

Chapitre 4

MOBILISER L'ENTREPRISE

Le CIPPA est un dispositif qui repose sur l'alternance. Le coordonnateur a pour mission de mobiliser les entreprises, de les aider dans l'intégration du jeune, de suivre l'activité de celui-ci dans le milieu de travail... bref l'entreprise est au cœur de ses préoccupations et, comme le constatent les coordonnateurs, elle tend à prendre de plus en plus de place au fil des années. Il est donc important de voir clair sur le rôle joué par l'entreprise dans le parcours de formation.

☐	Les objectifs des périodes en entreprise.....	81
	➤ Ce que l'on attend du stage.....	81
	➤ ...Pour être en mesure d'évaluer.....	83
☐	La préparation et l'exploitation du stage en entreprise.....	84
	➤ Une démarche en trois temps.....	84
	➤ Sur quels points porte l'exploitation ?.....	86
	➤ Comment associer les autres intervenants ?.....	87
	Fiche Outil 24 Construire des grilles de questionnement sur le stage.....	89
	Fiche Outil 25 Utiliser les situations de travail pour former.....	93
	Fiche Exemple 26 Grille connaissance de l'entreprise.....	95
	Fiche Exemple 27 Grille connaissance du métier.....	97
	Fiche Exemple 28 Grille évaluation des attitudes.....	99
	Fiche Exemple 29 Grille évaluation des savoir-faire.....	101
	Fiche Exemple 30 Bilan points forts/points faibles en regard de l'orientation.....	103
	Fiche Exemple 31 Mon bilan personnel de stage.....	105
☐	La visite du coordonnateur sur le lieu de stage.....	107
	➤ Se fixer des objectifs.....	107
	Fiche Outil 32 Préparer la visite et en faire le bilan.....	109
	➤ Communiquer avec son interlocuteur.....	111
	Fiche Outil 33 Avons-nous communiqué ?.....	113
	➤ Donner sa place au jeune.....	115
	Fiche Outil 34 Questionnaire : les jeunes et la visite de stage.....	117
	➤ Renforcer le lien CIPPA-Entreprises.....	119
	Fiche Outil 35 Capitaliser, diffuser les informations recueillies.....	121
☐	Un réseau d'entreprise.....	123
	Fiche Outil 36 Se constituer un réseau d'entreprises.....	125
	Fiche Exemple 37 Se constituer un répertoire de fiches d'entreprises.....	127

❑ LES OBJECTIFS DES PÉRIODES EN ENTREPRISE

Pourquoi le jeune fait-il des stages en entreprise ? Qu'en attend-il ? Qu'en attend le coordonnateur ? Qu'en attendent les parents ? Qu'en attend l'employeur ? Définir des objectifs, c'est déterminer des repères partagés.

Une question utile

Deux objections viennent à l'esprit si l'on pose la question de l'objectif du temps en entreprise.

1^{re} objection : C'est évident, il s'agit de « découvrir l'entreprise », inutile de compliquer !

2^e objection : Si l'on veut spécifier les objectifs visés pour chaque jeune et pour chaque stage, c'est une véritable usine à gaz et tout à fait impossible à mettre en œuvre.

Mais entre ces deux extrêmes, il y a sans doute une voie moyenne qui permet à chacun des interlocuteurs de réfléchir sur ce qu'il attend de ces périodes.

Cette réflexion est importante :

- pour le jeune : prendre le temps de savoir ce qu'il cherche en allant en entreprise, ce qu'il devra en rapporter, et ce sur quoi il pourra juger de sa réussite ;
- pour le tuteur, qui se plaint souvent de ne pas être informé de ce qui est attendu du stage ;
- pour le coordonnateur et les formateurs qui pourront ainsi :
 - situer ces phases de travail dans la progression de l'année,
 - avoir des repères pour juger des progrès,
 - apporter les remédiations utiles, en fonction des difficultés ou échecs constatés.

➤ Savoir ce que l'on attend du stage

a) Les objectifs sont de trois ordres :

La formation

Le jeune va en entreprise pour apprendre, se former, développer ses capacités, évoluer, mûrir... L'entreprise lui permet d'apprendre quelque chose qu'il n'apprend pas en établissement scolaire ou dans la famille. Quoi ?

- un « savoir-vivre » dans le monde du travail : connaissances des règles de la vie en entreprise. C'est ce que l'on désigne sous le terme « comportement ». C'est en général l'aspect qui est le plus facilement pris en compte par les tuteurs.
Question : Derrière ces mots, ne met-on pas en avant les « normes sociales » en privilégiant l'attitude de soumission à ces normes, d'adaptation (politesse, ponctualité, discrétion...) ? Un autre aspect a toute son importance, c'est la capacité à s'exprimer, discuter, réagir, se défendre... ;
- une connaissance, une compréhension du monde du travail : le jeune observe et échange sur ce qu'il voit. Il observe du matériel, des comportements, des tâches... ;
- des habiletés, des savoir-faire : il pratique, il réalise des tâches et par là il développe son habileté et il acquiert des compétences :
 - compétences transversales : observer, comprendre une consigne...,
 - savoir-faire techniques.

L'orientation ou définition du projet professionnel

Le stage en entreprise donne au jeune de meilleures conditions pour savoir ce qu'il veut faire. Avec trois niveaux :

- pour celui qui ne sait pas et n'est motivé par rien, le stage peut être un déclencheur ;
- pour celui qui a une idée (vague ou suggérée), c'est l'occasion de la transformer en projet ;
- pour celui qui a une idée personnelle et exprimée, c'est l'occasion de la valider. 

L'insertion

Le stage prépare et facilite l'accès à un emploi ou à un contrat de formation en alternance.

b) Une démarche en trois temps

1. Déterminer les objectifs du stage.

2. Les faire connaître, en particulier au tuteur :

Sous quelle forme ?

Selon quelle formulation ?

À quelle occasion ?

3. Évaluer :

S'il y a des objectifs, il est bon de savoir s'ils sont atteints et sinon quel remède peut être trouvé ?

Cette évaluation peut se faire :

- en cours de stage : elle vise alors à faire le point pour améliorer la situation ;
- en fin de stage, l'évaluation vise à tirer des conclusions notamment en terme d'orientation.

c) Comment déterminer les objectifs du stage ?

Idée clé : Le stage sera d'autant plus bénéfique qu'une réflexion sur ce qui en est attendu aura eu lieu.

Il s'agit de fixer les trois ou quatre objectifs prioritaires pour tel jeune et pour tel stage :

- soit en se servant de la typologie de la grille de la page précédente. Nous avons là un cadre général qui peut permettre de préciser pour chaque jeune, quel est l'objectif prioritaire à tel moment de son évolution (et de l'année) et quelle forme il va prendre :
 - découvrir tel type de métier,
 - en réalisant tel type de tâche (ce qui bien sûr ne peut que se discuter, se négocier avec le tuteur),
 - en travaillant particulièrement tel aspect du comportement...
- soit à partir du jeune tel qu'il est : le formateur peut aussi aborder la question à partir de la personnalité du jeune en se demandant : « Pour un tel, l'entreprise lui servira principalement à quoi ? ». Un groupe de coordonnateurs, qui appliquait cette question à des cas précis, indiquait :
 - sortir du cocon, pour se responsabiliser, pour accepter de grandir,
 - se confronter au milieu du travail, aux règles de la vie sociale,
 - retrouver un statut,
 - retrouver une existence sociale,
 - se confronter à la réalité, pour tester le réalisme de son projet professionnel,
 - retrouver des raisons d'étudier, pour redonner un sens à sa scolarité.

Ces objectifs peuvent être :

- communs ou individualisés,
- discutés collectivement ou pensés individuellement,
- formulés pour soi ou devant les autres...

► ...Pour être en mesure d'évaluer

A propos d'évaluation, notons :

- L'évaluation n'est pas un acte en soi, elle se réfère aux objectifs visés. L'évaluation n'est donc que le dernier temps d'une démarche par objectifs.
- Indicateurs. Pour que l'évaluation soit précise et fondée, il faut des indicateurs concrets (qui renvoient à des faits et pas seulement à des impressions ou des jugements). L'indicateur répond à la question : « A quoi verrons-nous que l'objectif est atteint ? ».

Reprenons les objectifs indiqués plus haut et imaginons quelques indicateurs possibles :

En fonction des préoccupations dominantes	...Fixer des objectifs	...Retenir des indicateurs	...Créer des outils d'évaluation
Formation	Savoir-vivre en entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • horaires, • tenue, • langage, • initiatives... 	Voir fiche Exemple n° 28 (p. 99) : Évaluation des attitudes
	Connaître le monde du travail (observation).	La description que le jeune peut faire de l'entreprise. Connaissance de l'entreprise. Connaissance du métier.	Voir fiches Exemple n° 26 et 27 (p. 95-97)
	Acquérir des habiletés et savoir-faire : <ul style="list-style-type: none"> • compétences transversales, • savoir-faire techniques. 	La description et l'analyse des tâches pratiquées.	Voir fiche Exemple n° 29 (p. 101) : Grille évaluation des savoir-faire
Orientation	Vérifier ses centres d'intérêt. Valider son projet.	<ul style="list-style-type: none"> • la connaissance du métier (Ex : nommer les outils, les matériaux, décrire une journée de travail...); • un jugement sur le métier « Ce qui est facile ou difficile, c'est..., ce qui est important, c'est »; • une motivation à l'égard du métier : « J'aime ou je n'aime pas ». 	Voir fiches Exemple n° 30 et 31 (p. 103-105) : Grille évaluation/orientation
Insertion	Accéder à un emploi ou à un contrat de formation.	<ul style="list-style-type: none"> • l'appréciation de l'employeur, • le contrat signé, • une attestation. 	Voir chapitre 7 : Faire reconnaître les compétences acquises

Principe de construction de l'évaluation



- Outils. L'évaluation dont il est question ici n'est pas une « évaluation certificative », ni le contrôle d'une autorité, d'un maître, d'un expert, mais une « évaluation formative », un acte commun où chacun est partie prenante : le formateur, le tuteur et le jeune. Les indicateurs et les grilles n'ont de valeur que comme support de dialogue. La question est alors : ces outils permettent-ils à chacun d'exprimer son point de vue et d'échanger avec les autres ?



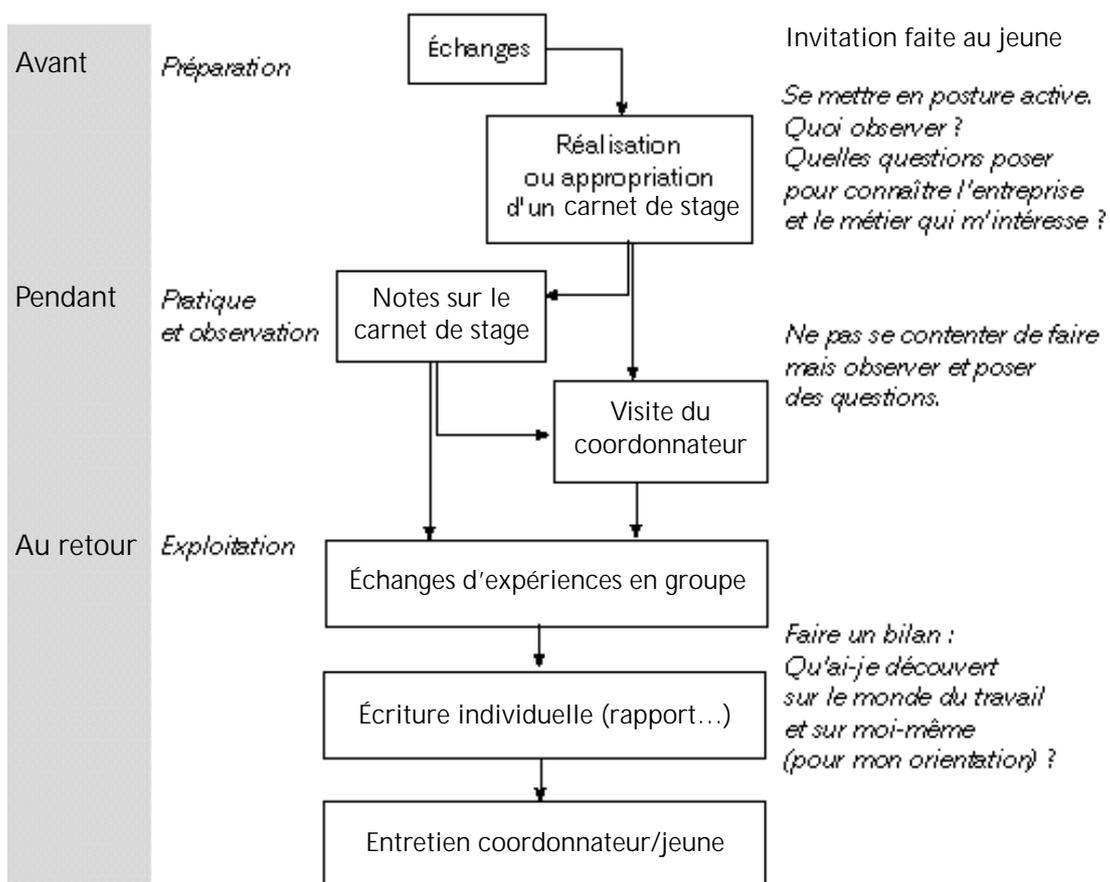
❑ LA PRÉPARATION ET L'EXPLOITATION DES STAGES EN ENTREPRISE

Ce texte à la fois décrit ce qui se pratique et s'interroge sur ce qui pourrait permettre de progresser:

Lorsque les objectifs en sont clarifiés, le stage portera tous ses fruits chez le jeune et constituera un pas en avant dans son parcours, s'il est accompagné d'une réflexion. C'est avec cette préoccupation que les coordonnateurs préparent et cherchent à « exploiter », avec les intéressés, l'expérience en milieu de travail.

➤ Une démarche en trois temps

Si l'on essaie de synthétiser ce qui est commun dans la pratique des coordonnateurs, on trouve toujours, autour de chaque stage, une démarche en trois temps (sans tenir compte de la phase préalable de recherche de l'entreprise d'accueil).



Derrière cette trame chronologique relativement commune, les pratiques peuvent être variées.

Avant

L'usage d'un carnet de stage est courant. Il comprend des supports :

- d'observation à remplir par le jeune concernant l'activité (tâches, matériels, horaires...) et l'entreprise (nombre de personnes, organigramme...);
- d'appréciation à remplir par le tuteur.

Les grilles d'observation sont éventuellement construites avec les autres acteurs. Mais le plus souvent, le coordonnateur organise une discussion sur les informations à recueillir, les points à observer puis propose de s'approprier une grille déjà construite.

Pendant

La plupart demandent au jeune de noter au cours du stage ses observations ou les réponses qu'il a obtenues à ses questions (en réalité celles-ci sont rares). D'autres réservent ce travail pour le retour dans l'établissement.

La visite en entreprise par le coordonnateur est notée comme un élément important dans ce travail d'exploitation du stage puisqu'elle permet au coordonnateur de recueillir des informations qui l'aideront au retour : les informations sur l'entreprise et le travail effectué par le jeune lui permettront d'apprécier ce que le jeune lui-même a retenu.

Au retour

On a souvent trois temps :

- D'abord en collectif : chacun parle de ce qu'il a vécu, de son activité, des problèmes qu'il a rencontrés. Certains coordonnateurs posent en groupe les questions concernant les conclusions que chacun tire de son stage en ce qui concerne son orientation. Ses camarades sont ainsi amenés à apporter leur point de vue, à donner des suggestions.
- La plupart traitent cet aspect de façon individuelle lors d'un entretien.
- D'autres invitent les jeunes à écrire sur ce qu'ils ont fait. Il s'agit :
 - soit de reprendre des notes écrites pendant le stage en améliorant l'expression, éventuellement en utilisant un traitement de texte ;
 - soit de rédiger à partir de questions nouvelles.

Les différences (et donc les choix que fait le coordonnateur) apparaissent donc principalement sur les modalités suivantes :

La réflexion est conduite en groupe et/ou en entretien individuel coordonnateur-jeune ? Cette question se pose en particulier à propos des conclusions du stage en ce qui concerne les choix d'un autre stage, et plus largement d'orientation.

La réflexion sollicite l'expression écrite et/ou orale. Chaque mode d'expression n'apporte pas la même chose au travail d'exploitation du stage. Les coordonnateurs utilisent les deux modes.

L'oral...	L'écrit
Expression spontanée	demande réflexion
Expression plus libre de l'ordre du récit, (les événements, les imprévus, les échanges)	fait plus référence au respect des règles entraîne plutôt des descriptions (les situations, les moyens...)
en groupe	travail individuel
ne laisse pas de trace	peut être facilement repris plus tard



Les observations sont notées pendant le stage ET/OU au retour.

Mais deux questions méritent d'être approfondies :

Sur quoi porte l'observation, la réflexion ?

Comment impliquer les autres formateurs dans cette exploitation pédagogique du stage ? Jusqu'à présent le coordonnateur est souvent le seul à travailler avec les jeunes sur leur stage.

► Sur quels points porte l'exploitation du stage ?

Qu'il s'agisse :

- de la préparation du stage (les questions à poser),
- de l'observation sur place (le carnet de stage),
- de la grille de visite du coordonnateur (les questions qu'il pose),
- de l'échange oral suite au stage (que s'est-il passé ?),
- du rapport écrit,

on retrouve plus ou moins les mêmes thèmes.

Ils concernent :

- la vie de travail et ses exigences,
- le métier (l'activité et ce qui la conditionne),
- l'entreprise (comment elle est organisée).

Sous deux angles :

- la réalité objective du monde professionnel (décrire, analyser),
- le rapport du jeune à ce monde (s'auto-évaluer, s'orienter).

Les aspects pris en compte transparaissent à travers les outils (questionnaires, grilles d'évaluation, carnet de stage) et à travers les démarches de questionnement oral.

Les démarches de questionnement reflètent les priorités du coordonnateur

Chaque coordonnateur quand il travaille sur le stage en entreprise est guidé par des intentions (les effets qu'il attend de ce stage). Or il existe plusieurs types de priorités possibles sur le stage dans un dispositif d'insertion, et en fonction de ce qu'il considère comme essentiel, le coordonnateur privilégie tel point d'observation ou tel autre, par exemple plutôt les comportements sociaux ou plutôt les tâches effectuées.

Développons cette remarque.

Le coordonnateur peut avoir trois types d'objectifs concernant les effets du stage.

Il vise :

- l'insertion. Son attente : que le jeune ait une solution à la fin de l'année en terme de formation ou d'emploi et très concrètement le plus souvent qu'il obtienne un contrat d'apprentissage.

Pour faciliter ce résultat, il centre son attention sur le « comportement social » du jeune : le critère étant un comportement qui permette d'être accepté par l'entreprise.

- l'orientation. Permettre au jeune de choisir un métier qui l'intéresse, qui corresponde à ses aptitudes, pour lequel il aura envie de se former, dans lequel il a des chances de rester et de s'épanouir.

Dans cette perspective, le coordonnateur fait exprimer le jeune sur son activité sous l'angle de l'intérêt qu'il y a trouvé et de la correspondance avec ses goûts et ses aptitudes :

- ce qui lui a plu ou déplu dans son activité,
- les difficultés, problèmes qu'il a rencontrés.

- la formation. Permettre au jeune, à travers cette année de transition, de développer ses capacités de communication, de compréhension, d'analyse, des habiletés techniques... Redonner du sens à l'enseignement général, recréer une motivation par rapport à des sujets dont l'intérêt n'était plus perçu.

Dans ce cas, le coordonnateur s'intéresse en particulier à l'activité du jeune et au contexte dans lequel cette activité s'exerce. Il considère ces informations et observations recueillies pendant le stage comme un matériau à travailler sur le plan intellectuel (cognitif). Il s'intéresse donc à :

1. L'activité du jeune pendant son stage de deux façons :
 - a) Description des différentes tâches réalisées.
 - b) Récit d'une journée, un incident, une panne, un problème.
2. L'entreprise, vue comme :
 - a) Système technique : les moyens et le processus de production (produits, machines, postes...).
 - b) Collectif humain : les personnes, leurs rôles et leurs relations.

► Comment associer les autres intervenants?

Le travail autour du stage en entreprise est le plus souvent l'affaire du coordonnateur. Comment faire pour qu'il devienne l'affaire de tous ?

Notons d'abord que tout enseignant n'est pas nécessairement ouvert à cette dimension. Deux attitudes apparaissent favorables :

- l'intérêt habituel de l'enseignant pour faire le lien entre les savoirs enseignés et la vie quotidienne des jeunes ;
- une ouverture au travail en équipe.

Que faire ? On peut distinguer plusieurs niveaux :

- les intéresser au stage en entreprise... en les informant sur ce qui s'y passe ;
- les rendre acteurs :
 - les faire intervenir en entreprise (y assurer un « cours »),
 - les inviter à une visite de stage,
 - les inviter au moment du bilan de stage ;
- les amener à se référer à l'expérience de travail en entreprise dans leurs interventions elles-mêmes, adapter leur enseignement à la situation d'alternance :
 - en les informant sur les besoins constatés lors des visites de stage,
 - en leur proposant de travailler sur les carnets de stage,
 - en leur proposant des situations tirées de la vie des entreprises, telles que :



travailler sur la fiche de paie,
faire de la lecture de plan,
remplir des fiches de travail (par exemple une fiche de réparation automobile),
travailler à partir de la carte d'un restaurant et s'entraîner à prendre note des commandes,
lire un ticket de caisse.

Dans tous les cas, un document écrit (« cahier des charges », « guide », « convention d'intervention »...) identifiant la spécificité d'un enseignement dans un cycle d'insertion, aiderait l'intervenant à prendre en compte l'alternance.

Cette fiche puise dans les différentes grilles utilisées par les coordonnateurs et rassemble les points qui y sont soulevés. Elle a pour but de donner des idées aux coordonnateurs et d'inviter à organiser le questionnement en fonction des objectifs poursuivis.

Le questionnement sur la période en entreprise invite le jeune à s'interroger sur deux aspects :

1. QU'EST-CE QUE CE STAGE M' A APPRIS SUR MOI ?

On est ici dans une démarche d'évaluation (et d'auto-évaluation). Il s'agit d'inviter le jeune à porter un jugement sur son expérience (et à tenir compte du jugement des autres) en se référant à des critères explicites. Le but en est de lui permettre de mesurer ses acquis, de modifier ses comportements, de faire des choix.

Sur mes manières d' être
et la façon dont je suis perçu par un employeur :

- Évaluer son comportement par rapport à des critères comme :
 - ponctualité,
 - autonomie,
 - rapidité,
 - qualité du travail,
 - relations avec les autres personnels,
 - relations avec la hiérarchie,
 - curiosité concernant l'entreprise...
- Comparer avec ce qu'en dit le tuteur.

Remarque : Ne trouve-t-on pas souvent dans ces grilles d'évaluation des « comportements » correspondant à l'image standard du « bon travailleur » plutôt que les qualités spécifiquement requises pour telle activité ou tel type d'entreprise ? Pour donner du sens à ces grilles ne faudrait-il pas sélectionner les critères pris en compte en fonction du contexte spécifique ? Par ailleurs l'échelle d'appréciation généralement utilisée (Mauvais, pas - sable, moyen, bien, très bien ou équivalents) évoque plutôt le carnet de notes scolaire que le jugement que porte un employeur sur un salarié ou sur un candidat à l'embauche. Une formule comme « acceptable ou non chez un salarié » correspondrait peut-être mieux au sens recherché.

Sur mes capacités, les compétences acquises :

- **mes aptitudes** (physiques, relationnelles, intellectuelles) en rapport avec le métier envisagé ;
- **mes capacités** (transversales) : savoir organiser son travail, être minutieux dans l'exécution d'une tâche, savoir gérer son temps, comprendre les consignes... :
 - Quelles sont les qualités requises par le travail que j'ai fait ?
 - Que dit mon tuteur sur ma façon de travailler ?
- **les compétences techniques mises en œuvre** : Décrire les tâches effectuées, décrire une tâche : Suis-je capable de faire tout seul ? Avec l'aide de quelqu'un ?
(voir plus bas toutes les questions sur le métier).

Sur mes goûts, mes attentes... ?

- Quelles sont les activités qui m'ont le plus intéressé ?
- Qu'est-ce que j'aime ? Qu'est-ce que je n'aime pas ?
- Est-ce que j'aimerais renouveler cette expérience ?
- Qu'est-ce que j'ai trouvé de positif ? De négatif ?
- Quels problèmes, quelles difficultés ai-je rencontré ?

2. QU'EST-CE QUE CE STAGE M'APPREND SUR LA RÉALITÉ DU TRAVAIL ?

Il s'agit de faire exprimer la représentation de la situation en vue de la structurer, de la critiquer, de l'enrichir. L'objectif est de développer chez le jeune la compréhension du monde professionnel (il comprend mieux les fonctionnements, les enjeux... et il sait faire appel à son intelligence et à ses connaissances dans le contexte du travail) et lui permettre ainsi de rendre compte et d'argumenter sur l'expérience qu'il a acquise :

Sur l'entreprise

Il faut distinguer les données purement factuelles (adresse, nombre de salariés, nom du patron, nom et fonction du tuteur...), des éléments qui ont besoin d'être approfondis pour devenir des clés de compréhension comme :

- L'activité et les produits.
- Les relations :
 - Avec qui suis-je en relation ? Quelles sont les personnes que je côtoie ?
 - Y a-t-il du travail d'équipe ? Y a-t-il des chefs ? Quel est leur rôle ?
 - Quel est le climat entre les personnes ?
 - Dessiner l'organigramme.
- Les fonctions (pour comprendre que l'entreprise ne se réduit pas à la production, ou aux postes que j'ai côtoyés) :
 - Qui dirige ?
 - Qui facture ? Qui fait les bulletins de salaire ? Qui tient la comptabilité ?
 - Qui vend ? Qui achète les produits ?
 - Qui assure l'entretien du matériel ?
 - Qui fait le courrier ?
- Le process de production :
 - Qui me fournit le matériel dont j'ai besoin ?
 - A qui va ce que je réalise ? Qui travaille après moi ?
 - Décrire les étapes de la chaîne de production, les différents postes
 - Décrire les étapes entre la commande et la livraison.
- L'environnement : les clients, les fournisseurs...

Sur le poste occupé (et le métier)

- Nom donné au poste (au métier).
- Tâches effectuées :
 - Quelles sont mes activités sur le poste ? Je décris les principales tâches qui composent mon activité. Parmi celles-ci j'indique les plus importantes.
 - Raconter une journée.
 - Noter au fil de la semaine les tâches effectuées, les événements... tenir un cahier de bord.
- Moyens utilisés :
 - Quel matériel (machines, outils) dois-je utiliser ?
 - Quels matériaux, quelle matière première ?
 - De quelles informations ai-je besoin ?
- Règles à respecter :
 - Existe-t-il une façon unique de procéder ?
 - Quelles sont les règles de sécurité à respecter ?
 - Certaines sont-elles affichées ou écrites ?
 - Existe-t-il des critères de qualité ?
 - Faut-il respecter des temps maximum pour une tâche ?

- Degré de responsabilité et d'autonomie :
 - Y a-t-il toujours des consignes précises ?
 - Qui les donne ?
 - Qui contrôle mon travail ?
 - De quoi suis-je responsable ?
 - Ai-je des décisions à prendre moi-même ?
- Conditions de travail (horaires, jours de travail, tenue exigée).
- Compétences ou connaissances nécessaires pour effectuer les tâches concernées, pour utiliser les outils et machines...
 - Pour réaliser ce travail, cette tâche, qu'est-ce que j'ai besoin de savoir ?
 - Je ne peux pas faire... (telle tâche), si je ne sais pas..., si je ne connais pas...

Ce type de réflexion n'est pas évidente pour le jeune : spontanément il décrira des conditions de réalisation (Exemple : pour peindre, il faut que les brosses soient propres) plutôt que les savoirs qu'il utilise (Exemple : choisir la peinture en fonction du support). Un questionnement du formateur est donc nécessaire.

A noter

1. Qu'il y a deux façons de parler des activités :
 - soit on considère la description des tâches : le formateur demande une énumération des opérations, des gestes, il cherche à faire décomposer, à dégager des liens logiques. Il se situe plutôt du côté du « travail prescrit » : il demande au jeune d'appréhender « ce qu'il faut faire » quand on occupe un poste ;
 - soit on privilégie le déroulement du travail : le formateur demande de raconter sa journée, un incident, un moment fort. Il cherche des événements significatifs. Il se situe alors du côté du « travail réel », tel qu'il est vécu, avec tous ses aléas et une forte dimension humaine. Il invite le jeune à comprendre ce qui se passe.
2. A propos de ces activités, le questionnement fait passer progressivement :
 - des activités constatées à leurs conditions de réalisation (connaissances requises, règles à respecter) ;
 - du poste occupé (vision subjective centrée sur le jeune et son environnement) à l'appréhension plus globale et plus objective de l'entreprise et du métier. Par exemple quand on passe des personnes côtoyées à l'ébauche d'un organigramme.

Remarque générale :

Pour réaliser une grille ou pour conduire un questionnement oral, le formateur suit une démarche en deux temps.

Il détermine :

1. *La préoccupation générale pour laquelle il souhaite susciter une réponse (par exemple : dégager les éléments positifs et négatifs du stage).*
2. *La formulation concrète de la question pour permettre une réponse plus facile ou plus authentique. Par exemple : « Quel est le meilleur souvenir que je conserve de ce stage ? ». « Si j'avais à conseiller ce stage à un copain, qu'est ce que je lui dirais ? ».*

La situation de travail peut être formatrice en elle-même, au moment où elle se réalise durant le stage. Mais elle recèle d'autres potentialités d'apprentissage qui ne seront mises en œuvre que si une réflexion est engagée. Le tuteur y contribue dans l'entreprise. Et le formateur ? Il peut s'en servir non seulement pour vérifier ce qui a bien ou mal marché ou pour conforter le projet professionnel mais aussi pour développer les connaissances et l'intelligence du jeune.

L'expérience vécue (à condition qu'elle soit exprimée) et les informations récoltées (à condition qu'elles soient partagées et confrontées) sont alors le point de départ d'un approfondissement dans une visée de « formation ». La situation de travail (vécue et décrite) devient un matériau sur lequel on... travaille et à propos duquel le jeune développe les instruments intellectuels dont il a besoin et la compréhension qu'il a des tâches qu'il a effectuées et de la vie professionnelle en général.

Ces situations rapportées du stage (par le coordonnateur, par le jeune) peuvent être reprises de trois façons :

Comme révélateur, élément de diagnostic

Amener le jeune à se poser cette question : « Qu'est-ce qui a posé problème dans mon travail et que je pourrais résoudre ici à l'occasion des cours ? ».

Le stage pratique fait apparaître des lacunes auxquelles on peut remédier dans le cadre du travail pédagogique. Par exemple : le jeune prend mal en compte les consignes (il les comprend mal, il n'en retient qu'une partie, il les interprète de façon erronée). Cet aspect peut être travaillé dans toutes les disciplines. Autres exemples : le stage montre que le jeune a des difficultés à calculer les quantités nécessaires à un mélange....

On a ainsi deux sortes d'éléments :

- certains font référence directement à un contenu scolaire (calcul, français) ;
- d'autres font référence à des capacités plus générales (comprendre, communiquer).

Comme illustrations des enseignements et cas pour des exercices pratiques

Demande faite au jeune : « Amenez des documents, des matériaux, des situations qui illustrent ce que l'on est en train d'étudier ».

Le formateur en français peut faire déchiffrer une notice. Il peut demander d'écrire une lettre à son employeur etc. Le formateur prend ses exemples et ses applications dans le monde du travail (et si possible avec des matériaux apportés par les jeunes) plutôt que dans un univers neutre. Il peut aussi créer des cas, des situations-problèmes à partir de ce que les jeunes décrivent de leur travail.

Comme objet même d'approfondissement, d'apprentissage

« Que dites-vous de votre travail ? Comment le comprenez-vous ? Comment analysez-vous les événements qui se sont produits ? ».

Le travail avec le jeune consiste à l'aider à développer sa compréhension de l'entreprise, du monde professionnel, des processus de production, des rapports humains... et sa capacité à s'y situer de façon autonome.

Par exemple pour arriver à une compréhension du système de relation dans l'entreprise : faire repérer les personnes avec qui le jeune était en contact, quel type de communication il avait avec elles puis glisser vers une approche plus « objective » par exemple en réalisant un organigramme (autour des différentes fonctions de l'entreprise ou pour situer les échelons hiérarchiques).

ACTIVITÉ**Activité de l'entreprise**

- Commerciale
- Industrielle
- Services
- Administration

Secteur de l'entreprise

- Primaire
- Secondaire
- Tertiaire

Taille de l'entreprise

- moins de 50 salariés
- de 50 à 500 salariés
- plus de 500 salariés

ADMINISTRATION COMMERCIALE**Les fournisseurs**

- des grossistes
- des producteurs
- autres

La commande – Comment l'entreprise passe-t-elle commande ?

Moyens utilisés

.....

.....

Fréquence

.....

.....

Les stocks

Lieu de stockage

Nature des stocks

.....

Sous quelles formes se présentent les fiches de stock ?

.....

Les ventes

Que vend l'entreprise ?

.....

Qui sont les clients ?

- des grossistes
- des administrations
- des particuliers
- des détaillants
- autres, à préciser

La publicité

L'entreprise fait-elle de la publicité ? oui non

Comment ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> prospectus publicitaires | <input type="checkbox"/> radios locales |
| <input type="checkbox"/> presse | <input type="checkbox"/> télévision |
| <input type="checkbox"/> radios nationales | <input type="checkbox"/> affichages |
| <input type="checkbox"/> journaux spécialisés | |

RÈGLEMENT EN VIGUEUR

Règlement intérieur

En avez-vous eu connaissance ? oui non

Où se trouve-t-il ?

.....

Nom et adresse de l'inspecteur du travail dont dépend l'entreprise

.....

Citez les principaux articles

Hygiène

.....

Sécurité

.....

Discipline

.....

Comité d'hygiène et de sécurité

Y a-t'il un comité d'hygiène et de sécurité ? oui non

A quoi sert ce comité ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Le (ou les) postes de travail que j'ai occupé(s) :

Quelles sont les différentes tâches que j'ai effectuées pendant cette période ?

Dans la liste des tâches que j'ai effectuées, j'en choisis une :

- soit celle que j'ai faite le plus souvent,
- soit celle qui m'a le plus intéressé(e).

J'essaie de me questionner sur cette activité :

Sa réalisation

Qu'est ce que j'ai fait ou produit ? Ou quel service ai-je rendu ? Est-ce que j'avais un contact avec des clients ?

Je décris ce que je faisais.

Pour réaliser ce travail, cette tâche, qu'est-ce que j'avais besoin de savoir ?

Les moyens que j'ai utilisés pour faire ce travail (les outils, les matières premières, les produits, les documents...).

Qu'est-ce que j'avais besoin de savoir pour utiliser ces moyens ?

Les règles à respecter

Est-ce que mon tuteur m'a donné des règles de sécurité ? De qualité ? D'hygiène ? De législation ?

Qu'est-ce que j'avais besoin de savoir pour effectuer cette tâche dans les meilleures conditions ?

* Document M. Guillet – CIPPA Rezé.

ATTITUDES – COMPORTEMENTS

Stage du au

Nom du stagiaire

Entreprise

Adresse

Tuteur

	Passable	Moyen	Bien	Très bien
INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE				
Respecter les autres				
Respecter le travail des autres				
Savoir demander de l'aide				
Être capable de proposer son aide				
COMPRÉHENSION D'UNE CONSIGNE				
Écouter une consigne				
Comprendre une consigne				
Redemander une consigne				
Retenir et expliquer une consigne				
COMPORTEMENT DANS L'ENTREPRISE				
Motivation				
Être ponctuel				
Être présent régulièrement				
Savoir tenir sa place				
Être soigneux et avoir une tenue adaptée				
Respecter le matériel				
Respecter les règles essentielles de sécurité				
Avoir de la résistance physique				
EXÉCUTION D'UNE TÂCHE				
Savoir organiser son travail				
Être minutieux dans l'exécution d'une tâche				
Être rapide dans l'exécution d'une tâche				
Savoir prendre des initiatives				
CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE				
Curiosité générale sur l'entreprise				
Curiosité sur les différents postes de travail				
Curiosité sur le poste occupé				
Date.....				
Signature et cachet de l'entreprise				

TÂCHES EFFECTUÉES	Acquis	En cours d'acquisition	Non acquis
<i>Remarques éventuelles</i>			
Ale			

Quels sont les points forts du jeune ?

Intégration et comportement dans l'entreprise ?

Compréhension et exécution d'une tâche :

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Intégration et comportement dans l'entreprise ?

Compréhension et exécution d'une tâche :

Quelles ont été les évolutions durant la période en entreprise ?

Pensez-vous que le jeune puisse continuer dans ce choix professionnel ?

OUI NON

Si vous aviez la possibilité, le prendriez-vous dans votre entreprise ?

OUI NON

Si OUI, sous quel contrat ?

Impression d'ensemble et remarques diverses :

Ale.....

Signature du tuteur ou de l'employeur

Ce que j'imaginai, ce que j'attendais de mon stage avant de partir :

.....
.....
.....

Ce que j'ai découvert :

.....
.....
.....

Ce qui m'a le plus intéressé :

.....
.....
.....

Ce que je n'ai pas aimé :

.....
.....
.....

Ce que je pense de l'accueil qui m'a été fait dans l'entreprise :

.....
.....
.....

Ce que je pense des relations que j'avais avec le personnel :

.....
.....
.....

Les difficultés que j'ai rencontrées :

.....
.....
.....

Des remarques sur mon travail m'ont-elles été faites ?

.....
.....
.....

Quels sont les points sur lesquels je dois faire porter mes efforts ?

.....
.....
.....

Ai-je atteint mon objectif de départ ?

.....
.....
.....

Est-ce que je garde toujours le même projet professionnel après le stage ? (En donner les raisons) :

.....
.....
.....

*Où vais-je effectuer mon prochain stage ? Dans le même domaine professionnel ?
Dans un autre ?*

.....
.....
.....

❑ LA VISITE DU COORDONNATEUR SUR LE LIEU DE STAGE

Le coordonnateur a pour rôle de faire vivre l'alternance, d'impliquer chacun des acteurs et de coordonner leur action. La visite sur le lieu de stage est donc particulièrement importante :

- élément déterminant dans l'activité du coordonnateur, car elle permet d'établir un lien personnel avec les entreprises ;
- élément significatif de ce qu'est l'alternance : soit simple juxtaposition de deux lieux (chacun campe sur ses préoccupations) ; soit interaction qui se manifeste par un dialogue véritable ;
- moment qui présente une difficulté à franchir pour les coordonnateurs moins familiarisés avec le monde de l'entreprise ;
- moment déclencheur si une relation s'est nouée.

C'est pourquoi deux groupes de coordonnateurs ont mené une réflexion collective sur ce temps en partant de leurs pratiques. Le texte suivant en reprend les points essentiels.

La visite en entreprise est...

...un temps pour faire le point : Se fixer des objectifs

...un temps de rencontre : Communiquer avec son interlocuteur

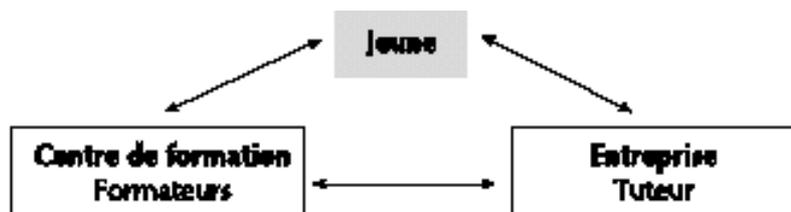
...un temps pour le jeune : Donner sa place au jeune

...un moyen de développement du réseau d'entreprises : Renforcer les liens CIPPA – Entreprise

➤ Se fixer des objectifs

A quoi sert la visite en entreprise ?

On peut définir son rôle en se référant au triangle de l'alternance.



L'alternance = trois acteurs et deux lieux de formation pour l'apprenant



La visite de stage est un support de l'alternance. Elle est au service des trois acteurs :

- le jeune,
 - le tuteur,
 - l'équipe pédagogique (et en première ligne le coordonnateur lui-même),
- et elle sert à faire le lien entre les deux lieux, CIPPA – Entreprise, dans la mesure où, au-delà du suivi d'un jeune particulier, il s'agit de faire vivre un dispositif durable.

Ces fonctions peuvent se décliner en une série d'objectifs possibles :

Aider le jeune :

- le valoriser,
- faciliter son intégration dans l'entreprise (aspects relationnels et comportementaux),
- confirmer son orientation, valider son projet,
- faire le point sur ses difficultés intellectuelles,
- faire le point sur son parcours de pré-qualification, s'informer sur ses activités, définir ce qu'il serait utile de faire.

Aider le tuteur dans sa fonction :

- l'informer sur le dispositif, sur ce qui est attendu du stage...,
- lui donner des repères pédagogiques,
- le reconnaître dans sa fonction.

Aider le coordonnateur et l'équipe pédagogique :

- fournir des points d'appui pour les temps de formation (en se servant de ce qui se fait en entreprise),
- mieux identifier les besoins du jeune.

Renforcer les liens CIPPA/entreprises :

- vérifier que ce qui se fait dans l'entreprise est conforme à l'objectif,
- recueillir des informations sur l'entreprise et le secteur professionnel,
- renforcer la connaissance mutuelle des personnes,
- maintenir un réseau identifié et intéressé.

Avant la visite, déterminez, en fonction du jeune et du contexte, quelques objectifs qui vous apparaissent prioritaires. A l'issue de la visite notez les résultats ou réponses obtenus. Cette page et la suivante proposent deux supports.

AVANT	APRÈS	
Objectifs prévus	Atteints ?	Commentaires
Aider le jeune		
Aider le tuteur		
Aider le coordonnateur et l'équipe pédagogique		
Renforcer les liens CIPPA – Entreprises		

AVANT LA VISITE	
Intention dominante	Je vais dans cette entreprise pour...
Objectifs	À la fin de ma visite, je serai satisfait(e) si... (indiquer un (ou des) résultat(s) concret(s), observable(s))
Moyens	Pour cela, je prévois... Je ferai... J'emporte...
APRÈS	
Résultats obtenus	Prévus... et non prévus
Suite à donner	

► Communiquer avec son interlocuteur

La visite est un moment de rencontre, d'échange, donc de communication.

Il y a communication entre deux interlocuteurs :

...S'ils se reconnaissent mutuellement pour ce qu'ils sont

La communication est marquée (souvent inconsciemment) par la représentation que l'on a de l'autre. Si le coordonnateur voit le chef d'entreprise comme un exploiteur ou comme un père de famille, comme un exécutant (par rapport au formateur) ou comme un décideur tout-puissant, les échanges n'auront pas du tout la même tonalité (*Et vous ? Comment le voyez-vous ?*).

Si le tuteur perçoit le coordonnateur comme un enseignant ou comme une assistante sociale, comme un intellectuel ou comme un organisateur..., il ne s'exprimera pas de la même façon (*...Mais comment vous présentez-vous ?*).

...S'ils ont des préoccupations communes
(ou du moins compatibles)

Les préoccupations de formateur concernent le développement (intellectuel, social...) du jeune et son insertion.

La préoccupation première du partenaire :

- si c'est un employé : que le travail soit fait,
- si c'est l'employeur : la qualité du travail mais aussi le rapport entre le coût et le bénéfice escompté.

Y a-t-il un endroit où se rejoint l'intérêt des deux interlocuteurs ?

Par ailleurs ces deux problématiques ne sont pas les seules :

- le coordonnateur a aussi, par exemple, comme souci de maintenir de bons rapports avec les entreprises (pour avoir des lieux d'accueil...);
- l'employeur est aussi peut-être un père de famille préoccupé par l'avenir de ses enfants ou un humaniste qui veut faciliter l'accès à l'emploi ou un professionnel soucieux de transmettre son savoir.

Où sont les points de rencontre ?

...S'ils passent un « contrat de communication »

La communication est possible quand les interlocuteurs savent pourquoi ils se retrouvent et se sont mis d'accord sur les objectifs et les règles de la rencontre.

Prenons-nous le temps de vérifier ce que nos interlocuteurs savent des raisons de notre visite, pour laisser s'exprimer les attentes qu'ils ont à notre égard et pour se mettre d'accord sur les modalités (par exemple le temps qu'on va y consacrer) ?

...S'ils ont un langage commun

Combien de mots utilisés par les formateurs sont des termes techniques liés à la pédagogie, à l'éducation ! Certains sont inévitables : il faut alors les expliquer ? D'autres ne sont pas nécessaires, sachons les éviter.

Comment vérifier que ce que je dis est compris, sinon en prêtant attention à la façon dont l'autre s'exprime ?



L'entreprise de son côté a son langage technique.

Quels termes dois-je m'approprier en me les faisant expliquer ?

...Si les interlocuteurs savent développer des attitudes de communication

On peut « parler devant l'autre » : donner des informations, des explications...

C'est ainsi que l'on assiste en réalité à deux monologues : chacun dit ce qu'il a envie de dire mais les paroles ne se rencontrent pas.

Il y a communication, s'il y a interaction. Celle-ci suppose une double attitude :

- écoute : *je veux entrer dans la pensée, les préoccupations, la logique de l'autre en prêtant attention aux paroles et comportements, en questionnant, en reformulant ;*
- affirmation de soi : *je suis là avec une personnalité (qui a le droit de s'exprimer), une fonction (à faire reconnaître), des objectifs (à atteindre), je dois me poser face à l'autre et être reconnu pour ce que je suis.*

GRILLE DE RÉFLEXION À UTILISER SUITE À LA VISITE

Moi	Mon interlocuteur
A partir de notre échange, je note : Trois mots importants que j'ai prononcés : • • •	Trois mots qu'il a prononcés : • • •
Trois phrases clés dans mes interventions : • • •	Trois phrases essentielles pour lui : • • •
Que manifestent ces expressions sur notre échange ? <p style="text-align: center;">Étions-nous sur le même registre ?</p>	
Le mien <i>Mes préoccupations</i>	Le sien <i>Ses préoccupations</i>
Mon attitude • Conseil • Aide, encouragement • Jugement • Questionnement etc.	Son attitude • Passif (répond aux questions) • Réactif (réagit, contre argumente...) • Initiative
<p style="text-align: center;">Quels ont été les points de rencontre ?</p>	
<p style="text-align: center;">Quels auraient-ils pu être ?</p>	

► Donner sa place au jeune

Dans nos échanges, la réflexion a porté principalement sur le rapport coordonnateur/tuteur, tendant à gommer la place du jeune. C'est peut-être un effet des préoccupations dominantes du coordonnateur (avant tout améliorer le contact avec les responsables de l'entreprise) mais c'est aussi l'indication d'un risque : le jeune devient celui dont on parle au lieu d'être l'acteur principal, celui que l'on évalue plutôt que celui qui fait le point avec ses « accompagnateurs » : objet ou sujet de la visite ? Voilà la question.

Qu'attendent les jeunes ?

Un coordonnateur a demandé à un groupe qu'il suit depuis deux ans d'exprimer ce qu'ils attendent de cette visite du coordonnateur. *Certains jeunes préféreraient-ils qu'il n'y ait pas de visite, que le coordonnateur reste à l'écart ? Personne dans le cas ne s'est exprimé en ce sens.*

Trois aspects sont ressortis :

...qu'on vienne les voir

« Ça change des autres jours, ça fait une coupure. On s'intéresse à ce que je fais. »

...qu'on les écoute :

- sur ce qui se passe dans l'entreprise :
Difficultés relationnelles, il n'ose pas dire : *« Je fais toujours le même boulot »* ;
Conditions de travail : *« Il fait froid dans le dépôt »* ;
- sur sa vie personnelle : *« J'ai perdu ma montre, mes papiers »*.

...qu'on les épaulé

dans leur formation : *« Tu devais faire un rapport, où en es-tu ? »* :

- pour servir de médiateur avec le tuteur, pour faciliter les échanges, pour permettre au jeune d'exprimer une demande ;
- pour aider à résoudre des problèmes d'horaire, d'heures supplémentaires...

Le questionnaire proposé au verso n'a pas pour but de recueillir des données statistiques mais de susciter un débat et de faire apparaître quelques points forts (en positif ou en négatif) concernant ce que les jeunes attendent de la visite du coordonnateur dans l'entreprise et la façon dont il se la représente.

Mode d'emploi suggéré

Faire remplir individuellement le questionnaire.

Organiser un débat en groupe à partir des réponses.

Pour chaque question :

- voir globalement quelles sont les réponses ;
- faire préciser le point de vue de ceux qui disent « oui » et de ceux qui disent « non » (demander des exemples...) ;
- faire débattre de façon contradictoire en demandant à chacun d'avancer ses arguments ;
- dégager les points d'accord et les points de divergence.

A QUOI SERT LA VISITE DU COORDONNATEUR CIPPA EN ENTREPRISE ?

Je souhaite la visite du coordonnateur dans l'entreprise :

au début de mon stage

au milieu de mon stage

à la fin de mon stage

Quand le coordonnateur rencontre mon patron, je préfère :

discuter seul un moment avec mon coordonnateur

participer à la discussion avec eux

les laisser discuter seuls

Le coordonnateur vient en visite dans l'entreprise :

pour surveiller mes présences

vrai faux

pour préciser les objectifs de mon stage avec le patron

vrai faux

pour voir si je serai capable de faire ce métier

vrai faux

pour expliquer le CIPPA

vrai faux

pour négocier un contrat de travail pour moi

vrai faux

pour se faire bien voir du patron

vrai faux

Mon patron trouve que la visite, c'est du temps perdu

vrai faux

***Après la visite du coordonnateur,
le patron m'a donné un travail plus intéressant***

vrai faux

***Après la visite du coordonnateur,
mon patron m'a parlé davantage***

vrai faux

Pendant la visite, je n'aime pas quand le coordonnateur et le patron parlent de :

.....

.....

.....

Questionnaire élaboré par un groupe de coordonnateurs de Loire-Atlantique.

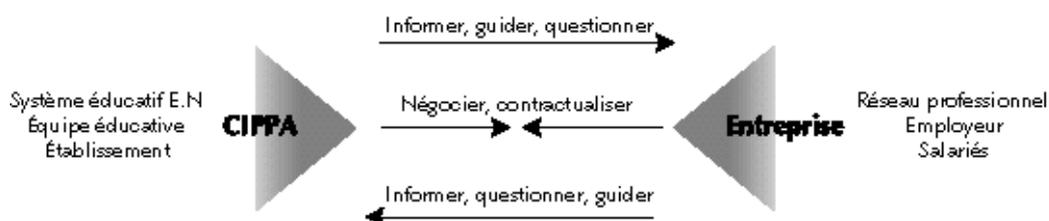
➤ Renforcer les liens CIPPA – Entreprises

Qu'est-ce que je recherche ?

La visite est une occasion de renforcer les liens et les échanges entre entreprises et CIPPA de façon à constituer un réseau durable d'entreprises prêtes à coopérer à l'insertion.

Retenons deux points :

- la communication doit fonctionner dans les deux sens :
 - l'information sur les activités, l'expression des attentes,
 - le questionnement sur les pratiques.
- chacun des partenaires a ses intérêts et ses contraintes propres mais accepte de rechercher une convergence d'intérêts et de fixer des objectifs communs : on est donc dans une logique de négociation et de contractualisation.



Qui suis-je pour mon interlocuteur ?

Lors de la visite, le coordonnateur ne vient pas seulement en son nom propre, il représente une structure éducative face au tuteur.

Ceci signifie deux choses :

- il est (ou se considère) comme le porte-parole de cette structure,
- il est perçu par le tuteur comme le porte-parole de cette structure.

Mais de quelle structure s'agit-il ?

- du CIPPA,
- de l'établissement,
- de l'Éducation nationale ?

Les échanges montrent que les coordonnateurs n'ont pas tous la même vision (ou la même stratégie ?)

	Vous vous sentez représentant de :	Le tuteur vous perçoit comme représentant de :
CIPPA		
Mission Insertion		
Établissement		
Éducation nationale		
Autres ?		

Quelles informations ai-je recueillies ?

Au retour, le coordonnateur rapporte des informations utiles pour sa structure et l'équipe éducative.

Ce retour d'informations a-t-il lieu ? Comment ? (voir fiche outil, page suivante).

Quelles informations ai-je obtenues ?	Les noter où ?	Les communiquer à qui ?
Concernant l'entreprise		
Concernant le secteur professionnel		
Concernant l'emploi en général		
Quelles interrogations ?		
Concernant notre travail pédagogique		
Concernant notre dispositif d'alternance		
Concernant nos relations avec les entreprises et le monde professionnel		
Qu'avons-nous décidé avec le tuteur ?		

□ UN RÉSEAU D'ENTREPRISES

Au-delà du contact lié à chaque stagiaire, un rapport durable est souhaitable avec les entreprises et avec le milieu professionnel plus généralement. De quoi s'agit-il ?

Partenariat avec les entreprises, pour quoi faire ?

Finalement qu'attend-on des entreprises ? En réalité deux niveaux de préoccupation apparaissent :

- le placement des jeunes :
 - trouver des lieux de stage pour les jeunes,
 - trouver des entreprises susceptibles de prendre les jeunes en contrat d'apprentissage, de qualification...
- la coopération :
 - établir une complémentarité éducative autour du jeune,
 - avoir des remontées sur la vie professionnelle, économique, l'emploi,
 - connaître les besoins des entreprises,
 - bénéficier d'une connaissance et d'une reconnaissance mutuelle suffisantes pour s'engager dans des projets communs.

Ces deux logiques ne s'opposent pas mais elles correspondent à deux niveaux différents de collaboration.

Réseau ?

On parle de réseau d'entreprises mais que signifie cette notion ? Est-ce une simple liste des personnes avec qui l'on est en contact ?

Le réseau est un mode d'organisation, de communication.

Son contraire, c'est l'organisation pyramidale où l'un décide et les autres exécutent, l'information part d'un point et se diffuse de façon descendante à travers les différents niveaux hiérarchiques, une personne ne peut avoir accès qu'au niveau hiérarchique immédiatement au-dessus ou au-dessous.

Le réseau, lui, est un mode d'organisation horizontale où chaque unité reçoit et émet de l'information, les procédures sont principalement informelles. Comme l'évoque le réseau ferroviaire ou le réseau routier, chacun suit sa voie et ses objectifs, mais il y a un peu partout des points de rencontre et d'échange.

Concevoir son rapport aux entreprises sous l'angle du réseau, c'est donc s'appuyer sur les échanges d'informations plus que sur les directives, sur l'informel plus que sur les procédures établies. C'est faire jouer à la fois la dimension personnelle (contacts entre des individus) et la dimension institutionnelle des relations (échanges entre des structures).

Mais la notion de réseau peut renvoyer à deux réalités de nature différente :

- Le réseau de type commercial : un vendeur connaît ses clients, il cherche à les fidéliser et à en élargir le cercle. Dans cette perspective, quand il s'agit d'insertion, l'entreprise est avant tout un lieu de placement : « Réussirons-nous à lui « vendre » notre jeune ? ! ».
- Le réseau de partenaires : ceux qui sont susceptibles de participer à des actions communes. Dans ce sens, quelle est la signification du réseau d'entreprises ? C'est l'existence de liens durables avec des entreprises ou des personnes du monde économique, personnes avec qui on se rencontre, avec qui on échange des infor-



Synthèse réalisée à partir des échanges des deux journées académiques GRETA – MGI en avril 1997.

mations, avec qui il est éventuellement possible de mener des projets communs. Le stage dans ce contexte devient un projet partagé, autour d'un objectif commun : faire progresser le jeune dans son parcours d'insertion. Mais le rapport aux entreprises peut dépasser le cadre individuel d'un jeune et déboucher sur des projets collectifs (par exemple une formation intégrée...).

Comment considérons-nous les entreprises : comme des clients ou comme des partenaires ?

COMMENT CAPITALISER, STABILISER, DÉVELOPPER NOS RELATIONS AVEC LES ENTREPRISES ?

Deux niveaux :

Établir un répertoire (ou fichier) des entreprises partenaires

Concevoir ce répertoire, c'est répondre aux questions suivantes :

- Quelles indications y met-on ?
 - Données socio-économiques :
raison sociale et statut juridique,
activité,
taille,
type d'emplois...
 - Bilan et potentiel concernant l'accueil de jeunes :
personnes à contacter,
stages effectués et bilan,
perspectives d'emplois, possibilités de coopération, centres d'intérêt des interlocuteurs...
 - *Quelle place donner à des observations plus subjectives ?*
- Quel support (papier, informatique) ?
- Qui apporte les informations : l'entreprise, le jeune, le coordonnateur ou les trois ? Qui l'enrichit ?
- Qui y a accès ? Pour quel usage ?

Développer un système relationnel autour du CIPPA

Un réseau ce n'est pas seulement disposer de noms et d'adresses, c'est aussi établir un lien personnel fait de connaissance mutuelle et de confiance et c'est aussi assurer un suivi dans la relation.

Les moyens concrets :

- le contact direct,
- le jeune stagiaire, vecteur de réseau :
 - il porte l'image de l'institution,
 - il rapporte de l'information,
- la participation aux événements, aux rencontres du monde économique,
- l'échange de « signes de reconnaissance » : remerciements, cartes de vœux...
- la réalisation de projets communs,
- la mise en place de comités de pilotage, groupes d'appui où nos interlocuteurs sont en position d'acteurs.

SON BUT

Alimenter un classeur accessible à tous les jeunes :

- pour les sensibiliser à rechercher des informations sur les entreprises lors d'une démarche de recherche d'emploi (lettre de motivation, préparation d'un entretien) ;
- pour développer leur curiosité à l'égard des entreprises où ils sont en stage ;
- pour profiter des opportunités en terme de recherches d'apprentissage notamment.

QUI LA RENSEIGNE ?

- soit l'entreprise seule,
- soit le coordonnateur avec l'entreprise lors de la visite de stage,
- les renseignements peuvent être recoupés avec ceux apportés par les jeunes dans leur rapport de stage.

Dénomination sociale :
Adresse :
Contact :
Activité de l'entreprise :
Type d'entreprise :
Date de création :
Taille de l'entreprise :
Nombre d'établissements :
Effectifs par établissement :
Fonctionnement :
Marché (local, régional, national, international) :
Principaux fournisseurs :
Principaux clients :
Emplois :
Types de métiers recherchés par l'entreprise à l'heure actuelle :
Nombre de jeunes en apprentissage actuellement :
Dates de fin de contrat :

* La fiche suivante est extraite du livret de stage du CIPPA de Coulaines, complétée par des apports des CIPPA de Vendée.