

Quand les apprenti-e-s font preuve de stratégies à l'égard de conditions de travail difficiles

Le contexte du commerce de détail

La profession de gestionnaire de commerce de détail se caractérise par des conditions de travail plutôt difficiles et précaires, mais le rapport des apprenti-e-s à leur formation n'est pas nécessairement négatif. Pour pallier ces conditions jugées parfois éprouvantes, les jeunes en formation développent diverses stratégies d'adaptation telle qu'une attitude de résistance, de distanciation, ou encore de valorisation de leurs compétences.

Par Isabelle Caprani, Kerstin Duemmler, Alexandra Felder, EHB IFFP IUFFP¹

A lors que le commerce de détail tend à souffrir d'un faible prestige social (cf. article *Panorama* «Le faible prestige social d'un métier exigeant – Le quotidien des personnes en formation dans le commerce de détail», décembre 2015), la profession impose également des conditions de travail perçues comme exigeantes et problématiques, telles que de longues journées de travail, la disponibilité les week-ends/soirées, le temps de travail irrégulier, le faible salaire, etc. Compte tenu de ces difficultés, il s'agit de comprendre comment les apprenti-e-s les perçoivent, les interprètent, comment ils/elles se positionnent et quelles stratégies ils et elles mettent en place pour y faire face. La recherche² menée par une équipe de chercheuses de l'EHB IFFP IUFFP portant sur la construction de l'identité professionnelle au cours de la formation professionnelle, s'est entre autres intéressée à étudier le rôle des conditions de travail dans le rapport que les apprenti-e-s développent à l'égard de leur profession. Pour mener cette étude, quatre classes d'écoles professionnelles de trois cantons ont été suivies durant plusieurs semaines, ce qui a permis de mener vingt-cinq entretiens qualitatifs et trois discussions de groupe auprès de jeunes en formation. Gestionnaire de commerce de détail (CEC) est la deuxième plus importante formation après les employé-e-s de commerce (5603 apprenti-e-s ont débuté leur formation en 2012³). Le cursus de formation se caractérise par une formation à la vente, au conseil à la clientèle et à la gestion de la marchandise dans différents domaines tels que supermarchés, épicerie, parfumerie, boulangerie, magasins d'habits, d'articles de sport, de bijoux, etc.

Des conditions de travail réellement difficiles?

Les apprenti-e-s ont relevé quatre conditions principales de leur travail comme facteur déterminant dans leur rapport à la profession. Premièrement, l'intensité résultant de la polyvalence des tâches ou de la gestion

des urgences influence singulièrement leur manière de vivre leur métier. Cette condition n'est pas pour autant toujours perçue de manière négative, il s'agit également à leurs yeux d'un moyen de se familiariser avec la réalité du monde du travail, ce qui les encourage dans la prise d'initiative et la quête d'autonomie. Deuxièmement, la contrainte horaire est couplée parfois au sentiment d'être exploité par l'employeur. Elle marque une transition abrupte entre le monde scolaire et le monde professionnel. Deux autres dimensions d'ordre relationnel – les rapports et soutiens sociaux au sein de l'entreprise et la relation à la clientèle – sont primordiales non seulement dans la construction de l'identité professionnelle du jeune, mais également par rapport à son vécu des deux premières conditions de travail. Face à des attitudes parfois irrespectueuses de la clientèle, un sentiment de manque de reconnaissance peut émerger dans l'esprit des apprenti-e-s. L'aspect relationnel des conditions de travail est par ailleurs étroitement lié au rapport que le jeune instaure avec son métier, puisqu'il contribue au développement d'une identité professionnelle positive ou négative. Face aux conditions de travail parfois pénibles, les apprenti-e-s adopteront différentes attitudes afin de pallier ces difficultés. En effet, les jeunes réagissent différemment et mettent en place des stratégies, dont ils et elles n'ont parfois pas nécessairement conscience, leur permettant ainsi de mieux vivre leur quotidien professionnel.

La résistance comme moyen d'améliorer sa place au sein de l'entreprise

Certain-e-s apprenti-e-s adopteront une stratégie de résistance et réagiront à certaines conditions de travail par une opposition, voire une rébellion dans la perspective de vouloir faire changer leurs conditions de formation en entreprise, et plus globalement de travail. L'apprenti-e souffre parfois du regard négatif sur le sta-



© Gianni Ghiringhelli

tut de sa profession, notamment auprès de la clientèle. Ce regard négatif rend la tâche du conseil à la clientèle plus difficile, mais peut l'encourager à adopter une attitude de résistance face à des considérations parfois perçues comme des agressions. Ce type de stratégie permet à l'apprenti-e, notamment par l'intermédiaire de prises d'initiatives, de renforcer sa confiance en soi et indirectement de forger son caractère. Cela s'applique aussi à des cas où l'apprenti-e se trouve face à un accompagnement défaillant dans l'entreprise. C'est le cas de Sabine, apprentie en parfumerie, dont la formatrice en cours de formation a pu grâce à sa réaction de résistance faire évoluer son encadrement.

«En plus j'étais la première apprentie, donc ça a pas été facile. J'ai dû, moi, mettre beaucoup de choses en place, parce qu'eux, ils ne savaient pas. Moi j'ai dit: «Je vais pas me laisser faire», enfin, ils sont pas du genre à m'imposer des choses, mais j'ai essayé de leur montrer le plus cadré possible quoi.» L'apprenti-e peut également avoir recours à des réactions soutenues par l'entourage familial ou scolaire. En revanche, le recours officiel externe à un commissaire d'apprentissage, par exemple, est très rare. Les apprenti-e-s ont souvent peur des conséquences négatives au sein de l'entreprise, dans la relation au patron, voire ils ou elles craignent pour leur propre place de travail.

La passivité comme prise de distance avec son métier

D'autres apprenti-e-s auront une attitude plutôt passive qui leur permettra d'une certaine manière de relativiser, tout en s'accommodant de leur situation. Même s'ils ou elles n'y adhèrent pas forcément, les apprenti-e-s sont nombreux et nombreuses à accepter les conditions de travail au sein de leur entreprise, dans le but de s'adapter à leur situation, dans une sorte de conformisme imposé en vue de mener leur formation jusqu'à son terme. Cette technique d'adaptation est une stratégie pour mieux appréhender les conditions de formation. Dans certains cas, la passivité devient aussi une réaction protectrice face à une attitude disproportionnée, d'un-e client-e ou d'un-e patron-ne. «Des fois comme les clients ils parlent, faut vraiment être... ouais faut laisser passer en fait, au début c'est très dur franchement moi j'ai un bon caractère, et les gens qui disent pas bonjour, qui disent pas merci ou comme ça, moi ça m'énerve, maintenant ça va, j'ai réussi à passer au-dessus» (Myriam, boucherie). En contrepartie, la passivité peut entraîner une distanciation par rapport à l'entreprise ou au métier. Telle une fatalité, ces conditions de travail seront acceptées par

les apprenti-e-s, ce qui tend à les enfermer dans une sorte de mutisme avec parfois la perspective de changer un jour de profession. Le manque de réactivité face à des conditions de travail jugées difficiles dirige dans ce cas le/la jeune dans une souffrance liée à sa formation, car il/elle est alors livré-e à lui/elle-même. Véritable détachement, ce type d'attitude peut engendrer une résignation, voire une soumission qui, contrairement à la première stratégie, est souvent très mal vécue par les apprenti-e-s. Ils/elles tendent ainsi à subir leur formation, et se désidentifient de la profession ou tout au moins de l'entreprise. Cette stratégie, qui peut donc aboutir à une forme de résignation, s'explique également par la peur de perdre sa place d'apprentissage.

L'auto-valorisation comme moyen de se projeter dans la profession

Nombre d'apprenti-e-s en quête de reconnaissance cherchent à se valoriser à travers leur profession et réinterprètent les conditions de travail difficiles comme un défi. Ils et elles sont par exemple fiers/fières d'assumer de multiples tâches, ou de prendre des initiatives, ce qui leur permet d'être davantage impliqué-e-s au sein de l'équipe en tant que membres à part entière. La valorisation de responsabilités souvent considérées comme trop élevées par les apprenti-e-s leur permet de se positionner au sein de l'entreprise et de se mettre en avant, ce qui permet dès lors d'acquérir une plus grande confiance personnelle.

«Je faisais le même travail qu'un chef, en première année, donc du coup c'est vrai que ça m'a fait mûrir super vite [...] et puis moi j'ai plus dû me débrouiller toute seule» (Leila, magasin spécialisé en matériel de construction).

Face à un encadrement défaillant et insuffisamment formateur, l'apprenti-e arrive à transformer les lacunes d'encadrement en situation formatrice. Il ou elle adopte par exemple une nouvelle manière de travailler en développant sa propre technique de vente par l'observation des collègues et par leur soutien. Cette stratégie se manifeste aussi par une certaine rigueur et curiosité de l'apprenti-e, toujours dans un désir d'autovalorisation. L'apprenti-e s'accroche aux tâches et développe un sens personnel de l'action, par exemple le fait d'imaginer la relation à la clientèle comme une pièce de théâtre.

Dans ce type de stratégie, l'identité professionnelle se développe, au point où l'apprenti-e apprécie de parler de ses propres initiatives, compétences et succès.

Conclusion

Malgré des conditions de travail difficiles dans la profession de gestionnaire de commerce de détail, les apprenti-e-s ne développent pas nécessairement un rapport négatif à leur formation et à leur métier. Le travail est certes décrit comme intense et exigeant, mais les apprenti-e-s qui parviennent à acquérir de l'autonomie et des responsabilités peuvent percevoir cette intensité comme un défi et un moyen d'apprendre. Les jeunes se valorisent en tant que professionnel-e-s au sein de leur entreprise, et développent un sentiment de confiance en soi et de fierté.

L'équilibre entre les exigences du métier et sa gestion n'est pas facile à établir pour l'entreprise. Il existe parfois une certaine confusion quant au statut réel de l'apprenti-e qui peut être considéré-e comme un-e employé-e à part entière. L'apprenti-e est pris-e en charge pour apprendre le métier, mais il/elle est aussi censé-e être utile à l'entreprise. Ce fait, qui reflète d'ailleurs toute la complexité du dual, tend à ouvrir des portes à l'exploitation des apprenti-e-s comme main-d'œuvre bon marché et voué-e-s à l'exécution des travaux les plus ingrats. Si l'équilibre tend ainsi basculer, le développement de l'identité professionnelle des apprenti-e-s devient alors problématique. L'adaptation aux conditions de travail ne devrait dès lors pas se faire uniquement par le/la jeune, mais il/elle devrait être accompagné-e et encadré-e dans ce processus à la fois par l'enseignant-e professionnel-le et par l'entreprise. Un travail auprès des enseignant-e-s et formateurs/trices serait intéressant à être mené lors de formation continue par exemple, sur le rôle de ces derniers et dernières dans cette construction identitaire professionnelle de l'apprenti-e. En identifiant les stratégies mises en place par les apprenti-e-s, les enseignant-e-s et formateurs/trices pourront jouer pleinement leur rôle d'encadrant et de soutien auprès des apprenti-e-s. L'IFFP propose une journée de formation continue (le 16 mai 2017, ouverture des inscriptions dès juin 2016) destinée à cette thématique dans le but non seulement de comprendre le développement de l'identité professionnelle des apprenti-e-s, mais également de développer une attitude réflexive à l'aide d'outils pédagogiques.

¹ Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle

² www.ehb-schweiz.ch/de/forschungundentwicklung/schwerpunkte/Seiten/projektetails.aspx?entityId=75

³ SEFRI 2014. *La formation professionnelle en Suisse. Faits et données chiffrés*. Berne: Secrétariat d'Etat à la formation, la recherche et l'innovation.



10%
aux abonnés
de l'Educateur

**Abonnez-vous à Vigousse et profitez
de ce tarif préférentiel**
en envoyant un e-mail à : secretariat@revue-educateur.net

Tous les tarifs de Vigousse sont sur www.vigousse.ch

Vigousse
Le petit satirique romand