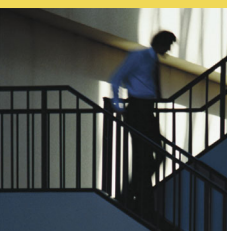


18^e Forum Vision 3

Formation – Orientation – Emploi



Formation continue et employabilité : Comment donner aux adultes le désir d'apprendre ?

Dans un monde de plus en plus compétitif, où les évolutions technologiques, sociales et économiques sont de plus en plus rapides, maintenir son employabilité devient un enjeu essentiel. Comment, dès lors, sensibiliser les adultes qui en ont le plus besoin – les moins qualifiés et les moins stables sur le marché de l'emploi – à la nécessité d'apprendre tout au long de la vie ? Comment leur donner envie d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles qualifications, de nouvelles compétences ? Comment dépasser leurs craintes et vaincre leurs résistances ? Comment, surtout, leur donner ou redonner le goût de se former ? Telles ont été les grandes questions débattues lors de ce 18^e Forum Vision 3 organisé dans le cadre du Festival Formation en fête 2005 de la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA). Ce Forum s'est déroulé sur deux soirées : plus de 150 personnes sont venues le 5 septembre 2005 pour la présentation de trois grandes approches pédagogiques, et près de 200 le lendemain pour la mise en débat du désir d'apprendre.

Conférences

Le désir d'apprendre chez les adultes

Certaines personnes témoignent du «goût» de l'apprendre, de la «saveur» de

mieux comprendre leur rapport au monde et aux situations. D'autres parlent de la joie d'Archimède s'écriant «eurêka!» dans sa baignoire. Ce goût du savoir est même comparé à la prière par d'autres. Anne-Nelly Perret-Clermont, professeure

Suite page 2

Les Forums Vision 3: Pourquoi? Pour qui?

Les Forums Vision 3 ont été mis sur pied par l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue, avec l'objectif de constituer une plateforme privilégiée de réflexion, d'échange et d'action pour les professionnel-le-s de la formation, de l'orientation, de l'emploi. Ces domaines évoluent à grande allure; il est dès lors essentiel d'anticiper les évolutions, de devenir de véritables acteurs des

*changements.
L'ambition des Forums Vision 3 ?
Partager les savoirs et les sensibilités.
Confronter projets et interrogations.
Alimenter et approfondir sa réflexion.
Echanger ses éclairages, ses propositions.
Pour faire évoluer les prestations existantes. En mettre en place de nouvelles. Les adapter étroitement aux évolutions.*



de psychologie à l'Université de Neuchâtel, l'a illustré en passant en revue sept études à travers le monde.

Elle s'est ensuite demandée quelle part de la population a goûté à cette saveur du savoir, au plaisir de l'acte de connaître, mais aussi s'il était correct de partir de l'idée que les personnes aiment apprendre. Car accepter d'apprendre, c'est aussi admettre que l'on ne sait pas. Apprendre renvoie à l'incertitude : dans notre activité professionnelle, si on nous demande d'apprendre, c'est peut-être que nous sommes dépassés... Apprendre naît du doute : sûr de tout, nous n'apprenons rien. Or le doute n'est pas un sentiment agréable. D'où un certain nombre d'abandons en cours de formation, d'autant plus que pour de nombreux adultes, l'objectif de se former n'est pas l'acquisition d'un diplôme : c'est le « bon savoir » au « bon moment » pour son projet ou son activité.

Nelly Perret-Clermont a ensuite exploré ce paradoxe, ces tiraillements entre désir et plaisir d'une part, entre angoisse et ruses de l'inconscient d'autre part, à travers des exemples de formations d'adultes. Elle a présenté, comme clef de lecture, un modèle de trois types d'apprentissages, chacun avec ses enjeux psychologiques :

• **Les apprentissages de type 1 :**

Ce premier type d'apprentissage vise à mettre au courant, par exemple, les travailleurs ou les habitants d'une région lors d'un changement de procédé, de la transformation d'un système de gestion, d'un nouveau règlement, de mise en place d'un système de sécurité, etc.

• **Les apprentissages de type 2 :**

Ce deuxième type d'apprentissage consiste à acquérir de nouveaux savoirs ou savoir-faire (des savoirs existants établis par d'autres personnes, des démarches que d'autres savent faire) pour atteindre un but ou réaliser une activité nouvelle : « apprendre pour entreprendre ».

• **Les apprentissages de type 3 :**

L'objectif de ce troisième type d'apprentissage est de mieux comprendre, de développer sa créativité, de se confronter à des perspectives différentes, d'être capable de réinterpréter les situations, de formaliser de nouvelles problématiques. On n'apprend pas des choses que l'on sait déjà, on apprend des choses qu'il va falloir comprendre : comprendre d'où cela vient (par l'histoire), où cela va (par la prospective). Il ne s'agit plus seulement de faire, d'exécuter, de vérifier la qualité, etc., mais de comprendre les processus

en jeu quelle que soit la complexité de la situation.

Existe-t-il des approches particulières pour inciter les adultes à se former ?

Pour Sandra Enlart-Bellier, nouvelle professeure de psychologie à l'Université de Genève, il est très difficile de répondre à la question de l'existence de mesures spécifiques pour inciter les adultes à se former, car cette question, très générale, en amène d'autres. La première concerne les adultes eux-mêmes : de quels adultes parle-t-on ? Dans quels contextes évoluent-ils ? Pour son exposé, Sandra Enlart-Bellier s'est limitée aux adultes en situation professionnelle dans des entreprises.

La deuxième question est de se demander s'il faut vraiment mettre en place des approches particulières pour inciter les adultes à se former. En effet, de nombreux travaux convergent vers l'idée que la formation informelle est sans doute la plus efficace dans les entreprises et qu'il faudrait se pencher sur ce qui la favorise.

La troisième question concerne les acteurs. Qui peut inciter les adultes à se former ? Sandra Enlart-Bellier a répertorié six catégories : l'individu lui-même, l'organisation, le management, les pairs, les tuteurs, les formateurs. Pour illustrer chaque acteur, elle s'est appuyée sur un exemple de « benchmark » d'entreprise.

En synthèse, elle a montré que c'est par la diversité, la combinaison des approches que l'on incite les adultes à se former : ingénierie pédagogique avec mise en situation, e-learning, pédagogie ludique, pédagogie ad hoc ; évaluation et accompagnement avec bilan personnel de formation, entretiens individuels, tutorat, parcours, et communication.

En conclusion, Sandra Enlart-Bellier a posé une question se situant à quatre niveaux différents : comment susciter l'élaboration d'un projet professionnel chez des salariés « sans grande visibilité personnelle » ? Au-delà de la question de la formation, peut-on envisager une gestion des carrières évitant l'exclusion ? Comment concilier l'accompagnement des salariés exclus avec l'attente des entreprises d'avoir des salariés de plus en plus autonomes ? D'un point de vue économique, est-il rentable de vouloir que tous les salariés, sans exception, se forment ?

“Accepter d'apprendre, c'est aussi admettre que l'on ne sait pas. Apprendre naît du doute. Or, le doute n'est pas un sentiment agréable...”



Présentation de trois approches pédagogiques

La pré-formation

Cours de français pour non francophones

Henriette Lerch, chargée de formation à l'Université ouvrière de Genève (UOG), a présenté le Cours de français. Ce cours s'adresse à des employés non francophones des entreprises genevoises, peu ou pas qualifiés professionnellement et ayant eu une scolarité courte. Il a pour objectif de leur permettre de mieux fonctionner dans leur travail, de mieux répondre à ses exigences grâce à une meilleure capacité à communiquer en français, et de faciliter l'accès à une formation qualifiante.

Une pédagogie inductive (de la découverte) est utilisée pour que les participants trouvent par eux-mêmes certaines règles de fonctionnement de la langue. Elle permet ainsi de mettre ou de remettre en route leurs aptitudes à observer, comparer, émettre des hypothèses, les vérifier ou non. En un mot, réfléchir sur la langue. Il y a là acquisition de compétences utiles et transférables à d'autres apprentissages, d'autres formations.

Des bilans réguliers facilitent un réajustement continu du cours pour qu'il « colle » le mieux possible aux besoins des apprenants. Les effets positifs mentionnés par les participants sont un gain de confiance en soi, un éveil de la curiosité, un élargissement des centres d'intérêt, la sortie d'un isolement relatif ou d'un certain enfermement dans sa communauté d'origine et, enfin, l'émergence de projets de formation qualifiante. La difficulté principale provient du manque de temps à disposition.

Atelier permanent de formation continue

Michèle Goepfert, responsable de l'Atelier permanent de formation continue à l'UOG, a rappelé que cet atelier a été ouvert en 1993 déjà et qu'il accueille des personnes ayant un projet d'ordre professionnel. Il a pour objectif de faciliter l'accès à la formation professionnelle pour les adultes peu ou pas qualifiés par la mise en place d'un dispositif d'enseignement en français écrit et en mathématiques. L'Atelier aide également les personnes à se maintenir dans leur emploi, à progresser au sein de leur entreprise ou à retrouver un emploi.

Sur le plan pédagogique, la formation étant individualisée, les participants sont guidés suivant un plan de formation adapté à leur niveau. Ils peuvent concentrer leurs efforts sur les questions qui leur posent problème. Il y a une régulation constante des apprentissages.

Cette pratique nécessite une importante banque de supports d'apprentissages, constamment renouvelée. L'individualisation de la formation est encore renforcée par l'utilisation d'ordinateurs. Ici aussi, la principale limite est liée au temps et aux horaires irréguliers des participants.

Pré-formation dans le bâtiment : les milieux patronaux se mobilisent

Frank Sobczak, coordinateur pour la formation professionnelle à la Société suisse des entrepreneurs (SSE), section Genève, a donné une première information officielle sur un nouveau projet pilote, mis sur pied conjointement par la section genevoise de la SEE et l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC).

Ce projet concernera la profession de maçon (3'190 maçons travaillent actuellement à Genève et 89% d'entre eux ont un niveau inférieur au CFC). Il a pour objectif d'offrir une formation aux ouvriers les moins qualifiés, de concevoir la pré-formation comme une mise à niveau favorisant l'accès au CFC et de mettre en place une formation pratique modulaire répondant aux besoins des entreprises. Ce projet bénéficie de l'appui pédagogique de l'OFPC et est soutenu par la SEE pour la coordination inter-entreprises.

Le développement cognitif

Atelier de raisonnement logique

Médiatrice et instructrice en atelier de raisonnement logique (ARL) à Lausanne, Marcia Tschopp a précisé que l'ARL est un outil de développement cognitif pour mieux réfléchir, mieux communiquer, raisonner efficacement et résoudre des problèmes.

Cet outil s'adresse à des personnes en mal d'adaptation qui ont besoin de reprendre confiance en elles, à des individus qui souhaitent augmenter l'efficacité de leur apprentissage ou leur efficacité

“Faut-il vraiment mettre en place des approches particulières pour inciter les adultes à se former quand des études ont montré que la formation informelle est la plus efficace dans les entreprises ?”



dans leur vie professionnelle et personnelle.

Les principes pédagogiques de l'ARL sont la centration sur l'apprenant, pour l'amener le plus loin possible par rapport à ses modes de raisonnement, sa participation active (c'est lui qui construit ses structures opératoires au contact des autres), la centration sur le raisonnement (la stratégie utilisée pour arriver à une solution est plus importante que la solution), l'analyse de l'erreur (l'erreur étant formatrice, elle est inhérente à l'apprentissage) et l'importance du transfert des acquis de l'apprenant dans sa vie professionnelle et personnelle.

Programme d'enrichissement instrumental

Doyenne au Service des classes d'accueil et d'insertion, Anne-Lise Baumann donne également des Programmes d'enrichissement instrumental (P.E.I.) pour différents organismes. Elle a précisé que le P.E.I. n'est pas nouveau puisqu'il s'est développé en France dans les années 90. Il a pour objectif la réactivation de certaines fonctions cognitives, la modification de cheminements de pensée, la réflexion et l'insight.

Le P.E.I. est une approche pédagogique et non psychologique, car il fournit des moyens pour qu'une personne se modifie, mais il ne soigne pas.

Il s'adresse donc à toute personne intéressée par le développement de son potentiel, par la disparition de certains blocages personnels ou la mise en place de nouvelles procédures de pensée facilitant l'apprentissage.

Anne-Lise Baumann a ensuite montré des exemples concrets d'exercices de P.E.I., une méthode qu'elle utilise aussi au Service des classes d'accueil.

Le coaching

Le coaching

Co-fondateur de Coaching-Services à Lutry, Jean-Michel Vuagniaux a une longue pratique du coaching. Auteur d'un livre sur «*L'art du coaching*», il est donc particulièrement bien placé pour commenter ce qu'est véritablement cette technique.

« Un style de relation, basé sur une mentalité qui reconnaît l'être humain et l'aide qu'il peut demander. Il ouvre une relation privilégiée de personne à per-

sonne dans laquelle la personne dans son fonctionnement est plus importante que le problème ou la situation. Le coaching vise une auto-transformation vers l'autonomie, permettant au coaché d'adopter des attitudes, des réactions et des actions qui lui sont les plus favorables. Le coach cherche la dynamisation de la performance, notamment professionnelle, en s'appuyant sur le présent pour aller vers le futur. ».

Le coach ne donne donc pas d'ordres ni de conseils, ce qui maintiendrait le coaché dans un état de dépendance. Le coaching a pour finalité de diminuer la prédominance du « professionnel » (toute personne ayant autorité) pour augmenter progressivement la prédominance du « client » (le coaché).

La pratique du coaching à l'Etat de Genève

Chef du Service Développement organisationnel et accompagnement de projets au Centre de formation de l'Etat de Genève, Arthur Anthamatten a commenté la pratique du coaching dans la fonction publique cantonale. Il a précisé la finalité du coaching à l'Etat, à savoir l'augmentation qualitative des prestations.

Comme Jean-Michel Vuagniaux, il a rappelé que le coaching visait l'autonomisation des personnes et leur responsabilisation dans le développement de leurs compétences et performances.

Il a donné des exemples de coaching : développer des compétences de gestion de projet pour remplir un nouveau mandat, acquérir et mettre en œuvre des méthodes d'amélioration continue du travail d'équipe, apprendre à trouver des pistes d'action pour résoudre des problèmes de démotivation et de stress au travail chez les collaborateurs.

Il a ensuite explicité le déroulement pratique d'une action de coaching depuis sa demande par le bénéficiaire, sa hiérarchie et les ressources humaines jusqu'à son évaluation finale.

Il a enfin énuméré les conditions indispensables pour un coaching : volonté de réussite de toutes les parties concernées, mise sur pied d'une analyse des besoins, définition d'objectifs clairs et pertinents, qualité de communication et éthique de respect, et enfin, garantie d'un climat de confiance et d'une totale confidentialité.

“Volonté de réussite, analyse des besoins, définition d'objectifs, garantie d'un climat de confiance et d'une totale confidentialité, qualité de communication et éthique du respect, telles sont les conditions indispensables au coaching”



Table ronde

Comment donner aux adultes le désir d'apprendre ?

Animée par Stéphane Jacquemet, la table ronde a réuni Gabriel Barrillier, secrétaire général à la Fédération des métiers du bâtiment, Genève et président du Groupe pour le développement de la formation continue du Conseil central interprofessionnel (CCI), Lucien Martenot, secrétaire syndical au Syndicat interprofessionnel des travailleuses et travailleurs à Genève, Grégoire Evéquo, directeur général de l'OFPC à Genève, Edmée Ollagnier, maîtresse d'enseignement et de recherche à l'Université de Genève et Patrick Rywalski, chef de projet et responsable de formation à l'Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle à Lausanne et également président de la Commission romande de la FSEA.

Les intervenants à la table ronde se sont d'abord penchés sur la question de l'émergence du désir ou de l'envie d'apprendre. Qu'est-ce qui pousse les adultes à apprendre ? Quelle est, quelle peut être l'influence des entreprises, des syndicats, des pouvoirs publics pour les inciter à se former ?

D'emblée Lucien Martenot a affirmé le souci des milieux syndicaux d'encourager les employés à entrer dans un processus de formation, et de les accompagner durant leur parcours de formation, si possible dans une filière professionnelle certifiante. Il se montre plus réservé quant à la question de la motivation réelle des syndiqués : difficile de démêler la part des pressions liées aux conditions de travail ou à la perte éventuelle de l'emploi d'un désir plus personnel lié à la volonté d'apprendre.

Gabriel Barrillier, lui, a insisté que la convergence des désirs, désir de l'individu de maintenir son employabilité en améliorant son niveau de formation, mais aussi pressions extérieures du monde économique confronté à une compétitivité mondiale. Edmée Ollagnier s'est interrogée sur la part du plaisir de développer son potentiel personnel face à l'impact de ces pressions. L'individu demande-t-il une formation pour son propre développement ou pour répondre aux injonctions des entreprises soucieuses de disposer de compétences spécifiques ?

Grégoire Evéquo a rappelé que les publics les plus faiblement qualifiés sont aussi les plus exposés au risque de chômage. Ce sont aussi ceux qui ont le moins accès à la formation continue. L'Etat a donc tout intérêt à inciter ces publics à se former, en leur proposant des structures adaptées à leurs besoins. Mais l'Etat ne peut jouer qu'un rôle subsidiaire par rapport aux autres partenaires : les entreprises en premier lieu, les individus ensuite.

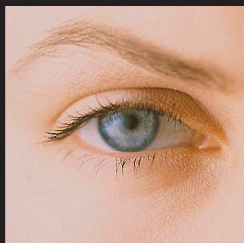
Sans oublier le marché car la formation continue est devenue un marché. Il y aurait en Suisse plus de 2,5 millions d'offres de formation différentes. Patrick Rywalski a confirmé cette réalité. Il a réaffirmé la nécessité de réguler cette offre par des labels de qualité et de réfléchir d'une manière plus globale en terme d'ingénierie de formation. Mais aussi de se pencher sur le sens même de la formation, de ce qu'on pourrait apprendre, de la nécessité ou non d'acquérir des compétences très spécialisées ou au contraire d'élargir ses connaissances en culture générale.

Encourager jeunes et adultes à se former est une première étape, leur proposer des dispositifs en adéquation avec leurs besoins, leur disponibilité est une seconde étape, tout aussi importante. Comment mettre en place des dispositifs attractifs ?

Représentante des milieux pédagogiques, Edmée Ollagnier a fait écho aux conférences d'Anne-Nelly Perret-Clermont et de Sandra Enlart-Bellier : il importe d'apprendre en étant le plus proche possible des situations de travail que vivent quotidiennement les apprenants. Il faut un lien étroit, une alternance entre théorie et pratique. C'est ainsi que l'on peut donner envie aux employés de se former et aussi convaincre leur employeur que la formation est un investissement nécessaire et utile et non une perte de temps et d'argent.

Pour Grégoire Evéquo, la formation duale, donc alternant formation en école professionnelle et formation en entreprise, est un modèle performant. Pour preuve, le taux d'emplois après le CFC : un an et demi après leur diplôme, 50% des anciens apprentis travaillent dans l'entreprise qui les a formés. Mieux, ils étaient 98% au sortir de leur apprentissage à avoir un emploi. Une raison de ce

“Les individus demandent-ils une formation pour leur propre développement ou pour répondre aux injonctions des entreprises soucieuses de disposer de compétences spécifiques ?”



**VISION 3
LES FORUMS
DE L'OFPC**

succès vient justement du fait que ce sont les milieux professionnels, les associations professionnelles, qui définissent les contenus des formations. Ce qui est performant au niveau de la formation de base peut aussi l'être au niveau de la formation continue.

Le tissu économique suisse, et particulièrement genevois, est composé essentiellement de PME qui, le plus souvent, n'ont pas les moyens, les compétences ou la disponibilité de gérer des centres de formation. Pourquoi dès lors ne pas envisager des solutions novatrices? Gabriel Barrillier, après avoir évoqué le rôle moteur qu'a joué et que joue toujours le Fonds genevois pour la formation et le perfectionnement professionnel, a annoncé un scoop en informant la salle de la volonté du Groupe pour le développement de la formation continue du CCI de proposer un concept de congé formation, plus exactement d'Epargne-Temps-Formation.

“30% des bénéficiaires du Chèque annuel de formation ne se seraient pas formés sans cette aide financière. 80% d'entre eux plébiscitent les formations individualisées sous forme modulaire”

La formation des adultes bénéficie au plan cantonal d'une loi sur la formation continue. Ce n'est pas le cas au plan fédéral. Par deux fois, les Suisses ont refusé d'inscrire, dans des bases légales, le droit à la formation continue. En attendant une future modification de la Constitution fédérale à laquelle s'attelle depuis des années la FSEA, Patrick Rywalski a mentionné deux mesures attractives: la formation en cours d'emploi et la reconnaissance et la validation des acquis. Serait-ce là un moyen de renverser la tendance actuelle d'une formation continue considérée par les entreprises comme le parent pauvre de la formation? Pourrait-on imaginer d'un côté un contrat de travail «classique» et de l'autre un contrat d'activité qui permettrait à un collectif d'entreprises de travailler ensemble à des prestations de formation continue?

Dernier volet abordé durant la table ronde, la question des effets de la formation continue? Existe-t-il des études évaluant les effets de la formation continue

pour les individus qui se forment, pour les entreprises qui les embauchent, pour les institutions de formation qui les forment, pour les pouvoirs publics dans la perspective d'une diminution du chômage consécutive à l'effort de formation? Les intervenants ont regretté le manque de données sur cette question. Si les études du professeur Siegfried Hanhart apportent un éclairage très instructif sur le coût de la formation continue pour les entreprises, il existe peu d'études sur ses effets en matière de pédagogie. Mais peut-on calculer ces effets comme on résoudrait une équation mathématique, s'est interrogée Edmée Ollagnier.

Toujours est-il que les entreprises prennent de plus en plus conscience que leur première richesse est justement leur capital humain, donc leurs collaborateurs et qu'il serait très utile de disposer de plus de données sur l'impact de la formation continue en terme d'investissement,

de mobilité professionnelle et d'emploi.

De telles études seraient des éléments très précieux pour mener des politiques publiques cohérentes et justifier l'octroi de subvention. Grégoire Evéquoz a rappelé l'importance de mesures incitatives. Les statistiques concernant le chèque annuel de formation l'attestent: 30% des bénéficiaires du chèque ne se seraient pas formés sans cette aide financière et 80% d'entre eux plébiscitent les formations individualisées sous forme de module. Il a conclu les débats en relevant, comme l'avait fait Patrick Rywalski, l'importance de la reconnaissance et de la validation des acquis, cette procédure qui prend en compte ce que les personnes savent déjà et leur facilite l'accès au diplôme, en l'occurrence, le CFC.

Voilà déjà des données récentes quant à l'impact de la formation continue sur les utilisateurs. En attendant d'autres études plus approfondies...

Compte rendu: Yvonne-Marie Ruedin

OFPC

Office pour l'orientation,
la formation professionnelle
et continue
6, rue Prévost-Martin
Case postale 192
1211 Genève 4
Tél. 022 388 44 00
Fax 022 388 44 20
E-mail ofpc@etat.ge.ch
www.geneve.ch/ofpc/
evenements/forum_vision3.asp

Contact Forums Vision 3

Yvonne-Marie Ruedin
Tél. 022 388 44 27/388 46 15
yvonne-marie.ruedin@etat.ge.ch



Office pour l'orientation,
la formation professionnelle
et continue

**Réussir ses choix.
Réussir sa vie.**