

DEUXIÈME RAPPORT DE TENDANCE

# TRANSIT

## Think Tank for Adult Learning

Délivrer le géant ligoté

IRENA SGIER  
RONALD SCHENKEL



# Sommaire

Management summary .....	4
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
1.1 QU'EST-CE QUE TRANSIT ? .....	5
1.2 RÉTROSPECTIVE SUR DEUX ANS .....	6
1.3 PUBLICATIONS .....	7
1.4. RÉSULTAT D'ENSEMBLE DES MANIFESTATIONS ET BASE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE PERSPECTIVES .....	7
<b>2 PERSPECTIVES .....</b>	<b>9</b>
2.1 IMMERSION DANS LA NUMÉRISATION .....	9
2.2 PARER À LA « ROBOTISATION » DE L'INDIVIDU .....	13
2.3 FORMATION CULTURELLE AU LIEU DE L'AUTO-OPTIMISATION .....	16
2.4 LA FORMATION CONTINUE COMME SISMOGRAPHE DES DÉVELOPPEMENTS DE LA SOCIÉTÉ.....	19
<b>3 CONCLUSION.....</b>	<b>22</b>
Bibliographie .....	23
Mentions légales .....	26

## Management summary

Le think tank interdisciplinaire TRANSIT a pour objectif de saisir et d'analyser les développements actuels dans le domaine de la formation (continue) et d'esquisser des perspectives d'avenir pour la formation des adultes. Le présent second rapport de tendance s'appuie sur les constats des manifestations TRANSIT passées, des entretiens avec des experts et une recherche documentaire supplémentaire.

Un aspect essentiel de la formation continue est sa forte orientation vers des fins professionnelles, associée à un discours public qui prescrit la formation continue (professionnelle) comme véritable stratégie de survie pour l'individu et la société. Les qualités de la formation continue culturelle<sup>1</sup> restent largement laissées de côté, et avec elles ce que la formation continue pourrait éventuellement apporter face à des changements radicaux tels que le réchauffement planétaire ou le vieillissement démographique. TRANSIT propose donc une nouvelle pondération pour la formation continue, valorisant la formation continue culturelle et en discutant le potentiel dans le contexte de la formation continue professionnelle également. Par ailleurs, TRANSIT propose d'accorder davantage de place à une formation continue transformative, axée sur les processus de changement, puisque la gestion des transformations radicales exige une formation continue contribuant à résoudre les problèmes complexes des individus, dans les organisations, les communautés, les sociétés ou à l'échelle mondiale.

La numérisation, quant à elle, est depuis longtemps déjà un thème permanent dans la formation continue. L'interdiction des cours en présentiel dans le cadre de la crise du Covid-19 a toutefois déclenché une véritable poussée de numérisation. Celle-ci a fait mieux réaliser que le secteur de la formation continue doit lui aussi encore trouver la façon la plus adéquate d'intégrer des technologies numériques dans ses formats d'enseignement et d'apprentissage. L'équilibre entre les formes d'apprentissage numériques et les cours en présentiel doit être réajusté après la pandémie du coronavirus et la levée de l'interdiction du présentiel, ce qui suppose également une analyse des avantages et inconvénients des différentes formes d'offre. En outre, le secteur doit s'adapter au fait que les besoins des clients ainsi que les habitudes et exigences des apprenants ont changé pendant la pandémie. Les mois à venir montreront dans quelle mesure ces changements vont perdurer. Il est toutefois peu vraisemblable que la poussée de numérisation due à la crise passera sans laisser de traces à côté de la formation continue.

TRANSIT préconise une appropriation tout à la fois ouverte et critique des possibilités numériques dans la formation continue – critique parce que l'apprentissage des adultes est fondamentalement toujours aussi un processus social, dont il faut tenir compte dans la transformation numérique.

---

<sup>1</sup> Le présent rapport utilise le terme « culturel » dans un sens global, au-delà des critères esthétiques ou éthiques.

# 1 Introduction

La formation continue en Suisse est un système complexe influencé par divers facteurs. D'une part, la formation continue est dans une large mesure organisée selon les principes de l'économie de marché, mais d'un autre côté, on attend d'elle des choses qu'une formation pilotée par le marché ne peut guère réaliser à elle seule ; elle doit contribuer de façon déterminante à maîtriser les défis d'aujourd'hui et de demain, et est souvent prônée comme solution pour toutes sortes de problèmes, sans en avoir le mandat explicite, par exemple au niveau politique.

En même temps, dans le discours public, la formation continue est en grande partie réduite à son volet professionnel. Et ce dernier est essentiellement axé sur les compétences techniques et l'exploitabilité directe au lieu de travail. En même temps, si l'on en croit les avis de l'économie, le besoin de compétences transversales semble augmenter. Des compétences telles que la pensée critique et créative, la flexibilité ou l'aptitude à résoudre des problèmes complexes gagnent donc en importance.

Ces questions occupent parfois également la formation continue et ses représentants et représentantes. Toutefois, on manquait jusqu'alors d'une enceinte où l'on aurait pu discuter les contradictions de la situation actuelle et développer des approches de solutions communes.

Le think tank TRANSIT créé en 2017 par la FSEA est une telle enceinte. Il offre un espace de liberté pour la réflexion et ouvre ainsi la possibilité de développer dans le cadre d'un réseau ouvert des perspectives pour la formation continue. Ces perspectives ne sont pas des modes d'emploi pour l'agencement concret de cours, mais mettent en évidence des potentiels de développement – par exemple les mutations du marché de la formation continue en raison de la numérisation – et des possibilités pour les gérer. Ces perspectives pourraient déboucher dans les années à venir sur des projets concrets développés dans le cadre de TRANSIT.

## 1.1 QU'EST-CE QUE TRANSIT ?

Le think tank TRANSIT est une plateforme interdisciplinaire. Il développe des thèses, des analyses et des scénarios sur le rôle de la formation continue dans la société.

Sur le plan thématique, il s'articule autour de développements sociaux à long terme qui ont ou pourraient avoir un impact sur l'apprentissage tout au long de la vie. Les résultats du think tank devraient fournir aux organisations, experts et expertes dans le domaine de la formation continue des idées et des impulsions pour leur propre développement.

Ce qui distingue TRANSIT d'autres think tanks est son approche collaborative. Certes, TRANSIT s'appuie sur le savoir d'experts et des analyses scientifiques, mais les thèmes, scénarios et perspectives ne sont pas élaborés dans un cercle fermé d'experts, mais dans des formats participatifs ouverts à toutes les personnes intéressées. Les points de vue les plus divers et un savoir empirique varié viennent ainsi alimenter les analyses de tendance. Cette démarche exige beaucoup de temps et la disposition à revoir en permanence et à adapter en cas de besoin les processus et les contenus. Et cela nécessite des plateformes ouvertes sur lesquelles les thèmes et les expériences peuvent être discutés, et les idées sur la formation de l'avenir mises à l'essai.

Le think tank a été lancé en 2017 sur l'initiative de la Fédération suisse pour la formation continue. Il bénéficie d'un soutien financier du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation.

Le nom TRANSIT symbolise l'idée qui est à la base du think tank : d'une part, la formation continue se trouve dans une phase de transformation ; d'autre part, nous vivons d'une façon générale une époque où les frontières se décalent, qu'il s'agisse de la frontière entre la vie privée et professionnelle, ou entre le travail, l'apprentissage et les loisirs, pour n'en citer que quelques-unes.

## **1.2 RÉTROSPECTIVE SUR DEUX ANS**

Le think tank a démarré ses travaux en septembre 2017. Une première rencontre de personnalités de diverses disciplines devait faire fonction de kick-off. Elle avait pour but une première définition des domaines thématiques qui allaient entrer en compte pour le travail du think tank. Les experts et les expertes étaient invités à se pencher sur la question suivante : comment se développera le savoir à l'avenir, et qu'est-ce que cela signifie pour la formation ? On avait sciemment opté pour un cadre thématique large et ouvert. La rencontre devait servir à identifier de premières pistes pour une discussion interdisciplinaire sur l'avenir de la formation continue et à relever de premières idées sur les tendances qui se dessinaient. Il s'est avéré qu'en dépit de leurs disciplines très diverses – l'éventail allant des études littéraires à l'apprentissage machine ou à la formation pour le développement durable –, les participants se sont rapidement accordés sur des thèmes qu'ils jugeaient tous importants pour la formation de l'avenir.

Lors d'une deuxième rencontre d'experts avec des personnes d'autres disciplines en août 2018, certains thèmes ont été précisés. Ces thèmes ont pu être approfondis dans le cadre d'une plus vaste manifestation publique en janvier 2019, avec des ateliers ouverts à toutes les personnes intéressées, mais s'adressant avant tout aux spécialistes de la formation continue. Les thèmes des débats : créativité, espaces d'enseignement et d'apprentissage, sources de savoir multiples. Les résultats de cette rencontre ont été présentés en détail dans le premier rapport de tendance.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Premier rapport de tendance TRANSIT, disponible sur [www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch)

Un quatrième thème – « Dispositifs de pouvoir » - est resté sur le radar du think tank comme aspect important pour l'avenir de la formation continue, et a été discuté séparément dans un atelier international le 21 mai 2019 ainsi que dans une manifestation publique d'envergure le 22 novembre 2019. Sur la base du concept des « dispositifs de pouvoir » du philosophe français Michel Foucault, la rencontre s'est penchée sur les comportements, les discours ou les autoperceptions des différents acteurs de la formation continue. Inspirés par l'idée de l'hétérotopie de Foucault, les participants ont été invités à tenter d'envisager les lieux réels de la formation continue comme « lieux hors de tous les lieux » et « contre-emplacements ». Il s'agissait d'aiguiser la perception des espaces de possibilité – non pas dans une lointaine Utopie, mais au sein même du quotidien existant de la formation continue (cf. p. 8).

Les activités de TRANSIT ne se limitent pas à la Suisse alémanique. Le 17 septembre 2019, une rencontre a également eu lieu à Lausanne, consacrée à des questions concernant l'innovation pédagogique, la dimension politique et les impacts des conditions cadre structurelles et économiques sur la formation continue. Au Tessin, le think tank et les scénarios esquissés jusqu'alors ont été présentés dans le cadre d'une conférence pour formateurs le 19 novembre 2019 à Bellinzone. Par ailleurs, des représentants et représentantes de la Suisse romande et de la Suisse italienne ont également participé aux manifestations publiques à Zurich.

À côté de ces manifestations, il y a également eu plusieurs petites rencontres, dont deux « Salons TRANSIT », où l'on a discuté et approfondi les thèmes des grandes manifestations dans une ambiance informelle.

### **1.3. PUBLICATIONS**

Parallèlement aux manifestations mentionnées, le site Internet du think tank [www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch) a été mis en place. Il fait fonction d'espace de réflexion numérique, afin d'approfondir les thèmes discutés dans les manifestations, essentiellement sous forme d'interviews interdisciplinaires d'experts. Le site constitue également les archives du think tank.

Par ailleurs, la revue spécialisée « Education Permanente » de juin 2019 a été consacrée à l'avenir de la formation continue. Elle a poursuivi la démarche du site de TRANSIT, consistant à approfondir les différents sujets avec des experts sous forme d'interview. La revue a rendu le travail du think tank accessible à un public plus vaste et l'a présenté aux formateurs et formatrices d'adultes intéressés par une réflexion approfondie sur les thèmes de la formation continue.

### **1.4 RÉSULTAT D'ENSEMBLE DES MANIFESTATIONS ET BASE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE PERSPECTIVES**

Les travaux dans les différentes manifestations, les ateliers et les tours de discussion ouverts ont régulièrement mis une chose en

évidence : dans les conditions données (marché, conditions cadre politiques, formes d'organisation de la formation continue, etc.), la formation continue ne semble pouvoir déployer son potentiel qu'en partie. Elle est, pourrait-on dire, un géant ligoté dont la force et l'importance réelles sont largement méconnues.

Les perspectives décrites ici représentent donc une tentative de défaire ces entraves et d'aider en quelque sorte la formation continue à retrouver plus de liberté de mouvement. Dans le contexte de la pandémie du Covid-19 notamment, une liberté accrue et peut-être aussi un plus grand courage d'expérimentation sont nécessaires, puisque cette crise a mis en lumière la vulnérabilité économique de la formation continue et d'un grand nombre de ses acteurs, et le peu d'espace et de ressources qu'ils ont consacrés jusqu'à présent à se pencher sur des thèmes d'avenir essentiels tels que la numérisation. En même temps, la pandémie fait également ressortir à quel point les sociétés ont besoin que leurs populations apprennent.

En tant qu'espace de liberté en dehors des contraintes économiques et politiques, TRANSIT entend en outre être une hétérotopie<sup>3</sup> : un lieu où les spécialistes de la formation (continue) réfléchissent à ce qu'ils font, à ce qu'ils veulent atteindre et au rôle qu'ils veulent assumer face aux défis de la société.

---

<sup>3</sup> Nous utilisons ici la notion du philosophe français Michel Foucault. Les hétérotopies sont selon Foucault « des lieux réels, des lieux effectifs, des lieux qui sont dessinés dans l'institution même de la société, et qui sont des sortes de contre-emplacements, sortes d'utopies effectivement réalisées dans lesquelles les emplacements réels, tous les autres emplacements réels que l'on peut trouver à l'intérieur de la culture sont à la fois représentés, contestés et inversés, des sortes de lieux qui sont hors de tous les lieux, bien que pourtant ils soient effectivement localisables ». (Foucault 1984)



## 2 Perspectives

### 2.1. IMMERSION DANS LA NUMÉRISATION

La numérisation a provoqué dans diverses industries des transformations perturbateurs. La formation continue en Suisse ne semblait toutefois pas avoir été touchée jusqu'à présent par de tels bouleversements fondamentaux. Et jusqu'à tout récemment encore, le secteur de la formation continue était certes sensibilisé à la numérisation, mais gardait une attitude plutôt expectative.<sup>4</sup> Au niveau du marché de la formation continue, ce flegme peut toutefois surprendre, si l'on considère la nouvelle situation de concurrence issue de la numérisation. On ne trouve pas seulement sur des plateformes comme YouTube des tutoriels vidéo sur pratiquement tout sujet imaginable. Depuis 2011, on a vu se développer diverses plateformes MOOC dont les offres et le nombre de participants aux cours ne cessent d'augmenter. Même si la formule MOOC est sujette à des critiques parce que beaucoup de gens s'inscrivent, mais qu'une petite partie d'entre eux seulement mènent le cours à terme, ces plateformes constituent pour les prestataires classiques de formation continue une concurrence à prendre au sérieux, d'autant que l'axe des exploitants de ces plateformes se décale du groupe cible initial des étudiants des hautes écoles vers les « lifelong career learners » (Schenkel 2019, p. 69). En outre, des plateformes de réseaux sociaux telles que LinkedIn et Xing font de plus en plus concurrence aux prestataires classiques. LinkedIn notamment poursuit une stratégie agressive de commercialisation de son programme de formation continue, ciblant essentiellement, à côté des particuliers, une clientèle d'entreprises.

Il est néanmoins difficile de pronostiquer dans quelle mesure le marché de la formation continue subira une perturbation. Anke Grotlüschen, l'une des rares expertes scientifiques qui s'est penchée de manière approfondie sur la transformation numérique dans la formation continue, conclut que l'entrée de l'économie numérique dans la formation continue, avec ses nouveaux modèles d'entreprise et ses nouvelles stratégies de marketing, a effectivement un potentiel perturbateur. Selon elle, ces nouveaux acteurs constituent notamment pour les prestataires commerciaux de formation continue une réelle concurrence, éventuellement susceptible de devenir une menace économique sérieuse (cf. Grotlüschen 2018). Une analyse des parallèles entre le secteur de la formation continue et l'industrie des médias étaye ce pronostic (cf. Schenkel 2019). D'autres observateurs du marché considèrent que cela touchera avant tout le domaine de la formation continue professionnelle.<sup>5</sup> Certains prestataires traditionnels s'efforcent d'anticiper ce processus par des restructurations correspondantes de leur organisation et de nouvelles offres.

4 Une enquête effectuée en 2017 par la FSEA et la Haute école pédagogique de Zurich sur la numérisation dans la formation continue a constaté que 90 % des prestataires continuent à voir dans les cours en présentiel l'axe central de leur institution, la moitié d'entre eux environ misant sur « un enseignement en présentiel sans technologie », l'autre sur un « enseignement présentiel avec accompagnement numérique ». Une majorité des prestataires interrogés jugeait qu'il y avait un besoin de rattrapage au niveau des compétences numériques de leur personnel. (cf. Sgier, Haberzeth, Schüepf 2018)

5 C'est dans ce sens que s'est exprimé Michael Ackermann, directeur de l'Institut de formation professionnelle initiale et continue (IBAW) de l'École-Club Migros de Lucerne, en marge de la troisième Journée nationale sur la qualité en 2019 : <https://alice.ch/de/informiert-bleiben/newsroom/detail/agilitaet-gebot-der-stunde-oder-hype/>

« Nous avons sans doute déjà dépassé le point culminant de la numérisation. Les technologies numériques sont omniprésentes et ont transformé de fond en comble les conditions dans lesquelles nous vivons et travaillons. Pour désigner ces nouvelles conditions, je propose le terme de digitalité. »

Felix Stalder dans un entretien avec TRANSIT([www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch))

La pandémie du Covid-19, qui a entraîné entre mars et juin 2020 une interdiction totale des cours en présentiel, a temporairement bouleversé la situation des prestataires de formation continue et déclenché un véritable boom de numérisation. Afin de sauver au moins une partie de leur chiffre d'affaires, les prestataires ont massivement étendu leurs offres en ligne ou en ont même développé pour la première fois. Pour l'instant, on ne saurait encore évaluer la part de cette poussée forcée de numérisation qui restera après la pandémie et sera intégré dans le fonctionnement normal des institutions. On peut toutefois s'attendre à ce que pour beaucoup de prestataires, la normalité après la crise sera différente de celle d'avant.

Cela peut paraître cynique, mais eu égard à la numérisation accrue à prévoir des offres de formation continue et à la pénétration de nouveaux acteurs sur le marché, la pandémie du Covid-19 pourrait s'avérer un coup de chance pour certains prestataires : beaucoup d'entre eux ont ainsi été contraints de s'intéresser aux formes d'offre numériques. Les offres une fois développées pourraient au moins en partie être maintenues après la levée de l'interdiction des cours en présentiel. Cela permet de répondre à un besoin des personnes qui, après une phase imposée d'abstinence de cours en classe, ont appris à apprécier le potentiel des offres en ligne et demanderont davantage à l'avenir de telles offres numériques. Mais le contraire également est possible : à savoir que les participants, après l'expérience d'une écoute avant tout passive dans des webinaires et du traitement des devoirs numériques entre leurs propres murs, apprécieront d'autant plus la

valeur des échanges sociaux et des rencontres personnelles dans les cours en présentiel.

Pour la formation des adultes, apprendre est un processus fondamentalement social et interactif qui s'appuie sur la réflexion sur des contenus et des perspectives diverses. Cette acception de l'apprentissage explique que la majorité des prestataires de formation continue considèrent l'enseignement en présentiel comme un élément central de leur travail. Reste à voir si cette acception de l'apprentissage survivra à la mutation numérique. Pour une partie des groupes cibles, il pourrait être tout à fait tentant d'acquérir un certificat par voie purement numérique et sans trop d'implication personnelle, qui soit éventuellement même gratuit et ouvre des accès internationaux.

Les prestataires sont confrontés à une tâche difficile. Face à la percée de l'économie numérique et à la poussée de numérisation dans la formation continue, il serait risqué de revenir à un enseignement exempt de toute technologie. Mais ne plus proposer que des offres numériques pourrait amener à perdre les participants qui attachent de l'importance aux échanges sociaux et à une relation personnelle d'enseignement/apprentissage. La plupart des prestataires opteront sans doute davantage à l'avenir pour des offres hybrides. Ils pourraient se trouver confrontés ici à des attentes croissantes de la part des participants. S'il suffisait pendant la pandémie du Covid-19 de transposer tout simplement le cours en présentiel dans une conférence Zoom, on demandera à l'avenir des offres avec des formats

méthodiques et didactiques bien fondés, qui permettent des rencontres personnelles mais évitent les voyages inutiles et assurent une certaine flexibilité géographique et temporelle. Les participants s'attendent sans doute également de plus en plus à ce que les ressources d'apprentissage soient librement disponibles ou même à ce que la formation toute entière soit proposée gratuitement – comme auprès des prestataires de l'économie numérique qui ont une toute autre acception de l'apprentissage et des modèles d'entreprise où la formation ne joue au plus qu'un rôle marginal.

Celui qui connaît ses propres forces, se penche sur les avantages et les inconvénients des différents formats d'apprentissage et a le courage d'expérimenter avec de nouvelles possibilités technologiques pourra déceler dans la mutation numérique des perspectives intéressantes. Une étroite collaboration entre les pédagogues et les développeurs technologiques pourrait faire progresser la formation continue. Pour la coopération avec des entreprises de technologie, il est recommandé d'observer d'un œil critique la pénétration de l'économie numérique dans la formation continue et de se demander quels sont les intérêts sous-jacents et dans quelle mesure ceux-ci sont compatibles avec les objectifs des institutions de formation continue.

#### Potentiels de risque

Un danger d'une immersion rapide dans la transformation numérique consiste à numériser des offres sans conception didactique bien fondée, de sorte qu'elles passent à côté des objectifs (pour le rôle des conceptions didactiques dans la numérisation de la formation continue, cf. Claudia Bremer 2019). Pendant la pandémie du Covid-19, on ne numérise pas forcément pas là où cela serait utile au niveau du contenu et du processus d'apprentissage, mais là où les prestataires voient une chance de limiter la perte économique résultant de l'interdiction des cours en présentiel. Si cette stratégie est poursuivie de manière irréfléchie après la crise, la numérisation supposée se dérouler sans encombre pourrait se révéler une impasse.

Un autre grand défi est la gestion des données. L'utilisation des technologies numériques entraîne nécessairement le recueil de données personnelles des participants. Les prestataires pourraient également être évalués à l'avenir à la manière dont ils gèrent ces données.

Certains dangers guettent finalement aussi dans la gestion des ressources d'apprentissage. La diffusion des ressources éducatives libres offre aux enseignants un vaste réservoir de matériels librement disponibles. Mais cela les met eux-mêmes sous pression de mettre également à disposition gratuitement leurs propres matériels pour lesquels ils ont investi beaucoup de temps et d'argent. Ceci pourrait déboucher sur une dévalorisation de performances qui constituent notamment pour les indépendants une partie intégrante de leur modèle d'entreprise.

## 2.2 PARER À LA « ROBOTISATION » DE L'INDIVIDU

En Suisse comme dans beaucoup d'autres pays européens, lorsqu'on parle de la formation continue, on pense à quelques exceptions près à la formation continue à des fins professionnelles. C'est également celle que l'on a à l'esprit lorsqu'il est question du rôle de la formation continue pour la maîtrise de problèmes tels que la mutation numérique, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou le changement démographique. Mais il faut se demander à quel avenir la formation continue actuelle prépare effectivement les personnes actives en Suisse. Ou en d'autres termes : si la formation continue peut vraiment accomplir ce que l'on attend d'elle.

Selon un sondage auprès des entreprises du Forum économique mondial FEM en 2015<sup>6</sup>, la capacité de résoudre des problèmes complexes constituait à cette époque l'une des plus importantes compétences sur le marché du travail. Les entreprises interrogées pronostiquaient que cette compétence resterait en 2020 encore en tête de la liste des aptitudes les plus demandées sur le marché du travail, suivie de la pensée critique et de la créativité. Par rapport aux estimations pour 2015, les entreprises prévoyaient notamment pour la créativité, alors encore en dixième place, un grand gain en importance jusqu'en 2020. Ce pronostic était justifié comme suit : « Creativity will become one of the top three skills workers will need. With the avalanche of new products, new technologies and new ways of working, workers are going to have to become more creative in order to benefit from these changes » (ibid.). On prévoyait un développement similaire pour l'intelligence émotionnelle : « Emotional intelligence, which doesn't feature in the top 10 today, will become one of the top skills needed by all ».<sup>7</sup>

Les aptitudes techniques et physiques, en revanche, devraient perdre en importance. C'est ce que prévoient également d'autres études des milieux économiques, par exemple une enquête de Deloitte en 2017 (Deloitte 2017, p. 11) ou les pronostics actuels de la plateforme LinkedIn. Selon LinkedIn, les cinq compétences les plus recherchées en 2020 sont les suivantes<sup>8</sup> : créativité, force de persuasion, aptitude au travail en équipe, capacité d'adaptation, intelligence émotionnelle. À l'heure actuelle, nous n'avons toutefois pas encore connaissance d'études scientifiques confirmant ces pronostics.

Ce serait manquer de discernement que de considérer que le décalage de la pondération des différentes compétences n'aura lieu que dans les métiers au niveau de qualification élevé. Même dans les métiers où la numérisation favorise la routine et où l'éventail des tâches s'en trouve limité, l'intuition et l'intention, la créativité, la flexibilité et la capacité d'improvisation restent des éléments essentiels de la capacité humaine de travail, ou peuvent même encore gagner en importance.

<sup>6</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

<sup>7</sup> ibid.

<sup>8</sup> <https://learning.linkedin.com/blog/top-skills/the-skills-companies-need-most-in-2020and-how-to-learn-them>

« Mettre en évidence et promouvoir le potentiel de l'initiative humaine et contribuer globalement à un agencement du travail propice au développement de la personnalité, cela pourrait à l'avenir constituer une mission importante de la formation continue à une époque de conditions de travail numérisées. »

Hanna Böving, Erik Haberzeth, Susanne Umbach (2018)

C'est ce que soulignent Susanne Umbach, Hanna Böving et Erik Haberzeth dans leur étude « Kompetenz 4.0 ». <sup>9</sup>

Néanmoins, la majorité des offres, notamment si l'on considère les cours proposés sur des plateformes numériques, ont peu tendance à transmettre des compétences transversales ou les éléments qui distinguent la capacité humaine de travail que l'on ne peut pas déléguer à des machines. On trouve plutôt au premier plan des offres de formation très ciblées avec un rapport fonctionnel étroit ou, en liaison avec la numérisation, l'application concrète d'outils.

Les observateurs du marché constatent par conséquent que les programmes et offres de la formation continue professionnelle avec un rapport fonctionnel clair ont été développés et structurés et échelonnés de façon plus détaillée ces dernières années. Walter Schöni, qui examine cette évolution dans le contexte de conceptions pour la création de valeur dans la formation, conclut : « Pour presque tout groupe cohérent de tâches et tout niveau de qualification identifiés dans des fonctions professionnelles et d'entreprise, on développe de nouveaux curriculums et de nouvelles procédures de qualification dès lors que l'on décèle les signes d'une demande – même s'il faut supposer qu'ils seront éventuellement remis en question lors d'un prochain changement. » (Schöni 2017, p. 56)

Ce « morcellement » des compétences dispensées et leur orientation très technique réduisent donc également la demi-vie de leur utilité dans un monde en transformation rapide. Certes, pour la commercialisation de telles offres, les prestataires utilisent souvent comme

<sup>9</sup> L'étude « Kompetenz 4.0 » examine les rapports entre la numérisation, la transformation du travail, les compétences des travailleurs et la formation continue. Elle sera terminée en 2020. Des résultats intermédiaires de l'étude ont été présentés dans le cadre de la conférence #Weiterbildung.digital de la PHZH et de la FSEA le 25 janvier 2018. (Böving, Haberzeth, Umbach 2018)

argument la promesse d'un emploi donné dans une industrie donnée. Mais l'on omet de signaler que ce qui a été appris pourrait bien, du fait d'un développement technologique rapide, déboucher sur une perte d'emploi ou la nécessité d'une nouvelle mesure de formation.

Une mise à jour permanente est donc une conséquence (peut-être d'ailleurs souhaitée) de cette évolution de l'offre. L'individu devient donc en quelque sorte un système d'exploitation, un robot. En 1968 déjà, Erich Fromm notait : « La possibilité de construire des robots semblables à l'homme se situe – si tant est qu'elle ait un lieu – dans l'avenir. Mais le présent nous montre déjà des hommes qui agissent comme des robots. Si la majorité de l'humanité se comporte comme des robots, cela ne devrait effectivement plus être un problème de construire des robots semblables à l'homme. » (Fromm 1968)

Il convient d'opposer à cette menace de robotisation de l'individu des offres sur mesure pour renforcer la capacité de travail spécifiquement humaine – notamment aussi pour les travailleurs dans des métiers fortement numérisés et supposés présenter une forte activité de routine. Ici s'ouvrent de nouveaux domaines d'offre pour la formation continue, qui peuvent également être associés à la promotion des compétences de base.

Potentiels de risque

Il faudra faire un grand travail de persuasion auprès des entreprises pour convaincre les employeurs de l'utilité de telles formations continues. La présentation de cette utilité au moyen d'exemples de bonne pratique pourrait y aider. Un fort engagement de la part des associations professionnelles serait également nécessaire.

### 2.3 FORMATION CULTURELLE AU LIEU DE L'AUTO-OPTIMISATION

La formation continue s'inscrit toujours dans le contexte d'un discours public. En Suisse, la formation continue est certes laissée à la discrétion de chacun ou de chacune. Mais le discours public parle moins de responsabilité individuelle que d'une nécessité de formation continue. Au plus tard depuis le tournant du millénaire, l'apprentissage tout au long de la vie est purement et simplement postulé comme stratégie de survie sur le marché du travail ; qui veut s'affirmer sur le marché du travail à une époque de développement social, technologique et économique rapide doit poursuivre sa formation, et cela continuellement (Simenc, Kodelja 2016).

Autrement dit : en principe, l'individu est certes libre de poursuivre ou non sa formation. Il a toutefois la responsabilité de le faire, non seulement pour assurer sa propre existence, mais également pour préserver la compétitivité du système économique. Il est ainsi soumis à une forte pression qui transforme en fin de compte la responsabilité en un devoir moral. La formation continue devient une question d'être ou ne pas être (Simenc, Kodelja 2016).

Ce discours interpelle un type bien défini de l'individu qui travaille et apprend : il vise avant tout l'individu entrepreneurial (cf. également Bröckling 2007). Ce dernier, suppose-t-on, accepte les principes du néolibéralisme selon lesquels l'entrepreneuriat et la concurrence sont fondamentalement quelque chose de positif, et perçoit également l'apprentissage dans ce contexte (Ball 2009). Apprendre signifie donc une auto-optimisation de l'individu en compétition avec d'autres. En même temps, il accroît par son apprentissage la compétitivité de l'entreprise pour laquelle il travaille et du pays où il vit.

La formation continue aurait quelque chose à opposer à cette contrainte à l'auto-optimisation et donc aussi à une conception étroite et instrumentale de l'apprentissage : la formation culturelle des adultes, qui s'appuie sur une autre acception de la formation. L'éducation à la raison, dit le Manifeste de l'Association des universités populaires suisses, la formation de la personnalité plutôt que la formation à l'utilité.<sup>10</sup> Une formation continue culturelle attachée à une tradition humaniste et éclairée contribue à la réflexion sur les conditions existantes. Elle porte son regard sur l'homme dans son ensemble, avec sa biographie individuelle, son inscription dans des contextes de vie multiples et son intégration dans des rapports politiques et sociaux. Cette conception de la formation a ses origines, comme le retrace Peter Faulstich (2011), dans le mouvement des Lumières, en tant que « projet de critique de ce qui est usuel et solidement établi sans avoir été mis en question » (ibid., p. 11). Il ne s'agit pas uniquement de critique, mais également d'un gain d'autonomie et de liberté dans le sens d'une plus grande autodétermination. Ce type de formation doit s'entendre comme « un processus toujours inaccompli de découverte du possible dans l'existant » (ibid., p. 11). Une telle acception de la

<sup>10</sup> <https://www.up-vhs.ch/de/2019/05/manifest/>



« Jusqu'à présent, l'économie et la formation ont cultivé un certain unilatéralisme, la pensée rationnelle a été promue nettement plus que les approches affectives, artistiques ou ludiques au savoir et à l'action. Mais les problèmes deviennent de plus en plus complexes, et l'on voit peu à peu s'imposer la conscience que la raison sans la création n'est pas en mesure de répondre à cette complexité. »

Paolo Bianchi dans un entretien avec TRANSIT ([www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch))

formation contribue à élargir les espaces de pensée et d'action dans la formation continue – qu'elle soit professionnelle ou générale. Si cela réussit, cela augmente la marge de manœuvre pour permettre également dans la formation continue, à côté de l'apprentissage adaptatif et défensif exigé de toutes parts, un apprentissage expansif (Faulstich, Ludwig 2004). Les conditions pour cela sont plutôt données dans la formation culturelle des adultes que dans la formation continue à des fins professionnelles. À la différence d'une grande partie de la formation continue axée sur la profession et le marché du travail, la formation culturelle des adultes n'est pas, ou pas en premier lieu, soumise au diktat de la compétitivité et de l'auto-optimisation. Si elle réalise son potentiel de réflexion critique et expansif, elle pourrait offrir pour l'ensemble du secteur de la formation continue une perspective plus porteuse d'avenir que la tentative obsessionnelle de s'optimiser en permanence pour des exigences qui seront peut-être déjà obsolètes demain.

Il est certes légitime d'exiger, comme l'a fait l'Association des universités populaires suisses dans son Manifeste en 2019, un changement de perspective correspondant dans la politique de la formation, mais ce changement ne sera pas réalisé par la politique. C'est à la formation continue elle-même que revient une partie de la responsabilité de remettre davantage en avant son volet culturel et d'en souligner la valeur pour l'individu et la société. La nécessité d'une telle démarche devient de plus en plus évidente au niveau international également. Ainsi, un vaste réseau nordique<sup>11</sup> préconise de se référer à la notion allemande « Bildung », issue du siècle des Lumières, pour développer la formation continue en Europe.

<sup>11</sup> <https://nordicbildung.org/>

L'heure est plutôt propice à un changement de perspective dans la conception de la formation ; car précisément une crise telle que la pandémie du Covid-19 et ses conséquences montrent qu'une pensée purement utilitaire n'apporte pas grand-chose et que l'aptitude de l'homme à la réflexion (sur lui-même), à la pensée critique, à la détermination de rapports historiques et à la découverte de sa propre créativité deviennent des facteurs d'importance vitale.

Potentiels de risque

Un changement de perspective dans la formation continue ne peut réussir que si la formation culturelle des adultes a le courage de mettre en question et de défier la formation continue établie, axée sur une utilité directe et à court terme pour le marché du travail. Or, ces dernières années, elle a au contraire eu tendance à se retirer dans ses niches.

Le moment serait favorable à un changement de perspective. La pandémie du coronavirus a mis en évidence de façon exemplaire l'échec du système de l'économie mondiale et de l'ordre néolibéral. Qui cherche aujourd'hui des réponses ne les trouvera pas dans des cours de gestion ou de programmation.

#### **2.4 LA FORMATION CONTINUE COMME SISMOGRAPHE DES DÉVELOPPEMENTS DE LA SOCIÉTÉ**

Les grandes mutations sociales sont toujours associées à des processus d'apprentissage. On pourrait donc s'attendre à ce que la formation continue élève sa voix lorsqu'il s'agit de développements tels que le réchauffement planétaire ou – à l'heure actuelle – une pandémie mondiale, exigeant des changements profonds du comportement. En partie, la formation des adultes prend effectivement la parole, mais elle ne compte plutôt pas parmi les instances qui affirment contribuer un savoir substantiel pour la maîtrise des crises de la société. C'est tout au moins vrai pour la majorité des prestataires de formation continue. Ceux qui travaillent davantage dans ce sens sont des acteurs opérant à partir de niches ou s'occupant de formation d'adultes dans une perspective analytique, stratégique ou scientifique.

En raison de la forte orientation sur le marché et le marché du travail, il n'est pas aisé pour la formation continue de se percevoir comme un acteur capable de contribuer à façonner les évolutions de la société et de les examiner d'un point de vue critique. Elle peut toutefois faire fonction de sismographe et cerner les problèmes avant qu'ils n'aient atteint le discours public et les autres secteurs de la formation. La formation continue tire profit ici de son hétérogénéité et de sa complexité si souvent décriée : contrairement à la formation formelle très structurée et pilotée par l'État, la formation continue n'est guère tenue de se conformer à de lourds curriculums et règlements de l'État, ce qui lui laisse beaucoup de liberté pour se pencher sur de nouveaux thèmes, mettre en question la situation en place, peut-être même modifier les règles du jeu ou tout au moins mettre à l'essai des alternatives.

Mais le fait-elle vraiment ? La contrainte de s'affirmer dans une large mesure sur le marché privé de la formation avec peu ou pas du tout de financement public, ainsi que la fixation sur des qualifications exploitables sur le marché du travail, limitent la marge de manœuvre qu'offrirait en principe la liberté du non-formel.

Sinon dans le courant général, on trouve néanmoins dans les niches, en dépit des conditions plus difficiles, des possibilités de percevoir la formation des adultes comme une force ayant un impact social et transformateur. Un bon exemple en est la formation d'adultes transformative, axée sur le changement, ou « change oriented adult education » – une approche qui reste plutôt en marge, mais jouit d'une longue tradition et préconise qu'il ne faut pas se satisfaire d'un apprentissage adaptatif. L'idée de base : concevoir la formation d'adultes de telle sorte qu'elle contribue à résoudre des problèmes complexes dans la vie de l'individu, les organisations, les collectivités, les sociétés ou à l'échelle mondiale. Afin d'atteindre cet objectif, les processus d'apprentissage doivent aller plus loin qu'une simple acquisition d'informations ou un entraînement à des compétences spécifiques. On a recours pour cela à des méthodes appropriées, où il s'agit essentiellement de permettre aux participants de réfléchir à leur propres modes de pensée et expériences dans un processus d'apprentissage commun et de comprendre le contexte et le système dans lequel ils évoluent. On vise des discussions non élitaires. Les rapports complexes doivent être saisis de façon tout à fait pragmatique, en partant de l'expérience personnelle concrète.

Parmi les précurseurs de cette démarche comptaient entre autres Paulo Freire ainsi qu'Augusto Boal avec son « Théâtre de l'opprimé ». Selon Jyri Manninen, qui étudie depuis 30 ans la formation transformative d'adultes, Socrate avec ses infatigables questionnements serait en quelque sorte l'initiateur de ce type de formation des adultes ; et c'est effectivement autour des questions et du dialogue que s'articulent un grand nombre des méthodes appliquées dans ce type de formation. La formation d'adultes axée sur le changement a une ambition critique et émancipatrice sans s'aligner sur une idéologie particulière – mais cela ne signifie pas qu'elle est à l'abri des idéologies. Du point de vue historique toutefois, la formation des adultes est issue du mouvement des Lumières (cf. Faulstich) et aspire fondamentalement à promouvoir l'autonomie de l'individu.

Dans diverses manifestations de TRANSIT, un certain malaise a été exprimé plus ou moins ouvertement : la formation continue est désormais perçue au niveau social, économique et politique comme quelque chose qui peut être utile pour la résolution des problèmes qui se posent, que ce soit pour l'inclusion sociale, la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou la numérisation. Ceci est réjouissant et valorise la formation continue. Mais en même temps, cela suscite de la méfiance : quelle est cette mission, dont les valeurs et les intérêts sont engagés dans la formation continue ? Prenons l'exemple de la promotion des compétences de base. Autant celles-ci sont nécessaires pour survivre dans le monde du travail : cette formation répond-elle aux besoins des individus ? Contribue-t-elle à élargir leur marge de manœuvre et à leur ouvrir

des perspectives ? Ou aide-t-elle avant tout l'entreprise à imbriquer avec précision ses travailleurs peu qualifiés dans la machinerie de l'entreprise ? Beaucoup de débats sur l'avenir de la formation continue oscillent entre ces ambivalences et contradictions. Dans TRANSIT, ceci a par exemple donné naissance à l'idée de créer un label pour le « Slow Learning » : une forme d'apprentissage de conception radicale qui se débarrasse de la totalité des objectifs d'apprentissage prédéfinis, orientations compétences, certificats et attributions de rôles afin de laisser la place à la qualité d'un apprentissage approfondi au-delà de tout souci d'efficacité.

La formation transformative des adultes poursuit un objectif ambitieux. Elle pourrait offrir une perspective pour définir également les grands défis de la société – en premier lieu le changement climatique – comme une mission de formation et s'y attaquer de façon offensive. Les problèmes de cette envergure et d'une telle complexité ne pourront guère être résolus sans processus d'apprentissage en profondeur. La formation des adultes en sait long sur la façon dont les adultes apprennent et sur ce qui est nécessaire pour mettre en route des processus de transformation individuels durables. Il serait temps que la pratique et la recherche se penchent de manière approfondie sur la contribution de la formation des adultes aux changements sociétaux. Sur cette base, la formation des adultes pourrait définir elle-même sa propre place et sa mission au sein de la société, participer plus activement aux débats publics et en même temps faire barrage aux attentes irréalistes.

« Le fait est : si vous devez venir à bout de problèmes complexes, il ne vous faut pas seulement de nouvelles aptitudes telles que des compétences techniques, vous avez également besoin d'une compréhension approfondie de la situation, du contexte plus vaste et des processus ou mécanismes qui déterminent ces problèmes. »

Jyri Manninen dans un entretien avec TRANSIT ([www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch))

#### Potentiels de risque

Les sociétés ne sont pas des individus, et l'on ne saurait transposer tout simplement les acquis et méthodes des processus d'apprentissage individuels à des sociétés entières. Afin d'éviter les courts-circuits, les attentes excessives ou les surestimations naïves de ses propres possibilités, il convient de veiller également dans la formation transformative des adultes à déterminer quel type de changement est visé à quel niveau. S'il s'agit de thèmes tels que le changement climatique, une approche interdisciplinaire est indispensable, ne serait-ce qu'en raison de l'immense complexité du sujet.

### 3 Conclusion

La formation continue en Suisse est confrontée à de multiples défis. Les accepter n'est pas une question de savoir si on le veut ou pas, c'est tout simplement incontournable. Ces défis concernent aussi bien les conditions cadre pour la formation continue que ses tâches au sens large pour la société : elle ne peut plus être réduite au rôle d'un programme d'optimisation pour l'économie ; cela ne correspond ni au potentiel que recèle la formation continue, ni à son autoperception.

Les processus de transformation déclenchés par le changement climatique, l'instabilité politique ou l'évolution démographique menacent d'ébranler les fondations même de notre système social – aussi bien notre système économique que notre conception de la démocratie. La formation continue devrait réagir à cela en ouvrant des espaces de réflexion dans lesquels on peut poser des questions critiques et trouver des solutions novatrices.

C'est ce processus que le think tank TRANSIT entend accompagner en tant que plateforme de réflexion critique sur le présent et l'avenir de la formation d'adultes. Lors des rencontres TRANSIT, nous nous sommes entre autres inspirés du philosophe français Michel Foucault. Sa notion de l'hétérotopie nous a incités à concevoir TRANSIT comme un espace d'expérimentation ou, pour reprendre les termes de Foucault, comme « réservoir de l'imagination » pour l'évolution possible de la formation continue dans les années à venir. Les perspectives présentées ici ont été élaborées sur la base des rencontres TRANSIT et des entretiens avec des experts et des expertes de diverses disciplines. Nous tenons à les remercier ici de leur précieuse contribution.

TRANSIT invite encore une fois toutes les personnes intéressées à participer au processus de réflexion et à une discussion critique des perspectives ébauchées ici.

# Bibliographie

- Ball, Stephen J. (2009): Lifelong Learning, Subjectivity and the Totally Pedagogised Society. In: Michael A. Peters, Tina (A.C.) Besley, Mark Olssen, Susanne Maurer and Susanne Weber. *Governmentality Studies in Education*. Rotterdam, Boston, Taipei.
- Bianchi, Paolo (2017): KUNSTFORUM International – Ressource Kreativität - 150 Anstiftungen zum Querdenken. Volume 250. Böhle, Fritz, Huchler, Norbert & Neumer, Judith (2019):
- Böhle, Fritz, Huchler, Norbert & Neumer, Judith (2019): Wozu noch menschliche Arbeit – Grenzen der Digitalisierung als neue Herausforderung für die Weiterbildung. In: Haberzeth/Sgier (eds.) (2019), pp. 21–43.
- Bremer, Claudia (2019): Szenarien des Einsatzes digitaler Medien in Bildungsprozessen – Chancen und Herausforderungen für Weiterbildungseinrichtungen. In: Haberzeth, Erik/Sgier, Irena (eds.) (2019), pp. 78–97.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst*. Suhrkamp Berlin.
- Deloitte (2017): *Welche Schlüsselkompetenzen braucht es im digitalen Zeitalter? Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, die Unternehmen und das Bildungssystem*. Deloitte AG.
- Education Permanente 2019/2, special edition on the future of continuing education. SVEB Zurich
- Faulstich, Peter/Ludwig, Joachim (eds.) (2004): *Expansives Lernen*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Faulstich, Peter (2011): *Aufklärung, Wissenschaft und lebensentfaltende Bildung. Geschichte und Gegenwart einer grossen Hoffnung der Moderne*. Transcript Bielefeld.
- Foucault, Michel (1977): *Le jeu de Michel Foucault*. In: *Dits et écrits III, 1976-1979*, p. 298-329. Gallimard Paris 1994 (Dispositifs de pouvoir).
- Foucault, Michel (1984): *Des espaces autres (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967)*. In: *Dits et écrits IV, 1980-1988*, p. 752-762. Gallimard Paris 1994 (Hétérotopies).
- Fromm, Erich (1968): *Die Revolution der Hoffnung*.
- Grotlüschen, Anke (2018): *Erwachsenenbildung und Medienpädagogik: LinkedIn & Lynda, XING und Google als Bildungsanbieter*. In: *Medienpädagogik. Special edition no. 30*. Schmidt-Hertha Bernhard/Rohs, Matthias (eds.) pp. 94–115.
- Haberzeth, Erik/Sgier, Irena (eds.) (2019): *Digitalisierung und Lernen – Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung*. Bern: hep.
- Klingovsky, Ulla (2009): *Schöne neue Lernkultur. Transformationen der Macht in der Weiterbildung. Eine gouvernementalitätstheoretische Analyse*. Transcript.
- Schenkel, Ronald (2019): *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Weiterbildung: Vergleich mit der Entwicklung in der Medienbranche*. In: Haberzeth, Erik/Sgier, Irena (eds.) (2019), pp. 64–77.
- Schöni, Walter (2017): *Bildungswertschöpfung. Zur politischen Ökonomie der berufsorientierten Weiterbildung*. hep Bern.
- Sgier, Irena, Haberzeth, Erik & Schüepp, Philipp (2018): *Digitalisierung in der Weiterbildung. Ergebnisse der jährlichen Umfrage bei Weiterbildungsanbietern (Weiterbildungsstudie 2017/2018)*. SVEB & PHZH Zurich.
- Šimenc, Marjan & Kodelja, Zdenko (2016): *Lifelong Learning—From Freedom to Ne-*

cessity. Ljubljana. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=69421>

- Stalder, Felix (2016): Kultur der Digitalität. Suhrkamp Berlin.
- Umbach, Susanne; Böving, Hanna; Glass, Elise; Haberzeth, Erik (2020, forthcoming): Kompetenzverschiebungen im Digitalisierungsprozess. Bedeutung des digitalen Wandels für Arbeit, Kompetenz und Weiterbildung aus der Perspektive der Beschäftigten. wbv Media Bielefeld.
- Umbach, Susanne, Böving, Hanna & Haberzeth, Erik (2018): Kompetenzverschiebungen und menschliche Handlungsqualitäten im Digitalisierungsprozess. Ergebnisse aus Betriebsfallstudien in Einzelhandel und Logistik und Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung. In: BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Vol. 47, issue 1, pp. 16–19.





#### **Mentions légales**

##### **Auteurs et auteures**

Irena Sgier, directrice adjointe de la FSEA, codirection de TRANSIT

Ronald Schenkel, responsable Communication, marketing et services de la FSEA, codirection TRANSIT

##### **Contact**

TRANSIT

c/o Fédération suisse pour la formation continue  
FSEA

Oerlikonerstrasse 38

8057 Zurich, Switzerland

[www.thinktank-transit.ch](http://www.thinktank-transit.ch)

*Courriel : [ronald.schenkel@thinktank-transit.ch](mailto:ronald.schenkel@thinktank-transit.ch),  
[irena.sgier@thinktank-transit.ch](mailto:irena.sgier@thinktank-transit.ch)*

*Tél. +44 319 71 71*

##### **Maquette**

Ursina Völlm, Martina Walthert

Concept and design

##### **Copyright**

TRANSIT/SVEB 2020