

GO – Promotion des compétences de base dans le cadre professionnel

Projet national de promotion des compétences
de base des adultes 2009 – 2015



Editorial

Chères lectrices, chers lecteurs,

Comment faire du poste de travail un lieu d'enseignement pour la promotion des compétences de base ? C'est avec cette idée centrale à l'esprit que nous avons lancé en 2009 le projet GO. Relevons, à cet égard, que 64 pourcent des adultes aux compétences de base insuffisantes exercent une activité professionnelle.

À l'aide de nos partenaires de projet, nous avons identifié trois facteurs de réussite importants en matière de promotion des compétences de base adaptée au cadre professionnel : Premièrement, l'entreprise doit soutenir activement la mesure de formation, ce qu'elle ne fait que si les cours sont précisément axés sur les besoins de l'entreprise et des collaborateurs. Deuxièmement, le contenu des cours doit se rapporter au travail quotidien et demeurer utile après la formation, ce qui renforce la motivation des collaborateurs. Troisièmement, le prestataire de formation doit offrir une prestation de conseil et de formation de qualité supérieure

car, sans qualité, il n'y a pas d'effet sur l'apprentissage. Ce sont sur ces trois facteurs de réussite que repose le modèle GO que nous avons testé avec succès durant ces six dernières années dans dix entreprises de tailles et de branches différentes.

Aujourd'hui, nous pouvons dire fièrement que le modèle GO fonctionne. Pour qu'il puisse aussi être appliqué à l'avenir, il faut, d'une part, que les prestataires de formation se montrent disposés à élargir leur traditionnel éventail d'offres en intégrant des offres adaptées au poste de travail et à l'entreprise. D'autre part, les pouvoirs publics devront définir une nouvelle structure de soutien dans le domaine des compétences de base qui inclut explicitement le financement des offres GO. La loi sur la formation continue a créé un cadre parfait pour cela. Il s'agit de saisir cette chance.

*Bernhard Grämiger, Directeur suppléant de la FSEA
Cécilia Märki, responsable « Compétences de base »*

La conférence intercantonale de la formation continue CIFIC et la FSEA sont les porteurs du projet GO. Le projet est divisé en deux sous-projets.

Dans le sous-projet **GO Cantons**, l'échange des expériences et le réseautage entre les cantons est mis en avant, tandis que le sous-projet **GO Entreprises** traite de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail.

Cette brochure développe exclusivement les résultats du sous-projet **GO Entreprises**.



Index

GO : son évolution

Des adultes mieux formés autrement	4
Retour sur le lancement du projet	6

GO2 dans la pratique

Assurer le transfert dans la pratique permet de pérenniser les acquis	8
Des cours sur mesure utiles aux entreprises et aux employés	10
GO : un modèle qui fonctionne même dans les quartiers multiculturels de Kleinbasel	12
Une planification évolutive pour répondre aux besoins des collaborateurs	14
Une analyse précise des besoins qui se révèle payante	16

GO : ses résultats

Des « outils » efficaces	18
--------------------------	----

GO : ses perspectives

Les défis et les chances du modèle GO	19
---------------------------------------	----

Le mot de la fin

19

Organes responsables et Partenaires, Impressum

20

Des adultes mieux formés autrement

Fréquemment, la formation continue se déroule dans un cadre scolaire ; il revient aux participants de mettre ultérieurement en application les connaissances acquises dans leur vie quotidienne ou professionnelle. Toutefois, de nombreux adultes ont des difficultés à opérer ce transfert. C'est pourquoi les cours GO s'inscrivent directement dans le monde du travail des participants.

(mh) Plus les connaissances acquises se rapprochent du quotidien, plus les adultes apprennent facilement. C'est particulièrement le cas des personnes peu qualifiées. Celles-ci apprennent plus facilement dans des situations qui les concernent personnellement et où il s'agit d'améliorer leur vie privée et professionnelle. Le modèle GO vise à donner, par le biais de courtes formations pratiques, des impulsions ciblées qui conduisent à des changements notables aussi bien chez les participants que dans les entreprises.

La plupart des entreprises sont convaincues de l'utilité de la formation continue et voient dans le savoir-faire de leurs collaborateurs une ressource importante. Et pourtant, les employés ayant de faibles compétences de base bénéficient rarement d'une formation continue. Cela s'explique peut-être par la faible quantité de connaissances didactiques établies dans ce domaine, en particulier sur la procédure à suivre lors de mesures de formation interdisciplinaires dépendant fortement de la situation. Un des objectifs du projet GO est ainsi de réunir des expériences et de mettre les résultats à la disposition des personnes intéressées.

La boîte à outils GO

La boîte à outils GO contient des « outils » spécialement conçus afin de planifier et mener à bien des mesures de promotion des compétences de base des collaborateurs en entreprise :

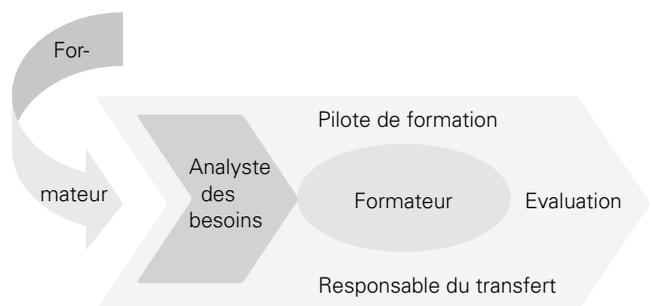
- **Guides** sur l'établissement de profils d'exigences, l'inventaire des besoins de formation, la conception de situations d'apprentissage, sur le transfert de connaissances en entreprise, et sur l'évaluation et l'accompagnement de la mesure de formation dans sa globalité
- **Descripteurs** de situations dans le monde du travail, leurs caractéristiques et les ressources en compétences de base nécessaires pour les surmonter
- **Exemples** pour tous les descripteurs issus de différents contextes professionnels pouvant être adaptés à des situations de test ou d'apprentissage.

La boîte à outils est destinée à des spécialistes qui s'occupent d'établir au sein de l'entreprise les profils d'exigences et les besoins en formation et de planifier, mettre en œuvre et évaluer les mesures de formation. La boîte à outils est disponible en allemand et français en version imprimée ou sous format électronique sur une clé USB et peut être commandée sur www.alice.ch/shop.

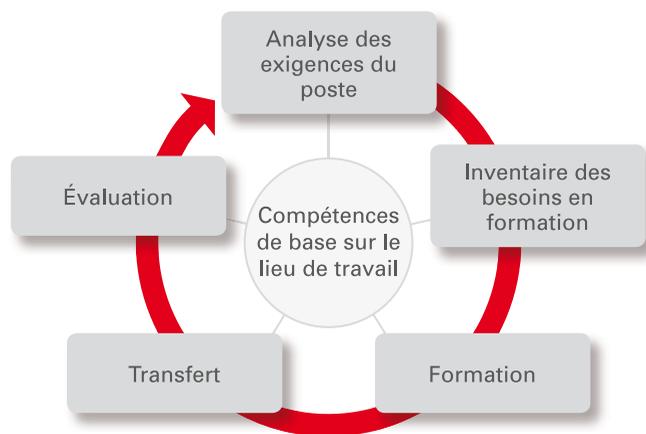
Le pilotage du modèle GO dans les entreprises est soutenu par une formation continue GO proposant un enseignement ciblé dans la conception du processus GO et l'utilisation des outils.

Le modèle GO

Le modèle GO de promotion des compétences de base en entreprise comprend cinq étapes nécessitant des compétences variées et partiellement menées par différents acteurs. Une fois que **le facilitateur de contact** a établi un rapport avec l'entreprise, **le pilote de la formation** assume la responsabilité de la mesure de formation. **L'analyste des besoins** conduit l'analyse des exigences et l'identification des besoins. Le **formateur** planifie et met en œuvre la mesure de formation. Un **responsable de transfert** venant de l'entreprise offre un soutien aux participants pour appliquer les nouvelles aptitudes dans leur travail quotidien. Le pilote de la formation surveille le processus global et le conclut par une évaluation.



Les fonctions dans le modèle GO



Le modèle GO de promotion des compétences de base est divisé en cinq étapes.

1^{ère} étape : l'analyse des exigences

L'analyse des exigences sert de base à l'identification des besoins en formation et à la définition d'une mesure de formation pour les différentes activités dans l'entreprise. À cette fin, les collaborateurs sont observés sur leur poste de travail et des entretiens sont menés avec eux et leurs supérieurs. Il est important que l'analyse fournisse une description précise des compétences et ressources nécessaires à une activité. Il est par exemple trop imprécis de demander des « connaissances d'allemand minimales de niveau A2 ». Les connaissances linguistiques exigées doivent être illustrées par des situations concrètes où elles seront appliquées.

2^{ème} étape : l'inventaire des besoins

Généralement, les personnes aux faibles compétences de base ne se font pas remarquer au sein de l'entreprise et fournissent un travail de qualité et fiable. Les déficits n'apparaissent que lors de modifications dans le déroulement du travail ou de nouvelles exigences. C'est pourquoi la définition des besoins ne devrait pas être trop restreinte. Des intérêts qui semblent au premier regard « privés » représentent un lien pour des mesures de formation qui seront également utiles à l'entreprise. Découvrir l'internet peut, par exemple, représenter un premier pas dans le monde de l'informatique. Le collaborateur osera alors davantage s'approcher de l'ordinateur au travail.

3^{ème} étape : la mesure de formation

Les facteurs de réussite d'un apprentissage efficace et durable sont notamment un lien étroit avec des situations quotidiennes de la vie professionnelle ou privée, la possibilité d'appliquer directement les connaissances acquises et d'observer les progrès réalisés. Dans l'idéal, la conception de la mesure de formation naît de la rencontre entre le besoin identifié dans l'entreprise et les besoins individuels des participants. Les participants doivent sentir que les contenus de la formation ont une pertinence pour eux et que les objectifs sont atteignables. Il est ainsi dans l'intérêt de l'entreprise qu'en cas de maladie les collaborateurs annoncent leur absence par e-mail

ou SMS. Ce contenu est d'autant plus attrayant lorsque l'on apprend parallèlement à annoncer à l'école une absence maladie de ses enfants.

4^{ème} étape : le transfert dans le cadre professionnel

Un apprentissage durable nécessite une pratique régulière. Des aptitudes ou connaissances qui ne sont pas appliquées tombent rapidement dans l'oubli. Le modèle GO permet d'assurer le transfert au moyen d'un « projet de transfert » propre. Un ouvrier du bâtiment devrait par exemple avoir la possibilité de réaliser des calculs quantitatifs avec son chef jusqu'à ce qu'il sache les effectuer de lui-même. L'importance de l'étape de transfert – et des retards ou brefs « dérangements » qu'elle implique dans le fonctionnement de l'entreprise – doit être comprise dès le départ et soutenue par la direction. Ce n'est qu'ainsi que sera assuré le succès de la mesure de formation.

5^{ème} étape : l'évaluation

Une évaluation régulière de la mesure de formation permet à l'entreprise et aux participants de constater à chaque fois les succès et d'adapter les objectifs selon l'évolution. L'évaluation d'une mesure de formation peut déboucher sur d'autres mesures d'encouragement. Les expériences vécues peuvent également conduire à d'autres améliorations. Ainsi, s'il est constaté qu'une partie du personnel a des difficultés à comprendre les directives et circulaires de la direction, il est possible de former ces personnes à la compréhension de textes mais il est, par ailleurs, aussi possible de rédiger des communications écrites plus simples et compréhensibles.

Retour sur le lancement du projet

Quatre entreprises suisses ont testé avec succès le modèle GO dans sa première phase-pilote de 2009 à 2011. Grâce à de brefs cours axés sur le poste de travail, des collaborateurs peu qualifiés ont perfectionné leur allemand et se sont familiarisés avec les outils informatiques. Le projet initié par la FSEA avec la collaboration d'experts a fait ses preuves sur le long terme, ainsi que le démontre l'exemple de la société Zweifel Pomy-Chips AG.

(cm) D'après nos calculs basés sur l'étude ALL 2005, près des deux tiers des personnes ayant de faibles compétences de base exercent une activité professionnelle. C'est ainsi que l'entreprise offre un parfait tremplin à une promotion des compétences de base adaptée au poste de travail et au milieu professionnel. Afin d'exploiter au mieux ce potentiel, la FSEA a lancé en 2009 le « Projet GO – Promotion des compétences de base des adultes », développant de concert avec des experts la boîte à outils GO. Celle-ci contient des processus et outils permettant d'identifier les besoins en formation en matière de compétences de base des collaborateurs à leur poste de travail. Les compétences de base incluent la lecture et l'écriture ainsi que la maîtrise de la langue officielle locale, des mathématiques élémentaires et des technologies de

l'information et de la communication (TIC). Le modèle GO a d'abord été testé dans quatre grandes entreprises suisses de 2009 à 2011.

Le modèle GO se prête à toutes les branches

Parmi ses 31'000 collaborateurs, les **Chemins de fers fédéraux (CFF)** emploient quelques centaines d'agents de manœuvre. Les opérations « d'attelage et de dételage » de trains, par exemple, supposent une communication active et une coordination entre agents de manœuvre, chefs d'équipe et conducteurs de locomotive. Les CFF communiquent aux employés toutes innovations ou modifications des procédures de travail par le biais d'affiches ou de feuilles volantes à insérer dans un classeur. Nombreuses sont les personnes à être dépassées par le flux d'informations à leur poste de travail. Dans le cadre du pilotage du modèle GO, un état des lieux a été dressé avec 25 agents de manœuvre. Pour finir, ce sont neuf collaborateurs qui ont participé au cours « Développement des compétences d'interaction / Communication » et « Gestion des innovations ». Les thèmes abordés étaient les fondements de la communication et les stratégies d'apprentissage pour la gestion des innovations.

Les mesures de formation GO au sein de **Postlogistic** se sont concentrées sur la maîtrise des TIC dans le centre de distribution de la poste de Dailens. Le centre de tri de colis romand emploie une centaine de personnes – des Suisses aussi bien que des migrants. L'analyse des exigences menée sur le lieu de travail confirme que les activités quotidiennes dans l'entreprise font appel à toutes les compétences de base. Dix collaborateurs se sont inscrits volontairement au cours. Après avoir dressé un état des lieux, une analyse des exigences pour identifier les besoins de formation en communication, lecture et écriture, mathématiques élémentaires et TIC a été effectuée. Les centres d'intérêts et souhaits de formation des collaborateurs ont également été recensés. La « Communication et maîtrise des TIC » a finalement été la matière principale des 30 heures de formation auprès de Postlogistic.

Au sein de la société **PUA Reinigungs AG**, la formation GO a été consacrée à l'apprentissage des langues. Le personnel de PUA est composé de nombreuses migrantes. Une partie d'entre elles disposent de compétences linguistiques très faibles, qui ne leur permettent guère de s'en sortir dans

GO – Promotion des compétences de base des adultes

Durée :	2009 jusqu'à 2011
Entreprises pilotes :	SBB, Postlogistics, PUA Reinigungs AG, Zweifel Pomy-Chips AG
Financement :	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie OFFT Paul Schiller Stiftung, Ernst Göhner Stiftung
Partenaires :	Fédération suisse pour la formation continue FSEA EB Zürich, Idea Sagl, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP)

leur quotidien. L'analyse des exigences a mis en évidence la nécessité pour les collaboratrices de posséder une capacité d'action en cas d'accidents professionnels, ce afin de pouvoir agir vite. Raison pour laquelle la formation GO s'est essentiellement tournée vers la promotion des connaissances orales



Les collaboratrices de PUA apprennent de nouveaux mots de manière ludique.

d'allemand. Pendant le cours, les femmes apprenaient par exemple à se présenter et à mener de simples conversations ; elles ont en outre élargi leur vocabulaire professionnel spécialisé. Elles se sont exercées à nommer correctement les ustensiles de nettoyage et ont appris les noms des parties du corps, les numéros de téléphone et les symboles de danger afin de réagir aux urgences.

La société **Zweifel Pomy-Chips AG** propose toujours moins de tâches « simples » pouvant être menées par des employés peu qualifiés. Au fur et à mesure de la modernisation de l'entreprise, les nouvelles technologies tendent à se généraliser. Cela crée des difficultés pour de nombreux collaborateurs, qui ne possèdent pas les compétences et aptitudes nécessaires, en particulier dans le domaine des TIC, pour répondre sans problème aux nouvelles exigences du poste. Lors du pilotage du projet, l'analyse des exigences du poste de travail a montré que pratiquement tous les collaborateurs de la production se retrouvent, directement ou indirectement, confrontés à la manipulation au quotidien des machines à commande numérique. Douze collaborateurs ont participé à la mesure de formation, qui a donné la part belle à l'utilisation des TIC.

« Les collaborateurs doivent oublier leur peur des ordinateurs »

Interview entre la FSEA et Christian Knobel, chef de production de Zweifel Pomy-Chips AG



Monsieur Knobel, pourquoi Zweifel a-t-elle participé en 2010 au projet GO ?

En 2010, nous avons planifié l'automatisation de l'emballage final. Le projet GO offrait une formation sur mesure, qui nous a permis de préparer nos collaborateurs à ces changements. Nous avons à cœur de mener à bien l'automatisation avec nos effectifs sans devoir procéder à des licenciements.

Êtes-vous parvenu à le faire ?

Oui, absolument. Parmi les douze collaborateurs ayant suivi le cours GO, onze sont toujours employés dans notre entreprise, dont trois aux nouveaux postes automatisés. La prochaine étape d'automatisation est pour bientôt et elle concernera cinq autres personnes qui avaient suivi la mesure de formation GO.

Quel était votre objectif en participant au pilotage du projet GO ?

Par cette formation, nous voulions permettre aux collaboratrices de vaincre leurs blocages face à l'ordinateur. Le but était qu'elles se croient capables de se servir d'un ordinateur sans avoir peur de casser quelque chose.

Vos employés sont-ils désormais versés dans l'utilisation des ordinateurs ?

La formation GO a enseigné aux participants de nombreuses manières d'utiliser l'ordinateur à des fins « privées ». Ils ont oublié leurs craintes du début. Nous y sommes tous gagnants. En effet, nos collaborateurs peuvent désormais écrire des e-mails et surfer sur le net. Par ailleurs, cela a facilité la transition vers des postes de travail dotés d'un système à commande numérique. L'automatisation de la production n'est pas encore achevée. A l'avenir, ce sont ainsi plus de personnes qui pourront travailler à des postes automatisés.

Lors de la visite de l'entreprise menée à l'issue de l'interview, nous avons rencontré une collaboratrice qui avait suivi la mesure de formation. Elle se la remémore et nous dit : « **Auparavant, on travaillait avec nos muscles, à présent on travaille avec la tête** ».

Assurer le transfert dans la pratique permet de pérenniser les acquis

L'entreprise EMP, située à Tramelan dans le Jura Bernois, est une entreprise spécialisée dans la fabrication de composants horlogers et microtechniques. Grâce à des mesures de formation proposées dans le cadre du projet GO, huit contrôleuses d'âges et d'origines diverses ont pu améliorer leurs connaissances dans le domaine des calculs et de l'utilisation du programme Excel.

(mj) Le premier contact avec cette entreprise est le fruit de la proximité du centre interrégional de perfectionnement (CIP) et de l'entreprise EMP, qui emploie dans son secteur du contrôle de fabrication des collaboratrices correspondant au public cible recherché, à savoir des contrôleuses de production, des femmes de tous âges et de nationalités différentes, qui n'avaient pas de qualification post-obligatoire.

Un entretien avec la responsable des RH et les chefs d'ateliers ainsi qu'une visite des ateliers et une analyse des besoins a permis d'identifier, selon la perspective de l'entreprise, les déficits en compétences de base qui posaient problème pour la réalisation du travail effectué par les contrôleuses de production.

L'expérience des chefs d'ateliers, l'observation de l'activité ainsi que les entretiens menés avec les collaboratrices ont permis de définir des situations qui posaient problème dans l'activité quotidiennes des contrôleuses. Il s'agissait de difficultés dans le domaine des mathématiques (calcul mental, règle de trois, conversions, pourcentage) et l'utilisation du logiciel informatique Excel.

Situation emblématique

Les contrôleuses débutent leur travail par la réception d'ordres de contrôle pour des séries produites durant la nuit ou par la réception de bacs remplis de pièces dans lequel il faut en contrôler une certaine quantité. Selon le poste occupé par la contrôleuse, il y a également lieu de contrôler les pièces en cours de production et d'interagir avec

les mécaniciens afin d'avertir et de modifier le réglage des machines le plus rapidement possible.

Le contrôle est effectué au moyen d'outils spécialisés pour la mesure. Il s'agit pour la contrôleuse de savoir lire un schéma de construction imprimé ou sur écran afin d'effectuer diverses mesures aux endroits indiqués.

Les contrôleuses doivent réagir au plus vite en cas de non-conformité de la production, ceci en communiquant le résultat des mesures en fonction du contrôle demandé. Elles ont à communiquer des résultats dans plusieurs unités de grandeur et en pourcentage. Les contrôleuses effectuent la saisie sur informatique des résultats obtenus afin que l'entreprise puisse se référer à ces données pour le suivi de la production et établir des statistiques de qualité.

Validation des objectifs

Des objectifs de formation ont ensuite été définis et validés avec les respon-

sables de l'entreprise. Un calendrier d'organisation a été établi en relation avec les besoins opérationnels de l'entreprise. La fréquentation du cours s'est faite sur le temps de travail et les journées d'atelier ont été raccourcies afin de permettre la participation des contrôleuses à la formation dans de bonnes conditions.

Le but de la formation a rejoint la demande initiale de l'entreprise, et a été décliné de la manière suivante :

- les contrôleuses effectuent de manière fiable les calculs de conformité permettant d'alerter le supérieur le cas échéant
- les chiffres disponibles permettent de créer des statistiques fiables
- toutes les données sont entrées dans le système informatique par les contrôleuses et enregistrées au bon endroit.

Une réflexion quant au transfert a été élaborée avec les participantes et les responsables de l'entreprise, afin d'assurer que les éléments acquis durant le temps



Le formateur du modèle GO

Le formateur actif dans ce projet pilote a évalué de manière positive l'application du modèle GO. Pour lui, cette approche permet de sensibiliser les entreprises à la formation des publics peu habitués à suivre des formations. Proposer à l'entreprise de devenir partenaire de l'action de formation est un point fondamental afin de responsabiliser toutes les parties et pour avancer dans un projet commun.

de formation soient transférés dans le travail quotidien. L'entreprise a donné tout le soutien nécessaire pour le transfert de l'apprentissage dans la pratique.

Evaluation du projet

Lors de l'évaluation du projet pilote, les contrôleuses ont développé des tableaux pour noter leurs observations et ont compris pourquoi elles devaient effectuer certaines tâches. Elles ont donné un sens à leur travail et ont augmenté leur confiance en elles en développant en équipe des outils utiles à leurs activités. Les chefs d'ateliers ont également

pu tirer des bénéfices de cette formation, ils n'avaient plus à soutenir leurs collaboratrices dans l'utilisation du logiciel Excel et les documents créés étaient enregistrés d'une manière conforme pour une utilisation ultérieure optimale. Cette expérience a permis d'instaurer un dialogue entre les contrôleuses et les chefs d'atelier et a ainsi été un gain pour la dynamique de groupe. Mme Sallin, responsable RH de EMP, a souligné que l'intérêt pour l'entreprise de former ses employé-e-s est d'augmenter la satisfaction des employé-e-s, et qu'une collaboratrice satisfaite est une collaboratrice extrêmement rentable.



Didier Juillerat, Directeur Centre interrégional de Perfectionnement (CIP) – Facilitateur de contact dans le projet GO

Facilitateur de contact (agent de liaison)

La fonction du « facilitateur de contact », initialement nommée « agent de liaison », a pour but de convaincre une entreprise d'entrer dans une démarche telle que celle préconisée par « GO ». Son rôle ne se limite pas à la prise de contact avec l'entreprise, le facilitateur de contact doit également veiller, tout au long de la démarche, au maintien du lien avec l'entreprise. En pratique, et sans surprise, cette fonction ne peut être que difficilement créée « ex-nihilo ». Il est indispensable, pour sa bonne marche, de pouvoir construire un tel projet en s'appuyant sur un capital confiance préexistant entre l'institution de formation, le facilitateur de contact et l'entreprise. Ainsi, pour le CIP, le fait d'avoir de longue date des contacts réguliers avec EMP a permis de pouvoir rapidement entrer dans le détail du potentiel projet et de convaincre de son utilité. Le fait d'avoir de tels rapports à la base facilite ensuite la tâche du formateur qui peut ainsi être en lien continu avec la le facilitateur de contact et d'adapter au mieux les cours le cas échéant.

Dans le cas du projet pilote EMP, nous pouvons affirmer que le succès de la mise en place du projet GO2 est le fruit non seulement de la proximité des entreprises et du centre de formation CIP, mais est dû également au rôle très actif joué par le facilitateur de contact, avant le lancement du projet puis tout au long de la démarche GO2.



i Informations sur le projet

Entreprise :	EMP
Branche :	Fabrication de composants horlogers et microtechniques
Participant(e)s :	8 contrôleuses
Prestataire :	CIP centre interrégional de perfectionnement) / Tramelan
Mesure de formation :	deux modules de formation pour un total de 30 heures <ul style="list-style-type: none">• A l'aise avec les calculs dans ma fonction• Utiliser l'informatique sur ma place de travail
Durée du cours :	avril jusqu'à juin 2014

Des cours sur mesure utiles aux entreprises et aux employés

Trois restaurants de SV Group se sont associés à un partenariat d'apprentissage afin de tester le modèle GO dans leur entreprise. Les douze participants ont fait de bonnes expériences en suivant les mesures de formation GO. Mener avec succès des partenariats d'apprentissage est une gageure même pour des professionnels de la formation continue expérimentés, dans la mesure où il faut tenir compte des besoins en formation individuels et de ceux de l'ensemble des entreprises.

(ed) Bien que le SV Group organise des formations hebdomadaires de 10 minutes obligatoires pour tout le personnel, souvent les lacunes en allemand des participants représentent un obstacle à leur suivi. Lorsque le Training & Development Manager de la société de restauration SV Group Serge Grünwald s'est vu présenter le modèle GO, il a immédiatement reconnu le potentiel pour ses restaurants. Il a donné son feu vert à l'institut WBK (Weiterbildungskurse Dübendorf) afin de créer un partenariat d'apprentissage et de tester le modèle GO au sein de SV Group. Trois sites ont pris part à la mesure de formation. Trois gérants de restaurant et neuf collaborateurs ont suivi les cours.

Lire les menus et répondre aux questions

Dès les premiers entretiens, il est apparu que SV Group avait des besoins en formation. Les thèmes de formation étaient notamment de soutenir les gérants de restaurant dans leurs tâches de formation. « Nos collaboratrices doivent comprendre les menus du jour et pouvoir répondre aux questions des clients », nous explique un gérant de restaurant. Des observations sur les postes de travail ainsi que des entretiens avec le personnel ont ensuite été conduits. Ursula Schwager, directrice d'école suppléante auprès de WBK, a piloté l'ensemble du projet, de la sélection des entreprises à l'évaluation des mesures de formation. « Le choix du modèle GO s'est avéré judicieux ; toutefois, mener à bien le partenariat d'apprentissage et définir pour tous les

sites les besoins des collaborateurs a représenté un travail de longue haleine », nous explique-t-elle. L'institut WBK s'est appuyé sur un contact existant avec l'entreprise pour la mise sur pied du partenariat d'apprentissage.

Supérieurs et collaborateurs associés à la formation

Les mesures de formation GO de l'institut WBK contenaient des formations interentreprises qui abordaient également des matières des cours internes. Par ailleurs, les gérants de restaurant ont reçu, en vue de leurs formations hebdomadaires des collaborateurs, des conseils et des astuces sur la méthode et sur la promotion linguistique « intégrée au travail », ils ont aussi appris à planifier les formations. Dans la mesure où chaque participant du partenariat d'apprentissage avait des besoins très différents, les leçons ont été en partie organisées en cours individuels ou en petits groupes. Pendant les modules de cours, la formatrice Barbara Vollenweider s'est continuellement confrontée à de nouvelles situations qu'elle a intégrées dans les cours. « Procéder en fonction de la situation m'a permis d'aborder avec

flexibilité les besoins des participantes et des supérieurs », nous rapporte Barbara Vollenweider, avant d'ajouter : « C'est comme cela que j'ai pu moduler le contenu des cours en fonction des exigences du poste de travail ».

Un transfert des acquis consolidé par les exercices

Lors des mesures de formation, des documents des entreprises ainsi que du matériel de cours tels que des symboles de danger ou une fiche de salaire étaient utilisés, ce qui a permis aux participants de relier directement les acquis à leur activité professionnelle. Les supérieurs ou les collègues encourageaient le transfert sur le poste de travail, en recherchant et nommant conjointement les symboles de sécurité dans l'entreprise, en intégrant les exercices de prononciation et de vocabulaire aux tâches quotidiennes ou en identifiant les occasions de s'exercer à la lecture des indications sur les produits de nettoyage, par exemple. Cette démarche réalisable très facilement a une utilité et une efficacité immédiates. Le défi consiste à poursuivre les petits projets d'apprentissage et de transfert au terme de la mesure de formation.



Les pilotes de formation du modèle GO

Une fois le rapport avec l'entreprise établi, les pilotes de formation entretiennent le contact avec les entreprises, ils s'assurent que la coopération avec les entreprises se déroule sans heurts et portent la responsabilité de la réussite du modèle GO en entreprise.

Rétrospectivement, les trois gérants de restaurant ont jugé le projet positif, tout particulièrement eu égard à la très forte orientation pratique. « Nous constatons les progrès de nos collaborateurs. Désormais, ils posent des questions s'ils ne comprennent pas quelque chose et montrent un vif intérêt à apprendre des choses nouvelles ». Malgré la surcharge de travail, les participants sont eux aussi satisfaits des connaissances acquises.

« A cause du stress trop grand, je ne voulais pas m'inscrire aux cours, mais ma collègue m'a convaincue d'y participer », nous explique une participante. Une autre participante voit elle aussi l'aspect positif : « Le cours d'allemand m'a beaucoup apporté. Maintenant, je peux aider un client quand il me pose une question et je comprends aussi bien mieux mes collègues de travail ». Toutes deux souhaiteraient suivre un autre cours.



Ursula Schwager, directrice d'école suppléante WBK Dübendorf – pilote de la formation dans le pilotage du projet GO2

L'équilibre coûts-bénéfices

Nous avons minutieusement inventorié les exigences des divers postes de travail au sein des trois restaurants de SV Group. Cela a certes supposé un effort important mais qui a payé. Nous avons pu ainsi définir un important éventail de thèmes pour la mesure de formation. Nous avons, en outre, pu générer de nombreuses incitations en vue du transfert. Le modèle GO a pu être facilement adapté au travail dans de petites entreprises. Les participants et l'entreprise ont profité de la même façon de ces contenus de cours axés sur le poste de travail. La bonne coopération entre les responsables de transfert de l'entreprise et nous-mêmes a représenté une contribution essentielle supplémentaire au succès de la mesure de formation. La mise en œuvre du partenariat d'apprentissage a toutefois supposé d'importants coûts pour nous, et sans soutien nous n'aurions pas pu mener ce travail.

Les PME ont elles aussi souvent peu de marge de manœuvre financière et organisationnelle pour des activités supplémentaires. Nous étions disposés à travailler avec ce que nous avons, ce qui a largement contribué au bon déroulement du projet. La formatrice a ici dû faire appel tout particulièrement à sa flexibilité et son approche centrée sur le client, qui – couplées à un grand professionnalisme – lui ont permis de relever ces défis dans l'intérêt des participants. Le concept de formation s'est également appuyé sur les mêmes exigences de flexibilité. Un concept aux contenus différenciés et qui doivent être adaptés individuellement.



i Informations sur le projet

Entreprise :	SV Group en partenariat avec AMAG, Hangar et EMPA
Branche :	Gastronomie
Participant(e)s :	3 gérants de restaurant et 9 collaborateurs
Prestataire :	WBK Dübendorf
Mesure de formation :	27 heures de cours sous la forme de leçons interentreprises pour tous les collaborateurs, de leçons propres à chaque entreprise, d'un soutien aux gérants de restaurant en vue de la mise en œuvre des formations internes
Durée du cours :	mai jusqu'à septembre 2014

GO : un modèle qui fonctionne même dans les quartiers multiculturels de Kleinbasel

Malgré les difficultés financières et organisationnelles, sept petites entreprises bâloises gérées par des migrants ont décidé de participer aux mesures de formation du projet GO. Cela a débouché sur un partenariat d'apprentissage hétéroclite et disparate qui a exigé beaucoup de flexibilité de la part des formateurs.

(ed) Un bar, deux magasins d'alimentation, deux commerces de restauration rapide, un atelier de couture ainsi qu'un vendeur de téléphones se sont associés au pilotage du modèle GO dans des petites et micro entreprises de la vieille-ville bâloise. L'équipe de l'ECAP Bâle a pu rapidement mettre sur pied le partenariat d'apprentissage. « Nous avons décidé de travailler avec des intermédiaires interculturels qui nous ont ouvert les portes de différents magasins de quartier gérés par des migrants dans les quartiers de Kleinbasel », explique la cheffe de projet Olivia Walter. Ces facilitateurs de contact remplissent un rôle déterminant dans le modèle GO, comme le démontre de manière élogieuse ce partenariat d'apprentissage.

Les premiers contacts avec les entreprises ont eu lieu en présence d'un intermédiaire interculturel. Ce soutien était avant tout important pour instaurer une relation de confiance. Neuf personnes se sont inscrites à la mesure de formation, seules six d'entre elles ont toutefois assisté régulièrement aux cours. D'un côté, l'offre gratuite n'était pas perçue comme contraignante, de l'autre, les obstacles organisationnels et financiers restent élevés malgré la gratuité de la mesure de formation. Les micro-entrepreneurs doivent en leur absence soit fermer le magasin soit payer un remplacement.

Analyse des exigences flexible

L'équipe ECAP a mené très discrètement l'analyse des exigences sur les places de travail des micro-entreprises. Se faisant passer pour des clients aux repas ou lors d'achats, ils ont observé le déroulement des interactions et les situations de communication. « Nous avons dû leur garantir que nous n'allions pas faire remarquer notre présence et que cela n'aurait pas de répercussions négatives sur leurs activités », nous indique Olivia Walter.

La clientèle de toutes les petites et micro-entreprises participantes est internationale. Les entrepreneurs avaient surtout des lacunes en allemand. S'ils comprenaient de simples commandes, il leur manquait le vocabulaire pour répondre à une question plus poussée. A l'instar de ce propriétaire de bar dominicain qui s'est efforcé d'expliquer à un client le contenu d'un mets par des

périphrases et des gestes. Pour se comprendre, cependant, il a fallu beaucoup de patience et de fantaisie. Hormis les lacunes en vocabulaire, quelques participants ne se faisaient pas comprendre en raison d'une mauvaise prononciation ou parce qu'ils ne maîtrisaient pas le suisse-allemand. On s'est vite aperçu que l'amélioration de la communication avec la clientèle était un thème de formation commun de ce groupe hétérogène.

Etat des lieux des besoins individuels en formation

À partir des observations sur les lieux de travail des micro-entreprises, les formateurs ont dressé un état des lieux afin de déterminer les besoins concrets en formation et d'apprentissage de chaque participant. Ces besoins ont ensuite été intégrés dans les modules de cours. L'accent a été placé sur les thèmes



Participants au modèle GO

Le modèle GO s'adresse aux collaborateurs peu qualifiés. De brèves mesures de formation leur transmettent les compétences adaptées au poste de travail. Les formateurs les accompagnent afin de transférer les acquis dans leur activité professionnelle.

linguistiques tels que le vocabulaire, la compréhension orale, la prononciation, la compréhension des courriers officiels ou de l'allemand et du suisse-allemand. Les participants ont démontré, au cours des mesures de formation, avoir encore d'autres besoins. Monsieur G. voulait par exemple obtenir le brevet de cafetier. Le cours GO lui a fourni suffisamment d'informations et, par l'apprentissage de la langue, la confiance en soi nécessaire pour s'inscrire au cours. Madame Y. a reçu une formation en informatique. Elle peut désormais suivre les cours à distance en Turquie au moyen de l'E-learning.

Dans la mesure où les participants au cours étaient en majorité des indépendants, les deux formateurs Christian Kessler et Olivia Walther ont opté pour un transfert d'acquis intégré au cours. Entre les modules de cours, les participants recevaient de petits devoirs, qui étaient ensuite discutés dans la leçon suivante. « Ce procédé a porté ses fruits », nous confirme Olivia Walther, « C'est facilement accessible et les participants ont senti une utilité immédiate ». Un important effet dérivé des cours a été les interactions sociales qui sont apparues par-delà les différences culturelles.

GO : un modèle complexe mais flexible

Les structures du processus GO ont constitué une bonne base pour la planification, s'accordent à dire les membres de l'équipe de projet ECAP. « Nous avons dû toutefois adapter concrètement le procédé à notre groupe cible et le simplifier fortement », explique Olivia Walther, ajoutant : « Il est cependant utile de se rendre dans les entreprises afin de nous faire une idée des processus de travail et des difficultés qu'ils comportent ».

Pouvoirs publics sollicités

Grâce à son fort engagement et à une grande flexibilité, l'équipe ECAP a pu mener avec succès le travail avec les micro-entreprises. Les chefs de projets ont jugé élevé l'investissement dans la préparation et la mise en œuvre du partenariat d'apprentissage. Les coûts effectifs pour les participants seraient si élevés qu'une mise en œuvre ne pourrait être financée que par des fonds tiers. A leur avis, il est cependant incontestable que les participants ont pu faire des expériences positives et utiles à leur activité professionnelle.

Des connaissances d'allemand pour progresser

Madame Y. voulait principalement travailler sur ses compétences linguistiques orales afin de nouer des contacts et perfectionner ses connaissances linguistiques de sorte à pouvoir à long terme s'inscrire à l'école des arts et métiers et proposer ses cours de couture à une clientèle germanophone. Actuellement, elle effectue une formation à distance en Turquie. Durant le cours, il est apparu qu'elle ne pouvait pas suivre la formation au complet étant donné qu'une partie s'effectuait par E-learning et qu'elle ne disposait pas des connaissances nécessaires en informatique. Au terme d'une formation individuelle intégrée dans les mesures de formation, Madame Y. peut désormais se servir de l'ordinateur avec assurance et suivre les leçons en E-Learning.

« Je voudrais absolument continuer à me former. A présent que mes enfants sont grands, je souhaite donner une nouvelle orientation à ma carrière et proposer mes cours de couture également à des clients germanophones », nous confie Madame Y., ajoutant que : « Les cours GO m'ont offert une bonne occasion d'améliorer mes connaissances d'allemand relativement modestes. Pendant les cours, j'ai élargi mon vocabulaire technique. Je peux désormais expliquer aussi en allemand les méthodes et les procédures de travail dans la couture. Sachant mieux parler allemand, je n'ai plus peur des préjugés dont je pourrais être victime en tant que musulmane car je suis désormais en mesure de les désamorcer. Plus généralement, je suis bien plus détendue et ouverte face à des gens d'autres cultures ».

Madame Y., propriétaire d'un atelier de couture, participante au pilotage du projet GO2

i Informations sur le projet

Entreprise :	petites et micro entreprises des quartiers de Kleinbasel
Branche :	magasins d'alimentation, commerces de restauration rapide, bar, atelier de couture
Participant·es :	9 personnes inscrites / dont 3 ne se sont pas présentées
Prestataire :	ECAP Bâle
Mesure de formation :	langue, compréhension orale, TIC, infos sur le brevet de cafetier, compréhension de courriers officiels
Durée du cours :	février jusqu'à octobre 2014

Une planification évolutive pour répondre aux besoins des collaborateurs

Neuf collaborateurs de la société Hallenbad Luzern AG ont pris part à la formation GO. Selon les besoins, ils s'occupent de la réception, du bistrot ou du petit shop, ils répondent à la centrale téléphonique, rangent les tables du bistrot ou vendent des cours de fitness et des maillots de bain. Un éventail diversifié de missions qui exigent une flexibilité et de larges connaissances.

(ed) L'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) de Suisse centrale a vu du potentiel dans l'entreprise Hallenbad Luzern AG afin de promouvoir les compétences de base des collaborateurs. Suite au premier contact téléphonique déjà, le modèle GO a pu être présenté au directeur Stefan Schlatter. Trois sites de Hallenbad Luzern AG ont conclu le partenariat d'apprentissage. Comme le prévoit le modèle GO, une formation continue a été conçue sur mesure pour l'entreprise et menée à l'attention des collaborateurs chargés de l'entretien ou de la caisse. Neuf membres du personnel ont reçu une formation en communication verbale et non verbale. En quatre après-midi de cours, ils ont notamment appris les différents types de communication, se sont exercés à formuler des critiques constructives et des réponses aux clients cordiales et ont organisé la future collaboration.

Pour Monika Staubli, pilote de la formation et formatrice auprès de l'OSEO de Suisse centrale, le défi consistait en particulier à concilier les attentes des collaborateurs et celles des dirigeants des entreprises. Il a été tenu compte du souhait de la direction d'orienter les modules de formation au poste de travail vers la pratique afin qu'elle déploie leurs effets aussi dans le travail quotidien. Il était également clair depuis le départ que, si la formation continue est importante, les affaires courantes restent la priorité.

Les « compétences de base » : une notion que les dirigeants peinent à saisir

Au cours de sa recherche d'entreprises idoines pour le projet, Monika Staubli a constaté que les cadres dirigeants avaient du mal à saisir la notion de « compétences de base ». Elle a réorienté la communication, parlant dès lors d'un investissement judicieux de l'entreprise dans la formation continue sur mesure de leurs collaborateurs. Le modèle GO permet de promouvoir de manière ciblée les compétences du personnel. Elle a constaté, par ailleurs, que l'acquisition des entreprises était vraiment difficile sans contacts personnels. « Le contact de longue date avec l'entreprise nous a été utile pour adopter la décision rapide de mener le pilotage de GO au sein de Hallenbad Luzern AG », explique Monika Staubli.

Quels sont les besoins des entreprises ?

Dans le cas de Hallenbad Luzern AG, Monika Staubli et une autre formatrice sont venues en clientes dans la piscine. Elles ont observé les différents postes, l'atmosphère de travail ainsi que le travail en équipe. Sur la base des constatations effectuées, elles ont dressé un premier profil d'exigences. L'analyse des exigences et la définition des besoins n'ont pas été menés dans le détail avant le début de la formation comme le prévoit le modèle, mais elles ont été planifiées et poursuivies de manière évolutive dans le cadre des demi-journées de cours. Cela s'explique, d'une part, par une phase de mise en œuvre qui n'a compté que sur une courte préparation de trois semaines et, d'autre part, par le fait que nombre de besoins en formation ne sont apparus que pendant et



Le formateur dans le modèle GO

Les formateurs sont chargés d'élaborer et d'animer les cours en fonction des profils d'exigences et des besoins en formation. Ils adaptent là où c'est nécessaire les objectifs de formation, travaillent de concert avec d'autres formateurs et le pilote de la formation et apportent leur soutien au transfert dans la pratique.



Monika Staubli, OSEO Suisse centrale – pilote de la formation et formatrice dans le pilotage du projet GO2

entre les cours à travers les feedbacks et suggestions des participants. Les formatrices ont dû faire preuve d'une écoute attentive et d'une grande flexibilité dans la planification des cours.

En sa qualité de formatrice, Monika Staubli était chargée de concevoir un enseignement tourné vers la pratique, d'intégrer des exercices et des exemples issus du quotidien professionnel et de les reprendre à deux, en groupes ou en tant que devoirs à la maison. À l'issue de chaque après-midi de cours, les participantes donnaient un feedback et des suggestions en vue de la prochaine séance. « Initialement, mon idée était de placer l'accent des cours sur les échanges pendant la vente. Il est toutefois apparu que les collaboratrices préféraient travailler sur la communication interne et la dynamique de groupe », nous explique le directeur de ventes Dominik Berchtold. Les collègues de travail Yvonne Merchione et Andrea Sorrentino en conviennent toutes les deux : « Les jeux de rôle nous ont beaucoup apporté. Désormais, on sait comment influencer positivement des situations par une communication consciente ». Elles ont toutes deux également confirmé l'aspect positif d'être formé en tant qu'équipe par une personne externe.

Le pilotage du projet GO2 au sein de Hallenbad Luzern AG comprenait quatre demi-journées de cours une fois par mois. Afin d'assurer le transfert des acquis dans la pratique, soit la pilote de la formation soit la formatrice était continuellement en contact avec la direction des ventes entre les séquences de formation. La formatrice et les participantes ont par ailleurs échangé de nombreux e-mails. Elle recevait les feedbacks et donnaient les devoirs aux participantes.

Des mesures de formation intégrées

La communication a désormais une place constante dans la réunion d'équipe mensuelle de la piscine. Les équipes élaborent conjointement des objectifs individuels et de groupe et bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre. En cas de besoin, la direction de l'entreprise et la direction des ventes peuvent de nouveau s'adresser à l'OSEO de Suisse centrale afin de rafraîchir ou compléter les acquis.

Des cours qui même de brève durée motivent les collaborateurs

Appliquer le modèle GO aux entreprises a été une mission passionnante et exigeante. Il fallait concilier les différents intérêts des commanditaires, des dirigeants et des collaborateurs. De nombreux besoins des participants ne sont apparus que pendant le cours. Il était donc indispensable de mener une planification évolutive des modules de formation. L'initiation des formateurs au modèle GO ainsi que l'introduction au projet par la FSEA ont été très utiles. J'ai également trouvé constructif l'échange avec les différentes équipes de projet. Le matériel GO destiné à l'application du modèle en entreprise est très abondant, ce qui n'a pas rendu toujours très facile la recherche de l'instrument adapté et son utilisation dans le délai imparti.

Les conditions essentielles à la réussite de la mise en œuvre en entreprise étaient le soutien de la mesure de formation de la part de la direction de l'entreprise, la confiance que cette dernière témoignait aux experts en formation, les ressources personnelles et financières ainsi que le transfert dans la pratique et des locaux de cours adaptés. Je trouve idéal d'avoir une même personne qui pilote la formation et se charge des cours. Cela facilite considérablement la communication. À l'avenir, les plus grands défis consisteront à trouver des entreprises et financer les mesures de formation. Les cours individualisés sur mesure ont un prix. Sans financement public, il est difficile d'appliquer le modèle GO.

i Informations sur le projet

Entreprise :	Hallenbad Luzern AG
Branche :	Sport et loisirs
Participantes :	9 collaboratrices des services vente, réception et bistro
Prestataire :	Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) Suisse centrale
Mesure de formation :	4 après-midi de 2,5 heures sur les thèmes de la communication verbale et non verbale
Durée du cours :	1 ^{er} mai jusqu'à 30 septembre 2014

Une analyse précise des besoins qui se révèle payante

Perfectionner ses connaissances en langue renforce la confiance en soi. C'est ce qu'a particulièrement révélé le cas de douze collaborateurs de la société Schwarz AG Warmpresswerk de Bütschwil ayant participé aux formations GO adaptées au cadre professionnel. Après douze séquences de cours déjà, certains collaborateurs exercent des activités plus qualifiées – une situation où toutes les personnes concernées sont gagnantes.

(ed) Une fois que Schwarz AG s'est dit prête à tester le modèle GO, son application a marché à merveille. Myrtha Schuler, responsable du personnel, a proposé douze collaborateurs de Schwarz AG et de sa filiale Angehrn AG Umformtechnik pour suivre la mesure de formation. Leur participation était obligatoire. « Afin de définir précisément les besoins en formation, nous avons conduit des entretiens individuels de 15 à 30 minutes avec tous les participants, auxquels nous avons invité, à part Mme Schuler, également le directeur de l'entreprise et/ou le chef d'équipe », explique le pilote de la formation et formateur Fredi Gmür du centre Berufs- und Weiterbildungszentrum Toggenburg (BWZT). Nous avons en outre observé les participants à leur poste de travail. Tout cela a permis de déterminer les objectifs concrets de chacun des collaborateurs.

Tout comme dans les autres projets pilotes, les formateurs ont là aussi opté pour une planification évolutive, qui pouvait être continuellement adaptée aux besoins des participants. Au départ, les formateurs ont défini notamment les contenus de cours suivants : se présenter en allemand, connaître des numéros de téléphones importants, utiliser correctement le guide pour les urgences, assimiler les règlements des employés et savoir comment et à qui annoncer une absence pour maladie. Les entretiens destinés à définir la mission et les besoins en formation potentiels ont été conduits par Fredi Gmür et Myrtha Schuler et consignés dans une convention.

L'intégration des acquis au travail quotidien

Le programme des cours était dense ; de plus, il est vite apparu que le formateur ne pouvait pas accompagner individuellement chaque participant en raison de la taille et de l'hétérogénéité du groupe. L'entreprise Schwarz AG et le BWZT ont décidé de poursuivre la formation par un co-enseignement et de faire passer les neuf séquences de cours prévues à douze leçons doubles. « Dans la deuxième moitié du cours, nous avons familiarisé les participants au suisse-allemand. Leurs difficultés de compréhension apparaissaient lors des journées de cours directement organisées sur leur lieu de travail », indique Monsieur Gmür, ajoutant : « Là encore, j'ai enseigné selon un plan évolutif et un rythme adapté ». Il a intégré le transfert aux séquences de cours en donnant aux participants des devoirs à la fin du cours. Les expériences sont ensuite évoquées dans un échange lors de la prochaine journée de cours et, si nécessaire, retravaillées.

Le taux de présence à la formation continue GO a été élevé et constant. Myrtha Schuler est satisfaite de la grande mo-

tivation des participants malgré les réserves initiales, surtout parce qu'ils ont dû y consacrer une partie de leur temps libre. Lors du questionnaire final, les collaborateurs ont donné des avis tout à fait positifs. Ils ont, par exemple, étendu leur vocabulaire professionnel, ce qui a eu pour effet d'améliorer nettement la communication avec leur supérieur. Une participante aux cours nous dit : « Maintenant, je comprends mieux le suisse-allemand et j'ose davantage m'exprimer ou poser des questions ». Un autre collaborateur explique que les formateurs ont énormément pris en compte leurs besoins, en particulier lors des leçons en co-enseignement. Les cours ont satisfait un besoin marqué des participants de mieux se faire comprendre au sein de l'entreprise. Deux des participants souhaitent suivre d'autres cours d'allemand à l'issue de la mesure de formation.

Une bonne planification et un accompagnement spécialisé

Le Berufs- und Weiterbildungszentrum Toggenburg a rejoint le projet avec Schwarz AG comme entreprise pilote plus tard que les autres partenaires de



Responsable de personnel dans le modèle GO

Les personnes de contact assurent le lien entre les participants et les personnes chargées de dispenser et/ou de piloter la formation. Elles préparent le terrain pour les mesures de formation en entreprise et créent les conditions pour que les participants puissent appliquer les acquis à leur poste de travail.

pilotage. La responsable de projet Cécilia Märki a présenté le modèle GO et apporté son soutien là où c'était nécessaire. Malgré un temps de préparation réduit, la durée de la formation du pilote de la formation a été suffisante pour mener à bien le projet. « Nous avons jugé particulièrement précieuse la visite de Madame Märki lors du cinquième jour de cours. Le dialogue entre elle, la direction de l'entreprise et nous, formateurs, a aiguisé notre regard sur le contenu des cours et sur la démarche à adopter par la suite », nous indique Fredi Gmür.

La boîte à outils GO suscite elle aussi une réaction positive de la part du pilote de la formation et formateur Fredi Gmür,

qui juge sa structure complète et compréhensible. Il était important d'adapter les instruments à disposition aux réalités de l'entreprise et à l'hétérogénéité des participants. L'analyse des besoins précise, même si elle a aussi demandé un gros investissement, a permis de planifier les cours sur mesure, nous explique-t-il. Grâce aux expériences issues du projet GO2, le BWZT pourra à l'avenir mettre sur pied d'autres cours adaptés au milieu professionnel. Il faudra néanmoins calculer précisément les coûts des futures formations GO. En effet, le travail de planification est bien plus important que pour des cours de langue conventionnels et exigera un co-financement par les pouvoirs publics.



Myrtha Schuler, responsable de personnel auprès de Schwarz AG, pilote de la formation du pilotage du projet GO2

Des collaborateurs motivés et confiants grâce à la formation continue

Ces dernières années, nous avons déjà proposé à nos collaborateurs de Schwarz AG et de notre filiale Angehrn AG des cours de langue, mais ils n'étaient pas adaptés au cadre professionnel. Notre politique d'entreprise veut que nous puissions communiquer en allemand quel que soit le grade du poste occupé. Le modèle GO nous a permis de tester des cours de langue adaptés au milieu professionnel. C'était formidable de voir à quel point les douze participants étaient motivés. Ils ont gagné en confiance en soi, osant regarder leur vis-à-vis et n'esquivant plus le contact. Il leur est désormais plus facile de venir à nos « consultations ». Nous offrons également conseil et soutien dans les problématiques sociales. Notre objectif est de déceler le potentiel de nos collaborateurs et de le promouvoir de manière ciblée. Les cours d'allemand créent les conditions pour qu'ils participent aux formations continues internes à l'entreprise. C'est justement en raison du manque de main d'œuvre spécialisée qu'il est dans notre intérêt de former aussi le personnel peu qualifié. Au terme de la mesure de formation GO déjà, deux femmes ont par exemple pu occuper des postes plus qualifiés. Un jeune Albanais aura lui aussi une formation supplémentaire: Dès que sa maîtrise de l'allemand sera suffisante, il pourrait entamer un apprentissage. Par ailleurs, des collaborateurs désirant suivre des cours de langue privés bénéficieront d'un soutien financier.



i Informations sur le projet

Entreprise :	Schwarz AG Warmpresswerk Bütschwil et sa filiale Angehrn AG Umformtechnik Degersheim
Branche :	transformation des métaux
Participant(e)s :	12 collaborateurs
Prestataire :	Berufs- und Weiterbildungszentrum (BWZT) Toggenburg
Mesure de formation :	langue, terminologie technique, compréhension des règlements de l'entreprise 12 leçons doubles de 1,5 heure
Durée du cours :	septembre 2014 jusqu'à janvier 2015

Des « outils » efficaces

Durant les six années de travail, les expériences de nombreux acteurs ont nourri le projet GO – Promotion des compétences de base des adultes. Elles ont donné naissance à trois instruments majeurs : le modèle GO et l'ensemble de ses processus, une boîte à outils pour son application et une formation continue au modèle GO pour les formateurs.

1. (cm) Le **modèle GO** est arrivé à maturation et a été testé dans dix entreprises pilotes de toutes tailles. Au moyen de brèves mesures de formation, le modèle GO offre un impact positif sur l'apprentissage qui apporte un bénéfice tangible à l'entreprise et à ses collaborateurs. La promotion ciblée du transfert des acquis au poste de travail vient soutenir efficacement et renforcer la méthode pragmatique, et donc très concrète, employée lors de l'analyse des exigences au poste de travail et l'identification des besoins en formation des participants.

2. La **boîte à outils GO** contient des outils et des processus accompagnés d'exemples d'application en vue d'une mise en œuvre flexible de la promotion des compétences de base en entreprise axée sur la fonction et la profession. Les outils à disposition permettent une adaptation flexible aux divers contextes professionnels. Chaque processus GO est différent. C'est pourquoi l'application en entreprise suppose un grand professionnalisme de la part des pilotes de la formation et des formateurs.

3. Une **formation continue à GO** garantit une transmission systématique des connaissances et des expériences des prestataires de formation. Elle transmet exclusivement les connaissances et expériences nécessaires à l'application du modèle GO et des instruments de la boîte à outils. Travailler avec le modèle GO est exigeant et requiert de la part des acteurs concernés une grande flexibilité et de l'expérience avec les entreprises. C'est pourquoi le brevet fédéral de formateur est prérequis pour y participer.

Nouvelle publication FSEA

Promotion des compétences de base dans la pratique : modèles et nouvelles perspectives

Cette publication donne un aperçu des projets les plus importants dans la promotion des compétences de base en Suisse. Outre le projet GO, les développements actuels dans les domaines tels que les mathématiques de tous les jours ou les TIC sont présentés. Le travail avec les différents groupes-cibles est aussi important que la formation des formateurs.

Les articles sont rédigés par 15 auteurs qui sont tous impliqués dans le développement de modèles. Cette publication est la première présentation pratique et complète de la promotion des compétences de base en Suisse. Elle contient des conclusions et des recommandations pour le futur de ce domaine encore peu connu de la formation continue.

La version allemande de cette publication est disponible en ligne auprès de la FSEA et peut également être téléchargée. La version française paraîtra cet automne. 120 pages environ.

Informations complémentaires :
www.alice.ch/competencesdebase

Les défis et les chances du modèle GO

Le modèle GO fonctionne, les outils sont entièrement développés et prêts à être utilisés en entreprise. Pour qu'il soit appliqué aussi à l'avenir, il est décisif de savoir si le modèle GO saura dépasser le stade de projet et intégrer la structure de soutien des compétences de base de la Confédération et des cantons sur la base de la nouvelle loi sur la formation continue. Pour cela, il faudra surmonter encore quelques défis.

Structure de l'offre

A ce jour, seuls quelques prestataires ont expérimenté le modèle GO. Une structure de l'offre largement étendue et de qualité supérieure nécessitera dans de nombreuses régions de Suisse encore des investissements dans la formation continue des acteurs impliqués.

Modèles de financement

Le modèle GO apporte un bénéfice tangible aussi bien aux participants qu'aux entreprises. La mise en œuvre des mesures de formation selon le modèle GO représente une charge de travail importante pour les prestataires de formation, ce qui engendre des coûts. Sans soutien des pouvoirs publics, le modèle GO ne s'imposera pas en tant que modèle de formation continue des compétences de base adapté au poste de travail et au cadre professionnel. Il faut par conséquent

des modèles de financement viables entre Confédération, cantons, employeurs et employés qui s'appuient sur la loi sur la formation continue. Ce n'est qu'ainsi que le modèle GO pourra s'établir en tant qu'offre de formation continue du personnel peu qualifié des entreprises.

Information

Le modèle GO n'est encore que peu connu. Il s'agit donc désormais d'informer les organisations des milieux professionnels, les entreprises et les prestataires de formation continue ainsi que l'ensemble des formateurs sur le modèle GO et les possibilités de promotion professionnelle des compétences de base. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir un centre de compétences qui tienne le rôle d'agence spécialisée indépendante et de plateforme d'information et soutienne l'application du modèle GO pour le compte des pouvoirs publics.

Le mot de la fin

Chères lectrices, chers lecteurs,

Le modèle GO est prêt à être appliqué. Avant d'y parvenir, le projet a nécessité beaucoup d'énergie, d'expertise et de travail de développement. Sans la contribution de nos nombreux partenaires, il n'aurait pas été possible de faire du projet GO une réalité.

Nous adressons nos vifs remerciements à nos partenaires de financement, le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), la Paul Schiller Stiftung et la Ernst Göhner-Stiftung.

Nous remercions également cordialement l'ensemble des partenaires de pilotage, qui comprennent toutes les entreprises pilotes, les institutions de formation continue et, tout particulièrement, les collaborateurs ayant participé aux mesures de formation. Nous sommes tout aussi reconnaissants de l'importante expertise dont nous avons pu bénéficier. Un rôle déterminant a été joué par les guides Margrith Hagenow, Andy Czech, Hansruedi Kaiser, Ruth Meier et Ruth Rohrer.

Bernhard Grämiger, Directeur suppléant de la FSEA

Organes responsables

IKW / CIFC

Interkantonale Konferenz der Weiterbildung
Conférence interkantonale de la formation continue



Informations complémentaires

www.alice.ch/go2
www.alice.ch/shop
www.weiterbildung-in-kmu.ch

Contact

Fédération suisse pour la formation continue
Cäcilia Märki, responsable du domaine Compétences de base
Oerlikonerstrasse 38, 8057 Zürich
T : +41 (0) 44 319 71 58
caecilia.maerki@alice.ch

Partenaires

Expert/es, réseaux, associations et prestataires d'offres

arbowis gmbh
Berufs- und Weiterbildungszentrum Toggenburg
Bobst Groupe SA
CIP Tramelan
Coord. romande pour la formation de base des adultes – CRFBA
EB Zürich
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle – IFFP
Fédération romande des secteurs de la formation des formateurs d'adultes FRAFFA
IDEA Sagl
CI Compétences de base
Réseau mathématiques élémentaires
Œuvre suisse d'entraide ouvrière OSEO
Fondation ECAP
Association des Universités Populaires Suisses – AUPS
Volkshochschule Bern
Weiterbildungskurse Dübendorf WBK

Avec le soutien de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
**Secrétariat d'Etat à la formation,
à la recherche et à l'innovation SEFRI**



Paul Schiller Stiftung

ERNST GÖHNER STIFTUNG

Impressum

Tirage : 2 500 Ex.

Edition : mai 2015

Editeur : Fédération suisse pour la formation continue FSEA

Conception et rédaction : Esther Derendinger

Auteurs : Esther Derendinger (ed), Margrith Hagenow-Caprez (mh),
Marine Jordan (mj), Cäcilia Märki (cm)

Photos : Fédération suisse pour la formation continue FSEA,
Schwarz AG Warmpresswerk (page 17)

Layout : Yoco Your Communication GmbH, Winterthur

Imprimeur : Cavelti AG Druck und Media, Gossau

Adresse :

Fédération suisse pour la formation continue FSEA
Oerlikonerstrasse 38
8057 Zürich
T : +41 (0) 44 319 71 71
M : sveb@alice.ch
www.alice.ch