



# Formatrici e formatori di apprendiste e apprendisti in azienda: pilastri discreti della formazione duale?

Roberta Besozzi, sociologa

| 55

### **La funzione formativa in azienda: un ruolo poco visibile ma centrale**

In Svizzera, la formazione professionale iniziale rappresenta il percorso post-obbligatorio più scelto dai e dalle giovani (SEFRI, 2024): circa due terzi sono iscritti a una delle 230 professioni accessibili tramite questo tipo di percorso, della durata di tre o quattro anni. Di questi, l'80% opta per il sistema duale, che alterna periodi di apprendimento scolastico (1 o 2 giorni a settimana) e lavoro in azienda (3 o 4 giorni).

Figura centrale in questo contesto è la persona formatrice in azienda, incaricata di accompagnare gli apprendisti e le apprendiste nella pratica professionale, come stabilito dalla Legge federale sulla formazione professionale del 2002 (LFPr) e dalla relativa ordinanza del 2003 (OFPr)<sup>1</sup>.

La funzione formativa è spesso però considerata implicita, come se bastasse possedere competenze professionali per saperle trasmettere, ignorando le difficoltà che questo comporta. Imdorf et al. (2010) sottolineano come, nonostante la produzione sociologica sulla formazione professionale, restino ancora molte “scatole nere” da esplorare, tra cui proprio il ruolo dei formatori e la loro relazione con gli apprendisti. A livello europeo e svizzero, gli studi esistenti evidenziano una mancanza di riconoscimento formale, pratiche poco regolamentate e una forte eterogeneità legata a fattori aziendali e individuali<sup>2</sup>. Il dottorato di ricerca qui presentato in breve nasce per colmare queste lacune e dare visibilità a una figura tanto centrale quanto trascurata (Besozzi, 2022).

### **Una ricerca sociologica per dare voce alle formatrici e ai formatori**

Lo studio si focalizza sui percorsi e l'ethos professionale investito nella funzione di formatore o formatrice inteso come insieme di valori che guidano l'agire quotidiano (Mercure & Vultur, 2010) e le condizioni oggettive in cui il ruolo viene esercitato. Con l'obiettivo di comprendere come formatori e formatrici vivano e interpretino il proprio ruolo, l'ipotesi è che il modo di esercitare la funzione si costruisca all'interfaccia tra ethos e vincoli organizzativi.

La ricerca si basa su 80 interviste semi-strutturate svolte con formatori e formatrici realizzate tra il 2014 e il 2016 nella Svizzera romanda, nell'ambito di un progetto FNS100017\_153323 (Lamamra, Duc & Besozzi, 2019). La maggioranza degli intervistati sono uomini (H: N=48; F: N=32), con diversi status professionali

all'interno delle imprese formatrici (dipendenti, quadri, dirigenti e datori di lavoro), e con funzioni diverse nel processo di accompagnamento degli apprendisti (dalla formazione quotidiana alla responsabilità amministrativa o delle risorse umane). Queste persone operano in aziende di ogni dimensione (grandi: N=50; PMI: N=21; microimprese: N=9), con una tradizione formativa più o meno consolidata, attive nei principali settori economici.

L'approccio è qualitativo e comprensivo (Schnapper, 2012), con un'analisi tipologica (Demazière, 2013) utile a far emergere posture e significati. La tipologia quale formatore o formatrice è costruita incrociando due assi di differenziazione: il livello di soddisfazione verso la funzione (Locke, 1976) e la rappresentazione dell'apprendista come allievo/a o lavoratore/lavoratrice (Moreau, 2003). Ne derivano quattro profili idealtipici. L'analisi ha permesso di mettere in luce la diversità delle modalità con cui i formatori e le formatrici attribuiscono significato al proprio ruolo, lo interpretano e se ne appropriano<sup>3</sup>.

### **Gli “imprenditori di sé stessi”**

Tra gli 80 intervistati, 22 rientrano nel profilo degli “imprenditori di sé stessi”: per lo più uomini in posizioni di responsabilità in grandi aziende del settore commerciale, guidati da un ethos lavorativo orientato alla carriera rapida e ascendente.

In questa prospettiva, la funzione formativa non è percepita come centrale: essa viene concepita in modo funzionale agli obiettivi aziendali, e cioè come strumento per individuare e selezionare i futuri collaboratori. Ci si aspetta quindi che gli apprendisti adottino al più presto un atteggiamento proattivo, da lavoratori autonomi.

I formatori e le formatrici associati a questo profilo dichiarano di promuovere una transizione rapida tra scuola e mondo del lavoro. Di conseguenza, il supporto agli apprendisti risulta minimo: si dà per scontato che questi debbano “cavarsela da soli” e imparare direttamente sul campo, senza una guida strutturata.

Il modello formativo messo in atto richiede un investimento minimo da parte del formatore e, proprio per questo, la tensione tra attività produttiva e funzione formativa è vissuta in modo marginale o addirittura inesistente. La soddisfazione legata al ruolo risulta elevata, proprio perché essa si integra perfettamente con le esigenze produttive e organizzative dell'azienda.

### **Note**

<sup>1</sup> Per accedere a questo ruolo, sono richiesti un certificato federale di capacità nel settore specifico (o qualifica equivalente), da due a cinque anni di esperienza professionale, una formazione in pedagogia professionale (di 40 ore) e adeguate competenze metodologiche e didattiche.

<sup>2</sup> Besozzi, 2024, pp. 14-15.

<sup>3</sup> È fondamentale sottolineare che l'obiettivo non è costruire una “tipologia di persone”, come ricorda il sociologo Becker (2002, 86): le persone intervistate non corrispondono mai completamente al tipo ideale a cui sono state associate.

### I “garanti del mestiere”

I “garanti del mestiere” (19 su 80) si distinguono per un forte legame identitario con il proprio lavoro, spesso di tipo tecnico o artigianale. Queste persone si sentono predestinate alla loro professione, che vivono come una vocazione. Il loro percorso professionale e il loro ethos lavorativo si fondano sull’amore per il mestiere e su un elevato senso di professionalità. L’obiettivo della formazione è quello di garantire la sopravvivenza e la trasmissione del sapere legato al mestiere alla nuova generazione di professionisti/e.

Gli apprendisti sono considerati allievi da accompagnare lungo una transizione graduale dalla scuola al lavoro, mediante un insegnamento pratico e orientato all’apprendimento del mestiere. Tuttavia, nella realtà quotidiana, le condizioni di lavoro sono spesso frustranti. Le persone formatrici, infatti, lamentano un forte carico di lavoro, richieste di flessibilità e uno scarso riconoscimento del proprio ruolo formativo.

Le testimonianze dei formatori e delle formatrici rivelano un forte coinvolgimento, ma anche frustrazione per il poco tempo a disposizione, che spesso li costringe a sacrificare la qualità della formazione a favore delle esigenze produttive. Questa tensione incide negativamente sulla soddisfazione del loro ruolo formativo.

### I “riconvertiti”

Il profilo dei “riconvertiti” comprende circa metà del campione (37 su 80) ed è composto prevalentemente da donne. Si tratta di persone che, dopo esperienze lavorative considerate insoddisfacenti – spesso segnate da pressioni legate alla redditività – hanno deciso di riorientare la propria carriera verso l’ambito formativo. Questa scelta è motivata dal desiderio di trovare un’attività più coerente con il proprio ethos lavorativo, improntato al servizio e alla cura degli altri, in particolare dei giovani in formazione.

In genere, queste persone ricoprono ruoli formalmente riconosciuti e specificamente dedicati alla formazione all’interno di grandi aziende di settori diversi. La funzione formativa viene vissuta come una missione educativa e un’opportunità per offrire un “contributo sociale”, accompagnando i e le giovani con l’obiettivo di prepararli sia al mondo del lavoro sia alla vita adulta.

Queste persone si dichiarano in genere soddisfatte del tempo a disposizione per seguire gli apprendisti e



le apprendiste, grazie anche alla formalizzazione e al riconoscimento del proprio ruolo formativo. Difficoltà sorgono quando colleghi non formalmente incaricati, e meno coinvolti, non riescono a seguire i giovani con la stessa visione educativa, facendo riaffiorare, anche se indirettamente, la tensione tra formazione e produzione.

### I “rassegnati”

Questo profilo è il meno rappresentato all’interno della popolazione intervistata: solo due persone si avvicinano a questo tipo ideale. Si tratta di due uomini prossimi alla fine della carriera, impiegati rispettivamente in una piccola e in una grande azienda nei settori dell’edilizia e delle costruzioni. Dopo un inizio professionale motivato, in cui il lavoro rappresentava una fonte di realizzazione personale, queste persone hanno visto sfumare le proprie aspettative: mancate opportunità di carriera, svalutazione delle competenze, crescente intensificazione dei ritmi di lavoro e concorrenza hanno segnato profondamente il loro percorso.

Di conseguenza, è avvenuto un progressivo disimpegno, sia nei confronti del proprio mestiere, sia rispetto al ruolo quale formatore, inizialmente vissuto come possibile occasione di crescita professionale. Oggi, la formazione è vissuta come un dovere formale, svolta in modo minimale e senza particolare convinzione.

Questi formatori introducono gli apprendisti direttamente alla durezza del mondo del lavoro, senza mediazioni né accompagnamento. In questi casi, la funzione formativa perde significato e interesse per un suo riconoscimento. La tensione tra formazione e produzione non è più percepita come un problema, ma accettata passivamente in un contesto segnato da disincanto e perdita di senso.

## Il libro

Dalla tesi di dottorato sulla figura del formatore e della formatrice è nato il libro *Former des apprenti·e·s. À la rencontre des formateurs et formatrices en entreprise* (Éditions Alphil, 2024), articolato in otto capitoli. Dopo una panoramica sul contesto e sulla letteratura (Capitoli 1-2) e la descrizione della metodologia (Capitolo 3), vengono presentati quattro profili emersi dall'indagine (Capitoli 4-7), illustrati con estratti di interviste. Il volume si chiude con un'analisi comparativa (Capitolo 8), offrendo uno strumento utile per comprendere e agire nella formazione professionale, rivolto a ricercatori·trici, decisori politici, responsabili aziendali e formatori.

## Bibliografia

Besozzi, Roberta, *Former des apprenti·e·s. À la rencontre des formateurs et formatrices en entreprise*, Editions Alphil, 2024.

Besozzi, Roberta, *Les personnes formatrices d'apprenti·e·s en entreprise : parcours professionnels et rapports à la fonction en Suisse romande* (Thèse de doctorat), Université de Lausanne, 2022.

Demazière, Didier, "Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues". *Sociologie du travail*, 4(3), pp. 333-347, 2013.

Imdorf, Christian, Granato, Mona, Moreau, Gilles & Waardenburg,

Georges, "Vocational Education and Training in Switzerland, France, Germany – Perspectives for Sociological Research", *Swiss Journal of Sociology*, 36(1), pp. 5-10, 2010.

Lamamra, Nadia, Duc, Barbara & Besozzi, Roberta, *Au cœur du système dual : les formateurs et formatrices en entreprise. Résultats d'une recherche et pistes d'action pour les acteurs de la formation professionnelle*, HEFP, 2019.

Locke, Edwin, "The nature and causes of job satisfaction". In M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343), Rand McNally, 1976.

Mercure, Daniel, & Vultur, Mircea, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Presses de l'Université Laval, 2010.

Moreau, Gilles, *Le monde apprenti*, La Dispute, 2003.

Schnapper, Dominique, "Élaborer un type idéal". In Paugam Serge (dir.), *L'enquête sociologique* (pp. 291-310). Presses Universitaires de France, 2013.

SEFRI (2024). *La formation professionnelle en Suisse. Faits et chiffres 2021*. Secrétariat fédéral à la formation, à la recherche et à l'innovation.