

# Regards croisés sur la relation alternant-tuteur

Texte & statistiques - Patrick Valéau  
Illustrations - Lohan Bennoson

Synthèse de l'étude réalisée  
en partenariat avec le Service Formation  
Continue et Alternance (SFCA)  
de l'Université de Rennes

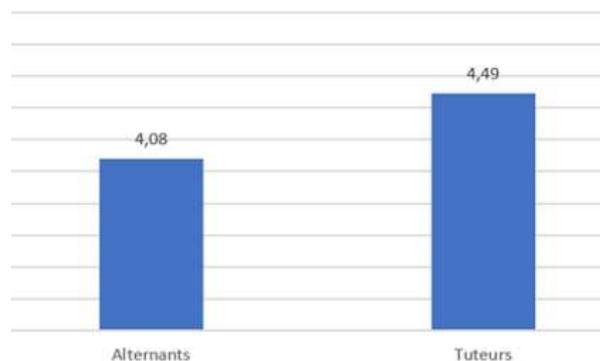
1. **La rencontre alternant-tuteur se passe généralement bien (4 cas sur 5)**, avec des activités bien cadrées et des initiatives suffisamment accompagnées. L'autonomie accordée reste cependant « conditionnelle ».
2. **Les échecs (1 cas sur 5) s'expliquent** du point de vue des tuteurs par des compétences insuffisantes, mais aussi par l'absence de motivation. Les alternants relèvent de leur côté un manque d'encadrement ou un décalage entre le travail demandé et le diplôme préparé. **Autrement dit, en cas d'échec, tuteurs et alternants tendent à se rejeter la faute.**
3. **D'une façon générale**, nous constatons quelques décalages dans leurs visions de « l'alternant idéal » et de l'autorité du tuteur.
4. Il nous semble possible de **mieux préparer les alternants et tuteurs à ces possibles malentendus et désaccords** et de favoriser les ajustements nécessaires.

## INTRODUCTION

L'alternance combine formation et expérience pour favoriser l'apprentissage et l'employabilité des jeunes. Elle implique l'école et l'entreprise, tout en mobilisant spécifiquement le **tuteur-entreprise** qui devient ainsi **manager, formateur et « coach »**.

Notre étude, menée en partenariat avec le service alternance de l'Université de Rennes, visait à mieux comprendre la relation entre alternants et tuteurs. Nous avons posé aux uns et

aux autres une série de **questions portant sur le management, l'implication et les performances au travail**, à l'aide d'échelles de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). **460 alternants et 651 tuteurs ont répondu.**



Graphique 1. Différences de satisfaction. Moyennes / échelle de 1 = pas du tout à 5 = tout à fait satisfait.

**Nos résultats montrent tout d'abord que la rencontre se passe généralement bien**, voire très bien (graphique 1). **La satisfaction moyenne des alternants est cependant (significativement) inférieure à celle des tuteurs : 4,08 contre 4,49.** Le graphique 7 précise que les tuteurs sont très satisfaits à 60 % et assez satisfaits à 33 %, soit 93 % de satisfaction. Pour les alternants, cette satisfaction est un peu moindre : 45,9 % et 34,5 % soit un total de 80,4 %.



Illustration 1. Une relation qui se passe souvent bien.

Cette synthèse identifie **plusieurs facteurs contribuant à expliquer les succès, mais aussi les échecs de l'alternance.** Nous commençons par un **regard croisé sur le management.** Nous nous focalisons ensuite sur **les échecs** en constatant qu'alternants et tuteurs tendent en cas de problème à se rejeter la faute. La troisième partie examine **les décalages de conception** concernant « l'alternant idéal » et le pouvoir hiérarchique du tuteur. Nous concluons avec **quelques recommandations** pour une alternance sans trop de stress.

## 1. SAVOIR QUOI FAIRE : UNE QUESTION DE MANAGEMENT

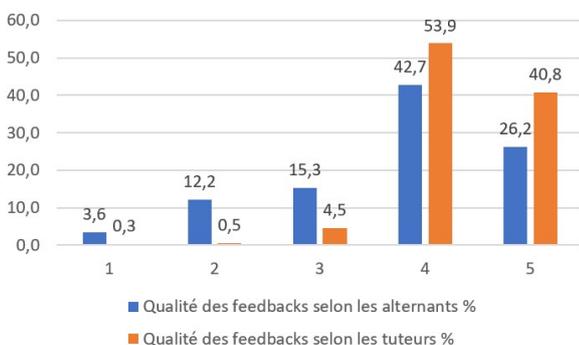
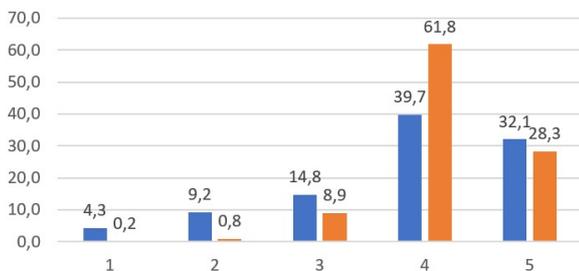
Une fois la visite de l'entreprise effectuée et les collègues présentés, la principale préoccupation de l'alternant consiste à « **savoir quoi faire** ». Le problème est de **trouver sa place**, de ne pas se retrouver à ne rien faire, alors qu'autour de soi chacun est très occupé. **L'intégration de l'alternant passe par le travail.**

- ✓ Parfois l'alternant n'a qu'à suivre **les consignes et directives très précises** que lui donne son tuteur.
- ✓ Le tuteur peut aussi donner **des objectifs plus larges**, laissant l'alternant se « débrouiller » et montrer ce dont il est capable.

**Entre vieille école et nouvelles approches du management**, la plupart des binômes alternant-tuteur parviennent, après quelques ajustements, à trouver un mode de fonctionnement qui leur convient.

### Le cadrage

**Les missions** de l'alternant sont **écrites dans la fiche** établie en amont de la convention. Mais elles doivent être complétées par les **consignes du tuteur**. Les « **feedbacks** » confirment ensuite que tout est compris, que tout fonctionne. Les graphiques 2 et 3 montrent cependant un décalage entre le point de vue des tuteurs et celui des alternants à ce sujet :



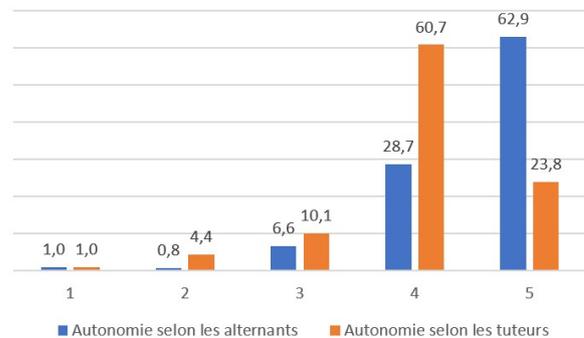
Graphiques 2 & 3. Regards croisés sur les consignes et feedbacks. Pourcentages / échelles de 1 à 5.

- ✓ **Les tuteurs** considèrent à **90,2 %** donner aux alternants des consignes précises, puis à **95 %** leur accorder des feedbacks réguliers.
- ✓ **70 % des alternants** confirment, mais 28,3 % d'entre eux jugent les consignes insuffisamment précises, **30 % considèrent les feedbacks insuffisants.**

Ces écarts dans la clarté des consignes s'expliquent par **les aléas ordinaires de la communication** : entre les messages envoyés par les tuteurs et ceux reçus par les alternants, une partie de l'information se perd ou est mal comprise. Il importe de donc **s'assurer d'un bon feedback** (conclusion).

### Une autonomie conditionnelle ?

Ce décalage se prolonge dans les retours des uns et des autres sur l'autonomie accordée, mais avec des points de vue souvent inversés (graphique 4).



Graphique 4. Regards croisés sur l'autonomie. Pourcentage / échelle de 1 aucune à 5 autonomie totale.

- ✓ **63 % des alternants ont le sentiment d'avoir une autonomie totale.**
- ✓ **Mais seuls 23 % des tuteurs confirment cette impression**, les autres considérant une autonomie plus limitée.

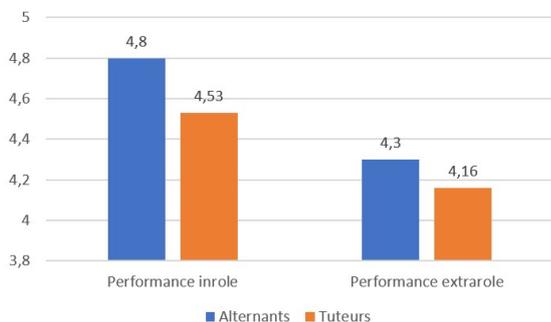


Illustration 2. Une autonomie conditionnelle.

Ce décalage des perceptions s'explique par le **caractère conditionnel de l'autonomie accordée**. Les tuteurs ont en tête une autonomie **qui peut être reprise et recadrée à tout moment en cas de problème**. Lorsque tout se passe bien, les alternants peuvent avoir l'illusion d'une absence totale et définitive de hiérarchie et considérer leur autonomie comme acquise. Le changement de de management en cas de souci peut être un choc.

## Performances

L'évaluation des performances de l'alternant porte sur ses résultats mais aussi sur ses efforts. La **performance « inrole »** correspond au minimum attendu. La **performance « extrarole »** constitue un effort volontaire pour faire plus, pour **donner le meilleur de soi-même**.

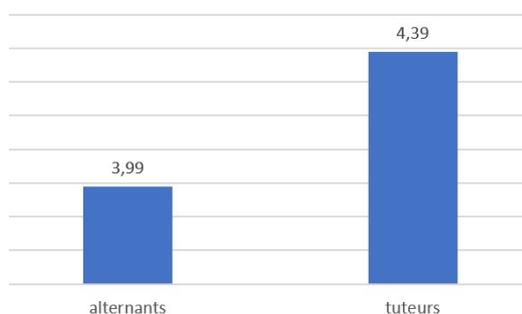


Graphique 5. Regards croisés sur les performances. Moyennes / échelles de 1 à 5.

Le graphique 5 montre logiquement un niveau de performances *inroles* supérieur à celui des performances *extraroles*, avec à chaque fois **une autoévaluation des alternants significativement plus généreuse que l'estimation des tuteurs**. Cette différence s'explique par le **« biais d'autocomplaisance »**. Celui-ci consiste à surévaluer ses efforts et succès et à sous-évaluer ceux des autres, afin de maintenir ou de renforcer son estime de soi.



Illustration 3. Le biais d'autocomplaisance.

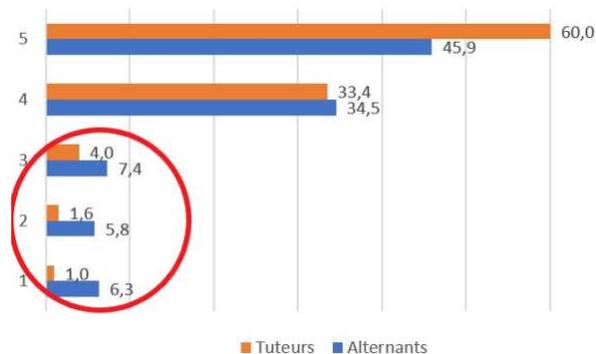


Graphique 6. Regards croisés sur la reconnaissance. Moyennes / échelle de 1 à 5.

**Ce biais se retrouve en miroir dans la reconnaissance.** Les tuteurs estiment donner une forte reconnaissance, alors que les alternants sont plus mitigés sur la reconnaissance reçue.

## 2. GROS PLAN SUR LES ECHECS

Même si les succès sont majoritaires, suivant **« la méthode des incidents critiques »**, il peut être instructif d'analyser les échecs. Nous avons ainsi focalisé notre attention sur les réponses des alternants et tuteurs estimant que la relation n'a pas été satisfaisante.



Graphique 7. Gros plan sur les échecs. Pourcentages / échelle de 1 = très insatisfait à 5 = très satisfait.

### Les reproches des tuteurs

« le manque de rigueur » - « le manque d'intérêt pour ce qui lui a été demandé » - « le manque de réactivité » - « le manque d'intérêt pour le travail et la structure d'accueil » - « erreur de casting avec cet alternant » - « il ne m'a jamais respecté » - « méconnaissance répétée des codes de l'entreprise » - « le non engagement, le sentiment défaitiste » - « son manque d'entrain, de rigueur et d'investissement » - « il ne comprend pas les consignes » - « un manque de rigueur et d'initiative » - « pas de motivation apparente ». « manque de persévérance » - « manque de productivité » - « niveau faible »

Les reproches des tuteurs concernent :

- ✓ **Des compétences insuffisantes** ne permettant de pas de mener à bien les missions.
- ✓ **Le manque de motivation et d'effort**, le fait de montrer ouvertement son ennui étant vécu par les tuteurs **comme une offense**.

### Les reproches des alternants

« mon tuteur est constamment en opposition avec moi » - « il me parle avec un ton condescendant et m'infantilise » - « il a eu des propos désobligeants à mon égard » - « il manque de pédagogie et ne se rend pas disponible » - « il ne me donne pas de travail en lien avec ma formation » - « missions ne correspondant pas aux attentes » - « aucun suivi, une réunion de 10 mn par mois » - « aucun intérêt de mon tuteur vis à vis de ma formation, le plus important pour lui c'est que les tâches soient faites, sans se soucier si ça correspond à ma formation »

Pour les alternants, ces échecs seraient le fait des tuteurs. Les reproches sont importants, car ils touchent aux spécificités de l'alternance.

- ✓ **L'inadéquation des missions et des contenus du travail par rapport au diplôme.**
- ✓ **Le manque de motivation et l'incapacité du tuteur à endosser le rôle de formateur.** Pour certains tuteurs, l'apprentissage découle simplement du travail, pour les alternants il requiert une pédagogie plus explicite.

### Incompréhensions et découragements mutuels

**19,6 % des alternants contre 6,6 % des tuteurs finissent, pour différentes raisons, insatisfaits.** Cela signifie que dans un cas **1 sur 5**, l'expérience vécue par l'alternant est négative, sans que son tuteur ne s'en aperçoive.



Illustration 4. Des découragements de part et d'autre.

Les témoignages montrent que **les deux souffrent d'autant plus que la relation parfois s'envenime.** Le biais d'autocomplaisance revient ici, le tuteur et l'alternant se rejettent la faute des difficultés et échecs. En réalité, il s'agit souvent d'un **mélange d'incompréhensions ou de désaccords sur la définition et les contenus de l'alternance**, ces divergences exacerbant les éventuelles incompatibilités d'humeur.

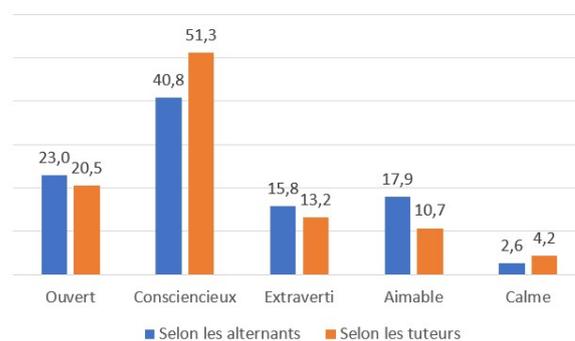
### 3. DIFFÉRENTES VISIONS DE L'ALTERNANCE



Illustration 5. Différentes visions de l'alternant idéal.

**L'alternant idéal existe-t-il ? Oui, dans la tête des tuteurs, mais aussi dans la tête des alternants eux-mêmes.** Chacun aborde ainsi la situation et juge l'autre en fonction d'un idéal dont il n'est pas toujours pleinement conscient.

### Différentes visions de « l'alternant idéal »

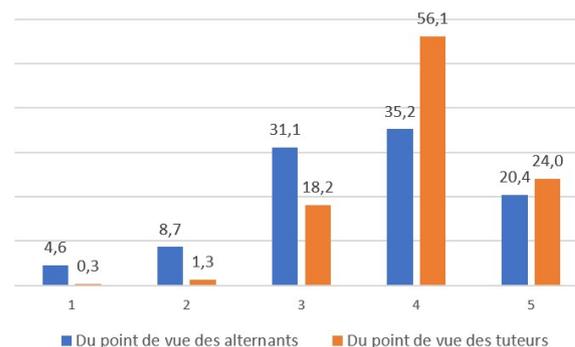


Graphique 8. Les caractéristiques de l'alternant idéal. Pourcentages / test de personnalité du « Big5 ».

Les alternants valorisent l'amabilité, l'ouverture d'esprit et l'extraversion. Les tuteurs privilégient davantage la conscience professionnelle, le sens des responsabilités et la persévérance des efforts. **Ces résultats montrent chacun considère un « alternant idéal » lui ressemblant.**

### Différentes visions de la hiérarchie

Les tuteurs souvent issus de la génération X, adoptent un style plus sympathique que la génération d'avant : moins de cravates (meilleure parité femmes/hommes aussi), et plus de tutoiement. La relation reste cependant dans leur esprit avant tout professionnelle. **Les alternants peuvent s'y méprendre** et prendre cette décontraction au premier degré. Ils sont ainsi **44 % à penser qu'il n'y a pas ou peu d'autorité, contre seulement 19,5 % des tuteurs.**



Graphique 9. Le respect attendu de l'autorité. Pourcentage / échelle de 1 à 5.

Ces écarts sont liés aux différences entre les générations, mais aussi à des stades de compréhension du monde professionnel, **la découverte et l'acceptation de la hiérarchie constituant peut-être un apprentissage clé ?**

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Alors que l'alternant explore le monde de l'entreprise, le tuteur découvre son rôle de formateur. L'alternance implique **deux générations, deux stades de carrières**, mais aussi et surtout **deux personnalités et deux conceptions** de la relation alternant-tuteur.

Compte tenu de ces différences, **les malentendus et de désaccords sont fréquents**. C'est pourquoi mieux vaut souvent **quelques paroles** maladroitement qu'une absence de communication.

- ✓ **Pour les alternants, des reformulations** du type : « si je comprends bien, vous voulez dire que... » leur permettent de vérifier leur **compréhension** des consignes et des objectifs, tout en montrant leur **bonne volonté**.
- ✓ **Pour les tuteurs, des feedbacks avec des voies d'amélioration**, accompagnés de ce qu'il faut de renforcement positif et d'encouragements, permettent de **progresser** à partir des difficultés rencontrées...

... **tout en vérifiant que l'alternant ne stresse pas trop**. Le tuteur peut lui demander régulièrement comment il va. Lui demander **un rapport d'étonnement** (plutôt qu'un cahier de doléances) permet au tuteur de mieux comprendre les attentes et idéaux en fonction desquels son alternant aborde la situation.

C'est ainsi que la plupart des binômes **alternant-tuteur parviennent à trouver un mode de fonctionnement acceptable pour les deux**. La relation se construit au fur et à mesure des épreuves. Les témoignages montrent que tout ne fonctionne pas du premier coup, et qu'il y a **toujours un peu de travail d'ajustement**.



Illustration 6. Une alternance sans trop de stress.

**Pour les alternants et les tuteurs, travailler ensemble dans le respect des différences requiert un peu de flexibilité, de tolérance et de patience.**

On parle notamment de « **sportivité** » pour désigner cette capacité à **persévérer sans trop s'agacer**, sans trop se plaindre quand tout ne se passe pas tout à fait comme prévu.

Patrick Valéau, professeur en GRH  
IGR, Université de Rennes  
[patrick.valeau@univ-rennes.fr](mailto:patrick.valeau@univ-rennes.fr)

Lohan Bennoson, illustrateur  
[lohan.bennoson@gmail.com](mailto:lohan.bennoson@gmail.com)