

Consultez le Manuel sur le Portail:  
**[www.mfe.formation.ch](http://www.mfe.formation.ch)**

Vous y trouverez différentes composantes téléchargeables du Manuel, comme par exemple, les check-lists, les aide-mémoire et les formulaires. En outre et selon ce qui vous intéresse, vous avez la possibilité de télécharger certains chapitres, matériaux d'information ou graphiques contenus dans le Manuel. Un glossaire et un aperçu de tous les changements survenus depuis l'édition 2005 sont également à votre disposition.

Mis à jour régulièrement, le Portail fournit les documents actuels et les informations les plus pertinentes.

Toutes les informations importantes sur la formation professionnelle se trouvent sur:

**[www.formationprof.ch](http://www.formationprof.ch)**

# Impressum

## Manuel pour la formation en entreprise

4<sup>e</sup> édition retravaillée 2013

© 2013 CSFO, Berne. Tous droits réservés.

<b>Editeur</b>	Centre suisse de services Formation professionnelle   orientation professionnelle, universitaire et de carrière CSFO, Berne
<b>Réalisé en collaboration avec</b>	le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI, Berne la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle CSFP, Berne
<b>Auteurs</b>	Maurice Dirren, Sion Josette Fallet, Neuchâtel Peter Knutti, CSFO Christian Lehmann, Nidau
<b>Direction du projet</b>	Peter Knutti, CSFO Barbara Studer, sprachwerk-studer.ch
<b>Rédaction</b>	Anna Allenbach, DFP Ticino Josette Fallet, Neuchâtel Michel Fior, SEFRI Peter Knutti, CSFO Barbara Studer, sprachwerk-studer.ch
<b>Mise en page</b>	Anja Naef, Kathia Rota, naef-grafik.ch Aide-mémoire: Aysun Raselli-Kurtulan, augenfang.ch
<b>Equipe qualité</b>	Gabriel Brodmann, Berufsberatung, Berufs- und Erwachsenenbildung, Bâle-Ville Chester Romanutti, CSFO Jean-Pierre Delacrétaz, Direction générale de l'enseignement postobligatoire, Lausanne Michel Etienne, Service des formations postobligatoires et de l'orientation, Neuchâtel Paul Jud, Amt für Berufsbildung, Schwyz Toni Messner, SEFRI Jeanpierre Mini, Divisione della formazione professionale, Breganzona Susann Schläppi, CSFP Marcel Steffen, Mittelschul- und Berufsbildungsamt, Zurich Peter Sutter, Office de l'enseignement secondaire du 2 <sup>e</sup> degré et de la formation professionnelle, Berne Daniel Wyss, Amt für Berufsbildung, Coire
<b>Collaboration rédactionnelle</b>	Heidi Bischofberger, Dani Duttweiler, Peter Ming, Esther Naef, Jean-Pierre Paillard
<b>Photographies des objets</b>	Maria Gambino, Bâle et fotolia.com
<b>Photographies des personnes</b>	Apprenti-e-s de la classe professionnelle de graphisme 2012/2013, Ecole d'arts visuels de Bienne Andreas Greber, enseignant en photographie (Les portraits sont ceux de personnes en formation dans les écoles professionnelles du canton de Berne.)
<b>Impression</b>	Reinhardt Druck AG, Bâle
<b>Article No</b>	MB2-1011 Cette publication est également disponible en allemand et en italien.
<b>ISBN</b>	978-3-03753-062-7
<b>Distribution et service clientèle</b>	CSFO Distribution Industriestrasse 1, 3052 Zollikofen Tél. 0848 999 002, fax 031 320 29 38, distribution@csfo.ch, www.shop.csfo.ch

### Nous remercions les personnes suivantes de leur soutien:

Marie-Morgane Adatte, Gisela Arrigoni, Snezana Asceric, Hugo Barmettler, Esther Bärtschi, Matthias Batzli, Carla Battaglioni Fenazzi, Rita Beltrami, Fanny Berger, Pierre-Alain Berlani, Valentina Bontä, Rebecca Borer, Urs Burch, Silvia Calderone, Ivan Campana, Clio Castelli, Clément Chaignat, Davide Ciangherotti, Claudio Comi. Maëlle Dreier, Margrit Dünz, Tina Eggimann, Matthias Escher, Michel Etienne, Yekta Evren, Nelly Fankhauser, Robert Galliker, Jacqueline Gartenbein, Massimo Ghezzi, Herbert Graf, Michel Graf, Nayan Graf Quartier, Francesco Hess, Karin Hess, Alexandre Horner, Tony Huber, Evelin Jaberg, Esther Käch, Benno Kälän, Marco Kamm, Martin Klaus, Paul Kölliker, Barbara Kunz, Alphons Kurmann, Jeannette Larentis, Beatrice Ledergerber, Vincenza Licari, Bernhard Liechti, Regula Luginbühl, Linus Mächler, Isabelle Marchon, Alex Meyer, Astrid Meyer, Livia Michel, Theresia Morgeneegg, Andrea Bastian Müller, Corinna Münster, Esther Naef, Willy Obrist, Susanna Oppliger, Eva Palasthy, Paily Na Plüss, Alessandro Preite, Walter Röllin, Emmanuel Rossi, Ivan Rossinelli, Camille Rotzetter, Beatrice Ryser, Andreas Schädler, Janice Schafer, Chloé Scheurer, Hans-Jürg Schilling, Patricia Schmid-Locatelli, Mireille Schmutz, Lea Schneider, Brigitte Schneider-von Bergen, Jürg Schweri, Lionel Socchi, Daniela Städeli, Daniela Strahm, Daniel Stucky, Anton Studer, Jack Tanner, Francesco Trippolini, Fritz Tschanz, Mirjam Tschumi, Vigeli Venzin, Sébastien Viret, Simon Vollenweider, Nina Waser, Othmar Willisegger, Ruedi Wyss

# Contenu

Avant-propos	5
Utilisation du manuel	7
La formation initiale en entreprise... un beau défi!	11

## PARTIE A: LA FORMATION EN ENTREPRISE DE A - Z

<b>A 1. De l'entreprise à l'entreprise formatrice</b>	
1.1. Devenir entreprise formatrice	27
• Prendre la décision de former	30
1.2. Les trois lieux de formation et les éléments de la formation professionnelle initiale	31
1.3. Le formateur et la formatrice en entreprise	35
• Plan d'études – Cours de base pour formateurs/ formatrices en entreprise	38
1.4. Développement de la qualité à l'aide de la QualiCarte	43
• QualiCarte	46
• QualiCarte: questionnaire pour les personnes en formation	50
<b>A 2. Choix et engagement</b>	
2.1. Profil d'exigences	55
• Profil d'exigences	57
2.2. Sélection	59
• Procédure de sélection	65
• Présélection sur la base des dossiers de candidature	66
• Échéancier: choix des candidat-e-s	68
• Déroulement d'un entretien d'embauche	69
• Dossier de sélection	71
• Le stage d'observation	77
• Maladie et accident	81
2.3. Engagement	87
• Contrat d'apprentissage – engagement	90
• Formulaire Contrat d'apprentissage	91
2.4. Relations d'apprentissage	93
<b>A 3. Préparation de la formation dans l'entreprise et intégration</b>	
3.1. Préparation de la place de travail	99
3.2. Planification de la formation dans l'entreprise	101
• Planification de la formation dans l'entreprise	110
• Programme de formation dans l'entreprise	111
• Programme individuel de formation	112
3.3. Intégration de la personne en formation dans l'entreprise	113
• Préparation avant le premier jour de travail	116
• Premier jour – première semaine de travail	117
<b>A 4. Enseigner et apprendre au sein de l'entreprise</b>	
4.1. Processus d'apprentissage dans l'entreprise	121
• Transmission des instructions	124
4.2. Rapport de formation	125
• Rapport de formation	127
4.3. Dossier de formation	131
• Introduction au dossier de formation	140
4.4. Compétences opérationnelles	141
4.5. Techniques d'entretien	143
• Exemple de préparation d'un entretien	145
4.6. Résolution de problèmes	147
• Gérer les conflits	149
• Surmonter les conflits	150
4.7. Travail en équipe	151
4.8. Autorité et motivation	153
• Susciter et entretenir la motivation	154
<b>A 5. Fin de la formation</b>	
5.1. Préparation de la personne en formation à la procédure de qualification	157
5.2. Certificat d'apprentissage	161
• Certificat d'apprentissage	165
5.3. Que faire après la formation professionnelle initiale?	167
• Départ de l'entreprise à la fin de l'apprentissage	170

## PARTIE B: APPROFONDISSEMENT

<b>B 1. Le système suisse de formation</b>	
1.1. Le système de formation professionnelle	175
• Formation professionnelle initiale de deux ans avec attestation fédérale (AFP)	180
• Formation professionnelle initiale de trois ou quatre ans avec certificat fédéral de capacité (CFC)	183
• Maturité professionnelle (MP)	186
1.2. Les trois lieux de formation	189
1.3. Les réseaux d'entreprises formatrices	193
1.4. Les procédures de qualification	195
1.5. Les coûts et le bénéfice de la formation dans l'entreprise	199
1.6. La formation professionnelle supérieure	201
<b>B 2. Partenaires</b>	
2.1. Partenaires de la formation professionnelle initiale	205
2.2. Collaboration avec l'autorité cantonale	207
2.3. Collaboration avec l'école professionnelle	209
2.4. Collaboration avec les organisations du monde du travail	211
2.5. Rôle de l'orientation professionnelle et des services de consultation pour adolescents	213
<b>B 3. Conditions-cadres de la formation professionnelle</b>	
3.1. Dispositions légales	217
• Bases légales concernant les personnes en formation professionnelle initiale	222
<b>B 4. Conseils méthodologiques pour former dans l'entreprise</b>	
4.1. Transmettre le savoir-faire dans l'entreprise	233
4.2. Planifier la formation par étapes	237
4.3. Planifier et conduire un projet	241
• Mandat de projet	246
4.4. Rôle des formateurs et formatrices	247
4.5. Pratique réflexive et auto-évaluation	251
4.6. Évaluation	255
4.7. Taxonomie des objectifs d'apprentissage	259
<b>B 5. Comprendre et accompagner les jeunes</b>	
5.1. Caractéristiques des 15 - 20 ans	263
5.2. Accompagnement des jeunes	265
5.3. Peur des examens	267
5.4. Communication et information	269
• Processus d'information dans l'entreprise	272
5.5. Créer un bon climat de travail	273
• Charte des relations dans l'entreprise	275
<b>B 6. Égalité des chances et traitement équitable</b>	
6.1. Difficultés et dépendances: comprendre et agir	279
6.2. Série d'aide-mémoire «Égalité des chances et traitement équitable»	281

## ANNEXE «&»

Liste de liens et de références bibliographiques	287
Espace libre – Freier Platz – Spazio libero	





## Avant-propos

du conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann

Chères formatrices et chers formateurs,

Former des jeunes, c'est leur ouvrir les portes de l'avenir. Vous êtes pour ces jeunes tout à la fois des exemples, des références et des accompagnateurs. Vous agissez en passeurs de la scolarité obligatoire vers le monde du travail et faites de votre mieux pour que les personnes en formation s'épanouissent dans leur nouveau contexte. Vous transmettez des connaissances, mais aussi des règles de comportement.

Votre engagement professionnel vous fait revêtir de grandes responsabilités. Je suis bien conscient dans ce contexte comme dans bien d'autres domaines que pour atteindre l'objectif commun – l'achèvement réussi de la formation professionnelle initiale – il faut au moins être deux, la personne en formation et celle qui la forme. Votre expérience, votre sensibilité et votre savoir vous permettent, en tant que personnes de référence pour les apprentis, de servir de médiateurs et de vous interposer dans des situations difficiles.

Durant ma longue carrière d'entrepreneur, nos unités de production et nos bureaux ont formé plusieurs centaines d'apprentis dans diverses branches. Ce constat est pour moi un sujet de fierté. Non seulement ces jeunes ont reçu une bonne formation et un diplôme professionnel reconnu, mais encore nous avons fourni une contribution qui permet à nos entreprises suisses de disposer, à l'avenir également, de spécialistes bien formés. Une bonne formation et la garantie de disposer d'une relève constituent deux facteurs vitaux pour la réussite de nos entreprises. De nombreux pays nous envient dans ce domaine. J'ose espérer que vous aussi êtes fiers de vos prestations en tant que formateurs.

Le «Manuel pour la formation en entreprise» vous transmet les connaissances de base en matière de formation des jeunes et vous renseigne sur les changements récents et sur les adaptations apportées à la formation professionnelle. Il contient aussi de nombreuses bonnes idées sur les procédures à suivre afin d'optimiser la formation professionnelle et de mieux intégrer et motiver la relève professionnelle. Bien des adaptations impliquent la fourniture de petits efforts supplémentaires, mais qu'est-ce en regard des succès escomptés?

Chères formatrices, chers formateurs, je vous remercie sincèrement de votre grand engagement en faveur des jeunes de notre pays et de la formation professionnelle duale, ce modèle à succès typique de la Suisse. Puisse votre activité de formation des professionnels de demain vous apporter encore beaucoup de satisfaction.

Johann N. Schneider-Ammann, conseiller fédéral  
Chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)



## Utilisation du manuel

Nous sommes heureux de vous présenter notre «Manuel pour la formation en entreprise», accompagné du «Lexique de la formation professionnelle», et vous invitons à l'utiliser dans la formation initiale des apprenti-e-s. Ce document est le fruit d'une fructueuse collaboration entre spécialistes des trois régions linguistiques; le manuel paraît en allemand, français et italien.

Le manuel repose sur les mêmes fondements - autrement dit sur les mêmes objectifs, contenus et standards de formation – que

- la QualiCarte, instrument d'assurance-qualité de la formation professionnelle initiale (voir thème A 1.4.) et
- le «plan d'études CSFP relatif au cours de base pour formateurs/formatrices en entreprise» (voir thème A 1.3.)

Le «Manuel pour la formation en entreprise» paraît pour la troisième fois dans une édition retravaillée. Le contenu est fondé sur la loi fédérale sur la formation professionnelle entrée en vigueur en 2004.

Nous avons apporté les modifications suivantes:

- Le «Lexique de la formation professionnelle» a été retravaillé.
- Le «Manuel pour la formation en entreprise» a subi les adaptations nécessaires.
- Le contenu du manuel a été actualisé.

Nous avons ajouté les compléments suivants:

- Thème A 2.3.: passage «Temps d'essai»
- Thème A 3.2.: passage «Modèle orienté vers les compétences opérationnelles» (remplace la «Méthode Triplex»)
- Thème A 3.2.: contrôle des objectifs d'apprentissage coiffeuse/coiffeur CFC (remplace l'exemple droguiste CFC)
- Thème A 4.3.: passage «Documentation formation professionnelle initiale»

Vous trouverez un survol des modifications du manuel depuis la première édition à l'adresse [www.mfe.formationprof.ch](http://www.mfe.formationprof.ch) -> Informations et illustrations. Vous pourrez aussi y consulter un répertoire indiquant dans quelle page figure le mot-clé recherché.

Nous partons de l'idée que vous appréciez votre tâche de formateur ou de formatrice d'apprentis. Dans cet esprit, nous vous présentons le déroulement normal de la formation professionnelle initiale en entreprise et abordons tous les thèmes importants que vous aurez à traiter dans votre pratique. Vous serez bien entendu aussi confronté-e à des difficultés dans des circonstances exceptionnelles. Nous traitons les principaux thèmes dans une série d'aide-mémoire. (voir thème B 6.1.)

### Structure du manuel

Nous vous invitons à survoler la table des matières détaillée et le répertoire pour obtenir de façon simple et rapide une idée générale du contenu.

Le manuel se compose d'une partie générique et de deux parties principales.

### Partie générique

Inséré dans la partie générique, le texte «La formation initiale en entreprise... un beau défi!» incite, comme son titre l'indique, à la réflexion sur l'activité de formateur ou de formatrice. Il démontre que, grâce à votre bagage (titre professionnel et expérience pratique), vous disposez des atouts indispensables à la formation de la relève.

### La formation en entreprise de A - Z

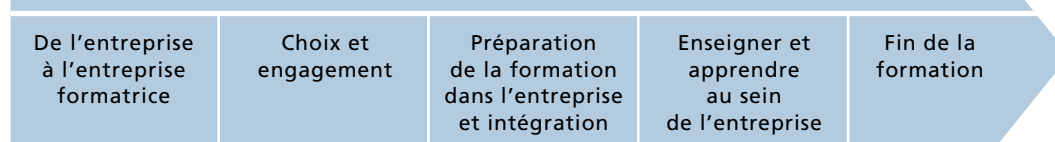
Dans la partie A, le manuel décrit chronologiquement les principales étapes de la formation initiale et aborde toutes les questions importantes. Vous disposez ainsi des outils nécessaires pour dispenser la formation dans votre entreprise.

### Approfondissement

Dans la partie B (approfondissement), le manuel présente le système suisse de formation professionnelle. Il approfondit et complète quelques thèmes. Vous pouvez ainsi professionnaliser votre savoir-faire.

## FIL ROUGE – déroulement chronologique de la formation professionnelle initiale

### PARTIE A: LA FORMATION EN ENTREPRISE DE A - Z



### Moyens auxiliaires pratiques

Les parties A et B ont été complétées par de nombreux moyens pratiques destinés à étayer la formation dans l'entreprise.

- Les aide-mémoire fournissent des informations approfondies sur différents thèmes. Les plus importants d'entre eux figurent dans le manuel. Vous pouvez obtenir les éditions actualisées, tout comme les aide-mémoire non insérés dans le manuel, via le portail de la formation professionnelle ([www.am.formationprof.ch](http://www.am.formationprof.ch)).
- Les check-lists et les formulaires constituent des propositions que vous pouvez adapter (à volonté) à vos besoins. Il vous suffira de les sortir du classeur et de les copier. Ces documents sont aussi disponibles en ligne ([www.mfe.formationprof.ch](http://www.mfe.formationprof.ch)) sous forme de fichiers PDF ou Word.
- Les «exemples pris dans la pratique» illustrent de multiples situations de la vie quotidienne. Nous n'ignorons pas qu'ils représentent un idéal rarement atteint dans le monde de la formation en entreprise. Il nous a néanmoins paru judicieux de prendre d'excellentes conditions comme point de départ.



**PARTIE B:  
APPROFONDISSEMENT**

- Système suisse de formation professionnelle
- Partenaires
- Conditions-cadres
- Méthodologie de la formation professionnelle initiale
- Comprendre et accompagner les personnes en formation
- Egalité des chances et traitement équitable

**LEXIQUE DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE**

Ouvrage de référence pour toutes les questions d'ordre juridique et pratique

**Lexique de la formation professionnelle**

Le «Lexique de la formation professionnelle» accompagne le manuel. Egalement renouvelé et complété en 2013, cet ouvrage de référence parcourt de manière concise et précise les principaux thèmes en 230 mots-clés. Le vocabulaire de la formation professionnelle a beaucoup évolué au cours des années écoulées, mais la nouvelle terminologie s'est rapidement imposée. L'index des termes et des mots-clés permet de trancher en cas de doute sur les anciennes et nouvelles dénominations. Le lexique comprend une liste des abréviations qui s'applique aussi au présent manuel.

**Annexe «&»**

Vous trouverez en annexe, sous la rubrique «&», une liste de liens et de références bibliographiques.

**Place pour vos documents**

Trois espaces vides placés à la fin du manuel vous permettent de classer votre documentation personnelle (notamment l'ordonnance de formation dans votre champ d'activité) mais aussi les informations fournies par l'office de la formation professionnelle et l'association professionnelle.

**Vos propositions sont les bienvenues**

La formation professionnelle ne cesse d'évoluer. Les innovations doivent résister à l'épreuve de la pratique. En votre qualité de formateur ou de formatrice, vous vous situez à la base du dispositif. Vous mesurerez donc directement ce qui peut être concrétisé et ce qui appelle des corrections. C'est la raison pour laquelle nous prendrons connaissance avec intérêt de vos propositions de modifications.

Les personnes en formation sont bien sûr aussi invitées à utiliser le manuel; elles y trouveront de nombreuses références utiles. Leur opinion nous intéresse beaucoup.

Nous espérons que le manuel pour la formation en entreprise constituera une source fiable d'information et d'inspiration pour votre activité de formateur ou de formatrice.

Berne, septembre 2013

CSFO – Centre suisse de services Formation professionnelle |  
orientation professionnelle, universitaire et de carrière, Berne

Peter Knutti, chef de l'unité Médias formation professionnelle



## La formation initiale en entreprise... un beau défi!



«La formation des apprentis m'a beaucoup apporté. J'éprouve une grande satisfaction lorsque je constate que, en bonne partie grâce à moi, des générations de jeunes gens et de jeunes filles ont acquis les bases indispensables à la pratique de leur métier.» Ainsi s'exprime Antoine Studer qui a formé de très nombreux monteurs-électriciens et qui a également enseigné dans une école professionnelle.

Vous qui envisagez de débiter dans cette activité, arrêtez-vous un instant et posez-vous quelques questions fondamentales: «Qu'est-ce qui fera de moi un bon formateur ou une bonne formatrice?» «Qu'est-ce que je désire vraiment transmettre aux jeunes qui me seront confiés?»

Nous avons interrogé de nombreuses personnes engagées dans la formation professionnelle et leur avons posé la question suivante: «Qui peut, aujourd'hui, relever le défi de formateur?» La réponse a été unanime: «S'il le veut, chaque professionnel peut devenir un bon formateur.» Vous disposez, en effet, déjà de l'essentiel: vous possédez un certificat qui prouve vos compétences, vous avez acquis de l'expérience et vous êtes prêt-e à suivre un cours pour formateurs ou formatrices en entreprise.

---

**S'il le veut, chaque  
professionnel peut devenir  
un bon formateur.**

---



---

Des générations de jeunes gens et de jeunes filles ont acquis les bases indispensables à la pratique de leur métier grâce à leur formateur ou à leur formatrice.

---



### Un regard en arrière...

«Je pense souvent aux premiers jours de mon apprentissage...» déclare Jeannette Larentis. Cette coiffeuse diplômée, qui a atteint un très haut niveau dans sa profession, forme depuis 22 ans de jeunes professionnels. «Lorsque j’observe une débutante, je ne perds jamais de vue que, pour moi aussi, tout a été nouveau et souvent compliqué.»

Faites, durant un instant, le même exercice: Vous êtes-vous réjoui-e de commencer votre formation? Comment avez-vous vécu le passage de l’école à la vie professionnelle? Étiez-vous content-e lorsque les cours se terminaient? Qu’est-ce qui vous a particulièrement plu? Y avait-il des travaux que vous faisiez avec plaisir? D’autres que vous détestiez? Était-ce difficile ou, au contraire, agréable d’être toute la journée absent-e de la maison? Quelles sont les personnes qui vous ont marqué-e? Comment avez-vous dépassé les moments de découragement?....

Au fil du temps, vous avez acquis de plus en plus d’indépendance personnelle et professionnelle. Vous avez découvert votre entourage, vos supérieurs et vos collègues de travail. Et, finalement, vous avez réussi vos examens et avez été heureux/heureuse d’obtenir votre certificat de capacité.





## Vers la maturité

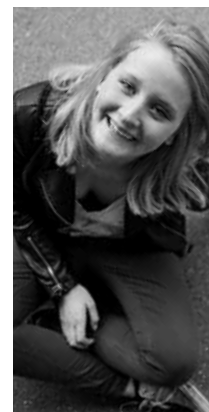
Par la suite, vous avez acquis de l'expérience. Vous avez dû vous adapter à de nombreuses situations parfois inattendues et avez probablement fréquenté des cours de formation continue. Peut-être n'êtes-vous pas pleinement conscient-e de l'étendue de vos savoirs professionnels et du développement de vos qualités personnelles. Peut-être doutez-vous de votre capacité à former des apprenti-e-s. Peut-être n'êtes-vous pas certain-e de maîtriser de manière uniforme tous les aspects techniques de votre profession.

En réalité, vous jouissez de beaucoup plus de connaissances que vous ne l'imaginez: vous savez manier les instruments et les outils de votre profession, vous savez choisir les matériaux adéquats. Grâce à votre expérience, vous êtes capable d'évaluer l'investissement qu'entraîne une commande. Vous connaissez vos collègues de travail tout comme vos supérieurs. Vous avez rencontré et surmonté nombre de difficultés et d'obstacles. Vous êtes, dans beaucoup de domaines, plus performant-e que vous ne le pensez. En un mot, vous disposez du bagage essentiel indispensable à un-e formateur/trice. Il est toutefois utile de prêter attention à certains éléments importants.

---

**En réalité, chaque  
professionnel jouit de  
beaucoup plus de  
connaissances qu'il ne  
l'imagine.**

---



---

Toutes les générations se ressemblent et vivent le passage de l'école à la vie professionnelle de manière similaire.

---



## Vos nouveaux partenaires: les personnes en formation

Vos nouveaux partenaires sont des personnes en formation. Ces jeunes, qui pour la plupart sortent du cadre protégé de la famille et de l'école obligatoire, sont confrontés à la nouvelle réalité du monde du travail. Pour la première fois, on leur demande de produire quelque chose de concret; pour la première fois, ils perçoivent un salaire. Ils font partie d'une équipe au sein d'une entreprise. Ils doivent respecter des règles nouvelles, rencontrer des partenaires issus de milieux différents et fournir un travail soumis à des normes qualitatives et quantitatives.

Comme pour vous, autrefois, tout est nouveau pour eux: les horaires, l'environnement, les collègues de travail, les supérieurs, le travail, l'école professionnelle... Comme pour vous, cette période coïncide avec le passage de l'adolescence à l'âge adulte avec son cortège de changements physiques et psychologiques, de détachement progressif du milieu d'origine, d'apprentissage de l'indépendance...

Comme pour vous, ces changements ne se déroulent évidemment pas toujours sans problèmes. Conflits avec les collègues, les parents et les proches, peut-être avec les supérieurs ou les enseignant-e-s... Écartèlement entre les impératifs de la formation professionnelle et ceux de la vie privée: ami-e-s, fêtes, football, musique, vacances, voitures, danse, cinéma... Toutes les générations se ressemblent et vivent ces grands moments de manière similaire.





## Votre nouveau rôle: formateur ou formatrice en entreprise

En tant que formatrice ou formateur en entreprise, vous apportez non seulement votre expérience et votre connaissance d'un métier, mais aussi de nombreuses autres richesses. Comprendre les personnes en formation est certes très important, mais il est tout aussi vital d'exiger d'elles une certaine discipline en fixant des limites claires. Si l'on peut éventuellement admettre qu'un jeune soit fatigué par une sortie tardive, il est tout aussi important de lui faire comprendre clairement la différence entre travail et temps libre.

La période de l'adolescence est marquée par la recherche de modèles que les jeunes trouvent dans leur cercle privé (ami-e-s, stars du sport ou du showbiz...) mais aussi dans la vie professionnelle. Votre manière d'être joue un rôle important dans l'évolution des personnes en formation. Leur comportement, leur motivation, leur langage, leurs manières sont influencés par l'entourage professionnel et, en particulier, par votre style personnel. En plus de leur formation professionnelle, les jeunes acquièrent tout un art de vivre dans l'entreprise où ils passent de 24 à 32 heures par semaine.

Dans ce contexte, il est important que vous montriez de la compréhension et que vous consacriez du temps aux personnes qui vous sont confiées. Allez, une fois ou l'autre, après le travail, boire un verre avec vos collaborateurs et vos collaboratrices. Planifiez ensemble des sorties: un souper, une soirée de jeu, une journée de ski... Ces moments informels contribuent à renforcer l'esprit d'équipe et favorisent l'intégration des nouveaux venus.

Mais ne craignez pas d'être exigeant-e avec les personnes en formation. Contrôlez régulièrement leur travail et leur manière de l'exécuter. Vous apprendrez ainsi à mieux les connaître et à évaluer la confiance et l'autonomie que vous pourrez progressivement leur accorder.

Esther Kaech, enseignante en soins et formatrice professionnelle, souligne cette double attitude de compréhension et d'exigences: «Avec mes apprenti-e-s de 16 ans, je fais preuve de beaucoup de compréhension. Je tâche de prendre en compte les difficultés qu'ils rencontrent dans leur développement personnel. Avec ceux de 18 ans, qui ont le plus souvent dépassé cette période complexe, je peux avoir une relation beaucoup plus adulte. Dans tous les cas, j'essaie d'allier la constance dans les exigences à la patience et à la tolérance.»

---

**Il est primordial d'exiger  
une certaine discipline en  
fixant des limites claires.**

---



---

Je suis fier/fière lorsque je transmets mon savoir-faire professionnel.

---

### Formateurs/trices en entreprise: quels avantages?

Quels avantages personnels peut-on retirer de la fonction de formatrice ou de formateur? Quelques interviews de formateurs confirmés nous ont apporté les réponses suivantes:

- «Grâce à mes apprentis, je suis toujours à jour. Ils constituent un lien privilégié entre l'école professionnelle et l'entreprise.»
- «J'ai trouvé que le cours de formation était intéressant; il m'a appris des choses utiles.»
- «Ça me plaît de travailler avec des jeunes générations. J'apprends tous les jours à leur contact.»
- «Former des gens reste pour moi un défi sans cesse renouvelé; ça rend mon quotidien professionnel beaucoup plus vivant.»
- «J'aime avoir des responsabilités pour d'autres.»
- «Mon activité de formatrice professionnelle a accru le prestige que j'ai dans mon entreprise.»
- «Si je veux enseigner un savoir spécifique, je dois tout d'abord le maîtriser moi-même. Cela m'aide professionnellement à rester à jour.»
- «Je ressens de la satisfaction et de la fierté lorsque je peux transmettre mon savoir-faire professionnel.»







## Vos collègues de travail: une ressource importante

En général vous n'assumez pas seul-e la formation de votre apprenti-e. Autour de vous gravite une équipe de professionnels qui dispose de compétences et de savoirs étendus. Leurs ressources vous déchargeront et compléteront vos apports. Vos collègues apprécieront probablement de participer à la formation professionnelle initiale: transmettre un savoir constitue souvent un défi nouveau qui enrichit la routine du travail. En retour, l'enthousiasme et la bonne volonté de la personne en formation apporteront un soutien bienvenu à toute l'équipe.

Veillez à informer vos collègues. Expliquez-leur clairement ce qu'ils doivent transmettre et le contexte dans lequel se déroule la formation. Durant la réalisation de la tâche, maintenez le contact afin d'éviter certains dérapages. «J'ai remarqué que mes collègues donnent en général de très bonnes instructions mais ont souvent tendance à exécuter eux-mêmes le travail pratique», rappelle Antoine Studer.

Travailler avec plusieurs partenaires enrichit le quotidien de la personne en formation. A la multiplicité des contacts s'ajoute la chance de collaborer avec des spécialistes de divers domaines. Au contact de professionnels confirmés, le jeune prend conscience qu'il acquiert aussi des compétences spécifiques.

Des apprenti-e-s déjà avancé-e-s dans leur cursus de formation peuvent également jouer ce rôle de mentor. Le fait de côtoyer des jeunes proches de leur âge motive souvent les nouveaux venus.

La plupart du temps, les jeunes gens et les jeunes filles ont envie de découvrir des choses nouvelles. L'entreprise peut répondre à cette soif. Elle les conduira vers un certificat mais aussi vers l'âge adulte et l'indépendance. Dans cette perspective, il faut éviter d'aplanir toutes les difficultés qui se présentent sur leur chemin. Confiez des travaux importants, exigez d'eux des prestations de qualité et un comportement correct envers tous les partenaires. Mettez les personnes en formation devant leurs responsabilités. Stimulez une attitude active qui les oblige à questionner, à rechercher, à comprendre, à utiliser au mieux les ressources de leur entourage professionnel.

La forme de l'enseignement joue aussi un rôle primordial. Benjamin S. Bloom s'est interrogé sur les conditions optimales d'apprentissage. Il a démontré qu'il est possible d'atteindre la plupart des buts fixés si des conditions pédagogiques favorables sont mises en place. L'une des conditions essentielles réside dans le fait de dispenser un enseignement individualisé. Il convient donc de privilégier le contact personnel de l'apprenti-e avec les divers membres de l'équipe.




---

**Au contact des professionnels confirmés, le jeune prend conscience qu'il acquiert aussi des compétences spécifiques.**

---



### **Votre atout: vous vivez les réalités professionnelles de l'intérieur**

L'apprentissage d'un métier s'effectue avant tout par la pratique. Le vieil adage: «C'est en forgeant que l'on devient forgeron» prend ici toute sa valeur. En effet, toute personne en formation doit avoir l'occasion d'être confrontée aux difficultés objectives de sa profession. Chaque activité individuelle, comprise et maîtrisée, devrait s'effectuer dans la perspective de la tâche complexe à laquelle elle se rattache. L'apprenti-e doit être capable de se représenter le produit final.

Dans cette perspective, la formatrice ou le formateur ne manquera jamais de favoriser l'apprentissage par la pratique, elle seule permet de concrétiser les connaissances théoriques à travers une réalisation effective. Ce va-et-vient entre la théorie et la pratique constitue un réel facteur de motivation. La prise de conscience des progrès réalisés et le fait d'être utile à l'équipe procurent en outre un sentiment de satisfaction.

Ce sentiment de l'apprenti-e rejaillira évidemment sur vous: le succès de la formation devient visible, l'investissement consenti devient rentable, tant sur les plans professionnel et humain que du point de vue financier.

---

**Le va-et-vient constant entre la théorie et la pratique constitue un réel facteur de motivation.**

---



## Votre premier devoir: connaître et planifier le contenu de la formation professionnelle initiale

La formation initiale en entreprise dispense, en principe, tout ce qui est nécessaire à la pratique d'une profession. Cela implique, bien sûr, que vous ayez une vision claire de l'ensemble des connaissances que l'apprenti-e doit acquérir. Vous assumez la responsabilité d'établir le lien entre les exigences de la formation professionnelle et la pratique en entreprise.

Plusieurs outils sont à votre disposition pour vous aider dans cette tâche. L'ordonnance de formation et le catalogue des objectifs évaluateurs donnent des indications utiles. Certaines organisations du monde du travail proposent des outils complémentaires. Le Centre suisse de services Formation professionnelle | orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) a publié un guide d'utilisation du dossier de formation qui donne de précieux conseils. Il contient notamment des rapports d'apprentissage. (voir thème B 4.4.)

La formation professionnelle initiale est dispensée dans l'entreprise, à l'école professionnelle et dans les cours interentreprises. Il est important que vous soyez au courant de la matière dispensée par vos deux partenaires de formation. Vous serez ainsi à même d'organiser le travail de votre apprenti-e en lien avec son programme de formation scolaire.



---

**Le formateur ou la formatrice assume la responsabilité d'établir le lien entre les exigences de la formation professionnelle et la pratique en entreprise.**

---



Lorsque vous avez acquis une bonne idée de ce qu'une personne en formation doit maîtriser au terme de son apprentissage, vous établissez un programme de formation qui fixe les priorités en fonction des caractéristiques de votre entreprise et des besoins de formation (voir thème A 3.2.). Si certains aspects ne peuvent être transmis au sein de votre entreprise, il sera peut-être nécessaire d'adhérer à un réseau d'entreprises formatrices (voir thème B 2.1.) ou d'organiser des stages.

Le plan de formation fournit une vision claire des phases de la formation et de leur importance relative. Cette vision globale doit être complétée par des explications précises (objectifs, contexte, ...) lors de chaque étape du processus de formation.

N'oubliez pas que l'apprenti-e débutant-e ignore beaucoup de choses qui vont de soi pour vous qui jouissez d'une large expérience. Vous êtes évidemment très en avance sur lui/elle dans la plupart des domaines. Soyez toutefois attentif/attentive au fait que certains jeunes disposent de connaissances et de ressources importantes, notamment dans les nouveaux moyens de communication et qu'ils peuvent vous apporter parfois des solutions intéressantes et innovatrices.

---

**Certains jeunes peuvent  
apporter à l'entreprise des  
solutions intéressantes et  
innovatrices.**

---



## Votre deuxième devoir: initier au travail et à la vie quotidienne dans l'entreprise

En plus de leur profession, les apprenti-e-s vont, grâce à vous, découvrir une foule de choses: connaître une entreprise, comprendre le déroulement du travail, découvrir l'atelier, le bureau de planification, l'entrepôt, les éventuelles filiales... Ils rencontreront des personnes nouvelles et acquerront un nouveau langage, de nouvelles expressions, un humour particulier, une identité professionnelle... Ils découvriront une culture d'entreprise, une façon de communiquer entre collègues, de respecter les collaboratrices et les collaborateurs, de prendre en compte les entreprises concurrentes, d'appliquer un ordre plus ou moins strict...

Il s'agit en fait de participer à la formation globale d'un individu. C'est l'objet du présent manuel de vous aider dans cette tâche exaltante et complexe.

## Votre troisième devoir: enthousiasmer!

Votre nouveau rôle vous propulse sur le devant de la scène: vous devenez une personne de référence tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. Votre façon d'être, quelle qu'elle soit, aura des répercussions importantes sur les personnes en formation.

Nous souhaitons que ce défi vous procure d'intenses satisfactions qui fassent de vous un formateur, une formatrice dynamique qui génère l'enthousiasme chez les personnes qui vous sont confiées!



---

Votre façon d'être, quelle qu'elle soit, aura des répercussions importantes sur le développement des personnes en formation.

---



