

# Junior Team, un nouveau modèle d'apprentissage



© Alexandre Winiger

La crise sanitaire et économique impacte la formation professionnelle initiale. Le Canton de Vaud a créé un modèle pédagogique innovant pour contrer ses effets, tout en soutenant des jeunes aux parcours parfois sinueux.

Par **Guillaume Ruiz**, sociologue, chargé de missions administratives et stratégiques à la Direction générale de l'enseignement postobligatoire du Canton de Vaud

Parce que la formation professionnelle initiale, communément appelée « apprentissage », est intrinsèquement liée au marché de l'emploi, elle s'avère sensible à ses variations. À ce titre, il est prouvé que l'offre des places d'apprentissage tend à diminuer pendant les périodes de récession, les entreprises adoptant des restrictions face à l'engagement d'apprenti·e·s (Valli, 2012).

Conscient des répercussions qu'aurait la crise actuelle sur ce système de formation, le Conseil d'État vaudois a annoncé à l'été 2020 une série de mesures pour y faire face [1]. Parmi celles-ci, il a misé sur le déploiement d'un modèle pédagogique innovant dans cinq entreprises formatrices, le « Junior Team », dont il subventionne une partie du fonctionnement durant les deux premières années.

## Apprendre en équipe

Lorsque l'on évoque l'apprentissage, l'image la plus courante est celle du duo jeune – employé·e : un·e apprenti·e est formé·e par un·e collaborateur·trice au bénéfice d'une formation dûment certifiée dans le métier concerné. Si l'on est quelque peu familier avec ce système, on saura également que cette personne assure la formation pratique de l'apprenti·e en plus de ses tâches productives, sans que cette mission soit toujours reconnue à sa juste valeur.

Le modèle du « Junior Team » bouscule cette approche traditionnelle. Il consiste en la création d'une équipe de cinq à huit apprenti·e·s se formant au même métier, ou à des professions apparentées, tels les carrossier·e·s-tôlier·e·s et

### Comment citer cet article ?

Guillaume Ruiz, « Junior Team, un nouveau modèle d'apprentissage », REISO, Revue d'information sociale, mis en ligne le 22 février 2021, <https://www.reiso.org/document/7036>

les carrossier·e·s-peintres. Ils et elles sont placé·e·s sous la responsabilité d'un·e formateur·trice engagé·e pour les soutenir à 100 %. Le cahier des charges de l'encadrant·e ne contient pas de tâches productives, ce qui coupe court à l'éternelle tension entre production et formation qu'expérimentent les salarié·e·s impliqué·e·s dans l'instruction des jeunes (Baumeler & Lamamra, 2018). Il ou elle dispose dès lors de suffisamment de temps pour élaborer un solide plan de formation interne à l'entreprise et pour accompagner les jeunes au quotidien dans l'acquisition des compétences pratiques. Au besoin, le·a formateur·trice les épaula aussi dans leurs apprentissages théoriques dispensés par l'école professionnelle.

Le groupe d'apprenti·e·s est, quant à lui, constitué de jeunes réparti·e·s entre la première et la dernière année de formation. Un soin est accordé à la mixité des profils. Un encadrement par les pair·e·s, soit des plus aguerris vers les novices, est instauré au sein de l'équipe pour renforcer la solidarité et la responsabilisation. Enfin, l'entreprise aménage ses locaux de sorte à pouvoir former un « Junior Team » dans les meilleures conditions possibles. Idéalement, un ou des espaces lui sont exclusivement alloués, afin que les apprenti·e·s puissent s'entraîner et travailler sur des activités spécifiques.

## Former pour assurer la relève

Alors que le déploiement de cinq « Junior Teams » est prévu d'ici à 2022 [\[2\]](#), le premier a démarré à l'été 2020 dans une carrosserie lausannoise. Trois devraient suivre à la rentrée 2021 et un en 2022 dans d'autres métiers, dont ceux de la restauration, secteur fortement impacté par la crise.

Pour ce premier projet, le choix de constituer un « Junior Team » composé de carrossier·e·s-tôlier·e·s et de carrossier·e·s-peintres, tout comme la sélection de cette carrosserie en particulier, n'avait rien d'anodin. Ces métiers rencontrent en effet des difficultés à recruter des apprenti·e·s dans le canton de Vaud, amenuisant à moyen terme la présence d'une relève de professionnel·le·s qualifié·e·s. Qui plus est, les taux d'échecs aux examens finaux y sont élevés depuis plusieurs années. De multiples facteurs y participent et un travail conduit en partenariat entre la Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP) et l'association professionnelle « Carrosserie suisse Vaud » est en cours pour y remédier. Ces deux acteurs avaient évoqué ensemble, il y a un an, l'idée de créer un « Junior Team » dans ces professions pour augmenter l'attrait de la formation et les taux de réussite.

Alexandre Winiger, directeur d'une carrosserie lausannoise formant des apprenti·e·s et chef-expert cantonal pour les examens des carrossier·e·s-tôlier·e·s, a rapidement manifesté son intérêt. La visite d'un « Junior Team » de médiamaticien·ne·s déjà existant du côté d'Yverdon l'a définitivement convaincu [\[3\]](#):

« La difficulté d'allouer du temps à la formation des apprenti·e·s me préoccupait depuis longtemps. En carrosserie, c'est vraiment devenu un enjeu ces dernières années. Lorsque j'ai vu que ce modèle permettait de recréer du temps pour la formation tout en gardant une rentabilité nécessaire pour le supporter financièrement, j'ai été définitivement convaincu. Je me suis dit, s'il y arrive, je peux le faire aussi. À ce moment-là, j'envisageais d'agrandir ma carrosserie pour aménager des nouvelles places de travail. J'ai repris le projet et l'ai adapté pour accueillir un Junior Team. »

## Aménager pour mieux enseigner

Afin d'obtenir une autorisation de former spécifique à l'accueil d'un « Junior Team », l'entrepreneur lausannois a soumis un dossier à la DGEP. Une série de critères doit en effet être remplie, notamment en vue d'assurer la viabilité et le succès du projet sur le long terme. Cela va de la qualité de l'infrastructure et des équipements au plan de formation interne, en passant par une estimation des coûts de fonctionnement.

Pour offrir un environnement propice à la pratique, Alexandre Winiger a aménagé près de 350 mètres carrés pour la

formation des apprentis dans son entreprise. Une carrosserie dans la carrosserie. Il a en outre dû identifier une « perle rare » pour occuper le poste de formateur de son « Junior Team ». Ce professionnel doit cumuler de nombreuses qualités et la DGEP y accorde une grande attention.

Le degré d'encadrement accru offert par ce modèle a séduit le patron, qui souligne qu'un certain nombre d'apprenti·e·s en carrosserie n'a pas toujours des parcours de vie faciles. Son engagement a vite été récompensé : au gré des semaines, il a constaté que l'encadrement dont les apprentis bénéficient leur insufflent l'envie d'apprendre, que l'équipe de jeunes se soude davantage et que la relation privilégiée avec le formateur joue même favorablement sur l'investissement de certains quant à la partie théorique de leur formation.



Une partie des locaux fraîchement transformés et prêts à accueillir le « Junior Team ».

Le démarrage de ce projet n'aurait pu se faire sans convaincre une série d'acteurs-clés. Vu la nouveauté du modèle, un travail de clarification a été nécessaire auprès des différent·e·s acteurs et actrices de la formation. Il a notamment fallu préciser qu'il ne s'agissait pas d'un espace de réinsertion socio-professionnelle. Même si la configuration d'un « Junior Team » est favorable à l'acquisition de connaissances pour des jeunes aux parcours scolaires bousculés, elle ne leur est pas réservée. Le « Junior Team » simplifie par exemple le remplacement d'apprenti·e·s dont les contrats ont été rompus. Cette possibilité a séduit le commissaire professionnel, qui doit parfois trouver dans l'urgence des solutions pour ne pas mettre en péril la formation de celles et ceux qui ont perdu leur place d'apprentissage. L'aval de l'association professionnelle vaudoise des carrossiers a également été important. Enfin, la mise en place d'une collaboration avec l'école professionnelle a facilité l'obtention des supports de théorie pour permettre au coach du « Junior Team » de les exercer en entreprise.

## Ajuster pour trouver l'équilibre

La mise en route de l'équipe n'a pas été évidente et des ajustements se sont avérés nécessaires. Initialement, les apprentis sont souvent venus en appui à la production. Puis un mouvement de balancier s'est effectué. Ils sont alors retournés dans la zone consacrée au « Junior Team » pour exécuter exclusivement des travaux de restauration de véhicules. Cette situation n'était pas idéale non plus en raison de leur éloignement avec les collaborateurs de l'entreprise, qui se sont progressivement désintéressés du groupe.

Un équilibre entre les projets formatifs et l'aide au travail productif a finalement été trouvé. Le vendredi, les apprentis donnent un coup de main à l'atelier pour assurer la collaboration et garantir une bonne entente entre toutes et tous. La qualité de l'apprentissage est en effet renforcée lorsque l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs se sentent concerné·e·s par la formation des jeunes.

## Se réinventer pour valoriser

Le modèle du « Junior Team » s'inscrit dans un solide carcan théorique. Il est basé sur des études scientifiques identifiant les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle [4]. Il présente le double avantage d'influencer la quantité de places disponibles, notamment dans des secteurs sujets à une baisse de l'offre d'apprentissage, et la qualité de la formation.

La mise en place de telles structures doit, à moyen terme, contribuer à diversifier les dispositifs pédagogiques formant les apprenti·e·s. Si ce modèle est susceptible de se déployer dans de nombreux métiers, il ne saurait cependant convenir à toutes les entreprises formatrices, notamment parce que ces dernières doivent témoigner d'une taille suffisante pour l'accueillir.

Le « Junior Team » se révèle donc être complémentaire au modèle classique, dans un contexte marqué par des exigences croissantes. Compétences élevées et capacité réduite à allouer du temps à la formation dans les entreprises en raison de fortes pressions sur la production comptent parmi ces impératifs. L'importance de maintenir la filière de l'apprentissage attrayante en fait également partie. Force est de concéder, en effet, que l'attrait des formations gymnasiales et universitaires reste puissant auprès des jeunes et de leurs parents, alors même que la formation professionnelle supérieure continue son développement et offre des perspectives d'évolution et de carrières professionnelles valorisantes.

## Bibliographie

- Baumeler, C., & Lamamra N. (2019). « Micro firms matter. How do they deal with the tension between production and training? » *Journal of Vocational Education & Training*, Vol. 71(3), pp. 464-481.
- Schumann, S., Gurtner, J.-L., Forsblom, L., & Negrini, L. (2015). Étude STABIL. Pour des contrats d'apprentissage stables – le rôle de l'entreprise formatrice. Rapport de valorisation. Berne : SEFRI.
- Valli, S. (2012). Transition de l'école obligatoire à la formation professionnelle : problématiques et état des lieux. Rapport établi à la demande de la Direction de l'enfance, la jeunesse et la cohésion sociale (DEJCS) de la Ville de Lausanne. Lausanne : DEJCS.

[1] Au total, sept mesures ont été prises par l'Etat de Vaud au moment où ces lignes ont été rédigées. Parmi elles, citons la prise en charge du salaire des apprenti·e·s de 1ère année, ainsi que celui, sur une durée maximale de douze mois, de celles et ceux en 2ème et 3ème années qui auront subi un licenciement économique. La création de places en formation mixte, le développement de réseaux d'entreprises formatrices ou encore le prolongement exceptionnel des délais d'enregistrement des contrats d'apprentissage en fait également partie.

[2] Dans le cadre du plan vaudois de mesures de soutien à l'apprentissage lié à la crise induite par la pandémie de coronavirus

[3] Quelques « Junior Teams » existent déjà dans le canton de Vaud, que ce soit pour les médiamaticiens CFC chez 3Sheds à Yverdon ou les gestionnaires de commerce de détail auprès de La Poste. La DGEP en a également mis un en place dans ses locaux pour les employés de commerce CFC. Par ailleurs, le Service du personnel de l'Etat de Vaud soutient les entités administratives souhaitant créer des « Junior Teams ».

[4] Voir par exemple Schumann et al. (2015) pour un compte rendu de l'étude STABIL qui a répertorié toute une série d'éléments jouant favorablement sur la qualité de la formation des apprenti·e·s et, partant, sur les éléments permettant de réduire les ruptures de contrats d'apprentissage.