



Bisbille en apprentissage

Les conflits engendrent souffrance et sentiment d'échec. Ils peuvent aussi mener à l'abandon de la formation (chez les apprentis) ou de la fonction formatrice (pour les maîtres d'apprentissage). Quelles en sont les causes? Et quelles ressources mobiliser pour y faire face?

Par Laura Perret Ducommun, rédactrice de PANORAMA, et Nadia Lamamra, professeure responsable de champ de recherche à l'IFFP

Les apprentis et apprenties évoquent différents types de conflits: entre personnes (avec d'autres camarades, des collègues, la personne formatrice, voire l'employeur) ou avec l'entier du collectif de travail, soulignant ainsi des dysfonctionnements structurels ou organisationnels. Dans ces situations, les apprentis subissent marginalisation, harcèlement (moral ou sexuel) ou encore mises à l'épreuve pouvant aller jusqu'à la confrontation physique. Les pionnières (filles dans des métiers majoritairement masculins) peuvent rencontrer des situations particulièrement brutales.

Les personnes formatrices mentionnent peu les conflits, ou seulement pour préciser qu'elles n'en ont pas rencontré. Lorsqu'elles le font, elles évoquent avant tout les relations entre apprentis ou des problèmes de comportement; elles rapportent plus rare-

ment des situations graves où des questions légales sont en jeu (violences, agressions, harcèlement). «On a eu des conflits, des difficultés avec des demoiselles, où il y a eu des problèmes de harcèlement. On a connu ça. On est quand même dans un monde à 95% masculin...» témoigne Thierry*, formateur dans une grande entreprise de l'agroalimentaire.

Pour Joëlle Racine, responsable de la formation professionnelle chez Unia, et Kathrin Ziltener, secrétaire nationale de la Jeunesse Unia, les conflits en apprentissage existent dans tous les métiers. Les branches sans CCT et à dominance féminine (social, services ou vente) sont plus exposées aux conflits. Mais on en trouve aussi dans les métiers des soins ou de la construction. «Lorsque les conditions de travail sont mauvaises dans une branche, les conditions

d'apprentissage le sont également», ajoute Joëlle Racine. Le syndicat évoque des conflits relatifs au manque d'encadrement des apprentis, à l'absence de soutien pour les devoirs scolaires ou à des demandes excessives. Les cas de mobbing et de harcèlement sexuel apparaissent souvent dans des petites entreprises, mais aussi dans des branches telles que les soins.

Marc-André Blaser et Yann Cattin, conseillers en formation professionnelle (appelés «commissaires» dans d'autres cantons) à l'Office neuchâtelois des apprentissages, distinguent quatre types principaux de conflits:

- 1) Ceux liés aux relations humaines, par définition subjectifs, où apparaissent des appréciations différentes en termes de valeurs, d'éducation ou de place du travail dans la vie.

- 2) Les conflits plus objectifs qui portent par exemple sur l'aspect contractuel, comme les heures supplémentaires.
- 3) Les conflits contextuels à certaines branches, tels que les horaires dans les métiers de bouche.
- 4) Les conflits générés par des arrangements extracontractuels (exemple: un apprenti qui reçoit une rémunération compensatoire pour des activités professionnelles en dehors du temps de travail contractuel). Ces arrangements, inconnus des autorités, se révèlent souvent lorsque le conflit éclate.

Ressources mobilisables

Face à cela, les jeunes rencontrés semblent démunis, comme c'est le cas parfois des formateurs. Pour les jeunes, le réseau existant est peu clair et, surtout, ils hésitent à l'activer, à l'instar de Giovanna*, ex-apprentie coiffeuse âgée de 16 ans: «Je ne voulais pas appeler tout de suite... Je voulais voir si ça s'arrangerait. Parce qu'au début, j'avais peur d'appeler la commissaire.» Les apprentis attendent ainsi souvent la visite du commissaire dans l'entreprise, qui peut arriver tardivement, à un moment où les conflits se sont enlisés. S'ajoute à cela une certaine méfiance: le rôle d'arbitre et les relations professionnelles des commissaires sont en effet souvent mal compris par les apprentis.

De leur côté, les formateurs insistent sur leur manque de préparation à la gestion des conflits, notamment durant le cours des 40 heures. Cela illustre la réalité du phénomène ou du moins leur peur d'y être confrontés. Ils y remédient tant bien que mal en suivant des formations continues internes ou externes à l'entreprise. L'inquiétude dont ils font part met en lumière leur situation: souvent seuls à former, sans collègues pour les seconder, ils se mettent aussi à douter du soutien institutionnel apporté en cas de situation difficile.

Les apprentis mobilisent ponctuellement d'autres acteurs (enseignants, conseillers à l'apprentissage, médiateurs) mais, par peur d'endosser l'étiquette de «fauteurs de troubles», ils recourent plus rarement aux prud'hommes ou aux syndicats. Pour ces

derniers, les cas de conflits sont révélés lors des visites de chantier ou d'entreprise. Dans les régions bernoise et saint-galloise, le syndicat Unia intervient également au sein des écoles professionnelles et propose un accompagnement pour les examens finaux d'apprentissage. Unia relève cependant que la présence et la coordination des représentants syndicaux dans les commissions de formation professionnelle des différentes branches doivent être renforcées.

«Sauver le contrat d'apprentissage»

Les conseillers en formation professionnelle doivent être de véritables caméléons pour s'adapter au domaine d'activité. Dans leur rôle de médiateurs, ils se fondent sur leur expérience et leur créativité pour aider les parties prenantes au conflit à trouver des solutions. «Dans la mesure du possible, notre objectif est de sauver le contrat d'apprentissage afin que le jeune puisse obtenir son CFC, mais aussi de promouvoir l'apprentissage et de préserver les formateurs, précise Marc-André Blaser. En vertu de la politique cantonale, il est également important que les formateurs se sentent soutenus et valorisés. Dans notre travail, il s'agit souvent d'improviser, d'être créatif. Tout est dans la nuance, la recherche permanente d'un état d'équilibre. Sans oublier l'humour, qui permet parfois de dédramatiser une situation.» Le conseiller préconise plusieurs mesures pour les formateurs, lorsqu'un jeune pose des difficultés: chercher d'abord le dialogue et informer en parallèle le conseiller de la situation, en particulier si elle lui paraît grave. Puis, en fonction de l'évolution de cette dernière, il est possible d'envoyer un avertissement par écrit à l'apprenti, lui signifiant les changements de comportement, d'attitude ou d'engagement attendus par l'entreprise.

Il arrive aussi que l'entreprise ou le formateur dysfonctionne. En cas de transgression grave et récurrente de la loi, les autorités retirent alors à l'entreprise l'autorisation de former. Yann Cattin a dû prendre cette mesure une seule fois en quatre ans, alors qu'il surveille près de 25 métiers. Il s'agissait d'une entreprise d'horticulture qui laissait,

toute la semaine, son apprenti seul sur le chantier, jusqu'à ce qu'il se blesse et soit conduit à l'hôpital par un voisin. L'enquête a révélé que les quatre derniers apprentis avaient vécu des situations similaires. Dans des cas moins graves, les conseillers essaient de faire comprendre la situation au formateur afin qu'il décide lui-même d'arrêter de former, quitte à devenir de plus en plus insistants en lui rappelant régulièrement ses obligations et ses responsabilités. Dans le canton de Neuchâtel, cette démarche se présente deux fois par année en moyenne. Parfois, les conseillers en formation professionnelle doivent faire appel à d'autres services comme la surveillance du travail (horaires), la protection de la jeunesse (problèmes familiaux) ou le Centre neuchâtelois de psychiatrie (addictions ou encore risques de suicide, qui représentent un à deux cas par année).

Une majorité de «belles histoires»

Yann Cattin encourage les apprentis et les formateurs à aborder le plus rapidement possible les problèmes pour éviter l'escalade menant au conflit. Les apprentis et leurs parents attendent souvent trop longtemps avant de parler des conflits, par peur des représailles ou par crainte d'être stigmatisés lors de la recherche d'une nouvelle place, en cas de résiliation de contrat. Les conseillers constatent, sur la base de leur expérience, que les représailles sont très rares, alors que les conflits peuvent dégénérer s'ils sont traités tardivement. Marc-André Blaser et Yann Cattin se montrent optimistes: si la moitié de leur temps est consacrée à la résolution de conflits, ces derniers ne représentent qu'une petite minorité des contrats d'apprentissage. «Quelque 80 à 85% des apprentissages se transforment en de belles histoires, avec des apprentis formidables et des entreprises exemplaires, le reste allant de situations satisfaisantes aux conflits parfois graves», conclut Yann Cattin.

* Prénoms fictifs

Les références bibliographiques seront disponibles sur www.panorama.ch/revue.