

L'ENTRETIEN D'ACCOMPAGNEMENT : UNE COOPÉRATION EN VUE DE FACILITER D'AUTRES COOPÉRATIONS

YANN SERREAU

Groupe Cesi – Unité de Recherche LINEACT – Paris - France

yserreau@cesi.fr

Résumé

Dans une formation en alternance, l'entretien d'accompagnement aurait-il pour objet la seule coopération accompagnateur/accompagné ? Ou serait-ce un lieu de travail sur de multiples coopérations ? Le recensement des personnes évoquées lors d'entretiens d'apprentis ingénieurs fait apparaître de multiples agir-coopératifs en jeux autour de la formation des apprentis. Au cours de l'entretien, l'accompagnateur exerce un rôle de garant, de facilitateur et de conseiller pour favoriser l'agir-coopératif entre les acteurs en vue d'aider l'apprenti à optimiser sa formation et à ajuster certaines modalités du dispositif de formation. L'accompagnateur co-construit dans le même temps la coopération avec l'accompagné qu'est l'entretien d'accompagnement. L'entretien d'accompagnement semblerait donc une activité de coopération importante pour la bonne efficacité de multiples agir-coopératifs nécessaires à la formation de l'accompagné.

Mots clés

Accompagner, entretien, coopération, conduite.

Contexte

Alors que la loi dite « Seguin » a ouvert en 1987 l'apprentissage à l'enseignement supérieur (Mignot-Gérard, Perrin-Joly, Sarfati, & Vezinat, 2015, p. 1), ce sont en 2012-2013 de l'ordre de 190000 étudiants qui ont suivi une formation en alternance dans l'enseignement supérieur (chiffres cumulés de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation) (MENESR, 2015; Dares, 2015).

Parmi neuf clés identifiées pour assurer de la qualité des formations en alternance figurent « l'alternance et l'accompagnement » et « le professionnalisme des acteurs de l'alternance [...] » (Arnaud et al., 2000, p. 332-337). L'accompagnement nécessite un changement de posture des formateurs (Paul, 2009). Nécessité de changement de posture, de professionnalisme et multiplication du nombre d'accompagnement conduisent à attacher de l'importance à la formation d'accompagnateurs. Pour former à cette activité nouvelle, et particulièrement à la conduite de l'entretien d'accompagnement, il est utile de mieux la connaître. Notre travail s'inscrit dans des contributions à cette fin.

Problématique

L'accompagnement peut être considéré comme un agir professionnel (Vial & Caparros-Mencacci, 2007) ayant pour finalité notamment de développer l'autonomie de l'accompagné (Lhotellier, 2001). Ce serait une activité de co-construction (Mayen, 2015) dans laquelle les acteurs ont des rôles dissymétriques (Paul, 2009) et qui mobiliserait une relation de coopération (Paul, 2016). L'entretien d'accompagnement, réunissant l'accompagnateur et l'accompagné, serait le temps fort (Vial & Caparros-Mencacci, 2007) de l'accompagnement. L'entretien d'accompagnement met-il cependant en jeu uniquement deux personnes ? Dans l'univers clos d'un bureau et de la problématique purement individuel de l'accompagné ? Pourtant, dans les formations en alternance, l'entretien d'accompagnement concerne une activité externe (Serreau, 2013) au temps de l'entretien. Il vise à faciliter l'apprentissage de l'accompagné (Mayen, 2015). De plus, l'entretien d'accompagnement est inséré dans un dispositif qui met en jeu une diversité d'acteurs, tous partageant la finalité d'aider l'accompagné à développer les compétences nécessaires pour le métier préparé et à obtenir le diplôme correspondant (Clénet, 2002). Le partage d'une finalité commune au sein de familles de situation réunies par le dispositif laisse à penser l'existence d'une forme de coopération entre ces acteurs. Ce qui ouvre la voie à une nouvelle question : l'entretien d'accompagnement jouerait-il aussi un rôle dans l'agir-coopératif entre ces acteurs ? Et si oui lequel ?

Démarche et cadre

Le champ d'observation retenu est celui d'une formation d'ingénieur par apprentissage, déclinée dans plusieurs établissements en France et diplômant plus de 1000 ingénieurs par an.

L'étude porte sur l'analyse de six entretiens enregistrés menés par trois accompagnateurs. Ces derniers sont des enseignants formateurs. L'accompagnement fait partie de leur mission. Les entretiens d'accompagnement ont pour but d'aider l'accompagné à réussir et à optimiser son parcours de formation. Ils se tiennent à raison d'un entretien tous les six mois, avec une fois sur deux un entretien individuel et l'autre fois un entretien avec le tuteur en entreprise. Ce sont les premiers que nous avons retenus, car s'y expriment plus librement les positions de l'accompagné. Les sujets abordés lors des entretiens ont trait à l'acquisition des connaissances, au développement des compétences, au temps en entreprise, aux projets et étapes de la formation, au projet professionnel, à l'insertion professionnelle. L'analyse des entretiens s'appuie sur l'étude des interactions verbales (Kerbrat-Orecchioni, 2005 ; Garric & Calas, 2007) et sur la didactique professionnelle, avec notamment le concept de schème (Pastré, Mayen, & Vergnaud, 2006).

Analyses et résultats

Les entretiens sont centrés sur l'accompagné. Il est bien entendu au cœur des échanges. Cependant, nous porterons une attention dans ce qui suit aux personnes, autres que l'accompagnateur et l'accompagné, mentionnées au fil des échanges.

Sur six entretiens analysés, nous avons relevé la mention faite à 32 personnes et à 27 collectifs de personne. L'entretien le moins riche a mentionné huit personnes ou collectifs, le plus riche a fait référence à 25 personnes ou collectifs de personne. Sur le total des six entretiens, les accompagnateurs et les accompagnés ont fait à peu près le même nombre de références à d'autres personnes ou à d'autres collectifs.

Le tableau ci-après présente la liste synthétisée de ces personnes et collectifs ainsi que les thèmes pour lesquels ils ont été évoqués.

Tableau 1 Personnes évoquées lors des entretiens

Domaine concerné	Rôle
Rattachées au centre de formation	Collègue(s) de l'accompagnateur (y compris collègues de travail dans des entreprises précédentes)
	Fonctions supports (directrice des études, responsable échanges internationaux, secrétaire administrative)
	Formateur(s) (communication, entrepreneuriat, gestion, projet, sciences humaines, management, sciences,...), formateurs en général
	Enseignants d'autres écoles (professeurs de classes préparatoires, d'université partenaires)
Rattachées aux apprenants	Ami
	Groupe de travail (binôme, groupe de niveau, groupe de TD,...)
	Collègue(s) de l'accompagné, les autres apprentis (la même promotion)
	Un apprenti, des apprentis (autres promotions)
	Autres interlocuteurs de l'apprenti (vie professionnelle, vie associative)
Rattachées à l'entreprise (en général de l'apprenti)	Le tuteur de l'apprenti (actuel, précédent, nouveau)
	Un tuteur, des tuteurs (d'autres apprentis)
	Interlocuteurs salariés pour réaliser le travail (chef d'équipe, opérateur, responsables –ressources humaines, technique, maintenance, qualité-, spécialistes d'un domaine, etc.)
	Interlocuteurs supports (PDG de l'entreprise, direction ou service ressources humaines, service communication)
	Interlocuteurs divers (un stagiaire étranger dans l'entreprise, un client, un ingénieur d'une autre entreprise, syndicats,...)

La coopération accompagnateur/accompagné

Il serait vain de parler des collaborations externes concernées par l'entretien d'accompagnement sans éclairer quelque peu la coopération première qui est celle de produire l'entretien. Elle s'opère entre l'accompagnateur et l'accompagné. Sa finalité est d'aider l'accompagné à optimiser son temps de formation et à atteindre les objectifs visés au travers de cette formation. C'est une co-construction (Mayen, 2015). Dans le cadre de la finalité précédente, les activités des deux interlocuteurs, qui se dégagent ici, tiennent essentiellement dans des grandes séquences qui pourraient se résumer, au risque d'une trop grande simplification et en dehors des étapes d'introductions et de conclusions, à quelques

thèmes principaux. Pour l'accompagnateur, il s'agit de s'informer sur l'apprenti, de donner un retour à l'apprenti en le situant (parfois en validant une proposition), de conseiller et d'informer. Pour l'apprenti, en vis-à-vis des activités de l'accompagnateur, correspondent des activités qui sont montrer/démontrer (ce qu'il a fait, ses capacités), se situer/faire valider, évoluer et s'informer.

L'accompagnateur a dans l'entretien une autre finalité, qui est celle du contrôle et de l'ajustement du fonctionnement du dispositif par les retours qu'en fait l'accompagné (par exemple, décider de créer une option).

Le tableau qui suit résume ces points.

Tableau 2 Activités accompagnateur/accompagné

	Accompagnateur	Accompagné
Intérêts	Aider l'accompagné à optimiser son temps de formation Contrôler et réguler le dispositif de formation	Optimiser son temps de formation
Activités	S'informer	Montrer/démontrer
	Situer/valider	Se situer/faire valider
	Conseiller	Évoluer
	Informé	S'informer/anticiper

Accompagné et coopérations

L'accompagné bénéficie de coopération multiples. Néanmoins, elles ne sont souvent possibles que si lui-même apporte sa contribution. Outre ses compétences, qui aux yeux du système de formation ne sont pas encore totalement achevées, l'accompagné contribue grandement aux coopérations auxquelles il participe par l'information qu'il apporte, par sa sincérité et son implication. C'est particulièrement le cas pour ce qui concerne l'entretien d'accompagnement.

Il arrive aussi que l'accompagné vienne en aide à l'accompagnateur, par exemple en proposant lui-même une issue face à une difficulté à laquelle il était confronté.

Les relations et collaborations dans lesquelles est impliqué l'accompagné, concernent d'une part les relations professionnelles pour mener à bien les missions qui lui sont confiées et d'autre part les relations qui pour une raison ou une autre peuvent l'aider à apprendre son métier et à entrer dans la vie active.

Un besoin de l'accompagné vis-à-vis de ces coopérations est que lui soient proposées des situations dans lesquelles s'exercer ou apprendre son métier et les connaissances associées. L'accompagné peut aussi avoir avantage à faire valider ses démarches, résultats ou postures. Il attend des retours et des conseils sur ses projets (méthodes, objectifs, moyens, risques, etc.), ses relations, sur la gestion du temps. L'accompagné doit parfois obtenir un accord ou un appui pour engager une action, ou encore une explication sur une situation ou une décision. Il peut avoir utilité à acquérir des informations sur un contexte, des règles de fonctionnement, etc.

L'activité de coopération de l'accompagnateur

L'accompagnateur essaie de rassembler suffisamment d'information pour s'assurer que l'accompagné évolue convenablement au sein du dispositif de formation, tout particulièrement au sein de l'entreprise. Sur cette base, il évalue les points forts et les points à risques. Il en fait le retour à l'accompagné et peut lui apporter des conseils. Il peut aussi être amené à informer l'accompagné de points tels que le cadre pédagogique. Les activités de validation ont trait à des choix d'option ou de projets. Elles se présentent rarement comme un couperet ou une obligation, mais davantage sous la forme d'un conseil ou d'une approbation. Elles sécurisent l'accompagné qui sait s'il peut ou non s'engager dans une voie et avec quel niveau de risque.

L'accompagnateur peut exploiter les situations relationnelles évoquées à des fins pédagogiques. Dans ces cas, il effectue souvent un retour à l'apprenti, l'aide à une analyse réflexive, le confirme dans des

comportements ou lui conseille des améliorations éventuelles, l'encourage à se tester dans telle ou telle situation.

Les coopérations dont bénéficie l'accompagnateur

Outre la collaboration de l'accompagné, l'accompagnateur bénéficie de collaborations directes comme celles d'enseignants ou du tuteur. Dans le champ observé, elles s'effectuent, en particulier, grâce aux informations qu'ils lui transmettent, notamment par l'intermédiaire des bilans, descriptifs d'activité et évaluations.

L'examen des coopérations construisant le dispositif de formation

Par ailleurs, l'accompagnateur cherche au travers des réponses de l'accompagné, à vérifier la qualité des relations et collaborations des acteurs œuvrant à la formation de l'apprenti. L'accompagnateur peut ainsi avoir un regard pour contrôler si ceux-ci assurent le rôle qui leur est dédié. Il peut évaluer, pour une part, l'impact et la pertinence de leurs positions et actions à l'égard de l'apprenti. Il peut agir en conséquence auprès de l'apprenti (cas d'un changement d'entreprise demandé par l'apprenti et en partie validé par l'accompagnateur).

L'examen des coopérations impliquant l'apprenti au sein de l'entreprise

Il est à relever deux thèmes majeurs, objets récurrents des entretiens, et qui renvoient à des collaborations. Le premier est l'intégration et le déroulement de l'activité de l'apprenti en entreprise. Cela semble assez cohérent avec le fait que ces situations correspondent à celles auxquelles la formation veut préparer. Le second est celui des relations en général de l'accompagné et de la façon de les rendre plus opérantes. Ainsi, parmi les conseils promulgués se trouvent plusieurs fois « adapter sa communication à son interlocuteur », revisiter ses comportements, etc.

Parmi les coopérations examinées par l'accompagnateur, la relation entre le tuteur et l'apprenti est essentielle. Au cours de l'entretien, l'accompagnateur examine la qualité relationnelle entre le tuteur et l'apprenti. Il regarde les objectifs proposés à l'apprenti, les mises en situation effectuées, la progression des missions, le cadre proposé, le soutien apporté. L'accompagnateur peut valoriser le travail du tuteur. Il peut qualifier positivement la compétence du tuteur, la pertinence des choix pédagogiques qu'il opère dans la configuration des missions de l'apprenti. Il peut exprimer que telle entreprise « est une bonne école » et « qu'avec un tel tuteur » l'apprenti va réellement progresser. Parfois, dans le cas de positions excessives soit du tuteur, soit de l'apprenti, l'accompagnateur va être conduit à relativiser.

Plus rarement, et avec précautions, l'accompagnateur peut être amené à rejoindre le point de vue de l'apprenti sur des lacunes, voire des dysfonctionnements du tuteur. L'accompagnateur reconnaît alors progressivement la situation et construit avec l'accompagné un plan d'action en vue de trouver les conditions dans cette entreprise (changement de tuteur par exemple) ou dans une nouvelle, pour atteindre les objectifs de la formation.

L'accompagnateur, par ses positions, forme l'accompagné à un jugement critique, mais ouvrant à la coopération.

L'accompagnateur peut être simplement témoin d'une coopération entre le tuteur et l'apprenti. L'un des cas très explicite de ce type est un tuteur qui veut garder l'apprenti à la fin de son contrat d'apprentissage et qui associe l'apprenti à son plan d'action afin de convaincre le directeur des ressources humaines.

Coopération entre l'apprenti et les acteurs de l'entreprise

La coopération entre l'apprenti et d'autres interlocuteurs de l'entreprise est aussi examinée lors des entretiens. Elle est importante car elle manifeste le degré d'intégration de l'apprenti dans le milieu professionnel. Elle témoigne aussi du degré de maturité de l'apprenti dans la réalisation de ses missions. Les points saillants des échanges à ce sujet lors des entretiens sont la qualité (et les difficultés) des relations et la notion de personnes ressources (contacts à prendre ou pris).

Coopération entre apprentis

La coopération entre apprentis est aussi régulièrement évoquée lors des entretiens. Les relations entre apprentis y sont vues comme des lieux d'apprentissage des relations professionnelles. Une attention peut être prêtée aux retours effectués par les pairs (« qu'en disent tes collègues ? »). Les autres apprentis sont aussi des personnes ressources (profiter des compétences de l'un pour se faire aider). La coopération s'effectue bien sûr au sein des équipes projets, dans le cadre d'une réalisation à faire en commun. C'est aussi, l'attention à prêter à ses collègues de formation (deux apprentis d'une même promotion, qui se trouvent dans une localité écartée, sont invités à s'entraider pour éviter un possible isolement).

Des coopérations « indirectes »

Avant d'achever ce tour d'horizon, il nous paraît important de faire allusion à des personnes ou des groupes de personnes mentionnés au cours de l'entretien sans pourtant qu'ils soient en situation de coopération avec l'accompagné. Ces personnes (ancien apprenti, ancien tuteur, collègue de travail, ingénieur, ...) sont citées comme exemple, tantôt par l'accompagnateur, tantôt par l'accompagné. Elles sont souvent évoquées à titre d'argument plus ou moins décisif dans un registre du type « un tel était (lui aussi) confronté à telle difficulté, il s'y est pris de telle manière, et il a réussi dans telle mesure ». L'exemple de ces personnes semble jouer un rôle qui pourrait être rapproché de la notion d'expériences vicariantes (Bandura, 2007).

D'autres citations renvoient aux tendances, expérimentées par l'accompagnateur, de groupes ou de personnes confrontés à des situations données (souvent comparables à celles auxquelles est exposé l'accompagné). Leur usage se fait en termes d'alerte, de travers fréquents, de difficultés à anticiper, de biais à éviter. La modalité est du type « les apprentis qui..., s'ils ne font pas attention à ..., se retrouvent dans telle situation... ». Parfois une mention est ajoutée, par l'accompagnateur, quand il est l'émetteur de cette mention, telle que « et je parle d'expérience ».

Sous ce jour, l'accompagnateur peut apparaître comme capitalisant les coopérations antérieures et comme en faisant bénéficier l'accompagné. La coopération n'est pas directe, mais l'expérience passée, engrangée par l'accompagnateur grâce à d'autres coopérations, s'exprime alors dans la coopération en cours avec l'accompagné.

Remarques

Pour compléter ce travail, il serait intéressant d'interviewer d'autres acteurs et d'analyser leurs représentations des coopérations qui œuvrent au dispositif de formation.

Bilan : l'accompagnement, un agir facilitateur d'agir-coopératifs

Il apparaît au regard de l'analyse menée ci-dessus que l'un des objets de l'entretien d'accompagnement est une forme de régulation des agir-coopératifs des acteurs impliqués dans la formation de l'accompagné.

Les acteurs évoqués sont multiples. Nous avons recensé 14 profils, répartis dans les trois grands environnements des formations en alternance : l'entreprise, l'école, l'apprenant.

Ces acteurs de la formation sont sollicités pour agir en coopération, dans le but de la formation de l'accompagné. Les actions attendues de ces acteurs et mises en avant ici sont :

- Proposer des solutions face à des problèmes ou à des besoins : ressources, situations potentielles de développement, mises en relation
- Evaluer : positionnement au regard de la visée professionnelle de la formation, évaluations en vue de l'attribution du diplôme, évaluations de la tenue des rôles attendus
- Conseiller
- Optimiser : les actions des uns et des autres par la valorisation du travail des acteurs, les conseils relationnels, les missions de l'apprenant, les actions en entreprise
- Intégrer : dans son équipe de travail (entre apprenants, au sein de l'entreprise)
- Informer : les différents acteurs de leur rôle et des retours issus de ce rôle

Pour approfondir notre analyse, il conviendrait d'affiner la description des différentes interactions de coopération décrites au sein des entretiens analysés.

Cependant, ce premier niveau d'examen des données tend à montrer que l'entretien d'accompagnement, s'il est bien une coopération entre accompagnateur et accompagné, est aussi le lieu d'une activité importante de travail sur une grande variété d'agir-coopératifs nécessaires à la réussite de la formation de l'accompagné.

Références bibliographiques

- Arnaud, C., Baillon, P., Boudjaoui, M., Clénet, J., Girard, P., Lefebvre, P., ... Vermersch, M. (2000). *Comprendre l'alternance et développer sa qualité*. Lille: C2RP.
- Bandura, A. (2007). *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck.
- Dares. (2015). *Caractéristiques des embauches en contrat de professionnalisation (2005 à 2013)*. DARES. Consulté à l'adresse <http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de,76/statistiques,78/politique-de-l-emploi-et-formation,84/formation-professionnelle,262/l-alternance-contrats-de,2093.html>
- Garric, N., & Calas, F. (2007). *Introduction à la pragmatique*. Paris: Hachette Supérieur.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2005). *Le discours en interaction*. Armand Colin.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil. Délibérer pour agir*. (3è). Paris: Seli Arslan.
- Mayen, P. (2015). *Le conseil en évolution professionnelle*. Dijon: Editions Raison et Passions.
- MENESR. (2015). *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France* (No. 8). Ministère de l'Éducation Nationale, l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.
- Mignot-Gérard, S., Perrin-Joly, C., Sarfati, F., & Vezinat, N. (2015). L'apprentissage dans l'enseignement supérieur ou l'art d'une relation à trois. *Centre d'étude de l'emploi*, (N°119).
- Pastré, P., Mayen, P., & Vergnaud, G. (2006). La didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, (154), 145-198.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Revue Savoirs Editions*, (20), 13-63.
- Paul, M. (2016). *La démarche d'accompagnement*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Serreau, Y. (2013). *Accompagner la personne en formation - De l'orientation à l'insertion professionnelle*. Dunod.
- Vial, M., & Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? : Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. De Boeck.