

NOTICE 5 | 2021

Gestion des comportements difficiles

Que faire lorsque vous n'êtes pas satisfait du comportement ou du travail de votre apprenti et que vous souhaitez lui donner des lignes directrices claires pour qu'il puisse tout de même terminer son apprentissage avec succès ?



Connaissez-vous cette situation ?

Une fois de plus, votre apprenti n'a pas respecté les règles de votre entreprise. Son travail ne correspond pas à vos attentes. Vous ne comprenez pas bien sa manière de réfléchir. En tant que formateur, il vous incombe alors d'agir sans attendre, de manière claire et adaptée. Mais comment ?

Les jeunes d'aujourd'hui

Comme tout groupe d'âge, les jeunes présentent des particularités. Afin que vous puissiez gérer les situations difficiles avec votre apprenti, il est utile de les connaître.

Pour les jeunes, l'apprentissage marque le début d'un tout nouveau chapitre de leur vie. Le temps de l'école avec ses structures fixes et ses journées bien établies est derrière eux. Ils sont désormais confrontés à des exigences auxquelles ils ne sont pas habitués. Huit à neuf heures de travail physique, postes de travail variables, contacts avec les collègues et les clients, intégration dans l'équipe : c'est un tout autre monde qui s'ouvre à eux. Et ils le découvrent à une phase de leur vie délicate – la puberté.

Il ne faut pas oublier que les jeunes sont en voie de devenir des adultes. Ils peuvent manquer de maturité et parfois encore se comporter comme des enfants.

Durant la puberté, qui peut durer jusqu'à 21 ans, les jeunes sont absorbés par leurs propres problématiques : hormones en ébullition, manque de confiance en soi, troubles du sommeil, premières relations, détachement des parents. En outre, leur cerveau se trouve dans une phase de développement importante. A cette période, les sentiments et les émotions influencent plus rapidement et plus fortement les décisions et les comportements que la raison et les réflexions logiques. Ainsi, les apprentis sont parfois incapables de juger raisonnablement leurs actes ou leur attitude. Ils ont donc besoin d'être soutenus et guidés par les adultes qui les entourent.

Les jeunes testent les limites et en ont besoin pour évoluer.

Rôle du formateur

Pour que les jeunes puissent s'y retrouver dans ces chamboulements (physiques et psychiques) et qu'ils soient en mesure de relever les défis liés à leur apprentissage professionnel, ils ont besoin que les adultes leur montrent le bon exemple et établissent des règles claires. Le formateur, qui est tous les jours en contact avec l'apprenti, a ainsi un rôle important à jouer. Il est la première personne à laquelle se réfère l'apprenti et a donc un impact sur sa motivation. Le formateur doit lui donner des instructions¹ claires ainsi que des feedbacks réguliers et discuter avec lui des points à améliorer.

Il incombe également au formateur de relever immédiatement tout écart de conduite ou tout travail de qualité insuffisante. Si c'est dans ses compétences, il doit **tout de suite** définir des mesures et des objectifs clairs avec l'apprenti. Sinon, il doit en référer au responsable de la formation, qui va chercher le dialogue avec l'apprenti et intervenir **immédiatement** en conséquence. **Tout écart de conduite qui ne fait pas immédiatement l'objet d'une sanction ou d'une discussion sera interprété par l'apprenti comme étant toléré.** Action et réaction sont directement liées. Il est donc important que le formateur réfléchisse aussi à son propre comportement, à la manière dont il donne ses instructions et à sa façon de communiquer, et qu'il les adapte si nécessaire.

Valoriser ne signifie pas uniquement complimenter, mais aussi émettre des critiques constructives.

Remarque : par souci de lisibilité, le masculin est utilisé comme une forme générique pour se référer aux deux sexes.

¹Voir la notice « Instructions »

Ce dont les jeunes ont besoin

- Des supérieurs qui montrent l'exemple et qui ont une attitude positive envers les apprentis
- Des règles et des objectifs clairs
- Des mesures en cas de non-respect des règles
- Des instructions claires
- De la structure et du soutien
- Des feed-backs réguliers sur le travail effectué et le comportement
- Pas de confrontations inutiles
- Une certaine tolérance aux fautes (on apprend beaucoup de ses erreurs)

Processus en trois étapes

En cas de travail de qualité insuffisante ou de comportement inadapté, il est recommandé d'agir de manière claire et juste. Procéder en plusieurs étapes est particulièrement efficace.

Lors des discussions avec l'apprenti, il est important de faire référence à des observations concrètes, telles que «j'ai constaté que tu es arrivé quatre fois en retard cette semaine». Des affirmations comme «tu es toujours en retard» sont vagues, contestables et ne mènent donc à rien.

Tout entretien doit se conclure par des objectifs clairs, mesurables et vérifiables (p. ex. «tu arrives désormais tous les jours à 7 h 55 à l'atelier»). Pour chaque objectif, il faut en outre fixer un rendez-vous pour vérifier s'il a été atteint ou non. **En l'absence d'amélioration, il faut passer à la seconde étape, une remarque écrite, et si nécessaire à la troisième étape, un avertissement écrit.** Il est essentiel de toujours agir avec mesure et clairvoyance.

En dernier recours

Si ni remarque ni avertissement ne permettent d'améliorer la situation, la résiliation du contrat est la suite logique. Même si c'est difficile, il vaut parfois mieux mettre un terme à la collaboration à temps. Autrement, les problèmes peuvent se prolonger jusqu'à la procédure de qualification, à laquelle l'apprenti risque d'échouer. De plus, la résiliation du contrat donne au jeune la possibilité de trouver une solution plus adaptée. C'est un gain de temps, d'argent et d'énergie pour tous.

La prise d'une décision ne devrait pas inutilement traîner en longueur.

En cas de difficultés avec votre apprenti, prenez rapidement contact avec l'office de la formation professionnelle compétent pour demander un soutien.

Liens

Manuel pour la formation en entreprise
mfe.formationprof.ch

Offices cantonaux de la formation professionnelle
adresses.csfo.ch

Renseignements

Le responsable Assurance qualité formation de suissetec se tient à votre disposition pour tout autre renseignement :
+41 43 244 73 69, bildung@suissetec.ch