

# «Formateurs et formatrices manquent souvent d'outils pédagogiques»

Un nouveau programme national de formation continue propose d'aider les formatrices et formateurs professionnels de tous les secteurs à mieux comprendre et motiver les jeunes d'aujourd'hui. Dans cet entretien, l'initiateur de ce programme Thomas Rentsch revient sur les enseignements qu'il a tirés d'une vaste enquête sur le sujet et explique comment le rôle des personnes formatrices a évolué.

Interview: Nicolas Gattlen

**M. Rentsch, la formation en entreprise est volontiers considérée comme un pilier de la formation professionnelle et, à ce titre, comme un facteur décisif pour garder les jeunes dans une entreprise ou dans une profession. Or votre enquête intersectorielle, menée auprès de plus de 5000 personnes formatrices en Suisse, révèle que la formation en entreprise ne se porte pas aussi bien qu'on pourrait le croire. Où est-ce que le bât blesse?**

Thomas Rentsch: De nombreuses personnes formatrices ont du mal à remplir correctement leur mission. Environ trois quarts d'entre elles indiquent qu'elles n'ont pas assez de temps à consacrer à la formation. De plus, ce rôle de formateur n'est pas reconnu à sa juste valeur. Il est rarement évoqué dans les descriptions de poste ou les entretiens d'évaluation. Il arrive même que les supérieurs hiérarchiques ne sachent pas que la personne qu'ils évaluent est responsable de la formation. En outre, il est rare que le travail, pourtant si important, des personnes formatrices soit rémunéré correctement. Ce manque de reconnaissance est également dû à des dispositions légales plutôt insuffisantes en la matière.

**Qu'entendez-vous par là?**

Pour obtenir une autorisation de formation, il suffit qu'un collaborateur ou une collaboratrice suive un cours de 40 heures. Les grandes entreprises ayant 5 ou 6 responsables de formation n'envoient souvent qu'une ou deux personnes suivre ce cours. Une fois obtenue, l'autorisation reste ensuite valable de nombreuses années. La loi ne prévoit aucune remise à niveau. Par ailleurs, les qualifications minimales transmises dans ces cours n'ont guère été adaptées aux valeurs et au contexte social nouveaux depuis ces 20 ou 30 dernières années. Ce qui nous mène à ce deuxième problème essentiel: les personnes formatrices ont souvent du mal à comprendre les jeunes d'aujourd'hui. Il leur manque les outils pédagogiques et psychologiques pour remplir leurs objectifs auprès de ces jeunes.

### **Les vieilles recettes ne fonctionnent-elles plus?**

Non. Le rôle du formateur est en pleine évolution: de «maître d'apprentissage» autoritaire, il devient «accompagnateur» ou alors «facilitateur de réussite», comme je le nomme volontiers. Prenons l'exemple d'un jeune homme qui quitte l'école pour le monde du travail. C'est un monde qui lui est étranger, qui présente des valeurs différentes de celles qu'il connaît à la maison, ainsi que des contraintes auxquelles il n'est pas habitué. Au début, il risque de manquer de confiance en lui car rien n'est plus comme avant. Une conduite autoritaire ne contribuera certainement pas à améliorer sa confiance. Tout au plus se construira-t-il une confiance en soi de façade, qui ne lui apportera rien, voire lui portera préjudice. Mais si on le prend là où il en est, si on reconnaît ses compétences et ses talents, si on le croit capable de s'acquitter d'une tâche en grande partie seul, avec un soutien approprié à la situation, et si on lui permet ainsi de faire l'expérience de la réussite, alors il saura développer courage et confiance en lui.

### **Mais il faut bien montrer aux apprenants comment effectuer le travail?**

Dans de nombreux cas, la méthode «je te montre, tu imites» n'est pas un facteur de réussite. Dans ce schéma, la personne qui montre est le «héros» tandis que celle qui imite a l'impression de ne rien savoir – alors qu'elle dispose de compétences. Le sentiment de réussite est bien plus important quand l'apprenti trouve lui-même la solution. Le gros défi des formateurs et formatrices consiste à donner le «bon défi»: ni trop facile, ni trop difficile. Si la personne apprenante trouve une solution, elle en ressentira de la fierté. Elle osera réaliser des tâches plus importantes et s'identifiera de plus en plus à son métier et à son entreprise.

### **En 2014, vous aviez déjà créé un système de soutien destiné aux formateurs et formatrices pour le compte de l'association carrosserie suisse. La fondation TOP-Entreprise formatrice a ouvert ce système à tous les secteurs et ainsi mis sur pied un label national. Maintenant, vous développez un nouveau système pour les entreprises formatrices dans le cadre de l'initiative nationale «Formation professionnelle 2030». Pourquoi?**

Nos cours de formation continue et nos coachings volontaires ont fait leurs preuves. Certes, les artisans ont d'abord dû comprendre qu'ils ne se formaient pas dans une matière familière, mais sur le thème de la formation. Une fois ce premier obstacle levé, ils ont montré beaucoup d'ouverture et de reconnaissance. Le bouche à oreille a fonctionné. Nous avons reçu des demandes pour savoir si des entreprises d'autres corps de métier pouvaient bénéficier de notre formation. En 2021, nous avons lancé le projet intersectoriel «Renforcement des compétences de formation au sein des entreprises». Les problèmes sont en effet les mêmes dans de nombreuses branches et entreprises: elles ont du mal à recruter des apprentis appropriés et sont confrontées à des ruptures d'apprentissage ainsi qu'à des départs de jeunes professionnels. Le milieu de l'artisanat, en particulier, est très touché.



Thomas Rentsch est directeur de la fondation TOP-Entreprise formatrice, responsable de la formation auprès de l'association professionnelle carrosserie suisse et initiateur d'un nouveau programme national de cours pour les formateurs et formatrices.

**Le nouveau programme de formation comprend dix cours d'une journée qui s'adressent aux formateurs et formatrices, ainsi qu'un webinaire pour les cadres.**

Il est important que la direction soutienne la formation en entreprise. Trop d'entre elles abandonnent cette tâche aux seules personnes formatrices. C'est pourquoi nous avons mis sur pied ce webinaire de deux heures pour les cadres. Les dix autres cours répondent aux dix besoins principaux révélés par l'enquête déjà mentionnée, concernant par exemple une meilleure compréhension de la génération Z, des méthodes pédagogiques ou la santé psychique. Nous avons également impliqué les apprenants et apprenantes. Dans le cours «L'union fait la force», les personnes formatrices et apprenantes définissent ensemble leur rôle et leurs objectifs.

**Les cours ont-ils déjà été évalués?**

Oui. Tous les cours ont déjà eu lieu à deux reprises. Au total, nous avons eu 300 inscriptions émanant des secteurs les plus divers, de l'industrie du bois jusqu'à l'hôtellerie. Toutes les tailles d'entreprises

étaient également représentées. Il en est ressorti que les participants apprécient de ne pas se retrouver seulement entre eux et de pouvoir échanger avec des personnes issues d'autres secteurs. Nous avons conçu les cours de façon qu'ils conviennent en principe à tous les secteurs. Mais il est aussi possible de les adapter à un secteur spécifique ou, ce que je trouverais pertinent, à un groupe particulier, comme les métiers artisanaux, par exemple.

**À partir de quand sera-t-il possible de suivre ces cours?**

La documentation sera prête dès la fin de l'automne. La fondation TAB (TOP-Entreprise formatrice) proposera les cours à partir de début 2025 et nous espérons que d'autres instituts de formation, ainsi que les cantons et les associations professionnelles, les intégreront dans leur programme de formation continue.

SuisseEnergie  
Office fédéral de l'énergie OFEN  
Pulverstrasse 13  
CH-3063 Ittigen  
Adresse postale: CH-3003 Berne

Infoline 0848 444 444  
infoline.suisseenergie.ch

suisseenergie.ch  
energieschweiz@bfe.admin.ch  
ch.linkedin.com/company/energieschweiz