

Formation professionnelle en entreprise

# Promotion de l'innovation par la culture de l'apprentissage

Par **Antje Barabasch** et **Anna Keller**

**Elles travaillent en équipes tournantes, assument une grande responsabilité personnelle et communiquent avec leurs supérieur-e-s sur un pied d'égalité : chez Swisscom, Login et à la Poste, les personnes en formation travaillent dans des cultures caractérisées par de nouveaux paramètres en matière d'apprentissage. Sur la base d'études de cas issues de ces entreprises, une équipe de recherche de l'IFFP montre comment développer les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle.**

La Suisse compte parmi les pays les plus novateurs au monde, selon divers classements mondiaux relatifs à la capacité d'innovation. Environ 90 pour cent des innovations sont le fait d'entreprises (Conseil suisse de la science et de l'innovation, CSSI, 2015). La formation professionnelle peut fournir une contribution essentielle dans ce domaine et elle est appréciée à cet égard (Swiss-American Chamber of Commerce, GAN, Accenture, et EPF Zurich/KOF 2017). Chaque année, environ deux tiers des élèves quittant le degré secondaire I suivent un apprentissage professionnel. Il convient donc de s'interroger sur les méthodes susceptibles de les préparer au mieux à la vie professionnelle, pour qu'ils et elles puissent se montrer novateurs et novatrices dans leur travail.

Cela requiert non seulement des connaissances techniques et linguistiques approfondies, ainsi que les bases des mathématiques et les sciences naturelles, mais aussi de plus en plus ce que l'on appelle les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle que sont la créativité, la coopération, la communication et la souplesse (Trilling & Fadel 2009). Pour pouvoir tenir

compte de ces nouvelles exigences, il faut modifier la socialisation dans l'entreprise et dans la profession. Les compétences doivent être transmises autrement et la communication entre le personnel de l'entreprise, le personnel de formation et les personnes en formation doit être révisée.

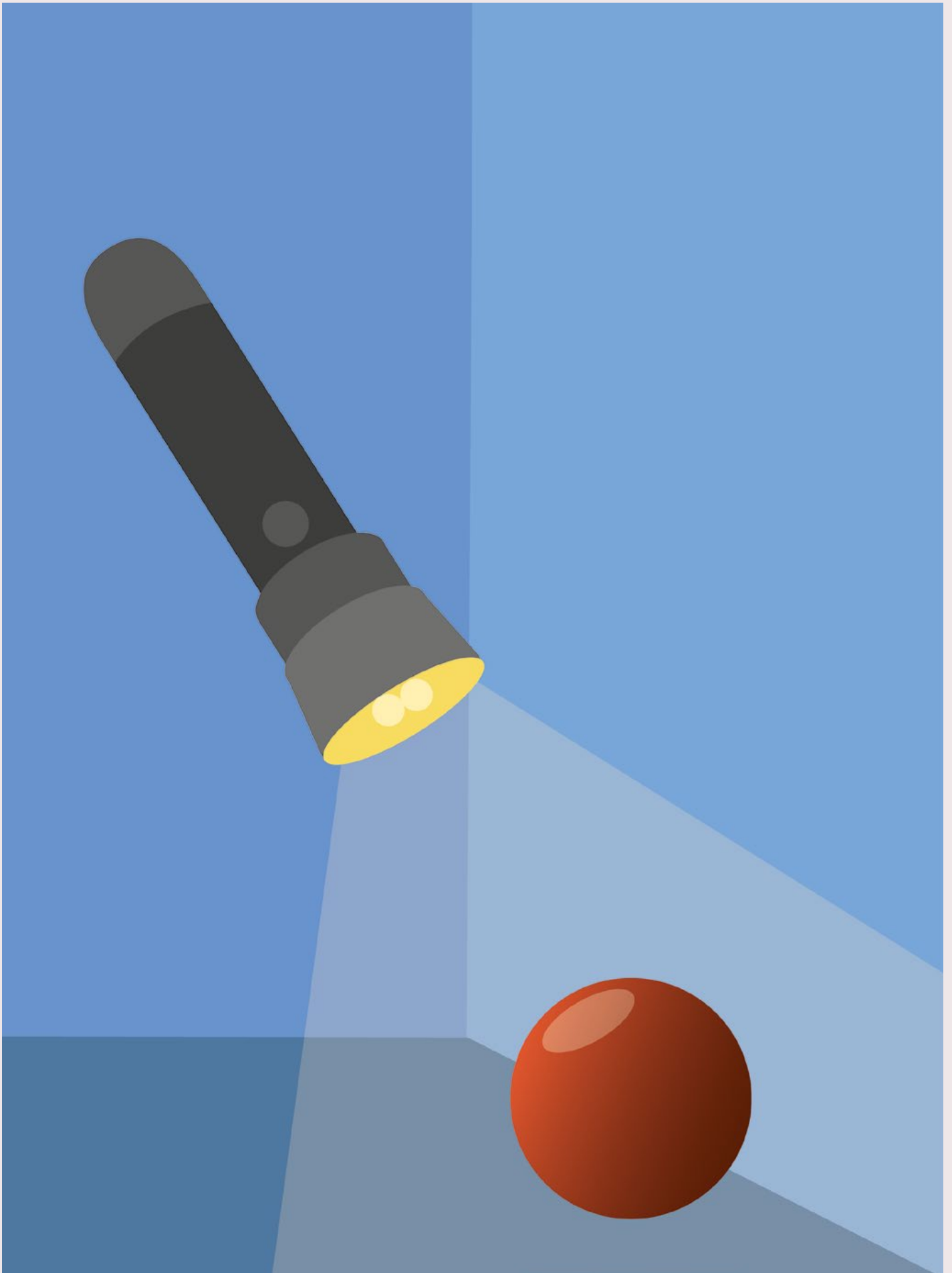
## Nouvelle forme de relation avec les personnes en formation

La dynamique d'innovation exerce une incidence sur la manière dont les entreprises organisent l'apprentissage et elle influe également sur les valeurs, les convictions et les opinions relatives à la relation avec les personnes en formation. L'entreprise précisément peut se charger du développement des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle. Une approche propice à l'apprentissage consiste à transmettre davantage de responsabilité, ce qui requiert un niveau élevé d'engagement personnel et de discipline. De même, des structures de formation souples et des méthodes axées sur la pratique constituent une aide précieuse. Une plus grande responsabilité peut être déléguée, par exemple, si l'entreprise offre un (plus) grand espace à l'expérience et à l'apprentissage créatif et soutient la capacité de réflexion – par un encadrement ou des conseils, par exemple (Onstenk 2010).

Depuis mars 2017, une équipe de recherche de l'IFFP mène des études de cas sur les cultures d'apprentissage novatrices dans la formation professionnelle en entreprise – jusqu'à présent chez Swisscom, Login et à la Poste, des études complémentaires étant prévues dans des petites et moyennes entreprises. Les études de cas comportent des entretiens semi-structurés, des groupes d'études composés de personnes en formation, de personnel d'accompagnement et de membres de la direction, ainsi que des visites d'entreprise et des observations de projets novateurs. Par ailleurs, des documents des entreprises sur la formation professionnelle sont analysés. L'évaluation des données a généré des informations et des constats sur les pratiques novatrices ainsi que sur les valeurs, les opinions et les convictions des parties prenantes. La vue d'ensemble qui suit montre comment les entreprises développent tout particulièrement les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle.

### L'État encourage l'innovation

L'innovation dans la formation professionnelle est thématiquée en Suisse, mais aussi à l'échelle internationale. En Allemagne, par exemple, l'Institut fédéral de la formation professionnelle aborde cette thématique à l'occasion de manifestations et dans ses publications. Dans le cadre de l'initiative Formation professionnelle 2030, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI définit quatre orientations prioritaires: 1) l'apprentissage tout au long de la vie, 2) la flexibilisation des offres de formation, 3) le renforcement de la formation et du conseil tout au long du parcours éducatif et professionnel, et 4) le renforcement du partenariat (SEFRI 2020).



### Créativité

« L'innovation est toujours liée à la créativité. Il faut d'abord projeter quelque chose de manière créative, qui deviendra ensuite une innovation... nous devons rester novateurs, pour demeurer intéressants. » (Apprenti en commerce, Swisscom)

Dans les télécommunications, la créativité joue un rôle essentiel. Swisscom offre une grande marge de manœuvre aux personnes en formation – tant sur le plan du contenu que du mode de travail, en fonction du projet. Les idées font l'objet d'une approche constructive, et les personnes en formation sont confortées dans la poursuite et la réalisation de leurs idées. La flexibilité spatiale de même que la souplesse des conseils par le personnel d'accompagnement s'avèrent précieuses à cet égard.

Toutes les entreprises étudiées jusqu'à présent recourent à des instruments pour collecter les idées de produits et les suggestions d'amélioration des processus, telles que la « Kickbox », par exemple chez Swisscom ou la « Post Idea » à la Poste. Les meilleures idées sont poursuivies et concrétisées.

### Coopération

« ... Ce qui m'a le plus plu jusqu'à présent c'est la coopération entre les salariés... Tu es dans ton propre secteur, il y a cinq secteurs et en fait, c'est plutôt familial. C'est comme une famille,

tout le monde se connaît. » (Apprenti en commerce, Login)

L'efficacité du travail en équipe requiert des compétences sociales développées, telles que l'aptitude à écouter, à concevoir une argumentation constructive, à communiquer de manière proactive et respectueuse et à se montrer prêt au compromis, mais aussi l'aptitude à s'imposer. Il s'agit aussi, par ailleurs, de savoir faire la distinction entre les nécessités, les souhaits personnels et les désirs et besoins d'autrui.

L'esprit d'équipe est développé chez Swisscom, chez Login et à la Poste par un travail dans différentes équipes. La plupart des personnes en formation changent de poste de travail à plusieurs reprises et découvrent ainsi des services différents. Chez Login, elles suivent leur formation pratique chez diverses entreprises partenaires. L'aptitude à la coopération est particulièrement mise à l'épreuve, quand il s'agit de gérer un Swisscom-Shop ou une gare des CFF ou des chemins de fer rhétiques, de travailler dans une équipe à la Poste ou d'effectuer une partie de l'apprentissage au sein d'une équipe plurilingue.

### Communication

« ... et peut-être qu'on refuse d'admettre qu'on a un problème, mais quand j'ai pu en parler ouvertement, j'ai remarqué que j'étais en fait aidé par tout le monde, par Login, par les gens à la gare, qui étaient tous très serviables... » (Apprenti en commerce de détail, Login)

La capacité de se faire comprendre exige des talents de communication nuancés, qui ne peuvent se développer que dans la coopération avec autrui. Elle se fonde avant tout sur une communication d'égal à égal entre le personnel d'accompagnement, le personnel de l'entreprise et les personnes en formation, montrant que la communication est fiable, respectueuse et franche. Le tutoiement généralisé à la Poste et chez Swisscom, de même que dans beaucoup d'entreprises partenaires de Login, facilite l'échange entre les différents degrés de la hiérarchie. L'impression de sécurité et de soutien ressentie pendant la formation conforte le désir d'apprendre à partir des erreurs de communication et de multiplier les expériences de communication tant en interne qu'en externe.

En même temps, le développement de l'introspection est soutenu par des entretiens de feedback empreints de confiance avec le personnel de formation et d'accompagnement. La socialisation dans un contexte éducatif qui offre la compréhension requise pour apprendre à établir une relation constructive avec soi-même et les autres offre une bonne condition préalable pour développer sa personnalité et acquérir des compétences différenciées en communication.

### Souplesse

« J'ai énormément appris et découvert, et quand je raconte ça à des gens qui ne sont pas au courant, ils s'étonnent de



↑ Illustration d'Anna Berger, 2<sup>e</sup> année en classe professionnelle de graphisme à l'École d'Arts Visuels Berne et Bienne



↑ Illustration d'**Olga Daucher**, 2<sup>e</sup> année en classe professionnelle de graphisme à l'École d'Arts Visuels Berne et Bienne

*tous les endroits où j'ai déjà été, mais pour moi ça va de soi, et je ne suis plus non plus aussi casanière parce que j'ai pu le vivre dans ma vie professionnelle. » (Apprentie en commerce, Login)*

Une grande souplesse dans la gestion du changement est la meilleure réponse à l'accroissement de la complexité. Un vaste savoir est souvent moins utile que l'ouverture à la nouveauté et l'aptitude à adapter ses activités. Chez Swisscom, Login et à la Poste, une grande partie de l'apprentissage professionnel requiert de la souplesse dès le début. Les personnes en formation doivent en permanence s'adapter à de nouvelles tâches et de nouveaux modes de travail. En particulier chez les informaticien-ne-s et les médiamaticien-ne-s, la souplesse revêt une importance grandissante. Parfois, les lieux d'apprentissage et de travail peuvent être librement choisis, des outils de communication interactifs remplacent en partie les contacts personnels, les exigences et les problèmes évoluent à l'intérieur d'un travail de projet au même titre que les responsabilités ou le rôle joué dans le projet. Cela requiert un degré élevé d'adaptabilité.

### **Caractéristiques d'une nouvelle culture de l'apprentissage en entreprise**

Une culture de l'apprentissage novatrice n'est pas seulement caractérisée par les opinions, les valeurs et les convictions modernes des protagonistes de la formation professionnelle, mais aussi par l'adéquation des conditions ambiantes. En fait notamment partie la possibilité de collecter une expérience à la fois vaste et profonde dans les apprentissages de trois et quatre ans, et de personnaliser les parcours par des travaux basés sur des projets. Une communication emp-

reinte de confiance à tous les niveaux de la hiérarchie et en particulier avec le personnel de formation et d'accompagnement constitue un élément essentiel, pour apprendre à l'abri de toute tension et apporter une participation créative au monde du travail. Le soutien actif de l'initiative personnelle contribue à une culture de l'apprentissage novatrice, dans la mesure où les personnes en formation peuvent lancer un projet, mettre sur pied des équipes ou organiser un événement et le réaliser.

À une époque de numérisation et de flexibilisation croissante, la formation professionnelle peut évoluer et s'adapter, si les parties prenantes adaptent leurs opinions et leurs convictions relatives aux modes d'apprentissage dans le contexte professionnel et se montrent disposées à expérimenter de nouveaux formats.

*« Je crois sincèrement qu'il s'agit de donner aux personnes en formation une bonne base pour l'avenir, quelle que soit leur orientation. Au niveau des compétences non seulement techniques, mais aussi sociales et méthodologiques. Je suis convaincu que nous réussissons à former des gens qui, à l'issue de leur formation, éprouvent du plaisir à apprendre de nouvelles choses, et qui comprennent également comment on communique au sein d'une équipe ou avec la clientèle ou d'autres parties prenantes et comment on définit des priorités... Je crois que c'est extrêmement précieux. Et aussi de bien comprendre qui l'on est ». (Responsable de la formation professionnelle, Swisscom)*

- Antje Barabasch, responsable de l'axe prioritaire de recherche « Enseignement et apprentissage dans la formation professionnelle », IFFP
- Anna Keller, junior researcher, champ de recherche « Cultures d'apprentissage et didactique », IFFP

### **Bibliographie**

- Barabasch, A., Keller A., Marthaler M. (2020). *Next Generation. Selbstgesteuert und projektbasiert lernen und arbeiten bei Swisscom*. Berne: hep Verlag.
- Callan, V. (2004). *Building innovative vocational education and training organisations*. Australian National Training Authority.
- Messmand, G., Mulder, R.H. (2011). *Innovative work behaviour in vocational colleges: Understanding how and why innovations are developed*. *Vocations and Learning* (2011). 4: 63-84.
- Onstenk, J. (2010). *Coaching and collaborative work-based learning in Dutch VET: The TEAM Stages Project*. In Rauner, F. & Smith, E. (Eds). *Rediscovering apprenticeship: Research findings of the international network on innovative apprenticeship (INAP)* (Vol 11). Dordrecht.
- SEFRI (2020). «Berufsbildung 2030». *Zahlreiche Projekte lanciert: Verbundpartner übernehmen Verantwortung*. Abgerufen am 23.3.2020, via: [www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/s-n-2020-1/s-n-2020-1c.html](http://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/dienstleistungen/publikationen/publikationsdatenbank/s-n-2020-1/s-n-2020-1c.html)
- Conseil suisse de la science et de l'innovation CSSI (2015). *Innovation et encouragement public de l'innovation* (Document CSSI 8/2015). Berne.
- Swiss-American Chamber of Commerce, GAN, Accenture, and ETH Zürich/KOF (2017). *Jobs now: Swiss-style vocational education and training: Voices from companies, governors and CEOs*. Zürich.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21<sup>st</sup> Century Skills. Learning for life in our times*. San Francisco.



► [www.iffp.swiss/project/dimensions-cultures-apprentissage](http://www.iffp.swiss/project/dimensions-cultures-apprentissage)