



Les rendez-vous des formateur·rices d'apprenti·es



Les rendez-vous des formateurs et formatrices d'apprenti·es sont des espaces collaboratifs pensés pour créer une communauté active de professionnel·les en charge des apprenti·es. L'objectif est de valoriser le rôle des formateur·rices, d'offrir un lieu d'échange et de développer des ressources concrètes pour soutenir leur quotidien. Ces rendez-vous sont proposés conjointement par les fondations [ForPro](#) et [Qualife](#) qui accueillent ces événements en alternance.

En savoir plus et prochains rendez-vous : www.rendezvousdesformateurs.ch

Les pages qui suivent synthétisent le rendez-vous du 14 avril 2025, réunissant 40 professionnel·les en charges d'apprenti·es et animé par Soizic de Montalier, psychologue clinicienne et du travail, spécialisée dans l'accompagnement des adolescents et l'analyse des pratiques professionnelles. La thématique abordée en sous-groupes a porté sur le sujet de :

LA CONNAISSANCE DU PUBLIC ADOLESCENT

Note préalable à la lecture de la synthèse

Cette synthèse repose sur les échanges issus de plusieurs séances d'intervision entre professionnel·les. Elle a pour objectif de dégager des éléments de réflexion et de pratique, sans prétendre à l'exhaustivité. Elle constitue un aperçu indicatif des thématiques abordées et des pistes évoquées, et ne saurait se substituer à l'ensemble des discussions ou à une analyse complète de chaque situation.

PROBLEMATIQUE : L'ABSENCE

Intervision I

Eléments de la situation et constats :

Il s'agit d'une apprentie Employée de commerce 1ère année, qui a fait l'objet de nombreuses absences dues à des maladies courantes et maux bénins : rhume, grippe, douleurs dentaires, etc. Ces absences récurrentes- 1 à 3 jours toutes les 2 semaines- pourraient amener à une rupture du contrat d'apprentissage. Les absences sont également observées durant les journées de cours ; elles sont justifiées, tant pour l'école que pour le travail, par des certificats médicaux d'incapacité. L'apprentie réussit sur le plan scolaire, elle a de bonnes notes. En ce qui concerne la pratique, elle travaille très bien. L'apprentie a vécu une situation de décrochage scolaire lorsqu'elle était en école de commerce temps plein. Si elle travaille dans un autre service ou une autre structure, elle est également absente. Le contexte familial, peu cadrant et peu valorisant pourrait, en partie, expliquer les absences et le manque de considération des conséquences. Il semblerait que qu'elle n'ait pas d'exemples probants d'engagement dans un emploi/une formation.

L'apprentie n'investit pas la relation avec sa formatrice. Elle ne ne semble pourtant pas avoir investi une autre personne dans l'entreprise pour construire une relation de confiance.

Hypothèses :

- L'apprentie serait-elle atteinte de dépression ?
- L'apprentie manque-t-elle d'une figure parentale qui la soutiendrait dans son projet de formation ?
- L'apprentie manque-t-elle d'exemplarité pour développer l'attitude attendue en entreprise ?
-

Propositions du groupe :

- Être et rester à l'écoute de l'apprentie
- Exprimer à l'apprentie le souhait de travailler avec elle : « *Pour te former, j'ai besoin de toi* »
- Solliciter un service social et de santé, tel que l'équipe médicale, sociale, orientation et psychologie de son établissement scolaire
- Evaluer la capacité de l'apprentie à comprendre les conséquences de ses absences
- Valoriser les points positifs : travail satisfaisant et bons résultats scolaires ; permettre à l'apprentie de faire des choix constructifs pour sa réussite
- Proposer de coconstruire une charte éthique que l'apprentie rédigerait : partager ses freins et ses besoins – charte adaptée et évolutive
- Poser un ultimatum : « *Si vous continuez à cumuler des absences, nous arrêterons de vous former* »
- Questionner l'apprentie quant à un-e interlocuteur·trice privilégié-e au sein du service auprès de qui elle pourrait se confier
- Se questionner sur la possibilité que l'apprentie ne souhaite pas se confier à une personne du service et ce que cela impliquerait
- Questionner l'apprentie quant à son souhait de poursuivre sa formation ; ses motivations et ses freins
- Réfléchir à qui devrait intervenir pour cette situation : la hiérarchie ? Le médecin conseil ?
- Réfléchir aux personnes ou professionnel·les ressources pour la formatrice

Le groupe se questionne quant à la capacité d'adaptation que revêt le rôle de formateur·rice. En effet, la fonction exige des capacités émotionnelles et des aptitudes à appliquer un cadre de manière non répressive. Une recherche de posture adaptée à chaque apprenti·e est nécessaire. Elle est liée à une compréhension des comportements adolescents. La question des désirs de formation de l'apprenti·e, des désirs parentaux, tout comme d'éventuelles injonctions est également abordée.

PROBLEMATIQUE : SITUATION QUI SE DEGRADE, COMMENT ACCOMPAGNER AU MIEUX

Intervision II

Eléments de la situation et constats :

Il s'agit d'un apprenti Employé de commerce 2^{ème} année qui a des arrivées tardives à répétition. Il doit être à son poste de travail à 7 heures et il présente très régulièrement 1 à 5 minutes de retard, ainsi que des absences récurrentes : 80 jours d'absences durant les 3 semestres écoulés. Il manifeste une forme d'agressivité dans ses interactions. La situation se dégrade de manière générale.

L'orientation de l'apprenti a été questionnée, toutefois il dit être dans la bonne formation ; par ailleurs, l'apprenti ne partage pas ses éventuels soucis/problèmes. Il a très peu d'interactions avec ses collègues, malgré des intérêts communs tel que le foot. Selon leur propre constat, l'apprenti n'a pas investi la relation avec ses formateurs et ne semble pas avoir investi d'autres personnes sur son lieu de travail. Les formateurs ont fixé un objectif : zéro absence pendant 1 mois. Cet objectif n'a pas été atteint, les absences ont recommencé après 2 semaines.

L'apprenti a été promu lors des deux premiers semestres de sa première année de formation, mais n'est pas promu lors du 3^{ème} semestre. Il semble néanmoins en capacité d'obtenir les notes suffisantes pour assurer sa promotion au terme du 4^{ème} semestre.

Sa place de travail est située dans l'open-space du secrétariat de l'école professionnelle ; la possibilité qu'il découvre d'autres services, avec d'autres horaires, n'est pas exclue, une proposition pourrait être faite en ce sens. L'objectif serait de vérifier si les retards et absences perdurent dans un autre service. L'apprenti semble avoir du potentiel et apprécier les responsabilités. Le cadre de travail ne semble pas suffisamment stimulant, la charge de travail n'est pas grande mais lui laisse du temps pour ses cours et son travail scolaire.

Hypothèses :

- L'apprenti vivrait-il une situation de harcèlement ?
- L'orientation et le choix professionnel est-il suffisamment stimulant pour l'apprenti ?

Propositions du groupe :

- Être et rester à l'écoute de l'apprenti
- Coresponsabiliser l'apprenti : le charger d'ouvrir le secrétariat à 7 heures par exemple
- Représenter les absences visuellement avec, par exemple, un tableau et des couleurs représentant les arrivées tardives et les absences
- Définir des tâches qui pourrait le stimuler.
- Réfléchir à un suivi d'apprentissage étroit. Par étroit il est entendu : suivre les évaluations et les résultats en reprenant avec l'apprenti les copies des évaluations et échanger autour de la note obtenue ; reprendre également les relevés mensuels des remarques disciplinaires en corrélant les absences travail et les absences école
- Se mettre en contact avec le ou la responsable de groupe de l'école de commerce
- Vérifier que l'apprenti ait investi d'autres personnes, qui pourraient être des personnes ressources pour lui

Questionnement du groupe quant à la pertinence d'un suivi étroit, et de contacts avec l'école, si l'apprenti-e ne présente pas de problématiques particuliers ; ce sujet pourrait faire l'objet d'un autre temps de partage d'expériences.

PROBLEMATIQUE : COMMENT ÉTABLIR UN LIEN AVEC UN JEUNE AVEC LEQUEL IL N'Y A PAS D'ACCROCHE RELATIONNELLE ?

Intervision III

Éléments de la situation et constats :

Apprenti employé de commerce au sein d'un collège et école de commerce

Très peu de dialogue, réponses par oui/non

Malaise ressenti, impression d'un interrogatoire

Absence d'échanges avec les adultes

Rôle important de la maman

Résultats scolaires moyens

Hypothèses :

- Hypothèse d'un éventuel "blocage" relationnel avec l'équipe
- Processus de recrutement : Y'a-t-il un écart entre la candidature et l'attitude de l'apprenti après engagement ?
- Le contexte organisationnel de l'établissement pourrait générer des difficultés pour les formateur·trices : une nouvelle direction additionnée d'une nouvelle ordonnance fédérale de formation.

Propositions du groupe :

- Questionner l'apprenti sur son hygiène de vie en lien avec le rythme d'un apprentissage, rester vigilant à ne pas être intrusif

Synthèse des points de réflexions :

- La problématique récurrente de l'absence et ses conséquences sur la dynamique de groupe
- Les limites de la posture du formateur : jusqu'où aller ? quelles limites poser ?
- L'exigence émotionnelle d'un accompagnement adapté
- L'intérêt de comprendre le parcours du jeune pour mieux ajuster sa posture
- Comment susciter l'intérêt et l'adhésion de l'apprenti ?
- La notion de plaisir comme leviers d'adhésion
- L'utilisation de l'humour dans la relation apprenti-formateur
- Le rôle du collectif : favoriser l'intégration et l'adhésion des jeunes ; créer un cadre contenant
- Un changement dans le comportement des jeunes semble s'être produit ces dernières années, telle qu'une surcharge ressentie entre école et travail, des signes d'épuisement, mais aussi un rapport au savoir, à l'autorité ou aux interactions

D'autres sujets ont été abordés :

- La charge émotionnelle liée aux absences répétées, aux difficultés des jeunes, au roulement annuel qui empêche une continuité dans la formation.
- Le questionnement sur le choix d'orientation : pourquoi ont-ils choisi cette formation ? Est-ce un choix par défaut, dicté par l'environnement familial ?
- Le manque de projection, notamment pour les plus jeunes, et l'impact d'un climat social incertain.

PROBLEMATIQUE : COMMENT ACCOMPAGNER UN JEUNE DONT LA SITUATION PSYCHOLOGIQUE ET SOCIALE EST DÉGRADÉE ? ANTICIPER UNE RUPTURE DE CONTRAT

Intervision IV

Éléments de la situation et constats :

Situation familiale complexe
Non-scolarisation partielle
Difficultés relationnelles
Besoin de soutien psycho-social

Propositions du groupe :

- Solliciter le service social et santé de l'établissement scolaire
- Contacter le ou la conseillère OFPC de l'apprenti·e auprès de l'OFPC
- Contacter les services de [Pro-Apprentis](#) par l'intermédiaire de l'OFPC

Points de réflexions :

- Les leviers passent par l'ouverture et/ou l'orientation vers des personnes ressources ; la notion de plaisir dans la formation ; la confiance, l'humilité et le respect du cheminement de chacun·e.
- La nécessité d'un réseau de professionnel·les autour de l'apprenti·e et du ou de la formateur·rice.
- Les formateur·rices peuvent être émotionnellement investi·es et rencontrer des difficultés à définir et appliquer un cadre adapté. Questionnement quant aux limites professionnelles dans un contexte de formation : comment accompagner sans franchir ses propres limites professionnelles ?
- Les conflits dits générationnels tels qu'utilisation du smartphone ; ponctualité ; rapport à l'autorité
- Peu de connaissance du monde du travail pour les apprentis·es au démarrage leur apprentissage
- Absences régulières ou absentéismes : certificats médicaux d'incapacité de travail en lien avec une charge mentale ou de la fatigue
- La situation psychosociale dégradée d'un jeune peut mener à une rupture du contrat d'apprentissage

D'autres sujets ont été abordés :

- L'échange collectif est une force : il désindividualise les situations, permet un recul, et favorise la remise en question de sa posture.
- La limite du rôle du formateur ou de la formatrice est centrale : ne pas se substituer à un·e professionnel·le du soin mais orienter, écouter et accepter ses limites.