HEFP

HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE
EN FORMATION
PROFESSIONNELLE

L'excellence suisse
en formation professionnelle

Synthèse

QUOTIDIEN ET BESOINS DES FORMATEURS ET FORMATRICES EN ENTREPRISE

Rapport d'analyse et propositions d'offres de formations continues

Autrices
Prof. Nadia Lamamra
Dre Matilde Wenger

Sur mandat de la fondation Top Ausbildungsbetriebe

Renens, le 30 juin 2022

Prof. Nadia Lamamra
Secteur Recherche & Développement
+41 58 458 22 23

Haute école fédérale en formation professionnelle HEFP
Avenue de Longemalle 1, CH-1020 Renens
Adresse postale : CP 192, CH-1000 Lausanne 16 Malley
+41 58 458 22 00, info@hefp.swiss, www.hefp.swiss

Liste des abréviations ..... **II**

1 Introduction générale **1**

2 Contextes des entretiens et démarches analytiques **1**
2.1 Données alémaniques **1**
2.2 Données latines **2**

3 Thématiques saillantes **3**
3.1 Motivations ou raisons à former **3**
3.2 Qualité de la formation **3**
3.3 Les personnes formatrices (FEE) **4**
3.3.1 Accès à la fonction 4
3.3.2 Compétences requises 4
3.3.3 Défis (rôles, tâches, double casquette etc.) 4
3.3.4 Temps 5
3.4 Aspects organisationnels **5**
3.4.1 Organisation de la formation 5
3.4.2 Besoins des personnes formatrices, défis de formation et formation continue 5
3.5 Autonomie et responsabilisation **6**
3.6 Représentations et attendus vis-à-vis des apprenti-e-s **6**
3.7 Articulation entre lieux de formation **6**
3.8 Satisfaction **7**
3.9 Réseau et soutien **7**

4 Eléments transversaux **8**
4.1 Enjeux sectoriels **8**
4.2 Spécificités liées à la taille des entreprises **8**
4.3 Enjeux régionaux **9**

5 Besoins en formations continues **9**
5.1 Réponses des FEE dans les données latines **9**
5.2 Propositions de formations continues **11**
5.2.1 Des besoins qui renvoient à d'autres acteurs et actrices de la formation professionnelle 11
5.2.2 Mise en place et promotion des offres de formations continues pour les FEE : quelques enjeux 11
5.2.3 Contenus, modalités et format des offres 13
5.2.3.1 Contenus *13*
5.2.3.2 Modalités *14*
5.3 À suivre : une enquête à large échelle pour préciser les besoins en formations continues **14**

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle (équivalent EBA en allemand)
CIE	Cours interentreprises (équivalent üK en allemand)
CFC	Certificat fédéral de capacité (équivalent EFZ en allemand)
FEE	Formateur(s) et formatrice(s) en entreprise (équivalent BB en allemand)
FOCO	Formation continue
FP	Formation professionnelle
HEFP	Haute école fédérale en formation professionnelle
OrTra	Organisation(s) du travail
TAB	Top Ausbildungsbetrieb
TEF	Top entreprise formatrice

1 INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce rapport[1] résume les principaux résultats de l'étude menée dans le cadre du projet Top Ausbildungsbetrieb (TAB). Elle a pour but d'identifier les problématiques et enjeux pour les différent-e-s acteurs et actrices du terrain en formation professionnelle (FP) duale, et en particulier de la formation en entreprise, afin de proposer une offre de cours ciblée et pertinente dans les différentes régions de la Suisse, dans différents secteurs d'activité et pour des entreprises de taille diverses.

Le volet qualitatif a été réalisé en deux étapes. Tout d'abord, des données ont été collectées en Suisse alémanique (voir rapport données alémaniques) auprès de certaines associations professionnelles, de patron-ne-s, de formateurs et formatrices en entreprise, et enfin d'apprenti-e-s. Les entretiens n'ont pas été retranscrits et un traitement des données d'abord thématique, ensuite par fréquence de réponses a été réalisé. Ils ont permis de faire émerger certaines problématiques générales liées à la formation en entreprise, aux besoins des différent-e-s acteurs et actrices, et d'identifier des thématiques pour de futures offres de formation continue. Dans un deuxième temps, des entretiens ont été réalisés en Suisse latine (Tessin et Suisse romande) auprès uniquement de formateurs et formatrices en entreprise (FEE), dans des entreprises de taille moyenne de divers secteurs d'activité. Ces entretiens ont été retranscrits partiellement et de manière thématique. Les analyses ont visé à comprendre si les réalités, défis et besoins des FEE étaient les mêmes dans toutes les régions linguistiques. Les analyses ont également permis de préciser les envies et besoins en formation continue (FOCO).

2 CONTEXTES DES ENTRETIENS ET DÉMARCHES ANALYTIQUES

2.1 Données alémaniques

Le volet alémanique du projet a comporté 186 interviews dans plusieurs secteurs d'activité, avec des associations professionnelles, des patron-ne-s d'entreprises, des personnes formatrices et des apprenti-e-s (cf. tableau 1). A préciser que dans certains cas, les patron-ne-s de l'entreprise assumaient également le rôle de personne formatrice d'apprenti-e-s.

Secteur d'activité	Associations prof.	Patron-ne-s	Personnes formatrices	Apprenti-e-s
Agriculture, sylviculture et élevage	4	5	3	6
Production, industrie et artisanat (hors construction)	14	18	15	18
Professions techniques et informatique	5	1	2	2
Construction et second œuvre, y compris l'industrie minière	5	4	1	4
Commerce et transports	5	5	3	5
Hôtellerie-restauration et services personnels	3	4	7	8
Gestion, administration, banque, assurance et droit	3	0	0	0
Professions de la santé	3	3	3	3
Enseignement et professions culturelles	7	6	4	7
	49	**46**	**38**	**53**

Tableau 1 : Résumé des personnes interviewées dans le volet alémanique

[1] Pour les résultats détaillés ainsi que les références bibliographiques, merci de se référer au rapport complet « Quotidien et besoins des formateurs et formatrices en entreprise. Rapport d'analyse et propositions d'offres de formations continues », HEFP Renens, juin 2022.

Parmi les 54 entreprises où les interviews ont eu lieu, la répartition a été la suivante :

	#	Part du total
Micro-entreprise (< 10employé-e-s)	15	27.8%
Petite entreprise (10-49 employé-e-s)	24	44.4%
Moyenne entreprise (50-249 employé-e-s)	5	9.3%
Grande entreprise (> 250 employé-e-s)	10	18.5%
Total	**54**	**100%**

Tableau 2 : Résumé des tailles des entreprises interviewées dans le volet alémanique

Par rapport aux répartitions des entreprises formatrices suisses, l'échantillon retenu est représentatif en ce qui concerne les micro- et petites entreprises, il ne l'est pas pour les moyennes et les grandes, qui sont respectivement sous et sur- représentées. Cela a conduit à privilégier les entreprises de taille moyenne dans les données latines.

Les deux tableaux mettent en évidence que les diverses acteurs et actrices de la formation professionnelle duale en entreprise étaient représenté-e-s dans cette étude, que ce soit au niveau des secteurs d'activité ou de la taille des entreprises.

2.2 Données latines

Pour le volet latin, la décision d'interviewer uniquement des FEE avait pour but de concentrer davantage la démarche de recherche sur la suite du projet, soit la mise en place d'offres de formation continue pour les personnes formatrices en entreprise. En outre, les entreprises sollicitées étaient toutes de taille moyenne et plus précisément entre 50 et 100 employé-e-s.

Le tableau 3 donne une vue d'ensemble des entreprises romandes et tessinoises sollicitées. En bleu, les personnes qui ont officiellement la responsabilité des apprenti-e-s mais qui, pour des raisons multiples n'assurent pas la formation au quotidien.

Pseudos	Canton	Secteur professionnel	Employé-e-s (env.)	Ancrage marché	Ancrage local
Michele	TI	Production, industrie et artisanat (hors construction)	90	Privé	Rural
Jessika	TI	Commerce et transports	100	Privé	Urbain
Lucrezia	TI	Construction et second œuvre, y compris l'industrie minière	120	Privé	Rural
Enzo	TI	Agriculture, sylviculture et élevage	100	Public	Urbain
Carmen	TI	Hôtellerie-restauration et services personnels	100	Public	Urbain
Lorenzo	TI	Commerce et transports	110	Privé	Urbain
Mehdi	VS	Construction et second œuvre, y compris l'industrie minière	60	Privé	Rural
Aurélie	NE	Hôtellerie- restauration et services personnels	50-100	Privé	Urbain
Lidia	FR	Agriculture, sylviculture et élevage	200	Privé	Rural
Valérie	FR	Agriculture, sylviculture et élevage	200	Privé	Rural
Helena	VD	Agriculture, sylviculture et élevage	60	Privé	Rural
Inès	VD	Professions de la santé	150	Privé	Urbain
Ivana	FR	Commerce et transports	70	Privé	Urbain
Carole	VD	Professions de la santé	50	Public	Urbain

Tableau 3: Résumé des entreprises romandes et tessinoises

3 THÉMATIQUES SAILLANTES

Dans cette section sont présentés des résultats tirés des analyses effectuées autant sur le corpus alémanique que latin. Les thématiques retenues sont celles qui ont le plus émergé des diverses interviews et qui nous ont semblé pertinentes à une réflexion en vue d'élaborer des offres de formation continue pour les FEE.

3.1 Motivations ou raisons à former

La question des motivations des FEE ou des raisons des entreprises à former des apprenti-e-s peuvent être résumées en quatre enjeux, qui recoupent largement les principaux enjeux ou finalités de la formation professionnelle :

- *Enjeux économiques* : disposer de main d'œuvre, produire une main d'œuvre qualifiée, former la relève, voire les futur-e-s dirigeant-e-s, assurer la pérennité du métier ou de l'entreprise, promouvoir une bonne image de l'entreprise ;
- *Enjeux éducatifs* : transmettre les savoir-faire de métier, mais aussi l'amour du métier, construire une relation intergénérationnelle, réparer sa propre expérience d'apprentissage lorsqu'elle a été difficile ;
- *Enjeux sociaux* : investir sur les jeunes, faire sa part dans le système éducatif (responsabilité sociale), accompagner les jeunes dans le processus de transition école-travail ou vers l'âge adulte ;
- *Enjeux politiques* : pérenniser et valoriser le système dual, répondre à des enjeux sectoriels ou régionaux spécifiques (difficulté à recruter des apprenti-e-s, concurrence d'une main d'œuvre non-qualifiée ou de travailleurs/euses transfrontaliers/ères). Servir de rôle-modèle (parcours pionnier).

Derrière ces divers enjeux, des postures distinctes de patron-ne-s ou de FEE face à la formation, face au travail, face aux jeunes en formation se donnent à voir : les « entrepreneur-e-s de soi », « garant-e-s du métier », « reconverti-e-s » ou encore « résigné-e-s ».

3.2 Qualité de la formation

La qualité de la formation professionnelle est jugée importante pour les acteurs et actrices alémaniques pour des raisons similaires aux motivations à former. Elle renvoie à la qualification de la main d'œuvre, ainsi qu'à la satisfaction de la clientèle et au développement du métier. Paradoxalement, la question est peu abordée sous l'angle des compétences des FEE, alors que ce dernier aspect reflète une caractéristique non négligeable de la qualité. Autre résultat surprenant, la qualité est peu renvoyée à l'articulation entre les différents lieux de formation du dual, élément qui s'est avéré central dans la définition de la qualité dans d'autres contextes helvétiques.

Dans les données latines, la qualité de la formation professionnelle est davantage associée aux compétences pédagogiques, sociales et humaines des FEE. Des qualités telles que l'écoute, le suivi et la bienveillance sont citées en tant qu'éléments reflétant une bonne formation pour les apprenti-e-s. En ce sens, les FEE semblent représenter une figure-clé dans la définition d'une formation de qualité, ce qui fait écho à des résultats d'études au sujet de la qualité dans la formation professionnelle en Suisse. Ces travaux soulignent en effet la centralité des rôles tant professionnels que pédagogiques des FEE dans une définition de la « bonne qualité » de la formation.

3.3 Les personnes formatrices (FEE)

Plusieurs éléments présentent les enjeux liés aux personnes formatrices en entreprise. Il s'agit avant tout de l'accès à la fonction, des compétences requises ou encore des défis des FEE.

3.3.1 Accès à la fonction

L'accès à la fonction des personnes formatrices en Suisse alémanique est dû soit à une volonté de la personne, soit à une désignation par l'entreprise. Les motivations renvoient principalement à des aspects vocationnels (transmettre des savoirs, un métier) et au plaisir de l'interaction avec les jeunes. Les raisons plus pragmatiques (nécessité d'occuper la fonction) sont guère abordées.

Dans les données latines, on retrouve les modalités d'accès, mais de façon plus différenciée : trois modes d'accès à la fonction sont ainsi à relever : le choix, l'opportunité (désignation ou proposition de l'employeur-e que saisit la ou le FEE) et la désignation. En ce qui concerne les motivations associées à cette entrée dans la fonction, on retrouve la dimension vocationnelle et la question de l'interaction avec les jeunes.

Le mode d'accès peut avoir un impact déterminant sur la façon d'endosser la fonction, de s'y investir et donc sur les modalités d'accompagnement privilégiées. Cela peut également influencer la posture adoptée et le rapport aux formations continues liées à la fonction.

3.3.2 Compétences requises

Les compétences requises par les FEE dans les données alémaniques diffèrent selon les répondant-e-s. Les patron-ne-s et patron-ne-s/FEE insistent davantage sur les compétences sociales, alors que les FEE et dans une moindre mesure les patron-ne-s soulignent avant tout les compétences professionnelles.

Comparativement aux données alémaniques, les FEE romand-e-s et tessinois-e-s mettent davantage l'accent sur les compétences humaines, sociales et pédagogiques, telles que la patience, la transmission de la passion du métier ou l'empathie. Trois types de compétences apparaissent chez les personnes interviewées, les compétences pédagogiques, sociales et professionnelles. Leur présence concomitante ou non souligne la complexité due la fonction de FEE et indique que la figure de la ou du « bon-ne FEE » est au croisement d'éléments liés aux enjeux de transmission, mais aussi d'aspects relationnels et de savoirs professionnels. Il ressort enfin que les FEE doivent être des personnes aux compétences plurielles, puisqu'il s'agit encore d'avoir des connaissances spécifiques (public adolescent, enjeux sociaux, culturels) ou encore d'avoir des compétences managériales. Tout cela influence le type d'offres de cours dont ces personnes ont besoin.

3.3.3 Défis (rôles, tâches, double casquette etc.)

Les défis de la fonction formatrice cités dans les entretiens alémaniques sont liés aux très nombreuses tâches effectuées, de nature très diverses (encadrement, travail administratif, coordination, etc.). L'un des défis majeurs y relatif est la gestion des différents rôles, et des conflits de rôles qui peuvent parfois survenir (employé-e de production, personne formatrice, collègue, etc.). Autre défi, la question de la reconnaissance de la fonction, qui semble ici plutôt positive, contrairement aux travaux romands.

Dans les données latines, on retrouve la grande variété de tâches et les rôles y relatifs, ainsi que les tensions de rôles. Apparaissent également des questions de reconnaissance des métiers et de l'enjeu de recruter et de garder des apprenti-e-s dans des secteurs peu valorisés. Contrairement aux données alémaniques, on retrouve un des enjeux majeurs du système dual, soit la tension produire/former qui contraint les FEE au quotidien. S'ajoutent à cela des enjeux spécifiques liés à des secteurs d'activité ou à des régions.

3.3.4 Temps

L'enjeu du temps est également abordé dans les interviews alémaniques, même si de manière indirecte. Lorsqu'il est abordé directement, il semble ne poser aucun problème, mais dès lors qu'il apparaît dans les questions sur les difficultés, le stress, voire les défis, il apparaît comme élément majeur.

Dans les données latines, la question du temps apparaît à nouveau de manière récurrente. La pression temporelle est telle que deux des personnes interviewées ont momentanément suspendu le suivi des apprenti-e-s. La plupart des FEE interviewé-e-s citent le temps comme élément central dans la formation des apprenti-e-s ; arriver à dégager du temps est indispensable et beaucoup des FEE mettent en place des « stratégies » pour trouver du temps, comme profiter des pauses, forcer les apprenti-e-s à arrêter la/e FEE lorsqu'elles ou ils ont une question, « annualiser la formation, etc. La question du temps apparaît également en lien étroit avec la pandémie et les bouleversements que cela a entraîné pour les apprenti-e-s et pour les FEE qui devaient les accompagner.

3.4 Aspects organisationnels

3.4.1 Organisation de la formation

L'organisation de la formation est abordée dans les données alémaniques principalement en termes de personnes impliquées, plus que d'organisation concrète de la formation. Peu d'éléments également sur les modalités pédagogiques privilégies par les personnes formatrices, si ce n'est des éléments récurrents sur l'autonomie.

Dans les données latines, on retrouve fréquemment une organisation de la formation qui découle de l'organisation du travail, c'est-à-dire que la formation est tributaire des priorités, urgences de la production. Cela se manifeste principalement dans l'organisation quotidienne de la formation et dans l'attribution des apprenti-e-s à telle ou telle équipe, selon les besoins du chantier, de la ligne de production, etc. Dans certains secteurs, cela a un impact sur une forme d'annualisation de la formation (périodes creuses permettent de mieux accompagner les apprenti-e-s) ou sur le temps alloué aux apprenti-e-s pour leur dossier de formation (en cas de mauvais temps, les apprenti-e-s peuvent avancer…).

3.4.2 Besoins des personnes formatrices, défis de formation et formation continue

Les besoins de formation et formation continue dans les données alémaniques laissent apparaître une contradiction entre une volonté, partagée par tous les acteurs et toutes les actrices, d'avoir des offres de FOCO variées et pertinentes, et la difficulté, en particulier pour les patron-ne-s et patron-ne-s/FEE, à envisager de débloquer le temps nécessaire à cet effet. Les modalités proposées, ainsi que les contenus diffèrent également selon les répondant-e-s.

Dans les données latines, les FEE reportent avoir régulièrement accès à des FOCO techniques, soit liées au métier. En revanche, les FOCO pédagogiques sont plus rares, même si globalement les personnes disent avoir facilement accès aux FOCO.

3.5 Autonomie et responsabilisation

Une omniprésence de la question de la responsabilisation individuelle (celle des FEE, comme celle des apprenti-e-s) et de l'autonomie est à relever dans les discours des personnes interviewées en Suisse alémanique. Cela apparaît également comme un gage de la qualité de la formation, ou de la compétence des FEE. Il semblerait qu'il s'agisse principalement d'une autonomie de formation, les apprenti-e-s devant demander de l'aide, poser des questions et signaler leurs besoins, ainsi qu'une autonomie d'exécution permettant aux apprenti-e-s de rapidement participer à la production.

Comme dans les données alémaniques, le discours des FEE latin-e-s sur l'autonomie reste tout aussi central. Plus précisément, la problématique de l'autonomie et de la responsabilisation des apprenti-e-s ressort de manière transversale et présente deux facettes : celle d'une véritable autonomie, que l'apprenti-e acquiert au fur et à mesure que sa formation avance et que l'accompagnement s'allège, et celle de l'indépendance, soit le fait de laisser l'apprenti-e effectuer certaines tâches seul-e. Dans ce dernier cas de figure, il s'agirait donc davantage d'autonomie d'exécution. Dès lors, les apprenti-e-s sont confronté-e-s au fait d'effectuer des tâches de manière indépendante, sans pour autant être en situation d'autonomie.

3.6 Représentations et attendus vis-à-vis des apprenti-e-s

Dans les données alémaniques, les jeunes sont présenté-e-s comme motivé-e-s et intéressé-e-s. Cela permet sans doute de justifier de manière sociale l'engagement à former des apprenti-e-s, en mettant en avant l'intérêt de travailler avec des jeunes, de les accompagner et d'en faire les « professionnel-le-s » de demain, puisqu'elles et ils sont « l'avenir ». Contre toute attente, peu de stéréotypes sur le manque de motivation, les difficultés et les comportements problématiques des jeunes.

En revanche, les FEE interviewé-e-s dans les cantons latins font davantage ressortir les problématiques liées au manque de motivation, mais également quelques représentations stéréotypées des jeunes, et en particulier de la « génération Z ». Celle-ci est en effet présentée comme ayant un rapport distancié avec le travail, refusant les rapports hiérarchiques et voulant s'épanouir au et en dehors du travail. Par ailleurs, les apprenti-e-s sont vu-e-s comme des « diamants bruts » que les FEE doivent façonner et qui de ce fait, nécessitent beaucoup de suivi et de temps. Les discours vis-à-vis des apprenti-e-s s'avèrent refléter le paradoxe relationnel entre d'une part le lien hiérarchique personne qui forme *vs* personne formée et, d'autre part, le lien humain, où les apprenti-e-s sont présenté-e-s comme des membres de la famille, des enfants par les FEE.

3.7 Articulation entre lieux de formation

Un des enjeux fondamentaux de la formation duale est l'articulation entre l'école et l'entreprise. Très peu d'éléments abordent cet aspect dans les données alémaniques. Les écoles professionnelles apparaissent un peu plus chez les FEE, qui mentionnent l'importance de collaborer avec les autres lieux de formation, en particulier l'école professionnelle dans les pistes de soutien ou les mesures de FOCO escomptées. Les CIE apparaissent encore moins dans les propos des interviewé-e-s. Les patron-ne-s l'évoquent cependant comme un des défis pour les FEE.

Concernant les données latines, l'école est rarement citée par les FEE, sauf dans un entretien tessinois où la FEE explique se rendre une fois par année dans l'école professionnelle pour une rencontre entre les apprenti-e-s, les parents, les FEE et le corps enseignant. La plupart du temps, l'école apparait en filigrane dans le discours des FEE, notamment lorsqu'elles et ils expliquent aider les apprenti-e-s avec les cours scolaires. Globalement, l'articulation entre les deux lieux d'apprentissage pourrait être résumée comme suit : chaque lieu fonctionne de manière indépendante et des contacts se créent seulement en cas de problèmes avec l'apprenti-e.

3.8 Satisfaction

La thématique de la satisfaction est particulièrement délicate, car la question était posée de façon directe dans les interviews alémaniques. Il en ressort que l'ensemble des répondant-e-s semblent satisfait-e-s. Globalement, on constate que la satisfaction est particulièrement marquée chez les FEE, qui répondent positivement à 82%. Ce résultat surprenant contraste avec les travaux réalisés en Suisse romande où les réponses sont plus nuancées.

Du fait qu'aucune question directe n'avait pas été posée, la problématique de la satisfaction a été exprimée de manière moins frontale par les FEE latin-e-s. Le mot « satisfaction » n'est explicitement cité que dans cinq entretiens, en termes de motivation, de transmission du savoir-faire, de satisfaction des client-e-s, d'évolution des apprenti-e-s ou encore par la négative. En revanche, la satisfaction des FEE ressort de manière transversale et au travers d'autres thématiques, notamment en lien avec les motivations à former les apprenti-e-s. Autrement dit, ce qui semble motiver les FEE correspond à ce qui les satisfait, lien qui est cohérent avec la littérature.

3.9 Réseau et soutien

Dans les données alémaniques, la thématique du réseau des FEE transparait de manière transversale dans plusieurs réponses, en termes de ressources existantes et/ou manquantes, ainsi que comme soutien. Ces questions ont été posées uniquement aux FEE. Contre toute attente, le réseau de la FP n'apparaît pas de manière importante dans les réponses.

Dans la suite logique de ce constat, les stratégies pour faire face aux difficultés sont principalement des stratégies individuelles. Les stratégies semblent principalement concerner la dimension relationnelle avec les apprenti-e-s et non l'organisation du travail et les contraintes liées à la situation de former dans une organisation productive.

Dans les données latines, on retrouve également ce faible recours au réseau du système de formation professionnelle. En revanche, la dimension est légèrement moins individuelle et une autre tendance se dégage : le réseau et le soutien cités sont prioritairement internes à l'entreprise. Il s'agit des collègues, mais principalement de la hiérarchie (responsables de formation, direction et parfois RH). Cela pourrait être dû à la taille des entreprises concernées, ces dernières ayant un nombre d'employé-e-s assez réduit pour envisager de gérer en interne les problèmes. Par ailleurs, l'accent mis à plusieurs reprises sur le caractère « familial » des entreprises de cette taille pourrait permettre de développer un climat de confiance. Autrement dit, ces entreprises qui comptent entre une cinquantaine et une centaine d'employé-e-s restent à échelle humaine et garantissent le soutien nécessaire à l'interne. Une autre explication pourrait résider dans la « réputation » de l'entreprise : en cas de soucis avec

un-e apprenti-e, faire appel à l'extérieur de l'entreprise pourrait provoquer des « dégâts d'image » et porter préjudice à l'entreprise.

4 ELÉMENTS TRANSVERSAUX

4.1 Enjeux sectoriels

Certains enjeux sectoriels sont apparus, ils ne peuvent pas être généralisés, l'échantillon étant trop réduit (qualitatif), mais méritent d'être évoqués.

La question des motivations à former des apprenti-e-s, en vue de de promouvoir une relève prend un sens particulier dans les secteurs qui peinent à recruter, car socialement peu valorisés ou jugés peu attractifs par les jeunes. L'enjeu de recrutement est également central dans les secteurs qui connaissent une importante main-d'œuvre non qualifiée ou transfrontalière. Le rôle des FEE est alors particulièrement important pour transmettre l'envie de rester dans la branche à des jeunes ayant fait des « choix par défaut ».

Les secteurs se distinguent également dans leur gestion de l'organisation de la formation, celle-ci étant parfois annualisée en fonction des périodes creuses de l'activité (hôtellerie, métiers verts, vente).

Enfin, les secteurs de la santé et du social laissent entrevoir de nouvelles pratiques dans l'organisation et le suivi de la formation des apprenti-e-s, pratiques propres à ces domaines (suivi régulier, supervision, intervision), qui pourraient être transposées dans d'autres branches.

4.2 Spécificités liées à la taille des entreprises

La taille des entreprises a un impact sur le quotidien des FEE, sur leurs besoins et leurs attentes en matière de formation continue.

Dans les petites entreprises, les FEE sont fréquemment seul-e-s et souvent isolé-e-s, elles et ils subissent de plein fouet la pression à la productivité et peinent à dégager du temps pour former. Leurs demandes sont tournées vers les échanges d'expérience avec d'autres FEE. En cas de difficultés, le réseau institutionnel est mobilisé.

Les moyennes entreprises ont des enjeux qui parfois se rapprochent des petites entreprises, notamment en matière de pression à la rentabilité, et de difficultés à dégager un temps suffisant. Cependant, elles se dotent parfois d'une hiérarchie (responsables de formation, RH) sur le modèle des grandes entreprises. Elles tendent à gérer en interne les problèmes et difficultés rencontrés avec les apprenti-e-s, d'une part car elles en ont les moyens, et d'autres part car elles craignent un dégât d'image. En outre, elles ont parfois une offre de formation interne pour leur personnel, y compris les FEE.

Les grandes entreprises sont plus souvent dotées de personnes formatrices à plein temps, de responsables de formation ou encore de centres de formation séparés de la production. Les enjeux du temps ou de la tension produire/former se manifestent différemment. Elles gèrent en interne les problèmes et difficultés rencontrés avec les apprenti-e-s, mais sont également parfois fortement intégrées au réseau institutionnel (implication dans les

associations professionnelles, dans les expertises d'examens, dans les cours interentreprises). En outre, elles ont parfois une offre de formation interne pour leur personnel, y compris les FEE.

4.3 Enjeux régionaux

Les limites des données alémaniques ne permettent pas d'analyse comparative, nous pointons ici que certains enjeux régionaux.

Il s'agit surtout de relever les particularités de petits cantons, comme le Tessin, dont la situation économique est tendue et dont le bassin de recrutement des apprenti-e-s est réduit. Cela a un impact fort sur les raisons à former des entreprises et sur les motivations, les pratiques et les représentations des FEE.

Un autre élément à relever dans des petits cantons est la force des réseaux locaux, qui jouent un rôle primordial dans le recrutement et la sélection des apprenti-e-s, mais aussi dans les liens possibles entre lieux de formation.

5 BESOINS EN FORMATIONS CONTINUES

5.1 Réponses des FEE dans les données latines

Les tableaux 4 et 5 représentent les réponses données par les personnes interviewées au sujet des potentielles offres de formations continues. Une liste de formations a ainsi été proposée aux personnes formatrices, qui ont pu indiquer (tableau complet dans le rapport) pour chaque formation si elles auraient de l'**intérêt** à la suivre et si elles la perçoivent comme **utile**. Finalement, les personnes formatrices ont **classé** les diverses formations en indiquant les trois qu'elles trouvent les plus pertinentes[2]. Précisons que les personnes pouvaient indiquer autant de l'intérêt que de l'utilité pour la même formation.

Offres de cours	**Totaux cumulés**
Connaissances du public adolescent (psychologie, développement, etc.)	34
Compétences relationnelles et de communication	31
Problématiques sociales, culturelles et familiales	27
Rôles des formateurs-trices en entreprise, tâches et défis	25
Méthodes pédagogiques	20
Gestion du temps (produire-former)	20
Compétences digitales	17
Réseaux (personnes-ressources, associations professionnelles, école professionnelle, etc.)	17
Connaissances générales sur le système de la FP	15
Autres	2

Tableau 4 : Fréquences des réponses – Propositions d'offres de formations continues

[2] Concernant le classement des trois formations les plus pertinentes, la première était comptabilisée avec 3 points, la deuxième avec 2 points et la troisième avec un point.

Les réponses font apparaître quatre grandes catégories :

- Les **enjeux contextuels**, soit les connaissances du public adolescent et les problématiques sociales, culturelles et familiales. Cette catégorie montre la complexité des rôles de FEE, devant former à un métier tout en ayant à gérer diverses problématiques.

- La **fonction de FEE**, soit ses rôles et ses compétences. Cela montre le besoin de clarification du rôle de FEE et met en évidence la complexité du rôle nécessitant des compétences variées et multiples.

- Le **quotidien de la formation en entreprise**, soit à la fois la gestion du temps et la gestion pédagogique de l'accompagnement des apprenti-e-s. Cela illustre la double casquette si souvent évoquée former/produire.

- Le **système**, soit les connaissances générales de la formation professionnelle et les réseaux à disposition. Cette dimension apparaît comme de moindre importance, pourtant dans les entretiens des lacunes sur les connaissances du système et un faible recours au réseau semblent signaler un besoin en la matière.

S'ajoutent à cela des compétences spécifiques comme les compétences digitales et des éléments rapportés sous Autre, soit le recrutement d'apprenti-e-s et la mise en cause de la formation des 40h, jugée « à revoir ».

		Totaux
Format	Présentiel	9
	Distanciel	1
	Hybride	4
Modalité	Cours	11
	Workshop	3
	Echange d'expériences	13
	Autre	0
Durée en jours		2,9

Tableau 5 : Fréquences des réponses – Formats et modalités des cours de formations continues

Concernant le tableau 5 :

- Le format des formation continues plébiscité est le présentiel, comme observé chez les FEE alémaniques. A l'inverse, les patron-ne-s et patron-ne-s FEE alémaniques privilégient le format en ligne.

- Les modalités sous forme de cours et d'échange d'expériences semblent être les plus fréquemment choisies, au détriment de la modalité *workshop*. L'échange d'expériences était également ressorti des analyses alémaniques des réponses des FEE, tandis que la modalité de cours n'apparaissait pas. Au contraire, chez les patron-ne-s et les patron-ne-s FEE, l'accent avait été mis sur une préférence sur les aspects pratiques plutôt que théoriques. Cela sous-entend que la modalité cours n'était pas plébiscitée.

- Concernant la durée idéale de telles formations, les FEE latin-e-s estiment qu'elle pourrait être de pratiquement trois jours par année, ce qui est légèrement supérieur aux aspirations des FEE alémaniques (1 à 2 jours). Quant aux patron-ne-s et patron-ne-s FEE en Suisse-alémanique, elles et ils précisent que les cours ne devraient pas être trop longs ou restent vagues en parlant de « la dose nécessaire ». Un FEE romand précise à ce sujet que *« si c'est utile, le temps on le trouve ! » (Enzo).*

- Dans certains cas, il est précisé que les formations pourraient être distribuées sur des demi-journées uniquement, ou encore mélanger les formats pour proposer des formats hybrides en fonction du contenu du cours.

5.2 Propositions de formations continues

5.2.1 Des besoins qui renvoient à d'autres acteurs et actrices de la formation professionnelle

Un certain nombre d'éléments sont ressortis de notre analyse et apparaissent comme centraux, mais ils dépendent d'autres acteurs et actrices institutionnel-le-s. Il nous a toutefois semblé intéressant de les faire figurer brièvement ici.

- Plusieurs réponses ont fait apparaître des attentes, voire des critiques quant à la formation CFFE (40 heures). Ces aspects devraient donc être adressés aux Cantons et aux associations professionnelles. Il s'agit notamment de la durée, jugée insuffisante, en particulier pour traiter d'aspects plus généraux concernant les adolescent-e-s, les enjeux sociaux, familiaux, etc., mais aussi de certains contenus proposés, considérés comme peu pertinents pour le quotidien des FEE ;

- Un certain nombre de défis liés à la fonction de FEE ont été identifiés (faible reconnaissance, charge de travail, tension produire/former, identité professionnelle, etc.). Ces éléments essentiels ne peuvent pas nécessairement figurer dans une offre de cours, pour autant ils doivent être pris en considération (voir à ce propos les pistes d'actions proposées par Lamamra et al., 2019). Un certain nombre de mesures spécifiques pourraient être mises en œuvre : reconnaissance et revalorisation de la fonction, identification des tâches et rédaction d'un cahier des charges, réflexion sur une organisation du travail permettant de disposer de temps et de dispositifs ad hoc pour la formation, décharge, etc. Ces pistes d'action devraient être soumises aux OrTra, associations professionnelles et aux entreprises et mises en œuvre par ces différent-e-s acteurs et actrices ;

- Dans les entreprises de petites tailles (micro- et petites entreprises), les FEE sont souvent isolé-e-s. Dans ces contextes organisationnels en particulier, la demande est forte pour des rencontres et des échanges avec d'autres FEE. Cela se retrouve également dans des entreprises plus importantes (moyennes ou grandes). Si les échanges d'expérience inter-secteurs ont été particulièrement plébiscités comme modalité de formation, certain-e-s FEE ont également souhaité des rencontres et échanges entre FEE d'un même domaine d'activité. Pour cela, et pour construire des pratiques communes, ces personnes souhaiteraient avoir le soutien des OrTra.

5.2.2 Mise en place et promotion des offres de formations continues pour les FEE : quelques enjeux

Les données recueillies tant en Suisse alémanique, qu'au Tessin et en Suisse romande ont permis de faire émerger certains enjeux centraux de la formation en entreprise. Comprendre ces éléments nous semble indispensable pour qui souhaite proposer des offres de formation pertinentes, adaptées aux besoins (des FEE comme des entreprises formatrices) et de surcroît des offres dont les acteurs et actrices pourront se saisir.

- Il semble important de prendre en considération lors de l'élaboration des offres de formations que le défi est double. D'une part, du côté des patron-ne-s (données alémaniques),

il est difficile d'envisager de libérer les FEE « trop » de temps pour les former à des aspects considérés comme ne renvoyant au « professionnel » (pédagogie, connaissance du public adolescent, etc.). D'autre part, certain-e-s FEE semblent rencontrer une difficulté à demander des formations continues : soit parce qu'elles et ils partagent la croyance d'être suffisamment formé-e-s[3], soit parce qu'elles et ils craignent qu'une demande de formation donnerait une image négative de leurs compétences en matière de suivi des apprenti-e-s (voir tableau 5 et écart entre utilité et intérêt). Dans la présentation des offres, il s'agit donc de tenir compte de ces aspects et d'insister sur le fait que les formations continues « pédagogiques » doivent être pensées comme des mises à jour, au même titre que les formations « métiers ». Cela deviendrait une évidence tant pour les entreprises que pour les FEE ;

- La question de la qualité de la formation dispensée en entreprise a fréquemment été présentée comme étant liée au rôle ou à la fonction des FEE. Il serait dès lors pertinent de présenter les offres de formations sous l'angle de la qualité de la formation, celle-ci étant identifiée par les entreprises comme allant de pair avec la formation de main d'œuvre qualifiée, d'une relève pour le secteur ou l'entreprise ou encore avec le développement du métier ;

- Cet argument peut également être mobilisé en fonction de certains enjeux locaux. En effet, au Tessin où la question de former une main d'œuvre et une relève qualifiée est particulièrement aiguë, ce notamment en lien avec la main d'œuvre non-qualifiée et/ou transfrontalière, l'argument de la qualité peut être utilisé. En effet, avoir des FEE bénéficiant d'une meilleure formation permet de former une relève qualifiée et de participer à l'essor et au dynamisme du marché local.

- L'argument de la qualité peut également être utilisé pour répondre à certains enjeux sectoriels. En effet, pour les secteurs les moins attractifs, ayant une représentation sociale peu valorisée ou connaissant de forts taux de résiliation, améliorer l'accompagnement en entreprise et par là la qualité de la formation dispensée peut être un argument décisif.

- Un dernier aspect semble intéressant à retenir en vue de présenter les offres de formation, il s'agit du cadre organisationnel. Ainsi, si dans les micro- et petites entreprises, l'enjeu est d'avoir le temps ou la possibilité de libérer les FEE pour des formations, les enjeux sont tout autres dans d'autres types de structures. Les grandes entreprises et certaines entreprises de taille moyenne proposent des formations internes. Dans ce cas, des offres externes pourraient être considérées comme des offres concurrentes, ou tout simplement être négligées car plus coûteuses. Il s'agit alors de développer un argumentaire (échanges de pratiques avec d'autres FEE, cours intersecteurs, offres plus diversifiées, etc.) pour souligner l'intérêt de l'offre proposée. Un autre argument pourrait être l'obtention d'une certification (pour les FEE) et d'une labellisation (pour l'entreprise), éléments intéressants tant pour les parcours professionnels des FEE que pour l'image de l'entreprise.

[3] *« Je m'y [aux FOCO] suis pas intéressée, c'est pas pour me lancer des fleurs, mais je pense que je suis assez… formée » (Aurélie)*

5.2.3 Contenus, modalités et format des offres

5.2.3.1 Contenus

Au niveau des contenus, les données analysées tant en Suisse alémanique qu'en Suisse latine ont fait émerger des éléments pouvant être traduits dans des offres de formation continue spécifiques. A partir des résultats du tableau 4 ainsi que des analyses de contenu des entretiens, un certain nombre d'offres de cours peut être envisagé :

Offres de cours

- Connaissances du public adolescent (psychologie, développement, etc.)
- Compétences relationnelles et de communication
- Problématiques sociales, culturelles et familiales
- Rôles des formateurs-trices en entreprise, tâches et défis
- Méthodes pédagogiques
- Gestion du temps (produire-former)
- Compétences digitales
- Réseaux (personnes-ressources, associations professionnelles, école professionnelle, etc.)
- Connaissances générales sur le système de la FP
- Devenir FEE : modes d'accès, raisons et motivations à former
- Être FEE : tâches, rôles, compétences et postures
- Identités professionnelles des FEE : entre professionnel-le-s et personnes formatrices, concilier les deux casquettes
- Les formateurs et formatrices au quotidien : bases légales et pédagogiques pour les collègues en charge des apprenti-e-s
- Créer une communauté de pratique : cours pour FEE afin de former les collègues aux bases de l'accompagnement des apprenti-e-s
- Mobiliser la communauté de pratique : cours pour entreprises pour initier l'ensemble du personnel aux enjeux de la formation duale
- Quelle(s) autonomie(s) pour les apprenti-e-s ? L'autonomie est-elle un prérequis ou un acquis de la formation ? Entre autonomie de pensée et autonomie d'exécution

****

Offres à la carte

- Interagir et connaître les défis de la génération Z
- Rôles de FEE et relations intergénérationnelles
- Impact pédagogique des réformes sur le travail des FEE : comment rester à la page

5.2.3.2 Modalités

Modalités des offres de cours
• Privilégier le présentiel, hybride possible • Privilégier le format cours ou échange d'expériences • Proposer un équilibre entre théorie et pratique • Proposer des offres modulables permettant de s'adapter aux disponibilités des FEE et à la promptitude des entreprises à libérer leur personnel (1-3 jours par an) • Moduler les offres : jours complets, demi-journées, soirées • Adresser des offres saisonnières à certains secteurs

5.3 À suivre : une enquête à large échelle pour préciser les besoins en formations continues

Les analyses effectuées à partir des interviews alémaniques et latines ont permis de mettre en avant un certain nombre de besoins et d'intérêts des FEE en termes d'offres de formations continues. Cela dit, le nombre limité de personnes ayant fait part de leurs appréciations concernant les FOCO ne permet pour l'instant pas de généraliser les résultats.

C'est pourquoi, une prochaine étape par questionnaire aura lieu et sondera d'une part les personnes formatrices et, d'autre part, les patron-ne-s d'entreprises formatrices. Cette approche comportant un plus grand nombre de répondant-e-s, elle consentira de peaufiner davantage les propositions d'offres de formations continues et de les adapter aux différents publics cibles, notamment à la taille de l'entreprise ou au secteur.

Un bref questionnaire reprendra ainsi les questions illustrées dans le tableau 4 et sera complété par des questions d'ordre sociodémographiques, ce qui permettra d'effectuer plusieurs types d'analyses, chacune apportant des éléments de compréhension supplémentaires au sujet des formations continues :

- **Analyses descriptives** : indiquent quelles offres ont obtenu le plus d'adhésion, quelle modalité a été le plus retenue, quel est la moyenne de durée des cours privilégiée, etc. ;
- **Analyses de corrélations** : identifient si plusieurs contenus de cours sont corrélés entre eux, et si oui de quelle manière (positivement vs négativement). En outre, elles montrent si un thème apparaît comme étant corrélé à un format de cours spécifique. Cela dans le but d'affiner l'offre de cours proposée ;
- **Analyses comparatives** : donnent lieu à des comparaisons des réponses des FEE et des patron-ne-s, des entreprises selon leur taille ou leur secteur, etc. Elles donnent donc la possibilité de proposer des offres ciblées aux différents partenaires (OrTra, PME, grandes entreprises, etc.) ;
- **Analyses inférentielles** : elles infèrent des liens « cause à effet » entre les types de cours, leur durée, la taille d'entreprise etc. La durée ou la modalité de certains cours pourra ainsi être modulée en fonction des liens mesurés (p. ex. si un certain cours « prédit » une durée souhaitée plus courte) ;

- **Analyses de profils** : constitution de cluster, soit une sorte de regroupement des personnes ayant répondu de manière similaire (« profils-type »). Ce type d'analyse pourrait permettre de développer des offres *à la carte* selon les différents profils de personnes.

L'ensemble de ces analyses constituera un apport de taille en ce qu'elles proposeront une optimisation des offres de cours.