

Découvrir le quotidien des formateurs et formatrices en entreprises

Au cœur du système dual, filière vantée en Suisse comme à l'étranger, les formateurs et formatrices en entreprise sont largement méconnus. Elles et ils assument pourtant la tâche de former les futur-e-s professionnel-le-s, dans un contexte professionnel en constante évolution. Une recherche menée à l'IFFP s'est penchée sur ces acteurs oubliés et a fait la lumière sur leur quotidien, leurs difficultés, mais aussi leur engagement. Peu, voire pas reconnu-e-s, ne disposant pas d'assez de temps pour former, elles et ils innovent pour pouvoir assurer la transmission d'un métier malgré tout et donner du sens à leur engagement. Au-delà de la formation à un métier, elle et ils préparent les jeunes à entrer dans le monde du travail et dans le monde adulte. Outre la production de connaissances sur ces personnes clefs du système dual, les résultats visent à reconnaître leur rôle central, notamment en proposant des pistes d'action.



Par Nadia Lamamra

Nadia Lamamra est responsable de champ de recherche à l'IFFP à Lausanne.

La recherche, en bref

La recherche « Les formateurs et formatrices en entreprise, personnes-clefs de la socialisation professionnelle » financée par le Fonds national de la recherche scientifique (FNS100017_153323), s'est déroulée sur un peu plus de trois ans (d'août 2014 à novembre 2017) dans les différents cantons romands.¹

Le but était premièrement de mieux cerner qui sont les personnes formant en entreprise et à comprendre quels facteurs (biographiques, sociaux) les ont amenées à occuper une telle fonction, quelles trajectoires elles ont suivies auparavant, et quelles postures elles adoptent face à leur fonction. Deuxièmement, la recherche visait à documenter leur quotidien, à rendre compte des contraintes auxquelles ces personnes sont confrontées dans l'exercice de leur fonction et des ressources à leur disposition. Enfin, un troisième aspect portait sur leur rôle dans la socialisation professionnelle des apprenti-e-s.

Pour répondre à ces différentes questions, une approche mixte a été retenue : tout d'abord, des données quantitatives ont été collectées auprès des cantons romands (N=25'969), du matériel documentaire (lois, ordonnances, règlements) a été analysé, enfin, 80 entretiens ont été menés et 35 observations ont eu lieu dans des entreprises formatrices de tailles diverses (micro-entreprises, PME, grandes entreprises) et dans les différents secteurs d'activité. Une thèse de doctorat² est menée au sein du projet et, dans ce cadre, quatre entretiens collectifs (focus groups) ont été menés dans trois cantons romands (GE, VD, VS) avec des personnes suivant les cours des 40 heures (N=28).

Des acteurs centraux, mais presque invisibles

L'absence de données statistiques au niveau suisse a mis en évidence le peu de visibilité des personnes formant en entreprise et souligné le paradoxe entre rôle central de ces personnes dans la pérennité du système dual et invisibilité. Ni l'OFS, ni le SEFRI n'a été en mesure de fournir des données sur cette population. Les données ont été collectées auprès des cantons, en qualité de responsables de la surveillance de l'apprentissage.³ Ces données sont apparues peu consistantes et non systématiques, mais ont

permis de confirmer les informations des statistiques sur les entreprises formatrices : une majorité de micro-entreprises et de PME forment les apprenti-e-s en Suisse ; certains secteurs traditionnels (bâtiment-construction, hôtellerie-restauration, industrie, notamment automobile, administration et commerce) sont très représentés et sont rejoints depuis quelques années par de nouveaux secteurs (santé, social).

Malgré des données difficilement comparables entre les cantons, quelques éléments à propos des personnes formatrices sont à relever. Tout d'abord, les situations des personnes formatrices sont très diverses, selon le secteur, la taille de l'entreprise ou la politique formative de l'entreprise. Elles forment fréquemment plusieurs apprenti-e-s, parfois dans plusieurs métiers, souvent des sous-spécialisations d'un même métier, mais parfois un métier voisin. Ensuite, il apparaît que les personnes qui forment les apprenti-e-s au quotidien ne sont pas toutes au bénéfice de la formation des 40h, puisque des collègues aident les responsables de formation. Ces personnes sont encore plus invisibles que les formateurs et formatrices en entreprise. Enfin, le taux de féminisation est aux alentours de 30%, ce qui rappelle que la formation professionnelle initiale, en lien avec les secteurs d'activité, reste un environnement majoritairement masculin.

Devenir formateur ou formatrice

Conditions d'accès à la fonction

Si les conditions de base pour devenir formateur ou formatrice sont assez claires (posséder un CFC dans le domaine, avoir suivi une formation pédagogique, disposer de 2 à 5 ans d'expérience), le rôle attendu est quant à lui beaucoup plus flou. Il s'agit d'« instruire les apprenti-e-s » et de « dispenser la formation à la pratique professionnelle », aucune information quant à la façon d'y parvenir. Des recommandations existent (qualicarte), mais elles n'ont pas de caractère obligatoire. Au niveau des entreprises, il est très rare qu'un règlement spécifique aux personnes formatrices ou encore un cahier des charges ad hoc existe. Il faut généralement extrapoler à partir du règlement des apprenti-e-s pour saisir ce qui est attendu des personnes qui les forment.

Deux principaux modes d'accès à la fonction ont été relevés, l'entrée se fait donc sur base volontaire ou par désignation de l'employeur. Dans le deuxième cas de figure, la désignation peut coïncider avec une envie personnelle, il s'agit alors plus d'une opportunité, que d'une assignation. Mais de rares cas témoignent aussi de ce type de situation. Certaines motivations se retrouvent indépendamment du mode d'accès. Ainsi, les personnes formatrices expriment fréquemment leur volonté d'engagement dans le système dual, engagement souvent lié à leur propre expérience – positive ou négative – d'apprenti-e. A cela s'ajoute un discours vocationnel sur la transmission du métier, de l'amour du métier ou plus largement sur la formation, l'enseignement. Une tout autre motivation porte sur l'opportunité de faire une bifurcation de carrière : devenir formateur ou formatrice permet alors de renouveler sa pratique professionnelle ou de quitter progressivement la production.

Des motivations diverses

Les résultats ont entre autres mis en évidence, qu'indépendamment des modes d'accès ou des motivations, devenir formateur ou formatrice permet des formes de « carrières » en formation professionnelle. On constate en effet que la plupart des trajectoires des personnes formatrices sont ascendantes. Elles ont donc un niveau de formation supérieur à celui de leurs parents et voient parfois – pas toujours – leur fonction s'articuler à un statut de cadre. Cinq trajectoires distinctes ont été identifiées : les parcours ascendants ou « carrières », les trajectoires horizontales, les « carrières parallèles », les parcours « paradoxaux » et enfin, plus rares, les trajectoires descendantes. Outre un mouvement global ascendant, il est important de relever que les personnes perçoivent parfois leur trajectoire comme une « carrière », même si aucun changement de statut n'accompagne leur parcours. Devenir formateur ou formatrice est donc fréquemment vécu comme une mobilité professionnelle.

Le quotidien de la formation en entreprise, entre contraintes et non reconnaissance

Des tâches et des rôles multiples

Au quotidien, les tâches des personnes formatrices sont extrêmement variées et nombreuses. Une part importante de leur activité et d'organiser et de coordonner le travail des apprenti-e-s et des collègues qui les supervisent, de participer à l'intégration des apprenti-e-s dans l'entreprise et le collectif de travail, d'évaluer le travail, de contrôler les résultats obtenus à l'école professionnelle. Elles et ils ont également de nombreuses tâches administratives en lien avec leur apprenti-e, font un travail de réseau avec les partenaires (écoles professionnelles, commissaires, parents). Ces tâches très nombreuses s'ajoutent à leur quotidien de professionnel-le-s de métier et les obligent à endosser des rôles très divers, pas toujours souhaités.

Une des tâches particulièrement importantes est la socialisation professionnelle des apprenti-e-s, même si elle n'est pas nécessairement identifiée comme telle. En effet, tout en leur apprenant un métier, les personnes formatrices socialisent les apprenti-e-s au métier, au travail, à l'entreprise, mais aussi de manière plus générale au monde adulte. Si le travail de socialisation n'est pas toujours volontaire, une chose ressort toutefois des propos des personnes formatrices : l'importance des compétences transversales. Celles-ci se rapportent aux savoir-être, savoirs relationnels ou encore au rapport au travail. Elles sont centrales dans le discours des personnes formatrices, car elles sont incontournables tant en formation professionnelle que sur le marché du travail.

Des personnes formatrices aux prises avec la tension entre production et formation

La tension constitutive du système dual entre produire et former apparaît de manière particulièrement aiguë dans le quotidien des personnes formatrices. Elles doivent jongler entre les deux rôles : professionnel-le chargé-e de la production et personne formatrice. Si la tension est forte dans les micro-entreprises et les PME, elle se retrouve également dans les grandes entreprises, y compris dans celles disposant de centres de formation, parfois également soumis à des logiques de production.

Cette tension a un impact sur le travail au quotidien, qui est souvent fractionné, l'activité formative devant être interrompue pour des urgences dans le volet productif (rythme à tenir, clientèle à satisfaire, etc.). Ce fractionnement est difficile à gérer pour les personnes formatrices qui parlent de manière récurrente du manque de temps à leur disposition. Le volet formation, qui parfois est investi de beaucoup de sens (voir motivations), est donc souvent relégué au deuxième plan.

Une reconnaissance défailante

Malgré le nombre de tâches effectuées et l'importance réelle et symbolique des tâches formatives en entreprise, la fonction de formateur ou de formatrice est peu, voire pas reconnue. Cela signifie qu'il n'y a souvent ni reconnaissance formelle (décharge, rémunération ad hoc, prime, cahier des charges, profil de poste ou règlement), ni reconnaissance symbolique (identification dans l'entreprise par les collègues ou la hiérarchie). La reconnaissance vient de manière informelle de la relation avec les apprenti-e-s, de leurs retours et bien sûr de l'obtention de leur CFC.

Différentes postures de formateurs et formatrices face à la fonction

La thèse de doctorat a permis de faire émerger une typologie des personnes formatrices. En effet, à partir du croisement de deux axes : le rapport aux apprenti-e-s et l'engagement au travail, ont émergé quatre types de personnes formatrices, qui mettent en lumière la diversité des manières d'être, d'agir ainsi que les différents rapports à la fonction. Les « entrepreneur-e-s de soi » expriment un fort engagement à l'égard du travail et une perception des apprenti-e-s en tant que travailleurs et travailleuses. Elles et ils adhèrent aux nouvelles formes de management. Les « garant-e-s du métier » démontrent un fort attachement au métier et un désir de le transmettre, sur le modèle corporatiste, à la génération suivante d'apprenti-e-s perçus comme des élèves. Les « reconverti-e-s » s'investissent plus dans la fonction formatrice que dans le métier, elles et ils sont des « quasi enseignant-e-s » et partagent une vision d'apprenti-e-s élèves au sens scolaire. Enfin, les « nostalgiques » sont largement désengagé-e-s du travail, mais aussi de la fonction de formation, elles et ils conçoivent les apprenti-e-s comme des travailleurs et travailleuses. Ces différentes postures ont un impact sur les modèles pédagogiques retenus, mais aussi sur la manière de penser le système dual. Savoir que ces diverses manières d'endosser la fonction existent permet d'imaginer une formation et des offres de formation continue plus ciblées.

Vers des actions pratiques

Les résultats de nos analyses soulignent qu'il est indispensable de poursuivre la production de connaissance sur ces acteurs centraux du système, mais également qu'il s'agit de mettre en œuvre un certain nombre de projets pour les soutenir dans leur tâche quotidienne. Nous proposons ici, sous forme de work in progress, un certain nombre de pistes d'action organisées en cinq groupes :

1. favoriser la collaboration, les résultats montrant des personnes formatrices souvent très isolées ;
2. préciser les rôles et les responsabilités, pour répondre au flou qui règne autour de la fonction ;
3. renforcer la formation et le perfectionnement professionnel, soit offrir également des perfectionnements sur le volet formation de leur fonction ;
4. s'équiper pour relever les principaux défis ;
5. reconnaître la fonction



¹ Ce texte est largement inspiré par le rapport : Lamamra, N., Duc, B., & Besozzi, R. (2019). *Au cœur du système dual, les formateurs et formatrices en entreprise. Résultats d'une recherche et pistes d'action pour les acteurs et les actrices de la formation professionnelle*. Renens : Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle. Ce rapport est désormais également disponible en allemand et en italien (<https://www.iffp.swiss/project/formateurs-trices-personnes-clefs>).

² Besozzi, R. (*en cours*). Les formateurs et formatrices en entreprises : trajectoires et expériences en Suisse romande (titre provisoire). Thèse préparée à la faculté des sciences sociales, Université de Lausanne.

³ Ces données sont présentées dans un rapport : Chabloz, J.-M., Lamamra, N., & Perrenoud, D. (2017). *La situation des formateurs et formatrices en entreprise. Un état des lieux en 2014*. Renens: IFFP.

Zitiervorschlag

Lamamra, Nadia (2020): Découvrir le quotidien des formateurs et formatrices en entreprises. *Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis* (1/2020), SGAB, Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung.

URL source: <https://www.sgab-srfp.ch/fr/newsletter/decouvrir-le-quotidien-des-formateurs-et-formatrices-en-entreprises>