

Formateurs et formatrices en entreprise

Des conditions d'exercice peu connues

Par **Nadia Lamamra** et **Barbara Duc**

Malgré l'intérêt de la recherche pour la formation professionnelle duale, peu de travaux portent sur les formateurs et formatrices en entreprise, et encore moins sur les conditions dans lesquelles elles et ils dispensent la formation au quotidien. Or, il est primordial de s'intéresser à l'impact des conditions d'exercice de la fonction formatrice sur les choix en matière de transmission, de pédagogie ou de didactique professionnelle. Ainsi, les difficultés de l'apprentissage en situation de travail peuvent être mises en évidence.

Les formateurs et formatrices en entreprise doivent assurer une multiplicité de rôles et de tâches. Leur travail est fractionné et soumis à la double pression de la productivité et de la formation. Dès lors, le temps pour réaliser toutes les tâches est souvent insuffisant. Enfin, un écart entre le travail prescrit et le travail réel peut être constaté.

Ces informations sur les conditions de réalisation de la formation sur le lieu de travail ont été identifiées par une équipe de recherche de la HEFP. Elle a réalisé une étude en Suisse romande, fondée sur des observations d'une demi-journée à deux jours auprès de 35 formateurs et formatrices en entreprise interviewé-e-s au préalable. Les observations courtes ont porté sur l'entier de leur activité : les interactions avec les apprenti-e-s, les tâches liées à leur métier ou à leurs diverses fonctions, ou encore à la part administrative de la fonction de formateurs et formatrices en entreprise. L'analyse des notes de terrain, tout comme celle des entretiens, a permis d'identifier la complexité de cette activité et ses contraintes.

Les manifestations de l'activité réelle

Par rapport aux entretiens, les observations ont permis de saisir encore plus finement le réel de l'activité des formateurs et formatrices en entreprise, réel largement marqué par le primat de la production. Ce dernier se donne à voir au travers de l'évocation récurrente des coûts de production comme le prix de la pièce, la vitesse d'exécution et la facturation à la clientèle. Il apparaît également au travers d'une organisation de la formation qui découle largement de celle du travail et du carnet de commandes. Ainsi, les rotations dans les différentes unités ou l'attribution quotidienne des tâches aux ap-

prenti-e-s semblent souvent plus dépendre des besoins de la production que de logiques formatives ou de principes pédagogiques.

Largement évoqué dans les entretiens, l'enjeu du temps apparaît de façon particulièrement aigüe dans les observations. Cet enjeu peut d'une part être lié à la taille de l'entreprise, les petites structures rencontrant une pression accrue à la rentabilité. D'autre part, le manque ou le morcellement du temps renvoie fréquemment au secteur d'activité, particulièrement aux métiers marqués par le primat donné à la clientèle ou rythmés par des « coups de feu ».

Le travail des formateurs et formatrices en entreprise est soumis à la double pression de la productivité et de la formation.

Des stratégies pour former

Ces conditions d'exercice font qu'il est souvent difficile pour les formateurs et formatrices en entreprise de planifier leurs activités de formation.

En outre, dans les secteurs de production de biens où la qualité des pièces, les coûts de production, et donc la vitesse d'exécution ou encore la limitation des déchets sont importants, il est parfois trop coûteux de confier le travail aux apprenti-e-s.

Les observations ont permis d'identifier diverses stratégies utilisées par les formateurs et formatrices pour composer avec les contraintes de l'activité productive. Elles et ils assignent, par exemple, les apprenti-e-s novices à des tâches simples et/ou répétitives, qu'elles et ils peuvent réaliser sans supervision. Une autre stratégie consiste à privilégier le travail en tandem, la personne formatrice exécutant une tâche et dévoilant ainsi les gestes du métier à un-e apprenti-e en posture d'observation, qui par la suite les reproduira. Les formateurs et formatrices peuvent en outre laisser l'apprenti-e s'auto-former ou, lorsque la taille de l'entreprise le permet, proposer une formation par les pair-e-s, les apprenti-e-s plus



↑ Photographie de **Tobias Hug**, en dernière année de Design ES, spécialisation Photographie, École de design de St-Gall

expérimenté-e-s formant les plus jeunes. Ces stratégies permettent aux personnes formatrices, et au reste du collectif de travail, de gérer au mieux la tension entre produire et former sans arrêter leur propre activité productive.

L'observation laisse apparaître des paradoxes

Les observations ont souligné que la formation en entreprise se calque fréquemment sur l'organisation du travail, tant dans l'organisation des journées que dans le choix des personnes impliquées. Parfois, les contraintes sont telles qu'elles conduisent à la situation paradoxale d'écarter les apprenti-e-s des activités de travail réel, principe au cœur du dispositif dual.

Les observations mettent ainsi au jour l'écart entre le contexte du travail quotidien et les modèles pédagogiques auxquels les formateurs et formatrices en entreprise aspirent dans les entretiens. Elles permettent également

de souligner le fort engagement de ces personnes, leur créativité pour mener à bien leur mission formatrice malgré tout.

▪ Nadia Lamamra, responsable du champ de recherche « Processus d'intégration et d'exclusion », HEFP ▪ Barbara Duc, senior researcher du champ de recherche « Processus d'intégration et d'exclusion », HEFP

Bibliographie

- Lamamra, N. & Duc, B. (2021). *Une perspective décentrée sur l'apprentissage en situation de travail : les conditions d'exercice des personnes formatrices en entreprise*. In : *Éducation et Socialisation*, 62. <https://doi.org/10.4000/edso.17040>
- 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 de la formation professionnelle*. Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle IFFP. <https://doc.rero.ch/record/329063?ln=de>

► www.hefp.swiss/project/formateurs-trices-personnes-clefs