

# agora

la revue des  
formateurs  
romands

**ARFOR**  
ASSOCIATION ROMANDE  
DES FORMATEURS

p. 6 à 17

## **DOSSIER SPÉCIAL FORMATION PROFESSIONNELLE**

Pourquoi notre système  
a-t-il un tel succès  
à l'étranger ?

p. 4

### **À L'HONNEUR**

Coralie Schaffter, nouvelle redac'chef d'Agora

p. 24

### **ENTRE NOUS**

Estelle Treiber, formatrice indépendante  
et membre de l'Arfor depuis 2008

n° 15 - avril 2017

## DOSSIER: FORMATION PROFESSIONNELLE

Retrouvez tous les articles et les vidéos sur [www.arfor.ch](http://www.arfor.ch) et pensez à les partager !

## CAHIER

20

### ARFORMATION

Les formations de l'Arfor

21

### EURÉKA!

Concevoir une application éducative

21

### LU POUR VOUS

Coups de cœur

22

### BON À SAVOIR

Faites tomber les cloisons !

22

### À RACONTER

Connaissez-vous le contenu de mon cours?

23

### RÉSEAU

Vos cercles d'intérêt

24

### ENTRENOUS

Estelle Treiber, formatrice indépendante et membre de l'Arfor depuis 2008

3

### LE MOT DU...

Responsable de l'Arforpro

3

### ÉDITO

Partager le secret

6

### VISION

Pourquoi notre système de formation a-t-il un tel succès à l'étranger?

13

### ACCOMPAGNER

Emmener les ados en difficulté vers le monde professionnel

7

### ÉCONOMIE

Impact économique de la formation professionnelle en Suisse

14

### LE PAVÉ DANS LA MARE

Par ici, cerveaux à former

15

### À PENSER

Eloge du carburateur

16

### TÉMOIGNAGE

Le droit à l'erreur de l'apprenti

17

### RECONNAISSANCE

Le certificat d'apprentissage, une histoire de bon sens... pas toujours là!

18

### SE CONNAÎTRE

Comment les modes de pensée des jeunes influencent leurs choix d'orientation

10

### ACCOMPAGNER

Une démarche marketing pour les métiers techniques

19

### TÉMOIGNAGE

La voix du responsable et d'une apprentie

12

### ACCOMPAGNER

Répondre aux besoins du marché du travail

## ACTU

4

### À L'HONNEUR

Coralie Schaffter, nouvelle rédac'chef d'Agora

4

### AU REVOIR

Pensées

5

### ON Y ÉTAIT

Kick-off 2017

5

### ON Y ÉTAIT

Planifier sa deuxième vie active... la retraite!

5

### VEILLE

Veillons ensemble pour innover

## LE MOT DU... RESPONSABLE DE L'ARFORPRO

*La formation professionnelle, en avant toute !*

L'Arfor se propose de développer pour ses membres des Arforums, des ateliers et des formations consacrées à la formation professionnelle. Le tout sera orchestré par une nouvelle commission: Arforpro. Pourquoi une telle démarche, alors que les cantons et certaines institutions forment déjà dans ce cadre spécifique, avec délivrance d'attestations et de diplômes?

La plupart de nos membres sont au fait de l'apprentissage. Certains\* au quotidien forment des jeunes en vue de l'obtention d'un CFC (certificat fédéral de capacité en 3 ou 4 ans) ou d'une AFP (attestation fédérale de formation professionnelle en 2 ans). Cet encadrement demande des compétences bien spécifiques et pointues: des compétences métiers et surtout des compétences personnelles et sociales solides.

Par ses formations auprès des formateurs d'adultes, l'Arfor est au cœur de ce dispositif de transmission de savoir-faire et de savoir-être en lien avec le jeune et le métier. Les formateurs en entreprise, règlent tous les jours des situations spéciales: trouver la bonne méthode, adopter la bonne posture de communication pour atteindre leurs objectifs de formation.

Ne suis-je pas ringard si je vouvoie l'apprenti? Suis-je dans mon rôle de formateur, si j'aborde avec lui ses problèmes personnels? Comment réagir quand il n'applique pas mes consignes de travail? Comment mener un entretien quand il persiste à arriver en retard malgré mes remarques? Autant de questions que se pose le formateur et qui peuvent faire basculer l'expérience d'apprentissage dans une dynamique négative. Autant de questions auxquelles il convient de donner une réponse.

Nous avons besoin d'entreprises formatrices. Trop peu d'entreprises et d'institutions encore forment des apprentis. Chaque année, 200 000 personnes sont dans un dispositif dual ou à plein temps. Aussi est-il important que les entreprises fassent de bonnes expériences dans leur mission de formation. Chaque place

d'apprentissage fermée pour cause de mauvaise expérience est une place perdue pour de longues années, voire définitivement. Chaque nouvelle place ouverte l'est aussi pour de nombreuses années, à partir du moment où l'entreprise est véritablement soutenue dans ses premiers pas d'entreprise formatrice.

L'Arfor promotrice de places d'apprentissage? Bien sûr, c'est militer pour du personnel qualifié et des entreprises engagées pour préparer un avenir. La qualité de la formation initiale en Suisse n'est pas à démontrer et concourt à créer un environnement économique riche en compétences professionnelles. Mais la qualité se mérite et doit s'appuyer sur des actions de formation concrètes et ciblées sur les besoins des encadrants.

Dans un contexte en perpétuel mouvement, l'Arfor, forte de son expérience et de son réseau institutionnel, est au cœur de l'information en matière d'apprentissage et peut anticiper de façon pertinente les actions à mettre en place. Avec la nouvelle commission Arforpro, notre ambition est de nous positionner en facilitateurs de la formation initiale, pour permettre aux encadrants d'assurer sereinement, efficacement la transmission du savoir-faire et la relation d'apprentissage.



**Gérald Dehan**

Responsable de l'Arforpro  
gerald.dehan@arfor.ch

## ÉDITO

*Partager le secret*

Montrer le bon geste, le faire avec l'autre. Prendre le temps. Réajuster, expliquer, recommencer, encore et encore. Affiner, jusqu'à ce que le geste soit effectué à l'identique. Voilà. Celui qui sait a transmis à l'autre. Bien plus qu'un geste, il a livré le plus précieux: son secret d'humain.

Ça commence souvent par quelques mots: «Viens, je te montre». Ce «viens», comme une marque de reconnaissance, une porte qui s'entrouvre sur le cercle très fermé de ceux qui savent. Par cette invitation, le jeune fait son entrée dans le groupe. Puis vient la marque de confiance: «Je te montre». Signifier au jeune, même débutant, qu'on croit en lui, qu'un jour il saura faire lui aussi.

Une transmission d'humain à humain, de corps à corps, par un travail qu'on fera d'abord main dans la main, puis seul. Une fois le geste acquis, les prolongements intellectuels découlent d'eux-mêmes. Une mise en pratique au cœur de la formation et non plus à la traîne de la théorie. Un apprentissage au poste de travail directement utilisable par les jeunes dès leur premier emploi. C'est sur ces principes que repose la formation professionnelle en Suisse – un modèle qu'on nous envie partout dans le monde. Alors même que notre association s'organise pour la promouvoir, Agora a souhaité vous en donner quelques clés de lecture.

Montrer le bon geste, le faire avec l'autre. Prendre le temps. Réajuster, expliquer, recommencer, encore et encore. Voilà.

C'est aussi ce qui s'est passé entre nous, les deux animatrices d'Agora. Les gestes se sont faits à deux. Ce numéro d'Agora orchestré à quatre mains en est le résultat. Les secrets de la revue sont désormais entre deux bonnes mains.



**Coralie Schaffter**

Rédactrice en chef d'Agora  
(à partir de mai 2017)  
coralie.schaffter@arfor.ch



**Isabelle Inzerilli**

Rédactrice en chef d'Agora  
(jusqu'en mai 2017)  
isabelle.inzerilli@arfor.ch

## À L'HONNEUR:

### Coralie Schaffter, nouvelle rédac'chef d'Agora

Elle aime écrire par-dessus tout. Ses proches disent d'elle qu'elle est sincère, généreuse et un brin protectrice. De quoi tous nous embarquer dans un nouvel épisode des aventures d'Agora. Portrait.

#### Signes particuliers

Aime le karaoké avec ses enfants, le vélo entre amis au bord du lac, écrire, le latin, la zumba, un coin de cheminée les soirs d'hiver, les capuccinos au caramel, le bœuf tikka masala, Jaques Brel. Aime beaucoup moins les petites maladroites du quotidien: rater son bus, perdre ses clés, oublier sa casserole sur le feu.

#### Son objet fétiche

La montre de sa grand-maman prévôtoise. «Le seul objet qu'il me reste d'elle. Cette montre me rappelle que le temps passe vite, qu'il faut profiter des gens qu'on aime et du moment présent. Carpe Diem.»

#### Son parcours

Obtient le prix de français Alice-Rivaz au collège du soir de Genève et devient professeure privée auprès d'adultes non-francophones et de jeunes universitaires pendant 13 ans. «C'était important pour moi de venir en aide aux jeunes en difficulté scolaire et de leur apprendre à avoir de nouveau confiance en eux. Ça impliquait de beaucoup les écouter et de les rassurer sur leurs capacités à étudier.» Se forme en RH, management, psychotraumatologie et médiation. Actuellement, à la fois assistante RH et rédactrice pour *Swiss Leadership and Management*, ainsi que pour le *Littoral Région*, journal neuchâtelois.

#### Sa façon de travailler

Parfois contemplative, parfois extravertie: «Lorsque j'écris depuis chez moi, je contemple ma vue sur le lac et m'organise pour être au calme quelques heures. Au contraire, dans ma fonction RH, j'apprécie être sollicitée.»

#### Un projet qui lui tient à coeur

Un jour vivre de sa plume: «J'écris depuis mes 13 ans et j'ai entrepris des études de lettres sur les conseils de mes anciens maîtres de classe. J'aime écrire. En vivre serait le bonheur absolu!»

#### L'Arfor et elle

Ravie de mettre ses compétences en écriture à disposition d'une association avec laquelle elle partage les valeurs. Souhaite poursuivre la ligne de la revue: innovation, excellence, synergie et pragmatisme. «Devenir rédactrice en chef est un rêve devenu réalité pour une ancienne lettrée comme moi. Pouvoir travailler en équipe et admirer la revue une fois terminée entre ses mains, c'est un acte créateur fort en émotion. Et ce, d'autant plus lorsqu'il est le fruit de toute une équipe de rédaction.»

Propos recueillis par Isabelle Inzerilli

Coeur généreux et sensible

Humour pour motiver les équipes

Toujours prête pour de nouveaux défis



## AU REVOIR: Pensées

Je ne sais pas vous, mais avant un grand départ, moi je mets de l'ordre et je passe en revue ce que je laisse. Les choses que j'ai faites, celles que j'ai commencées sans aller au bout, et surtout les personnes que je quitte. Ça y est, l'émotion monte. Normal, c'est bientôt le jour J.

Tenez, là je pense à mon premier article dans la revue de l'Arfor – l'Arfornews de l'époque: le compte rendu d'une conférence Arforum. Ça m'a pris un temps infini pour tourner mes phrases. Je découvrais l'association et je ne savais pas comment intéresser les lecteurs. Merci à vous, chers lecteurs. Ça m'a aidée de vous savoir là, dans mes pensées. Par vos retours, vous avez orienté le contenu de la revue et vous l'avez faite vôtre.

Je pense aussi à vous qui avez nourri la revue par un article, parfois plusieurs. Vous avez donné de votre

temps pour écrire avec, à la clé, les retours d'une première lectrice souvent exigeante: moi. Merci de ces beaux échanges autour de vos articles. J'ai appris beaucoup.

Je pense au premier Pavé dans la mare, sous la plume de Blaise Neyroud. Incisif, mordant, déterminé. En le lisant, j'ai d'abord bien ri. Avant de me demander si ça ne piquerait pas trop les yeux des lecteurs, s'il fallait modérer. Non, on ne l'a pas fait. Merci, Blaise, de nous bousculer pour nous faire réfléchir.

Je pense aux autres chroniques régulières: Lu pour vous, Eurêka, A penser, Bon à savoir, A raconter, Réseau. Merci Pierre-Alain, Isabelle, Jean-Eudes, Raphael, Fabienne et Charles, Rudolf. Vos sujets et votre passion viennent illuminer chaque numéro.

Je pense à Sandrine, Magali, Anouk. Plus que des traqueuses de fautes d'orthographe, des amies.

Merci à vous d'avoir été là, y compris dans les moments de tempête. Merci de continuer à rendre la revue belle à lire.

Je pense à Marie-Camille, à Edwina et bien sûr à Karim, les trois jeunes graphistes qui ont offert à Agora sa nouvelle garde-robe: conviviale, moderne et pro. Merci à vous trois.

Je pense à Anne-Laure – fine rédactrice – et à Jean-Pierre – sage conseiller – toujours disponibles, pour traverser les doutes comme partager les succès. Je pense à Martine – équilibriste de la logistique. Merci à vous trois.

Je pense aux séances du comité. Là où l'on refait le monde de l'association, que dis-je? le monde de la formation. Là où l'on façonne Agora. Brassage d'idées, frictions de points de vue, décisions. Comme en famille. Merci à vous, chère Sandra, chers collègues. A vos côtés pendant plus de 5 ans, j'ai l'impression d'avoir grandi.

Bien sûr, je pense à Coralie. Et je me réjouis à l'avance du plaisir qu'elle aura, comme moi, à vous côtoyer.

Nous nous reverrons, c'est certain. Dans les événements de l'association et au détour d'Agora, puisque je continuerai à y écrire des articles. D'ici là, je vous emporte avec moi en pensée.

Au revoir et à bientôt.

Isabelle Inzerilli

«A vos côtés pendant plus de 5 ans, j'ai l'impression d'avoir grandi.»

## ON Y ÉTAIT: Kick-off 2017

Le 11 janvier en soirée, 35 membres de notre association se sont réunis à l'hôtel Mirabeau. Le but était double. Premièrement, fêter ensemble l'année écoulée et célébrer la nouvelle année. Deuxièmement, trouver des thèmes et des ressources pour la commission Arforum.



Pour mémoire, la commission Arforum est en charge des conférences, des réunions Arforlunch et Arforéseau.

Nos objectifs ont été atteints, nous avons réuni des lieux, des thèmes de discussion et des ressources afin de gérer les Arforlunch et les Arforéseau. Nous pourrions désormais proposer également ces manifestations en Valais, au Jura et sur Neuchâtel.

Du côté des Arforum, les participants ont proposé des thèmes à Emmanuel Rossi afin de diversifier l'offre de conférences et des membres se sont proposés afin d'élargir la commission.

Et surtout, nous avons passé une excellente soirée, dynamique et enrichissante. Arfor, ensemble pour 2017!

Au fait, savez-vous qu'Emmanuel Rossi met son poste de responsable de commission Arforum au concours? A bon entendeur!

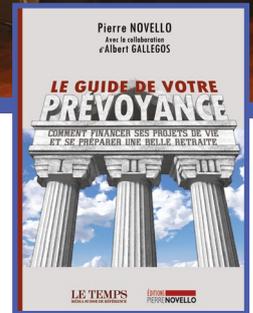


**Martin Déglon**

Président de l'Arfor  
martin.deglon@arfor.ch

## ON Y ÉTAIT: Planifier sa deuxième vie active... la retraite!

Avec Albert Gallegos, responsable du département conseil patrimonial et prévoyance à la Banque Cantonale de Genève (BCGE)



Toute personne active, salariée ou indépendante se doit de planifier le tiers de sa vie: la retraite.

Durant sa brillante intervention lors des ateliers de Genève et Yverdon, Monsieur Albert Gallegos a mis l'accent sur l'importance d'une planification financière sensée de la retraite, établie le plus tôt possible, et mise à jour toutes les cinq années environ. En plus d'une explication claire de notre système de prévoyance, M. Gallegos a donné aux participants quelques conseils primordiaux et applicables à tous, couvrant autant les erreurs irréversibles à ne pas commettre au niveau de l'AVS que la meilleure manière de planifier sa prévoyance personnelle, LPP ou troisième pilier. Bref, cet atelier s'adressait à tous et permettait de mieux anticiper la deuxième vie active... du formateur.



**Francois E. Aubert**

Commission Arformation  
fea@swissconsultant.com

## VEILLE: Veillons ensemble pour innover

La mission principale du groupe de veille à l'Arfor est de recenser les innovations dans le domaine de la formation. Pour vous faire profiter de nos trouvailles, nous publions désormais les vidéos et les articles qui nous semblent intéressants sur LinkedIn dans le groupe Arfor.

Vous aussi partagez vos découvertes, en les transmettant au groupe de veille (veille@arfor.ch) ou en les postant sur LinkedIn dans le groupe Arfor. Un moyen de nous tenir à jour sur les tendances et de tous rester dans la compétition.

*Le groupe de veille*



# VISION: Pourquoi notre système de formation a-t-il un tel succès à l'étranger ?

L'apprentissage dual fait aujourd'hui l'objet d'une très grande attention : des délégations étrangères en provenance de tous les continents se succèdent pour connaître les possibilités d'adaptation d'un tel système dans leur pays. Pourquoi un tel succès ?



Il constitue l'une des particularités du système suisse de la formation professionnelle. Nous le partageons également avec les Allemands et les Autrichiens. La personne en formation acquiert simultanément la partie pratique du métier en entreprise et la partie théorique en école professionnelle. En Suisse, ce sont plus de 200'000 jeunes qui optent pour ce type de formation menant au certificat fédéral de capacité, mais aussi à la maturité professionnelle puis aux hautes écoles spécialisées.

Qu'est ce qui fait donc la force de cette formation et la rend soudainement si attractive alors qu'il n'y a pas si longtemps encore, elle était souvent considérée comme totalement obsolète et plus du tout en phase avec les exigences actuelles? Plus généralement qu'est-ce qui fascine l'observateur étranger dans notre système de formation? Pour le comprendre, il faut rappeler que même si en fonction des continents, des pays ou des régions, il y a bien évidemment de très grandes spécificités, on retrouve quelques grandes tendances dans l'attractivité de notre système qui touchent aux éléments suivants: la valorisation de la formation professionnelle, l'adéquation entre formation et besoins de l'économie, le rôle des entreprises, la perméabilité entre les différentes filières de formation.

La démocratisation des études, qu'elle soit effective ou qu'elle constitue un idéal pas forcément atteignable, peut conduire partout à un leurre, celui de penser que la promotion sociale ne passe que par des études académiques avec, en corollaire, la désertion des jeunes pour des formations professionnelles et leur dévalorisation. En Suisse, dans les valeurs et dans la culture

dominante, l'apprentissage d'un métier est considéré comme l'une des clés de la réussite sociale et comme le départ d'un parcours professionnel "sécurisé". Ceci se traduit par le fait que 2/3 des jeunes choisissent la formation professionnelle. Mais encore plus étrange pour l'observateur de constater que cette formation initiale peut conduire ensuite à des parcours aussi prestigieux que celui de ministre, de directeur des plus grandes banques ou encore de patron des plus grandes industries du pays.

Une constante est quasiment présente partout et se traduit par l'équation suivante: l'économie se plaint du manque de personnel qualifié, en même temps les jeunes sortent des systèmes de formation sans pouvoir trouver du travail. La Suisse qui caracole aux premières places de tous les classements internationaux en matière de compétitivité et d'innovation connaît un des plus faibles taux de chômage des jeunes au monde. Ceci est dû bien sûr à de nombreux facteurs, mais aussi aux caractéristiques de notre système de formation dans lequel les contenus de formation sont définis par les milieux professionnels eux-mêmes. Les jeunes, une fois leur apprentissage terminé, peuvent mettre en œuvre les choses qu'ils ont apprises dans l'entreprise tout en ayant une bonne mobilité professionnelle.

La plupart des pays qui s'intéressent à l'apprentissage dual ont un système de

formation professionnelle technique où la formation est dispensée essentiellement dans un établissement scolaire, avec parfois des possibilités de stage en entreprise. Le jeune est sous la responsabilité de l'école. En Suisse, dans le cas de l'apprentissage c'est l'entreprise elle-même qui assure l'ensemble de la formation pratique, qui engage l'apprenti et qui en plus va le payer. L'entreprise formatrice est contrôlée

et doit assurer un suivi qualité de la formation. Au même titre qu'un centre de formation, elle respecte un programme pédagogique. Cette forme de "scolarisation" du travail interroge beaucoup les observateurs extérieurs pour qui souvent les exigences de productivité des entreprises sont incompatibles avec l'exercice d'une responsabilité de formation.

Les systèmes de formation sont généralement caractérisés par un manque de perméabilité entre les différentes filières. Celui qui entre dans une formation générale aura strictement accès ensuite à des études académiques et celui qui opte ou doit opter pour une voie professionnelle devra y rester. Le système suisse de formation a introduit une perméabilité qui offre à un détenteur de CFC, une fois sa maturité professionnelle obtenue, de suivre une classe passerelle et d'accéder à l'université. A l'inverse, un porteur de maturité gymnasiale, se verra reconnaître ses acquis et pourra bénéficier d'un raccourcissement de sa formation professionnelle. En justifiant d'une

année d'expérience professionnelle, il aura la possibilité d'accéder aux hautes écoles spécialisées. En facilitant cette articulation entre les différentes formations, la Suisse a probablement trouvé un modèle qui répond à la fois aux exigences d'une économie très évolutive et à une nécessité individuelle de mobilité professionnelle.

La recherche des différents éléments qui caractérisent notre système de formation et qui en font son succès est un exercice doublement intéressant et indispensable. D'une part, il nous amène à mieux cerner ce qu'est l'ADN de la formation professionnelle en Suisse et, d'autre part, il nous amène très vite à abandonner toute velléité de penser que ce système peut être exporté au même titre que nos montres ou notre chocolat. Le penser serait omettre que la formation et les prémices sur lesquelles elles reposent sont toujours ancrées dans une culture très spécifique qui par définition n'est pas transférable.

«L'entreprise formatrice doit assurer un suivi qualité de la formation»



**Grégoire Evéquoz**

Directeur général de l'Office pour l'Orientation, la formation professionnelle et continue de Genève

## ÉCONOMIE: Impact économique de la formation professionnelle en Suisse

*La Suisse se particularise par un système éducatif et une offre de formation de haute qualité. Les offres de la formation professionnelle duale, de la formation professionnelle continue et celles des hautes écoles jouent un rôle incontesté dans notre positionnement parmi les leaders de l'économie mondiale.*

Le nouvel indice du KOF (centre de recherches conjoncturelles de l'EPF Zürich) de décembre 2016 mesure les forces et les faiblesses des systèmes de formation professionnelle de 20 pays sur la base de onze processus établissant la force des liens entre les acteurs du marché de l'emploi et ceux de la formation professionnelle. Selon cet indice, la Suisse dépasse nettement la moyenne dans la plupart des critères. Elle précède le Danemark et surpasse l'Allemagne qui possède également un système de formation dual complet.

Néanmoins la mesure directe de l'impact économique de la formation professionnelle à l'échelon international n'est pas aisée en raison de la variation du PIB de

pays de niveaux différents et de résultats difficilement exploitables. C'est pourquoi la plupart des approches restent majoritairement empiriques. Un des angles pour évaluer l'impact de la formation professionnelle est la capacité d'innovation d'un pays ou d'une entreprise qui suppose une forte dynamique de l'ensemble de la formation professionnelle en lien avec la recherche et le développement.

Si l'on postule qu'un pays a de toute façon besoin d'une population bien formée et qualifiée pour générer de la croissance économique, il en résulte qu'un niveau de formation élevé permet d'accéder à des innovations technologiques. Faut-il encore que le capital humain disponible soit en

mesure de les exploiter pour dégager des avantages concurrentiels déterminants. C'est d'ailleurs dans ce secteur que se situent les plus grandes progressions salariales.

Il est aussi évident que, sans dynamique de la formation, la compétitivité baisse jusqu'à atteindre l'obsolescence. D'où la nécessité pour les collaborateurs d'actualiser en permanence leurs connaissances et de développer leur employabilité pour répondre à la demande croissante des entreprises en matière de compétences liées aux nouvelles technologies. C'est un des enjeux de la formation professionnelle continue, qui contribue à l'employabilité des collaborateurs et à la croissance économique par le développement de la productivité et l'accompagnement de l'innovation.

A cet égard les entreprises Suisses se caractérisent par un fort investissement dans la formation professionnelle continue alors que, paradoxalement, la moitié d'entre elles n'en mesurent pas totalement l'efficacité. A l'échelle de l'entreprise, des avancées significatives sont pourtant mises en œuvre avec succès pour mesurer le ROI de la formation continue en termes de rendement organisationnel, opérationnel et financier - voir à cet égard la passionnante thèse du docteur Yves Chochard «les variables influençant le rendement des formations».

Enfin, l'accélération des processus d'innovation basés sur le savoir et les changements de culture qui les accompagnent, amène à s'interroger sur les effets de complémentarité entre la formation professionnelle et les caractéristiques spécifiques aux entreprises comme les modalités du travail en équipe, l'adaptation aux changements, les modèles décentralisés d'organisation du travail qui influencent l'impact de la formation sur la productivité. Une piste de recherche à creuser.



**Patrick Debray**

Chargé de la communication et des relations publiques Arfor  
patrick.debray@arfor.ch

## SE FORMER: N'est pas formateur d'apprentis qui veut

*Former un apprenti, transmettre son savoir et partager ses compétences avec un jeune désireux de se former, quelle belle mission ! Et quelle satisfaction quand ce dernier revient un jour dans l'entreprise pour vous dire merci d'avoir été son modèle durant ces quelques années et de l'avoir si bien préparé à ses examens.*

Cette satisfaction bien méritée requiert deux préalables, quoique bien compréhensibles: obtenir une autorisation de former et être détenteur d'une attestation de formateur d'apprenti.

En effet, pour pouvoir former des apprentis au sein d'une entreprise, cette dernière doit préalablement obtenir une autorisation de former délivrée par l'autorité cantonale

compétente: des normes de sécurité, d'hygiène et de moralité sont requises. Puis à titre personnel, il est nécessaire d'obtenir une «attestation de formateur ou formatrice d'apprenti-e-s». La formation complète dure 40 heures.

Quel que soit le canton, le programme s'inspire du manuel pour la formation en entreprise et s'articule autour d'une dizaine

de modules de 4 heures correspondant à la vie de l'apprenti dans l'entreprise.

Des modules aux titres évocateurs: Engager l'apprenti; Accueillir; Former l'apprenti; Conduire un entretien; Communiquer; Les partenaires de la formation professionnelle; Comprendre pour agir; Attitude coaching, et Préparation aux examens.

Ces cours sont animés en salle, mais certains cantons les proposent aussi en ligne ou en «blended-learning». Des dispenses sont possibles pour certains thèmes déjà maîtrisés, comme par exemple «engager» si vous travaillez dans les RH et que vous passez votre journée à recruter. Et si votre entreprise est à Genève, vous pouvez même demander qu'un coach vienne vous former in situ.

En tout plus de 4000 formateurs d'apprentis sont formés chaque année en Romandie,

par des intervenants chevronnés, croyant au modèle de l'apprentissage, et dont beaucoup sont membres de notre association.



**Martin Déglon**

Président de l'Arfor  
martin.deglon@arfor.ch

## EXPERTISE:

### Le commissaire, acteur clé dans la surveillance de l'apprentissage

*Proposé par son association professionnelle, le commissaire d'apprentissage est garant de la qualité de la formation en entreprise, notamment par son préavis sur l'autorisation de former et la visite aux apprentis. Il collabore avec différents partenaires: le canton, l'employeur, le formateur en entreprise, l'apprenti et l'école. Par des visites régulières au sein des entreprises formatrices, il vérifie si celles-ci respectent les dispositions fédérales et cantonales en matière de formation professionnelle.*

#### Vérifier

Lorsqu'il intervient auprès d'une entreprise qui souhaite devenir «entreprise formatrice», le commissaire vérifie que toutes les conditions en lien avec l'ordonnance de formation sont remplies. Après sa visite, il rédige un préavis au canton. Si celui-ci est favorable, l'entreprise obtient une «autorisation de former». Le commissaire doit aussi vérifier que le formateur en entreprise suit les cours de «formateur en entreprise» et participe aux différentes séances proposées par l'association professionnelle.

#### Assurer un suivi

Selon les cantons, le commissaire effectue une à trois visites en entreprise pour suivre l'apprenti. Ces visites permettent de vérifier si l'apprentissage se déroule bien et de soutenir l'entreprise formatrice dans la qualité de formation. Elles permettent aussi de détecter un jeune en difficulté et de voir avec le conseiller en formation quelles mesures peuvent être mises en place. Des visites «spécifiques» peuvent être faites dans le but de soutenir de manière plus intense l'entreprise formatrice et l'apprenti. Un moyen qui permet

souvent d'éviter une rupture du contrat d'apprentissage.

#### Un travail riche et diversifié

Chaque jour est différent. Le commissaire doit avoir des qualités d'écoute, de compréhension, mais aussi savoir être ferme et intransigeant. Il doit être capable d'imposer des objectifs, tant à l'entreprise formatrice qu'à l'apprenti. Selon les cantons, le commissaire sera de milice et ses visites seront faites en dehors de son travail. Selon le nombre d'apprentis dans une profession, des commissaires professionnels sont parfois engagés.

investissement en temps et en suivi du formateur en entreprise.

Selon les apprentis, des problèmes scolaires, familiaux, d'adolescence peuvent apparaître en cours de formation et cela peut décourager plus d'un commissaire de se lancer dans la formation d'apprentis. Reste qu'un apprenti est la relève de demain. Qu'arrivera-t-il si nous ne formons plus?

#### Préparer l'avenir

La formation est en constante évolution. Chaque cinq ans, une ordonnance peut être adaptée. Un poids pour certaines entreprises et formateurs en entreprises qui doivent suivre cette évolution. De plus, selon les apprentissages, la documentation à compléter par l'apprenti demande un énorme



**Sandra Bissig**

Secrétaire générale de l'Arfor  
sandra.bissig@arfor.ch



**IFFP**

INSTITUT FÉDÉRAL DES  
HAUTES ÉTUDES EN  
FORMATION PROFESSIONNELLE



ASSOCIATION ROMANDE  
DES FORMATEURS



Association  
suisse  
des cadres

Le centre de compétences pour les cadres



CONFÉRENCE INTERCANTONALE  
DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE DE  
LA SUISSE ROMANDE ET DU TESSIN

Journée sur la  
reconnaissance et validation  
des acquis d'expérience :

VALIDER L'EXPÉRIENCE POUR  
ASSURER LA RELÈVE

22 mai 2017, IFFP Renens

Renseignements:  
[www.iffp.swiss/journee-rvae](http://www.iffp.swiss/journee-rvae)



## L'AVIS DE L'EXPERT :

Jean-Pascal Lüthi,  
vice-directeur, chef de  
l'enseignement secondaire  
supérieur au SEFRI

A quoi sert le SEFRI ?

Le SEFRI, Secrétariat d'Etat à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation, est le centre de compétences de la Confédération pour les questions de portée nationale ou internationale relevant de la politique de formation, de recherche et d'innovation. Dirigé par le Secrétaire d'Etat Mauro Dell'Ambrogio, il compte quelque 300 collaborateurs et dispose d'un budget annuel de l'ordre de 4,5 milliards de francs.

La première de ses missions est de développer une vision stratégique globale pour la formation, la recherche et l'innovation en Suisse et d'élaborer la planification des prestations et des ressources de la Confédération pour ces trois domaines. Dans le domaine de la formation professionnelle, nous sommes également responsables du cofinancement de la formation professionnelle (900 millions par an).

Au niveau international, le SEFRI permet aux acteurs suisses de se positionner sur la scène mondiale et d'être partie prenante des échanges internationaux en œuvrant pour la coopération et la mise en place de réseaux. A titre d'exemple, je citerais le programme d'échange européen Erasmus+, le programme de recherche de l'UE Horizon 2020, l'Agence spatiale européenne ESA, le Laboratoire européen pour la physique des particules CERN, l'initiative pour des projets de recherche appliquée EUREKA et la coopération internationale en matière de formation professionnelle.

Au sein du SEFRI, la division «formation professionnelle initiale et maturités» regroupe les thématiques de formation du degré secondaire II (formation professionnelle initiale, maturité professionnelle, politique de la maturité gymnasiale et examens suisses de maturité). Sa structure permet de proposer une politique consolidée de la formation du secondaire II à l'échelon fédéral ainsi que d'être une interlocutrice fédérale à de nombreuses structures cantonales de formation du secondaire II.

Durant ces dix dernières années le SEFRI s'est consacré à la mise en place et à la consolidation de la nouvelle loi sur la for-

mation professionnelle: ainsi, près de 200 contenus de professions ont été complètement révisés. Avec en plus le début d'un renforcement de la formation professionnelle supérieure.

Quels sont vos projets pour 2017-2018 ?

Nous menons plusieurs projets stratégiques avec les autres partenaires de la formation professionnelle, en voici quelques-uns:

- nouvelle stratégie formation professionnelle 2030 (formation professionnelle initiale et supérieure)
- renforcement de la formation professionnelle supérieure
- renforcement de la maturité professionnelle
- diplômés professionnels et changement de profession pour les adultes
- renforcement de l'orientation professionnelle (avec les cantons)

Deux tiers des jeunes choisissent la voie du CFC en Suisse, pourquoi un tel engouement ?

La voie professionnelle permet une intégration rapide sur le marché du travail et offre aussi de nombreuses opportunités de carrière. De par la flexibilité et la perméabilité du système suisse de formation, il est possible de continuer des études dans le domaine professionnel ou aussi académique (via des passerelles).

La qualité de notre système de formation professionnelle est largement reconnue. Mais le monde évolue et donc aussi les qualifications requises par le marché du travail. Il nous faudra encore être plus réactifs à l'avenir que nous le sommes aujourd'hui. Les processus de formation devront rapidement s'adapter aux évolutions. Bref il y a encore du pain sur la planche!

*Propos recueillis  
par Coralie Schaffter*



jean-pascal.luethi@sbfi.admin.ch  
www.sbfi.admin.ch

«Le SEFRI permet aux acteurs suisses de se positionner sur la scène mondiale»



## ACCOMPAGNER:

### Une démarche marketing pour les métiers techniques

*Marketing et technique, deux termes dont l'association fait parfois grincer des dents. Difficile en effet de mélanger liberté de choix, formation professionnelle et « racolage » marketing. Reste que la liberté de choix suppose de connaître les alternatives et les débouchés. Pour informer et revaloriser les métiers techniques, les cantons de l'Arc jurassien ont mis en place #bepog, un projet de politique régionale. Eclairages.*

Un atelier de décolletage moderne, Tavadec à Tavannes, en parfait décalage avec l'imagerie du passé qui peut persister chez parents et enseignants.

Pour communiquer de manière ciblée, un team d'ambassadeurs passionnés composé d'apprentis dans les métiers techniques.



Conception, design, fabrication de moules, usinage, automatisation, électronique, contrôle... une omniprésence de l'industrie dans les objets du quotidien.



#teambepog

follow us:



Lara, 17 ans, adepte de la plongée sous-marine et polymécanicienne en formation. « Mon apprentissage m'offre de nombreuses possibilités d'emploi pour l'avenir grâce à la variété des domaines concernés. La production de pièces, l'assemblage de systèmes, l'entretien d'installations m'intéressent fortement parce que ces activités me permettent de toucher et d'agir directement ».

Selon une étude Swissmem effectuée en 2016, l'industrie va souffrir d'une pénurie de personnel compétent dans les métiers techniques dans les années à venir. Selon cette étude, ce sont 17'000 postes de travail annuels durant les cinq prochaines années qui ne trouveront pas chaussures à leurs pieds. Les raisons? Le secteur industriel diminue au profit des autres domaines. Les départs à la retraite ne sont pas compensés. Et surtout l'image de l'apprentissage et de l'industrie n'est pas positive.

### Le CFC comme porte d'entrée

Le but du projet n'est pas de mettre les voies académiques et de l'apprentissage en opposition: les deux ont leurs avantages. Par contre, il est vital pour les PME industrielles de l'Arc jurassien (et de l'ensemble de la Suisse romande) que les représentations associées à l'apprentissage évoluent. Aujourd'hui le CFC ouvre toutes les portes et un jeune qui décide de faire un apprentissage peut très bien continuer à se former et devenir technicien ou ingénieur. Il peut également obtenir un brevet et un diplôme fédéral ou entrer à l'école polytechnique fédérale en utilisant les passerelles. La voie de l'apprentissage est une voie royale d'accès au monde professionnel et à la formation supérieure également.

### Des stéréotypes chez les parents

Alors si votre fille ou votre fils rentre à la maison et déclare vouloir devenir micromécanicien-ne tout en étant en voie pré-gymnasiale (AAA selon les cantons), avant d'essayer de l'en dissuader (et ceci est également valable pour les enseignants de l'école obligatoire, avec mes excuses pour ceux qui n'agiraient pas ainsi), essayez de voir les avantages de cette voie de formation. Nos PME sont très largement dirigées par des responsables à tous les niveaux hiérarchiques ayant commencé leur carrière par un apprentissage.

### Ouvert aux filles également

En matière d'apprentissages, sur l'Arc jurassien, la moitié des filles se répartissent dans quatre professions différentes, contre douze pour les garçons, selon le bureau de l'égalité. Bien souvent les métiers sont encore très sexués. Lors du dernier salon des métiers auquel #bepog a participé, un groupe de jeunes filles est passé très rapidement. Une heure plus tard, l'une d'entre elles est revenue pour se renseigner. Et elle nous a avoué qu'elle n'avait pas osé manifester son intérêt devant ses copines. C'est très frustrant de voir que faire un apprentissage technique peut être perçu si négativement.

### Des formations adaptées au monde changeant

Si le monde industriel change rapidement avec la mise en place d'industrie 4.0, les métiers évoluent en permanence et de nombreuses opportunités voient le jour. Les formations techniques y jouent un rôle déterminant. Il s'agit de former les jeunes à une culture technique bien plus qu'à des méthodes, obsolètes par nature. Si la culture est bien en place, ils seront capables d'inventer l'industrie de demain et de donner à la Suisse les moyens de rester dans la course.

### Le projet #bepog au chevet des métiers techniques

C'est sous l'égide d'arcjurassien.ch que FAJI SA, société d'utilité publique chargée de renforcer le tissu industriel régional, met en place les activités #bepog. Ces dernières offrent de très nombreuses possibilités et actions, comme des visites d'entreprises par des enseignants, la mise en place d'imprimantes 3D dans les écoles, la visite de FabLabs avec des élèves, la participation aux salons des métiers ou encore la mise à disposition de documents spécifiques pour les jeunes. Un catalogue d'action complet est disponible sur le site [www.bepog.ch](http://www.bepog.ch) et de nombreuses communications pour les jeunes sont

effectuées sur les différents réseaux sociaux.

Avec un CFC d'un métier technique, non seulement les jeunes ont un accès immédiat à des professions qui cherchent des spécialistes et sont prêts à en mettre le prix, mais toutes les portes leurs sont ouvertes. Notre système d'apprentissage est reconnu partout sur la planète et de nombreux pays essaient de s'en inspirer... valorisons-le!



**Pierre-Yves Kohler**

Directeur de FAJI SA  
Formateur BFFA en marketing  
[pierre-yves.kohler@faji.ch](mailto:pierre-yves.kohler@faji.ch)  
[www.faji.ch](http://www.faji.ch)

## ACCOMPAGNER:

### Répondre aux besoins du marché du travail

S'appuyant sur une équipe administrative d'une dizaine de personnes et un pool de 130 formateurs, l'OrTra santé-social Genève propose une formation initiale et une formation modulaire au plus près des besoins des employeurs, des employés et des professionnels.



Quatre formations sont dispensées par l'OrTra santé-social Genève: aide en soins et accompagnement (ASA), assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC), assistant-e médical-e (AM) et assistant-e socio-éducatif-ve (ASE). Destinées à des adultes en emploi dans les domaines de la santé et du social, elles conduisent à une AFP ou à un CFC. L'OrTra assure également les CIE destinés aux apprentis en formation duale.

#### Des atouts reconnus par les apprentis comme les professionnels

Les formations modulaires sont ouvertes aux adultes en emploi dans le cadre d'une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) ou un parcours de perfectionnement professionnel répondant à leur initiative personnelle ou à la demande des employeurs. Les modules de formation entrent dans le CAF (chèque formation). Par ailleurs, ces formations sont dispensées par des formateurs experts dans leur métier et détenteurs de compétences pédagogiques certifiées. Leur accompagnement favorise la mise en pratique des connaissances abordées. Enfin, les contenus sont sur-mesure dans le cadre des ordonnances fédérales, en accord avec les besoins des professionnels, et l'organisation tripartite de l'association, (employeurs, associations professionnelles et syndicats) en adéquation avec le marché du travail.

#### Prendre plus d'ampleur

À l'avant-garde de la formation modulaire, l'OrTra santé-social Genève entend poursuivre dans cette voie pour permettre aux apprentis d'aller plus loin, vers des formations de type ES, brevet fédéral et même HES. Elle répondra aussi aux demandes accrues de formation: entre 2014 et 2016,

le nombre d'apprentis avoisine les 340 tandis que le nombre d'inscrits en formation modulaire s'envole de 238 à 413 – un essor qui devrait se stabiliser à terme. Enfin, avec ses partenaires, l'OrTra santé-social Genève s'emploie à rendre les «petites formations» pour adultes disponibles sur le marché compatibles avec le CFC et l'AFP. Un geste fort pour la qualification des Genevois!



**Claude Howald**

Présidente de l'OrTra santé social Genève  
Présidente de l'OrTra latine

info@ortra-ge.ch  
www.ortra-ge.ch

## LOI D'APPLICATION DE LA LOI FÉDÉRALE SUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE (LALFPR)

*Organisations du monde du travail – Missions - Art. 28*

Les organisations du monde du travail contribuent à la formation professionnelle, chacune dans son secteur d'activité. Elles ont notamment les tâches suivantes:

- Elles collaborent à l'organisation des programmes d'enseignement prévus par les ordonnances fédérales;
- Elles participent à l'organisation des cours de formation pour formateurs à la pratique professionnelle. Elles peuvent être appelées par le SFOP à organiser elles-mêmes ces cours;
- Elles organisent, en accord avec le SFOP, les cours interentreprises dans le cadre des dispositions légales;
- Elles collaborent aux mesures préparatoires;
- Elles peuvent offrir des cours d'appui aux apprentis;
- Elles veillent à ce qu'il y ait suffisamment de places de formation à la pratique professionnelle et offrent leur aide au placement en apprentissage des jeunes;
- Elles participent à la surveillance de la formation à la pratique professionnelle selon les directives du département;
- Elles sont chargées de la promotion des différentes voies et filières de formation professionnelle;
- Elles participent à la gestion du fonds cantonal en faveur de la formation professionnelle.

## ACCOMPAGNER:

### Emmener les ados en difficulté vers le monde professionnel

*Quand les conditions de départ ne sont pas toutes réunies - résultats scolaires insuffisants, peu ou pas de réseau, etc. - trouver une place d'apprentissage peut s'avérer encore plus ardu. Le projet LIFT est un programme de prévention des risques de non insertion professionnelle pour les adolescents en fin de scolarité obligatoire. Il jette des ponts entre les écoles qui y participent, les jeunes qui en bénéficient et les entreprises qui les accueillent afin d'optimiser ce passage vers la formation professionnelle. Une opportunité à saisir pour toutes les parties prenantes.*



#### Comment ça marche ?

LIFT permet à des adolescents, entre la 9e et la 11e Harmos, d'aller se frotter à la réalité du monde professionnel, sur une base hebdomadaire et en dehors du temps scolaire. Ils développent ainsi leurs compétences sociales et professionnelles et pourront faire valoir ces premières expériences professionnelles et leurs acquis dans leur recherche d'apprentissage.

Les principes de base sont:

- L'identification précoce des groupes à risques par l'école partenaire, sur la base notamment de questionnaires fournis par le centre de compétences LIFT.
- La sensibilisation au monde professionnel grâce à des places de travail hebdomadaires (PTH) en entreprise, afin de développer des compétences sociales et professionnelles.
- Le suivi systématique et l'accompagnement des jeunes tout au long de l'expérience, via des modules d'accompagnement donnés par un-e enseignant-e qui endosse ce rôle LIFT. Ce responsable rencontre le groupe de jeunes LIFT toutes les 2 semaines, pour les préparer et optimiser leurs expériences en entreprise.

Mentionnons encore deux aspects tout à fait centraux:

LIFT est une démarche volontaire, ce qui implique que les jeunes décident eux-

mêmes de s'y engager et se rendent sur leur PTH en dehors de leur temps scolaire.

LIFT est l'acronyme de «Leistungsfähig durch Individuelle Forderung und praktische Tätigkeit», qu'on peut traduire par encouragement des compétences individuelles à travers des expériences pratiques. Initié en 2006 outre-Sarine, le projet s'est étendu sur l'ensemble du territoire helvétique. Il compte actuellement plus de 180 écoles secondaires partenaires dont une quarantaine en Suisse romande. En 2016, plus de 1500 jeunes ont pu en bénéficier en se rendant dans plus de 2000 entreprises partenaires. Soutenu notamment par le SECO et le SEFRI dans ses premières phases de développement, LIFT bénéficie actuellement de l'appui de l'OFAS et de différentes fondations, ainsi que de certains contrats de contre-prestations cantonaux.

Le centre de compétences basé à Berne assure plusieurs tâches pour le développement de LIFT en Suisse. Il accompagne les écoles partenaires depuis la phase de réflexion jusqu'à la pérennisation du projet, forme les partenaires locaux et propose des outils aux écoles LIFT pour garantir le déroulement du projet. Tout un travail d'information et de médiatisation est également effectué, que ce soit auprès du monde scolaire (via les revues pour enseignants, les conférences des directeurs, le bouche à oreille), mais également du monde professionnel (AG, chambres de commerce, regroupement de professions). N'oublions

pas que sans les entreprises partenaires, LIFT ne peut exister. Ces dernières lui font d'ailleurs généralement bon accueil et sont contentes de s'engager pour la relève. L'idée d'intégrer un-e jeune sur une période de «longue durée» est séduisante, de même que la quasi-absence administrative. Relevons encore l'intérêt pour elles de valoriser leur RSE et de faire découvrir les professions qu'elles réunissent sous leur toit pour trouver leur-e futur-e apprenti-e.

Un patron, Keko Razzano, directeur d'une agence de communication, ayant participé à une expérience LIFT, atteste ces éléments et va même encore plus loin: «Cette expérience n'a pas été profitable qu'aux participants mais à nous tous également. Alors qu'il n'était pas dans nos plans d'intégrer un apprenti (nous n'étions alors pas une entreprise formatrice), la rencontre avec l'une des candidates nous a encouragés à le devenir. (...)». Étant à l'OPTI, elle est revenue faire un stage chez nous et cette deuxième expérience nous a convaincus de faire le nécessaire pour lui offrir l'opportunité professionnelle qu'elle recherchait. Ainsi, en tant que directeur, j'ai décidé d'entreprendre la formation de Formateur en entreprise.» L'adolescente dont il fait mention est actuellement en 1e année d'apprentissage et tout se passe bien. Ces belles rencontres permettent aux jeunes, mais aussi aux entreprises partenaires d'envisager positivement les aspects liés à la formation professionnelle.

Le centre de compétences a pu tisser de précieuses collaborations avec d'importantes entités professionnelles, comme la Chambre vaudoise de commerce et d'industrie, la Fédération vaudoise des entrepreneurs ou encore Lausanne Région qui soutiennent concrètement et activement le projet.

Les résultats obtenus à travers les évaluations réalisées notamment par l'IFFP sont plus qu'encourageants et les avantages, pour toutes les parties impliquées, nombreux.



**Aude Métrol**

Coordnatrice pour le projet LIFT,  
Suisse romande & Tessin  
aude.metrol@projet-lift.ch  
www.projet-lift.ch

## LE PAVÉ DANS LA MARE:

Par ici, cerveaux à former

*Dans les grandes années de l'industrie nationale, les patrons fondateurs, fiers de leurs usines, exploitaient les ouvriers tout en formant les cerveaux dont ils avaient besoin. La pratique s'est perdue et c'est bien dommage. Ceci est mon opinion et, je suppose, celle de beaucoup de mes pairs. Si tel n'est pas le cas, qu'ils me jettent la première pierre...*

Pour des raisons indépendantes de ma volonté, je me suis trouvé à visiter le musée historique de Baden (AG). Y'a plus attractif pour un dimanche matin ensoleillé, mais bon! Baden est le siège fondateur de la société BBC (Braun & Boveri), devenue ABB de nos jours, fleuron de l'industrie helvético-suédoise. Donc le musée historique vante l'excellence du groupe et de sa production au travers des âges.

Tandis que je somnolais devant des panneaux instructifs et rébarbatifs, un commentaire de la guide assermentée a attiré mon attention. Un truc du genre: «Alors que l'usine BBC était en pleine croissance, la direction dut faire face à une pénurie d'employés qualifiés et d'ingénieurs...» Du coup je me suis réveillé trop tard pour comprendre la date de la pénurie, mais grosso modo on devait se trouver juste au sortir de la guerre de 39-45\*. N'est-ce pas la plainte de l'industrie et des grosses entreprises actuelles?

Alors je suis resté réveillé et je me suis un brin concentré sur la suite du discours de la guide. Qu'est-ce que la direction de BBC de l'époque a donc fait pour faire face à cette pénurie de cerveaux: renégociation des bilatérales avec les cantons d'Argovie et deZürich, importation massive d'étrangers, délocalisation de la production au Boulakistan Ouest? Et bien non! Création d'une école d'ingénieurs, promotion de l'apprentissage et financement des études des enfants des collaborateurs et ouvriers des usines. En deux mots: «Nous avons besoin de personnel qualifié, à nous de les former.» Et ça a marché. A l'époque on importait la main d'œuvre pour travailler à la chaîne et on formait les cerveaux.

Je vous le concède: le modèle qui veut que le moindre collaborateur commence tout au bas de l'échelle (manutentionnaire en

usine et colleur de timbres dans le secteur tertiaire) est révolu. Fini les grands patrons brasseurs qui ont débuté comme porteurs de caisses (cf. M. Heineken). Fini le jeune qui entre en apprentissage à l'usine, fier d'intégrer ce monde prestigieux, et qui touche sa retraite en tant qu'ingénieur formé par cette même usine dont il a gravi laborieusement, mais fier et reconnaissant, tous les échelons hiérarchiques.

Ce type de processus d'apprentissage n'est-il donc plus efficace? Pourquoi à la tête des grandes entreprises ne trouve-t-on que des universitaires qui n'ont jamais mis les mains dans le cambouis? Je ne rejette pas les hautes écoles (Uni, Hes, Epf...) elles sont indispensables. Mais pourquoi les grandes enseignes ne forment-elles plus? Au lieu d'importer des collaborateurs formés à l'étranger à coup de primes et de salaires excessifs, pourquoi ne pas engager des formateurs et promouvoir à l'interne la valorisation des compétences dormantes? Pourquoi ne pas déceler les talents et financer leurs études?

L'excuse avancée est toujours une question de coût: «Ça coûte cher de former». L'autre argument donné, tout aussi spécieux: «On ne trouve pas de jeunes locaux compétents». Sur le premier point je m'insurge. Quand on voit les primes à l'embauche des brillants ingénieurs débauchés à la concurrence, on pourrait financer un local pour qu'ils suivent les études / la formation qu'on attend d'eux. Quant au second prétexte, je pose la question: l'entreprise a-t-elle même recherché des jeunes prêts à faire l'effort d'une formation supérieure pour atteindre le niveau recherché? Je parie mon pantalon que la réponse est négative. Et je ne prends pas de risque, car c'est plus simple de piquer les talents aux autres que de valoriser les talents à l'interne.

Le paradoxe est complet lorsqu'on observe l'attitude des employeurs qui découvrent qu'un collaborateur a fait, de lui-même, le nécessaire pour élever son niveau de compétences. Ce dernier, fier de ses deux, trois, voire quatre ans d'études, financées de sa poche, vient réclamer du travail au niveau de son tout nouveau brevet ou diplôme. Quel employeur va en profiter pour le promouvoir au sein de l'entreprise, lui accorder plus de responsabilités, lui réviser son cahier des tâches? Rare! Et le collaborateur ira «se vendre» à la concurrence.

Aujourd'hui on importe toujours les bas salaires mais on ne veut plus former et on pleurniche pour pouvoir importer aussi les cerveaux. Il serait temps d'inverser le processus: fournir du travail même ingrat ou peu motivant (mais indispensable) à ceux qui en ont besoin, déceler les talents et former les génies de demain.



**Blaise Neyroud**

Directeur de cours  
au Centre Patronal

bneyroud@centrepatronal.ch

## À PENSER :

### Eloge du carburateur

*En 2009, un livre atypique écrit par Matthew B. Crawford sort en librairie. Sous le titre *Eloge du carburateur*, l'auteur vante les mérites de l'activité manuelle. Cet auteur a effectué de brillantes études universitaires. Comme ceux qui suivent une telle formation, il est destiné à travailler dans des cabinets où le quotidien professionnel vit de et dans l'abstraction.*

Après quelques mois, il trouve son travail aberrant. Il démissionne et ouvre un atelier de réparation de motos. Le réel, c'est le concret. Rester dans l'abstraction, c'est perdre contact avec le monde. On peut le voir dans la financiarisation de l'économie qui tourne le dos à l'économie réelle. Qu'on ne se trompe pas d'adversaire. L'abstraction n'est pas un mal. Ce qui en est un, c'est d'y demeurer. Je souscris à l'intention de Crawford. On pourrait le définir comme un intellectuel qui pense les mains dans le moteur.

#### Le goût du concret

La formation professionnelle a l'avantage de lier formation théorique et pratique concrète. L'apprenti a les mains dans le concret. Sa pensée se nourrit du réel qu'il a à transformer. Alain, philosophe français mort en 1951, opposait le bourgeois qui vit de la parole (enseignant, avocat, marchand) à l'artisan ou au paysan dont la matière n'est pas le langage, mais la nature première ou transformée.

Je me souviens d'un ancien élève qui, en classe de maturité, obtenait de bons résultats. Un jour, il fait part à ses parents de son intention de passer en maturité professionnelle. Après le refus de ses parents, il ne travaille plus. Les résultats chutent subitement. Face à son désir persistant, les parents s'inclinent. L'élève intègre une maturité professionnelle. Je l'ai croisé plusieurs fois depuis. Il n'a jamais regretté son choix. Il aime buter contre des problèmes concrets et les résoudre.

Dans ses travaux sur l'intelligence, Piaget, psychologue suisse, montre que l'intelligence se construit par la capacité à mettre en place des stratégies gagnantes face à des difficultés concrètes.

#### De la noblesse

Il fut un temps où la noblesse se définissait par son refus du travail. L'ignoble – entendons par là le non-noble – est le paysan, le serf, celui qui est condamné à travailler la terre. Au cours des siècles, l'activité manuelle a porté cette malédiction. Aujourd'hui encore, certains portent un regard dépréciatif sur la formation professionnelle. Au vu des penseurs évoqués ci-dessus, on voit bien l'erreur d'un tel jugement. La formation professionnelle est une noble formation.

En novembre 2016, un jeune maçon valaisan, Bruno Pravato, se rendait en Suède pour participer aux championnats d'Europe des métiers. Il est revenu sacré champion d'Europe dans sa catégorie. Les médias s'en sont fait l'écho. Les projecteurs se portent en général sur les artistes. Cette fois-ci, les lumières ont salué un artisan. C'est à lui que revient le podium. À la ritournelle « Bravo! l'artiste, un nouvel air a soufflé sur les ondes: « Bravo! l'artisan. »

Quand l'activité professionnelle atteint un tel sommet, l'art devient artisanat. Sans la formation professionnelle, un tel sommet ne pourrait être atteint. La formation professionnelle a encore de beaux jours devant elle. Apprenons à la saluer comme il convient.



**Jean-Eudes Arnoux**

Consultant en philosophie  
[www.philoconsultant.ch](http://www.philoconsultant.ch)

## TÉMOIGNAGE: Le droit à l'erreur de l'apprenti

L'apprentissage dual fait aujourd'hui l'objet d'une très grande attention : des délégations étrangères en provenance de tous les continents se succèdent pour connaître les possibilités d'adaptation d'un tel système dans leur pays. Pourquoi un tel succès ?



« Ah ces jeunes ! ils ne font rien de leur journée... » On entend bien souvent ces phrases peu réjouissantes. Et si on changeait de regard ?

Il y a onze ans, je décidais de me lancer dans la formation. Pas n'importe laquelle. La formation professionnelle spécialisée, plus précisément dans une institution qui forme les jeunes en difficulté et en ateliers.

Dans ce milieu, il faut savoir constamment innover, trouver des ressources qui permettent aux jeunes de continuer à se motiver chaque jour un peu plus. Mais comment motiver un jeune qui n'a pas forcément envie d'être là ? Moi, je propose de permettre l'erreur et surtout de l'encourager.

Dans le cadre de ma formation de formatrice à la pratique professionnelle, lors d'un travail sur l'évaluation, j'ai pu mettre en lumière un point crucial : les raisons pour lesquelles les jeunes détestent retourner sur les bancs d'école. Parmi ces raisons : on les a mis en permanence dans une dynamique du « tu fais faux, t'es nul, tu n'as pas appris et je te mets des croix rouges partout. » Le stylo rouge parlons-en. Encore aujourd'hui les professeurs à l'école primaire ne prennent même plus la peine d'écrire des remarques positives d'une autre couleur que le rouge.

Les jeunes se retrouvent en début d'apprentissage avec la même peur, la peur de retrouver leur copie couverte de croix punitives une fois de plus. Dans mon travail, j'ai pu montrer qu'avec un autre système de correction, on peut faire passer les choses différemment et avec le même résultat au bout. Le principe : montrer qu'il y a une erreur, mais en encourageant l'élève à faire mieux. J'ai aussi trouvé une autre solution pour que l'apprenti n'ait plus peur de venir montrer ses notes.

Un jour un de mes apprentis arrive avec une note de 2 en ECG. A ce moment-là, je le félicite grandement. Il me répond avec des yeux étonnés : « Mais ça ne va pas, Madame, vous êtes folle de me féliciter ! » Je lui réponds simplement qu'il a eu 2 et que c'est toujours mieux que 1. Qu'il est temps de reprendre la matière, qu'il faut revoir

point par point tout ce qu'il n'a pas compris et poser des objectifs pour que la prochaine

fois, cela ne se reproduise plus. La fois d'après, cela s'est beaucoup mieux passé : il a eu 4. Les fois suivantes aussi, jusqu'au jour où il n'a obtenu que des 5. Cette anecdote pour montrer qu'en formation on peut autoriser les fautes dans le but de faire progresser les jeunes. On se rappellera bien plus facilement

d'une chose qui n'a pas fonctionné et dont on nous aura expliqué les raisons de ne pas la refaire.

Bien entendu, créer un environnement permettant l'erreur ne signifie pas tout tolérer, mais favoriser une culture d'apprentissage de ses erreurs, afin d'en sortir grandi. Au final, encourager la faute, c'est encourager l'apprentissage. Et cela, qu'on soit adolescent ou adulte.

« N'abandonnons jamais notre droit à l'erreur, car nous perdriions notre capacité d'apprendre des choses nouvelles et d'avancer dans la vie. »

Auteur inconnu



**Marilyn Pillonel**

Formatrice BFFA  
coordinatrice en insertion professionnelle  
marilyn.pillonel@gmail.com

## SE CONNAÎTRE:

### Comment les modes de pensée des jeunes influencent leurs choix d'orientation

*Le profil des préférences cérébrales, bien connu du monde professionnel depuis plus de 40 ans, a été adapté pour la relève. Une version junior de l'outil aide les jeunes de 13 à 24 ans à mieux se connaître. Explications.*

Le cerveau de l'être humain traite les informations de manière différente. C'est par ce constat et suite à de longues recherches, certifiées sur le plan scientifique, que Ned Herrmann a mis au point une «carte» simplifiée des différents modes de pensée utilisés par l'homme (HBDI®). Le cerveau possède 2 hémisphères, le côté droit intuitif, global et imaginaire, alors que le côté gauche, lui, est attiré par la logique, l'analyse et le rationnel. A la séparation gauche/droite s'ajoute celle du haut/bas (cortex, siège du raisonnement et limbique, siège des émotions). Ceci a permis de définir 4 zones distinctes auxquelles Herrmann a donné différentes couleurs:



Au quotidien, en fonction de son profil, chaque personne évite, utilise ou préfère fortement fonctionner en s'appuyant sur l'une ou l'autre de ces 4 couleurs.

- Un profil bleu est plutôt défini par les mots: logique, analytique, rationnel et appartient par exemple au monde de la finance, de l'ingénierie, de l'aviation, du droit, de la médecine, etc.

- Un profil vert est plutôt défini par les mots: conservateur, organisé, minutieux et appartient par exemple au monde de l'artisanat, de l'assurance, de la sécurité, de la comptabilité, etc.
- Un profil rouge est plutôt défini par les mots: contacts humains, communicateur, émotif et appartient par exemple au monde de l'enseignement, du paramédical, du tourisme, du social, etc.
- Un profil jaune est plutôt défini par les mots: intuitif, imaginaire, artistique et appartient par exemple au monde de la vente, de la création, du marketing, de l'artistique, etc.

A mes yeux, une bonne orientation commence par une bonne connaissance de soi. C'est à dire comprendre son mode de fonctionnement (préférences cérébrales) ainsi que son impact sur soi et les autres. C'est également comprendre et valoriser la façon de fonctionner du jeune: «Ce n'est pas parce que je ne comprends pas ce que le prof me dit, que je suis automatiquement bête». Le jeune a simplement une approche différente des choses, une autre porte d'entrée sur le savoir et la connaissance.

Situer son intérêt et sa motivation innés est également essentiel afin d'éviter les erreurs d'aiguillage, souvent nombreuses et qui alimentent les statistiques de l'orientation de ces dernières années. Les élèves à la fin du secondaire choisissent trop souvent par défaut ou par dépit.

L'étude des préférences cérébrales des jeunes permet de leur transmettre très rapidement un bilan élaboré. Ce bilan est non pas basé sur leurs compétences, comme habituellement, mais sur leur mode de fonctionnement, en temps normal et sous stress/pression. On pourrait dire que nous

leur proposons un mode d'emploi de leur cerveau selon 4 paramètres essentiels pour leur avenir professionnel tels que:

Mieux se connaître: «Ça va m'aider à savoir comment réagir face au stress».

La confiance et l'estime de soi: «J'ai pu découvrir des choses en moi que je ne soupçonnais pas forcément».

Des pistes d'orientation en relation avec son fonctionnement: «On m'a vraiment montré en quoi j'étais plus forte et plus faible, ce qui m'a vraiment aidée à faire mon choix sur l'orientation à prendre».

De la tolérance vis-à-vis de son entourage actuel et professionnel futur: «Je suis plus «souple» avec les personnes que je côtoie et je fais des efforts».

Souvent démunis, les élèves en fin de scolarité obligatoire se retrouvent aux portes d'un choix professionnel ou académique alors qu'ils n'ont visiblement jamais eu la possibilité de se connaître eux-mêmes et de tirer parti de leurs forces. Les éclairer, c'est construire l'avenir.



**Yannick Foschia Matthey**

Coach professionnelle

yannick@unitedpowerconsulting.com  
www.unitedpowerconsulting.com

## RECONNAISSANCE:

### Le certificat d'apprentissage, une histoire de bon sens... pas toujours là !

*Trop souvent, pensant bien faire, bon nombre d'entreprises formatrices délivrent à leurs apprentis, à la demande ou en fin de parcours formatif, des certificats de travail complets. Cette pratique est erronée. Elle ne respecte aucunement le cadre et le sens défini par le législateur. Le Code des Obligations fait clairement la distinction entre certificat de travail (art. 330a CO) et certificat d'apprentissage (art. 346a CO), documents différents tant au niveau de leurs intitulés, que de leurs modalités de rédaction (contenu) et d'émission.*

Si la personne embauchée sous contrat de durée déterminée ou indéterminée peut demander en tout temps un certificat de travail complet (décrivant la nature et la durée des rapports de service, ainsi que la qualité du travail accompli et sa conduite au sein de l'entreprise) et qu'à sa demande expresse il peut être réduit dans son contenu, il n'en ira pas de même pour l'apprenti. Certes, il a le droit lui aussi d'obtenir un document attestant de son activité, mais dans son cas il s'agit expressément d'un certificat d'apprentissage qui doit porter obligatoirement ce titre pour éviter toute confusion de sens.

L'apprenti n'a pas besoin de le demander. Il le recevra automatiquement au terme de sa formation. Dans ce certificat, le formateur en entreprise doit se limiter à indiquer l'activité professionnelle acquise et la durée de la formation (art. 346a al. 1 CO). Ce n'est qu'à la demande expresse de l'apprenti ou de son représentant légal que l'employeur émet également une appréciation sur les aptitudes, le travail et la conduite de la personne en formation (art. 346a al. 2 CO), à l'exclusion de toute autre indication, notamment les résultats aux examens de fin d'apprentissage.

Comme on le voit, les règles de rédaction et d'émission ne vont pas dans le même sens. Elles sont inversées puisque l'apprenti reçoit systématiquement un certificat court et non pas un long comme un travailleur en poste.

Cette disposition est fondamentale. Elle permet à l'employeur de ne pas avoir à qualifier de fait les prestations de l'apprenant. Ce parti pris du législateur est très logique dans la mesure où l'apprenti a signé un contrat de formation et que c'est durant ce processus qu'il acquiert les compétences personnelles et professionnelles sur lesquelles doit se prononcer tout rédacteur d'un certificat de travail complet. On ne doit donc pas confondre un apprenti avec un employé autonome, déjà formé et engagé pour ses compétences / aptitudes. C'est une question de bon sens.

Lorsqu'à la demande expresse du travailleur en formation, l'employeur rédige un certificat d'apprentissage complet, il devra, conformément au principe de la bonne foi, tenir compte des circonstances particulières de la formation, notamment le jeune âge de la personne en formation et/ou son inexpérience. Il convient par conséquent d'être particulièrement bienveillant dans la

formulation des appréciations. La tolérance doit être de mise.

Pour éviter les contre-sens et tenir compte de la difficulté toujours croissante que rencontrent les personnes fraîchement formées à s'insérer dans le monde du travail, rien n'empêche l'entreprise formatrice de remettre spontanément une lettre de recommandation visant à mettre en valeur la personne formée. Ainsi l'esprit de la loi est respecté et on va dans le bon sens.



**Jean Lefébure**

Formateur, consultant en GRH  
lefebure@vtx.ch

## À LIRE : LE CERTIFICAT DE TRAVAIL EN SUISSE

Par Jean-Michel Bühler, Katja Haunreiter, Jean Lefébure  
Editions LEP, 2016



Jalon de toute carrière professionnelle, le certificat de travail est parfois complexe à élaborer, car il doit refléter la réalité d'un parcours professionnel, parfois sinueux et inégal, tout en restant bienveillant.

Cet ouvrage apporte aux responsables des ressources humaines des clés et un appui pragmatique face aux difficultés que peut soulever l'établissement du certificat de travail, y compris en cas de réserves à l'égard d'un collaborateur.

Principales bases légales, doctrine et jurisprudence actuelles, nombreux exemples de formulations applicables à toutes situations en entreprises: un contenu utile autant aux responsables qu'aux travailleurs concernés.

## TÉMOIGNAGE: La formation professionnelle à l'Armée

*La voix du responsable et de l'apprentie.*



**Christophe Küng est responsable de la gestion des apprentissages au Centre logistique de l'armée Grolley, à la Base Logistique de l'armée (BLA)**

Qu'est-ce qui vous a attiré dans l'Armée ?

Après l'obtention d'une maturité économique gymnasiale à Fribourg, je suis ensuite parti à l'Académie militaire de l'EPFZ pour devenir instructeur. En parallèle, j'ai fait mon armée et suis devenu capitaine. Après un changement d'orientation, je me suis spécialisé dans l'enseignement sur simulateur de tir d'artillerie sur la place d'armes de Bière. Une fois mon brevet de formateur d'adultes en poche, je me suis focalisé sur la formation des apprentis. J'apprécie beaucoup la pluralité des offres de formation et des plans de carrière, ainsi que la stabilité de l'emploi. J'apprécie également le contact avec les apprentis, la diversité géographique et professionnelle dont je bénéficie.

Quels horizons professionnels propose l'Armée aux jeunes ?

Elle permet de suivre des apprentissages de style CFC sur trois à quatre ans tels qu'employé de commerce, mécatronicien d'automobiles, polymécanicien, assistant médical, carrossier-peintre, polygraphe, ainsi que des attestations fédérales (AFP) de deux ans à l'instar d'assistant de bureau, praticien en pneumatique etc. L'armée offre entre autres un salaire correct, un 13e salaire, 7 semaines de vacances pour les apprentis, des horaires de travail flexibles, la perspective de participer à des championnats professionnels, un soutien pour les séjours linguistiques et les formations continues, la prise en charge des frais du matériel didactique. De plus, la diversité des tâches et le dynamisme des encadrants permettent aux jeunes de travailler dans un cadre propice à l'épanouissement professionnel. Les formations sont dispensées dans toute la Romandie hormis dans les cantons de Genève et de Neuchâtel.

**Kistel Mojon habite les Ponts-de-Martel et a débuté un apprentissage de conductrice de véhicules lourds à l'armée.**

Pourquoi cet apprentissage à l'Armée ?

Après avoir effectué toute ma scolarité obligatoire aux Ponts-de-Martel, dans le canton de Neuchâtel, je suis partie à Grindelwald pour travailler en tant que fille au pair. C'est là que j'ai découvert un stand d'apprenti conducteur pour l'armée. J'ai su dès lors que j'en ferai mon métier. En août 2016 je commençai ma formation à Grolley.

Motivée à travailler en tant que conductrice auprès de mon père, il me fallait une formation professionnelle qui me donne l'oc-

casion de rouler sur de longs trajets: seule l'armée m'a offert cette possibilité.

Parlez-nous de votre formation.

Ma journée type débute à 6h15 par le déchargement des wagons arrivés le matin même. A 7h00, notre camion est prêt pour livrer dans toute la Suisse romande. Retour à 15h00, nous déchargeons la marchandise récoltée et rechargeons les wagons qui repartiront pour la centrale à Thoune. Comme je n'ai pas encore 17 ans, je ne peux pas encore apprendre à conduire un camion. En attendant, je me forme durant 6 mois en mécanique.

Moi, ce que j'aime, c'est rouler, partir à la découverte de nouvelles régions de Suisse, savoir que chaque jour est différent, être au contact avec la clientèle. Ce qui est bien à l'armée, c'est qu'il y a beaucoup de débouchés intéressants et des places fixes après notre formation. La diversité des corps de métier, les horaires souples, un salaire intéressant et les 7 semaines de vacances: c'est très motivant pour les jeunes.

Faut-il des dispositions particulières pour poursuivre un apprentissage au sein de l'Armée suisse ?

Pour passer des journées sur les routes, c'est bien d'aimer la solitude et l'autonomie. Pour travailler à la Défense, j'ai constaté qu'il faut de la discipline, le respect du secret de fonction, savoir communiquer et oser demander de l'aide quand on en a besoin. Si des jeunes sont motivés à nous rejoindre, je leur conseille de venir faire un stage sur le terrain, poser des questions et écrire une lettre de motivation bien à l'avance. En ce qui me concerne, je les avais contactés deux ans avant mon entrée en apprentissage, et grâce à cela, j'ai pu y effectuer plusieurs stages.

*Propos recueillis par Coralie Schaffter*



## Les formations de l'Arfor

Elaborées par des praticiens pour des praticiens, les formations de l'Arfor se veulent concrètes, efficaces, axées sur les besoins des formateurs et tournées vers l'avenir.

Plus d'infos : [info@arfor.ch](mailto:info@arfor.ch) - T. +41 (0) 848 802 999

### Passerelles entre neurosciences cognitives et apprentissage

Cette formation s'adresse à toutes les personnes désireux-ses d'accéder de manière conviviale aux découvertes récentes des (neuro)sciences cognitives touchant à la thématique de la mémoire, de l'attention, du cerveau émotionnel et de l'inconscient cognitif. Plus de renseignements sur [Arfor.ch](http://Arfor.ch)

Quoi ? Développement  
 Quand ? **Le cerveau attentif:** 12.05.2017; 19.05.2017 (2 jours)  
**Le cerveau des émotions et l'inconscient cognitif:** 16.06.2017; 23.06.2017 (2 jours)  
 Où ? Centre de formation Hotelis, Morges  
 Combien ? membres: CHF 1'200.- non-membres: CHF 1'490.-  
 Avec qui ? Olivier Jorand

### FFA-BF-M1 : Animer des sessions de formation pour adultes

Ce cursus permet d'acquérir les bases d'une formation destinée à des adultes. A la fin de celui-ci, les participants sont capables de préparer, animer et évaluer des sessions de formation destinées à des adultes dans un domaine spécifique, sur la base de concepts, de plans de formation et de supports didactiques donnés.

Quoi ? Certifications  
 Quand ? janvier & septembre (14 jours)  
 Où ? Centre de formation Hotelis, Morges  
 Combien ? membres: CHF 3'980.- non-membres: CHF 4'580.-  
 Avec qui ? Odile Yamo Luthi, Monique Hadl, Pierre-Alain Bex, Jean-Marc Guscetti



## ENSEMBLE, CERTIFIONS VOS COMPÉTENCES !

L'Association Romande des Formateurs (Arfor) invite les formateurs occasionnels à suivre la formation

« Animer des sessions de formation pour adultes »

Le Certificat FSEA 1 est le premier module qui a amené de nombreux participants à poursuivre leur cursus avec succès jusqu'au brevet fédéral.

14 journées de formation à partir du 27 septembre 2017

Informations et inscription : [www.arfor.ch](http://www.arfor.ch)



## Ateliers de l'Arfor – Plus de rencontres, plus proches de vous !

Les ateliers ont pour but de traiter entre professionnels des questions concernant la formation et le développement du personnel, afin d'initier des solutions concrètes, transférables dans son activité. Six thématiques proposées dans différentes régions afin de se réunir, se former puis réseauter.

Atelier 2 :  
la communication  
du formateur

**L'identité du formateur: spécialiste ou généraliste? (F. Aubert)**

- 16.06.2017; Genève  
 - 23.06.2017; Fribourg

Atelier 4 :  
le bien-être  
du formateur

**Devenez un formateur imperturbable et apprenez à gérer le stress (V. Hill)**

- 08.09.2017; Vevey  
 - 22.09.2017; Neuchâtel

Atelier 5 :  
le cadre  
du formateur

**L'art de s'adapter aux objectifs d'autrui (C. Vuilleumier)**

- 17.11.2017; Nyon  
 - 01.12.2017; Fribourg

Atelier 6 :  
le futur  
du formateur

**L'entreprise libérée: une solution pour un monde plus humain (A. Parziale)**

- 27.10.2017; Yverdon/Neuchâtel  
 - 24.11.2017; Bienne



Informations et inscription  
[www.arfor.ch](http://www.arfor.ch)

# EUREKÂ ! Concevoir une application éducative

Le site internet Educaplay offre la possibilité de créer des activités éducatives multi-modales. Il suffit de quelques clics pour concevoir des activités de type devinette, relier, carte interactive.

## Générer des ressources en ligne

Le formateur a besoin d'évaluer la compréhension d'un module de formation. Il peut varier les méthodes pédagogiques et gamifier son cours avec les 17 types d'activités d'évaluation proposées par le site.

## Un choix varié et interactif d'activité

Parmi le choix de la plateforme, l'activité « compléter » se présente avec un texte à trous. Le participant remplit les trous avec les mots proposés par le créateur. Une fois l'activité terminée, il sait immédiatement s'il a réussi ou pas.

## Compter les points et mesurer le temps

Chaque exercice comporte un système de points qui sont attribués suivant le résultat obtenu. La mesure du temps rend l'activité plus attrayante. Le participant peut ainsi défier ses collègues sur le temps.

## Mon avis de formatrice

La plate-forme est intéressante par sa variété de possibilités et les propositions d'application sont attrayantes. Je me suis prise au jeu d'essayer plusieurs activités et de recommencer dès que le résultat ne me satisfaisait pas.



Plus d'informations sur [fr.educaplay.com](http://fr.educaplay.com)

La création d'application est plutôt simple mais demande un temps de prise en main.

Le site ne fonctionne pas avec Internet Explorer. Il est conseillé de mettre l'activité en plein écran pour mieux voir les détails. J'ai pu jouer également sur un smartphone.

La version payante n'a pas de publicité et permet de cacher les activités créées pour plus de confidentialité.

J'ai beaucoup aimé l'activité Vidéo Quiz qui est vraiment interactive.



**Isabelle Mayor**

Formatrice du monde digital  
[isa@myorg.ch](mailto:isa@myorg.ch)

## LU POUR VOUS :

Pierre-Alain Bex partage ses ressources les plus utiles dans son quotidien. Coups de cœur.

### Pierre-Alain Bex

Formateur Wellco, [pierre-alain.bex@wellco.ch](mailto:pierre-alain.bex@wellco.ch)

## Le genre de l'apprentissage, l'apprentissage du genre

Par : Nadia Lamamra

Edition : Seismo

Année : 2016

ISBN : 978-2-88351-073-9



Quand les arrêts prématurés révèlent les logiques à l'œuvre en formation professionnelle initiale. C'est de ce postulat que l'auteur a interrogé la formation avec le prisme du genre durant l'expérience d'apprenti-e-s. La formation professionnelle duale, au carrefour entre éducation et emploi, est représentative des tensions et enjeux propres à ces deux espaces. Cet ouvrage met en évidence l'expérience de ce premier parcours de formation et donne l'occasion de réfléchir au statut des apprenti-e-s, à leur position particulière dans l'organisation du travail dans nos petites et grandes entreprises. L'analyse de cette « fabrique du genre » permet d'expliquer le maintien des inégalités de sexe. Par ses questionnements, ce livre fait intervenir la sociologie de l'éducation et du travail, ainsi que les études genre et interroge, au-delà des seuls arrêts prématurés, des enjeux centraux de la formation professionnelle suisse. Les témoignages recueillis dans ce livre sont très intéressants et divers, tels que Sophie, apprentie paysagiste, Agnès, peintre en carrosserie, etc. Cet ouvrage offre une belle vue d'ensemble de ce monde particulier de l'apprentissage en Suisse que beaucoup d'autres pays nous envient.

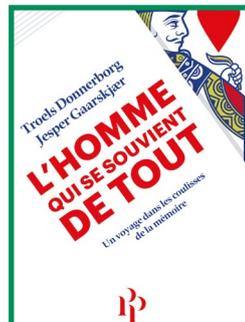
## L'homme qui se souvient de tout, un voyage dans les coulisses de la mémoire

Par : Troels Donnerborg et Jesper Gaarskjaer

Edition : Premier Parallèle

Année : 2015

ISBN : 979-10-948-4107-5



La moitié de ce que vous lisez disparaît de votre mémoire en une heure. Ce ne sera plus le cas quand vous aurez lu ce livre. Nous déléguons aujourd'hui une grande partie de notre mémoire aux ordinateurs, tablettes et autres smartphones. Nous avons oublié comment ne pas oublier. Chaque année, quelques dizaines de personnes font un joyeux pied de nez à notre époque. Venues du monde entier, elles se retrouvent pour disputer une compétition singulière. L'objectif ? Obtenir le titre de « grand maître de la mémoire ». Ces hommes et ces femmes n'ont rien d'exceptionnel. Ils sont comme nous, ni plus ni moins doués. Les deux auteurs, journalistes et écrivains, sont en fait des spécialistes d'enquêtes, de longues heures d'observation, d'entretiens avec Mark, l'homme qui se souvient de tout et de partages avec des chercheurs en neurologie et philosophie. Ils ont suivi Mark dans les coulisses du championnat du monde de la mémoire. Ils ont des choses surprenantes à nous apprendre. Mais n'attendez pas un recueil de recettes prêtes à l'emploi. Il s'agit plutôt d'un récit relatant le parcours particulier de cet homme et ses bonnes pratiques.

## BON À SAVOIR

Une technique, un exercice, un jeu... à essayer dans une de vos animations de cours.

### Faites tomber les cloisons !

Comment améliorer la communication dans une équipe ? Comment accroître la transversalité dans une entreprise ou un processus ? Comment décroisonner un service ? Autant de questions souvent abordées dans de nombreux domaines de formation. Cet exercice ludique permet de faire prendre conscience aux participants de l'importance de faire tomber les cloisons, afin d'améliorer la performance d'une activité, d'un processus ou d'une entreprise.

En travail préparatoire, il faut choisir un élément à reconstituer, cela peut être, par exemple, un Tangram© ou un modèle en Lego© simple. Créez un mode opératoire de construction de votre modèle et découpez-le en une vingtaine de fiches individuelles. Avec comme principe que sans avoir connaissance de l'entier de l'instruction, il est impossible de le reconstruire. Prévoyez autant de jeux de construction que de participants.

Pendant la formation, donnez l'objectif de réaliser une construction par personne, le plus rapidement possible en s'aidant des instructions. Répartissez les fiches selon le nombre de participants. Physiquement, «cloisonnez» les espaces de travail de chacun avec des porte-documents en carton. Donnez comme consigne que les fiches ne doivent pas être échangées et que seule la

communication orale avec l'ensemble du groupe est autorisée.

Dans un premier temps, vous vous rendez compte que chaque participant va essayer de construire son modèle individuellement, en lisant ses propres fiches. Laissez faire quelques minutes. En sachant qu'il est impossible de construire l'entier sans l'ensemble des instructions, marquez un temps mort dans l'exercice et demandez au groupe comment atteindre l'objectif. La réponse est souvent unanime : faire tomber les cloisons. Faites-le physiquement et donnez la consigne que les fiches peuvent être partagées et regroupées. En quelques instants, tous les participants auront réussi à reconstituer le modèle.

Tirez alors les conclusions de cette activité en posant au groupe quelques questions clés : qu'est-ce qui vous a freiné dans votre

construction ? Quel était le changement, après avoir fait tomber les cloisons ? Quel lien faites-vous avec votre activité/processus/entreprise ?

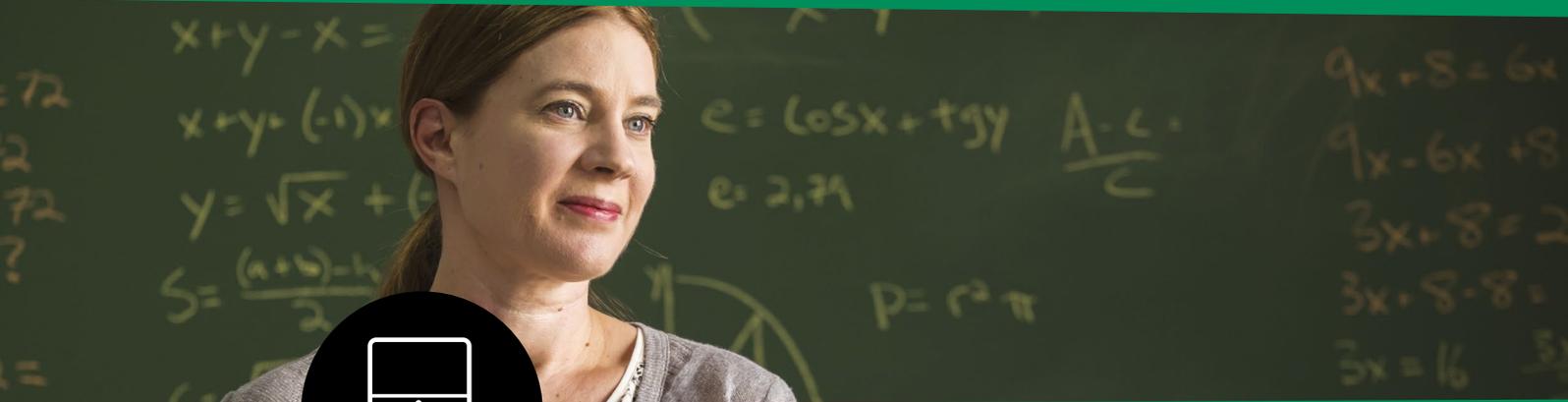


**Raphael Dubey**

Responsable de formation  
Manufactures des Montres Rolex  
raphael.dubey@rolex.com

### À RACONTER: Connaissez-vous le contenu de mon cours ?

Fabienne Alfandari et Charles Brulhart partagent une métaphore, une histoire à emporter dans votre boîte à outils.



Partagez votre expérience sur LinkedIn

Le vieux professeur commence sa leçon :

- Connaissez-vous le contenu de mon cours ?
- Non, répondent les étudiants.
- Vous êtes trop ignorants pour que je vous donne ce cours.

Et il s'en va. La semaine suivante :

- Connaissez-vous le contenu de mon cours ?
- Oui, répondent les étudiants qui s'étaient préparés à la question.
- Dans ce cas, vous n'avez pas besoin de moi.

Et il s'en va. Une semaine après :

- Connaissez-vous le contenu de mon cours ?

- Certains le connaissent et d'autres pas, répondent les étudiants qui s'attendaient à la question.

- Que ceux qui le connaissent le transmettent à ceux qui l'ignorent. Et il s'en va encore une fois.

Quelques questions à se poser en tant que formateur :

- Le niveau de mon cours est-il adapté au niveau de connaissance et d'expérience de mes apprenants ?
- Mon niveau de connaissance et d'expérience dans le domaine concerné me permet-il d'être à l'aise quoi qu'il arrive durant la formation ?

- Comment équilibrer transmission de connaissances et mise en valeur des compétences de mes apprenants ?

- Comment utiliser les compétences de participants plus expérimentés que moi dans mon domaine d'intervention ?



**Fabienne Alfandari**

Coach et formatrice  
fabienne@coaching-formations.ch  
www.coaching-formations.ch



**Charles Brulhart**

Formateur en développement personnel  
c.brulhart@bluewin.ch  
www.metafora.ch

## RÉSEAU: Vos cercles d'intérêt

*L'art du réseautage efficace ou comment éveiller chez nos contacts le désir de nous aider avec plaisir à atteindre nos objectifs.*

Lors de vos rencontres, vous échangez avec des personnes dont vous faites la connaissance sur certains sujets. Le choix de vos sujets définit assez bien votre personnalité et votre impact dans cette vie.

Il y a une multitude de choses, d'événements, de sujets, d'évolutions, de découvertes qui nous intéressent et sur lesquelles nous n'avons aucune influence. Il pourrait éventuellement s'agir de sources d'informations utiles. Ensuite, sur la totalité de nos intérêts, il y a une partie où nous exerçons une influence, sans pour autant gérer entièrement le résultat. Finalement, il y a une partie de ces choses que nous influençons sur lesquelles nous avons un véritable contrôle, ce qui se passe dépend uniquement de nous.

Le concept des trois cercles d'intérêt nous apprend beaucoup sur nous-mêmes et aussi sur d'autres personnes. Pour gérer mes activités, il m'est devenue un guide précieux.

### Où vous situez-vous ?

Où mettez-vous votre temps et énergie? De quoi parlez-vous principalement? Où vos actions ont-elles lieu? Dans le cercle de contrôle, il s'agit de vous. Sur ce que vous

faites, ce que vous dites, ce que vous pensez, vous avez le contrôle. Vous pouvez le changer – je n'ai pas dit que c'était facile. Votre contrôle s'arrête là. On peut parler d'un contrôle direct. Votre impact est élevé.

Dans le cercle d'influence, il s'agit du comportement d'autres personnes qui se trouvent dans votre entourage. Par vos actes, vos paroles, votre exemple, vos pensées, votre encouragement, vous exercez une influence sur autrui. Plus ou moins importante. Ce que l'on considère un contrôle indirect, car ici, le résultat final dépend des autres. Votre impact est considérable.

On définit comme «proactives» les personnes qui mettent leur temps et énergie principalement dans ces deux cercles, de contrôle et d'influence. Ils dégagent une énergie positive et créent un effet multiplicateur. Ils élargissent progressivement leur cercle d'influence – entre autres en élargissant leur «entourage», ce que l'on appelle aujourd'hui le «réseau».

En dehors des cercles de contrôle et d'influence, on retrouve toutes les choses telles les faiblesses d'autres personnes, les problèmes d'environnement et circonstances qui échappent à notre contrôle.

C'est le «domaine public» qui peut donner des sujets de conversation se soldant par l'absence d'action. Votre impact ici est zéro. C'est le terrain des réactifs avec, en général, une attitude réprobatrice, accusatrice envers les autres, un langage réactif et très souvent une posture de victime. Ils pompent plutôt de l'énergie aux autres. En négligeant leur centre d'influence, ce dernier se réduit petit à petit.

Pour tout ce qui est en dehors de votre cercle d'influence, le meilleur choix est de vivre avec et de mettre votre énergie ailleurs. Que ce soit la météo, le choix du président des Etats-Unis, le cours de change CHF / € ou encore l'infidélité de l'épouse de votre chanteur préféré. Ainsi que le passé, sur lequel on n'a plus aucune influence.

### Un outil de positionnement

En quoi tout ceci peut-il vous être utile? Il est souvent plus facile de détecter dans quel cercle se trouve une autre personne. Par exemple en suivant une discussion, on découvre assez vite le niveau d'implication de la personne: s'il s'agit d'un sujet où elle peut (et veut) faire une différence ou si elle n'a aucune volonté de se mouiller. Si vous détectez ceci facilement auprès des autres,

il y a de fortes chances pour que les autres le détectent aussi chez vous.

Pour cette raison, ne serait-il pas intéressant de vous écouter plus souvent vous-même pour découvrir quels sont vos intérêts? Sachez que vous avez le contrôle incontestable sur le choix de ce qui vous intéresse. Une chose est sûre: au sein des cercles de contrôle et d'influence, il y a du travail – et des opportunités de faire la différence. En dehors, on n'est que spectateur et à l'abri de toute action éventuelle, ce qui peut être oh combien confortable!



**Rudolf Klaus**

L'Incontournable du Réseautage Productif  
rudolf.klaus@rkl.ch  
www.rkl.ch

**Développez les valeurs individuelles et celles de vos équipes**

8 fonctions vitales

**LEONARDO**  
• 3 • 4 • 5

## Séminaire d'accréditation des 2 et 3 mai 2017 - Lausanne

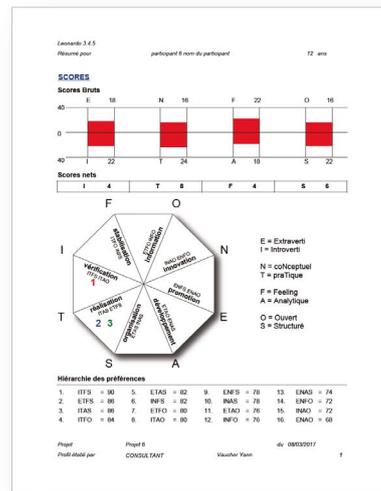
Leonardo 3.4.5 assure un profilage précis des préférences au travail des individus et des équipes. Il fait émerger la diversité des talents et des potentiels et soutient l'efficacité des organisations.

Un outil précieux pour le management et les ressources humaines.



Inscrivez-vous jusqu'au 25.04.2017 sur [www.leonardo345.com](http://www.leonardo345.com)

[www.leonardo345.com](http://www.leonardo345.com) - t. 0840 810 810 - [info@leonardo345.com](mailto:info@leonardo345.com)



# ENTRE NOUS: Estelle Treiber, formatrice indépendante et membre de l'Arfor depuis 2008

*Elle anime avec brio les Arforlunchs – forcément, l'accueil et la convivialité, elle maîtrise à la perfection. C'est aussi une référence en matière de formations sur-mesure auprès des entreprises et désormais une experte aux examens pour les apprentis en Intendance. Portrait d'une battante au grand cœur.*

11h45, elle arrive les bras chargés de boissons et d'une quiche faite maison. Elle salue chaleureusement le maître des lieux, avant de vite dresser la table – ce qu'elle fait avec aisance et dans les règles de l'art – car les convives vont bientôt arriver. Ils seront cinq ou sept, peut-être douze. Elle les accueillera avec le même entrain. Pour elle, ces rencontres informelles autour d'un repas sont autant d'occasions de partager son quotidien professionnel, de donner son avis ou de se faire conseiller. «Quand on connaît les gens, c'est tout de suite plus facile. Alors je prône le rapprochement. Les effets sont flagrants: des personnes créent des liens et arrivent à s'entraider.»

L'entraide, elle la pratique depuis longtemps. Une question de survie pendant 23 ans, lorsqu'elle sillonne l'hôtellerie à différents postes opérationnels. Car l'hôtellerie de luxe est une belle école de la vie, explique-t-elle, mais pas la plus facile. Elle choisit d'y rester par passion. Alors quand on lui confie la création d'un poste de responsable Formation et Développement pour les 250 employés d'un grand hôtel, elle fonce. Elle y restera 7 ans en menant de front son brevet BFFA avec l'Arfor. Puis arrivent d'autres projets, de création et d'animation des formations pour le personnel dans la préouverture d'hôtels 5 étoiles (à Paris, puis à Marrakech) et de mise en place des structures locales. «Des projets riches en adrénaline, de belles rencontres sur le plan humain et culturel», retient-elle de ces expériences.

## Franchir le pas du freelance

Stimulée dans son goût pour l'indépendance, elle décide alors de se lancer à son compte pour développer de nouveaux projets de formation sur-mesure en entreprise et de mettre son expérience hôtelière au service du secteur tertiaire. «La plus belle chose qui me soit arrivée, c'est que mon ancien employeur devienne mon client. Une entrée pour conquérir de nouveaux clients, dans les cliniques privées et les banques. Ça m'a aidée à voler de mes propres ailes.»

Fine observatrice, pas un détail ne lui échappe: elle met un point d'honneur à fournir des outils de travail en adéquation avec le terrain. Lorsqu'elle monte une formation en entreprise, elle reconnaît passer plus de temps à préparer et valider ses contenus avec ses clients qu'à animer. Récemment un gestionnaire de banque lui a confié n'avoir jamais vu une formation aussi

concrète et en lien avec la pratique de son personnel. «J'aime aussi offrir le petit plus aux entreprises. Lors des visites de bilan de formation, je propose soit des outils pour le suivi, soit un soutien en coaching.»

## Accompagner des jeunes

En 2016, elle devient experte aux examens de fin de modules des AFP/CFC en Intendance, dans les épreuves d'accueil et de communication. Elle a à cœur de contribuer à la réussite de ces candidats qui ne ménagent pas leurs efforts pour obtenir une attestation reconnue. La preuve selon elle qu'on peut à la fois occuper un emploi, tout en se formant pour développer et valider ses compétences. Des efforts qu'elle aimerait voir se généraliser. «Lorsque je retourne dans le monde des entreprises, je me dis que repasser par ces qualifications aiderait certains à remettre en perspective leurs savoirs et ne pas camper sur des acquis parfois sclérosés par les habitudes. C'est ce que j'appelle «l'ineffort». C'est si important de se remettre en question, surtout dans les métiers au contact des clients.»

## Une vision collaborative du travail

Sa carrière professionnelle, elle l'a menée de front avec celle de maman, allant jusqu'à faire venir ses enfants en week-end dans les hôtels pendant ses gardes de direction. Elle reconnaît avoir un peu tiré sur la corde, mais assure s'être assagie. Aujourd'hui, elle s'applique à composer avec les demandes parfois complexes des entreprises. Et ce de manière de plus en plus collaborative, car souvent les besoins en formation ne sont pas l'affaire d'un expert, assure-t-elle, mais de plusieurs domaines de compétences. «J'adore créer des concepts dans lesquels non seulement je fais intervenir les bons experts, mais en plus je continue d'apprendre chaque jour.»

«Le travail, c'est la santé», lui répétait son grand-père, ancien résistant et centenaire. Un précepte qu'elle suit à la lettre, fonçant malgré les obstacles sans se ménager. «Quand je regarde mon parcours professionnel, je me dis que le hasard a mis sur mon chemin de nombreux challenges. Après tous ces efforts, je peux enfin partager de belles expériences et transmettre mes passions.»

*Propos recueillis par Isabelle Inzerilli*



estelletreiber@gmail.com  
www.afd-formation.com



- 1991 - 1996 Différents postes opérationnels dans l'hôtel Mercure- Strasbourg, Groupe ACCOR  
Ouverture de l'hôtel Ermitage (Evian Resort)
- 2001 - 2004 Yield Manager et direction d'une équipe de réservation à l'hôtel du Rhône, Genève (devenu Mandarin Oriental Hotel)
- 2004 - 2007 Chef de réception, puis Directrice de garde du Mandarin Oriental Hotel
- 2007 - 2014 Learning & Development manager pour le Mandarin Oriental Hotel Group (accréditation à de nombreux programmes anglophones destinés à développer le middle management et les cadres en hôtellerie, certifications passées en Asie par des anglais!)
- depuis 2014 Fondatrice d'AFD (Advice Formation Development), certifiée BFFA et Technicien en PNL