'elle voulait*
206 *qu'on la soutienne, oui qu'on la soutienne, c'est un peu un rapport de dominance un petit*
207 *peu, c'est-à- dire que : " Tu vois, ton maître d'apprentissage et la MFR, ils disent la même*
208 *chose que moi.", même si c'était pas les même problèmes.*

209 ***A : C'est comme si elle cherchait l'approbation du maître d'apprentissage ?***

210 *L : Exactement*

211 *A : T'as senti ça comme ça.*

212 *L : Voilà, exactement, pour se sentir peut être plus rassurée, plus facilitée chez elle.*

213 *A : D' accord, la réaction du maître d'apprentissage, tu en as reparlé un petit peu avec*
214 *lui.*

215 *L : Oui oui, puisque j'ai fait d'autres visites derrière, ou entre temps, entre mes deux visites*
216 *y'avait eu ce problème là, donc la jeune fille, moi je l'ai pris déjà à partie dans la semaine*
217 *pour dire c'est quoi le problème d'effaçage avant d'appeler la maman, je sentais bien la*
218 *jeune fille pas trop à l'aise dans ses explications, j'ai appelé la maman, j'ai expliqué,*
219 *quand j'ai su ce qui c'était passé donc j'ai convoqué la jeune fille sur une semaine de*
220 *cours, grosso modo, je lui ai fait un peu la morale, hein, je lui ai passé un savon puisque*
221 *j'estimais que ça ne se faisait pas.*

222 *A : Toi tu lui as fait la morale ici.*

223 *L : Oui, oui au CFA*

224 *A : D'accord*

225 *L : Voilà en individuel*

226 *A : En entretien*

227 *L : Et après on s'est revu avec la maman.*

228 *A : Donc dans l'entre deux toi, tu l'as vu physiquement à la MF, tu lui as dit que ça se*
229 *faisait pas.*

230 *L : Voilà*

231 *A : T'as appelé la maman, la maman a appelé l'entreprise*

232 *L : Voilà*

233 *A : Toi tu as rappelé l'entreprise, y a eu une alternance de passée, y a eu un petit temps*
234 *de passé.*

235 *L : Oui oui oui, parce qu'avant que je retourne en entreprise il s'est passé plusieurs*
236 *semaines, enfin je voulais aussi voir si elle avait pris conscience et si il avait eu des*
237 *améliorations avant de refaire une visite d'entreprise.*

238 *A : D'accord*

239 *L : Des fois c'est mieux de faire ça à froid, enfin à mon sens qu'à chaud, même si ça*
240 *n'empêche pas de passer un coup de fil, mais des fois si on veut aussi laisser le jeune,*
241 *évoluer ou progresser, je pense qu'il faut lui laisser aussi un peu de temps, c'est pas on l'a*
242 *vu le vendredi on va le voir en entreprise le lundi d'après, je trouve pas ça très très*
243 *intéressant.*

244 *A : **Donc tu lui as laissé du temps.***

245 *L : On a laissé un peu de temps et puis, du coup j'ai été faire ma visite.*

246 *A : **C'était prévu, ou tu l'as anticipée ?***

247 *L : Oh, j'ai dû l'anticiper, je pense, je me rappelle plus exactement mais en général*
248 *j'anticipe quand c'est comme ça.*

249 *A : **D'accord***

250 *L : C'est-à-dire je me mets des priorités dans mes visites en fonction de l'importance des*
251 *situations et alors du coup on a rediscuté de tout ça sans la maman, avec la maître*
252 *d'apprentissage et la jeune fille.*

253 *A : **La jeune fille était là ?***

254 *L : Elle était là, et du coup on l'a laissé beaucoup parler et au final elle était consciente*
255 *aussi que, voilà, elle faisait un peu n'importe quoi, qu'elle pensait plus aux copines. Et je*
256 *pense que progressivement, alors ça été un long travail, elle a compris un petit peu ce*
257 *qu'on attendait d'elle, la posture qu'elle devait avoir et je pense qu'elle a pas bien*
258 *compris le changement : " Je sors du collège avec les copines et je retrouve d'autres*
259 *copines, peut être mais, voilà, je suis en formation en apprentissage." Cette posture qu'elle*
260 *avait pas bien saisie, surtout, y' avait un peu cette idée de si : " Je peux passer au travers*
261 *des mailles des filets ou faire un peu les règles à ma manière, soit à la MF, en entreprise*
262 *mais surtout à la maison c'est mieux, et puis si à la limite je peux court-circuiter les*
263 *interlocuteurs c'est pas mal aussi, si ils sont pas au courant de tout ce qui se passe." Je l'ai*
264 *ressenti comme ça, et le fait d'en discuter avec elle déjà tous les deux dans un premier*
265 *temps ça a permis de lever certains freins, avec la maman aussi et la maître*
266 *d'apprentissage aussi.*

267 *A : **Est-ce que la maître d'apprentissage, t'en a reparlé, quand tu as passé le coup de fil***
268 ***auprès d'elle.***

269 *L : Oui*

270 *A : Est-ce que tu as eu, les sensations qu'elle a eu quand la maman a appelé, est-ce*
271 *qu'elle t'a fait comprendre que c'était pas nécessaire, c'était une histoire entre elles ou*
272 *est ce qu'elle a apprécié que la maman la prévienne, est-ce qu'elle a apprécié que toi tu*
273 *repasses encore derrière pour en reparler, ça lui semblait anodin ou t'as eu l'impression*
274 *qu'elle trouvait ça quand même important qu'il y ait ce relais là.*

275 *L : Je pense qu'elle a trouvé ça normal, c'est à dire que je pense, c'est mon ressenti, je*
276 *pense qu'elle s'est dit, c'est bien, tout le monde joue son rôle, je pense que la maman a*
277 *passé son coup de fil avec son ressenti de maman, mais la maman est présente, elle a pas*
278 *du tout fait de remarques : " Oh la maman, elle me fatigue, elle m'appelle tout le temps, ou*
279 *c'est leurs histoires ça me regarde pas."*

280 *A : Tu n'as pas eu ça ?*

281 *L : Vu le jeune âge de la jeune fille, elle a un côté un petit peu maternant cette dame là et*
282 *je pense que la maman avait tout à fait sa place dans les discussions même vis-à-vis du*
283 *maître d'apprentissage et le fait que je la rappelle et que je m'assure aussi de la*
284 *communication de tous les interlocuteurs, ça m'a paru ne pas lui déplaire, je pense qu' à*
285 *mon sens elle s'est dit c'est bien tout le monde joue son rôle et on a pu identifier un*
286 *problème, on est bon sur le suivi quoi, moi j'ai ressenti ça comme ça et moi aussi je me*
287 *suis dis : " C'est bien on a fait notre boulot, on a vu une faille, on l'a pointé, on l'a*
288 *solutionné.*

289 *A : Tu penses que si tu n'avais pas vu ce mot effacé ça aurait pu monter crescendo.*

290 *L : Tout à fait, elle se serait dit, qu'elle était passée une fois, et là je pense qu'elle s'est dit,*
291 *je pense, alors elle m'en a sûrement voulu sur le coup, j'aurai pu aussi passer outre, y'a*
292 *une rature, ou je m'en fiche. Il me semblait important vu le caractère que j'avais senti, un*
293 *petit peu son attitude en début d'année, j'ai senti que là j'avais mis le doigt sur quelque*
294 *chose et c'était important, au delà de la sanction qu'elle pouvait avoir, en tout cas dans son*
295 *parcours que c'est important de mettre les choses à plat et qu'on se rencontre pour éviter*
296 *justement que ça soit une situation qui s'envenime ou qui perdure, parce que si elle est*
297 *capable de faire ça après ça peut monter crescendo, elle peut ne pas aller en entreprise,*
298 *elle peut inventer des choses etc... Donc, ça me semblait important.*

299 *A : D'accord, après tu l'as constaté cette prise de conscience, qui s'est cristallisée par*
300 *cette prise de rendez-vous.*

301 *L : Ça été déclencheur d'un cheminement de sa part.*

302 **A : D'accord**

303 *L : C'est-à-dire, c'est un petit peu le coup de bâton qu'elle avait pas encore reçu, même si*
304 *on l'écrivait, le fait de mettre les mots, là on était plus sur des mots, on était sur des actes*
305 *et c'est un petit peu comme si on l'avait pris en flagrant délit d'une erreur et là on est plus*
306 *sur des mots ou une attitude, on est sur des gestes, sur de la falsification. On est basé sur*
307 *autre chose, et je lui ai bien fait comprendre que vis-à-vis du regard que pouvait avoir son*
308 *maître d'apprentissage ça avait énormément de conséquences, on est tous acteurs de sa*
309 *formation.*

310 **A : Tu crois qu'elle l'a mesuré ça ?**

311 *L : Je pense oui, je pense*

312 **A : Quelle attitude elle avait avec toi quand tu disais ça ?**

313 *L : Ah*

314 **A : Elle s'exprimait, elle avait un comportement renfermé, comment elle a vécu cet**
315 **entretien avec "Mme Gilbert" et toi, elle était comment ?**

316 *L : Etant donné qu'il s'était passé du temps, elle a été beaucoup plus ouverte qu'au tout*
317 *début c'est -à-dire que moi je l'ai vue, elle était plutôt à regarder ses chaussures mais si je*
318 *lui ai posé des questions, elle y a répondu, devant la maman, même presque pire, parce*
319 *que la maman elle est même un peu sulfureuse, la maman elle a tendance à serrer la vis à*
320 *sa fille.*

321 **A : Devant la maman, elle était pas présente le jour où toi tu as été en entreprise ?**

322 *L : Non, devant la maître d'apprentissage étant donné qu'il s'était passé du temps, je l'ai*
323 *sentie un peu plus libérée, c'est un peu plus à froid, c'est plus facile pour elle de*
324 *s'exprimer, je pense et elle avait plus de choses à dire donc. Je l'ai sentie beaucoup plus*
325 *cohérente, je sais pas comment expliquer, elle avait un regard beaucoup plus objectif sur*
326 *ce qu'elle avait fait avant et du coup elle a mis des mots, des mots sur cet épisode là en fait.*

327 **A: D'accord, et le petit reproche qu'on lui faisait au départ de son apprentissage sur la**
328 **concentration, est ce que tu penses que ça eu un lien sur cette prise de conscience par**
329 **rapport à un épisode un peu extra professionnel, mais qui a été matérialisé sur un**
330 **support qui allait sur tous les lieux, est ce que tu penses que ça a changé son attitude de**
331 **travail ?**

332 *L : Amélioré oui, après changé, totalement pas forcément puisque je pense qu'elle faisait*
333 *déjà, pour moi, les plus gros efforts elle les faisait en entreprise, je pense qu'il y a eu une*
334 *amélioration mais les soucis de concentration et de maturité c'était plus au CFA. Alors il y*
335 *a eu des améliorations.*

336 ***A : Y'a eu des changements après en cours ?***

337 *L : Y a eu des changements notamment par rapport à sa façon d'être en classe, à sa façon*
338 *de travailler, aussi au regard qu'elle avait vis-à-vis de moi ou même de sa maman parce*
339 *qu'on en a reparlé après, là elle est en première donc c'est tout le temps moi qui la suit*
340 *donc je revois la maman, et je retourne en entreprise et plusieurs fois la maman et*
341 *l'entreprise ont dit : "Voilà ça se passe plutôt bien maintenant." C'était pas gagné au*
342 *début.*

343 ***A : D'accord vous l'évoquez encore.***

344 *L : On l'évoque et je sens même dans son regard, qui était plutôt un regard un peu*
345 *accusateur vis-à-vis de moi en disant : " C'est lui qui me casse les pieds ou qui est toujours*
346 *à me chercher des poux." Et bien, je sens un regard beaucoup plus bienveillant en disant,*
347 *enfin, je le lis en peu dans sa façon d'être, " Mr Leroueil", il est sympa il a été derrière moi*
348 *si je suis encore là c'est un peu grâce à lui." Moi je le ressens comme ça dans le lien que*
349 *j'ai avec elle maintenant alors que c'était plutôt un lien beaucoup plus conflictuel au début,*
350 *alors je veux pas dire que tout est rose et tout a changé mais, y'a encore des choses à*
351 *améliorer chez cette jeune fille là dans le lien qu'elle a même avec sa maman. Je pense*
352 *qu'elle a pris conscience qu'il fallait qu'elle change et qu'elle grandisse peut être plus*
353 *rapidement qu'elle était capable au début, mais ça été le déclencheur de quelque chose*
354 *chez elle.*

355 ***A : Sa maman te l'a dit ?***

356 *L : Sa maman me l'a dit et comme je l'ai dit, on en a reparlé plusieurs fois, on en a reparlé*
357 *en fin de première année parce que j'ai été faire la visite de fin d'année et puis c'est moi*
358 *qui ai remis le bulletin et j'ai eu l'occasion de l'avoir au téléphone ou de la voir pour autre*
359 *chose et on l'a évoqué plusieurs fois et avec la maître d'apprentissage aussi plusieurs fois,*
360 *on dit : " Au début c'était pas gagné." Plusieurs fois je la questionne à la fin des cours : "*
361 *Laura comment ça va en entreprise ?" Deux trois minutes comme ça pour prendre la*
362 *température et voir si justement et bien ça se passe toujours bien, s'il y a des soucis*
363 *particuliers et puis elle a été aussi elle, dans son discours en fin d'année, des petits soucis*

364 *de lien avec ses collègues et je l'ai sentie du coup, beaucoup plus en capacité de me dire*
365 *les problèmes qu'elle avait en entreprise, qu'elle aurait peut être pas osé en début d'année,*
366 *enfin , elle a voulu me voir en fin d'année : " Y'a certaines choses que je comprends pas en*
367 *entreprise, j'ai quelques problèmes avec des collègues et voilà je souhaitais vous en faire*
368 *part." Et du coup je l'ai sentie beaucoup plus ouverte qu'elle l'était et le lui ai dit plusieurs*
369 *fois, même physiquement, en cours ou vis-à- vis de moi, alors c'était peut être que vis-à-vis*
370 *de moi, j'en sais rien mais en tout cas je la sentais très fermée très dure dans son regard et*
371 *c'est plus le cas maintenant, et la preuve puisque qu'en fin d'année, elle a souhaité me voir*
372 *à sa demande, justement pour me faire part de soucis en entreprise, chose qu'elle n'aurait*
373 *pas fait en début d'année.*

374 ***A : D'accord, si je résume cette situation, donc là, la jeune fille elle est en classe de***
375 ***première elle est dans la même structure, c'est toi qui va la suivre encore en première ?***

376 *L : Oui parce que je pense que, c'est plutôt un choix de ma part, parce que je trouve que je*
377 *me suis investi dans le début de contrat de cette jeune fille-là et je trouve ça intéressant*
378 *même si c'est pas toujours pertinent de continuer à suivre cette jeune fille-là, pour déjà*
379 *avoir qu'un seul interlocuteur et puis pour voir l'évolution et puis pour être au courant de*
380 *tout le passif, je suis pas sûr que tous les collègues soient au courant de problème, ça a des*
381 *avantages et des inconvénients, moi je trouve ça plutôt bénéfique notamment au niveau de*
382 *l'entreprise et puis même peut être au niveau des parents, moi je trouve ça plutôt*
383 *intéressant même si des fois c'est bien aussi d'avoir un autre regard, c'est pas du tout un*
384 *regard accusateur que j'aurai vis-à- vis d'elle, c'est plutôt un regard progressif. C'est-à-*
385 *dire, voir comment elle évolue, même si on peut estimer qu'elle a encore plein de progrès à*
386 *faire, moi je sais en tout cas d'où elle part et que c'était loin d'être gagné et comme je l'ai*
387 *dit souvent je lui dis et elle est complètement d'accord avec ça. Au début c'était pas gagné*
388 *et c'est marrant, elle le sait elle en a pris conscience mais elle le savait pas au début. "Au*
389 *début, j'étais pas facile, je faisais ma petite rebelle, j'en faisais un petit peu qu'à ma tête."*
390 *Et là ça été, quelque part, l'erreur qu'elle a faite ça été un petit peu déclencheur de*
391 *quelque chose de positif et qui au final aurait pu être la fin de son contrat, la fin de son*
392 *apprentissage.*

393 ***A : Pour boucler cet entretien, si je te demandais qu'est-ce qui te semble le plus***
394 ***important dans cette expérience, qu'est-ce que tu retiens ?***

395 *L : La vigilance, je pense l'écoute, oui, être attentif, l'attention, l'écoute, la vigilance se*
396 *sont des éléments qui sont importants, j'aurais pas été vigilant ou observateur, j'aurai pu*
397 *passer à côté c'est quelque chose d'anodin, c'est un blanco sur un carnet mais qui est le*
398 *reflet de quelque chose de beaucoup plus profond à mon sens et le fait d'avoir été attentif*
399 *et d'avoir pu cerner alors, voilà, avec ma vision des choses, mais d'avoir pu cerner assez*
400 *rapidement le caractère et la façon de fonctionner de la jeune fille, j'ai pu aussi plus*
401 *rapidement me rendre compte de l'erreur qu'elle allait faire et de mettre un doigt au*
402 *moment où elle l'a fait. Et comme je le disais tout à l'heure ça été l'occasion de rebondir*
403 *sur quelque chose de positif et alors après on serait tombé sur un maître d'apprentissage*
404 *pas forcément à l'écoute ou compréhensif ça aurait pu aboutir à quelque chose, à une*
405 *rupture de contrat, ce qui aurait été ni bénéfique ni pour l'entreprise ni pour la jeune ni*
406 *pour nous, mais je pensais que le fait de connaître aussi un peu l'entreprise et la maître*
407 *d'apprentissage m'a permis de dire que là je pouvais éventuellement l'incorporer, qu'elle*
408 *soit un maillon de la solution, un maillon je sais pas comment l'expliquer mais...*

409 ***A : Anticiper un peu sa réaction ?***

410 *L : Voilà, et la faire partie prenante du problème si j'avais senti que c'était pas possible*
411 *j'aurai dis à la maman de ne pas l'appeler.*

412 ***A : D'accord et tu la connaissais par ailleurs parce que tu avais déjà suivi d'autres***
413 ***jeunes ?***

414 *L : Oui, notamment, un jeune qui avait un souci de handicap, les années précédentes, on*
415 *avait un échange, j'avais plutôt un bon relationnel avec elle, j'avais vu comment elle avait*
416 *accompagné ce jeune là et c'était loin d'être simple non plus et voilà, après d'autres*
417 *personnalités d'autres maîtres d'apprentissage, j'aurais fait sûrement différemment donc*
418 *c'est aussi la connaissance des gens avec qui on travaille, des partenaires, qui est*
419 *importante j'aurais sûrement fait différemment si ça avait été une autre personne, puis*
420 *après, moi je fonctionne comme ça, chacun fonctionne différemment, une maman très*
421 *présente très autoritaire aurait pu aussi rebuter certains formateurs, en disant : "Voilà la*
422 *maman elle me casse un peu les pieds, je la mets un peu de côté." Elle était tellement*
423 *présente, mais plutôt à mon sens sur des choses positives que je trouvais important qu'elle*
424 *ait aussi sa place malgré son caractère un peu impulsif, au final c'était que du bien aussi*
425 *pour sa fille, alors après on peut tout à fait dire que la maman elle peut prendre trop de*

426 *place mais là je pense que voilà, fallait aussi lui laisser sa place, de toute façon elle*
427 *l'aurait prise probablement, peut-être pas bien donc, je pense que c'était le mieux ainsi.*

428 ***A : Très bien, je te remercie Louis.***

429 *L : Merci à toi.*

Annexe 9 : Grille d'analyse de l'entretien de Louis

THEMES	REPERAGES DES LIGNES	EXTRAITS DES PASSAGES
Les outils de l'accompagnement : Les visites, carnet d'activités, téléphone, entretiens, suivi- lien, être attentif	L 15-16 carnet d'activités L 16-17 suivi- lien L20-21 carnet d'activités L 31 à 33 carnet d'activités L 56-57 être attentif	- Et puis ça se manifestait aussi au niveau de son carnet d'activités - C'était moi qui la suivait au niveau de l'entreprise - Au travers des écrits à la fois de la maman et de la tutrice, de la maître d'apprentissage - Je me suis permis de regarder plusieurs fois son carnet et justement de voir aussi qu'au niveau du carnet et bien le ressenti était un petit peu le même en entreprise et à la maison - Peut être au travers de ses derniers résultats scolaires

	L 82 entretiens	- Pendant ces entrevues justement
	L 99-100 carnet d'activités	- C'est certains petits commentaires, alors pas forcément très marquants, ou très choquants, c'est plutôt l'accumulation
	L 121 téléphone	- J'étais beaucoup en lien téléphonique avec elle
	L 128 téléphone	- Elle m'a appelé au moins 4, 5 fois cette dame là
	L 141-143 les visites	- Je me suis déplacé en entreprise, on en a rediscuté puisqu'on fait , un entretien, enfin une visite en entreprise, pendant la période d'essai, avant la fin de la période d'essai
	L 151 téléphone	- J'ai appelé la maman
	L 151-152 entretiens	- On s'est revu pour faire le point
	L 158-159 entretiens	- On a mis les choses à plat devant la jeune avec la maman. On en a profité pour en

	L 160-161 téléphone	discuter... - On a eu un contact téléphonique avec la responsable en magasin
	L 169-170 être attentif	- J'ai bien fait d'être vigilant
	L 186-187 téléphone	- Moi j'ai juste passé un petit coup de fil
	L 190 entretiens	- Le fait d'en discuter de prendre la température m'a permis de voir aussi
	L 215 les visites	- J'ai fait d'autres visites en entreprise
	L 215-216 les visites	- Entre deux visites y'avait eu ce problème
	L 216 entretiens	- Moi je l'ai pris déjà à partie dans la semaine
	L 218 téléphone	-J'ai appelé la maman
	L 219 entretiens	- J'ai convoqué la jeune fille
	L 225 entretiens	- Voilà en individuel
	L 235 les visites	- Je retourne en entreprise
	L 236-237 les visites	- Il y avait eu des améliorations avant de refaire une visite

	L 240 téléphone	- N'empêche pas de passer un coup de fil
	L 245 les visites	- J'ai été faire ma visite
	L 247 les visites	- J'ai du l'anticiper
	L 247-248 les visites	- En général j'anticipe quand c'est comme ça
	L 250-251 les visites	- Je me mets des priorités dans mes visites en fonction de l'importance des situations
	L 251-252 entretiens	- On a rediscuté de tout ça sans la maman, avec la maître d'apprentissage
	L 264 entretiens	- Le fait d'en discuter avec elle déjà tous les deux
	L 283-284 téléphone	- Le fait que je la rappelle et que je m'assure aussi de la communication
	L 287- 288 suivi- lien	- C'est bien on a fait notre boulot, on a vu faille, on l'a pointé, on l'a solutionné
	L 307 entretiens	- Je lui ai bien fait comprendre
	L 340 les visites et entretiens	- Je revois la maman, et je retourne en

		entreprise
	L 356 entretiens	- On en a reparlé plusieurs fois
	L 357 à 359 entretiens	- C'est moi qui ai remis le bulletin et j'ai eu
	téléphone	l'occasion de l'avoir au téléphone ou de la
		voir on l'a évoqué plusieurs fois et avec la
		maître d'apprentissage plusieurs fois
	L 360 entretiens	- Je la questionne la fin des cours
	L 371-372 entretiens	- Elle a souhaité me voir à sa demande
	L 378 suivi- lien	- De continuer à suivre cette jeune
	L 395 être attentif	- La vigilance, l'écoute, être attentif,
		l'attention, l'écoute, la vigilance
	L 398 à 400 être attentif	- Le fait d'avoir été attentif et d'avoir pu
		cerner... rapidement le caractère
	L 406-407 suivi- lien	- Le fait de connaître aussi un eu l'entreprise
		et la maître d'apprentissage
	L 414-415 suivi- lien	- On avait un échange, j'avais plutôt un bon

	L 417 à 419 suivi- lien	<p>relationnel avec elle</p> <p>- Donc c'est aussi la connaissance des gens avec qui on travaille, des partenaires qui est importante.</p>
Manque de maturité de la jeune, compréhension du statut d'apprenti	<p>L 9-10</p> <p>L 15</p> <p>L 50-51</p> <p>L 53-54</p> <p>L 63-64</p>	<p>- J'ai senti qu'elle avait pas bien compris le fonctionnement de l'apprentissage, le fonctionnement de l'alternance et y'avait pour moi un gros problème de maturité</p> <p>- Un manque d'intérêt, beaucoup de rigolade, beaucoup de bavardage</p> <p>- Je sentais vu son jeune âge puisque c'est une jeune fille qui n'avait pas encore 15 ans</p> <p>- J'ai senti aussi que ça allait être peut être, vu son âge aussi, être peut être plus difficile sue d'autres</p> <p>- Le bavardage, manque de concentration</p>

	L 81-82	- Je sentais bien que le discours n'était pas forcément relayé dans la tête de la jeune fille vis à vis de ses attitudes
	L 101-102	- Attention à bien mémoriser les consignes, attention à la concentration en magasin
	L 103-104	- Par rapport justement à la concentration, à la mémorisation des tâches
	L 104 106	- C'est vraiment au niveau maturité, enfin l'âge mais aussi la compréhension de ce qu'on attend de moi en tant qu'apprenti.
	L 109-110	- Elle était avec ses copines : « je suis payée tous les mois, ça se passe bien quoi »
	L 136 à 138	- Est ce que ma fille est prête ...est ce qu'elle va faire les efforts pour rentrer dans le cadre
	L 163	- C'était toujours la maturité toujours
	L 172	-J'ai mis ça sur le compte du manque de

	L 257-258	maturité - La posture qu'elle devait avoir et je pense qu'elle a pas bien compris le changement
	L 259-260	- Cette posture qu'elle n'avait pas bien saisie
	L 281	- Vu l'âge de la jeune fille
	L 292-293	- Vu le caractère que j'avais senti, un petit peu son attitude en début d'année
	L 334	- Mais les soucis de concentration et de maturité c'était plus au CFA
	L 351 à 353	- Je pense qu'elle a pris conscience qu'il fallait qu'elle change et qu'elle grandisse peut être plus rapidement qu'elle était capable au début
	L 388-389	- Au début, j'étais pas facile, je faisais ma petite rebelle, j'en faisais qu'à ma tête

	L 47-48	- La maman se retrouvait beaucoup dans notre discours et je me retrouvais beaucoup aussi dans son discours
	L 73 à 75	- La maman c'est quelqu'un qui suit beaucoup sa fille qui peut être même à mon sens aurait tendance à donner des règles de vie chez elle...assez stricte
	L 79 à 81	- La maman m'expliquait que si il avait des soucis de comportement ou de notes, elle serait privée de portable à la maison, je sentais qu'il y avait un cadre très serré chez elle.
	L 117	- Elle venait un peu en complément des remarques qu'on faisait
	L 118-119	- La maman avait beaucoup de questions et

	L 119 à 121	<p>s'inquiétait beaucoup pour sa fille</p> <p>- Elle avait peur grosso modo, que son contrat, rompe pendant la période d'essai et elle m'a beaucoup appelé , j'étais beaucoup en lien téléphonique avec elle.</p>
	<p>L 123</p> <p>L 128</p> <p>L 149-150</p> <p>L 159-160</p> <p>L 166</p> <p>L 175</p> <p>L 179-180</p>	<p>- Elle s'inquiétait beaucoup, elle me posait beaucoup de questions</p> <p>- Elle m'a appelé au moins 4 à 5 fois cette dame là.</p> <p>- La maman avait une remarque et je me suis rendu compte qu'il y avait du Blanco</p> <p>- Elle s'est permise d'appeler sa responsable</p> <p>- La maman voulait pas être trop raide</p> <p>- J'ai laissé la maman appeler en entreprise, c'était le choix de la maman</p> <p>- La maman s'inquiétait beaucoup comme elle</p>

		connaissait sa fille
	L 181-182	- Je pense que la maman était très, très présente
	L 182-183	- Assez à l'écoute et en contact régulier avec moi...elle avait peur que sa fille fasse la même chose en entreprise
	L 185-186	- C'est elle qui m'a dit, voilà si vous permettez, si ça vous dérange pas, je vais appeler Me Gibert
	L 204	- Je pense que la maman , elle a fait ça aussi pour avoir une sorte de soutien
	L 205-206	- Elle voulait qu'on la soutienne, oui qu'on la soutienne
	L 212	- Pour se sentir peut être plus rassurée, plus facilitée chez elle
	L 227	- On s'est revu avec la maman

	<p>L 276 à 278</p> <p>L 318 à 320</p> <p>L 420-421</p> <p>L 422-423</p> <p>L 423-424</p> <p>L 425 à 427</p>	<p>- La maman a passé son coup de fil avec son ressenti de maman, mais la maman est présente, elle a pas du tout fait de remarques</p> <p>- Parce que la maman, elle est même un peu sulfureuse , la maman elle a tendance à serrer la vis à sa fille</p> <p>- Une maman très présente, très autoritaire aurait pu aussi rebuter certains formateurs</p> <p>- Elle était tellement présente , mais plutôt dans le bon sens sur des choses positives</p> <p>- Qu'elle est aussi sa place malgré son caractère un peu impulsif</p> <p>- La maman peut être prend trop de place ...de toute façon elle l'aurait prise probablement</p>
La maître d'apprentissage	L 20-21	<p>- Au travers des écrits...de la tutrice, de la maître d'apprentissage</p>

	L 84	- C'est la maître d'apprentissage, c'est à dire la responsable du magasin
	L 87	- C'est la maître d'apprentissage qui la suit et qui signe son carnet
	L 90 à 94	- Elle la suit beaucoup vu son jeune âge, elle l'a pris un petit peu sous son aile même si elle travaillait pas au quotidien, elle prend beaucoup soin de cette jeune fille là par rapport aux horaires, par rapport à comment elle ressent les choses en entreprise. Donc c'est quelqu'un qui est , malgré le fait qu'elle soit pas 24heures sur 24 avec la jeune fille, a quand même un regard , d'accompagnement vis à vis d'elle
	L 143	- On en a discuté dès le départ avec sa responsable

	L 275-276	- Je pense qu'elle a trouvé ça normal ...qu'elle s'est dit, c'est bien , tout le monde joue son rôle
	L 281	- Elle a un côté un petit peu maternant cette dame là
	L 285-286	- Elle s'est dit c'est bien tout le monde joue son rôle et on a pu identifier un problème
	L 359-360	- On l'a évoqué plusieurs fois et avec la maître d'apprentissage aussi plusieurs fois, on dit : « Au début c'était pas gagné »
	L 403-404	- On serait tombé sur un maître d'apprentissage pas forcément à l'écoute ou compréhensif
	L 407-408	- Et là je pouvais éventuellement l'incorporer qu'elle soit un maillon de la solution, un maillon je sais pas comment l'expliquer

	L 410 L 415-416	- Et la faire partie prenante du problème - J'avais vu comment elle avait accompagné ce jeune là
La relation mère- fille	L 41 L 43-44 L 44 L 46-47 L 75 à 77 L 79-80	- Le lien qu'elle avait avec sa maman - Sur les attitudes au niveau du regard, du comportement, un peu détaché ... - Le lien aussi qu'elle avait aussi avec sa maman - Un rapport difficile entre elles - Je sentais qu'il y avait une relation conflictuelle, ou la jeune fille essayait entre guillemet de passer un peu entre les règles données par la maman - Si il y avait des soucis de comportement ou de comportement ou de note, elle serait privée de portable

	L 123-124	- Ca se passe comment en cours, mais oui j'arrête pas de lui dire
	L 153-154	- Qu'il y avait des tensions avec sa fille et qu'à la maison c'était pas facile
	L 155	- Je sentais bien qu'il y avait des tensions
	L 156-157	- Les grosses difficultés qu'elle avait avec sa fille, en famille
	L 158	- Qu'ils étaient beaucoup plus importants en famille
	L 167 à 169	- Un commentaire qui pour elle n'était pas justifié, hein, ou en tout cas qui lui plaisait pas et du coup, elle s'est permis d'effacer, en fait le commentaire de sa maman
	L 177-178	- Concernant justement la situation un petit peu conflictuelle avec sa fille
	L 204-205	- C'est à dire les problèmes qu'elle avait avec

		sa fille
--	--	----------

Annexe 10 : Entretien de Marie

1 *A : Marie, est-ce que tu peux me présenter une situation d'apprentissage, vécue*
2 *difficilement par un apprenti, qui a ensuite basculé en situation réussie ?*

3 *M : Alors ma situation c'est donc, Anna qu'on a eu en seconde, que j'ai suivi en seconde*
4 *commerce, le groupe dont je suis responsable, et qui est encore aujourd'hui dans nos murs*
5 *en première commerce, mais elle a un parcours atypique c'est pour ça que ça me semble*
6 *intéressant par rapport à toutes les étapes.*

7 *A : D'accord*

8 *M : Alors, peut-être je vais préciser un peu plus le cadre, donc Anna est rentrée chez nous*
9 *il y a deux ans en seconde dans une entreprise sur la commune X, où elle habite en fait,*
10 *donc un contexte assez favorable d'un point de vue géographique et l'entreprise c'est le*
11 *supermarché X, à priori une jeune sans problème scolaire. L'entreprise a été trouvée parce*
12 *qu'il y avait un lien entre les parents et la maître d'apprentissage, qui n'était pas*
13 *clairement défini par les parents mais clairement y'avait un lien qui a fait que le contrat*
14 *s'est signé assez facilement et puis, une maman qui semblait très présente, dans le bon sens*
15 *du terme donc à priori c'était une jeune qui, enfin moi qui me semblait super facile à*
16 *suivre.*

17 *A : D'accord*

18 *M : Et puis il s'est avéré que non.*

19 *A : D'accord*

20 *M : Alors les premières visites, ça s'est très bien passé, la première visite en entreprise*
21 *courant novembre, pas de souci particulier, bonne intégration. Elle travaillait dans le*
22 *rayon bazar mais elle espérait quand même faire autre chose, voilà, c'était pas un rayon*
23 *dans lequel elle s'épanouissait.*

24 *A : Elle t'avait dit ce qu'elle voulait faire d'autre ?*

25 *M : Oui, elle m'avait dit que c'était plus les vêtements à l'époque.*

26 *A : D'accord*

27 *M : Qui l'aurait intéressé, et elle regrettait le manque de contact.*

28 **A : D'accord**

29 *M : Avec la clientèle, pour résumer un petit peu ses premiers à priori, mais c'était plutôt*
30 *positif au niveau de l'intégration en tout cas.*

31 **A D'accord**

32 *M : Et puis, bon en m'allant, en janvier, ça commençait à être problématique parce que, ce*
33 *qu'elle m'avait dit à mis mots lors de la visite, dans le carnet d'activités on a commencé*
34 *avoir des commentaires : " N'est pas motivée, traîne les pieds, ne sourit pas.", enfin voilà*
35 *une jeune qui n'était pas bien dans son entreprise, donc j'ai fait le point avec Anna lors*
36 *d'entretiens privés en tête à tête, et là Anna me disait : " Non ça va, mais je m'ennuie, je*
37 *fais toujours la même chose." Donc là dans ces entretiens là, j'essayais de lui dire que*
38 *finalement, en étant débutante il fallait qu'elle accepte aussi la répétition des tâches et que*
39 *c'est en faisant ses preuves qu'elle allait obtenir, finalement ce qu'elle demandait c'est-à-*
40 *dire un changement de rayon où elle aurait pu s'épanouir mieux, alors c'est une jeune qui*
41 *entendait mais qui n'écoutait pas.*

42 **A : Et elle était plus pressante, elle te disait : " Il faut que je change." Elle te disait ça**
43 **comme ça ?**

44 *M : Oui c'était assez directif, c'était clairement énoncé, c'était plus à demi-mots, voilà,*
45 *c'était : " J'ai envie de changer, parce que je m'ennuie, vous comprenez." Enfin très sûre*
46 *d'elle.*

47 **A : C'était changer au sein de la même entreprise ?**

48 *M : A ce stade-là, au départ, c'était au sein de la même entreprise.*

49 **A : D'accord**

50 *M : Puis, j'ai décidé d'aller voir Me " Durant" sa maître d'apprentissage, et là en fait, lors*
51 *de cet entretien là, il s'est avéré que, la maître d'apprentissage, était extrêmement*
52 *prévenante, vis- à vis d'Anna et j'étais même extrêmement surprise, qu'elle lui propose en*
53 *fait, des solutions à chaque fois qu'elle demandait quelque chose finalement, le cas de*
54 *figure idéal, ah si j'ai oublié un autre point quand même dans les points négatifs en*
55 *entreprise, pourquoi elle se sentait mal, je reviens un petit peu en arrière, c'était non*
56 *seulement elle voulait changer, elle s'ennuyait mais aussi y'avait le problème d'équipe, elle*
57 *se sentait pas bien avec sa tutrice, et dans le relationnel ça commençait à être compliqué*
58 *et elle n'acceptait pas les remarques de sa tutrice.*

59 **A : C'est-à-dire, sa tutrice, la personne qui à remplissait son carnet ?**

60 *M : Oui*

61 **A : Et toi, tu as rencontré cette personne-là ?**

62 *M : Je l'ai rencontrée, alors*

63 **A : La première visite ?**

64 *M : A la première visite*

65 **A : D' accord.**

66 *M : Je l'ai rencontrée ainsi que Mme "Durand", ensuite Mme "Durand", quand les soucis*
67 *ont commencé à être un peu plus importants, Mme "Durand", m'a dit : " Voilà c'est moi*
68 *qui vais vous prendre en rendez vous, je ne veux plus que ça passe par la tutrice." Parce*
69 *que justement y'avait ce problème relationnel, donc la maître d'apprentissage recevait la*
70 *tutrice, puis recevait Anna et moi je suis intervenue ensuite pour avoir une discussion, et à*
71 *cette occasion là même si Anna a été quand même un petit peu entendu par la maître*
72 *d'apprentissage par rapport au relationnel, elle semblait accepter de faire des efforts par*
73 *rapport à sa tutrice, parce que le discours c'était voilà même si Me " Dupuis" est très*
74 *stricte avec toi, c'est à toi d'apprendre, c'est à toi de t'adapter à son travail et non pas*
75 *l'inverse, voilà le discours classique mais, sans animosité de la part de la maître*
76 *d'apprentissage, elle disait : "Je peux comprendre que c'est pas forcément la personne*
77 *avec qui tu vas t'entendre le mieux." Ce qui m'avait d'ailleurs assez surprise et donc moi*
78 *j'avais reprise Anna derrière en entretien.*

79 **A : A la MF ?**

80 *M : A la MF et là, elle m'avait dit clairement qu'elle n'avait pas été complètement honnête*
81 *avec sa maître d'apprentissage, c'est qu'à ce stade-là, elle voulait quitter l'entreprise, c'est*
82 *que non c'était pas possible, elle ne voyait pas d'issue, en fait à ses problèmes relationnels*
83 *et d'ennui, voilà, c'était les deux choses qui revenaient, j'ai essayé, lors de cet entretien là,*
84 *de lui faire voir la réalité de la difficulté de changer de contrat et en cours d'année, parce*
85 *que là à ce stade, on était plus en janvier, on était probablement en mars, oui à peu près*
86 *Mars, la difficulté de casser son contrat et de retrouver quelque chose derrière et qu' il*
87 *fallait valoriser son contrat, son travail, et puis aussi prendre en compte qu'elle avait une*
88 *maître d'apprentissage qui était quand même extrêmement à l'écoute et qui était prête à*

89 *mettre en place, à adapter, elle l'a changé de rayon d'ailleurs, elle l'a pas mis dans le*
90 *textile, mais elle l'a mis en boulangerie.*

91 ***A : Elle avait plus de contact.***

92 *M : Donc avec plus de contact, donc y'avait des choses de faites pour que ça se passe bien*
93 *mais Anna avait déjà dans sa tête, clairement décidé de quitter l'entreprise et non*
94 *seulement, elle l'avait décidé mais ses parents, sa mère la soutenait complètement.*

95 ***A : Comment tu l'as su ?***

96 *M : Parce que j'ai appelé la mère aussi, à la suite de l'entretien avec Me "Durand", j'avais*
97 *refait le point aussi, j'avais eu la maman avant l'entretien et je l'ai eu après l'entretien pour*
98 *boucler la boucle, que tout le monde ait les infos.*

99 ***A : De ton fait ou c'était la maman qui t'avait contactée ?***

100 *M : Non c'est moi qui avais appelé la maman.*

101 ***A : D'accord, est-ce que tu avais des commentaires sur le carnet d'activités de la maman***
102 ***?***

103 *M : De la maman, non.*

104 ***A : Des parents ?***

105 *M : Non, non, non, non, les parents c'est au téléphone, que je les ai eus mais pas sur le*
106 *carnet, non, non.*

107 ***A : D'accord***

108 *M : Et donc là quand je l'ai eu au téléphone, elle défendait sa fille, elle entendait ce que je*
109 *disais de la même façon qu'Anna mais ne démordait pas du fait que c'était pas possible*
110 *qu'il fallait qu'Anna parte et que, enfin, à force de conversations, j'avais quand même*
111 *réussi à lui faire comprendre que la difficulté c'était quand même de casser le contrat en*
112 *cours et puis de retrouver quelque chose et que c'était quelque part un petit peu malvenu*
113 *dans la mesure où la maître d'apprentissage avait été extrêmement prévenante, elle avait*
114 *vraiment essayé de l'accompagner au mieux, et que au départ y'avait en plus un lien*
115 *amical. C'est là que j'ai découvert qui y'avait une tierce personne, le lien n'était pas direct*
116 *nécessairement et puis, la maman, j'ai fini par la convaincre quand même, que si y'avait*
117 *changement de contrat, il fallait déjà rester discrète sur la recherche, qui fallait mettre une*
118 *recherche en place, rester discrète sur la recherche par rapport à l'entreprise et puis*

119 *qu'elle finisse son année que ça soit un contrat qui débute en première, et ça j'avais réussi*
120 *à le faire entendre à la maman et à Anna aussi malgré tout, et là je suis retournée en*
121 *entreprise, là c'était au mois de mai, parce que les commentaires continuaient quand*
122 *même dans le carnet de la maître d'apprentissage : " Pas motivée, pas souriante, ne se*
123 *remet pas en question." Par rapport voilà aux commentaires qu'on avait pu faire en amont.*

124 **A : *Qui est-ce qui remplissait le carnet ?***

125 *M : Là, à ce stade là c'était Me "Durand".*

126 **A : *C'était plus la tutrice***

127 *M : J'ai revu Me "Durand".*

128 **A : *Tu y es retournée exprès ?***

129 *M : Oui, avec Anna, on a fait un rendez vous toutes les trois et là clairement Anna à ma*
130 *grande surprise avait quand même dit à la maître d'apprentissage qu'elle voulait partir, et*
131 *donc de ce fait-là, la maître d'apprentissage vraiment extrêmement gentille, a dit OK, très*
132 *bien, on va faire ça dans les règles, mais on va poser une date, on va se dire les choses. La*
133 *rupture a dû être décidée au mois de mai mais n'a été effective qu'au mois de juillet, pour*
134 *qu'elle puisse finir son année, et à partir de ce moment là finalement, Anna a été plus*
135 *agréable en entreprise et a mieux travaillé, c'est vrai que moi je lui conseillais de retarder*
136 *au maximum la rupture, mais d'une autre façon, je pense que le fait d'avoir dit les choses*
137 *à sa maître d'apprentissage, elle a eu la chance de tomber sur quelqu'un qui était très à*
138 *l'écoute, a permis que ça se passe très bien et voilà, la rupture, n'a pas eu de conséquences*
139 *majeures sur notre lien avec l'entreprise qui était aussi un problème qu'on aurait pu avoir,*
140 *alors là ou finalement, le suivi a été très important d'un point de vue téléphone avec les*
141 *parents où l'entreprise, visite, donc j'en ai fait finalement quatre.*

142 **A : *Alors tu m'as décrit celle du départ, celle prévu au printemps et tu y es allée exprès***
143 ***en janvier.***

144 *M : Et puis après j'y suis retourné en mai.*

145 **A : *Après la visite classique ?***

146 *M : Oui*

147 **A : *D'accord, qui était à la demande de qui ?***

148 *M : De mémoire, c'était la maître d'apprentissage*

149 **A : *Qui voulait te revoir ?***

150 *M : Qui voulait me revoir avec Anna.*

151 **A : *Mais elle ne savait pas, toi non plus, ce qu'Anna allait annoncer.***

152 *M : A ce stade là, disons c'était dans la semaine, je pense qu'en amont, elle avait déjà*
153 *discuté avec Anna qui avait, c'était pas sur une période MF, mais une période entreprise,*
154 *elle avait déjà, elle avait fini par dire : " Je veux partir." Ceci étant dit je pense qu' Anna a*
155 *vraiment dit qu'elle voulait partir parce qu'elle avait trouvé une autre entreprise, et là,*
156 *chose incroyable encore une fois, c'est que l'entreprise était extrêmement, extrêmement...,*
157 *elle valorisait beaucoup Anna et dénigrerait l'autre entreprise et défendait Anna. Je l'ai su*
158 *parce que j'ai appelé l'autre entreprise, pour m'assurer que c'était pas du vent et que*
159 *réellement y'avait un lien effectivement, elle voulait prendre Anna, elle comprenait*
160 *pourquoi ça avait été compliqué, qu'il était avéré sur la commune qu'il y avait des*
161 *difficultés relationnelles avec cette personne et que c'était pas...*

162 **A : *Avec la tutrice tu veux dire ?***

163 *M : Oui,*

164 **A : *Alors elle était identifiée, en tant que personne sur la commune.***

165 *M : Oui, oui, oui, donc finalement, d'une année un peu compliquée on a réussi à aller au*
166 *terme, là où je crois que c'est une réussite, malgré tout c'est d'une part on est allé au terme*
167 *de l'année et qu'elle a résigné derrière un deuxième contrat, alors pas en seconde mais en*
168 *CAP, puisque l'entreprise ne pouvait pas la prendre en première à l'époque elle est*
169 *repassée en CAP2, et donc à mon sens, il y a malgré tout un succès dans la mesure où*
170 *Anna c'était pas l'apprentissage qu'elle remettait en cause c'était toujours une demande de*
171 *sa part, mais c'était l'entreprise qui ne lui convenait pas, alors moi mon analyse c'est*
172 *qu'aussi Anna est une enfant soutenue par ses parents ce qui est une bonne chose mais*
173 *peut-être, les parents ont probablement des difficultés à confronter Anna et qu' ils la*
174 *portent sans nécessairement lui dire parfois qu'elle abuse, mais qui la portent malgré tout,*
175 *donc, c'est une présence, je sais plus où je voulais en venir.. si, par rapport au fait que ça*
176 *soit une réussite et qu'on ait résigné derrière et que finalement Anna est obtenu son CAP.*

177 **A : *En juin dernier***

178 *M : En juin dernier, alors là où est le bémol, et c'est là où l'on mesure l'importance du lien,*
179 *avec les jeunes et de la présence, c'est que, même si je l'ai pas suivi en CAP, ça été encore*
180 *une année compliquée finalement pour Anna.*

181 *A : Oui qui a connu, deux employeurs en une année encore.*

182 *M : Voilà*

183 *A : Parce que son employeur qui l'a embauché a changé d'entreprise.*

184 *M : Exactement, c'est là où, je pense qu'Anna manque de maturité, elle sait ce qu'elle veut,*
185 *maintenant elle ne mesure pas tout.*

186 *A : C'est en ça que tu penses qu'elle manque de maturité, c'est qu'elle ne mesure pas les*
187 *conséquences ?*

188 *M : Exactement, elle a un côté enfant roi, enfant gâtée, a qui on propose, et comme c'est*
189 *une jeune, qui est plutôt agréable au delà de ça, je pense qu'en entreprise elle peut faire*
190 *vraiment, le bien comme elle peut être pénible, elle peut avoir ces deux facettes, ce qui fait*
191 *que les maîtres d'apprentissage, ils voient en elle une valeur sûre, au niveau du travail*
192 *mais, y a le pendant et qui s'est répercuté encore cette année même si on est allé au bout,*
193 *mais si on est allé au bout c'est grâce au travail, de je pense de Louis qui a fait des*
194 *déplacements qui les a eus au téléphone et encore une fois c'est le suivi qui a fait qu'on a*
195 *maintenu, on l'a maintenue toute l'année.*

196 *A : Excuse moi Marie, est-ce que tu sais si sur la première période, elle a dû avoir son*
197 *employeur jusqu'en février, mais quelque chose comme ça, ça a changé juste avant*
198 *l'examen en fait.*

199 *M : Oui*

200 *A : Sa boulangerie a été rachetée, est-ce que tu sais comment ça a évolué, j'ai pas*
201 *forcement les éléments.*

202 *M : Je n'ai pas ces éléments, non.*

203 *A : Je sais que la dernière entreprise ça été compliqué, celle sur les quelques mois qui*
204 *restaient, celle qui a été séduite par sa candidature, tu vois, celle qui l'a embauchée, et*
205 *qui lui donnait raison sans même trop la connaître.*

206 *M : Au départ, je pense, que tout se passait bien encore une fois, puis c'est*
207 *progressivement qu'Anna s'est lassée, je pense. Du coup là, elle avait le relationnel clients,*

208 *mais elle a dû s'ennuyer parce qu' une petite boulangerie, on en a vite fait le tour, et je*
209 *pense que c'est le facteur ennui, hein, qui a joué encore parce que c'était, les problèmes,*
210 *au début ça été de mémoire, des problèmes d'horaires, c'est : " Je décide de me mettre en*
211 *arrêt."*

212 ***A : Là tu me parles du supermarché ?***

213 *M : Non, de la boulangerie*

214 ***A : Ah ça a commencé comme ça.***

215 *M : Oui, oui*

216 ***A : D'accord***

217 *M : Oui, oui elle demandait des jours de repos le weekend et ça, voilà, en ne mesurant pas,*
218 *encore une fois, en boulangerie, tu peux pas te permettre.*

219 ***A : Donc pour toi c'est un souci de maturité, tu disais.***

220 *M : Oui, majoritairement, et puis le syndrome de l'enfant roi, d'un point de vue familial,*
221 *non mais je crois vraiment que ses parents, ils sont, enfin sa maman, je peux pas parler des*
222 *parents, le papa, j'ai pas eu affaire à lui. La maman, elle est très à l'écoute de sa fille ce*
223 *qui est une bonne chose, hein, elle est facile à joindre, y a un vrai lien, mais la maman*
224 *n'entend pas, n'entend pas, n'entend que sa fille.*

225 ***A : Et qu'est-ce qui a fait tu penses, Marie, quand y a eu la période de crise la plus forte***
226 ***à partir de janvier...***

227 *M : Oui*

228 ***A : Ça aurait pu basculer, vers une rupture sans rien au bout.***

229 *M : Sans rien au bout*

230 *A : Qu' est ce qui a fait que le lien a été maintenu, qu'elle a réussi à poursuivre jusqu'au*
231 *bout.*

232 *M : Je pense vraiment qu' y'a deux facteurs, le premier facteur, c'est le fait d'avoir été*
233 *présent tout le temps et de tenir le même discours.*

234 ***A : Là tu parles de toi ?***

235 *M : Oui, je parle de moi, de toujours lui rappeler qu'elle avait cette chance d'avoir ce*
236 *contrat, qu'il fallait qu'elle l'honore et que c'était difficile de toutes façons de retrouver un*

237 *autre contrat et qu'il fallait qu'elle respecte aussi ce contrat là, fallait qu'elle aille aussi au*
238 *terme d'une année.*

239 **A : D'accord.**

240 *M : J'ai toujours tenu le même discours en lui disant, OK, d'un autre côté voyant qu'elle*
241 *était quand même bloqué, bah oui cherche mais fais ça correctement, discrètement et au*
242 *moment où vraiment tu penses qu'il y a une opportunité, tu as l'honnêteté de le dire. Ce*
243 *discours-là, je l'ai tenu, enfin voilà, j'ai toujours tenu ce discours-là, et je l'ai tenu aux*
244 *parents aussi.*

245 **A : A la maman, devant Anna, ou c'était...**

246 *M : Non, c'était par téléphone, elle ne s'est pas déplacée la maman, par téléphone.*

247 **A : Est-ce que tu disais à Anna : " Je vais appeler ta maman, je vais lui en parler."**

248 *M : Oui, oui, oui.*

249 **A : Donc elle savait que tu disais la même chose.**

250 *M : Oui, ah oui, oui, oui, à chaque fois, oui, oui, oui, le lien, était clairement défini y'avait*
251 *pas de souci à ce niveau là, Anna était au courant.*

252 **A : Alors le deuxième facteur ça serait quoi ?**

253 *M : Euh...*

254 **A : Le premier facteur tu dis, ta présence et ton discours.**

255 *M : Et le deuxième facteur, c'est le facteur, alors chance, c'est pas le terme, mais c'est je*
256 *crois encore que c'est la famille d'Anna qui doit être connue, je suppose sur la commune et*
257 *qui a fait que la boulangère, de la commune, tout de suite de prime abord disait Anna est*
258 *merveilleuse et voilà l'embauche comme ça de cette façon là, et non seulement ça mais me*
259 *dise : "Ce que dit Anna est vrai." Et quand en entreprise...*

260 **A : Elle avait des raisons...**

261 *M : Elle avait des raisons de penser... Je pense que c'est le tissu qui a fait que...d'ailleurs*
262 *elle a dû s'en mordre les doigts, après la maître d'apprentissage de mesurer que voilà, un*
263 *jeune, effectivement, il a des atouts mais parfois il faut mettre un bémol, parce qu'elle a*
264 *finallement eu à faire aux mêmes difficultés c'était la même chose au niveau du*
265 *comportement d'Anna finalement, c'est un moment où voilà quand elle n'a plus l'envie, ça*
266 *se voit physiquement, elle a du mal, elle le dit, hein, elle a du mal à sourire, elle a du mal à*

267 *se motiver, elle traîne les pieds et c'est vrai, donc, et là-dessus, la maman c'est la dessus*
268 *que la maman devrait avoir un rôle à jouer sur le comportement, c'est facile et là dessus je*
269 *suis pas sûre que la maman mesure.*

270 **A : Tu lui as souligné toi ? Tu lui as dis ?**

271 *M : Oui peut être pas aussi clairement, mais oui je lui ai dit que si il fallait motiver Anna,*
272 *il fallait...*

273 **A : Qu'est-ce qu'elle te disait à ça ?**

274 *M : Elle était plutôt d'accord.*

275 **A : Est-ce que tu sentais un engagement de sa part, elle disait : " Oui écoutez , c'est vrai**
276 **on va lui en parler."**

277 *M : Non*

278 **A : Est-ce que tu sentais une adhésion à point-là.**

279 *M : Non, non, non, c'était oui, effectivement c'est ce qu'il faudrait qu'elle fasse mais*
280 *derrière, oui mais vous savez c'est pas facile la pauvre Anna, c'était toujours oui mais, le*
281 *mais, me faisait dire que la maman suivait sa fille et elle avait beau me dire oui c'était*
282 *juste pour la forme donc y'avait pas un engagement effectivement, pour mettre les choses*
283 *au point que ça soit clair dans la tête d'Anna qu'il fallait qu'elle change de comportement.*
284 *C'est les deux raisons majeurs, hein, à mon sens qui ont fait qu'on l'a gardée et qu'on l'a*
285 *encore aujourd'hui, parce que je pense que malgré tout, de notre point de vue à nous c'est*
286 *une jeune qui, même si c'est une jeune, elle est compliquée à gérer ça reste un bon*
287 *potentiel c'est, je pense que c'est une jeune qui peut apporter quelque chose à une*
288 *entreprise, franchement, mais elle va demander beaucoup d'énergie encore je pense les*
289 *deux prochaines années, à moins qu'elle mûrisse, que cette maturité-là, elle l'acquiert, est-*
290 *ce qu'on aura toujours la patience de la suivre de la même façon, je sais pas, on peut pas*
291 *prédire de l'avenir mais les deux dernières années ont été des années compliquées, mais je*
292 *continue de penser quand même que c'est positif parce qu'on l'a toujours dans nos murs et*
293 *qu'elle semble pas du tout rebutée par l'apprentissage, au contraire c'est quelque chose*
294 *qu'elle désire, donc y'a une vrai volonté de poursuivre et en ça c'est déjà positif, même si le*
295 *diplôme n'est pas au bout, c'est en ça que son apprentissage il est malgré tout réussi.*

296 **A : Qu'est-ce que tu retiens de cette expérience-là ? Dans l'accompagnement que tu as**
297 **eu avec elle, dans cette année où tu as fait quand même deux fois plus de visites que ce**

298 **qui était prévu. Qu'est-ce qui te semble important dans le travail que t'as fait ou dans la**
299 **relation que tu as eu avec elle ou avec ses parents, qu'est-ce qui en ressort ?**

300 *M : Clairement qui faut que le lien soit installé, il faut intervenir le plus rapidement*
301 *possible, ça c'est une certitude, ne pas laisser la relation maître d'apprentissage - jeune ou*
302 *tuteur -jeune s'envenimer, il faut absolument intervenir, même si dans ce cas de figure-là,*
303 *je dois avouer, j'étais qu'un tout petit rouage et puis qui a donné des résultats limités*
304 *malgré tout parce que y'a eu rupture mais je pense que ça a permis malgré tout d'aller au*
305 *bout de l'année et que sans ça, on aurait peut être perdu un maître d'apprentissage qui*
306 *aurait finalement baissé les bras, enfin Anna aurait perdu son apprentissage, et on aurait*
307 *donc perdu une jeune, et ça aurait été un véritable échec, je crois vraiment l'intervention,*
308 *la clé c'est l'intervention rapide. En entreprise et avec, et avec toujours le retour aux*
309 *parents même si le soutien a ses limites parce qu'on ne peut pas tout gérer.*

310 **A : Et peut-être que le retour aux parents ça t'a permis aussi de te rendre compte le**
311 **pourquoi, elle avait ce comportement.**

312 *M : Ah oui, oui, complètement, effectivement ça permet de...*

313 **A : Au delà de les informer ça te donne un élément sur l'environnement qui la structure.**

314 *M : Exactement, exactement.*

315 **A : D'accord.**

316 *M : Oui, ça la définit, y'a plein de choses qu'on comprend mieux, qu'on comprend mieux,*

317 **A : La réactivité, tu dis, Marie,**

318 *M : Oui*

319 **A : La prise en compte global de son environnement que ça soit familial...**

320 *M : Et professionnel et local aussi parce que clairement-là dans ce cas de figure là, on a*
321 *vu que ça a joué beaucoup.*

322 **A : Parce que, Anna, je sais pas si on te l'a dit, mais peut-être que le fait qu'elle fasse des**
323 **spectacles de part sa passion pour le chant, a fait que les gens avaient entendu parlé**
324 **d'elle, et arrivait avec une image positive quand elle s'est présentée.**

325 *M : Oui, oui, certainement.*

326 **A : Elle l'a pas évoqué ça, sa maître d'apprentissage.**

327 *M : Non, non, elle a évoqué des qualités, d'Anna quelqu'un de volontaire.*

328 *A : Sans même l'avoir eu à l'essai.*

329 *M : Oui, oui, oui, donc je pense qu'en fait localement elle était connu, ou les parents, y*
330 *avait quelque chose d'extrêmement fort qui a fait, elle a été prise pratiquement sur le*
331 *papier.*

332 *A : Et elle a fait ses démarches sans que toi tu l'orientes, elle a complètement trouvé ça*
333 *toute seule.*

334 *M : Oui, oui, oui donc encore une fois, c'est le tissu, le tissu local qui a fait que sa famille,*
335 *parce que c'est une grande famille, de nombreux frères et sœurs qui font qu'elle doit être*
336 *relativement connu, sa famille doit être relativement connue sur la commune, donc voilà*

337 *A : D'accord.*

338 *M : Voilà.*

339 *A : Bien, je te remercie Marie.*

340 *M : De rien.*

Annexe 11: Grille d'analyse de l'entretien de Marie

THEMES	REPERAGE DES LIGNES	EXTRAITS DES PASSAGES
Outils de l'accompagnement : Carnet d'activités, visites en entreprise, téléphone, entretiens, suivi- lien	L 20 visites en entreprise L 33-34 visites en entreprise L 35-36 entretiens L 37 entretiens L 50 visites en entreprise L 50-51 entretiens L 62 visites en entreprise L 66 visites en entreprise L 70 visites en entreprise	- Les premières visites - M'avait dit a mis mots lors de la visite, dans le carnet d'activités on a commencé avoir... - Le point avec Anna lors d'entretiens privés en tête à tête. - Donc là dans ces entretiens là... - J'ai décidé d'aller voir Me Durant - Lors de cet entretien là... - Je l'ai rencontrée... - Je l'ai rencontrée ainsi que Me Durant - Je suis intervenue pour avoir une

	<p>L 78 entretiens</p> <p>L 83 entretiens</p> <p>L 96 téléphone et entretiens</p> <p>L 97 téléphone et entretiens</p> <p>L 100 téléphone</p> <p>L 105-106 téléphone carnet d'activités</p> <p>L 108 téléphone</p> <p>L 110 entretiens</p> <p>L 120-121 visites en entreprise</p> <p>L 121-122 carnet d'activités</p> <p>L 123 carnet d'activités</p>	<p>discussion...</p> <p>- J'avais reprise Anna derrière en entretien</p> <p>- J' ai essayé lors de cet entretien là</p> <p>- J'ai appelé la mère...à la suite de l'entretien avec Me Durant</p> <p>- J'ai eu la maman avant l'entretien</p> <p>- C'est moi qui avais appelé la maman</p> <p>- Les parents c'est au téléphone que je les ai eus mais pas sur le carnet</p> <p>- Je l'ai eu au téléphone</p> <p>- A force de conversations</p> <p>- Je suis retournée en entreprise</p> <p>- Les commentaires continuaient quand même dans le carnet de la maîtresse d'apprentissage.</p> <p>- Par rapport aux commentaires qu'on avait pu faire en amont...</p>
--	--	--

	<p>L 140-141 téléphone et suivi- lien</p> <p>L 144 visites en entreprise</p> <p>L 150 visites en entreprise</p> <p>L 158 téléphone</p> <p>L 178-179 suivi- lien</p> <p>L 194 téléphone</p> <p>L 194-195 suivi- lien</p> <p>L 232-233 suivi- lien</p> <p>L 250 suivi- lien</p> <p>L 300 suivi- lien</p>	<p>- Le suivi a été très important...d'un point de vue téléphone avec les parents, ou l'entreprise</p> <p>- J'y suis retournée en mai</p> <p>- Qui voulait me revoir avec Anna</p> <p>- J'ai appelé l'autre entreprise pour mesurer que c'était pas du vent</p> <p>- L'importance du lien avec les jeunes et de la présence</p> <p>- Les a eus au téléphone</p> <p>- C'est le suivi qui a fait qu'on a maintenu...</p> <p>- C'est le fait d'avoir été présent tout le temps</p> <p>- Le lien était clairement défini</p> <p>- Le lien soit installé</p>
Les parents	<p>L 14</p> <p>L 94</p>	<p>- Maman qui semblait très présente</p> <p>- Mais sa mère la soutenait complètement</p>

	L 108	- Elle défendait sa fille
	L 108-109	- Elle entendait ce que je disais de la même façon qu'Anna mais ne démordait pas du fait que c'était pas possible
	L 116	- La maman j'ai fini par la convaincre
	L 119-120	- J'avais réussi à le faire entendre à la maman
	L 172	- Une enfant soutenue par ses parents
	L 173	- Les parents ont probablement des difficultés à confronter Anna
	L 173-174	- Qu'ils la portent sans nécessairement lui dire parfois qu'elle abuse, mais qui la porte malgré tout
	L 175	- C'est une présence
	L 188	- Elle a un côté enfant roi, enfant gâtée
	L 220	- Le syndrome de l'enfant roi
	L 222	- Le papa j'ai pas eu affaire à lui

	<p>L 222</p> <p>L 223-224</p> <p>L 267-268</p> <p>L 268-269</p> <p>L 280</p> <p>L 281</p> <p>L 281-282</p>	<p>- La maman, elle est très à l'écoute de sa fille</p> <p>- Elle est facile à joindre, y'a un lien, mais la maman n'entend pas, n'entend pas, n'entend que sa fille</p> <p>- La maman c'est la dessus que la maman devrait avoir un rôle à jouer sur le comportement, c'est facile</p> <p>- Je suis pas sûre que la maman mesure</p> <p>- Mais vous savez c'est pas facile la pauvre Anna</p> <p>- Me faisait dire que la maman suivait sa fille</p> <p>- Elle avait beau dire oui c'était juste pour la forme donc y'avait pas un engagement</p>
Choix de l'orientation - maturité	<p>L 22</p> <p>L 22-23</p>	<p>- Elle espérait quand même faire autre chose</p> <p>- C'était pas rayon dans lequel elle s'épanouissait</p>

	L 25	- Elle m'avait dit que c'était plus les vêtements à l'époque
	L 27	- Elle regrettait le manque de contact
	L 34	- N'est pas motivée, traîne le pieds ne sourit pas
	L 36-37	- Non ça va mais je m'ennuie, je fais toujours la même chose
	L 39-40	- Finalement ce qu'elle demandait c'est un changement de rayon ou elle aurait pu s'épanouir mieux
	L 40-41	- Alors c'est une jeune fille qui entendait mais qui n'écoutait pas
	L 45	- J'ai envie de changer, parce que je m'ennuie, vous comprenez
	L 56	- Elle voulait changer, elle s'ennuyait...y'avait le problème d'équipe

	L 57	- Dans le relationnel ça commençait à être compliqué
	L 58	- Elle n'acceptait pas les remarques de sa tutrice
	L 80-81	- Elle n'a pas été complètement honnête avec sa maître d'apprentissage...elle voulait quitter l'entreprise
	L 82	- Elle ne voyait pas d'issue à ses problèmes relationnels
	L 93	- Anna avait déjà dans sa tête clairement décidé de quitter l'entreprise
	L 122-123	- Pas motivée, pas souriante, ne se remet pas en question
	L 171	- Mais c'était l'entreprise qui lui convenait pas
	L 184-185	- Anna manque de maturité, elle sait ce qu'elle veut mais ne mesure pas tout

	<p>L 207</p> <p>L 210-211</p> <p>L 217</p> <p>L 265-267</p> <p>L 289</p>	<p>- Anna s'est lassée</p> <p>- Je décide de me mettre en arrêt</p> <p>- Elle demandait des jours de repos le weekend end, en ne mesurant pas...</p> <p>- Quand elle a plus envie ça se voit physiquement...elle traine des pieds</p> <p>- Qu'elle murisse que cette maturité là, elle l'acquiert</p>
Réactivité de la monitrice	<p>L 50</p> <p>L 70</p> <p>L 300-301</p> <p>L 302</p> <p>L 307-308</p>	<p>- J'ai décidé d'aller voir</p> <p>- Je suis intervenue ensuite pour avoir une discussion</p> <p>- Il faut intervenir le plus rapidement possible ça c'est une certitude</p> <p>- Il faut absolument intervenir</p> <p>- Je crois vraiment l'intervention, la clé c'est l'intervention rapide</p>

Transparence dans le discours	<p>L 97-98</p> <p>L 233</p> <p>L 235-236</p> <p>L 240</p> <p>L 242 à 244</p> <p>L 250-251</p>	<p>- J'avais eu la maman avant l'entretien ...après l'entretien pour boucler la boucle, que tout le monde ait les infos</p> <p>- Et de tenir le même discours</p> <p>- De toujours lui rappeler qu'elle avait de la chance d'avoir ce contrat</p> <p>- J'ai toujours tenu le même discours</p> <p>- Ce discours là, je l'ai tenu, enfin voilà, j'ai toujours tenu ce discours là, et je l'ai tenu aux parents aussi</p> <p>- A chaque fois...Anna était au courant</p>
Environnement, système	<p>L 160-161</p> <p>L 301-302</p>	<p>- Qu'il était avéré sur la commune qu'il y avait des difficultés relationnelles avec cette personne</p> <p>- Ne pas laisser la relation maître d'apprentissage -jeune, ou tuteur-jeune</p>

	<p>L 316</p> <p>L 320-321</p> <p>L 329 à 331</p> <p>L 334 à 336</p>	<p>s'envenimer.</p> <p>- Oui ça la définit, y'a plein de choses qu'on comprend mieux</p> <p>- Et professionnel et local...on a vu que ça a joué beaucoup</p> <p>- Donc je pense en fait localement, elle était connue ou les parents, y'avait quelque chose d'extrêmement fort qui a fait, elle a été prise pratiquement sur papier</p> <p>- C'est le tissu, le tissu local qui a fait que sa famille, parce que c'est une grande famille, de nombreux frères et sœurs qui font qu'elle doit être relativement connue, sa famille doit être relativement connue sur la commune</p>
La Maître d'apprentissage et la tutrice	L 51-52	<p>- La maître d'apprentissage, était extrêmement, prévenante, vis à vis d'Anna</p>

	L 52-53	- Qu'elle lui propose en fait des solutions à chaque fois qu'elle demandait quelque chose finalement
	L 56 à 58	- Y'avait le problème d'équipe, elle se sentait pas bien avec sa tutrice, et dans le relationnel ça commençait à être compliqué et elle n'acceptait pas les remarques de sa tutrice
	L 68 à 70	- Je ne veux plus que ça passe par la tutrice, parce que justement y'avait ce problème de relationnel, donc la maître d'apprentissage recevait la tutrice, puis recevait Anna
	L 71-72	- Anna a été quand même un petit peu entendu par sa maître d'apprentissage par rapport au relationnel
	L 73-74	- Même si Me Dupuis est très stricte avec toi
	L 75 à 77	- Sans animosité de la part de la maître

	L 87 à 90	d'apprentissage , elle disait je peux comprendre que c'est pas forcément la personne avec qui tu vas t'entendre le mieux
	L 113-114	- Une maître d'apprentissage qui était extrêmement à l'écoute et qui était prête à mettre en place, à adapter, elle a changé de rayon d'ailleurs, elle l'a pas mis dans le textile, mais elle l'a mis en boulangerie
	L 131	- Où la maître d'apprentissage avait été extrêmement prévenante, elle avait vraiment essayé de l'accompagner au mieux
	L 137-138	- La maître d'apprentissage vraimen t extrêmement gentille - Elle a eu la chance de tomber sur quelqu'un qui était très à l'écoute

Table des Matières

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction générale	5
Partie I. Penser l'accompagnement en formation par apprentissage en MFR.....	7
Introduction de la première partie	8
Chapitre 1 : Du monitorat à l'ingénierie de l'accompagnement : la réciprocité de l'alternance.....	9
Détour autobiographique et genèse de la recherche	9
1.1. De l'apprentie en BTS Actions Commerciales à la monitrice en MFR.	9
1.1.1. La formation pédagogique des MFR	11
1.1.2. Mes diverses responsabilités au sein de la MFR	12
1.2. Mes fonctions actuelles et ma volonté de me former	13
1.2.1. Mes fonctions actuelles.....	13
1.2.2. Ma volonté de me former.....	15
1.2.3. Retour sur le travail du portfolio réflexif dans le cadre du Master II IFAC ..	17
Chapitre 2 : Un exemple singulier d'articulation de la formation individuelle et collective : la MFR de Segré.....	19
2.1. Le contexte historique.....	19
2.2. Le contexte géographique.....	20
2.3. La pédagogie des Maisons Familiales Rurales	21
2.3.1. Les caractéristiques des MFR :	22
2.4. Les différents acteurs de la MFR	22
2.4.1. L'équipe de la MFR	22
2.4.2. Les familles.....	23
2.4.3. Les maîtres de stage et d'apprentissage.....	23
2.4.4. Le conseil d'administration	24
2.4.5. Un projet éducatif	25
2.4.6. Une vie associative riche	26
2.4.7. Des jeunes investis sur le territoire	26
2.5. Les jeunes en formation à la MFR de Segré à la rentrée 2015/2016	27
2.5.1. La formation initiale	28
2.5.2. La formation par apprentissage :	28
2.6. Les caractéristiques de la formation commerce.....	28
2.6.1. Comparatif des répartitions géographiques des jeunes et de leur contrat d'apprentissage pour la rentrée 2015/2016.....	28
2.6.2. Répartition par secteur d'activités et par formation pour la rentrée 2015/2016	30
2.6.3. Historique des effectifs de l'apprentissage en Commerce depuis 2000	32
2.7. Le cheminement de la démarche d'accompagnement	33
2.7.1. Un cheminement en plusieurs étapes.....	35
Chapitre 3 : Approche théorique de la fonction d'accompagnement	38
3.1. L'accompagnement	38
3.1.1. Etymologie.....	38
3.1.2. Evolution du sens du mot du Moyen âge aux années 90	39
3.1.3. L'accompagnement selon différents auteurs	40

3.1.4. Les différentes fonctions et postures de l'accompagnateur.....	44
3.1.5. Les conditions de l'accompagnement :	46
3.2. Synthèse du concept de l'accompagnement	51
Chapitre 4 : La réflexivité et le co-accompagnement dans l'alternance	53
4.1. La réflexivité.....	53
4.1.1. Espaces de parole au travail et en formation	54
4.1.2. De l'expérience à la formation expérientielle	56
4.1.3. L'alternance dialogique	58
4.1.4. Les outils de la réflexivité : le GAEP et l'entretien d'explicitation.....	59
4.2. Synthèse du concept de réflexivité	65
4.3. L'apprentissage et accompagnement tutorial	66
4.3.1. L'histoire de l'apprentissage	66
4.3.2. Le maître d'apprentissage.....	68
4.3.3. Le tuteur	69
4.3.4. La réciprocité réflexive de l'accompagnement	69
4.4. Synthèse sur l'apprentissage et le tutorat.....	72
Conclusion problématisante.....	73

Partie II. Ressenti des apprentis, étude de pratiques des moniteurs et regard réflexif des maîtres d'apprentissage 74

Introduction de la deuxième partie	75
Chapitre 5 : Trois acteurs de l'alternance : jeunes, maîtres d'apprentissage, moniteurs	76
Présentation du terrain de la recherche	76
5.1. L'entretien avec le directeur de la MFR.....	76
5.2. Les jeunes en formation.....	77
5.2.1. Enquêtes auprès des apprentis CAP EVS et des Secondes Bac Pro Commerce, à six mois de formation	77
5.2.2. Enquêtes auprès des apprentis CAP EVS deuxième année et les Terminales Bac Pro Commerce en fin de cycle de formation	77
5.3. Les maîtres d'apprentissage	78
5.4. Les moniteurs.....	78
5.4.1. Jules	79
5.4.2. Louis	79
5.4.3. Marie	80
5.5. Les maîtres d'apprentissage de la « formation tuteurs » 2016	82
5.5.1. Historique de la « formation tuteurs »	82
5.5.2. Le profil des tuteurs	83
5.5.3. Le déroulement de la formation.....	83
5.5.4. La première journée de formation : rencontre entre les tuteurs et les apprentis CAP EVS première année.....	84
5.5.5. La deuxième journée de formation : l'implication des tuteurs dans les entretiens de positionnement	85
5.5.6. La troisième journée de la formation : rencontre avec les CAP deuxième année qui souhaitent poursuivre en Bac Pro Commerce	87
5.6. Conclusion du chapitre	88
Chapitre 6 : Le point de vue des acteurs	89
Une enquête auprès des apprentis, des maîtres d'apprentissage et du directeur de la MFR	89
6.1. L'entretien avec le directeur de la MFR.....	89
6.2. Les jeunes en formation.....	90

6.2.1. Enquête auprès des apprentis CAP EVS première année, à six mois de formation.....	90
6.2.2. Enquête auprès des apprentis Seconde Bac Pro Commerce, à six mois de formation.....	91
6.2.3. Enquête auprès des apprentis CAP et Bac Pro Commerce en fin de cycle de formation.....	92
6.3. Les maîtres d'apprentissage	94
Chapitre 7 : Retour réflexif sur les pratiques d'accompagnement de moniteurs : trois regards différents	96
7.1. Entretien auprès de Jules « Y'a pas une autre façon de faire »	96
7.1.1. Notes sur le contexte.....	96
7.1.2. Résumé de l'entretien	96
7.1.3. Ce que nous retenons	100
7.2. Entretien auprès de Louis « C'était pas gagné ! »	101
7.2.1. Notes sur le contexte.....	101
7.2.2. Résumé de l'entretien	101
7.2.3. Ce que nous retenons	109
7.3. Entretien auprès de Marie « Elle écoutait mais n'entendait pas... »	110
7.3.1. Notes sur le contexte.....	110
7.3.2. Résumé de l'entretien	110
7.3.3. Ce que nous retenons	117
Chapitre 8 : Trois étapes clés : entrer en apprentissage, vivre l'apprentissage, poursuivre l'apprentissage	118
« Action - recherche » avec les maîtres d'apprentissage	118
8.1. La première journée de formation : rencontre entre les tuteurs et les apprentis CAP EVS première année.....	118
8.2. La deuxième journée de formation : l'implication des tuteurs dans les entretiens de positionnement.....	126
8.3. La troisième journée de formation : l'implication des tuteurs dans les entretiens de poursuite de formation	130
8.4. Analyse de ces trois jours de formation tuteurs	133
Chapitre 9 : Interprétations : analyses croisées des données	135
9.1. Enquête auprès du directeur.....	135
9.2. Les enquêtes auprès des apprentis CAP EVS première année et des Secondes Bac Pro Commerce à six mois de formation.....	135
9.3. Les enquêtes auprès des jeunes en fin de parcours, les CAP EVS deuxième année, et les Terminales Bac Pro Commerce.....	137
9.4. Les enquêtes auprès des maîtres d'apprentissage	138
9.5. Les moniteurs.....	139
9.5.1. Interprétation de l'entretien de Jules.....	139
9.5.2. Interprétation de l'entretien de Louis.....	141
9.5.3. Interprétation de l'entretien de Marie	144
9.6. « Action-recherche » avec les maîtres d'apprentissage	145
9.6.1. Lors de la première journée	146
9.6.2. Lors de la deuxième journée	146
9.6.3. Lors de la troisième journée.....	147
Chapitre 10 : Les propositions d'actions	148
10.1. Concernant l'apprenti	148
10.1.1. Réunion d'information sur le statut d'apprenti.....	148
10.1.2. La création d'un portfolio de compétences.....	149

10.1.3 Valoriser leur retour d'entreprise.....	149
10.2. Vis-à-vis des maîtres d'apprentissage.....	150
10.2.1. La co-construction d'une grille de compétences	150
10.2.2. Poursuivre les visites en entreprise	150
10.2.3. L'utilisation du tableau d'auto-évaluation de Marie -Hélène Doublet	150
10.3. Vis-à-vis des parents.....	151
10.3.1. Une réunion d'information sur le statut d'apprenti	151
10.3.2. Réunions sur des thématiques qui les préoccupent.....	151
10.4. Pour les moniteurs	152
10.4.1 Le cadre et la posture	152
10.4.2. L'entretien d'explicitation	152
10.4.3. La nécessité d'une réflexion collective.....	152
10.4.4. La formation et l'autoformation	153
10.5. Bilan de ces propositions d'actions	153
Conclusion de la deuxième partie	155
Conclusion générale.....	157
Références Bibliographiques	159
Références et Index.....	162
Table des Figures	162
Annexe 1 : Analyse de l'entretien avec le directeur du CFA de la MFR de Segré	164
Annexe 2 : Bilan du questionnaire sur l'accompagnement auprès des apprentis CAP EVS 1ère année	167
Annexe 3 : Bilan du questionnaire sur l'accompagnement auprès des Secondes Bac Pro Commerce.....	170
Annexe 4 : Questionnaire administré auprès des CAP EVS deuxième année et des Terminales Bac Pro Commerce	173
Annexe 5 : Bilan du questionnaire envoyé aux maîtres d'apprentissage	174
Annexe 6 : Entretien de Jules	176
Annexe 7 : Grille d'analyse de l'entretien de Jules	184
Annexe 8 : Entretien de Louis	193
Annexe 9 : Grille d'analyse de l'entretien de Louis	208
Annexe 10 : Entretien de Marie	225
Annexe 11: Grille d'analyse de l'entretien de Marie.....	237
Table des Matières	249

Title :

Co-guidance in work-study programmes and reflective practices
A contribution to a study of guidance in apprenticeship programmes in a MFR

Author : Alexandra Gautier

Abstract :

The work-study programme for young apprentices can prove to be difficult; it is not always easy to take ones first steps along the professional path. Given this observation, this master's dissertation studies how we can anticipate and better understand the different steps that lead students towards the path of success. To do this we need to consider what guidance practices can be used to ensure that apprentices pursue their training paths to the fullest.

It is within this context that the author, a teacher in a training centre for apprentices in a MFR (private vocational school), has taken a closer look at co-guidance in work-study programmes. To do this, she questioned several apprentices and apprentice managers about their guidance plans. She then took this a step further by analysing the practices of tutors and three of her colleagues.

Firstly, Jules believes that teamwork is essential in order to act collectively and feel part of a reflective guidance practice.

Secondly, Louis insists on the necessity of taking into account the systemic plan for apprentices in training.

Finally, Marie explains how complicated securing the training path is, which may sometimes mean reorienting apprentices.

In addition, an action-research conducted with professionals tutors in training at the training centre, lead to think through guidance practices along the raining path from beginning to further training.

Thus, the analysis of these various reflective practices demonstrates just how many key elements are necessary to ensure the well-being of apprentices during their work-study programmes.

Key words : co-guidance, plan, reflective practices, apprentice, tutor, apprentice manager, work-study programme

Titre du mémoire – Sous-titre

**Co-accompagnement en formation par alternance et pratiques réflexives
Contribution à l'étude d'une pratique d'accompagnement d'apprentis dans une
Maison Familiale Rurale**

Auteur : Alexandra Gautier

Résumé du Mémoire :

Le parcours de formation des jeunes apprentis peut être semé d'embûches. En effet, il n'est pas toujours simple de faire ses premiers pas dans le monde professionnel.

A partir de ce constat, ce mémoire s'interroge sur la manière d'anticiper et d'appréhender au mieux les diverses étapes qui jalonnent le chemin menant à la réussite du jeune. C'est pourquoi, on peut se demander quelles peuvent être les pratiques d'accompagnement qui permettent de pérenniser les parcours.

C'est dans ce contexte, que l'auteure, monitrice en Centre de Formation d'Apprentis en MFR, s'intéresse au co-accompagnement en formation. C'est ainsi qu'elle interroge les apprentis et les maîtres d'apprentissage quant au dispositif d'accompagnement mis en place et approfondit ses recherches au travers de l'analyse des pratiques de maîtres d'apprentissage et de trois de ses collègues.

Tout d'abord, Jules, qui insiste sur l'importance en amont, du travail d'équipe, afin de pouvoir agir en collectif et se sentir intégré à une pratique d'accompagnement réfléchie.

Puis, Louis, qui revient sur la nécessité de la prise en compte du dispositif systémique dans lequel s'inscrit l'apprenti en formation.

Et enfin, Marie, qui relate toute la complexité de la sécurisation, ce qui sous entend aussi parfois la réorientation du jeune apprenti.

De plus, une « action-recherche » menée auprès de tuteurs professionnels lors de la formation proposée au sein du CFA, conduit à réfléchir sur les pratiques d'accompagnement tout au long du parcours, de l'entrée à la poursuite de formation.

Ainsi, l'analyse de ces différentes pratiques réflexives permettent de mesurer toute l'étendue des éléments clés nécessaires au « bien vécu » du jeune en formation par apprentissage.

Mots-clés : co-accompagnement, dispositif, pratiques réflexives, apprenti, tuteur, maître d'apprentissage, formation, alternance