



FORMATION MUSIQUE RECHERCHE ZULAUF

## **Swisscom – VOT Story**

### **Enquête auprès des formateurs de Suisse romande**

**Madeleine Zulauf**

*Rapport à l'intention de M. G. Ghisla,  
responsable de l'accompagnement scientifique*

## Table des matières

Introduction	1
1. Le déroulement de l'enquête	2
1.1. Les interviews	2
1.2. L'analyse des données	3
2. Le projet VOT Story dans son ensemble	4
2.1. La conception et la gestion du projet	4
2.2. Les développements futurs du projet	6
3. Les apprenants	8
3.1. La notion d'apprenant	8
3.2. L'évolution d'apprentis à apprenants	9
4. Les nouvelles procédures de formation	10
4.1. L'autoévaluation et le triangolo	11
4.2. Les projets	12
5. Les coachs	14
5.1. Le changement de rôles des formateurs	14
5.2. La formation des coachs	16
6. L'organisation du projet	18
6.1. L'instauration du qualimarché	18
6.2. L'avenir des centres de formation	22
6.3. La coordination avec les instances officielles	22
7. L'information et la communication	24
7.1. L'information et la communication verticales	25
7.2. L'information et la communication horizontales	26
Synthèse	27
Bibliographie	30
Annexe	31

## Introduction

Swisscom procède actuellement à une vaste et profonde réforme de la formation professionnelle qu'elle dispense, à l'interne, à ses apprentis<sup>1</sup>. Ce projet, intitulé VOT Story, avait été élaboré depuis quelques années au sein de l'entreprise et l'essentiel, tant du point de vue des objectifs que des concepts et des grandes lignes de sa mise en œuvre, se trouve résumé dans un document de référence intitulé «La VOT Story de Swisscom» (mai 2002).

La réforme est en cours dans l'ensemble de la Suisse, mais s'appuie sur des stratégies qui varient selon les différentes parties linguistiques du pays. En Suisse alémanique, la stratégie consiste à procéder en deux phases successives□la réalisation d'un "prototype" sur une petite échelle (phase qui a débuté en 2003) puis la généralisation en fonction des expériences acquises. En Suisse italienne, on a procédé directement "par immersion" de l'ensemble des acteurs dans la concrétisation du projet. Quant à la Suisse romande, elle suit une stratégie, qualifiée de "step by step", dans laquelle les pratiques se mettent en place progressivement avec l'implication des acteurs directement concernés. (Ghisla & Zraggen, Oktober 2003, p. 32-33)

Cette réforme est accompagnée d'une évaluation scientifique externe, sous la direction de G. Ghisla. Un design d'évaluation a ainsi été mis au point qui, sur la base d'un modèle analytique ad hoc, décrit la panoplie des instruments de mesure retenus ainsi que leur calendrier d'application (Ghisla & Zraggen, 18. Mai 2003).

Les premières récoltes de données et leur analyse ont déjà été effectuées pour la Suisse alémanique (Ghisla & Zraggen, Oktober 2003□April 2004). En Suisse romande par contre, l'enquête réalisée auprès des formateurs a constitué l'unique démarche d'évaluation externe et aucune autre n'est prévue à ce jour. Fort heureusement, et contrairement à la démarche analogue réalisée en Suisse alémanique, elle a permis de recueillir l'avis de l'ensemble des formateurs concernés. L'intérêt des résultats de cette enquête devrait donc s'avérer important pour qui veut se faire une idée de ce qui se passe en Suisse romande dans la mise en œuvre de VOT Story.

Il faut toutefois être bien conscient qu'il ne s'agit aucunement d'une enquête sur la "réalité" du développement de VOT Story dans cette partie linguistique du pays. Conformément au design d'évaluation, l'intention n'était en effet pas de recueillir une information basique, par exemple sur le nombre d'apprentis se préparant à telle ou telle profession, ou sur le nombre de projets mis à disposition sur le qualimarché, etc. L'objectif de cette enquête est de cerner les représentations, les opinions des formateurs directement impliqués dans la démarche. Et ceci avec le regard tourné vers l'avenir. Les interviews offraient en effet aux formateurs l'occasion d'exprimer leurs attentes face à l'avenir et leurs idées pour optimiser le développement du projet.

---

<sup>1</sup> Dans ce rapport, seules les formes masculines seront utilisées pour désigner les femmes comme les hommes. Afin d'alléger le texte, il ne sera donc pas fait usage de tournures telles que "apprenti(e)" ou "apprenti-e".

Le présent rapport ne reprendra pas la présentation des concepts et des enjeux de VOT Story, déjà développés dans les rapports susmentionnés, mais il se centrera directement sur les résultats des interviews réalisées en Suisse francophone. Il sera organisé de la façon suivante.

Un premier chapitre décrira brièvement les conditions de l'enquête et la méthodologie d'analyse.

Les chapitres 2 à 7 seront consacrés aux résultats de l'enquête à proprement parler, selon une répartition de l'information largement inspirée du rapport établi sur la démarche similaire effectuée en Suisse alémanique (Ghisla & Zraggen, Oktober 2003). Le chapitre 2 fera d'abord le tour des opinions et représentations des formateurs sur le projet VOT Story dans son ensemble, qu'il s'agisse de ses objectifs ou de ses développements actuels et futurs. Les chapitres 3 à 6 présenteront les résultats en fonction des thèmes spécifiques du projet : les apprenants, les nouvelles procédures de formation, le changement de rôles des formateurs appelés à devenir des coachs, et les aspects d'organisation du projet, notamment l'instauration d'un qualimarché. Le chapitre 7, quant à lui, sera consacré à la problématique de l'information et de la communication, qui s'avèrent des points sensibles. Dans l'ensemble de ces chapitres, et pour les différents domaines et aspects abordés, seront présentés tant les avis majoritaires que les opinions minoritaires, de manière à procurer une "photo de groupe" aussi fidèle que possible. Il sera fait largement usage d'expressions et de phrases prononcées par les formateurs. Ces illustrations ont bien évidemment comme objectifs de concrétiser les résultats de l'analyse et d'en faciliter la compréhension.

Le rapport se terminera par une synthèse des opinions dominantes parmi les formateurs, organisée de manière transversale aux différents thèmes présentés dans les chapitres précédents, et visant à faire ressortir, par degrés successifs, les aspects sur lesquels la démarche VOT Story peut s'appuyer, puis les aspects qu'il conviendrait d'optimiser et enfin les aspects qui constituent encore des défis importants.

## **1. Le déroulement de l'enquête**

### **1.1. Les interviews**

A une exception près, tous les formateurs des centres de formation Swisscom de Romandie<sup>2</sup>, soit quatorze personnes au total, ont participé aux interviews, qui se sont déroulées entre le 22 janvier et le 9 mars 2004.

Les entretiens étaient semi-standardisés. Ils se déroulaient en effet suivant un canevas de questions prédéterminé, en l'occurrence le canevas utilisé lors des interviews réalisées auprès des formateurs et coachs de Suisse alémanique, auquel avaient été faits quelques ajouts et modifications pour l'adapter à la réalité de la Suisse romande (voir annexe). Mais ces entretiens offraient par ailleurs une liberté suffisante pour faire émerger, à tout moment, l'expression spontanée des opinions.

---

<sup>2</sup> Fribourg, Genève, Lausanne, Neuchâtel et Sion.

Toutes les interviews ont été réalisées par l’auteur de ce rapport et étaient enregistrées sur bande audio. Leur durée était de 1 heure à 1h30 environ.

Les formateurs ont exprimé leur satisfaction quant à cette démarche d’évaluation externe et les interviews se sont déroulées dans un climat agréable et constructif. Le matériau recueilli est ainsi particulièrement riche, offrant nombre de réflexions intéressantes et parfois originales.<sup>3</sup>

La plupart des formateurs ont exprimé le souhait d’avoir connaissance du résultat de cette enquête, que ce soit par oral ou par écrit. Certains ont par ailleurs suggéré que l’on procède, également en Suisse romande, à des interviews des apprentis qui vivent actuellement l’implantation du projet VOT Story.

## 1.2. L’analyse des données

Les enregistrements audio ont été transcrits, non pas *in extenso*, mais en éliminant le “bruit” du discours, c’est-à-dire tous les éléments non directement pertinents pour cette évaluation, et en répartissant le contenu d’emblée dans des catégories préétablies, celles qui avaient servi à l’analyse des interviews similaires conduites en Suisse alémanique.

Une fois ce premier tri et cette transcription effectués, il a été procédé à la phase d’analyse proprement dite. Elle a consisté à dégager, à l’intérieur des thèmes (les apprenants, les nouvelles procédures de formation, etc.) les aspects particulièrement sensibles et porteurs d’information et à mettre en parallèle tout ce que chacun avait dit à propos de chaque aspect. Puis les opinions exprimées ont été regroupées pour être présentées ici en tant que résultats de la démarche.

Il est à signaler que, étant donné l’étalement dans le temps de la mise en œuvre de VOT Story en Suisse romande (selon la stratégie “step by step” – voir Introduction), les différents formateurs se trouvaient, au moment des interviews, dans des situations différentes selon les centres de formation dans lesquels ils travaillent – ce qui était déjà d’actualité pour l’un était ainsi de la musique d’avenir pour un autre. Par ailleurs, même durant le court laps de temps dans lequel les interviews se sont déroulées (moins de 2 mois), des nouvelles provenant de la direction du projet ou des autres collaborateurs ne cessaient d’affluer concernant l’avenir de VOT Story. Ces nouvelles tendaient à “colorer” différemment les interviews successives. Dans le travail d’analyse, il a bien sûr fallu réduire l’effet de ces réalités changeantes, en fixant en quelque sorte “un moment zéro” des réflexions, pour pouvoir procéder à des comparaisons fiables entre l’ensemble des personnes qui se sont exprimées.

---

<sup>3</sup> Nous tenons à remercier ici tous ces formateurs pour la qualité de leur accueil, une attitude que nous avons appréciée à sa juste valeur en sachant qu’ils étaient dans une phase très exigeante du point de vue de leur engagement professionnel et dans une situation d’incertitude quant à leur avenir au sein de l’entreprise.

## 2. Le projet VOT Story dans son ensemble

Cette partie est consacrée à la manière dont les formateurs de Suisse romande appréhendent globalement VOT Story, à leurs “représentations” et à leurs opinions non seulement sur la conception et la gestion générale de ce projet (2.1.), mais aussi sur ses développements futurs (2.2.).

### 2.1. La conception et la gestion du projet

Le caractère de nouveauté du projet VOT Story est explicité par une très grande majorité des interviewés. Les opinions divergent toutefois sur l’ampleur des changements liés à cette démarche. Certains formateurs y voient un bouleversement complet *« C’est révolutionnaire. »* (FSR.04:04) *« C’est une modification à 100% de la formation »* (FSR.04:07). D’autres considèrent qu’il s’agit certes de modifications importantes mais pas extrêmes. Enfin quelques-uns expriment le fait que les idées du projet ne sont pas forcément aussi originales qu’on le pense généralement *« VOT Story, ce n’est pas nouveau sur toute la ligne, c’est plutôt un assemblage de plusieurs idées. »* (FSR.04:10).

Les formateurs expriment, également à une très grande majorité, leur accord avec l’idée de base et les objectifs du projet. Selon eux, il était en effet nécessaire de modifier en profondeur l’apprentissage, pour correspondre aux modifications affectant actuellement le champ professionnel: *« Ces changements étaient une question de survie étant donné l’évolution des métiers »* (FSR.04:12). Il ne s’agit toutefois pas seulement de prendre en compte les aspects spécifiquement liés à l’exercice d’une profession, mais aussi de s’adapter aux changements fondamentaux qui affectent le monde du travail et la vie en général *« Le monde évolue. Il faut armer les jeunes pour la vie professionnelle. Le temps de vie d’un produit ou d’une application est toujours plus court. Il faut se remettre plus souvent en question. Il faut apprendre plus vite. »* (FSR.04:03).

Les formateurs sont donc en phase avec la nouvelle conception de la formation voulue par VOT Story. Ils adhèrent majoritairement au fait qu’il s’agit de former des apprenants responsables de leurs parcours de formation et non plus de apprentis au sens traditionnel (voir chapitre 3), ils approuvent les nouvelles procédures de formation, telles que les projets et le triangolo (voir chapitre 4) et, partant, ils sont en général d’accord avec l’évolution de leur rôle vers celui de coach (voir chapitre 5).

Près des deux tiers des formateurs évoquent pourtant le fait que, avec l’instauration de VOT Story, Swisscom poursuit aussi d’autres objectifs que celui de dispenser une meilleure formation. Le premier objectif est de l’ordre du marketing, de la promotion d’une “image de marque”. Certains trouvent que cet objectif est parfaitement conciliable avec celui de la formation et expriment donc une opinion favorable: *« Du fait que c’est novateur, ça peut donner une bonne image de l’entreprise par rapport à la formation professionnelle. »* (FSR.04:05). D’autres, au contraire, craignent que la poursuite de cet objectif ne contrecarre l’optimisation voulue dans la formation *« Pour la direction de Swisscom, il faut absolument que ce soit quelque chose qui n’existe pas ailleurs, il faut se démarquer pour des raisons de*

publicité. Donc, on nous fait rejeter des solutions qui ont pourtant fait leurs preuves ailleurs. (FSR.04:13). Il est un second objectif, extérieur à la formation, que les formateurs attribuent parfois à la direction de Swisscom et qu'ils ressentent souvent comme un danger : la mise sur pied du nouveau système de formation aurait également des visées d'économies : « Swisscom veut retirer un bénéfice financier, faire des économies. C'est le nerf de la guerre, même si on ne nous le dit pas. » (FSR.04:03). Et ils ne voudraient pas que cet objectif l'emporte sur les autres : « La charte qui a été décidée d'avoir 3 à 5 % d'apprentis, c'est beau, mais je crains que le côté financier soit la motivation. Si ce n'est que ça, ce serait fort regrettable. » (FSR.04:14).

Si, on l'a vu, il y a un consensus au sujet de la nouvelle optique de formation, un autre consensus se dégage sur le fait que VOT Story constitue un projet aux contours encore flous. Il est reconnu et désigné comme un "modèle idéalisé", un "concept virtuel", une "philosophie", souvent difficile à appréhender et qui ne saurait s'appliquer telle quelle à la réalité du terrain : « VOT Story, c'est un truc "tout joli sur le papier", mais on ne peut pas faire du 1:1 pour le mettre en pratique. » (FSR.04:06). « Il manque des liens entre le "nuage" de VOT Story et l'application pratique : comment redescendre du nuage sur terre. » (FSR.04:06). Plusieurs personnes soulignent que, de ce fait, la mise en œuvre du projet ne suit pas une ligne claire, mais qu'il y a des changements dans les messages exprimés par les supérieurs et que les collaborateurs doivent souvent trouver par eux-mêmes comment concrétiser le modèle dans leurs pratiques. Les réactions face à la latitude qui leur est ainsi laissée dans l'application de VOT Story suscite des avis pour le moins contrastés. Certains sont très critiques : « Les supérieurs veulent qu'on se débrouille pour tout. Ils nous passent la responsabilité. Les demandes sont paradoxales, contradictoires. Les ambiguïtés, ça déstabilise. » (FSR.04:03). D'autres, à l'opposé, valorisent cet état de fait : « Au niveau de la hiérarchie de Swisscom on attend que les formateurs fassent le changement, qu'ils ne donnent plus de cours, mais qu'ils deviennent coachs. Mais il n'y a pas d'attentes plus concrètes, ce qui est positif. » (FSR.04:09).

Beaucoup d'éléments entrent donc en jeu dans les représentations et les opinions que les formateurs de Suisse romande expriment à propos de la démarche VOT Story dans laquelle ils sont engagés. Comme on vient de le voir, certains des aspects font l'unanimité parmi eux tandis que d'autres les départagent. Par ailleurs, il faut préciser qu'aucun formateur n'approuve tous les aspects du projet, mais qu'aucun, non plus, ne les désapprouve en bloc. Dès lors, quelle estimation globale portent-ils sur le projet VOT Story ? Neuf personnes affirment ou laissent à voir une estimation globalement favorable : « Je suis positif par rapport à l'idée générale de VOT Story. » (FSR.04:04). Deux personnes expriment une appréciation globalement défavorable, c'est-à-dire que, pour elles, les aspects négatifs l'emportent à l'évidence sur les aspects positifs. Quant aux trois dernières personnes, elles sont "sur le ballant" : elles voient autant d'éléments positifs que négatifs à la démarche. Leur réticence à déclarer une adhésion plus ferme au projet vient essentiellement de ce qu'elles le trouvent par trop extrême. Elles auraient préféré une évolution sur la base des acquis du passé plutôt qu'une révolution : « Il y avait de bonnes raisons de faire évoluer le système, mais pas de le changer. Comme on prend un modèle de voiture et on en fait une meilleure sur la base de ce qu'on avait déjà fait [...]. C'est dangereux de vouloir tout raser. » (FSR.04:01).

## 2.2. Les développements futurs du projet

Sans surprise, les formateurs qui ont une appréciation globalement positive expriment leur souhait que le projet continue à se développer. Leur opinion se teinte souvent de l'idée qu'il ne faut surtout pas faire marche arrière, si l'on veut rentabiliser les efforts déjà consentis. C'est en fonction de cela que quelques-uns craignent que le projet ne soit brusquement stoppé, à cause de certains "problèmes de jeunesse" du projet: «*J'ai des craintes parce que j'ai entendu qu'il y a des problèmes en Suisse allemande. [...] J'ai peur que Swisscom ne fasse marche arrière à cause de ça et renonce à VOT.*» (FSR.04:04).

Les formateurs interviewés ont émis de nombreuses idées destinées à optimiser différents aspects précis du projet. Ces idées seront présentées et synthétisées dans les chapitres suivants, selon la thématique abordée. Mais les formateurs de Suisse romande ont également formulé des réflexions et des propositions d'ordre général, concernant la conduite du projet au sein de l'entreprise, dont voici maintenant l'essentiel.

La préoccupation majeure concernant le développement futur de VOT Story a trait à la rapidité d'implantation du projet: «*On nous a annoncé qu'il y aurait du temps, mais maintenant tout s'accélère, sans tenir compte des résultats.*» (FSR.04:01). Nombreux sont les interviewés à formuler le souhait que l'on aille moins vite et, surtout, que l'on n'accélère pas davantage le rythme de mise en œuvre. Il s'agit de laisser du temps aux collaborateurs pour évoluer: «*Il faut donner du temps aux gens pour qu'ils changent de casquette.*» (FSR.04:06). Il s'agit aussi de laisser se développer concrètement le projet sans prendre de décisions hâtives: «*Pour la réalisation, il faudrait y aller pas par pas.*» (FSR.04:11). Autrement dit: «*Il faut laisser du temps au temps.*» (FSR.04:02).

Il est intéressant de noter que tous les formateurs qui ont exprimé une opinion mitigée ou globalement négative quant au projet VOT Story se rallient à cette idée. Selon eux, en effet, prévoir suffisamment de temps pour la mise en place du projet représente une des conditions qui permettrait son heureux aboutissement. Dès lors, il paraît raisonnable de faire l'hypothèse que les doutes ou les oppositions que ces formateurs expriment par rapport à la démarche VOT Story tiennent essentiellement au fait que les choses vont trop vite pour eux.

Plusieurs formateurs soulignent qu'il conviendrait de mieux tenir compte de la réalité du terrain - notamment des contraintes qu'il impose - sans chercher à la camoufler ou à l'enjoliver. Ils font donc en quelque sorte un appel au bon sens et à l'honnêteté: «*Il faut essayer, mais ne pas cacher ce qui ne va pas, ne pas tricher.*» (FSR.04:06). Cette prise en compte de la réalité concerne aussi les contraintes internes aux sociétés du groupe en termes de places de travail pour certains métiers: «*Pour les télématiciens, ça ne va pas. [...] Chez Swisscom, il n'y a plus de travail dans le bâtiment, alors ils vont à l'extérieur. Par rapport à cette profession, VOT Story est irréaliste.*» (FSR.04:02). Dès lors, plusieurs formateurs souhaiteraient mieux pouvoir faire valoir la réalité du terrain auprès de leurs supérieurs, ce qui permettrait, selon eux, d'améliorer le projet. (voir 7.1.)

Enfin, de nombreux formateurs émettent des vœux concernant l'état d'esprit qui, selon eux, serait nécessaire au bon déroulement du projet et à son succès. Il s'agirait tout d'abord de restaurer un climat de travail plus serein, dans lequel les collaborateurs ne se sentiraient pas

menacés dans leur emploi ☐ «*Le climat est mauvais, on est tendus par rapport à son avenir professionnel, alors c'est difficile d'avoir son énergie disponible pour le projet.*» (FSR.04:03). Il s'agirait ensuite que ceux des collaborateurs de Swisscom (les formateurs mais aussi d'autres collaborateurs) qui ne jouent pas le jeu actuellement fassent preuve de bonne volonté et acceptent de s'investir dans un processus de changement ☐ «*Il faut l'envie des gens de vouloir essayer.*» (FSR.04:06). Il s'agirait enfin que se développe une plus grande solidarité entre les différents collaborateurs, notamment entre les formateurs des différents centres de formation de Suisse romande. (voir 7.2.)

Pour terminer cette partie consacrée à l'avenir du projet, faisons le tour des bénéfices que, selon les formateurs, Swisscom pourrait engranger, à plus ou moins long terme, de VOT Story.

La moitié des formateurs pensent que Swisscom en retirera une meilleure rentabilité en termes de prestations de travail, dans la mesure où les apprentis pourront faire des tâches qui étaient jusqu'à présent réalisées par les collaborateurs de la ligne. Une moitié d'entre eux également envisagent une amélioration de l'image de marque de Swisscom. Cet avis est partiellement contrebalancé par celui de trois personnes, nettement plus sceptiques de ce point de vue-là parce qu'elles pensent que les abandons et échecs d'apprentissages pourraient être plus nombreux qu'auparavant et que, si tel devait être le cas, cela risquerait de marquer défavorablement les esprits. Enfin, on retrouve à nouveau la proportion d'un formateur sur deux qui pense que VOT Story pourrait signifier une économie sur le plan financier, cependant que un tiers d'entre eux expriment des doutes à ce sujet.

Dans leur très grande majorité, les formateurs pensent que des personnes formées selon VOT Story présenteront de meilleures compétences sur les plans personnel, relationnel et méthodologique. Certains soulignent également qu'ils devraient être mieux en mesure de s'adapter à un monde professionnel en mouvement ☐ «*Ils auront moins de problèmes pour changer de profession ou de travail, pour s'adapter dans une entreprise qui bouge.*» (FSR.04:06). Donc, pour autant que Swisscom engage ses anciens apprentis, elle pourra compter sur «*des personnes qui viendront travailler avec plus de responsabilités, de qualités*» (FSR.04:09) et «*plus orientées dans l'esprit de l'entreprise.*» (FSR.04:01).

Trois formateurs voient également des répercussions possibles sur d'autres collaborateurs de l'entreprise: «*Cette manière de travailler peut faire boule de neige: elle pourrait être un modèle pour le personnel, qui est en contacts avec les jeunes. Ça pourrait déclencher le fait qu'ils veulent acquérir des compétences, qu'ils deviennent aussi apprenants.*» (FSR.04:05).

Par contre, ils sont plus nombreux à anticiper une baisse plutôt qu'une hausse des compétences professionnelles techniques ☐ «*Les apprentis seront moins compétents du point de vue technique.*» (FSR.04:13). Ils émettent des propositions pour éviter cet effet redouté. Ces propositions concernent essentiellement la gestion des parcours de formation des apprenants. (voir chapitre 4.2.)

### 3. Les apprenants

Ce chapitre aborde la question des apprenants, successivement sous deux angles. La première partie (3.1.) présentera une synthèse de ce que les formateurs de Suisse romande entendent par le terme “apprenant”. Quelles sont leurs représentations ? Sont-ils “dans le droit fil” du concept tel qu’il est utilisé dans le projet VOT Story ? Quant à la deuxième partie (3.2.), elle décrira ce que les formateurs ont exprimé concernant la réalité de leurs pratiques: comment faire pour que de jeunes apprentis, qui sont dans leur formation professionnelle de base, deviennent des apprenants ?

#### 3.1. La notion d’apprenants

Dans le document de base de VOT Story, le concept “apprenant” est défini de la manière suivante :

«Ce terme désigne les personnes de différents âges, entrées dans la vie active à l’intérieur ou à l’extérieur du système, qui veulent se qualifier, se qualifient ou se sont qualifiés [...]. Ils agissent sous leur propre responsabilité et ont la volonté d’apprendre et de se qualifier eux-mêmes dans de nouveaux projets. Leur motivation est intrinsèque.» (La VOT Story de Swisscom, mai 2002, p. 19)

Les formateurs avaient la possibilité de délivrer leurs représentations personnelles de ce que sont les apprenants au début de l’entretien, lorsqu’ils étaient invités à livrer trois adjectifs ou mots-clés pour caractériser ce terme puis à répondre à des questions ciblées sur le thème “Apprentis/Apprenants” (points 3 et 4 du canevas voir annexe). Des éléments complémentaires ont aussi été énoncés, ici et là, dans les réponses qu’ils ont apportées à d’autres questions. Dégageons ici les caractéristiques qui ressortent le plus souvent, pour les comparer à la définition “théorique” figurant ci-dessus.

La responsabilisation, autrement dit la prise en autoresponsabilité de sa formation, est la caractéristique que la quasi totalité des formateurs (treize sur quatorze) associent à la notion d’apprenant. Ils voient d’ailleurs très souvent dans le développement de cette capacité à gérer sa propre formation un élément central du projet VOT Story : «l’apprenant responsable de sa formation, c’est une idée géniale» (FSR.04:12). «La responsabilisation est une chose importante. C’est l’élément phare de VOT Story.» (FSR.04:14).

Après cette caractéristique de responsabilisation, la caractéristique la plus souvent mentionnée (par près d’un formateur sur deux) est celle de la motivation, de l’envie et de la volonté d’apprendre : «La motivation, c’est le mot-clé.» (FSR.04:10).

Plusieurs formateurs associent aussi ce concept d’apprenant à celui des compétences transversales. D’une part, des compétences autres que celles purement professionnelles, notamment les compétences méthodologiques, personnelles et sociales, sont vues comme essentielles pour être un véritable apprenant : «Je me suis rendu compte petit à petit que les compétences personnelles et sociales peuvent aider à augmenter les connaissances professionnelles. Ce sont des outils.» (FSR.04:05). Mais il s’agit également, pour un

apprenant, de gérer sa formation en étant capable de s'auto-évaluer du point de vue des compétences déjà acquises (voir 4.1.) tout comme d'analyser ce que la réalisation de tel ou tel projet pourrait apporter en termes de compétences nouvelles. (voir 4.2.)

Les formateurs interviewés semblent donc bien avoir repris à leur compte trois des éléments de base figurant dans la définition "officielle" □ la responsabilisation, la motivation et la recherche, consciente, de nouvelles qualifications. Par contre, seulement un tiers d'entre eux attribuent le mot "apprenants" à des personnes de différents âges □ « *Apprenant c'est un mot valable pour tout le monde. [...] Des apprenants ça peut être des personnes plus âgées qui veulent rentrer dans le circuit pour un certain temps.* □ (FSR.04:06). La majorité ne le font donc pas et certains associent même spontanément le terme d'apprenant à l'idée de jeunesse. Toutefois, sur la base de ce qu'ils livrent dans leurs autres réflexions, il semble évident qu'ils ne restreignent pas, par principe, le terme "apprenant" aux seules personnes jeunes. Ils se sont tout simplement et spontanément exprimés sur les apprenants dont ils s'occupent, c'est-à-dire des jeunes réalisant leur formation professionnelle de base.

### 3.2. L'évolution d'apprentis à apprenants

A l'unanimité, les personnes interviewées disent que, à la sortie de la scolarité obligatoire et en début d'apprentissage, les jeunes ne sont pas encore des apprenants □ « *On fait peut-être un transfert abusif entre les apprenants qui sont des gens avec de la maturité et les jeunes qui n'en ont pas à la sortie de l'école.* □ (FSR.04:06). D'ailleurs, à cet âge-là, les jeunes ne seraient pas en mesure de comprendre le nouveau rôle de coachs endossé par leurs formateurs □ « *Des apprentis ne comprennent pas toujours que nous sommes des coachs et plus des maîtres d'apprentissage.* □ (FSR.04:14). Ils attendraient donc que les formateurs leur transmettent des savoirs, leur donnent des ordres ou leur soufflent des solutions et ne sauraient se débrouiller seuls □ « *Si on a un apprenti qui arrive à 15 ans et qu'on lui dit "fais ce que tu veux", il sera perdu, déstabilisé.* □ (FSR.04:08).

Donc, à entendre l'ensemble des formateurs, être apprenant... cela doit vraiment s'apprendre. Les avis divergent pourtant sur le degré de difficulté que cette démarche peut représenter.

Quelques-uns pensent qu'un jeune peut facilement adopter la mentalité d'un apprenant et ce rapidement après le début de sa formation post-obligatoire □ « *Plus tôt on lui explique son rôle, plus tôt il démarre. Il faut qu'il se sente concerné dès le début. C'est possible tout de suite. Il faut aller par étapes en fixant des objectifs et en vérifiant s'il les a atteints. Ça fait boule de neige □ s'il voit qu'il a progressé, il se prend au jeu et il voit qu'il peut apprendre beaucoup mieux par lui-même que si quelqu'un lui dit.* □ (FSR.04:05). Conséquence logique de cette position, ces formateurs estiment qu'il faut tout de suite faire réaliser des projets aux jeunes apprentis<sup>4</sup>.

La majorité des formateurs pensent que la mutation vers une posture d'apprenant est possible, mais nécessite du temps, voire beaucoup de temps, et qu'elle ne peut se réaliser que par un gros engagement de la part des formateurs □ « *Il faut beaucoup d'énergie et de disponibilité de*

---

<sup>4</sup> Ce n'est probablement pas un hasard s'il s'agit des formateurs qui s'occupent des apprentis dans les professions commerciales. (voir 4.2.)

*la part des formateurs au début. Quand les jeunes voient les possibilités et ce qu'ils ont le droit de faire, alors ça va très bien.* ☒ (FSR.04:06).

Enfin une minorité des interviewés est d'avis que, si l'on peut bien amener des jeunes à se responsabiliser dans une certaine mesure, il leur sera pratiquement impossible de devenir complètement autonomes dans le pilotage de leur formation ☒ «*l'apprenti ne peut pas entièrement apprendre par lui-même, sans cours. Même les jeunes à l'université, ils ont besoin d'avoir un prof devant, ou des cours, ou du e-learning ou des examens. Il faut une organisation pour stimuler, même pour des adultes, et même quand on étudie dans son propre domaine.*» ☒ (FSR.04:11).

Durant les interviews, la moitié des formateurs ont spontanément évoqué un autre problème. Certains jeunes seraient dans l'incapacité de devenir de réels apprenants. En conséquence ☒ «*Tous les jeunes ne sont pas capables d'apprendre selon le nouveau système.*» ☒ (FSR.04:07).

Dès lors se pose l'épineux problème de la sélection. Quelques formateurs rechignent à l'idée de sélectionner, puisque cela signifie refuser une formation de base à certains adolescents ☒ «*Dans la formation on devrait pouvoir prendre des jeunes qui ont des difficultés et les amener à apprendre.*» ☒ (FSR.04:11). D'autres soutiennent l'idée de la sélection: «*Il faut changer la manière d'engager. On va engager un autre type d'apprentis. On ne vas plus engager des gens "scolaires", mais plus des gens "débrouilles", "bidouilleurs", qui ont envie d'apprendre, envie de chercher.*» ☒ (FSR.04:08). Mais certains soulignent qu'une telle sélection n'est pas toujours aisée, soit parce que le "marché" des jeunes n'est pas aussi ouvert que Swisscom pourrait le souhaiter ☒ «*Vous n'avez pas la possibilité d'avoir des jeunes avec le profil idéal à qui on pourrait appliquer la nouvelle philosophie de formation.*» ☒ (FSR.04:13), soit parce qu'il est difficile d'établir des critères suffisamment fiables ☒ «*Ce n'est pas facile de bien sélectionner [...]. On peut se tromper en bien ou en mal quand on engage des apprentis.*» ☒ (FSR.04:02).

#### **4. Les nouvelles procédures de formation**

On l'a vu, Swisscom souhaite, par la mise en œuvre de VOT Story, insuffler une nouvelle culture de formation chez ses collaborateurs, qui sont appelés à devenir des apprenants, dans une perspective de formation tout au long de la vie. Et cette nouvelle culture de formation relègue évidemment dans les tiroirs du passé un certain nombre de méthodes traditionnelles d'enseignement pour les remplacer par de nouvelles procédures de formation. Ce chapitre présente la synthèse de ce que les formateurs de Suisse romande pensent de ces nouvelles procédures, de l'application des nouveaux outils et des bénéfices qu'ils peuvent procurer. Une première partie (4.1.) fera le point de leurs opinions concernant la nouvelle manière d'évaluer, notamment l'autoévaluation et le triangolo, cependant que la deuxième partie (4.2.) sera consacrée aux projets et à leur utilisation dans les parcours de formation des jeunes qui sont appelés à devenir des apprenants. Il y sera également question de la "formation de base" que préconisent certains formateurs.

#### 4.1. L'autoévaluation et le triangolo

Même si quelques-uns des formateurs interrogés expriment le fait que les nouvelles modalités d'évaluation s'avèrent plus difficiles et plus compliquées que l'ancienne manière de procéder et même si un petit nombre d'entre eux craignent de ne pas encore être capables de les assumer pleinement, ils les approuvent pourtant à l'unanimité. Dans leur grande majorité, ils sont d'ailleurs parfaitement convaincus de leur faisabilité ☐ «*La nouvelle façon de faire, ça marche*☐ (FSR.04:02).

Pratiquement tous les formateurs font le lien entre les procédures d'évaluation et le développement des compétences. Plus précisément, ils voient dans les nouvelles procédures d'évaluation un moyen privilégié de promouvoir toute la panoplie des compétences. Ils mettent ainsi en œuvre différents moyens, voire développent leurs propres outils, pour réaliser des évaluations qui prennent en compte non seulement les compétences techniques, mais aussi les compétences transversales (méthodologiques, personnelles et sociales). Certains expriment leur satisfaction par rapport à cette évolution ☐ «*Les 3 compétences sont maintenant traitées, et pas seulement les compétences professionnelles, et c'est quelque chose qui est apprécié à l'unanimité*☐ (FSR.04:14).

La visée d'autoévaluation est, elle aussi, très souvent exprimée. Et c'est parfois avec un brin d'étonnement - révélant qu'ils n'étaient peut-être pas trop convaincus au départ - qu'ils tirent un bilan positif ☐ «*L'autoévaluation, ça joue... même s'il y a des petits problèmes*☐ (FSR.04:02).

Quant à la technique du triangolo, sur laquelle leur supérieur direct insiste beaucoup, elle recueille des suffrages généralement positifs ☐ «*Le triangolo c'est l'idéal, parce qu'on a la personne qui donne la compétence professionnelle (donc elle saura si le projet tient la route), l'apprenant (qui va se défendre, donner son point de vue) et le coach qui est là pour la méthodologie et le plan social. Quand il y a les trois, il n'y a pas de problèmes, ça marche*☐ (FSR.04:04).

Deux réserves sont toutefois exprimées par rapport à l'usage du triangolo. Dans certaines situations ou pour des problématiques bien précises, l'entretien à trois serait plutôt un handicap ☐ «*Suivant ce qu'il faut discuter, par exemple des problèmes personnels, c'est mieux à deux*☐ (FSR.04:01). L'autre problème, mentionné par environ un tiers des formateurs interrogés, est celui de l'incapacité que montreraient certains clients de participer valablement au processus d'évaluation ☐ «*Des clients ne savent pas toujours bien évaluer: il y a des gens qui mettraient des A à tout le monde et inversement des gens qui mettraient des C et D à tout le monde*☐ (FSR.04:03). Il sera intéressant de suivre l'évolution de ce problème. Est-ce que, suite à l'accroissement des projets réalisés hors des centres de formation, les clients seront effectivement en mesure de participer à pied d'égalité dans les triangolos ☐ Et qu'en sera-t-il des représentations qu'en auront les formateurs ☐

Si, donc, les formateurs font preuve de conviction quant au bien-fondé des nouvelles procédures d'évaluation et semblent en chemin de généraliser leur application et si, par ailleurs, ils laissent planer un doute sur les compétences du 2<sup>e</sup> pôle, celui des collaborateurs de la ligne ou des clients en général, ils n'expriment par contre aucune réserve quant au 3<sup>e</sup> pôle,

celui des apprenants. Ils tirent en effet un bilan tout à fait positif de l'attitude qu'ils observent chez les apprentis actuels, lesquels semblent priser les nouvelles procédures. Voici quelques témoignages allant dans ce sens

«*Les apprenants ont l'air d'apprécier la nouvelle façon d'évaluer et les triangolos.*» (FSR.04:14).

«*C'est intéressant, c'est motivant parce que l'apprenti a plus son mot à dire. Il se sent plus impliqué que s'il vient subir "la chaise à clous".*» (FSR.04:02).

«*Je pense que, parmi les 3 côtés du triangle, c'est l'apprenant qui change le plus facilement. Il est surpris au début, mais si on va par étapes, il voit que ça joue.*» (FSR.04:05).

#### 4.2. Les projets

La pédagogie par projets est très largement plébiscitée puisque, à une exception près, l'ensemble des formateurs de Suisse romande lui sont favorables, voire très favorables. «*La pédagogie par projets est une bonne pédagogie. C'est mieux qu'une pédagogie traditionnelle en classes.*» (FSR.04:03). Plusieurs personnes soulignent qu'une telle pédagogie n'est pas nouvelle - voire qu'ils la pratiquaient eux-mêmes déjà auparavant - et qu'elle a déjà montré son efficacité: «*C'est une méthode qui fonctionne, qui a fait ses preuves.*» (FSR.04:11).

Les formateurs ont évoqué de nombreux avantages liés à cette pratique de formation. Voici la liste de ceux qui ont été mentionnés le plus fréquemment.

- Les apprenants sont motivés pour leur travail parce qu'ils ont pu choisir ce qui les intéresse. «*C'est l'apprenant va faire bien le projet puisqu'il fait ce qu'il aime et qu'il a choisi.*» (FSR.04:08).
- Ils prennent conscience des connaissances et des compétences qui leur manquent: «*Ils découvrent, par la réalité, ce qu'il leur faut apprendre.*» (FSR.04:12). «*Un projet peut être analysé en fonction des compétences qu'il permet d'acquérir.*» (FSR.04:04).
- Ils apprennent mieux de cette manière. «*On se rappelle beaucoup mieux ce que l'on a appris comme ça, parce qu'on a trouvé soi-même comment faire, que si on doit "apprendre pour apprendre".*» (FSR.04:06).
- Ils développent leur sens des responsabilités. «*Le jeune se sent concerné. Il peut avoir différents niveaux de responsabilité. Il y a de l'organisation à faire aussi. Il y a des délais. Il y a tout ce qui fait que, dans ce genre de travail-là, il doit prendre ses responsabilités.*» (FSR.04:11).
- Ils deviennent plus autonomes. «*Ça rend les jeunes indépendants et débrouillards.*» (FSR.04:07).
- Ils développent leurs compétences relationnelles. «*Ils en retireront une plus grande ouverture d'esprit, du fait des contacts avec davantage de personnes.*» (FSR.04:11).
- Ils développent leurs capacités de travail en groupe. «*Ils voient le sens de travailler en équipe. Ils peuvent changer de rôles dans le projet et voir ainsi les différents rôles dans une équipe.*» (FSR.04:10).

Malgré toutes ces qualités attribuées à la pédagogie par projets, on ne trouve que trois formateurs qui sont d'avis qu'il faut amener les apprentis à réaliser le plus vite possible des projets sur le qualimarché. Sans surprise, il s'agit des trois formateurs qui pensent que les

jeunes peuvent être des “apprenants” pratiquement dès leur entrée en apprentissage. (voir 4.2.) Et, toujours sans surprise, ce sont des personnes qui élisent les compétences transversales comme premier objectif de la formation et qui pensent que ce sont ces compétences qui permettront aux apprenants de développer ensuite leurs compétences techniques.

Les onze autres formateurs expriment l’une ou les deux des réserves suivantes☐

- De tout jeunes apprentis ne sont pas suffisamment autonomes (voir 3.2.) pour se former immédiatement par des projets au sens du qualimarché☐ «☐es projets de type VOT Story ne sont possibles que depuis la 3e année, parce qu’il faut une certaine expérience, une certaine maturité.☐ (FSR.04:01).
- On peut craindre une baisse des compétences techniques (voir 2.2.) chez les jeunes qui ne se seraient formés que par la réalisation, en complète autoresponsabilité, d’une suite de projets☐ «☐i on a une formation entièrement par projets, alors il y a un risque de perdre les connaissances techniques de base.☐ (FSR.04:07).

Ces formateurs préconisent donc un temps de préparation au début du parcours de formation des apprentis, pour leur permettre d’évoluer vers une posture d’apprenants et de se lancer, avec profit, sur le qualimarché. On peut distinguer trois façons d’organiser cette phase initiale<sup>5</sup>:

- Deux formateurs parlent d’une durée de 6 mois, qui serait consacrée à de “petits projets”.
- Deux autres formateurs parlent d’une “formation de base”, s’étendant de 6 mois à 1 an.
- Enfin six formateurs proposent de combiner la réalisation de “petits projets” avec une “formation de base”, le tout s’étalant sur une période de 1 à 2 ans.

Voici quelques précisions concernant les “petits projets” et la “formation de base”.

Les “petits projets”, ou “projets personnels”, ne visent pas d’autre objectif que pédagogique. Il s’agit en quelque sorte de permettre aux apprentis de voir comment fonctionne la “mécanique” des projets, hors de la pression et des enjeux qui sont liés aux projets “réels”, proposés par les clients☐ «☐es projets personnels, pour commencer à essayer des méthodes de travail, ça peut venir très tôt. Ce sont comme des exercices.☐ (FSR.04:13).

Les arguments émis en faveur d’une formation de base ont été nombreux et sont de différents ordres☐

- «☐i on laisse quelqu’un faire quelque chose comme il l’entend pour atteindre ses objectifs, alors la qualité du produit peut être réduite. On peut prendre des mauvaises habitudes, par exemple dans la programmation.☐ (FSR.04:14).
- «☐i un apprenti n’a pas une formation de base, il ne va pas faire des travaux intéressants dans l’entreprise au début. [...] Les gens de la ligne seront contents si l’apprenti arrive avec déjà des connaissances de base.☐ (FSR.04:08).

---

<sup>5</sup>☐ information à ce sujet est manquante pour l’un des formateurs.

- «*Tous les métiers qui ont essayé de faire sans formation de base sont revenus en arrière.*» (FSR.04:11).
- «*Si on laisse un apprenant se débrouiller tout seul, il va se démotiver. Si on donne une petite formation de base, après ils vont démarrer.*» (FSR.04:03).

Par contre, un consensus se dégage pour déclarer que les apprentis dans les formations commerciales peuvent aller directement “sur le terrain” sans passer par une formation de base puisque, contrairement aux apprentis des professions techniques, ils n’ont pas de savoir-faire professionnel spécifique à acquérir avant de pouvoir être actifs. «*Dans les branches du commerce ou de la gestion de vente, on peut les lâcher tout de suite sur les places de stages.*» (FSR.04:08).

## 5. Les coachs

Les personnes interviewées durant cette enquête, c’est-à-dire les formateurs – en l’occurrence ceux de Suisse romande – sont bien sûr concernés au premier chef par l’introduction de VOT Story. C’est en effet sur eux que Swisscom compte actuellement en priorité pour instaurer la nouvelle culture et les nouvelles procédures de formation et donc, ainsi que nous venons de le voir, pour amener les apprentis qui leur sont confiés à prendre en charge leur formation, en tant qu’apprenants responsables. Le rôle qui est dévolu à ces formateurs se trouve donc considérablement modifié par rapport à ce qu’il était jusqu’à récemment encore. Ils sont en effet appelés à devenir désormais des “coachs”.

La première partie de ce chapitre (5.1.) s’intéressera aux représentations que les formateurs ont de leur nouvelle mission, aux avantages et inconvénients qu’ils associent avec ce changement de “casquette” et à la manière dont ils se projettent dans l’avenir. Quant à la seconde partie (5.2.) elle se focalisera sur la question de leur formation et permettra de répondre aux deux questions suivantes. Que pensent-ils de la formation qu’ils ont déjà reçue et quels sont leurs souhaits de formation pour l’avenir.

### 5.1. Le changement de rôle des formateurs

Plusieurs des formateurs interviewés expriment que le passage des formateurs à la fonction de coachs représente un changement majeur et qui s’avère décisif dans la politique de mise en œuvre de VOT Story. «*C’est eux la clé. Ils sont l’interface entre les décideurs de VOT Story et les apprenants.*» (FSR.04:06). Ils utilisent des termes différents pour décrire cette nouvelle fonction qu’on leur demande d’assumer par rapport aux apprenants. Le plus fréquent est celui de “accompagnateurs”, mais on trouve aussi les termes de “soutiens”, de “guides” ou encore d’“aides”. Parfois, cette nouvelle mission est aussi dépeinte par opposition avec celle qu’ils assumaient jusque là. Ils disent alors qu’il ne leur faut plus “faire du scolaire” ou “être profs”. L’on voit donc, au travers de ces descriptions, qu’ils ont bien intégré cet aspect de la philosophie VOT Story et réalisé quelle évolution professionnelle leur était demandée. Certains considèrent même qu’il ne s’agit pas seulement d’une évolution de leurs pratiques mais, carrément, de l’acquisition d’un nouveau métier. «*C’est un boulot totalement différent*

*de ce qu'on a fait jusqu'à présent. Ça n'a plus rien à voir. C'est un autre métier.* (FSR.04:05).

Puisqu'ils approuvent l'idée générale de VOT Story et ses objectifs (voir 2.1.), les formateurs de Suisse romande sont, dans leur grande majorité, d'accord avec l'évolution, corollaire, de leur propre fonction. Près des deux tiers ajoutent cependant un argument supplémentaire, de nature plus personnelle, à savoir le fait que l'évolution rapide des nouvelles techniques et technologies ne leur permettrait de toutes façons pas de demeurer à la pointe des connaissances et risquerait donc de mettre en danger leur position de formateurs. «*Les formateurs ne peuvent pas tout maîtriser dans tous les domaines. Il y a toujours plus de connaissances, toujours plus approfondies. Ce n'est plus comme avant où le prof savait tout. On est obligé d'évoluer.*» (FSR.04:02).

Cette évolution est pourtant difficile et elle peut prendre du temps, soulignent certains des formateurs. «*Le changement vers coach est difficile, parce que l'approche des choses est différente et provoque des remises en cause. Le changement se fait lentement mais sûrement.*» (FSR.04:14).

Si, donc, ils acceptent fondamentalement la nécessité de cette évolution et qu'aucun ne revendique de demeurer un formateur au sens traditionnel du terme, ils ne parlent pas d'une même voix quand ils s'expriment sur l'ampleur du changement qu'ils veulent ou pensent devoir consentir. Ainsi, la moitié d'entre eux ne remet pas en cause ce qu'ils pensent être l'objectif final – devenir des coachs à part entière. Une minorité de formateurs s'imaginent même qu'ils doivent pousser leur rôle de coachs jusqu'à assumer pratiquement une fonction de psychologue. «*Les coachs doivent traiter les émotions, ils doivent être la station-service de la motivation.*» (FSR.04:10). Par contre, un tiers des interviewés spécifient qu'ils se verraient plutôt endosser un rôle à mi-chemin entre celui de formateur et celui de coach. «*Je préfère dire coach-formateur. On devrait passer non pas de formateur à coach, mais de formateur à formateur-coach. Un coach et, par derrière, un formateur, qui ne va pas faire du frontal pour montrer sa science, mais poser les bonnes questions pour faire avancer le jeune. Pour poser des bonnes questions, il faut connaître la matière.*» (FSR.04:07).<sup>6</sup>

La question de savoir si un coach peut s'occuper indifféremment d'apprenants de tous les domaines ou s'il faut qu'il se limite à suivre des apprenants de son propre domaine professionnel ne figurait pas dans le canevas des entretiens. Les deux tiers des formateurs ont pourtant abordé spontanément cette problématique et leurs avis sont, sur ce point précis, tout à fait contrastés. Une minorité d'entre eux estiment qu'il est possible de suivre des apprenants dans n'importe quel domaine. «*J'ai découvert que c'est possible d'être coach même dans des domaines inconnus.*» (FSR.04:06). La majorité est de l'avis contraire. «*Je dis catégoriquement qu'un coach ne peut pas coacher n'importe quelle profession. On ne peut coacher que dans son domaine.*» (FSR.04:03).

---

<sup>6</sup> Il y a bien sûr une certaine correspondance entre la position des formateurs concernant leur propre rôle et leurs souhaits concernant les parcours de formation des jeunes apprenants, mais celle-ci n'est pas absolue. Il est en effet évident que les idéaux peuvent varier selon que l'on énonce une opinion centrée sur soi-même ou sur les besoins des autres.

Quand on leur demande de décrire leurs vécus et leurs attentes personnelles quant à ce changement dans leur travail, les formateurs consultés s'expriment d'abondance et font état de toute une palette de réactions, positives et négatives.

Parmi les éléments positifs, on note

- La stimulation liée au changement et au défi en tant que tels: «*J'aime essayer de nouvelles choses.*» (FSR.04:14).
- La satisfaction d'être plus proches des jeunes: «*J'apprécie d'avoir du temps pour les contacts individuels avec les apprenants.*» (FSR.04:09).
- La perception d'un mieux-être dans son travail: «*J'en retire un enrichissement personnel. Avant, je me sentais comme un secrétaire de luxe.*» (FSR.04:05). «*De toutes façons, je n'aimais pas donner des cours, c'est ennuyeux.*» (FSR.04:06).
- L'espoir d'acquérir de nouvelles compétences, notamment sur le plan relationnel, voire le constat de les avoir déjà acquises: «*J'ai développé une compétence sociale. Je ne savais pas: j'ai toujours été dans la technique.*» (FSR.04:06). Certains relèvent que cette compétence a des répercussions jusque dans leur vie privée: «*Ça influence ma façon de penser, aussi dans ma vie personnelle.*» (FSR.04:09).

Parmi les éléments négatifs, on peut relever

- La nostalgie de l'ancien métier et la crainte de perdre son savoir-faire: «*Le changement est difficile pour moi parce que j'aime beaucoup la technique et je dois m'en éloigner. [...] On nous ôte le métier des mains. [...] Je crains de perdre le niveau technique.*» (FSR.04:07).
- Le sentiment d'insécurité et la peur de ne pas être suffisamment compétent dans le nouveau rôle de coach: «*C'est angoissant, surtout parce que je manque de références précises.*» (FSR.04:03).
- Le stress et la surcharge de travail due aux tâches administratives: «*Les coaches sont trop pris par les tâches administratives et n'ont pas assez de temps pour les apprentis.*» (FSR.04:08), mais aussi au temps et à l'énergie qu'il faut désormais consacrer à certains apprentis: «*Je n'ai pas toujours la disponibilité pour tous parce que certains prennent beaucoup de temps.*» (FSR.04:04).

Si l'on tire un bilan global de leurs appréciations, on constate que neuf formateurs sont en fait satisfaits des changements qui affectent actuellement leur vie professionnelle: pour eux, les aspects positifs l'emportent donc sur les négatifs. Deux autres présentent un bilan mitigé, dans lequel les aspects positifs le disputent aux aspects négatifs. Enfin, trois autres sont plutôt insatisfaits.

## 5.2. La formation des coaches

Quand ils évoquent la formation qu'ils ont déjà reçue en vue de leur "mutation" vers la fonction de coaches, les formateurs évoquent tout d'abord les conseils et l'attitude de leur supérieur hiérarchique. Ils soulignent que son message principal consiste en fait à leur demander de s'autoformer, en faisant des essais de coaching et en recourant à des livres.

On note deux réactions différentes face à ce message. Quelques formateurs expriment leur insatisfaction, estimant qu'il leur est impossible de progresser dans ces conditions: «*On nous*

dit: “vas-y, essaie et on voit!” On nous dit “apprends, fais-toi une culture du coaching, il faut acheter des bouquins et puis les lire”. Ce n’est pas donné à tout le monde d’apprendre par lui-même... (FSR.04:07). D’autres, au contraire, estiment que c’était une bonne stratégie, mais seulement dans un premier temps, que cette façon de faire a maintenant atteint ses limites et qu’il leur faudrait désormais une formation plus appropriée «C’était une bonne chose d’être plongé», mais maintenant il faut quelque chose de plus. (FSR.04:08).

Nombre de formateurs évoquent également un cours suivi à l’ISFPF et tous expriment leur satisfaction à ce propos. Par exemple «J’ai suivi le cours module 1 à l’ISFPF: C’était une très bonne chose. Tout le monde y a gagné. (FSR.04:14).

Qu’ils soient ou non satisfaits de la démarche de formation mise en œuvre jusqu’à présent par leur supérieur et qu’ils aient ou non suivi le cours à l’ISFPF, tous les formateurs interviewés expriment clairement une demande de formation pour l’avenir «Il faut évoluer dans ce domaine, devenir des pros du coaching. (FSR.04:08).

Leurs besoins en matière de formation varient toutefois dans la forme et dans le contenu.

Voici les deux tendances qui se dégagent parmi les treize interviewés qui ont précisé leurs demandes de formation:

- Cinq personnes souhaitent une formation que l’on pourrait qualifier de “directive”, au sein même de l’entreprise. Ils aimeraient que leur chef ou quelqu’un d’autre les suive de plus près, qu’il les supervise étroitement, qu’il leur donne des modèles ou des indications puis fasse, par exemple, le bilan avec eux: «Il nous faudrait des consignes précises; une personne qui vient montrer comment faire et qui revient ensuite faire le point régulièrement pour voir comment on a avancé. (FSR.04:11).
- Huit autres personnes souhaitent que leur soient offerts des cours assurés par des spécialistes externes à Swisscom «Il faut des cours donnés par des professionnels, pas seulement par les collègues du Tessin qui ont aussi appris “sur le tas”. (FSR.04:12). Les contenus de formation mentionnés devraient viser à améliorer les compétences qui leur sont demandées dans leur nouvelle fonction de coach. Il s’agit essentiellement de cours de psychologie (par exemple les techniques d’entretien ou de communication) et de pédagogie (notamment la formation d’adultes). Deux personnes souhaiteraient que ces cours se combinent avec des possibilités d’intervision entre formateurs de Suisse romande «Il faudrait des échanges sur la manière dont on s’y prend, au niveau concret. (FSR.04:04).

Donc, quelles que soient leurs types de demandes, l’appel des formateurs de Suisse romande est clair, un appel qui peut se résumer dans les deux brèves citations qui voici:

- «Il faut aider les formateurs à changer de métier. (FSR.04:07).
- «Les formateurs sont aussi des apprenants. (FSR.04:04).

## 6. L'organisation du projet

Ce chapitre est consacré aux avis exprimés par les formateurs de Suisse romande sur certains aspects d'organisation du projet VOT Story. Les deux premières parties seront consacrées à des développements en cours à l'interne, à savoir l'instauration du qualimarché (6.1.) et la transformation des actuels "Centres de formation". Quant à la dernière partie (6.3.), elle regroupera les opinions de ces formateurs sur la coordination, en matière de formation, entre Swisscom et des instances officielles, telles que les "Ecoles professionnelles".

### 6.1. L'instauration du qualimarché

«*□'idée est bonne, mais il y aura beaucoup de problèmes dans l'application.*» (FSR.04:07). Cette citation résume bien ce que pensent la majorité des formateurs du qualimarché que Swisscom se propose de mettre en place.

Le qualimarché est défini dans le document de base comme «*□la plaque tournante où se rencontrent tous les partenaires du système par le biais de l'offre et de la demande de qualiprojets.*» (La VOT Story de Swisscom, mai 2002, p. 26) Il est donc projeté d'instaurer un "marché virtuel" sur lequel la ligne met des projets en soumission. Les apprenants peuvent sélectionner sur ce marché les projets qui leur conviennent - en fonction des compétences dont ils disposent déjà et dans l'optique d'acquérir d'autres compétences bien ciblées - puis postuler pour participer à leur réalisation.

Ainsi qu'indiqué ci-dessus, la majorité des formateurs de Suisse romande expriment leur accord avec l'idée, le principe de base du qualimarché, mais ils sont beaucoup plus dubitatifs concernant la faisabilité de celui-ci. Reprenons ces deux aspects successivement pour apporter nuances et commentaires.

Les partisans de l'"idée qualimarché" sont avant tout séduits par le fait qu'il représente la possibilité pour les jeunes de réaliser des projets, avec tous les avantages qui sont liés à cette façon de faire□ se centrer sur l'acquisition des compétences, assumer des responsabilités, développer des contacts, etc. (voir 4.2.) Mais ils énoncent aussi d'autres avantages, qui ne sont possibles que par la réalisation de "vrais projets" ou projets du qualimarché, par opposition aux "petits projets" réalisés à titre d'exercices (voir 4.2.). L'avantage le plus fréquemment mentionné est que, par leur participation aux projets du qualimarché, les apprenants sont amenés au cœur des réalités: «*□es jeunes sont directement "plongés dans le bain". Dans les centres de formation on faisait un peu de la simulation.*» (FSR.04:06). «*□es jeunes sont contents [...] d'apprendre beaucoup de choses sur un lieu de travail, où ils sont confrontés à la vie réelle du travail. Au centre, ils sont dans un cocon, c'est un monde irréel. Là ils sont en phase.*» (FSR.04:08). Un autre avantage est celui de la mobilité professionnelle□ «*□'est une bonne idée parce que ça permet à des apprenants d'exécuter un travail d'ailleurs, d'une autre région géographique.*» (FSR.04:06).

Pourtant quelques formateurs sont plus réticents à l'idée du qualimarché, dont la philosophie ne correspond pas à leur choix de valeurs□ «*□e trouve qu'on confronte les jeunes à la dure loi du marché un peu trop tôt.*» (FSR.04:08). «*□'est un système boursier. C'est un système*

*égoïste qui met en concurrence les apprentis entre eux* «c'est à qui aura le meilleur projet, le premier inscrit pour décrocher le projet.» (FSR.04:13).

Qu'ils soient en faveur du qualimarché – et c'est donc la position de la majorité des formateurs – ou opposés à cette idée – c'est la position d'un petit nombre de formateurs –, tous expriment leur inquiétude quant à la faisabilité dudit qualimarché. Deux formateurs n'expriment en fait qu'une faible inquiétude et adoptent plutôt l'attitude consistant à “attendre pour voir”. Dix autres imaginent que la mise en place va se heurter à des difficultés telles qu'on pourrait aller à un échec «*Le qualimarché risque de ne pas exister, faute de projets.*» (FSR.04:14). Enfin, pour les deux derniers formateurs, ce projet est tout simplement irréaliste «*C'est le point noir de VOT Story, c'est utopique, ce n'est pas gérable, c'est complètement à côté de la réalité.*» (FSR.04:01).

Ces dernières citations ont déjà mis en évidence les deux principales raisons qui, selon les formateurs, pourraient empêcher la mise en place d'un qualimarché fonctionnel. La principale raison est que l'offre en matière de projets pourrait être insuffisante pour que le système puisse tourner «*La question c'est est-ce qu'il y aura assez de projets pour tous les apprentis.*» (FSR.04:05). En fait, selon plusieurs formateurs, le problème pourrait ne pas être seulement le nombre total de projets mis sur le marché, mais aussi la variété de ceux-ci «*Je crains qu'il n'y ait pas des projets en suffisance, dans tous les domaines et pour tous les niveaux. [...] Ce devrait être un énorme marché pour avoir le choix.*» (FSR.04:03). La deuxième grande inquiétude réside dans la complexité sur le plan de administratif, une complexité qui pourrait constituer un frein important «*Le qualimarché au plan suisse, c'est peut-être une trop grosse machinerie.*» (FSR.04:12). «*Les unités risquent de ne pas proposer de projets parce qu'ils sont trop pressés et ne voudront pas s'engager dans une procédure lourde.*» (FSR.04:14).

Par ailleurs, plusieurs formateurs déplorent la trop grande importance attribuée au qualimarché par rapport aux autres aspects de VOT Story «*Le problème c'est qu'on fait tout reposer sur le qualimarché. Donc on fait tout reposer sur un outil et, si l'outil tombe en panne, qu'est-ce qui peut se passer.*» (FSR.04:06).

Si le qualimarché paraît aussi problématique pour de nombreux formateurs, c'est parce qu'il implique la collaboration de personnes d'horizons et d'intérêts différents: les collaborateurs dans les unités, les coachs et les apprenants. Cela nécessite donc un engagement de tous «*Il faut que tout le monde joue le jeu.*» (FSR.04:02). Mais cela implique aussi que tous y trouvent leur compte «*Un bon projet doit correspondre au domaine, doit être productif pour la ligne (quelque chose qui leur rende service, qui corresponde à leurs besoins), qui permette au coach de voir que l'apprenant a acquis des compétences. Il faut que les trois pôles soient satisfaits.*» (FSR.04:05).

Voyons donc ce qu'ils pensent de chacun de ces 3 pôles, tant du point de vue de leur engagement dans le qualimarché que du point de vue des retombées potentielles de celui-ci en termes d'avantages et d'inconvénients.

Les unités de Swisscom sont pointées par les formateurs comme constituant le pôle le plus problématique pour la réalisation du qualimarché. Le fait que les collaborateurs sur la ligne n'ont pas assez de temps pour proposer des projets sur le qualimarché est souligné par près

des deux tiers des formateurs interrogés, alors que le manque de volonté n'est évoqué que par un tiers des formateurs. Certains estiment d'ailleurs que les problèmes se cumulent « Il y a des services qui n'ont pas le temps, pas l'argent, pas la volonté. Si les services ne mettent pas des projets à disposition, ça ne peut pas marcher. » (FSR.04:06).

Mais un autre écueil est évoqué par la moitié des formateurs de Suisse romande, à savoir le fait que les collaborateurs dans les unités de Swisscom ne seraient pas compétents pour le nouveau rôle qu'on leur demande « Le problème est que la ligne ne sait pas définir des projets en termes de formation, c'est-à-dire en termes de compétences. Elle les définit comme des stages, en termes de durée et de travail. Il faut un matching entre les projets offerts et les compétences que les jeunes veulent acquérir. » (FSR.04:10).

Une autre difficulté à être mentionnée est l'incompatibilité qui peut exister entre les objectifs d'efficacité en matière de production et en matière de formation « Quand les gens d'un service veulent quelque chose, c'est pour hier. Ils ne veulent pas donner des longs délais qui permettraient à l'apprenti de développer les compétences pour y arriver. » (FSR.04:11). De ce fait, quelques formateurs craignent que les collègues de la ligne ne "contournent" le qualimarché en s'adressant directement à des apprentis, ce qui, par ailleurs, pourrait amener à des conclusions erronées sur la faisabilité du projet « Il y a un problème. Quand des gens constatent qu'il n'y a pas d'apprenti pour un projet, ils risquent de fausser le jeu en contactant directement des apprentis. C'est de la tricherie. J'ai peur qu'à la fin on dise que ça marche, que tout le monde bascule là-dessus et que le problème sorte à ce moment-là. » (FSR.04:06). Bien sûr les collaborateurs de la ligne devraient pouvoir s'appuyer sur l'aide fournie par les SPOC ("Single persons of contact") pour élaborer des projets et les introduire sur le qualimarché. Mais il semble que cette fonction est encore peu développée en Suisse romande ou alors bien méconnue des formateurs « On ne sait pas quelle est leur initiative pour aller démarcher les gens, pour informer la ligne qu'on travaille maintenant autrement. » (FSR.04:12). Certains soulignent que ces SPOC pourraient effectivement être utiles, mais qu'ils devraient à la fois être formés pour cette fonction et disposer de suffisamment de temps pour l'accomplir. Sinon, on risquerait un autre biais « Le SPOC ne doit pas commencer à accepter n'importe quel projet pour alimenter le marché, mais il doit filtrer en fonction de la qualité. » (FSR.04:05).

Ainsi qu'il a été déjà exposé (voir 4.2.), la majorité des formateurs pensent que, à l'exception des apprentis dans le domaine du commerce, il n'est pas possible que les jeunes qui débutent un apprentissage soient tout de suite "livrés" seuls au qualimarché. Les deux extraits de protocoles que voici résumant encore une fois cette idée « Un apprenti débutant qui doit choisir un projet sur le qualimarché n'est pas en mesure d'analyser en termes de compétences. Il ne sait même pas ce que sont des compétences et, donc, ne peut pas savoir si tel ou tel projet va développer son autonomie ou une autre compétence. » (FSR.04:13). « Le qualimarché, c'est un bon système pour des adultes, mais pas pour les jeunes qui débutent. » (FSR.04:01). Les formateurs préconisent donc généralement un "temps d'initiation" pour apprendre aux jeunes à manier des projets. (voir 4.2.) Pour certains formateurs, cela n'est toutefois pas une garantie de succès. Ils craignent en effet que, par manque de projets, les apprentis ne puissent tout simplement pas se former. Un formateur résume cette inquiétude dans une phrase choc « Il y a un manque d'offres, les apprentis sont en fait des chômeurs. » (FSR.04:13). Dans cet ordre d'idées, quelques formateurs redoutent que ce soient les apprentis les moins compétents ou les moins débrouillards qui pâtissent le plus du

système. Ils imaginent en effet que les apprentis les plus faibles pourraient ne jamais être choisis par la ligne ou que ceux qui n'ont pas donné satisfaction dans un premier projet ne soient plus jamais pris. Par cette position, ils expriment en fait qu'ils ne sont pas d'accord pour un qualimarché qui ne serait géré qu'en fonction de la loi de l'offre et de demande, dans une optique de pure concurrence. Autrement dit, ils prônent un certain "protectionnisme" des jeunes en formation.

C'est probablement ainsi que l'on peut comprendre que nombre d'entre eux s'inquiètent du fait que des apprentis pourraient ne pas avoir de projets et qu'ils pensent qu'il leur reviendra à eux, les coachs, d'"arranger" les choses comme ils ont déjà tendance à le faire maintenant. «*Dans notre centre, nous suscitons des projets par des contacts personnels, parce que nous avons travaillé sur la ligne et que nous connaissons les gens de l'entreprise. Alors on essaie de placer les apprentis.*» (FSR.04:12). «*Il n'y a pas assez de projets, alors les coachs vont devoir improviser des projets pour sauver le truc.*» (FSR.04:01).

En résumé, les formateurs de Suisse romande sont fondamentalement d'accord avec le principe du qualimarché, tout en exprimant quelques réserves si l'on devait aller au bout de la logique de concurrence. Mais ils s'inquiètent surtout de la faisabilité de ce qualimarché et des risques que cela ferait courir aux jeunes en matière de formation.

Ils livrent parfois des pistes pour essayer d'éviter les problèmes ou les dérives possibles. Ces pistes correspondent à deux positions diamétralement opposées.

- La première position consiste à dire qu'il faut redimensionner le projet de qualimarché, autrement dit qu'il faut retrouver une certaine modestie. Une première manière de faire consisterait à en alléger le fonctionnement. «*Il faudrait quelque chose de plus simple, pour décharger les gens sur le plan administratif.*» (FSR.04:08). Une deuxième idée consiste à réduire l'importance de ce qualimarché dans l'ensemble de la formation des apprentis. «*Le qualimarché n'est pas réaliste, sauf pour 20 à 30% du temps global de formation des apprenants.*» (FSR.04:11). Enfin, une 3<sup>e</sup> idée concerne la répartition géographique. Il ne faudrait plus viser un marché national, mais régional, en l'occurrence donc un marché romand.
- La deuxième position propose, au contraire, d'aller au bout de l'idée, ce qui implique de "mettre le paquet". Et, puisque la ligne constitue le "maillon faible" du projet, c'est vers elle qu'il conviendrait de diriger les efforts. «*Il faut créer les besoins sur la ligne, il faut les convaincre que c'est une bonne chose pour eux. Ça leur permet de gagner du temps, ça permet d'avoir des jeunes motivés. La place du marché doit être connue de 16'000 collaborateurs.*» (FSR.04:10). Les avis divergent toutefois sur les personnes qui devraient se charger de cette sensibilisation des collaborateurs dans les unités. Certains pensent que c'est à eux, les coachs, de s'approcher de leurs collègues pour les convaincre. Les autres estiment que cela ne peut venir que des dirigeants de la holding Swisscom. «*Il faudrait une information de la ligne de la part des tout grands patrons. Il faut une information générale.*» (FSR.04:14).

## 6.2. L'avenir des centres de formation

Dans le canevas des entretiens, aucune question ne portait spécifiquement sur les centres de formation et sur leur avenir. Pourtant, deux tiers des formateurs de Suisse romande se sont exprimés à ce sujet, ce qui est bien naturel étant donné que cet aspect est étroitement lié au reste de la réforme voulue par VOT Story et que, par ailleurs, il les touche au premier chef puisque c'est leur lieu de travail qui est en cause.

A vrai dire, les formateurs ont souvent fait part de leur méconnaissance quant à la politique voulue par la direction du projet à propos de l'idée de "centres virtuels", qui signifierait la fermeture pure et simple des centres de formation. Ils se demandent en effet si cette idée, qui avait été exposée lors du lancement du projet, est encore d'actualité. Quoi qu'il en soit, aucun formateur ne s'exprime en faveur de cette solution. L'argument principal réside dans l'incapacité des jeunes à se prendre en charge tout seuls *«Çe serait difficile pour un jeune d'être entièrement livré à lui-même et de rester à la maison.»* (FSR.04:07).

Tous ceux qui se sont exprimés au sujet de l'avenir des centres de formation souhaitent le maintien d'un centre dédié à la formation, nécessaire comme lieu de rencontre et comme lieu "symbolique" où l'apprenant peut se forger une identité *«Çi faudrait maintenir les centres comme lieu de contact.»* (FSR.04:03). *«Çi faut des lieux communs. C'est important comme repères, pour la construction de l'identité.»* (FSR.04:01). Il est évident que le fait qu'il faut, selon un grand nombre des formateurs, dispenser une formation de base en début d'apprentissage parle aussi, selon eux, en faveur du maintien des centres. Mais aucun formateur ne pense que l'on devrait maintenir des centres de formation tels qu'ils étaient par le passé, puisque dorénavant la formation va se dérouler en grande partie à l'extérieur. L'idée dominante est donc de maintenir un lieu, mais pas forcément de grande dimension et qui servirait pour la formation de base et, par la suite, pour les rencontres avec les coachs: *«Çi faut évoluer d'un centre de formation à un centre de compétences.»* (FSR.04:13). *«Çi faut aller vers un SEP moins de place, mais une voiture pour les déplacements des coachs.»* (FSR.04:10).

Certains formateurs déplorent le manque de coordination qui règne actuellement entre les différents centres de Romandie. Ils voudraient donc que se développent les échanges entre collègues (voir 7.2.), mais aussi une répartition plus efficace des tâches et des missions, bref que se mettent en place de réelles synergies *«Çon travaille vraiment localement. La vision est assez unitaire. Il faudrait voir la globalité, développer des synergies. Il ne faudrait pas penser canton, mais il faut penser Swisscom-Romandie.»* (FSR.04:05). *«Çi on arrive à penser au niveau d'une région, peut-être on arrivera à travailler en synergie entre les centres de formation, entre pools de coachs et peut-être à augmenter l'efficacité.»* (FSR.04:04).

## 6.3. La coordination avec les instances officielles

Lors des interviews, deux questions portaient explicitement sur les relations que les formateurs entretiennent avec les écoles professionnelles et sur les changements qui pourraient advenir dans ces relations suite à la mise sur pied de VOT Story (point 10 du canevas voir annexe).

Les formateurs ne se sont guère étendus sur la description des contacts qui se sont développés jusqu'à présent entre les écoles professionnelles et eux. Ces relations sont décrites en général comme assez distantes mais non problématiques.

Par contre, tous ont souligné, et parfois avec vigueur, combien la culture de formation prônée par VOT Story risque de provoquer un fossé avec les écoles professionnelles: «*Je crains qu'il y ait une distorsion beaucoup plus marquée entre la formation chez Swisscom et l'école professionnelle.*» (FSR.04:14). Quelques-uns soulignent que cette discordance est due au fait que les écoles professionnelles n'ont guère évolué, elles qui fonctionnent encore de manière traditionnelle, avec des programmes standard et des cours collectifs: «*Il n'y a rien de changé dans les écoles professionnelles.*» (FSR.04:13). D'ailleurs, quelques-unes parmi les personnes interviewées relèvent que l'introduction d'un modèle novateur comme I-CH<sup>7</sup> va en fait poser des problèmes puisqu'il comporte une "année de base" à plein temps en école professionnelle, ce qui est pour le moins contraire avec la culture de formation individualisée et organisée par projets que promeut VOT Story. Bref, les formateurs décrivent deux mondes de formation dont les cultures vont divergeant.

Beaucoup déplorent que les responsables du projet chez Swisscom ne prennent pas en compte ce problème, comme si tout allait s'arranger par magie puisqu'on dispose d'un modèle de formation plus progressiste: «*Swisscom se met en dessus en prétendant que c'est nous qui savons et que les écoles doivent s'adapter à notre philosophie.*» (FSR.04:03). Or, aux dires des formateurs, les écoles professionnelles n'ont pas l'intention de s'adapter, déjà pour la simple raison que les apprentis de Swisscom ne représentent qu'une minorité parmi l'ensemble de leurs élèves: «*Vous avez si peu d'apprentis qui suivent les écoles professionnelles qu'on peut difficilement leur demander de changer pour nous.*» (FSR.04:03). Les pronostics sont donc plutôt sombres: «*Les écoles professionnelles ne vont pas changer. [...] Elles ne vont pas prendre en compte ce que fait Swisscom. Il y aura des tensions, des échecs et des abandons d'apprentissages.*» (FSR.04:11).

Contrairement aux autres problèmes qui ont été évoqués dans les parties précédentes de ce rapport, les formateurs de Suisse romande semblent plutôt démunis vis-à-vis de cette difficulté de collaboration qu'ils pressentent avec les écoles professionnelles. Ils ne sont ainsi que quelques-uns à exprimer leur intention d'essayer de faire quelque chose par eux-mêmes, par exemple en développant le dialogue avec les directeurs et les enseignants des écoles professionnelles: «*C'est aux coachs de Swisscom de faire le lien avec les écoles professionnelles.*» (FSR.04:09). D'autres semblent avoir surtout l'intention d'esquiver le problème: «*Vous ne parlez pas aux apprentis des différences entre VOT et l'école professionnelle parce que ça créerait des problèmes.*» (FSR.04:12). Devant l'ampleur de la difficulté que pourrait représenter la coopération avec les écoles professionnelles à l'avenir, les formateurs semblent ne pouvoir guère que souhaiter une amélioration de la situation, mais sans pouvoir articuler de pistes concrètes d'action: «*Il faudrait plus de collaborations entre Swisscom et les écoles professionnelles. Actuellement cette collaboration est minimum.*» (FSR.04:08).

---

<sup>7</sup> I-CH: Formation professionnelle dans le domaine de l'informatique en Suisse.

Le même constat de désaccord dans les conceptions et d'impuissance à le résoudre est exprimé par quelques formateurs à propos des relations avec d'autres instances officielles qui s'avèrent décisives en matière de formation professionnelle – les autorités cantonales et fédérales ainsi que les associations professionnelles. Ces avis ont été exprimés spontanément, aucune question du canevas n'ayant directement porté sur ces aspects-là. Ainsi, un tiers des formateurs environ s'inquiètent du fait que Swisscom ne se préoccupe pas suffisamment des règlements concernant les examens du CFC<sup>8</sup>, ce qui pourrait jouer un mauvais tour aux apprentis – «*Il y aura un problème avec les examens cantonaux et fédéraux, dans lesquels on évalue la technique, on pose des questions techniques.*» (FSR.04:07). «*Il éprouve une grande inquiétude parce que Swisscom ne prend pas en compte les lois cantonales, notamment pour les examens de CFC.*» (FSR.04:01).

Un tiers des formateurs également soulignent la difficulté d'avoir un projet dessiné à l'échelon national dans un système fédéraliste comme le nôtre et prônent donc une meilleure adaptation du projet à des réalités qui sont différentes – «*Il ne faudrait pas traiter chaque canton de la même manière, mais avoir de la souplesse pour les situations régionales ou cantonales. Il ne faut pas vouloir appliquer exactement la même chose partout, mais la même idée globale.*» (FSR.04:10).

## **7. L'information et la communication**

VOT Story représente une réforme profonde de la formation professionnelle au sein de l'entreprise Swisscom. Et, comme toute réforme de ce type, elle suscite incertitudes et craintes parmi les acteurs appelés à la mettre en l'œuvre, ce d'autant plus que le projet se développe très rapidement (voir 2.2.) Dès lors, le degré et la qualité de l'information qui circule à son propos, mais aussi les procédures de communication en général, peuvent s'avérer décisifs dans la réussite ou l'échec de la démarche.

Les interviews abordaient directement ces aspects-là (point 2 du canevas – voir annexe). Il faut toutefois relever que les formateurs de Suisse romande ont très souvent repris cette thématique de l'information et de la communication en fin d'interviews, lorsqu'ils étaient invités à faire part de leurs idées à propos des conditions nécessaires pour que le projet se développe avec succès (point 11 du canevas), mais aussi lorsqu'ils avaient la possibilité de compléter spontanément leurs propos, sur quelque sujet que ce soit. C'est dire l'importance qu'ils attribuent à la problématique de l'information et de la communication.

La partie 7.1. va décrire les opinions recueillies à propos de la circulation "verticale" de l'information sur VOT Story au sein de l'entreprise – comment les formateurs de Suisse romande perçoivent-ils la communication entre leurs supérieurs hiérarchiques et eux? La partie 7.2. résumera, quant à elle, les souhaits de ces formateurs en termes de communication "horizontale", c'est-à-dire d'échanges avec leurs pairs.

---

<sup>8</sup> Les questions de la maturité professionnelle et de l'accès aux Hautes écoles spécialisées ainsi que de la formation professionnelle supérieure sont presque complètement absentes du discours des formateurs, tout comme elles n'apparaissent guère dans le projet VOT Story en général. Cela peut paraître étonnant si l'on songe que ce projet est précisément basé sur l'idée d'une formation tout au long de la vie des individus.

## 7.1. L'information et la communication verticales

Les formateurs de Suisse romande font état de 4 canaux principaux utilisés par leur hiérarchie pour transmettre de l'information concernant VOT Story:

- Les réunions et journées d'information
- Les documents et brochures (notamment le document de base sur VOT Story)
- Intranet
- Les contacts directs avec le supérieur hiérarchique

La moitié des interviewés estiment que l'information dont ils disposent leur est parvenue par trois de ces canaux. Un quart des formateurs ne citent par contre que deux canaux, cependant que le dernier quart des personnes interrogées mentionnent les quatre sources.

On peut donc dire que ce ne sont pas les moyens d'information qui font défaut aux formateurs. Et ce n'est pas davantage la quantité d'informations. Personne, en effet, ne se plaint de manquer purement et simplement d'informations.

Ce qui fait problème, par contre, c'est souvent la qualité et/ou la nature de l'information.

En effet, seulement quatre formateurs s'estiment "bien informés" sur VOT Story. Deux autres s'estiment mal informés, voire désinformés. Quant aux huit derniers formateurs, ils expriment des avis mitigés quant à l'information qu'ils ont reçue.

Les grandes lignes et l'intention générale du projet sont généralement bien perçues. «*La vision de VOT Story, ses objectifs, c'est clair.*» (FSR.04:08). Et, comme cela a été exposé en début de rapport (voir 2.1.), les formateurs sont en grande majorité d'accord avec ces idées directrices.

Par contre, plusieurs d'entre eux se plaignent que, au-delà des grandes affirmations du concept, le message soit parfois brouillé et peu net: «*Il faudrait une politique plus transparente.*» (FSR.04:03). «*Il faudrait que les messages soient vraiment clairs que doit-on mettre en œuvre de ce qui figure dans la documentation.*» (FSR.04:13). Un des points sensibles réside dans les changements perçus dans la gestion du projet (voir 2.1.) et dans le manque de précision quant au calendrier de mise en œuvre: «*Il faudrait que l'on explicite les échéances précises.*» (FSR.04:01). «*Il faudrait mieux savoir ce qu'il faut faire en priorité dans cette VOT Story. [...] Il faudrait une méthode chronologique de ce qu'on fait, pas à pas.*» (FSR.04:07).

Les informations venant de la hiérarchie sont donc souvent perçues comme floues, manquant de concrétude. Ainsi, et dans une proportion de deux sur trois, les formateurs de Suisse romande regrettent de ne pas avoir reçu d'informations précises sur ce qui se passe dans le prototype qui se déroule en Suisse alémanique: «*J'aimerais des informations sur ce qui se passe concrètement dans le prototype, sur comment ils s'y prennent au quotidien.*» (FSR.04:06).

Une petite minorité des formateurs tempèrent ces reproches faits à la direction du projet sur le plan de l'information en attribuant une part de responsabilité aux formateurs eux-mêmes. «*Les formateurs ont de la peine à chercher de l'information par eux-mêmes, alors qu'on exige ça des apprentis. Ils pensent qu'ils vont perdre du temps parce qu'ils ne "font" pas quelque chose. C'est une question de mentalité.*» (FSR.04:06).

Si, dans leur majorité, les formateurs se plaignent ainsi d'un défaut dans la qualité et la nature de l'information qui leur est fournie par leurs supérieurs, donc de la communication "descendante", ils déplorent également – du moins la moitié d'entre eux – que la communication "ascendante" ne soit pas meilleure. Ils souhaiteraient que leurs observations soient mieux prises en compte. «*Il serait bien que les responsables acceptent d'entendre les critiques et les difficultés signalées par les gens du terrain.*» (FSR.04:13). «*Les gens n'osent plus dire leurs remarques négatives parce qu'on leur répond qu'ils ne positivent pas.*» (FSR.04:03).

Bref, afin de promouvoir un meilleur développement du projet et sa réussite future, les formateurs souhaiteraient que la communication s'améliore entre les personnes responsables du projet et eux-mêmes, qui sont "sur le front". «*Il faudrait que les gens qui s'occupent de la stratégie à Berne soient sur la même longueur d'ondes que les gens sur le terrain.*» (FSR.04:08).

## 7.2. L'information et la communication horizontales

Certains formateurs ont exprimé leur satisfaction suite à la réunion nationale organisée à Olten au début de l'année 2004. Non seulement parce qu'ils ont pu recevoir des informations de la part des responsables du projet, mais aussi parce qu'ils ont pu rencontrer leurs collègues de Suisse alémanique et, ainsi, se rendre compte que les formateurs de Swisscom étaient en fait "sur le même bateau".

Plusieurs formateurs regrettent la disparition des réunions entre communicateurs des différents centres de Suisse romande et la raréfaction des réunions entre formateurs. Ils sont d'ailleurs près de la moitié à exprimer spontanément le souhait que de telles réunions se développent à nouveau sur le plan régional.

Ces réunions viseraient deux objectifs. Le premier est d'ordre "psychologique". «*Il faudrait reprendre la communication au niveau Suisse romand. Actuellement on est isolés.*» (FSR.04:07). Le second objectif touche à l'harmonisation des procédures et à l'efficacité. «*Actuellement chacun est dans son coin, fait plus ou moins comme il en a envie, tout en étant plus ou moins dans la ligne VOT Story.*» (FSR.04:08). Rappelons par ailleurs que quelques personnes considèrent les rencontres entre collègues comme des possibilités intéressantes de formation. (voir 5.2.)

Les modalités envisagées pour ces réunions sont diverses. En plus des réunions entre communicateurs, dans lesquelles certains voient une démarche privilégiée pour faire passer rapidement de l'information, et des réunions regroupant l'ensemble des formateurs, il y a d'autres configurations possibles. «*Des séances des formateurs soit par professions, soit par fonctions, soit par domaines de compétences, pour échanger des expériences.*» (FSR.04:08).

Ainsi que le résume avec optimisme et humour l'un des formateurs ☐ «*On travaille pour le numéro 1 en communication, alors on devrait trouver une bonne variante*» (FSR.04:10).

## Synthèse

Ce rapport a présenté l'analyse des représentations et opinions des formateurs de Suisse romande sur la réforme VOT Story, telles qu'elles se sont manifestées lors d'interviews semi-dirigées réalisées au début de l'année 2004. Dans les différents thèmes qui ont été développés au fil des chapitres, place a été faite tant aux tendances dominantes qu'aux tendances minoritaires, voire aux nuances qui ont été exprimées par les différents formateurs, et ce de manière à offrir un panorama aussi complet que possible.

La synthèse que voici va se concentrer sur les seuls avis majoritaires. Elle sera organisée de manière à faire ressortir, en trois étapes, ce que, sur la base de ces entretiens avec les formateurs de Suisse romande, on peut considérer comme

- a) les aspects déjà bien en place et bien acquis, sur lesquels la démarche peut désormais s'appuyer ☐
- b) les aspects qu'il s'agirait de modifier légèrement et d'optimiser ☐
- c) les aspects qui font problème, autrement dit les défis majeurs qu'il conviendrait de relever.

a) Les formateurs sont d'accord sur le fait qu'il était nécessaire d'adapter la formation professionnelle aux modifications qui affectent le monde du travail et la vie en général. Ils ont fait leur le principal objectif de VOT Story ☐ développer une nouvelle culture de formation, dans laquelle les personnes sont responsables de leur propre formation, c'est-à-dire se comportent en réels apprenants. Ils soutiennent l'idée qu'il faut accroître les compétences transversales (personnelles, sociales et méthodologiques) des apprentis qui leur sont et leur seront confiés, afin de leur permettre de s'adapter à leur vie professionnelle future et de se préparer à une formation qui devrait se déployer leur vie durant.

Ils acceptent l'évolution qui leur est demandée dans leurs pratiques de formateurs, c'est-à-dire de devenir des coachs. Malgré les difficultés que cela peut représenter pour eux, ils se sont engagés sur le chemin de ce "nouveau métier", dont ils pensent d'ailleurs retirer un certain nombre d'avantages personnels.

Les nouvelles procédures de formation, qu'il s'agisse de l'auto-évaluation, du triangolo ou de la pédagogie par projets, recueillent également leur accord et ils s'efforcent donc de les instaurer, convaincus qu'elles constituent de bons moyens pour permettre aux jeunes de développer de nombreuses capacités et compétences.

b) Les formateurs de Suisse romande soulignent pourtant la nécessité d'assouplir quelque peu ce qu'ils pensent être le "modèle idéal" ou "modèle absolu" voulu par les responsables de VOT Story. A les entendre, il conviendrait en fait de ne pas vouloir aller trop vite trop loin,

mais de mettre en place des moyens permettant aux personnes impliquées d'évoluer dans le bon sens.

Par "personnes impliquées" on entend avant tout les apprentis. Les formateurs affirment qu'il serait utopique d'attendre que de jeunes apprentis puissent être d'emblée autonomes au sortir de leur école obligatoire. Ils préconisent donc que soit consacré, en début d'apprentissage, un temps pour que ces jeunes puissent être amenés à une posture d'apprenants, par exemple en réalisant avec eux des "petits projets" à visée essentiellement pédagogique, mais aussi pour qu'ils puissent acquérir certaines connaissances professionnelles élémentaires. A défaut de recevoir une telle "formation de base", les apprentis risqueraient de ne pas être suffisamment compétents sur le plan professionnel pour pouvoir poursuivre leur formation de manière autogérée puis pour être efficaces dans le monde du travail. (Le passage par une "formation de base" ne serait toutefois pas nécessaire pour les professions du domaine commercial.) Cette manière qu'ont les personnes interviewées de concevoir les parcours de formation des apprentis rejoint en fait le "nouveau modèle", qui décrit une transmission progressive, du formateur à l'apprenti, de la responsabilité en matière de formation. Dans ce modèle, le formateur adopte petit à petit une fonction de coach vis-à-vis de l'apprenti qui, lui, devient de plus en plus un apprenant. (voir Ghisla & Zraggen, Oktober 2003, p. 24)

Les deuxièmes personnes impliquées directement dans le changement voulu par VOT Story sont bien sûr les formateurs eux-mêmes. Et ce qu'ils demandent pour les jeunes dont ils s'occupent – disposer de conditions permettant une évolution harmonieuse – ils le demandent aussi pour eux. Ils aimeraient ainsi qu'on leur laisse du temps pour se convertir à leur nouveau rôle et qu'on les y aide par des formations et des soutiens adéquats.

Le souci que l'on ne bouleverse pas tout de manière radicale a également été exprimé à propos de l'avenir des centres de formation. Le souhait des formateurs n'est certainement pas de les maintenir dans leurs fonction et dimension héritées du passé, mais bien de les transformer en "centres de compétences", dans lesquels pourrait être dispensée la formation de base et qui pourrait servir de lieu de rencontres entre les différents acteurs de la formation. Ils pensent d'ailleurs qu'il serait impossible à des apprenants de se former en n'ayant à disposition qu'un "centre virtuel".

c) Les inquiétudes des formateurs sont vives à propos du qualimarché. S'ils sont d'accord avec le principe de base de celui-ci et s'ils voient les intérêts qu'il pourrait présenter pour les apprenants, ils craignent que sa réalisation ne soit guère possible. Ils estiment fort improbable d'avoir sur ce qualimarché suffisamment de projets et des projets suffisamment variés pour permettre un réel jeu de l'offre et de la demande et pour pouvoir assurer la formation de l'ensemble des apprentis de Swisscom. Le "maillon faible" serait constitué par les unités de la holding, par la ligne, qui ne serait pas à même d'alimenter ce marché, par manque de temps, de volonté et de compétences propres en matière de formation.

Des inquiétudes tout aussi vives se font jour à propos des relations avec les écoles professionnelles, qui fonctionnent selon une autre culture de formation, et avec lesquelles il conviendrait d'"accorder les violons".

Enfin, un dernier aspect que, selon les interviewés, il s'agirait d'améliorer en priorité, est celui de la transmission des informations et de la communication au sein de l'entreprise. Ils espèrent que les messages qui leur viennent des responsables du projet gagnent en clarté et en concrétude. Ils souhaitent aussi que les observations et les expériences acquises sur le terrain soient mieux prises en compte par la hiérarchie, afin que le "concept" VOT Story se développe de manière réaliste. Ils lancent également un appel en faveur d'un meilleur climat de travail, qui leur permettrait de consacrer davantage d'énergie à la mise en œuvre du projet, et ils insistent sur l'indispensable solidarité qui doit régner pour que VOT Story soit une... "success story".

Pour résumer cet état d'esprit et, par là même, conclure cette synthèse, le plus parlant est en fait un "slogan" inventé par l'un des formateurs (SFR.04:04):

« avançons ensemble vers l'avenir»

## **Bibliographie**

Ghisla, G. & Zraggen, B. (18. Mai 2003). *Swisscom – Neuausrichtung der Berufsausbildung – VOT-Story. Wissenschaftliche Begleitung. Evaluationsdesign.* (Fondazione Poschiavo / USI / IDEA Sagl □ Lugano/Luzern)

Ghisla, G., & Zraggen, B. (Oktober 2003). *Swisscom-VOT Story. Ein Projekt zur Neuausrichtung der Berufsbildung der Swisscom. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung.* (Università della Svizzera italiana/Fondazione Progetto Poschiavo, Lugano)

Ghisla, G., & Zraggen, B. (April 2004). *Swisscom-VOT Story. Ein Projekt zur Neuausrichtung der Berufsbildung der Swisscom. Zweiter Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung. Management Summary.* (Università della Svizzera italiana, Lugano)

*La VOT Story de Swisscom* (Mai 2002 □ Version 1.1). (Rédigé par l'équipe de direction GHR-VOT)

## Annexe ☐ Canevas des interviews avec les formateurs de Suisse romande

Catégories	Questions
<b>1. Degré d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vous sentez-vous bien informé quant aux objectifs de VOT Story ☐</li> <li>- Vous sentez-vous suffisamment au courant des étapes de mise en place du projet et des moyens qui sont/vont être mis en oeuvre?</li> <li>- Quels sont, d'après vous, les aspects les plus marquants de VOT Story ☐</li> </ul>
<b>2. Procédures de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par quels canaux avez-vous reçu l'information?</li> <li>- Avez-vous des propositions à faire pour améliorer la communication au sujet de VOT Story ☐</li> </ul>
<b>3. Opinions et Représentations (VOT Story en général)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous donner spontanément 3 adjectifs ou 3 mots-clé pour décrire ☐ <ul style="list-style-type: none"> <li>a) VOT Story</li> <li>b) Projet</li> <li>c) Coach</li> <li>d) Apprenant</li> </ul> </li> <li>- Si vous deviez résumer VOT Story par un "slogan", quel serait-il ☐</li> <li>- Quelles bonnes raisons voyez-vous de changer le système actuel ☐</li> <li>- Quelles bonnes raisons évoqueriez-vous contre un changement du système actuel ☐</li> </ul>
<b>4. Apprentis / Apprenants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous vous imaginer l'évolution de "apprenti" à "apprenant"?</li> <li>- Qu'est-ce qui caractérise un "apprenant"? Quelles doivent être ses qualités par rapport à celles d'un apprenti ☐</li> <li>- Qu'est-ce que vous en pensez ☐</li> </ul>
<b>5. Projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets doivent rendre la formation plus intéressante et plus efficace. Quelle est votre opinion à ce sujet ☐</li> <li>- Quels sont les avantages, respectivement les désavantages, d'une formation par projets par rapport à une formation dispensée traditionnellement dans les classes ☐</li> </ul>
<b>6. Nouvelle "philosophie" (nouveaux "principes") de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que devrait-on sauver de la manière actuelle de former et de se former (techniques de travail, types de savoirs, dimension sociale, etc.) ☐</li> <li>- Qu'est-ce qui, par contre, devrait vraiment être renouvelé ☐</li> <li>- Pensez-vous que, dans le cadre d'une formation par projets, on puisse assurer une bonne évaluation des performances des jeunes en formation ☐ Quelles sont les conditions qui permettent, respectivement empêchent, une telle évaluation ☐</li> </ul>

<b>7. Représentations/rôle de “Coach” (Professional Common Sense)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voyez-vous de bonnes raisons de modifier votre rôle de formateurs? Ou alors, de bonnes raisons de le maintenir?</li> <li>- Vous sentez-vous stimulé par la perspective de devenir coach?</li> <li>- Qu'en attendez-vous pour vous-même? Où voyez-vous d'éventuels problèmes?</li> <li>- Que pensez-vous de la manière dont vous êtes préparé à prendre ce nouveau rôle? Que pourrait-on faire pour vous aider davantage dans ce changement?</li> <li>- Que croyez-vous que les jeunes en formation attendent de vous?</li> <li>- Que croyez-vous que vos supérieurs attendent de vous?</li> </ul>
<b>8. Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est votre estimation de l'organisation et de la structure de VOT Story (Qualiprojets, Qualimarché, Coach, etc.)</li> </ul>
<b>9. Valeur ajoutée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels bénéfices (au sens large) pensez-vous pouvoir retirer?</li> <li>- Quels avantages pensez-vous que les jeunes en formation pourraient en retirer?</li> <li>- Et quels bénéfices ou avantages pourraient être ceux de Swisscom?</li> </ul>
<b>10. Ecoles professionnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont vos contacts avec les écoles professionnelles?</li> <li>- Comment pourraient-ils être modifiés (en positif ou en négatif) dans le cadre de VOT Story?</li> </ul>
<b>11. Conditions de réalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont, d'après vous, les conditions nécessaires pour que VOT Story soit un succès?</li> <li>- Y a-t-il des conditions de réalisation qui seraient spécifiques à la Suisse romande?</li> </ul>
<b>12. Divers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhaitez-vous apporter encore d'autres éléments d'observation ou de réflexion?</li> </ul>