

Accompagner les personnes en difficulté dans l'emploi

Guide à destination des Tuteurs en Entreprise

Le tutorat : un enjeu pour réussir l'alternance

Vous êtes chef d'entreprise, responsable du personnel, salarié(e), vous accueillez dans votre structure des stagiaires (scolaires, apprenti(e)s, contrats de professionnalisation...), vous assurez leur suivi : le Greta du Velay a mis en place une formation pour vous accompagner dans vos missions de tuteur. Vous pouvez bénéficier d'une incitation financière en fonction de vos accords de branche.

Nos formations, prises en charge par les fonds de formation, s'adaptent à vos besoins : interventions en présentiel, à distance ou selon des modalités mixtes.

Vous êtes prestataire de formation : devenez partenaire du Greta du Velay. Nous vous proposons notre plateforme pour vos formation en ligne ou selon des modalités mixtes, en fonction des besoins de vos clients.

<http://tuteur.velay.greta.fr>



Contact

Denis Aboulin

tél 04.71.09.80.20

mél tuteur@velay.greta.fr

Ce document est conçu pour s'imprimer en recto-verso.



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/>

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public, et de la modifier, selon les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original, vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales, si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci.



Accompagner les personnes en difficulté dans l'emploi

Chaque individu est différent, chaque situation est particulière. Cependant l'expérience montre que certaines difficultés d'insertion professionnelle sont récurrentes. Nous avons essayé de les classer pour apporter des réponses aux entreprises et aux tuteurs. Ils trouveront dans ce guide des éléments pour mieux comprendre les problèmes rencontrés par des personnes à certains moments de leur vie. Ils trouveront également des conseils très pratiques pour surmonter ces difficultés.

Le guide comprend trois parties :

- Un livret qui présente brièvement les principales missions du tuteur.
- Des fiches pour résoudre des difficultés susceptibles d'être rencontrées selon le public accueilli.
- Des références pour aller plus loin



A propos de ce guide...

Ont participé à la rédaction : Céline Gibert, Pierre L. Carrolaggi, Jérôme Combaz, Claudine Poncy (traumatismes crâniens), ainsi que, par leur expérience, différents formateurs et tuteurs impliqués dans l'action *Diese*. Certaines informations proviennent de sources dont le titre et les auteurs sont mentionnés dans le texte.

Réalisé par le *CRI-Greta du Velay* en septembre 2005 dans le cadre de l'action *Diese* (<http://diese.net>), grâce au soutien du Fonds social européen (initiative communautaire Equal).

Cette version du document a été mise à jour en février 2006.



Table des matières

Accompagner les personnes en difficulté dans l'emploi _____ 3

Être Tuteur en Entreprise _____ 5

| | |
|--|---|
| Le tutorat : qu'est ce que c'est ?..... | 5 |
| Qui peut être tuteur ?..... | 5 |
| La diversité des situations tutorales..... | 5 |
| Les principales missions du tuteur..... | 6 |
| 1. « Accueillir et Intégrer »..... | 6 |
| 2. « Former »..... | 6 |
| 3. « Évaluer »..... | 7 |
| 4. « Accompagner »..... | 7 |
| 5. « Travailler avec la structure d'insertion »..... | 7 |
| Les compétences du tuteur..... | 8 |
| 1. Les compétences relationnelles..... | 8 |
| 2. Les compétences pédagogiques..... | 8 |
| 3. Les compétences managériales..... | 8 |

Assistance à la résolution de problèmes _____ 9

Les jeunes en situation d'échec scolaire _____ 11

| | |
|---|----|
| Déni de la portée de ses actes..... | 11 |
| Perception négative du travail..... | 11 |
| Crainte de l'évaluation..... | 12 |
| Manque de confiance en soi..... | 12 |
| Problème de ponctualité..... | 12 |
| Manque de motivation..... | 13 |
| Impression de sur-confiance en soi..... | 13 |
| Rejet des normes professionnelles..... | 13 |

Les femmes isolées ou en retour vers l'emploi _____ 14

| | |
|--|----|
| Les contraintes familiales..... | 14 |
| Le choix de l'orientation professionnelle..... | 14 |
| L'adaptation à la situation de travail..... | 15 |
| Les difficultés de réadaptation des compétences..... | 15 |

Les demandeurs d'emploi de longue durée _____ 16

| | |
|------------------------------------|----|
| Manque de confiance en soi..... | 16 |
| Manque de motivation..... | 16 |
| Résignation acquise..... | 17 |
| Repli sur soi..... | 17 |
| Confrontation aux stéréotypes..... | 17 |
| Problème de ponctualité..... | 18 |

Les seniors _____ 19

| | |
|----------------------------------|----|
| Involution des performances..... | 19 |
| Résignation acquise..... | 19 |
| Problèmes de posture..... | 20 |

| | |
|--|----|
| Problèmes de surcharge mentale..... | 20 |
| Intolérance vis-à-vis des réflexions..... | 20 |
| Difficultés d'apprentissage : idée reçue ou réalité ?..... | 20 |
| Manque de motivation..... | 21 |

Les personnes atteintes de troubles psychiques _____ 22

| | |
|--|----|
| Difficultés pour mobiliser les savoirs..... | 22 |
| Difficultés de repérage spatio-temporel..... | 22 |
| Difficultés d'adaptation au rythme du travail..... | 23 |
| Problèmes mnésiques..... | 23 |
| Perception de soi et de ses compétences..... | 23 |
| Lenteur d'idéation..... | 23 |
| Non pertinence des décisions..... | 24 |
| Intégration..... | 24 |
| Difficultés liées à l'attention..... | 24 |
| Manque de repères sociaux..... | 24 |
| Gestion émotionnelle..... | 25 |
| Gestion relationnelle..... | 25 |
| Rejet des normes sociales implicites valorisées..... | 25 |

Les personnes atteintes de traumatismes crâniens _____ 26

| | |
|---|----|
| Troubles de la mémoire et difficultés d'apprentissage..... | 26 |
| Difficultés de concentration et d'attention..... | 27 |
| Problèmes d'orientation..... | 27 |
| Anxiété..... | 27 |
| Surestimation de leurs compétences..... | 28 |
| Troubles du langage et de la communication..... | 28 |
| Désinhibition sociale..... | 28 |
| Atteintes sensorielles..... | 28 |
| Irritabilité..... | 29 |
| Incapacités à réaliser certains gestes ou à adopter certaines postures..... | 29 |
| Difficultés d'abstraction et de planification..... | 29 |

Les personnes handicapées motrices _____ 30

| | |
|--|----|
| Incapacité à réaliser certains gestes ou à adopter certaines postures..... | 30 |
| Difficultés à s'intégrer dans l'entreprise..... | 30 |

Pour aller plus loin... _____ 31

Exemple de dossier pour le suivi en entreprise _____ 35

| | |
|---|----|
| Objectifs du stage..... | 37 |
| Évaluation par le stagiaire..... | 38 |
| Acquis du stagiaire..... | 39 |
| Appréciations du tuteur..... | 40 |
| Évaluation des savoir-être et des attitudes professionnelles..... | 41 |

Notes _____ 42

Être Tuteur en Entreprise

Accompagner un stagiaire dans son entreprise peut sembler évident. Cependant le tuteur peut rencontrer des difficultés dans l'exercice de sa mission. Ce guide est une aide pratique pour conduire un tutorat au service de l'insertion socioprofessionnelle des personnes les plus en difficultés.

Le tutorat : qu'est ce que c'est ?

Le tutorat est une relation entre deux personnes dans une situation formative : un professionnel et une personne à la découverte d'un métier et d'un environnement de travail.

Les structures impliquées dans les activités d'éducation et de formation s'accordent pour définir le tutorat comme suit :

« Le tuteur a pour mission d'accueillir, d'aider, d'informer, de guider le nouvel arrivant pendant son séjour dans l'entreprise ainsi que de veiller au respect de son emploi du temps. Il assure également, dans les conditions prévues par le contrat, la liaison avec l'organisme de formation et avec les salariés de l'entreprise, qui participent à l'acquisition, par le nouvel arrivant, de compétences professionnelles ou l'initient à différentes activités professionnelles. »

Au delà de la relation tuteur - tutoré, le tutorat peut être considéré comme une fonction à part entière de l'entreprise, dont l'objectif est d'accueillir et de former les personnes qu'elle désire intégrer provisoirement ou durablement.

Termes



Tuteur(-trice) : personne chargée de former, informer, accompagner un nouvel arrivant, afin de faciliter son intégration.

Tutoré(e) : personne accueillie dans l'entreprise, qu'elle soit stagiaire, nouvellement employée, apprentie...

Qui peut être tuteur ?

Le tuteur joue un rôle central dans la réussite de la période en entreprise. C'est lui qui présente les caractéristiques du métier au tutoré et qui facilite son intégration dans le milieu professionnel, en lui faisant découvrir ou redécouvrir le monde du travail et ses exigences.

Par conséquent, même si en règle générale, aucune condition n'est requise pour exercer des fonctions tutorales en relation avec l'insertion socioprofessionnelle, il est préférable que le tuteur soit un salarié volontaire, avec un minimum d'expérience dans le métier visé.

La diversité des situations tutorales

Bien que les tuteurs exercent les mêmes fonctions, l'importance de chacune est différente selon les objectifs de la période en entreprise. Ces objectifs peuvent être liés :

– À l'apprentissage d'un métier ou à l'acquisition d'une qualification

Le tuteur est un professionnel reconnu, qui doit transmettre des savoir-faire techniques.

– À l'obtention d'un diplôme

Le tuteur doit faire découvrir l'entreprise et les différents aspects du métier tout en répondant aux exigences de l'organisme de formation.

– À un parcours d'insertion professionnelle

Le rôle du tuteur est avant tout d'écouter, de dialoguer et d'accompagner en s'appuyant sur des actes professionnels. Il participe à l'insertion sociale du tutoré en l'aidant à construire ou à valider un projet professionnel.

La suite du Guide présente les missions du tuteur, spécifiquement adaptées à cette dernière situation.

Les principales missions du tuteur

Cinq grandes missions sont associées à la fonction tutorale :

1. « Accueillir et Intégrer »

Il s'agit d'assurer un accueil chaleureux à la personne pour qu'elle s'intègre facilement au sein de l'entreprise. Pour cela, vous devez préparer au mieux son arrivée en vous interrogeant sur les renseignements que vous aimeriez obtenir à son sujet, ainsi que sur les informations essentielles que vous devez lui communiquer.

Il est important d'organiser une visite guidée de l'entreprise. En plus de lui faire découvrir les locaux, elle lui permettra de rencontrer ses futurs collègues. Lors de cette visite, il n'est pas utile de mentionner que la personne est là dans le cadre d'un dispositif d'insertion. Présentez-la simplement, par exemple : « je vous présente Prénom Nom, qui va rester dans l'entreprise pendant x jours pour travailler avec moi ».

La première rencontre est une étape délicate que vous ne devez pas négliger. Il ne s'agit pas de placer la personne dans un coin et de la laisser se débrouiller. Au contraire, la personne a besoin d'être encadrée, d'abord pour être rassurée, puis pour trouver sa place dans l'entreprise. Lors de ce premier contact, elle se fera une opinion de vous et de l'entreprise. Plus l'opinion sera positive, mieux la période en entreprise se déroulera.

2. « Former »

Dans ce cadre-là, le travail du tuteur est d'enseigner, d'expliquer au tuteur comment il mène à bien les différentes activités de son métier. Il doit lui transmettre les savoirs et savoir-faire qu'il a acquis dans son métier. Cependant dans le cadre du tutorat d'insertion, les périodes en entreprise sont généralement de courte durée et ne permettent pas un apprentissage approfondi.

Le but de ces périodes n'est pas de développer des compétences professionnelles, mais plutôt de découvrir un métier et ses spécificités. Parfois même l'objectif est limité à la découverte d'un milieu de travail avec ses règles de fonctionnement. Il faut donner l'opportunité au tuteur d'appréhender par le biais de l'observation, mais aussi de la pratique, les différentes facettes du métier. Cette phase permet de limiter les mauvaises surprises, s'il décide de s'engager par la suite dans ce métier.

Vous pouvez être amené à expliquer au tuteur comment réaliser une activité. Pour vous aider, voici trois méthodes préconisées pour faciliter la transmission des compétences.



5 missions

1. « Accueillir et Intégrer »
2. « Former »
3. « Évaluer »
4. « Accompagner »
5. « Travailler avec la structure d'insertion »

La méthode explicative

Le tuteur expose, explique et le tuteur écoute, cherche à retenir. Pour que cette méthode soit efficace, elle doit s'effectuer en plusieurs étapes :

1. Repérer les connaissances préalables du tuteur.
2. Donner les informations et les explications nécessaires pour la mise en œuvre de l'activité, en utilisant éventuellement des supports (plans, croquis, fiches...).
3. Vérifier la compréhension du tuteur en le faisant parler ou agir.

Pour faciliter la mémorisation, le tuteur peut donner l'information sous plusieurs formes (orale, écrite, image), répéter le message et proposer au tuteur de reformuler ce qui a été énoncé.

La méthode démonstrative

Le tuteur montre le geste et le tuteur le reproduit. Pour que cette méthode soit efficace, elle doit comporter plusieurs étapes :

1. Décomposer la tâche en plusieurs gestes élémentaires, de façon que chaque geste puisse être appris en une seule fois.
2. Présenter la situation : le matériel et son utilité, les produits et leur origine.
3. Faire les gestes en expliquant à voix haute l'utilité de chacun.
4. Lui proposer de reproduire l'activité en énonçant ce qu'il fait et pourquoi il le fait.

Il est essentiel de réaliser l'activité lentement, afin de permettre au tuteur de visualiser les gestes effectués.

La méthode expérimentale

Le tuteur fait réaliser au tutoré l'activité. Cette méthode repose sur trois étapes :

1. Donner les consignes et les informations nécessaires pour effectuer l'activité. Le tutoré se forme alors en agissant et en résolvant les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.
2. Occuper un rôle de "personne-ressource" sur laquelle le tutoré peut s'appuyer en cas de besoin.
3. Intervenir pour apprécier le résultat et en discuter avec le tutoré.

Cette dernière méthode permet de développer l'autonomie du tutoré ainsi que sa capacité de raisonnement et son aptitude à faire face à des situations nouvelles. Avec des personnes éloignées du travail, il n'est pas conseillé de commencer par cette méthode. En effet, si le tutoré a peu confiance en lui, il risque de se sentir démuni si on lui accorde une trop grande autonomie.

Remarque *En cas d'erreur, rappelez-vous que le tutoré est dans l'entreprise pour se former. Au lieu de le réprimander, il est préférable de rechercher avec lui l'origine de son erreur en s'intéressant plus particulièrement aux comportements adoptés plutôt qu'au résultat.*

3. « Évaluer »

Le but de l'évaluation n'est pas d'attribuer une note au tutoré, mais d'analyser sa progression pour repérer ses points forts et ses points faibles.

Ces périodes, non axées sur la qualification, mais plutôt sur l'adaptation sont généralement trop courtes pour vous permettre d'appréhender pleinement les progrès du tutoré.

Toutefois, rien ne vous empêche de mentionner au tutoré quelles sont les tâches qu'il maîtrise et celles sur lesquelles il doit progresser. Ne parlez pas uniquement de ce qui ne va pas, et soulignez les points forts pour lui donner confiance.

La structure référente du tutoré peut vous demander de remplir une grille d'évaluation et de suivi. C'est généralement sur ses comportements et son adaptation dans l'entreprise que vous devrez l'évaluer. A la fin de ce guide, vous trouverez des fiches de suivi élaborées dans le cadre de l'action *Diese*.

4. « Accompagner »

Votre fonction de tuteur vous situe comme responsable du tutoré dans l'entreprise. Vous devez donc veiller à ce que le stage se déroule pour le mieux. Avec des personnes dans une situation difficile, qui les éloigne du monde professionnel, cette mission d'accompagnement prend une dimension toute particulière.

L'adaptation aux normes de l'entreprise peut s'avérer délicate pour plusieurs raisons : absence totale d'expérience professionnelle, longue période d'inactivité, méconnaissance du métier, troubles comportementaux...

Lorsqu'une difficulté se manifeste, il est essentiel que vous preniez le temps d'en parler, avec diplomatie. En effet, le tutoré doit comprendre pourquoi son attitude ou son comportement pose problème. Ce qui paraît logique pour vous ne l'est pas nécessairement pour lui. Vous devez donc pouvoir justifier les causes de votre mécontentement.

Ne négligez pas les problèmes que vous rencontrez et traitez-les au plus vite, car la situation peut rapidement s'envenimer et générer des conflits.

Consultez les fiches qui suivent : elles proposent des solutions à des problèmes fréquemment rencontrés.

L'accompagnement peut se prolonger par une aide à la recherche d'emploi, si vous estimez que le tutoré a suffisamment de compétences pour entrer dans le monde professionnel. En revanche, si vous pensez que le tutoré n'est pas prêt à supporter toutes les contraintes du métier, l'accompagnement peut s'inscrire dans un soutien à la définition d'un projet professionnel plus adapté.

5. « Travailler avec la structure d'insertion »

La structure d'insertion ou l'organisme de formation doit prendre contact avec vous pour réaliser des bilans sur le travail du tutoré, ainsi que sur son comportement. Toutefois, si vous rencontrez des difficultés, n'hésitez pas à contacter vous-même sa structure responsable. Elle a l'habitude d'encadrer des personnes en difficulté et peut proposer une solution rapide à un problème qui vous paraît difficilement surmontable. Il est essentiel que vous ayez les coordonnées d'une personne référente de la structure.

Les compétences du tuteur

De même que le tuteur doit acquérir des compétences professionnelles (savoir, savoir-faire et savoir-être), le tuteur doit mobiliser des compétences pour exercer son activité. Elles peuvent se décliner en trois catégories.

1. Les compétences relationnelles

Liées aux activités d'accompagnement, ce sont celles que vous devez privilégier.

En effet, le tuteur doit être capable de :

- Conduire un entretien ;
- Établir et entretenir des relations avec le tuteuré ;
- Identifier ses caractéristiques et repérer les éventuelles inadéquations avec le milieu de travail ;
- Créer des situations de communication dans un contexte respectant les relations hiérarchiques et les critères de productivité ;
- Encourager et soutenir le tuteuré face aux difficultés et en rechercher les causes ;
- Mettre le tuteuré en relation avec d'autres entreprises et l'aider dans sa recherche d'emploi ;
- Entretenir des contacts réguliers avec la structure d'insertion.

2. Les compétences pédagogiques

Pour construire le parcours de formation et mettre en place des situations de travail formatrices, le tuteur doit être capable de :

- Définir les différents aspects de son métier (techniques utilisées, succession des tâches) et les présenter au tuteuré ;
- Définir et présenter l'organisation du travail et de la production en situant le poste dans le processus général ;
- Déterminer des objectifs de formation et un plan d'apprentissage adapté aux compétences de la personne ;
- Organiser et animer une séquence de formation ;
- Analyser une séquence de travail à la fois en terme de résultat attendu et de démarche à suivre ;
- Définir les objectifs pédagogiques de l'évaluation en collaboration avec la structure d'insertion ;
- Favoriser l'émergence d'un projet professionnel adapté aux compétences du tuteuré ;
- Adapter autant que possible les situations de travail dans l'entreprise au programme de formation suivi par le tuteuré.

3. Les compétences managériales

Reconnaître le tutorat en tant que fonction de l'entreprise, signifie prendre en considération les différentes interactions qui en résultent. Le tuteur doit être capable de :

- Percevoir les différents systèmes d'acteurs (en interne et en externe) dans lesquels le tuteuré devra interagir (enjeux et stratégies) ;
- Adopter une démarche stratégique pour organiser l'apprentissage (quels sont ses besoins, qui peut les satisfaire, quels moyens mettre en œuvre ?) ;
- Coordonner l'évaluation en collaboration avec les différents partenaires ;
- Mettre en place une stratégie d'évaluation en tenant compte des différents éléments (partenariat des acteurs, contexte, co-évaluation) ;
- Associer les acteurs de la structure d'insertion (éducateurs, formateurs, coordinateurs...) à sa démarche.



« Tutorer » ou « tuteur »...

« Le problème du français est sa richesse : nous jouons toujours à la fois sur deux héritages, la langue française proprement dite d'une part mais aussi la langue latine pour les dérivations savantes. De cette double origine résultent quelques problèmes orthographiques bien connus, comme la famille de "honneur" (deux "n") d'un côté, et celle formée sur le latin "honor" et qui donne donc "honorer" (un "n") de l'autre.

Pour "tuteur", du latin "tutor", la solution retenue est la même que pour "docteur", du latin "doctor" : on forme "tutorat" comme on a formé "doctorat" (et non "docteurat"). De plus, le latin a aussi le féminin "tutrix", d'où dérive naturellement notre "tutrice".

Pour le verbe dérivé, on peut donc avoir ou bien "tuteurer" formé sur le français, ou "tutorer" formé sur le latin. La formation sur le latin est généralement plus savante, plus académique. C'est donc tout naturellement qu'on emploie "tuteurer" en jardinage : ce mot vulgairement français suffit bien pour [les jardiniers] ! C'est d'ailleurs la seule forme qu'enregistrent les dictionnaires courants (sauf modification ces dernières années).

Mais les universitaires distingués peuvent être tentés d'utiliser la version latinisante "tutorer" et le "tuteuré" plutôt que le "tuteuré". L'avenir montrera si cet usage s'impose et si "tuteurer" et "tutorer" formeront des doublets de sens différents.

À noter que le "tutor" latin vient du verbe déponent "tueri". Celui-ci, par l'intermédiaire d'un autre verbe et au fil d'une évolution assez originale (cf. un dictionnaire pour les explications), est passé en français du sens latin de "protéger" à celui qu'il a dans ... "tuer". Autrement dit, "tuer" et "tutorer" sont déjà des doublets ! »

D.B. sur le groupe de discussion [fr.lettres.langue.francaise](https://www.lettres-langue-francaise.fr)

Assistance à la résolution de problèmes

La plupart des problèmes que vous pourrez rencontrer viennent de difficultés spécifiques à des types de personnes accueillies. Nous vous proposons donc des fiches d'assistance par type de public.

- Les jeunes en situation d'échec scolaire.
- Les demandeurs d'emploi de longue durée.
- Les seniors.
- Les personnes atteintes de troubles psychiques.
- Les personnes atteintes de traumatismes crâniens.
- Les personnes handicapées motrices.
- Les femmes isolées ou en retour vers l'emploi.

Pour chaque public, nous vous aidons à résoudre des problèmes potentiels. Chaque problème est présenté avec ses moyens de détection et ses moyens d'intervention.

N'oubliez pas que chaque personne reste unique avec ses propres caractéristiques. N'essayez pas de détecter tous les problèmes cités, prêtez plutôt attention aux qualités ! Par ailleurs, ces fiches n'ont pas la prétention de traiter toutes les difficultés que vous pourrez rencontrer.

Comment lire les fiches ?

Description du problème



Moyens de détection

Déni de la portée de ses actes

C'est le fait de ne pas s'estimer responsable de ce que l'on fait, notamment quand le résultat n'est pas celui attendu. Les jeunes en échec scolaire adoptent fréquemment cette attitude parce qu'ils associent erreur et incompétence.



- Refus de l'échec qui peut se traduire par une agressivité verbale en réponse aux observations émises par le tuteur.
- Rejet fréquent de l'erreur sur autrui ou sur la situation.
- Très peu de remise en question.



- Expliquer clairement que l'on ne peut pas réussir tout du premier coup et que l'apprentissage passe quasi-nécessairement par l'erreur.
- Relativiser l'erreur pour privilégier l'effort.
- Fixer un cadre de travail précis (avec un objectif pour chaque activité, en précisant les marges d'erreur, en évitant les situations ambiguës.)

Moyens d'intervention



Les jeunes en situation d'échec scolaire

Ils ont entre 16 et 25 ans et sont sortis du système éducatif sans diplôme ou sans formation reconnue. Ils rencontrent des difficultés pour trouver un emploi, suite à un double handicap :

- l'absence de formation professionnelle ;
- le manque d'expérience professionnelle.

En période de chômage élevé, ce double handicap compromet leur chance de travailler rapidement et ils ont besoin, la plupart du temps, d'être accompagnés par des structures d'insertion, telles que les missions locales.

Déni de la portée de ses actes

C'est le fait de ne pas s'estimer responsable de ce que l'on fait, notamment quand le résultat n'est pas celui attendu. Les jeunes en échec scolaire adoptent fréquemment cette attitude parce qu'ils associent erreur et incompétence.

- Refus de l'échec qui peut se traduire par une agressivité verbale en réponse aux observations émises par le tuteur.
- Rejet fréquent de l'erreur sur autrui ou sur la situation.
- Très peu de remise en question.

- Expliquer clairement que l'on ne peut pas réussir tout du premier coup et que l'apprentissage passe quasi-nécessairement par l'erreur.
- Relativiser l'erreur pour privilégier l'effort.
- Fixer un cadre de travail précis (avec un objectif pour chaque activité, en précisant les marges d'erreur, en évitant les situations ambiguës).

Perception négative du travail

La personne estime que le travail ne lui amènera aucune satisfaction personnelle mais uniquement des obligations et des contraintes. Cette perception négative peut être due à l'existence d'une norme sociale « mauvais élève, mauvais travail », qui prétend que si nous n'obtenons pas de bons résultats scolaires nous n'aurons pas un métier plaisant.

- Le comportement au travail n'est pas celui attendu : il peut être passif, absent, colérique, irrespectueux, *je-m'en-foutiste*, feignant.

- Présenter le métier et ses différentes activités, pour se renseigner ensuite sur ce qu'il aimerait faire.
- Essayer de respecter ses choix.
- S'il fait des reproches, rappeler quels étaient ses choix.

Il est difficile de conduire le jeune à s'investir dans son travail car il pense avoir des raisons de ne pas vouloir travailler. Toutefois, si vous l'amenez à adopter librement des comportements contraires à ses opinions, il peut, à force de réaliser des activités qui lui plaisent, se retrouver dans un état de *dissonance cognitive* : « je pense que le travail est une obligation, quelque chose de désagréable et pourtant ce que je fais me satisfait ». Pour réduire cet état de dissonance, il a deux possibilités : soit il arrête de travailler (ce qui est peu probable, notamment si ce qu'il fait lui plaît), soit il modifie sa perception du travail.

Crainte de l'évaluation

La répétition des échecs lors des évaluations scolaires peut conduire le jeune à perdre ses moyens dès qu'il est dans une situation où il sait que son travail sera évalué.

▫ Échec lors d'une évaluation sur des tâches qu'il réussit normalement sans problème.

- Commencer par évaluer le travail du jeune de façon informelle afin d'éviter toute pression.
- Aménager des entretiens plus fréquents pour discuter de ce qui va et ne va pas.
- Aider le jeune à préparer son examen (en se rendant disponible pour répondre à ses questions, en l'interrogeant...) tout en le mettant en confiance sur ses compétences (ex. en faisant référence à des situations où il a très bien réussi l'exercice).

Manque de confiance en soi

Le peu de confiance en soi est souvent dû à une sous-estimation de ses compétences ou à une perception négative de soi.

- Peu de prises d'initiative ou de risque.
- Refus de réaliser de nouvelles activités.
- Maintien dans les tâches parfaitement maîtrisées.

- Donner des commentaires positifs.
- Éviter toute situation susceptible de mener à l'échec.
- Veiller à ce que le jeune ne s'attribue pas ses échecs ou les échecs en général en utilisant des formules comme « c'est ma faute », « je suis trop mauvais ».
- Le rassurer si possible lors d'un échec en trouvant des éléments de l'environnement qui pourrait expliquer cette mauvaise performance (l'état défectueux d'une machine, une surcharge de travail).
- Éviter les phrases stéréotypées telles que « tu ne comprends rien », « tu as vu ce que tu as fait ».

Problème de ponctualité

Selon la manière dont se manifestent les retards, les causes ne sont pas nécessairement les mêmes.

- Si les retards sont répétés sur des jours fixes, ils sont probablement liés à des contraintes personnelles (A).
- Si les retards ont surtout lieu en début de stage, il y a de fortes chances qu'ils soient dus à un problème d'adaptation aux horaires de travail (B).

Retards liés à des contraintes personnelles

- Demander discrètement une explication à la personne qui arrive en retard.
- Juger avec indulgence la validité de cette explication.
- Si les retards ont un impact réel sur le fonctionnement de l'entreprise et ne peuvent pas être tolérés :

- *expliquer à la personne pourquoi elle ne peut pas se permettre d'arriver en retard ou de partir en avance en lui présentant les conséquences de son retard ou de son départ sur l'organisation du travail.*
- *trouver rapidement une solution pour remédier à cette situation.*
- *s'assurer qu'elle respecte ce qui est convenu.*

▫ Si les retards n'ont pas des conséquences directes sur le travail :

- *négocier pour adapter les horaires les journées qui posent problème.*
- *faire en sorte qu'elle puisse rattraper ses heures à un moment où elle est disponible.*
- *vérifier qu'elle respecte les conditions établies.*

Attention au regard que les autres salariés vont porter sur votre décision : il faut éviter de créer une situation de conflit suite à de la jalousie.

Retards liés à un problème d'adaptation au rythme de travail

- Accepter les retards sans pour autant les légitimer : faire remarquer le retard sans le réprimander.
- Proposer de rattraper le retard à un autre moment de la journée ou de la semaine.
- Noter la progression dans la ponctualité.

Manque de motivation

La motivation peut se définir comme le fait de fonctionner le plus longtemps possible au maximum de ses potentialités dans le but d'atteindre un objectif précis. Attention cependant à ne pas attribuer tous les problèmes rencontrés au manque de motivation.

- Manque d'investissement, d'intérêt ou de curiosité.
- Retards ou absences répétées.

- Permettre de réaliser des activités appréciées tout en restant en adéquation avec sa formation.
- Constituer une équipe de travail soudée et motivée autour du jeune.
- Développer un sentiment d'efficacité personnelle en permettant d'acquérir progressivement de nouvelles compétences et de les améliorer.
- Lui donner la possibilité de travailler seul, sans surveillance permanente.
- Donner un sentiment de contrôle sur son environnement (en expliquant pourquoi et pour qui il travaille).

Impression de sur-confiance en soi

La sur-confiance en soi, contrairement au manque de confiance, est due à une surestimation de ses compétences.

- Forte assurance en soi : pense tout savoir, être capable de tout faire.
- Comportement arrogant, rejet des conseils.
- Réalisation du travail tel qu'il le conçoit.

- Laisser le jeune s'aventurer dans des impasses.
- Observer comment il réagit.
- Pointer tout ce qui ne va pas dans son travail en justifiant pourquoi.
- Lui permettre de refaire tout travail mal réalisé tout en lui proposant votre soutien.

Remarque Ceci lui permettra de se rendre compte tout seul de ses limites, vous pourrez ensuite entamer un dialogue. Si dès le départ, vous n'allez pas dans son sens, vous risquez de générer un conflit qui pourra servir de justification au jeune pour expliquer un échec.

Rejet des normes professionnelles

C'est le fait de ne pas accepter et respecter les règles de l'entreprise et les conditions qu'il est indispensable de prendre en compte pour réussir professionnellement.

- Langage, tenues vestimentaires et attitudes (che-wing-gum, regard provocateur, piercing, démarche arrogante...) non conformes aux normes implicites de l'entreprise.

Lorsque le jeune est suivi par une structure d'insertion, ce travail d'adaptation comportementale est généralement effectué en amont de la période en entreprise. Si toutefois vous jugez son comportement inapproprié, vous pouvez :

- Expliquer lors d'un entretien privé, pourquoi vous ne pouvez tolérer son comportement en :
 - évoquant l'existence de normes implicites au sein de l'entreprise qui obligent les personnes de la profession à adopter tel langage, tel style vestimentaire, telle attitude.
 - présentant, s'il existe, le cas d'une personne de l'entreprise qui aurait changé pour respecter ces règles.
- L'avertir des contraintes que ceci peut avoir sur ses chances d'embauche, et son insertion professionnelle en général.

Remarque Si vous n'avez pas une raison valable d'amener le jeune à changer, il y a très peu de chances qu'il accepte ce changement. En effet, pourquoi devrait-il renoncer à ce qu'il est pour votre seul intérêt ?

Les femmes isolées ou en retour vers l'emploi

Les femmes qui vivent seules avec des enfants à charge ou qui n'ont jamais travaillé ou pas travaillé depuis longtemps peuvent rencontrer des difficultés pour s'insérer dans le monde professionnel.

Les contraintes familiales

Les femmes ont généralement des contraintes familiales plus fortes que les hommes. Ces contraintes peuvent les empêcher de s'investir, souvent contre leur gré, dans leurs activités professionnelles. Les impacts de ces contraintes sont encore plus importants si la femme est seule pour gérer sa vie extra-professionnelle, et notamment l'éducation des enfants.

- Retard.
- Absence.
- Impossibilité de travailler certains jours ou à certains horaires.
- Impression d'un manque d'investissement.

- Réfléchir sur une adaptation des horaires.
- Voir si des aides financières peuvent être attribuées (par exemple pour la garde d'enfants).
- Faire preuve de tolérance.

Le choix de l'orientation professionnelle

Si le travail est nécessaire pour subvenir aux besoins de leur famille, des femmes peuvent s'orienter vers des métiers qui ne correspondent ni à leurs envies ni à leur formation mais qui sont porteurs d'emploi.

- Manque de motivation, d'investissement.
- Désintérêt.
- Peu de curiosité.

- La questionner sur ses impressions par rapport au métier.
- Mettre en avant les aspects positifs du métier sans en cacher les aspects négatifs.
- Situer le métier par rapport à l'entreprise : quels sont les impacts de son travail sur le fonctionnement de l'entreprise.
- La placer dans une équipe de travail motivée et agréable.
- La féliciter dès que son travail répond à vos attentes.
- La traiter comme tout autre salarié et ne pas lui faire réaliser le « sale boulot ».
- L'inviter aux événements organisés par l'entreprise.

L'adaptation à la situation de travail

Après avoir élevé des enfants, il est parfois difficile de reprendre le chemin du travail, même avec une forte motivation. C'est encore plus difficile si la femme n'a jamais travaillé auparavant et découvre le monde professionnel.

- État de fatigue.
- Difficultés d'intégration.
- Absence ou retard.
- Difficultés à accepter les ordres : manque de tolérance.



- Prendre le temps de lui expliquer le métier et ses objectifs.
- La présenter à l'ensemble du personnel avec qui elle sera en contact.
- Lui permettre de commencer par travailler en équipe pour faciliter son intégration et son adaptation.



Les difficultés de réadaptation des compétences

Une femme qui n'a pas travaillé depuis longtemps peut avoir un niveau de compétences non négligeable, mais inadapté à la situation professionnelle suite aux évolutions technologiques. La phase de réadaptation nécessaire peut parfois être mal vécue.

- Sentiment d'incapacité.
- Frustration.
- Difficultés à effectuer des tâches utilisant des technologies ou des méthodes nouvelles.



- Évaluer les compétences à l'arrivée et établir en commun une liste précise des compétences à améliorer ou à acquérir.
- Démarrer l'apprentissage à partir des compétences existantes pour qu'elle ait conscience de l'importance des acquis antérieurs.



Les demandeurs d'emploi de longue durée

On considère qu'une personne en recherche d'emploi depuis plus de 12 mois est « demandeur d'emploi de longue durée ». Ces personnes sont souvent confrontées à un chômage dit d'exclusion, qui se caractérise par un allongement de la durée du chômage et une dégradation des compétences professionnelles, suite à un manque d'exercice. Par ailleurs, étant donné que le chômage fonctionne selon un système de file d'attente inversé, où les derniers arrivés sont les premiers servis, l'accès à l'emploi devient de plus en plus difficile.

Manque de confiance en soi

Le peu de confiance en soi est souvent dû à une sous-estimation de ses compétences ou à une perception négative de soi.

- Peu de prises d'initiative ou de risque.
- Refus de réaliser de nouvelles activités.
- Maintien dans les tâches parfaitement maîtrisées.

- Donner la possibilité à la personne de travailler seule sur des tâches simples, qu'elle est sûre de réussir.
- Lui faire autant que possible des commentaires positifs sur le comportement qu'elle a adopté pour réaliser l'activité.
- Éviter toute situation susceptible de la mener à l'échec.
- L'échec n'est pas toujours dû à la personne :
 - repérer avec elle les facteurs externes qui peuvent avoir contrarié la bonne exécution de l'activité (le mauvais entretien d'une machine)
 - la déculpabiliser.
- Surtout ne jamais lui mentir sur son niveau de compétences.

Manque de motivation

La motivation peut se définir comme le fait de fonctionner le plus longtemps possible au maximum de ses potentialités dans le but d'atteindre un objectif précis. Attention cependant à ne pas attribuer tous les problèmes rencontrés au manque de motivation.

Moyen de détection

- Manque d'investissement, d'intérêt ou de curiosité.
- Retards, absences répétées.

- Impliquer la personne dans son travail :
 - lui proposer plusieurs activités en lui laissant choisir celles qui l'intéressent le plus.
 - lui donner la possibilité de travailler en autonomie.
 - ne pas lui faire réaliser uniquement le "sale boulot".
- Accorder du temps à sa formation :
 - expliquer les procédures à effectuer pour réaliser une tâche donnée.
 - essayer de faire le lien entre les activités réalisées dans l'entreprise et les cours suivis dans l'organisme de formation.
- Justifier l'utilité du travail :
 - fournir des informations sur les clients et leurs attentes.
 - montrer en quoi son travail est important pour le fonctionnement global de l'entreprise.
- Veiller à créer une ambiance de travail chaleureuse et amicale.

Résignation acquise

Selon Seligman¹ (1975), la résignation acquise (ou apprise) est une modification du comportement suite à un sentiment de perte de contrôle. Généralement, cet état de résignation acquise se rencontre chez les personnes âgées. Mais les demandeurs d'emplois de longue durée, à force d'être confrontés à des échecs pas toujours justifiés en viennent parfois à penser que ce qui leur arrive est une fatalité et qu'ils ne sont plus maîtres de leurs actions.

- Perte de toute initiative à la fois dans le travail et dans la vie sociale.
- État de passivité, de démotivation.
- Tendance à toujours acquiescer.

- Aider la personne à reprendre le contrôle sur son activité.
- Lui montrer qu'elle a une influence sur ce qu'elle fait. Par exemple :
 - *lui montrer l'impact que son travail a sur le fonctionnement de l'entreprise.*
 - *la laisser réaliser seule certaines activités.*
 - *lui donner la possibilité de choisir entre plusieurs activités.*
 - *éviter les situations routinières.*
- S'assurer qu'elle est apte à réaliser le travail demandé pour ne pas la placer en situation d'échec.

Repli sur soi

Les longues périodes de chômage conduisent parfois les individus à perdre leurs liens sociaux suite :

- à des problèmes financiers et au refus d'avoir des relations avec d'autres personnes par crainte de ne rien pouvoir leur offrir en retour de ce qu'ils nous donneront.
- à un sentiment de honte par rapport à leur situation.

Par conséquent, certains demandeurs d'emploi sont amenés à vivre en autarcie, ce qui renforce leur sentiment d'exclusion du monde social. Leur retour dans la vie professionnelle en devient plus difficile.

¹ Cité par Ric, F. : « L'impuissance acquise chez l'être humain (learned helplessness) : une présentation théorique » In l'Année psychologique, 1996, 96, 677-702.

- Difficulté à communiquer avec les autres.
- Tendance à se mettre à l'écart des autres.

- Faciliter l'intégration de la personne en la présentant à l'ensemble de ses collègues.
- La mettre à l'aise au sein de l'équipe : ne pas la laisser seule dans son coin.
- Favoriser le travail en équipe.
- Lui accorder un temps d'adaptation.
- Lui proposer de prendre ses repas avec ses collègues.

Remarque Ne pas hésiter à la solliciter lors de manifestations internes ou externes à l'entreprise.

Confrontation aux stéréotypes

Les stéréotypes peuvent se définir comme des croyances non conformes à la réalité concernant les caractéristiques et les comportements des membres de certains groupes. Les stéréotypes sont socialement partagés, c'est à dire qu'ils sont véhiculés par une grande partie de la population, suite à l'existence d'un processus de transmission collectif (éducation, média). L'image des groupes dominés (homosexuels, femmes, immigrés, personnes handicapées) et donc des demandeurs d'emploi est souvent dégradée à tort par des réputations négatives. Par exemple, les demandeurs d'emploi sont fréquemment perçus comme des personnes fainéantes, profiteuses et incompetentes. Connaissant ces stéréotypes, ils peuvent avoir des craintes par rapport à l'image qu'ils vont renvoyer à leurs collègues.

- Le besoin de toujours vouloir bien faire afin d'infirmier les stéréotypes de leur groupe peut les conduire à mettre plus de temps pour réaliser certaines activités, à avoir plus d'appréhension, à poser plus de questions ou à prendre moins d'initiatives.
- Biais de confirmation des stéréotypes : l'existence de telles croyances peut les amener, par anticipation, à échouer dans des situations dites menaçantes (situations où les stéréotypes risquent d'être confirmés).
- *Effet Pygmalion* : connaissant des stéréotypes, vous pouvez modifier votre comportement et influencer la personne. Ses réactions viendront alors confirmer vos attentes. Cet effet est un processus inconscient, donc difficilement contrôlable.



- Présenter la personne par son prénom et son nom (ou comme monsieur ou madame untel) et non pas comme une personne en insertion qui vient faire une période de stage en entreprise.
- La considérer comme une salariée de l'entreprise.
- Faciliter son intégration dans l'entreprise en n'y tolérant aucune réflexion liée aux stéréotypes.
- Ne pas estimer que vous n'avez aucun stéréotype à son sujet. Au contraire reconnaître que vous en avez pour mieux les contrôler.

Retards liés à un problème d'adaptation au rythme de travail

- Accepter les retards sans pour autant les légitimer : faire remarquer le retard sans le réprimander.
- Proposer de rattraper le retard à un autre moment de la journée ou de la semaine.
- Noter la progression dans la ponctualité.

Problème de ponctualité

Selon la manière dont se manifestent les retards, les causes ne sont pas nécessairement les mêmes.



- Si les retards sont répétés sur des jours fixes, ils sont probablement liés à des contraintes personnelles.
- Si les retards ont surtout lieu en début de stage, il y a de fortes chances qu'ils soient dus à un problème d'adaptation aux horaires de travail.



Retards liés à des contraintes personnelles

- Demander discrètement une explication à la personne quand elle arrive en retard.
- Juger avec indulgence la validité de cette explication.
- Si les retards ont un impact réel sur le fonctionnement de l'entreprise et ne peuvent pas être tolérés :
 - *expliquer à la personne pourquoi elle ne peut pas se permettre d'arriver en retard en lui présentant les conséquences de son retard sur l'organisation du travail.*
 - *trouver rapidement une solution avec elle pour remédier à cette situation.*
 - *s'assurer qu'elle respecte ce qui est convenu.*
- Si les retards n'ont pas des conséquences directes sur le travail :
 - *négozier pour adapter les horaires les journées qui posent problème.*
 - *faire en sorte qu'elle puisse rattraper ses heures à un moment où elle est disponible.*
 - *vérifier qu'elle respecte les conditions établies.*

Attention au regard que les autres salariés vont porter sur votre décision : il faut éviter de créer une situation de conflit suite à de la jalousie.

Les seniors

Le terme *senior* est de plus en plus utilisé pour désigner les travailleurs de plus de cinquante ans. Les seniors représentent une part croissante de la population dans notre société. Plus on se rapproche de l'âge de la retraite, plus il devient difficile de retrouver un emploi si l'on perd le sien suite notamment à une discrimination des employeurs qui pensent qu'il est dans l'intérêt de l'entreprise d'embaucher des personnes plus jeunes.

Involution des performances

Dès 25 ans, il y aurait une diminution progressive des performances avec l'âge avec des effets visibles vers 45 ans qui deviennent plus importants vers 55-60 ans (Welford², 1964). Cependant, la différence de performances entre les jeunes et les seniors est plus ou moins marquée selon qu'elle réfère à des compétences exercées ou non par le senior. Ainsi en observant les performances d'un senior sur ses domaines de compétences (dans lesquels il a de l'expérience) l'involution n'est pas visible. Il est même plus performant qu'un novice sur ces domaines car il est suffisamment à l'aise pour utiliser des stratégies d'adaptation ou de compensation.

▫ Une performance légèrement plus faible comparativement à une personne plus jeune, lors d'un apprentissage en temps limité.

▫ Éviter de lui faire réaliser un travail dans un temps trop limité.

▫ Tolérer que le senior soit légèrement moins performant au début de sa période en entreprise, tout en ayant une productivité acceptable.

Résignation acquise

Selon Seligman³ (1975), la résignation acquise (ou apprise) est une modification du comportement suite à un sentiment de perte de contrôle. Cet état de résignation se rencontre fréquemment chez les personnes de plus de 70 ans mais peut également affecter les personnes moins âgées, surtout si elles sont confrontées au chômage. À force de subir des échecs dans leur recherche d'emploi (liés la plupart du temps à un facteur qu'ils ne contrôlent pas, à savoir leur âge) elles peuvent parfois penser qu'elles ne sont plus responsables de ce qui leur arrive et estiment avoir une destinée à suivre passivement.

- Manque d'initiative à la fois dans le travail et dans la vie sociale.
- État de passivité, de démotivation.
- Tendance à toujours acquiescer.

- Aider le senior à reprendre le contrôle sur son activité.
- Lui montrer qu'il a une influence sur ce qu'il fait. Par exemple :
 - lui laisser une marge d'autonomie et lui permettre de prendre des initiatives si ce n'est pas risqué pour le fonctionnement de l'entreprise.
 - lui donner la possibilité de choisir entre plusieurs activités.
 - éviter de le placer dans une situation routinière.
 - le stimuler en lui demandant son opinion, en l'engageant dans l'action.
- Ne jamais le mettre en situation d'échec : évaluer le plus objectivement possible la difficulté de la tâche.

Remarque Attention, votre niveau d'expertise peut vous amener à sous-estimer la difficulté.

² Welford, A.T. (1964). *Vieillesse et aptitudes humaines*. Paris : PUF.

³ Cité par Ric, F. : « L'impuissance acquise chez l'être humain (*learned helplessness*) : une présentation théorique » In *L'Année psychologique*, 1996, 96, 677-702

Problèmes de posture

Suite à un raidissement du corps, il est possible que certains gestes soient difficiles à réaliser par les seniors.



- Difficultés, voire incapacité, à adopter certaines positions dans l'exercice du métier.
- Maux de dos, douleurs aux épaules, courbatures...



- Adapter si possible la situation de travail afin de limiter les difficultés rencontrées par le senior.
- Limiter les journées de travail pénible.
- Favoriser le travail en équipe afin d'installer un roulement sur les activités difficiles.

Problèmes de surcharge mentale

Ils renvoient au fait de ne pas pouvoir encoder toutes les informations mentionnées suite à un manque de ressources mémorielles. Les seniors qui n'ont pas eu de contact avec l'enseignement (formation continue, préparation de concours) depuis leur entrée dans le monde professionnel, n'ont pas nécessairement fait travailler leur mémoire. Ils risquent d'avoir une capacité de rétention insuffisante pour assimiler la totalité des informations qui leur sont présentées.



- Difficultés à assimiler l'ensemble des informations présentées : tendance à retenir plus facilement celles qui ont été énoncées en premier et/ou en dernier (effet de primauté / effet de récence).
- Problèmes dans la réalisation de la tâche.
- Oubli des consignes.



- Lors de la présentation d'une activité, la décomposer en plusieurs petites tâches.
- Permettre de prendre des notes ou remettre un document écrit (schématique ou textuel).
- Éviter au début de l'apprentissage, les situations dans lesquelles le senior doit faire deux tâches en même temps.

Intolérance vis-à-vis des réflexions

La situation du senior n'est pas nécessairement facile à accepter. En effet, il peut passer d'un emploi qui le satisfaisait totalement, dans lequel il avait acquis de nombreuses compétences, à un emploi qu'il connaît très peu, qu'il n'apprécie pas et qu'il compare sans cesse avec le précédent. À cela vient s'ajouter sa position de novice à 50 ans, parfois difficile à admettre.



- Réaction négative à toutes les remarques et conseils.
- Sensation permanente d'être mal traité.
- Non respect de la hiérarchie : tendance à ne pas reconnaître les compétences des plus jeunes.



- Ne pas mettre en avant sa situation d'apprenant.
- Ne jamais répondre à ses remarques.
- Vérifier s'il adopte une attitude négative avec tous les salariés ou uniquement avec vous.
- Ne pas remettre en cause votre statut de tuteur.
- Prendre le temps de discuter avec lui.

Difficultés d'apprentissage : idée reçue ou réalité ?

Selon Paumès & Marquié⁴ (1995), de telles difficultés sont réelles chez les seniors. Cependant, elles ne doivent pas être surestimées pour deux raisons :

- les effets du vieillissement sur l'apprentissage sont modérés jusqu'à 60 ans ;
- il existe une variabilité non négligeable entre les individus.



- Besoin de plus de temps pour assimiler les informations présentées.
- Difficultés pour réaliser une tâche dans des contraintes de temps strictes.
- Difficultés à raisonner sur des cas abstraits.
- Une diminution du sentiment de certitude les rend plus prudents et plus résistants au changement.

4 Marquié, J.C., Paumès, D. & Volkoff, S. (2001) : « le travail au fil de l'âge ». 2ème édition, p. 512. Édition : Octarès.



- Accorder suffisamment de temps pour effectuer un bon apprentissage. Par exemple, le faire travailler en binôme un peu plus longtemps qu'un jeune apprenti.
- Favoriser un apprentissage par observation ou par expérimentation, plutôt qu'un apprentissage par explication.
- Faire des commentaires positifs sur le déroulement de son apprentissage (progression, éléments acquis).

Manque de motivation

La motivation peut se définir comme le fait de fonctionner le plus longtemps possible au maximum de ses potentialités et ce dans le but d'atteindre un (ou des) objectif(s) précis. La motivation à se former, à se reconverter dans un nouvel emploi n'est pas forcément présente chez les seniors.

Toutefois, attention à ne pas relier l'ensemble des difficultés rencontrées à un manque de motivation.



- Manque d'investissement, d'intérêt ou de curiosité.
- Manque de volontariat.
- Retards, absences répétées.



- Impliquer au maximum le senior dans son travail en lui expliquant l'utilité de chaque activité réalisée.
- Situer son travail dans la production de l'entreprise.
- Essayer de lui proposer des activités intéressantes à ses yeux (l'interroger sur ses centres d'intérêt).
- Ne pas lui faire réaliser le "sale boulot".
- Mettre en avant une équipe de travail soudée.
- Lui accorder une certaine autonomie.
- Faire des retours positifs sur son travail.
- Éviter les conduites autoritaires.

Les personnes atteintes de troubles psychiques

Les personnes souffrant de troubles psychiques rencontrent des difficultés comportementales importantes qui varient non seulement d'une maladie à l'autre, mais surtout d'un individu à l'autre. Ces personnes sont généralement suivies par des structures spécialisées. Si elles ont l'opportunité de travailler en milieu ordinaire, c'est que les éducateurs les estiment aptes à s'insérer dans le monde professionnel.

Difficultés pour mobiliser les savoirs

La personne accueillie devrait être capable de mieux travailler, mais elle n'arrive pas à organiser, synthétiser et communiquer sa pensée et ses savoirs. Ces difficultés peuvent être permanentes ou temporaires : des personnes pourront être très efficaces et le lendemain, être paradoxalement incapables de faire quoi que ce soit.

- Difficultés à établir des priorités lors de l'exécution d'une tâche.
- Grande variabilité du niveau de compétences d'une période à une autre.
- Impossibilité de commencer une activité sans explication préalable.

- Réaliser un bilan des compétences réellement mobilisables.
- Valoriser et développer les compétences conservées.
- Favoriser les occasions de transfert des compétences.

Difficultés de repérage spatio-temporel

Elles créent des problèmes d'organisation suite à un manque de repères dans l'espace et/ou dans le temps.

- Égarement aussi bien à l'extérieur (lors des trajets par exemple) qu'à l'intérieur de l'entreprise.
- Difficultés pour retrouver ses outils, son matériel.
- Mauvaise organisation du poste de travail : ne remet pas les choses à leur place.
- Problème dans la gestion de l'emploi du temps (horaires de travail, temps de pause)
- Commence une activité sans la finir ou réalisation de la première activité mais pas des suivantes.
- Difficultés à réaliser des tâches nécessitant un bon repérage spatial.

- Prendre le temps de noter ensemble toutes les informations utiles pour accéder sans difficulté à l'entreprise et à son poste de travail :
 - fournir (ou faire) un plan de l'entreprise en traçant le trajet à effectuer pour se rendre au poste de travail.
 - faire ensemble le trajet porte d'entrée / poste de travail, en mentionnant des points de repère (ex. salle de pause, toilettes...).
- Présenter le poste de travail lentement, en précisant l'utilité et le fonctionnement du matériel, ainsi que le lieu d'entreposage.
- Afficher à proximité les horaires de travail et de pause.
- Mettre des supports complémentaires près de la personne (fiches, agenda...).
- Montrer lentement avec des consignes précises comment mener à bien l'activité :
 - l'observer la première fois.
 - préciser ce qui ne va pas et pourquoi tout en veillant à ne pas la démotiver.
- Préparer le plus tôt possible les périodes de changement de poste ou d'activités.

Difficultés d'adaptation au rythme du travail

Elles sont souvent dues à des troubles du sommeil ou à des horaires inadaptés. De plus, la vitesse d'exécution peut être ralentie par un traitement médical.

- État de fatigue, de stress.
- Diminution dans la cadence de travail.
- Productivité faible.
- Gestes maladroits.



- Prévoir des périodes de repos plus régulières (pauses et congés).
- Éviter une cadence trop dépendante des autres.
- Limiter la diversification des tâches : favoriser les situations routinières.
- Valoriser le travail, même s'il a été réalisé lentement.
- Intégrer le fait que lenteur n'est pas synonyme de paresse.
- Proposer un emploi à temps partiel.



Remarque *c'est généralement ce qui est préconisé pour les travailleurs handicapés.*

Problèmes mnésiques

Ils se traduisent par des difficultés d'assimilation et/ou de mémorisation des consignes.

- Incapacité de reproduire ou répéter ce qui a été présenté.
- Blocage pendant l'exécution des activités.



- Noter sur une fiche les consignes nécessaires.
- Remarque** *possibilité de réaliser des schémas, mais attention aux problèmes de repérage spatio-temporel.*
- Répéter ou reformuler les consignes. Mais si les difficultés se situent au niveau de l'encodage des informations, ceci risque d'être inutile.
 - Utiliser plusieurs modes de présentation des consignes : gestuel, oral, écrit.
 - Être vigilant dans la sélection des activités : éviter de faire réaliser des activités stratégiques pour l'entreprise.



Perception de soi et de ses compétences

La personne atteinte de troubles psychiques peut avoir tendance à sous-estimer ou surestimer ses compétences de façon très prononcée. Elle risque d'avoir une image très valorisée ou très dévalorisée de ses compétences. Elle a rarement une perception exacte de ce qu'elle est capable de faire.

Surestimation des compétences

- Aucune remise en question de sa performance ni de son travail.
- Échec ou erreur inenvisageable.
- Disposition à réaliser avec assurance n'importe quelle activité.

Sous-estimation des compétences

- Dévalorisation permanente de son travail.
- Insatisfaction totale, sentiment d'échec.
- Faible confiance en soi.



Surestimation des compétences

- L'amener à évaluer son travail, en le comparant par exemple avec celui réalisé par un autre salarié.
- Expliquer pourquoi ce qui est fait ne correspond pas à ce que vous attendiez.

Sous-estimation des compétences

- Faire des retours positifs sur le travail en justifiant pourquoi c'est bien ou pas bien.
- Amener ses collègues à l'encourager dans ce qu'elle fait, à la revaloriser.



Lenteur d'idéation

Il s'agit d'une lenteur dans la structuration et l'enchaînement des idées.

- Temps de compréhension et/ou de réaction plus long.



- Tolérer ce décalage de compréhension et de réaction.
- Faciliter la construction d'un schéma d'exécution en présentant concrètement et lentement les tâches.



Non pertinence des décisions

La personne atteinte de troubles psychiques peut penser de façon totalement binaire (oui/non), en tout ou rien.

- Opinions et attitudes surprenantes, parfois contradictoires.
- Incapacité à hiérarchiser les activités selon leur importance, leur difficulté...
- Prise d'initiatives inappropriées, voire dangereuses.

- Prévenir ses collègues du caractère déconcertant de certains comportements ou raisonnements.
- Éviter les postes où la prise de décision est importante.
- Ne pas laisser la personne travailler seule.
- Éviter de remettre en doute l'efficacité de ses décisions afin de ne pas générer un conflit, suite à sa susceptibilité.

Intégration

La personne atteinte de déficiences psychiques peut rencontrer des difficultés pour s'insérer dans un groupe déjà formé.

- Distant, méfiant.
- Comportement agressif.
- Isolement.

- Présenter avec précision :
 - *les locaux de l'entreprise.*
 - *le personnel en indiquant qui fait quoi et travaille où.*
- Éviter de placer la personne seule à son poste de travail pendant les premières semaines.
- Se rendre le plus disponible possible (tuteur et collègues).
- Penser à discuter au moment des pauses.
- Faciliter la discussion.

Difficultés liées à l'attention

L'attention permet de sélectionner les informations appropriées et de rejeter les éléments non pertinents pour une activité.

- Erreurs dans la réalisation des activités (surtout pour les routinières).
- Arrêt d'une activité en cours.
- Impossibilité de rester concentré sur une tâche.

- Faire réaliser des tâches courtes.
- Analyser le poste et repérer toutes les sources de distraction.
- Préciser les critères les plus importants et les critères secondaires.
- La stimuler en lui parlant, en la touchant.
- Accorder un temps de pause, si la personne vous paraît trop distraite.

Manque de repères sociaux

La personne ne sait pas vers qui se tourner pour obtenir les informations souhaitées parce qu'elle a des difficultés à faire un lien entre les personnes et leur fonction.

- Retrait, isolement.
- Peu de confiance en soi.
- Difficultés à conduire seul, une activité de A à Z.

- Ne pas changer le tuteur référent.
- Faire travailler la personne avec la même équipe.
- Présenter progressivement l'ensemble des collègues et de la hiérarchie en mentionnant qui fait quoi.
- Organiser des repères sociaux : par exemple en notant ensemble le nom et la localisation de chaque personne susceptible de fournir des informations utiles.

Gestion émotionnelle

Elle a du mal à gérer ses émotions et les exprime donc librement, sans retenue dans la situation de travail. Elle contrôle très peu ses émotions et se montre telle qu'elle est.



- Réactions surprenantes, inattendues. (ex. part dès que le ton monte même si rien ne lui est reproché).
- Cris, pleurs, fou rire...



- Discuter avec les personnes qui l'entourent à l'extérieur pour repérer les actes et les paroles susceptibles de la contrarier.
- Faire preuve d'empathie.
- Éviter de la confronter à des situations trop chargées en émotion (ex. découpe de viande, visite de personnes malades...).

Gestion relationnelle

Elle adopte un comportement en tout ou rien qui influe sur ses relations. Elle est toujours extrême dans ses comportements, ce qui peut générer des conflits.



- Abstraction totale de l'entourage.
- Égocentrique.
- Grande discrétion.
- Repli sur soi.
- Très extravertie.
- Colérique, agressive.
- Attitude variable d'un jour à l'autre.



- Lui montrer qu'elle n'est pas seule en l'invitant par exemple à participer aux moments collectifs.
- Entretenir des relations avec les personnes de son entourage.
- Lui faire comprendre qu'elle n'est pas seule à rencontrer des difficultés.

Rejet des normes sociales implicites valorisées

Dans toutes les entreprises, il y a des règles à respecter, qui sont la plupart du temps non énoncées, tellement elles paraissent logiques. Or il est possible qu'une personne souffrant de troubles psychiques ait des difficultés à les intégrer.



- Tenue vestimentaire et posture inappropriée.
- Langage inadéquat (par exemple l'utilisation du tutoiement).
- Familiarités excessives.
- Désintérêt total de l'entourage professionnel.
- Désinhibition sociale.



- Montrer en quoi le comportement est inadapté pour le fonctionnement de l'entreprise.
- L'aider à intégrer les normes implicites en travaillant avec la structure qui l'accompagne.

Les personnes atteintes de traumatismes crâniens

Le traumatisme crânien peut être défini comme une atteinte du tissu cérébral causée par une force physique extérieure (ex. coup, fracture, objet pénétrant...), susceptible de déclencher une diminution ou une altération de l'état de conscience. L'incapacité qui résulte du traumatisme peut être de nature temporaire ou permanente, et affecter des fonctions cognitives, motrices et/ou psycho-affectives.

Pour mesurer la gravité du traumatisme crânien, il existe un ensemble d'échelles cliniques, la plus courante étant l'échelle de Glasgow. À partir de ces mesures, il est alors possible de distinguer trois catégories de traumatisme crânien.


Les **traumatismes légers** se caractérisent par aucune perte de conscience après le choc, ce qui lui confère souvent un aspect anodin. Or ce n'est pas parce que la personne a gardé tous ses esprits que le traumatisme n'aura pas de conséquences. Elle n'a pas forcément conscience d'avoir subi un choc aussi violent et ne le perçoit pas comme pouvant avoir par la suite des répercussions sur son comportement.


Les **traumatismes modérés** réfèrent à une perte de connaissance ou une amnésie post-traumatique inférieure à 30 minutes.

Les **traumatismes sévères** sont caractérisés par une perte de conscience supérieure à 30 minutes. Selon Colombel et Palem⁵, il n'existe aucune corrélation entre la gravité du traumatisme et celle des lésions.

Troubles de la mémoire et difficultés d'apprentissage

La majorité des traumatisés crâniens souffrent de problèmes mnésiques, qui ont des conséquences lourdes sur leur quotidien. Ce sont principalement des dysfonctionnements de la mémoire à court terme qui génèrent de tels troubles. Ces problèmes mnésiques ont souvent des répercussions sur leurs capacités d'apprentissage et de rétention.

- 
- Difficultés à assimiler rapidement de nouveaux apprentissages.
 - Utilisation difficile des anciennes connaissances.
 - Problèmes pour se souvenir de ce qu'il devait faire, voire de ce qu'il était en train de faire.

- 
- Faire des associations pour l'aider à mémoriser et/ou à récupérer plus facilement les informations. Ex. associer un collègue à une fonction, un lieu, un objet ou autre : « Françoise la documentaliste » ou « Françoise de la bibliothèque ».
 - Lui fournir un "aide-mémoire" (ex. un calepin, un agenda, un cahier de bord), en lui précisant pour quoi et comment s'en servir.
 - Justifier l'utilité de tous les apprentissages réalisés et les généraliser à d'autres situations.
 - L'aider à retrouver des informations en lui fournissant des indices.
 - Ne pas le placer dans une situation d'échec.
 - Penser à lui faire des retours positifs lorsqu'il réussit une activité ou un apprentissage.

5 Cités par Laurence, M. (2002) : "Exploration du vécu relationnel et sexuel d'un couple suite à un traumatisme crânien chez un des deux partenaires". Rapport d'activité réalisé dans le cadre de la Maîtrise en Sexologie. Université du Québec à Montréal.

Difficultés de concentration et d'attention

Il s'agit essentiellement de difficultés d'attention sélective, qui génèrent une faible capacité de concentration. La personne n'arrive pas à sélectionner dans l'environnement les informations pertinentes pour la réalisation de l'activité. Elle a tendance à prêter trop d'attention à son entourage et à se laisser distraire.



- Difficultés à maintenir son attention sur un élément en particulier : il est fréquent que le traumatisé soit distrait par l'environnement (ex. bruit, odeur, décor) et éprouve des difficultés à se concentrer sur une activité.
- Problème dans une situation de double tâche : il a du mal à faire deux tâches à la fois, même si leur difficulté n'est pas élevée.
- Manque de concentration et d'attention pour réaliser une activité dans sa totalité : il abandonne ce qu'il est en train de faire, pas par manque de motivation, mais par incapacité à se concentrer suffisamment longtemps.



- Adapter les horaires de travail en donnant des périodes de repos fréquentes.
- S'assurer d'avoir retenu son attention avant de donner une consigne.
- Présenter à la fois verbalement et gestuellement chacune des activités à réaliser, l'une après l'autre et avec une progression dans la difficulté.
- Stimuler la personne lors de la réalisation d'une tâche par divers moyens (ex. lui parler, la toucher).
- Lui accorder un temps de réponse suffisamment long.
- Ne pas la mettre en position d'échec.
- Veiller à ne pas la placer dans un environnement trop bruyant ou trop distrayant (ex. les postes d'accueil).

Remarque Ces problèmes d'attention et de concentration ont parfois un impact sur la conversation : difficulté à suivre une conversation et à tenir un discours pertinent.

Problèmes d'orientation

Le traumatisé peut perdre la notion du temps et/ou de l'espace et manquer de repères spatiaux et/ou temporels.



- Il peut se perdre dans l'entreprise, partir plus tôt, ne pas retrouver ses outils, venir travailler un dimanche, ne pas réussir à saisir un objet.



- Le placer dans un environnement stable en ce qui concerne :
 - les horaires ;
 - les personnes ;
 - les activités ;
 - les lieux.
- Fournir un plan de l'entreprise en précisant :
 - pourquoi l'utiliser.
 - comment se rendre à son lieu de travail (ex. tracer le chemin sur le plan).
 - où travaillent ses différents collègues.
- Le situer chaque jour dans le temps (ex. lui faire cocher sur un agenda les jours travaillés).
- Mettre tous les documents et les outils importants dans son champ de vision.
- Le préparer aux changements de poste.

Anxiété

Ici la notion d'anxiété ne renvoie pas à des craintes liées à la situation de travail (ex. la peur de l'échec), mais plutôt à des angoisses, des phobies permanentes (ex. la peur de la foule).



- Conduites d'évitement.
- Tendance à monopoliser la parole.
- Méfiance.



- Essayer d'instaurer un climat de travail chaleureux.
- Aménager la situation de travail (ex. décalage des horaires si peur de la foule dans les transports).

Surestimation de leurs compétences

Les traumatisés crâniens ont tendance à n'avoir aucune objectivité sur leurs compétences.

- Très confiant.
- Prêt à effectuer n'importe quelle activité.
- Aucune estimation des difficultés.
- Aucune remise en question du travail réalisé.

- Faire prendre conscience de l'écart de performance avec le travail d'un collègue.
- Lui montrer en quoi son travail est différent de celui attendu.
- Lui donner des activités routinières qu'il réussit.
- Veiller à ce qu'il ne prenne aucune initiative.
- Éviter de le placer dans des situations d'échec.

Troubles du langage et de la communication

Le traumatisme peut entraîner une aphasie qui correspond à un « trouble du langage affectant l'expression ou la compréhension du langage parlé ou écrit survenant en dehors de tout déficit sensoriel ou de dysfonctionnement de l'appareil phonatoire » (généralement suite à des lésions cérébrales).

- Difficultés à s'exprimer, à communiquer.
- Problèmes de compréhension.
- Difficultés pour écrire.

- Parler lentement, clairement, en utilisant des phrases courtes ne contenant qu'une information à la fois.
- S'assurer de la compréhension (ex. faire reformuler).
- L'encourager à parler, ne pas l'interrompre et lui laisser finir ses phrases.
- Ne jamais faire semblant de comprendre.
- Utiliser d'autres modes de communication que le langage oral.

Désinhibition sociale

Elle se traduit par le non respect de certaines normes sociales implicites, suite à une perte de contrôle du comportement, et conduit donc le traumatisé à agir de façon inadaptée.

- Manque de politesse.
- Tenue vestimentaire inadaptée.
- Langage et comportement familial.
- Non respect des distances sociales.
- Abstraction totale de l'environnement.
- Rires déplacés.
- Remarques indélicates.

Remarque *Il est difficile d'intervenir sur ce problème de désinhibition car même si le traumatisé a conscience de son comportement inadapté, il peut avoir des difficultés à se contrôler.*

- Montrer pourquoi le comportement est décalé par rapport à la situation.
- Exercer un minimum de contrôle à sa place.

Atteintes sensorielles

Elles affectent n'importe quels organes, mais touchent essentiellement le niveau perceptif, c'est à dire la capacité à interpréter les informations transmises par le système sensoriel.

- Difficultés pour reconnaître des objets, des visages, des bruits.
- Intolérance face aux bruits, aux odeurs.
- Troubles de l'équilibre.
- Brûlures, blessures.
- Difficultés à réaliser des tâches minutieuses.
- Hallucinations sensorielles ou auditives.

- Le placer dans un environnement peu bruyant.
- Le mettre dans un espace convivial.
- Limiter les activités basées sur les capacités sensorielles (ex. détection de pièces défectueuses).
- Ne pas le faire travailler en hauteur et limiter l'utilisation des escaliers.
- Contrôler qu'il ne soit pas blessé.

Irritabilité

L'irritabilité est un trouble fréquemment rencontré chez les traumatisés crâniens. C'est une excitabilité excessive en réponse généralement à des stimulations externes.

- Sautes d'humeur.
- Impatience.
- Intolérance.
- Réalisation d'activités sans but précis.
- Accélération du rythme de travail sans motif.
- Colérique.
- Explosion verbale, voire agression physique.

- Réagir immédiatement en affirmant le refus d'un tel comportement tout en évitant de culpabiliser le traumatisé.
- Ne pas s'éloigner lors d'une crise.
- Lui permettre de se déplacer afin qu'il retrouve son calme.

Incapacités à réaliser certains gestes ou à adopter certaines postures

Les diverses lésions cérébrales peuvent avoir des répercussions sur le fonctionnement moteur de la personne.

- Paralysie unilatérale partielle.
- Mouvements non coordonnés.
- Diminution de la précision et de la force.

- Adapter avec l'aide de la structure de suivi le poste de travail pour limiter l'effet des dysfonctionnements moteurs.
- Répertoire les activités réalisables par la personne en tenant compte de ses capacités physiques et de ses compétences.
- Prévenir les collègues de ses incapacités afin qu'ils puissent apporter leur soutien en cas de difficulté.

Difficultés d'abstraction et de planification

Certains traumatisés crâniens rencontrent des difficultés pour passer du particulier au général et ils peuvent avoir du mal à percevoir comment vont se dérouler les activités.

- Difficultés à identifier et à analyser les problèmes.
- Comportement inadéquat face à un dysfonctionnement.
- Difficultés à anticiper les conséquences de ses actes.
- Erreurs de jugement.
- Difficultés de compréhension des consignes orales.

- Favoriser la méthode démonstrative pour l'apprentissage, tout en expliquant l'utilité de chaque outil.
- Faire effectuer des activités simples et augmenter progressivement le degré de difficultés.
- Ne pas hésiter à répéter les consignes.
- Éviter de laisser la personne travailler seule.
- Montrer la procédure à suivre pour faire face à une situation problématique.

Les personnes handicapées motrices

Une personne en situation de handicap moteur n'est pas en mesure d'utiliser un ou plusieurs de ses membres comme elle le désire. Elle ne peut pas réaliser certains gestes, ni adopter certaines postures utiles dans le cadre professionnel. Si la personne souffre seulement d'un handicap moteur, elle n'aura aucun problème de compréhension. C'est seulement pour appliquer ses connaissances et réaliser des activités qu'elle éprouvera des difficultés.

Remarque Contrairement à l'idée répandue, handicap moteur ne signifie pas nécessairement mobilité réduite et déplacement à l'aide d'un fauteuil.

Incapacité à réaliser certains gestes ou à adopter certaines postures

Quel que soit le handicap de la personne, c'est la difficulté la plus fréquente.

▫ Généralement les personnes souffrant de déficiences motrices sont suivies par une structure spécialisée qui les aide à s'intégrer dans le monde professionnel. Par conséquent, dès le départ, les incapacités vous seront clairement présentées. Toutefois, il est possible que vous en détectiez d'autres au cours de l'activité professionnelle.

- Adapter avec l'aide de la structure d'accompagnement le poste de travail au handicap.
- Ajuster les activités au(x) handicap(s) de la personne.
- Expliquer à ses collègues de travail les conséquences professionnelles de son handicap.
- Contacter la structure qui encadre la personne en cas de difficultés non évoquées préalablement.

Difficultés à s'intégrer dans l'entreprise

Par peur des différences, les gens craignent de discuter avec des personnes qui ne leur ressemblent pas. Ils adoptent parfois une attitude peu naturelle quand ils sont face à une personne victime d'un handicap, ce qui peut créer un malaise dans les relations.

- Toujours en retrait, isolement.
- Méfiance.
- Renfermement sur soi.
- Contact difficile pour les salariés.

- Présenter la personne à l'ensemble du personnel dès son arrivée.
- La considérer comme tout salarié de l'entreprise.
- L'inviter aux manifestations de l'entreprise.
- Penser à la communication non verbale (ex. sourire).
- L'intégrer aux conversations.
- Aller vers elle.

Pour aller plus loin...

Les ressources citées dans ce chapitre peuvent ne plus être disponibles, du fait de la rapide obsolescence des contenus accessibles sur internet. Il arrive qu'un document disparaisse ou bien qu'il soit déplacé. Dans ce dernier cas, il est souvent possible de le retrouver à partir de la racine du site ou via un moteur de recherche efficace.

Les jeunes en situation d'échec scolaire

- Les jeunes sans qualification. <http://www.france5.fr/emploi/travailler/W00211/132/110650.cfm>
- Site du Laboratoire de recherche Innovation-Formation-Education et notamment travaux de Perrenoud, pour plus d'information sur l'échec scolaire. <http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/life/>
<http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php.html>

Mesures spécifiques

Toutes ces références sont consultables sur le site de l'ANPE, <http://www.anpe.fr>

- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation
- Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)
- Contrat jeunes en entreprise
- Le Pacte juniors (Parcours d'accès aux carrières de la territoriale, de l'hospitalière et de l'État) dont la mise en œuvre est prévue à partir du deuxième semestre 2005.

Structures susceptibles de vous aider

- Les Missions locales et les PAIO. <http://www.missions-locales-france.org>
- Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification <http://www.geiq.net>
- Tout organisme de formation suivant les jeunes.

Les femmes isolées ou en retour vers l'emploi

- Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes <http://www.observatoire-parite.gouv.fr>
- Ministère délégué à la cohésion sociale et à la parité <http://www.femmes-egalite.gouv.fr>

Mesures spécifiques

- L'ARAF (Aide à la Reprise d'Activité des Femmes) <http://www.anpe.fr>
- Le contrat pour la mixité des emplois http://www.travail.gouv.fr/infos_pratiques/infos_e.html
- Le plan pour l'égalité professionnelle http://www.travail.gouv.fr/infos_pratiques/infos_e.html
- Le contrat pour l'égalité professionnelle http://www.travail.gouv.fr/infos_pratiques/infos_e.html

Structures susceptibles de vous accompagner

- CIDF (Centre d'Information aux droits des femmes) <http://www.infofemmes.com>
- Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à la Parité <http://www.droitsdesfemmes.org>

Les demandeurs d'emploi de longue durée

- KRUISSEL, Patrick, Imaginer une autre société. 2003 (téléchargeable au format PDF)
http://perso.wanadoo.fr/grande.releve/l_chomage.htm
- Site du CERISIS (Centre de Recherches Interdisciplinaires pour la Solidarité et l'Innovation Sociale)
<http://cerisis.opes.ucl.ac.be>
- Site du Ministère de l'emploi de la cohésion sociale et du logement.
<http://www.travail.gouv.fr>
- Actu chômage
<http://www.actuchomage.org>

Mesures spécifiques

Toutes ces références sont consultables sur le site de l'ANPE, <http://www.anpe.fr>

- Service complémentaire d'aide à la mobilité
- Contrat Initiative Emploi (CIE)
- Contrat d'insertion Revenu Minimum d'Activité (CI-RMA)
- Contrat d'avenir
- Contrat d'accompagnement dans l'emploi
- Évaluation de compétences
- Aide à la Reprise d'Activité des Femmes (ARAF)
- Aide Dégressive à l'Employeur (ADE)
- Aides à la reprise d'emploi
- Aides à la recherche d'emploi
- Aides à la création ou à la reprise d'entreprise
- Action de formation préalable à l'embauche (AFPE)
- Contrat de professionnalisation

Structures susceptibles de vous accompagner

- ANPE ou APEC
- Organismes de formation publics ou privés

Les seniors

- Articles de PISTES : « Vieillesse, organisation du travail et santé »
<http://www.pistes.uqam.ca/v3n1/articles/v3n1a5.htm>
- Senior Actu
<http://www.senioractu.com>
- Senior Planet
<http://www.seniorplanet.fr>
- Seniors Action
http://www.geocities.com/seniors_action
- La FIDES (Fédération Interrégionale pour le Développement de l'Emploi des Seniors)
<http://www.fides-asso.org>

Mesures spécifiques

Toutes ces références sont consultables sur le site de l'ANPE, <http://www.anpe.fr>

- Contrat de professionnalisation.
- Contrat Initiative Emploi.
- Aide Dégressive à l'Employeur.
- Pacte Senior (mise en place prévue pour 2006).

Structures susceptibles de vous accompagner

- ANPE ou APEC.
- Organismes de formation publics ou privés.

Les personnes atteintes de troubles psychiques

- Fiche élaborée à partir du tableau répertoriant les besoins spécifiques des personnes atteintes de troubles psychiques, mis en place par l'INFA de Clermont-Ferrand (dans le cadre du projet européen GALAXIE). Cf. *Mémoire Isabelle Poujat* : « Conception d'une formation à destination de tuteurs accueillant des stagiaires reconnus travailleurs handicapés psychiques », DESS Psychologie et Ingénierie de la Formation et des Organisations.
- Rapport de Michel Charzat, Ministère de l'emploi et de la solidarité : « Pour mieux identifier les difficultés des personnes en situation de handicap du fait de troubles psychiques et les moyens d'améliorer leur vie et celle de leurs proches » <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/brp/notices/024000350.shtml>
- Site d'information sur l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées. <http://www.handiplace.org>

Mesures spécifiques

- PDITH (Programmes Départementaux d'Insertion professionnelle des Travailleurs Handicapés) <http://www.handiformation-auvergne.org/pdith.htm>

Les références suivantes sont consultables sur le site d'information sur l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées, <http://www.handiplace.org>

- Prime à l'insertion
- Aides techniques et humaines
- Création d'activités
- Soutien et suivi de l'insertion
- Bilan d'évaluation et d'orientation
- Aides à la formation en alternance
- Aides à l'apprentissage

Structures susceptibles de vous accompagner

- Cap Emploi : EPSR et OIP http://www.adipsh.asso.fr/reseau_cap_emploi.htm
- COTOREP <http://www.handroit.com/cotorep.htm>
- APF <http://www.apf.asso.fr>
- AGEFIPH <http://www.agefiph.asso.fr>

Les personnes atteintes de traumatismes crâniens

- Centre de ressources pour les personnes cérébrolésées <http://www.crlc-cmudd.org>
- Site de l'UNAFTC (Union Nationale des Associations de Familles de Traumatisés Crâniens) <http://www.traumacranien.org>

Voir également les informations concernant **Les personnes atteintes de troubles psychiques**.

Les personnes handicapées motrices

- Le portail des situations de handicap moteur <http://www.moteurline.apf.asso.fr>
- Site d'information sur l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées <http://www.handiplace.org>

Mesures spécifiques

- PDITH (Programmes Départementaux d'Insertion professionnelle des Travailleurs Handicapés)
<http://www.handiformation-auvergne.org/pdith.htm>

Les références suivantes sont consultables sur le site d'information sur l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées, <http://www.handiplace.org>

- Prime à l'insertion
- Aides techniques et humaines
- Création d'activités
- Soutien et suivi de l'insertion
- Bilan d'évaluation et d'orientation
- Aides à la formation en alternance
- Aides à l'apprentissage

Structures susceptibles de vous accompagner

- Cap Emploi : EPSR et OIP http://www.adipsh.asso.fr/reseau_cap_emploi.htm
- COTOREP <http://www.handroit.com/cotorep.htm>
- APF <http://www.apf.asso.fr>
- AGEFIPH <http://www.agefiph.asso.fr>
- Groupement pour l'insertion des personnes handicapées physiques <http://www.gihpnational.org>

Exemple de dossier pour le suivi en entreprise

Ce dossier est composé de 5 fiches, destinées à accompagner le tuteur dans l'entreprise. Un dossier de ce type est généralement remis en début de formation, et est complété par les trois acteurs impliqués : tuteur, tuteuré et formateur. Vous pouvez vous inspirer de ces fiches pour conduire vos propres actions d'accompagnement.

Dossier individuel de suivi en entreprise

[intitulé de la formation]

Nom :

Prénom :

Lieu de stage :

Nom du tuteur :

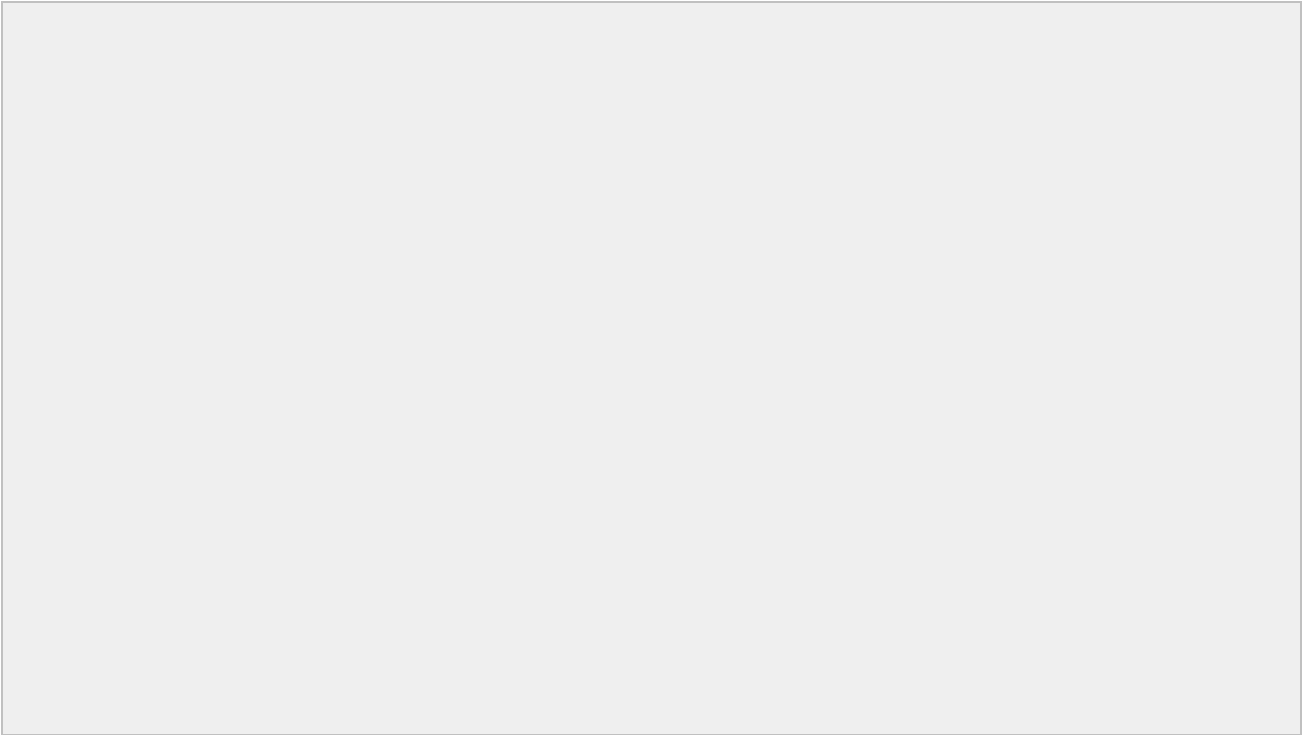
Suivi effectué le :

Par :

Financé par *[Logo des financeurs]*

Objectifs du stage

Quels sont les objectifs fixés avec le stagiaire au début de la période en entreprise ?



Signature du stagiaire

Signature du formateur référent

Signature du tuteur dans l'entreprise

Evaluation par le stagiaire

Je définis le poste que j'ai occupé pendant mon stage.

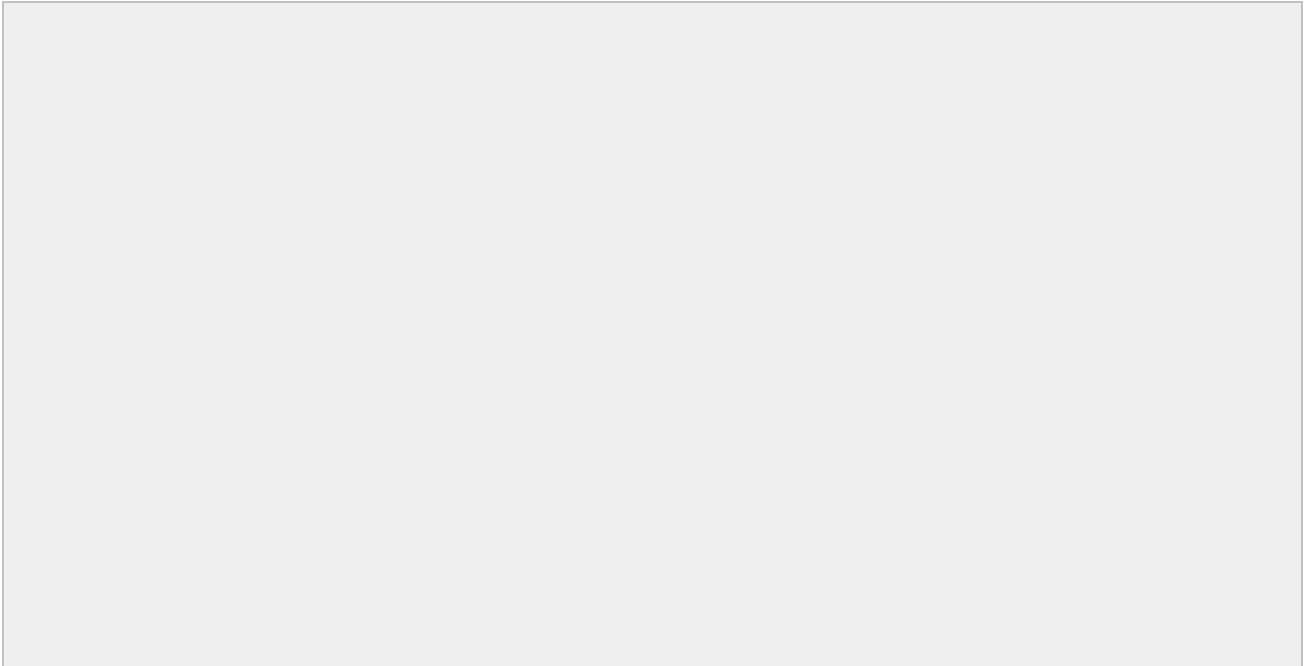
Définition du poste :

Je décris le service dans lequel j'ai occupé ce poste :

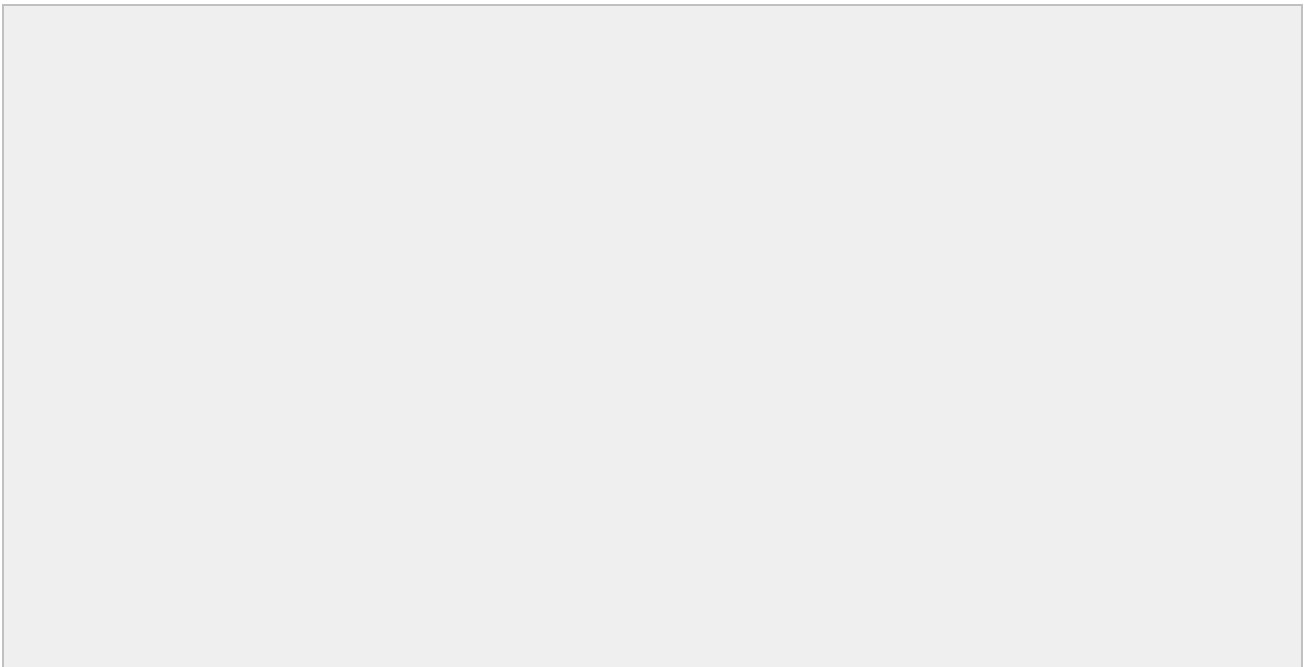
Je décris les différentes tâches que j'ai réalisées :

Acquis du stagiaire

Grâce aux différentes tâches que j'ai réalisées, j'ai pu développer les capacités suivantes :

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to list the capacities they have developed through their tasks.

J'ai aussi pu développer mes qualités :

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to list the qualities they have developed.

Appréciations du tuteur

| Missions dans l'entreprise | Appréciations |
|----------------------------|---------------|
| | |

Signature du tuteur

Évaluation des savoir-être et des attitudes professionnelles

- le stagiaire met un « **S** » dans la colonne adéquate (auto-évaluation)
- le tuteur en entreprise met un « **E** » dans la colonne adéquate.

| Savoir-être et attitudes | Non acquis | En cours d'acquisition | Acquis |
|--------------------------------|------------|------------------------|--------|
| Communication | | | |
| Présentation vestimentaire | | | |
| Ponctualité | | | |
| Politesse | | | |
| Maîtrise de soi | | | |
| Esprit d'initiative | | | |
| Aptitude au contact | | | |
| Sens de l'organisation | | | |
| Acceptation des conseils | | | |
| Acceptation des critiques | | | |
| Respect des règles de sécurité | | | |
| Respect des règles d'hygiène | | | |
| Respect du lieu et du matériel | | | |
| Rapidité d'exécution | | | |

Signature du tuteur

Signature du stagiaire

Notes