

Promotion des compétences de base sur le lieu de travail avec le modèle GO

Deux guides :

1. Introduction à la promotion des compétences de base en situation de travail
2. Accéder aux entreprises

Mentions légales

Éditeur :

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung
klein@bbbklein.de ; www.bbb-dortmund.de

Fédération suisse pour la formation continue FSEA
caecilia.maerki@alice.ch

Projet :

Profi-Train : Professionnalisation des formateurs pour la promotion des compétences de base en situation de travail
www.profi-train.de

European Strategic Partnership Project for Vocational Education and Training

Avec le soutien financier d'ERASMUS+ et de Movetia

Projet n° 2017-1-DE02-KA204-004126

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne et de Movetia, la fondation suisse pour la promotion des échanges et de la mobilité. Les auteurs sont seuls responsables du contenu ; les bailleurs de fonds déclinent toute responsabilité pour l'utilisation ultérieure des indications fournies.



Erasmus+

movetia

Austausch und Mobilität
Echanges et mobilité
Scambi e mobilità
Exchange and mobility

Sommaire

I	Introduction à la promotion des compétences de base en situation de travail	1
	Introduction	1
	Conditions cadres et bases législatives	3
	La population suisse poursuit activement sa formation continue	3
	Loi fédérale sur la formation continue (LFCo)	4
	Axe prioritaire « Compétences de base sur le lieu de travail »	5
	Promotion des compétences de base en situation de travail	7
	Qu'entend-on par compétences de base en situation de travail ?	7
	Caractéristiques de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail	7
	Utilité de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail	13
	Utilité pour les travailleurs	13
	Utilité pour les entreprises	15
	Le modèle GO	17
	Les principaux acteurs dans l'entreprise	17
	Apprentissage situé comme principe didactique	17
	Mise en oeuvre dans l'entreprise	19
	Le processus GO : fonctions et interfaces	21
	Ressources	22
II	Accéder aux entreprises	23
	Introduction	23
	Entrer en contact avec les entreprises	24
	Quelles entreprises conviennent pour des mesures de promotion des compétences de base en situation de travail ?	24
	Nouer des contacts	25
	Les facilitateurs et facilitatrices de contact ouvrent la voie	26
	Prospection	27
	L'Elevateur Pitch	27
	Le premier entretien	28
	Déterminer les besoins de promotion des compétences de base en situation de travail	29
	Exposer les effets favorables des mesures de promotion des compétences de base	29
	Financement par la Confédération	30
	Conception et réalisation de cours pour promouvoir les compétences de base en situation de travail	31

I Introduction à la promotion des compétences de base en situation de travail¹

Introduction

Les chiffres sont accablants : selon que l'on met l'accent sur les compétences de base au niveau de la langue, des mathématiques ou de la technologie, entre 400 000 et 1,5 million de personnes en Suisse ne disposent que de faibles compétences de base.² Malheureusement, l'on ne parvient guère à amener ces adultes à participer aux cours classiques de lecture et d'écriture. Mais puisque deux tiers des personnes avec de faibles compétences de base travaillent, il semble judicieux de chercher à les atteindre par l'intermédiaire des entreprises.

La promotion des compétences de base en situation de travail est un sujet dont la Suisse se préoccupe depuis 2009 dans le cadre d'un projet de développement soutenu par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Le modèle GO développé par la FSEA conjointement avec divers partenaires est depuis lors mis en œuvre avec succès pour la promotion des compétences de base sur le lieu de travail dans de nombreuses entreprises de toutes tailles.³

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le SEFRI subventionne en outre, dans le cadre de l'axe prioritaire national « Compétences de base sur le lieu de travail »⁴, des cours et mesures de formation dans les entreprises. Cela crée les conditions nécessaires pour que les personnes ayant besoin d'un soutien en matière de compétences de base puissent être atteintes dans les entreprises et puissent apprendre dans le cadre de cours individualisés axés sur l'emploi. Le modèle GO est la base conceptuelle pour la réalisation de ces programmes dans les entreprises.

Le présent guide s'adresse aux représentants et représentantes de prestataires de formation continue :

- Les **décideurs** et les **développeurs d'offres** y trouveront une bonne introduction au thème de la promotion des compétences de base axée sur l'emploi, qui peut également apporter un soutien précieux dans les questions stratégiques ;
- Les **responsables de la prospection ou de l'acquisition d'entreprises** obtiendront entre autres dans le chapitre consacré à l'accès aux entreprises des informations importantes et des suggestions d'argumentation.
- Pour les **formateurs**, ce guide est un complément utile à la boîte à outils GO.

¹ Auteure de la version contextualisée suisse : Cäcilia Märki ; sur la base du manuel ProfITRAIN « Handbuch für das Selbststudium », Rosemarie Klein (éd.), bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund 2019

² Fleischli, 2016 ; Notter et. al 2006.

³ alice.ch/fr/services/go-promotion-en-situation-de-travail/

⁴ www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/formation-continue/programme-de-promotion-des-competences-de-base-sur-le-lieu-de-travail.html

Dans la première partie du présent guide, nous exposons les bases de la promotion des compétences de base en situation de travail et vous guidons à travers le processus de planification, de réalisation et d'évaluation des formations correspondantes dans les entreprises. Le guide entend contribuer à tirer au clair les questions suivantes :

- Quelles sont les conditions cadre pour la promotion des compétences de base en situation de travail en Suisse ?
- Pourquoi la promotion des compétences de base en situation de travail est-elle un sujet important pour la Confédération, les cantons et les prestataires de formation continue ?
- Qu'est-ce que la promotion des compétences de base en situation de travail ?
- Quelles sont les apports de la promotion des compétences de base en situation de travail pour les parties impliquées ?
- Qu'est-ce que le modèle GO et le processus GO ?
- Quelles sont les exigences envers les formateurs dans le domaine de la promotion des compétences de base en situation de travail ?

Mais puisque la promotion des compétences de base sur le lieu de travail ne peut réussir que si les entreprises en réalisent l'utilité et perçoivent le soutien de leurs collaborateurs et collaboratrices comme une chance, la deuxième partie de ce guide est consacrée à la manière d'aborder les entreprises, et répond aux questions suivantes :

- Quelles sont les entreprises qui conviennent à la promotion des compétences de base sur le lieu de travail ?
- Comment réussir à établir des contacts avec succès et gagner les entreprises à la promotion des compétences de base sur le lieu de travail ?
- Comment persuader les décideurs des entreprises pour soutenir activement le processus ?
- Comment fonctionnent les possibilités de financement ?

Conditions cadres et bases législatives

La population suisse poursuit activement sa formation continue

La participation à la formation continue en Suisse est élevée par rapport aux normes européennes. Ce qui est moins satisfaisant, c'est que (comme on pouvait s'y attendre) les activités de formation continue varient fortement selon le niveau de formation : plus le niveau de formation est élevé, plus la formation continue est importante ; avec 81 %, les personnes avec un diplôme d'études supérieures sont deux fois plus nombreuses à suivre une formation continue que celles dont le plus haut niveau de formation est l'école obligatoire (40 %).

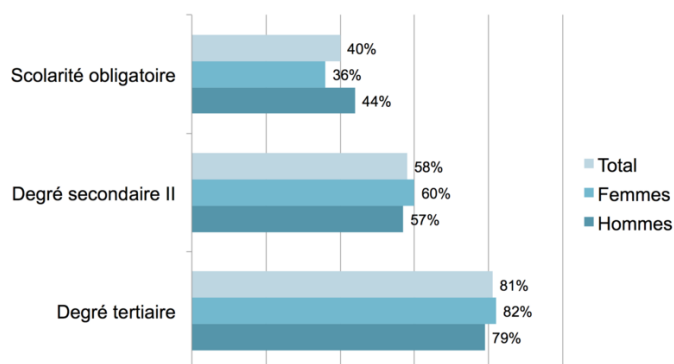


Figure 1 : Participation à la formation continue avec au moins une activité selon le statut sur le marché du travail 2016 (Source: OFS).

Ces faits se reflètent également dans la formation continue en entreprise : par rapport à la moyenne européenne, la Suisse est bien placée en ce qui concerne les « entreprises actives dans la formation continue » ; seules la Lettonie, la Norvège, la Suède et la République tchèque sont plus actives dans ce domaine. Selon les chiffres du rapport de 2015 sur la formation continue professionnelle dans les entreprises suisses, environ 89 % des entreprises ont soutenu des formations continues pour leurs employés. Ceci englobe non seulement le soutien aux cours de formation continue, mais également des mesures de formation continue telles que des séminaires, des conférences, des ateliers, des formations sur le lieu de travail, etc.⁵

Mais le niveau de formation des employés joue ici également un rôle déterminant : la participation à une formation continue soutenue par l'employeur dépend de la formation initiale des personnes en question. Le pourcentage de ceux qui ont suivi au moins une formation continue en 2016 avec le soutien de l'employeur est de 40 % dans le groupe des personnes n'ayant accompli que la scolarité obligatoire. Les personnes avec un diplôme de niveau tertiaire obtiennent deux fois plus souvent un soutien de l'entreprise pour leur formation continue (81 %).⁶ Le nombre de cadres qui bénéficient pour leur formation continue d'un soutien de l'employeur est également nettement plus élevé

⁵ OFS, La formation professionnelle continue, 2018.

⁶ OFS 2018.

que pour le reste du personnel ; il en va de même pour les personnes avec un taux d'occupation supérieur à 65 % par rapport aux employés avec un temps de travail plus réduit. Ceci explique sans doute aussi pourquoi les femmes sont moins souvent soutenues par leurs employeurs pour la formation continue que les hommes.⁷

Les niveaux très différents de soutien à la formation continue par les employeurs, selon le niveau de formation, est un point sensible en Suisse, qui est par ailleurs favorable à la formation continue : les personnes qui sont dans la position la plus faible en raison de leur formation et qui auraient le plus grand besoin de formation continue reçoivent le moins de soutien.

Loi fédérale sur la formation continue (LFCo)

Avec l'adoption de l'« article sur la formation » en 2006, l'électorat suisse a renforcé la formation continue par son vote : la formation continue est pour la première fois ancrée dans une loi fédérale – la loi fédérale sur la formation continue (LFCo) du 20 juin 2014⁸, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017. La LFCo « vise à renforcer la formation continue, en tant que partie intégrante de l'apprentissage tout au long de la vie, au sein de l'espace suisse de formation » (art. 1) – et la notion de « l'apprentissage tout au long de la vie » fait donc ici également son entrée dans la législation.

Cette loi revêt une grande importance pour la formation continue pour diverses raisons : même si tout individu reste lui-même responsable de sa formation continue, la Confédération et les cantons sont tenus de « créer des conditions permettant à chacun de suivre des formations continues » (art. 4b) et de « créer des conditions cadres favorables aux prestataires de formation continue tant publics que privés » (art. 4d). Les employeurs, tant publics que privés, doivent également assumer une responsabilité lorsqu'il s'agit de la formation continue de leurs collaborateurs, et favoriser celle-ci (art. 5,2).

La LFCo définit les compétences de base des adultes comme prérequis pour l'apprentissage tout au long de la vie. L'acquisition et le maintien des compétences de base sont établis comme domaines à encourager, de sorte que la Confédération met des ressources financières à disposition à cet effet.

Dans le domaine de la promotion des compétences de base en situation de travail, la LFCo joue un rôle dans la mesure où l'art. 4c stipule expressément que l'un des objectifs consiste à « améliorer les chances des personnes peu qualifiées sur le marché de l'emploi ». La formation continue relève ici encore avant tout de la responsabilité individuelle, mais les employeurs publics et privés doivent favoriser la formation continue de leurs collaborateurs (art. 5).

⁷ OFS, La formation continue en Suisse, p. 8

⁸ <https://www.admin.ch/opc/fr/official-compilation/2016/689.pdf>

Axe prioritaire « Compétences de base sur le lieu de travail »

La Confédération reconnaît l'importance de la promotion des compétences de base en situation de travail : en 2018, elle lance le programme national « Compétences de base sur le lieu de travail » sous le titre « Simplement mieux ! ... au travail » et met à disposition dans un premier temps, pour les années 2018 à 2020, environ 13 millions de francs pour le financement d'offres correspondantes. La mise en œuvre est confiée au SEFRI. Le Conseil fédéral définit l'objectif du programme comme suit :

L'objectif du programme est de transmettre aux travailleurs des compétences fondamentales pour répondre aux exigences du monde du travail en constante évolution. Il s'agit de proposer des cours adaptés aux exigences concrètes du lieu de travail, qui transmettent aux travailleurs des compétences de base, par exemple dans les domaines des technologies de l'information et de la communication (TIC), de la langue ou des mathématiques élémentaires. Les connaissances acquises doivent notamment permettre aux travailleurs de remplir un rapport de travail sous forme de fichier électronique, de saisir des résultats de mesures et des codes de produit, d'effectuer des calculs et des conversions, de respecter des indications de dosage ou d'utiliser l'ordinateur pour des opérations simples.⁹

Il est intéressant de noter que ce programme a avant tout été lancé en considération des travailleurs plus âgés, puisque « le besoin de formation continue spécifique, par exemple dans les TIC, touche particulièrement les plus anciens ». Le principal groupe cible devrait être les entreprises qui souhaitent "mieux qualifier leurs employés pour les défis futurs sur le lieu de travail".¹⁰

Dans la fiche d'information du SEFRI, cet aspect est moins accentué ; il s'agit de promouvoir d'une façon générale les « compétences de base nécessaires sur le lieu de travail » portant sur les domaines suivants: « lecture, écriture, expression orale dans la langue nationale locale (lieu de travail), mathématiques élémentaires ainsi que notions de base dans l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) » ; les besoins des travailleurs plus âgés doivent toutefois également être pris en compte. Les éléments suivants sont expliqués par le SEFRI comme une caractéristique distinctive importante par rapport à la formation continue conventionnelle en entreprise:

« Les contributions fédérales allouées dans ce cadre ne sont pas destinées à des cours qui s'adressent à l'ensemble du personnel d'une entreprise (par exemple cours d'introduction à un nouveau système d'enregistrement du temps de travail), mais uniquement aux actions de formation permettant aux participants d'acquérir les compétences de base nécessaires pour pouvoir suivre ultérieurement ce genre de formations internes. »¹¹

Le programme s'adresse fondamentalement à toutes les entreprises qui souhaitent aider leur personnel à acquérir des compétences de base utiles sur le lieu de travail.

La Confédération apporte un soutien financier aux mesures de formation satisfaisant aux critères suivants :

⁹ Tous les textes cités sont extraits de :

<https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiques.msg-id-68714.html>

¹⁰ Ibid.

¹¹ https://www.sbfi.admin.ch/dam/sbfi/fr/dokumente/2017/12/merkblatt-gk.pdf.download.pdf/Merkblatt_GKaA_F.pdf

- La formation continue consiste à transmettre des compétences de base sur le lieu de travail.
- La formation continue comprend entre 20 et 40 leçons, d'une durée minimale de 45 min.
- Celle-ci a lieu durant les heures de travail.
- Elle est gratuite pour les participants.
- Le nombre de participants par cours comprend entre 6 et 12 personnes.
- La formation continue ne doit pas compter plus de 3 leçons par jour.
- À l'issue de la formation, les participants reçoivent une attestation de participation qui renseigne sur les compétences transmises au cours de la mesure.

Promotion des compétences de base en situation de travail

Qu'entend-on par compétences de base en situation de travail ?

Les compétences de base sur le lieu de travail décrivent les aptitudes nécessaires pour répondre aux exigences de la communication orale et écrite, de la compréhension orale, de l'écriture, du calcul et de l'utilisation des technologies. Autrement dit : les compétences de base sur le lieu de travail sont les aptitudes et savoir-faire qu'une personne doit maîtriser afin de pouvoir participer avec succès au monde du travail.

Ces exigences ne sont pas statiques, mais changent continuellement. Dans l'ensemble, on peut dire que la complexité de beaucoup de tâches en entreprise a augmenté au fil du temps – et les exigences en matière de compétences requises ont donc également changé ; ceci est dû en partie aux efforts entrepris pour l'optimisation des cycles de travail et des coûts, ainsi qu'à la numérisation du monde du travail.

Il est donc impossible de fournir une liste exhaustive et définitive de ce qui fait partie des compétences de base dans le cadre professionnel. Parmi les principales compétences de base nécessaires pour maîtriser le quotidien en entreprise comptent incontestablement les compétences de base linguistiques (expression et compréhension orales, écriture, compréhension à la lecture), mathématiques (opérations de base, unités de mesure) et technologiques (notions de base en TIC). Klein/Reutter/Schwarz (2017) comptent également parmi les compétences de base la compétence en matière de santé et la compétence sociale – qui peuvent toutes deux jouer un rôle dans le quotidien de l'entreprise – ainsi que la compétence financière. Alors qu'en Allemagne, par exemple, une connaissance de base de l'anglais est également considérée comme une compétence de base, en Suisse, seule la connaissance de la langue de la région linguistique respective compte.

Le concept de promotion des compétences de base axée sur l'emploi peut être résumé ainsi : Les prestataires travaillent en collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise pour développer des mesures de formation courtes dans le domaine des compétences de base qui sont spécifiquement adaptées aux exigences du lieu de travail et aux besoins des employés.

Caractéristiques de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail

Les offres pour la promotion des compétences de base en situation de travail se distinguent avant tout des offres de formation continue usuelles par les aspects suivants :

- elles visent une amélioration des compétences ayant une importance dans le quotidien de l'entreprise dans les domaines de l'écriture et de la lecture, de la langue, des mathématiques élémentaires et/ou de l'emploi d'outils de travail numériques ;
- elles ont lieu – idéalement, sur le lieu de travail ;
- elles sont conçues sur mesure ;

- elles suivent un plan continu ;
- elles génèrent des activités de formation à partir de situations concrètes sur le lieu de travail ;
- elles assurent le transfert de ce qui a été appris sur le lieu de travail.

La promotion des compétences de base n'étant pas un enseignement classique tel que nous le connaissons, ces mesures de formation continue sont particulièrement exigeantes pour les formateurs. Il ne s'agit pas d'un programme prêt à l'emploi, mais d'un plan évolutif qui exige une grande flexibilité et la volonté de s'écarter de la direction choisie si nécessaire.

Afin de pouvoir enseigner sur le lieu de travail, les formateurs doivent en comprendre les tâches et les processus et cerner où se situent les difficultés. Cela signifie qu'une partie essentielle de la préparation des contenus de la formation aura nécessairement lieu sur place en entreprise. La formation sur le lieu de travail à partir de situations concrètes exige également un changement d'approche : la présentation didactique des contenus sera différente de ce que nous connaissons habituellement.

Enfin, les attentes en partie très diverses des participants et/ou de leurs supérieurs peuvent également constituer un grand défi.

La promotion des compétences de base en situation de travail ne suit pas un programme de formation fixe

Les compétences de base en situation de travail ne sont pas acquises sous forme de « connaissances spécialisées » telles qu'elles sont par exemple dispensées dans une école professionnelle. Il n'y a pas non plus pour la promotion des compétences de base sur le lieu de travail de programmes de formation généraux avec des contenus clairement prédéfinis. Les compétences de base spécifiques au travail découlent toujours des exigences de travail données dans les entreprises et doivent donc toujours être redéfinies de façon individuelle.

Les préoccupations en matière d'apprentissage des compétences de base sur le lieu de travail dépendent des conséquences que ces processus de changement ont sur la gestion des tâches des employés et sont toujours développées en fonction du contexte. Des situations d'exigences réelles et concrètes sur le lieu de travail sont déterminées pour l'apprentissage et sont didactisées en fonction des sujets d'apprentissage. Ils sont travaillés avec les participants employés de manière à ce qu'ils puissent optimiser leurs activités professionnelles.

Comme d'autres "difficultés" peuvent surgir d'une situation concrète ou si les participants expriment d'autres besoins en rapport avec la situation d'apprentissage, le concept doit être adapté - la planification de ces mesures de formation n'est jamais tout à fait complète : le concept doit être ajusté en permanence.

Opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail

Les offres de formation continue dans le domaine des compétences de base s'appuient sur les exigences concrètes du lieu de travail (situations) et sur le besoin individuel de formation par rapport à ces exigences. Le lieu de formation est donc toujours l'entreprise. Les formations ont lieu exclusivement en liaison avec la pratique et s'alignent sur des situations concrètes ; on utilise dans toute la mesure du possible du matériel authentique.

Les sujets ou situations à l'origine des besoins de formation peuvent être, par exemple :

- Exigences croissantes en matière de langue parlée en raison du contact avec la clientèle et de l'évolution technologique (rédaction d'e-mails) ;
- la compréhension des indications de sécurité, des prescriptions d'hygiène ;
- l'assurance de la qualité ;
- la compréhension des exigences de travail, l'aptitude à remplir des formulaires.

La promotion des compétences de base dans le cadre professionnel s'appuie systématiquement sur ce qui est réellement requis au poste de travail, et vise à améliorer les compétences de base de façon à ce que les tâches concrètes puissent être mieux effectuées. Les domaines d'apprentissage découlent ainsi de situations de travail réelles qui posent des difficultés aux travailleurs ne disposant que de faibles compétences de base.

Baethge/Baethge-Kinsky (2004) ont étudié ce qui détermine le caractère propice à l'apprentissage des postes de travail et fourni ainsi des indications importantes pour l'agencement des postes pour les travailleurs peu qualifiés dans le domaine des soins. Augmenter le potentiel d'apprentissage des postes de travail, cela signifie :

- **Créer des opportunités et des nécessités** d'acquérir de nouvelles aptitudes pendant le travail et de se développer professionnellement. Cela suppose que l'apprentissage est considéré dans l'entreprise comme une évidence et non pas comme l'expression d'un déficit quelconque.
- **Concevoir des tâches travail de manière globale ou holistique**, c'est-à-dire ne pas définir de tâches jusque dans les moindres détails, afin qu'il soit possible dans l'exécution du travail de prendre des décisions autonomes.
- Organiser le travail de manière à ce qu'il nécessite une coopération avec les autres. La communication intense et la coopération augmentent les compétences d'apprentissage des travailleurs.
- **Offrir des possibilités de participation**, c'est-à-dire que beaucoup de choses peuvent se faire par concertation mutuelle, et que les réflexions et idées des collaborateurs sont reprises lors de changements. Les travailleurs sont impliqués dans les décisions essentielles.

La promotion des compétences de base en situation de travail utilise des descripteurs comme auxiliaires pour un apprentissage situé

Le deuxième volume de la boîte à outils GO comprend une base de données de descripteurs dans laquelle des exemples concrets sont décrits dans divers contextes d'application avec les caractéristiques de la situation donnée. On y trouve également une liste des principales ressources nécessaires et utiles. Il y a des descripteurs relatifs à la communication orale, à la lecture/compréhension de textes, à l'écriture, aux mathématiques élémentaires, aux TIC et à la collaboration/méthodologie de travail.

Ces descripteurs détaillent des situations d'action professionnelles. Cela pourrait être par exemple : « tirer au clair des instructions et questions relatives au travail », « inscrire des indications dans des documents préstructurés », « déchiffrer des codes alphanumériques » ou « planifier des procédures ».

Les descripteurs sont formulés de façon relativement abstraite et générale, puisqu'ils représentent toujours un type donné de situation d'action, de tâche ou d'exigence professionnelle spécifique et réelle. De telles situations ou tâches spécifiques ont toutefois des caractéristiques communes et exigent des ressources similaires. Elles peuvent donc être regroupées par types.

Nous entendons par ressources les connaissances et/ou compétences nécessaires pour être en mesure de soutenir la maîtrise des situations d'action. Pour le descripteur « Expliquer les processus de travail », par exemple, les ressources sont les suivantes :

- vocabulaire technique en lien avec le travail
- décrire une situation actuelle ou future
- présenter un déroulement temporel et des rapports de cause à effet
- organiser une explication / instruction de façon logique et la présenter de manière structurée et dans un rythme compréhensible
- utiliser des éléments non verbaux dans les explications
- prononciation compréhensible
- souligner les points importants
- se mettre à la place de l'autre
- vérifier si tout a été compris
- amorcer et conclure un entretien / une instruction

La promotion des compétences de base en situation de travail se concentre sur le transfert des acquis

Les questions qui guident le développement de la formation continue en compétences de base sur le lieu de travail découlent des résultats d'apprentissage à atteindre et sont, par exemple : "Comment pouvons-nous réussir à faire perdre aux employés leur peur du contact avec les nouvelles technologies" ou "De quelles compétences les employés ont-ils besoin pour pouvoir accomplir leurs tâches avec plus de confiance ?" De ces questions, on peut déduire des objectifs d'apprentissage concrets et "utiles", qui constituent une base importante pour les étapes ultérieures de mise en œuvre.

La promotion des compétences de base sur le lieu de travail met l'accent sur le transfert des acquis : les travailleurs et les entreprises veulent que ce qui a été appris puisse être transposé comme compétence dans l'action au travail. Si cela réussit, l'investissement en faveur de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail aura été payant pour l'entreprise.¹²

En partie, on peut compter sur le fait que ce transfert d'apprentissage se fait de manière informelle. Cependant, la pratique recommande d'encourager et d'accompagner le transfert d'apprentissage. Cela se justifie du point de vue des individus et des organisations :

Sur le plan individuel, par exemple, il faut du courage à une employée pour appliquer ce qu'elle a appris dans la réalité du travail quotidien ("Que disent les collègues ?") ; il n'est pas facile pour une employée de surmonter ses habitudes et ses routines ("Mon collègue a toujours fait ça pour moi."). De tels modèles peuvent être rompus en accompagnant le transfert d'apprentissage.

Sur le plan organisationnel, il faut réaliser que le transfert des acquis suppose au sein de l'entreprise une culture de feed-back qui invite à transformer d'anciens schémas de rôle et fait de la place à un comportement modifié des travailleurs. Malheureusement, une telle culture du feed-back n'est pas toujours existante.

Pour le transfert des acquis, il faut également tenir compte du fait « que l'augmentation des compétences dans le sens d'un <pouvoir faire plus> exige également une augmentation des compétences dans le sens d'un <avoir le droit de faire plus>. Ceci pourrait menacer des schémas hiérarchiques traditionnels, et il faut penser en amont aux éventuelles contre-réactions correspondantes. »¹³

La promotion des compétences de base en situation de travail dans le champ des tensions entre les différentes parties concernées

La promotion des compétences de base dans l'entreprise comme lieu de formation s'adresse à deux publics : d'une part aux employés, d'autre part à l'organisation et aux responsables de l'entreprise. Les directions des entreprises et les représentants des travailleurs ne considéreront la promotion des compétences de base sur le lieu de travail comme une possibilité intéressante que si l'on peut en attendre, au-delà de l'utilité individuelle, un avantage clairement descriptible et perceptible pour l'entreprise également.

Même si la promotion des compétences de base en situation de travail s'adapte aux structures et conditions de l'entreprise et si la direction de l'entreprise, en tant que mandant, est également un client, le principe qui doit la guider est l'orientation participants. Ce qui doit être appris, comment et à quelle fin ne sera donc pas déterminé uni-

¹² Cf. Klein/Reutter/Rodenbücher 2014.

¹³ Cf. Rossmann 2012.

quement du point de vue de l'entreprise concernée ou d'une manière limitée aux exigences du lieu de travail spécifique, mais essentiellement du point de vue des participants.

Cela vaut la peine de connaître les différentes perspectives des parties prenantes et d'en tenir compte pour la planification et la réalisation de ces mesures de formation continue. Ainsi, il se peut que l'objectif du service qualité d'une entreprise soit que les participants à la formation puissent rédiger des documentations compréhensibles, tandis que les formateurs veulent obtenir que le groupe apprenne un allemand grammaticalement correct. Les participants, quant à eux, souhaitent ne plus avoir à demander de l'aide à leurs collègues pour les travaux de « paperasserie ». La cheffe de service, enfin, désire en premier lieu que malgré la participation à la mesure de formation, suffisamment de personnel reste disponible pour un fonctionnement sans faille des processus de travail.

Le défi consiste dès lors, à partir de la convergence de ces différents intérêts, idées, attentes, exigences et désirs, à générer des objectifs et à formuler des résultats d'apprentissage convenant dans la mesure du possible à tous les intéressés. On peut éviter les déceptions en impliquant - dans l'élaboration des objectifs, des représentants des différents groupes.

Utilité de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail

La formation est sans aucun doute une valeur ajoutée en soi - personne n'en doute sérieusement. Dans les entreprises, on se pose toutefois inmanquablement la question de savoir si la formation vaut les ressources financières et temporelles investies. Du point de vue économique, la question de la rentabilité est souvent déterminante pour la décision d'investir en formation. Dans le cas concret de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail, cela donnera lieu aux questions suivantes : une mesure de formation continue pour les travailleurs est-elle payante ? Permettra-t-elle d'améliorer les processus, d'éviter les erreurs, d'augmenter la qualité, d'accroître l'efficacité, d'éviter les temps morts, de faciliter la communication, de renforcer la capacité de réflexion, etc., en somme, est-ce que cela en vaut la peine ?

Comme les entreprises ne se considèrent pas en premier lieu comme des lieux d'apprentissage, ces questions jouent un rôle majeur. Il est important de comprendre que la promotion des compétences de base comme offre de formation dans l'entreprise ne va pas de soi ; il faut de bons arguments pour gagner la confiance et l'engagement des entreprises.

L'argument principal sera toujours que la promotion des compétences de base sur le milieu du travail a pour but de changer la manière d'agir dans le travail : les entreprises et les travailleurs voient la plus-value et l'utilité de ces mesures lorsque ce qu'ils ont appris débouche sur un changement de performance. Autrement dit, si les travailleurs parviennent, après une formation, à mieux répondre aux exigences de leur travail. La pratique montre que les petits pas et les changements réalisés au cours de courtes périodes de formation sont souvent suffisants.

Qui souhaite développer la promotion des compétences de base sur le lieu de travail comme champ d'activité doit bien réaliser qu'il est indispensable de convaincre aussi bien l'entreprise en tant que mandant que les travailleurs, mais également de trouver le bon équilibre entre les différentes attentes et les différents besoins. Les résultats de l'évaluation énumérés ci-dessous démontrent un constat qui est clair : la valeur ajoutée est là pour tous les acteurs concernés. La promotion des compétences de base sur le lieu de travail est payante.

Utilité pour les travailleurs

Dans une courte évaluation allemande de l'impact de la promotion des compétences de base en situation de travail effectuée récemment, on a demandé aux directions d'entreprise, aux supérieurs et aux travailleurs ainsi qu'aux formateurs de décrire de leur point

de vue l'utilité de telles mesures. Concernant l'utilité pour les travailleurs ayant accompli une formation de promotion des compétences de base sur le lieu de travail, on constate un changement impressionnant :¹⁴

Catégories	Exemples tirés du matériel analysé
Assurance de l'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du profil professionnel • Développement de nouvelles perspectives professionnelles • Meilleure maîtrise des tâches
Développement de la personnalité	<ul style="list-style-type: none"> • Assurance • Confiance en sa propre capacité d'apprendre • Autonomie
Aptitude au travail d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Implication active dans l'équipe de travail • Compétences sociales • Se sentir accepté dans l'équipe
Autonomisation en matière d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative personnelle pour davantage de formation continue et de développement des compétences • Intérêt • Motivation et disposition à apprendre
Augmentation des compétences de base professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences de base linguistiques (par ex. vocabulaire technique spécifique) • Compétences de base mathématiques • Compétences de base numériques
Identification avec l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Se sentir apprécié par l'employeur grâce aux mesures de formation • Sensibilisation à la responsabilité
Modification des attitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude positive face aux changements sur le lieu de travail • Attitude positive envers les contenus de l'apprentissage (résolution des blocages entravant l'apprentissage)

Figure 2 : Utilité pour les travailleurs

Il faut notamment souligner l'utilité qui se manifeste dans un changement d'attitude envers l'apprentissage. Le préjugé fréquent selon lequel les travailleurs peu qualifiés ont peu d'affinités avec la formation et sont largement abstinents en matière de formation continue ne se confirme pas. Les mesures de promotion des compétences de base réalisées sur le lieu de travail, conçues sur mesure en fonction des besoins et avec un contenu aligné sur le travail concret, ont favorisé la motivation et la disposition à apprendre. Elles ont également pour résultat que les travailleurs s'investissent de leur propre initiative dans la formation continue et le développement des compétences.

¹⁴ Cf. Klein/Reutter/Rudolph 2018.

Utilité pour les entreprises

L'utilité de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail pour les entreprises se traduit également dans d'autres catégories. Il s'agit plutôt ici de « rendement ». Comme on pouvait s'y attendre, les dirigeants et les supérieurs s'intéressent moins à l'employabilité des travailleurs. L'utilité qu'ils décrivent concerne l'optimisation des processus d'entreprise. Mais dans cette perspective également, l'étude d'impact citée plus haut évoque de nombreux avantages :

Catégories	Exemples tirés du matériel analysé
Instrument de fidélisation des employés	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement du lien avec l'entreprise• Satisfaction accrue des travailleurs• Moins de fluctuation de personnel
Ressource pour s'assurer une main-d'œuvre qualifiée / pouvoir des postes internes à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Les travailleurs peuvent être déployés de manière plus qualifiée• Les travailleurs assument des tâches dont ils ne se seraient pas sentis capables auparavant• Les travailleurs non qualifiés ou semi-qualifiés peuvent être déployés de façon nettement plus flexible
Accroissement de la productivité	<ul style="list-style-type: none">• Moins d'erreurs dans la production• Amélioration des cycles de travail• Diminution des arrêts-maladie et de l'absentéisme• Engagement accru des travailleurs
Amélioration de l'image professionnelle auprès du public	<ul style="list-style-type: none">• Rapports avec les clients, les hôtes, les patients
Amélioration du climat d'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Moins de demandes de précisions aux collègues (décharge)• Dynamique de groupe
Les supérieurs apprennent aussi	<ul style="list-style-type: none">• Rapports avec les collaborateurs (prise de conscience de la complexité des situations de communication)• Compréhension dans les besoins des collaborateurs
Adaptation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Restructuration des processus de travail

Figure 3 : Utilité pour les entreprises

En Suisse également, la question de l'utilité des mesures axées sur le lieu de travail a été étudiée. Une analyse des feedbacks de responsables d'entreprise à l'issue des cours a montré une grande conformité avec les résultats de l'évaluation en Allemagne :¹⁵

- processus de travail améliorés dans le quotidien de l'entreprise
- accroissement de la performance et de la productivité

¹⁵ Schmid/Hischier 2018, Externe Evaluation: GO-Next, Bâle.

- attitude plus ouverte envers le changement, flexibilité accrue
- moins d'accidents au travail, moins d'erreurs
- moins de fluctuations, moins d'absences
- décharge des chefs d'équipe / supérieurs grâce à une autonomie accrue
- plus forte identification avec l'entreprise

Le modèle GO

Le modèle GO est la base conceptuelle pour la réalisation des mesures de formations continues pour la promotion des compétences de base en situation de travail dans les entreprises. Le modèle est décrit en détail dans les deux volumes de la boîte à outils GO : le volume 1 contient sept chapitres décrivant les éléments d'un processus qui est adapté aux besoins de l'entreprise en question. Le volume 2 comprend une base de données avec environ 50 descripteurs, assistant les professionnels de la formation pour la saisie et la description des compétences de base requises dans une activité donnée ainsi que pour le développement et la mise en oeuvre des formations.

Nous ne présentons ici qu'un résumé du modèle GO, et recommandons aux responsables de la formation et aux formateurs qui prévoient de réaliser des offres de formation sur les compétences de base sur le lieu de travail d'étudier de façon plus approfondie les deux volumes de la boîte à outils GO.

Les principaux acteurs dans l'entreprise

Un degré élevé de sensibilité aux logiques d'action et de pensée des entreprises et la capacité à gérer la structure et la culture de communication de l'entreprise sont des facteurs de réussite dans la mise en oeuvre. Il est essentiel que tous les acteurs importants de l'entreprise soient informés et impliqués de manière appropriée. Le superviseur du processus doit posséder des compétences en matière de conseil organisationnel pour gérer le "fonctionnement du système". Les aspects suivants doivent être respectés dans les relations avec les entreprises :

- La direction de l'entreprise devrait non seulement être favorable au projet, mais aussi le soutenir activement.
- Les directeurs et les supérieurs directs doivent être impliqués et soutenus dans l'accomplissement de leurs tâches dans le processus et dans la mise à disposition des ressources nécessaires. Les supérieurs hiérarchiques directs jouent un rôle central lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre le transfert de ce qui a été appris sur le lieu de travail.
- Il doit y avoir au sein de l'entreprise une direction du projet qui ancre et coordonne le projet de formation en interne conjointement avec les formateurs et/ou le pilote de la formation.
- Les intérêts et besoins des travailleurs doivent être intégrés à toutes les phases du processus.
- Les collègues à proximité immédiate de l'offre de formation doivent être informés et soutenir autant que possible le processus d'apprentissage des participant.

Apprentissage situé comme principe didactique

Le point de départ pour un apprentissage sur le lieu de travail est une situation concrète qui pose des difficultés parce qu'une ou plusieurs compétences de base de l'intéressé

sont insuffisantes pour gérer cette situation sans problème. L'apprentissage situé met l'accent sur la situation dans laquelle se déroule le processus d'apprentissage et sur les interactions relationnelles qui déterminent cette situation.

Pour cette approche, il est essentiel que les situations soient « réelles » ; l'apprentissage et l'application des aptitudes acquises sont donc étroitement liés. Ceci s'appuie sur l'hypothèse que le savoir est fortement associé au contexte, c'est-à-dire inscrit dans des situations d'action. Il en va très différemment dans l'apprentissage scolaire, dans lequel l'acquisition et l'application de connaissances sont deux éléments strictement séparés. Dans ce contexte, l'acquisition de savoir est rapprochée de son application au moyen de méthodes telles que l'apprentissage par projets ou le travail sur des cas d'exemple.

Pour le modèle GO, les situations d'action sur le lieu de travail occupent une place centrale : ce sont toujours des situations d'application pratique qui constituent le point de départ et de référence de l'apprentissage. Sur la base de ces situations, on identifie les compétences spécifiques dont le travailleur a besoin pour mieux maîtriser une tâche donnée. Cet environnement d'apprentissage réel permet de traiter des problèmes réalistes et des situations authentiques. Ceci assure par ailleurs que le contexte d'application est évident pour le travailleur, et qu'une application réussira également en dehors de la situation d'apprentissage concrète. Suivant l'approche de l'apprentissage situé, il s'agit donc aussi pour la promotion des compétences de base sur le lieu de travail d'un apprentissage qui permet le transfert des compétences acquises à de nouveaux défis comparables.

Pour réaliser l'apprentissage situé comme principe didactique, il est utile d'avoir recours à ce que l'on appelle des descripteurs. Ils découlent des tâches réelles, s'alignent donc sur des situations, des tâches et des processus qui existent réellement au travail, et les définissent comme types. Lors de la saisie des exigences spécifiques d'un poste de travail, et également déjà lors de l'inventaire des besoins de promotion des compétences de base sur le lieu de travail, les descripteurs constituent une espèce de grille à l'aide de laquelle on peut associer des situations et exigences très spécifiques à un type de situation d'action. Les descripteurs apportent une aide concrète pour la planification et la conception didactiques.

Voici un exemple de descripteur :

K1 Comprendre des instructions directes sur son lieu de travail en s'aidant de la situation

Exemples	Caractéristiques	Ressources
Comprendre les instructions sur l'utilisation d'outils de travail ou d'un appareil simple. Comprendre les instructions relatives au travail à effectuer.	Il s'agit d'un échange verbal à deux « en face à face » ; la gestuelle et la mimique peuvent être utilisées. La conversation a lieu directement sur place ; des	Saisir la situation. Comprendre des mots « déictiques » importants (ici, là, maintenant, d'abord, ensuite, etc.). Utiliser la langue, la gestuelle et la mimique pour

Demander des explications à son supérieur / à l'instructeur. Faire comprendre que les instructions et explications ont été comprises.	choses importantes peuvent donc être montrées, indiquées. Le collaborateur concerné est dans une position hiérarchique inférieure. La partie orale est minime ; elle peut se limiter à une réponse par oui/non et à signaler qu'il ou elle a compris ou pas.	signaler que l'on a compris ou non. Savoir qu'il est permis de poser des questions. Stratégies de questionnement simples, en s'aidant de la mimique et de la gestuelle.
--	--	---

FSEA 2016, Boîte à outils GO Promotion des compétences de base en situation de travail Volume 2 : Descripteurs, p. 16

Mise en oeuvre dans l'entreprise

Le modèle GO soutient la réalisation des mesures de formation pour la promotion des compétences de base en situation de travail dans les entreprises. Il s'appuie sur un processus en cinq étapes. Dans de courtes séquences d'apprentissage, les participants acquièrent les compétences dont ils ont besoin dans l'entreprise. Le modèle peut être appliqué de manière flexible dans des entreprises de toutes tailles, et tient compte du caractère unique de chaque entreprise.

1. Analyse des profils de compétences : de quoi les travailleurs doivent-ils être capables à leur poste de travail ?

Le processus GO commence par une analyse des exigences des postes de travail : Les instructions de travail et les prescriptions de sécurité doivent-elles être lues ou comprises ? Y a-t-il des défis linguistiques dans le contact avec la clientèle ? Doit-on rédiger des messages ou des rapports, remplir des tableaux ? Utilise-t-on pour cela des appareils numériques et des logiciels ? À partir d'entretiens et d'observations, on établit un premier profil d'exigences qui définit les activités présentes et futures sous forme de situations d'action concrètes.

2. Inventaire des besoins de formation: les travailleurs sont-ils en mesure de répondre aux exigences ?

L'objectif de l'inventaire ou de l'évaluation des besoins est de déterminer dans quelles situations les employés qui doivent participer à la formation ne répondent pas aux exigences. De simples bilans, élaborés sur la base du profil d'exigences, contribuent à rendre visibles les

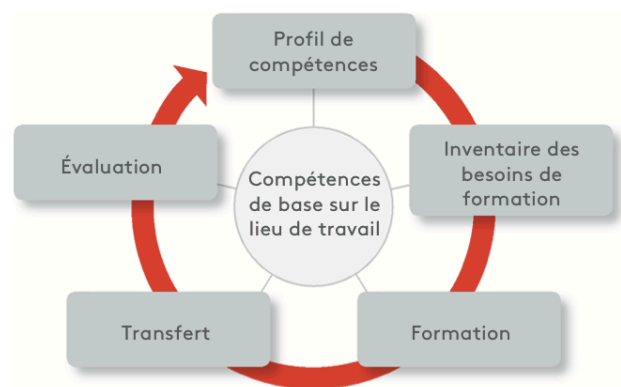


Figure 4 : Le modèle GO (FSEA, 2015)

besoins d'apprentissage des participants individuels par rapport aux exigences du poste de travail. L'objectif est de faire connaissance avec les participants et de découvrir les besoins et les exigences en matière d'apprentissage.

3. Mesure de formation :

le résultat de l'analyse des exigences et de l'inventaire des besoins

Le profil de compétences et l'inventaire des besoins de formation constituent la base de la mesure de formation qui a lieu si possible dans l'entreprise. L'apprentissage sur le lieu de travail réussit s'il y a un lien étroit avec des situations quotidiennes de la vie professionnelle ou privée, la possibilité d'appliquer directement les connaissances acquises et d'observer directement les progrès réalisés. Les contenus de la formation doivent avoir une pertinence pour les participants, et les objectifs doivent être atteignables. Il est ainsi dans l'intérêt de l'entreprise qu'en cas de maladie par exemple, les collaborateurs annoncent leur absence par courriel. Le contenu de cet apprentissage est alors d'autant plus pertinent pour les participants s'ils apprennent en même temps à annoncer à l'école une absence maladie de leurs enfants.

4. Transfert :

la pièce maîtresse de la promotion des compétences de base en situation de travail

Les nouvelles aptitudes acquises doivent être consolidées par application, sans quoi elles resteront sans effet. Le transfert constitue le facteur de succès déterminant, qui doit être pris en considération, organisé et soutenu par l'entreprise dès le début dans le processus GO. Plus l'entreprise s'implique dans le transfert, plus toutes les parties impliquées pourront y gagner. Si l'on choisit des situations concrètes comme point de départ de l'apprentissage, la base pour le transfert est d'ores et déjà posée. Si les supérieurs sont informés des tâches de transfert de leurs collaborateurs et leur laissent le temps de les réaliser dans le quotidien du travail, cette étape de transfert signifiera certes à court terme un ralentissement du fonctionnement de l'entreprise, mais l'utilité de la formation pour l'entreprise dépend largement de la mesure dans laquelle ce qui a été appris peut être « répercuté » sur le lieu de travail sous forme d'un comportement modifié.

5. Évaluation :

dans quelle mesure la formation et le transfert ont-ils été couronnés de succès ?

Une évaluation régulière de la formation permet de relever les succès et d'adapter les objectifs. La réflexion sur les expériences qui ont été faites peut déboucher sur d'autres nouvelles améliorations, par exemple si l'on constate que les informations affichées par la direction de l'entreprise ne sont pas bien comprises. Pour une partie du personnel, il peut alors être utile d'améliorer la compréhension à la lecture et/ou de rédiger les communications écrites de façon plus compréhensible.

Le processus GO : fonctions et interfaces

Les fonctions esquissées dans le modèle GO mettent en évidence les responsabilités et les interfaces qui doivent être gérées activement.

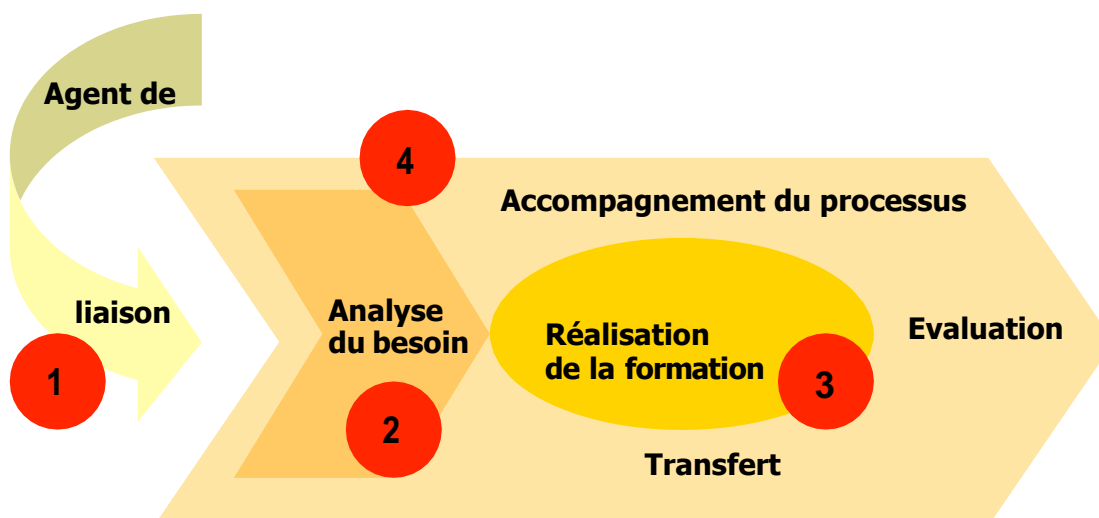


Figure 5 : Le processus GO (FSEA, 2015)

L'agent de liaison, ou facilitateur de contact, établit le contact avec l'entreprise et passe ensuite le relais au pilote de la formation qui va accompagner le processus. Ce dernier est responsable de l'ensemble du processus et de toutes les interfaces avec les acteurs impliqués, et définit conjointement avec l'entreprise les objectifs de la mesure de formation, l'ampleur de l'analyse des exigences et des besoins, les conditions cadre de la formation ainsi que l'ancrage du transfert des acquis au poste de travail.

Le travail avec le modèle GO exige des formateurs expérimentés capables d'évoluer dans un environnement commercial et ayant une forte affinité avec le groupe cible. Il est essentiel qu'ils soient disposés à enseigner de manière située, c'est-à-dire sans concept définitif pour un cours. Ceci suppose beaucoup de flexibilité et d'expérience, ainsi que la capacité de planifier par vagues. Lorsque l'apprentissage s'aligne aussi étroitement sur les besoins des participants, ceux-ci introduisent régulièrement de nouvelles situations dans le cours, qui doivent être reprises par le formateur et transposées en occasion d'apprendre. Cette démarche personnalisée, située et contextualisée est très motivante pour les participants. On ne leur administre pas un cours « scolaire ». Ils sont pris au sérieux comme sujets apprenants.¹⁶

Les différentes étapes du modèle GO et le processus doivent être agencés de manière flexible et adaptés au contexte de l'entreprise ; chaque entreprise est différente, et la réalisation du modèle GO l'est donc également chaque fois.

¹⁶ Feed-backs des participants à 25 pilotes GO.

Ressources

Boîte à outils

Promotion des compétences de base en situation de travail

Volume 1 : Guides

Volume 2 : Descripteurs



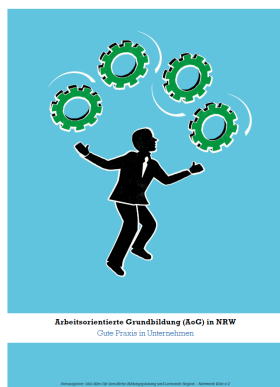
La boîte à outils GO contient des « outils » spécialement développés pour la conception et la réalisation de mesures de formation en situation de travail. Elle s'adresse aux professionnels qui travaillent avec le modèle GO dans les entreprises. Le volume 1 contient sept guides, par exemple pour l'établissement des profils d'exigences. Le volume 2 contient des descripteurs d'actions professionnelles concrètes, leurs caractéristiques et les ressources nécessaires pour les maîtriser.

Éditeur : FSEA, <https://shop.alice.ch/praxistools/go-toolkit-band-1-und-2.html>



La brochure GO contient des exemples pratiques de réalisation dans des PME. Elle présente notamment des expériences de coopérations de formation qui montrent comment la promotion des compétences de base sur le lieu de travail a fonctionné dans des constellations groupées avec des micro-entreprises. Il s'agit ici de groupements régionaux par branches (par ex. la restauration).

https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/13_ep_Projekt_GO2_f_web.pdf



Dans cette brochure allemande destinée aux entreprises, des directions d'entreprise, des formateurs, des responsables RH et des travailleurs rapportent leurs expériences et résultats avec une mesure de promotion des compétences de base en situation de travail. Arbeitsorientierte Grundbildung in Nordrhein-Westfalen – Gute Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen (2017), disponible en ligne :

<http://gruwe-nrw.de/images/GruweBroschuere.pdf>

II Accéder aux entreprises¹⁷

Introduction

Nous avons vu que les entreprises ont tendance à être intéressées par une formation continue de leurs collaborateurs si elles peuvent en tirer un avantage concret. Or, si les entreprises en Suisse participent avec régulièrement aux formations continues de leurs employés, ces formations ne sont pas perçues en soi comme des lieux d'apprentissage. En outre, les activités de formation continue sont d'autant plus soutenues que les employés sont bien formés ou occupent une position élevée dans l'entreprise.¹⁸

De ce fait, il faut un certain travail de sensibilisation en amont pour générer un changement d'attitude dans les entreprises. Avec son axe prioritaire « Promotion des compétences de base sur le lieu de travail » et le soutien financier de mesures correspondantes, la Confédération a créé des incitations importantes.

Mais les prestataires de formation eux aussi doivent changer leur manière de penser : pour la promotion des compétences de base en milieu de travail, il ne s'agit pas pour eux de promouvoir leurs produits éprouvés pour attirer des participants à leurs cours. Ils doivent en quelque sorte aborder les choses à l'envers, et non pas commencer comme d'habitude avec la conception d'une idée de formation (continue), mais s'attacher avant tout à rechercher des entreprises qui pourraient avoir besoin de formations en compétences de base sur le lieu de travail. Ils doivent donc tout d'abord trouver le client, puis découvrir les besoins très individuels de ses employés, afin de pouvoir finalement réfléchir au contenu et à la didactisation de l'offre. La grande question tout au début ne sera donc pas : « Que voulons-nous enseigner, et comment ? », mais : « Comment avoir accès à des entreprises intéressées ? ».

Dans la deuxième partie de ce guide, nous nous penchons sur les questions suivantes :

- Comment identifier des entreprises susceptibles d'être intéressées par la promotion des compétences de base sur le lieu de travail, et comment les aborder ?
- Quels sont les éventuels multiplicateurs et groupes d'exigences qui aident à diffuser des informations sur des offres de promotion des compétences de base sur le lieu de travail et ouvrent un premier accès aux entreprises intéressées ?
- Comment réussir à « acquérir » ces entreprises pour des offres de formation en compétences de base ?
- Quels sont les principaux critères pour une réalisation réussie de ces offres ?

Il faut bien dire que l'accès aux entreprises n'est pas toujours simple, et exige un certain degré d'initiative et de travail préparatoire. Mais on peut dire également que l'effort en

¹⁷ Auteur : Helmut Kronika, BEST, Autriche ; contextualisation pour la Suisse : Cäcilia Märki / FSEA.

¹⁸ Cf. chapitre « Conditions cadre et bases législatives ».

vaut la peine : si l'on réussit à soutenir les travailleurs n'ayant que de faibles compétences de base, toutes les parties impliquées y gagneront beaucoup à bien des égards ; mais la véritable récompense est la grande satisfaction qu'apporte ce travail gratifiant.

Entrer en contact avec les entreprises

Quelles entreprises conviennent pour des mesures de promotion des compétences de base en situation de travail ?

Les entreprises intéressantes pour ce type de formation seront naturellement celles qui proposent un nombre élevé d'emplois pour des personnes peu qualifiées. Mais le fait est que l'on trouvera dans pratiquement tous les secteurs et toutes les entreprises des travailleurs – individuellement ou en petits groupes – susceptibles de tirer profit de ces mesures de formation ciblées.

Il est évident que toutes les entreprises ne présentent pas le même intérêt pour la réalisation de ces programmes ; il y a toutefois des branches dans lesquelles une partie des offres d'emploi s'adresse à des travailleurs professionnellement peu qualifiés. Les personnes ne disposant que de faibles compétences de base travaillent en règle générale dans des secteurs à main-d'œuvre bon marché, typiquement dans le nettoyage, le bâtiment, la restauration et l'hôtellerie ainsi que dans les soins (comme aides-soignants). En outre, les personnes travaillant dans ces secteurs sont souvent d'origine immigrée.¹⁹

Mais les secteurs ci-dessus ne sont pas les seuls où l'on rencontre des besoins de promotion des compétences de base. On peut également trouver dans un bureau ou dans la distribution, etc., des personnes avec une faible formation de base, par exemple avec des besoins dans le domaine de la lecture, de l'écriture en français (technique) et du calcul, ou sans connaissances d'informatique. Elles sont peut-être en mesure d'effectuer sans problème les tâches dont elles sont chargées ; mais il peut arriver que leurs limites dans certains domaines ne sont pas perçues par leurs supérieurs ou leurs collègues avant d'avoir un impact sur l'exécution du travail. Ces travailleurs ont généralement la possibilité de s'arranger avec la situation, par exemple en se divisant le travail avec des collègues qui se chargent des tâches qui posent problème.

Une mesure de formation sur les compétences de base en milieu de travail peut également être intéressante pour des entreprises qui ont connu récemment ou connaîtront prochainement de grands changements ou des restructurations majeures. Dans le cas de réorganisations fondamentales d'une entreprise qui confrontent le personnel à des structures d'exigences modifiées, ces mesures de formation sur le lieu de travail offre une bonne possibilité de familiariser rapidement notamment les personnes peu qualifiées avec les nouvelles conditions de travail et les nouveaux défis.

¹⁹ Seyda, 2018.

Nouer des contacts

Il n'est pas toujours aisé d'entrer en contact avec les responsables des entreprises qui ont souvent autre chose à faire lorsque vous les appelez au téléphone ; des lettres rédigées avec soin, avec des arguments percutants et des offres attrayantes, sont souvent mises de côté ou jetées sans être lues. Le moyen le plus efficace d'accéder avec succès aux entreprises est le recours à des intermédiaires qui nous ouvrent la voie vers les décideurs. Il s'agit donc de mobiliser l'ensemble de notre réseau pour trouver d'éventuels facilitateurs ou facilitatrices de contact.

La formule magique est le réseautage. Le réseautage n'est pas un aspect éphémère, mais un élément essentiel d'une bonne stratégie de prospection. Construire et entretenir un réseau exige du temps, mais les réseaux d'affaires représentent un investissement à long terme et s'avèrent une ressource déterminante pour introduire avec succès des offres de promotion des compétences de base dans les entreprises.

Il y a de multiples occasions pour développer un vaste réseau : les associations économiques, sectorielles et professionnelles organisent régulièrement des manifestations purement et simplement consacrées au réseautage. Mais les pouvoirs publics – communes, cantons et Confédération – invitent également régulièrement à des rencontres d'échange. Ainsi, les ORP du canton de Zurich par exemple organisent une manifestation à l'intention des employeurs, ou encore les services de promotion économique des différents cantons toutes sortes de conférences, journées de rencontre, présentations, tables rondes, formations continues, etc. – qui ont toujours pour objectif les contacts et les échanges. Beaucoup de ces manifestations sont publiques, et la participation est parfois même gratuite. On trouve des informations à ce sujet en cherchant sur Internet et en s'abonnant aux newsletters correspondantes.

Si l'on a échangé des cartes de visite lors d'une rencontre, on peut reprendre ce contact le lendemain – un courriel indiquant par exemple : « J'ai été ravi de faire votre connaissance hier. Pendant l'apéritif, nous avons eu un entretien animé sur.... », etc.. Celui-ci a toutes les chances d'être effectivement lu ; nous pouvons dès lors présenter le sujet qui nous occupe, joindre des documents, demander un rendez-vous téléphonique, etc.

Encore un point très important : si nous avons une entreprise qui réalise des mesures de formation pour promouvoir les compétences de base, nous devrions l'encourager à devenir un ambassadeur de cette offre : si des personnes ayant des responsabilités de direction rapportent à d'autres cadres leurs expériences avec la promotion des compétences de base, c'est la meilleure publicité qui soit. Plus il y aura de tels multiplicateurs et multiplicatrices, plus vite la conception de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail et l'idée des entreprises comme lieux de formation importants pourront s'imposer.

Les facilitateurs et facilitatrices de contact ouvrent la voie

Pour la recherche d'entreprises susceptibles d'être intéressées par une promotion des compétences de base sur le lieu de travail, on commencera dans le cas idéal par rechercher des facilitateurs et facilitatrices de contact. Puisque ces intermédiaires joueront un rôle majeur dans la prospection, cela vaut la peine de réfléchir quelque peu à leurs tâches – et de ce fait également aux exigences envers elles.

Les facilitateurs de contact amorcent le premier contact avec les entreprises qui pourraient être intéressées. Leur tâche principale consiste à démontrer aux dirigeants responsables « les avantages qu'une promotion des compétences de base dans l'entreprise peut apporter aux travailleurs peu qualifiés ». ²⁰ Ils préparent le terrain en transmettant les principales informations avant de passer le relais aux responsables du projet pour la suite des opérations.

On peut en déduire le profil d'exigences pour ces importants intermédiaires : ce sont dans le cas idéal des personnes disposant d'un excellent réseau et de connaissances approfondies de la branche visée. Cela signifie aussi que les facilitateurs doivent parler la « langue » de la branche ou du domaine professionnel en question. Ils ont en outre d'excellentes aptitudes de communication et prennent plaisir à établir des contacts. Et bien entendu : ils connaissent l'utilité et les avantages de programmes de promotion des compétences de base en situation de travail, et savent les présenter de façon convaincante. Mais ils en connaissent également les problèmes et les entraves, et sont en mesure de prendre position sur ces questions. Car ici également, il vaut toujours mieux jouer cartes sur table que de promettre l'impossible.

Si l'intermédiaire a également une expérience du groupe cible, c'est un atout très précieux : qui a déjà travaillé avec des personnes peu qualifiées comprendra mieux leurs besoins, leurs réticences ou même leurs angoisses. Et qui a déjà enseigné à des personnes ne disposant que de faibles compétences de base cernera plus facilement où se situent les limites d'une telle mesure de formation, mais pourra également en estimer le potentiel de façon réaliste.

²⁰ Boîte à outils GO, volume 1, p. 11.

Prospection

Les contacts de réseau peuvent certes faciliter l'accès aux entreprises, mais c'est encore loin d'être suffisant. L'accès aux entreprises qui n'effectuent encore aucune mesure de formation en compétences de base sur le lieu de travail constitue souvent un défi : même dans des branches ou des entreprises qui emploient en majorité des personnes peu qualifiées, on ne voit pas automatiquement l'intérêt d'investir dans la formation continue de ces travailleurs.

Dans l'ensemble, l'expérience montre que l'accès aux grandes entreprises et aux grands groupes est plutôt difficile pour les institutions de formation continue : les grandes entreprises qui se préoccupent de la formation continue de leurs employés ont souvent leur propre système de formation et coopèrent avec des prestataires de formation établis. Les petites et moyennes entreprises, quant à elles, peuvent manquer de ressources financières ou en matière de personnel, ou encore présenter une faible disposition à investir dans la formation continue de leurs travailleurs.

Pour motiver des entreprises à réaliser de telles mesures de formation sur le lieu de travail, il faut donc – outre des multiplicateurs et des facilitateurs – une stratégie de prospection bien élaborée et un bon argumentaire pour convaincre les responsables de l'utilité de ces formations.

L'Elevateur Pitch

Quelle que sera la forme de prospection choisie, c'est le premier contact qui est déterminant. L'Elevateur Pitch est pour cela un excellent exercice. Un Elevateur Pitch, ou « argumentaire éclair », est une communication très courte et percutante. Elle tire son nom du scénario suivant : nous rencontrons par hasard dans l'ascenseur précisément le cadre important que nous cherchons à joindre sans succès depuis longtemps. Nous avons donc ici une chance unique : cette personne est « coincée » avec nous dans l'ascenseur, elle ne peut pas nous échapper et va donc nous écouter. Mais nous avons aussi un problème, à savoir le temps très limité dont nous disposons pour la convaincre.

Il s'agit donc de saisir notre chance et de présenter les meilleurs arguments de façon suffisamment claire et succincte pour éveiller l'intérêt de notre interlocuteur. Nous devons donc bien réfléchir comment nous pouvons résumer l'essentiel de notre idée en quelques phrases courtes et informatives qui susciteront un intérêt pour notre offre. Pour la promotion des compétences de base en situation de travail, le contenu de l'Elevateur Pitch (après quelques mots de salutation et de présentation) serait d'une part un bref résumé de ce qu'est un tel programme, et d'autre part un exposé des avantages qui peuvent en découler pour un employeur.

Il est important de ne pas se perdre dans les détails, mais de se concentrer uniquement sur les aspects essentiels. La communication doit être condensée de telle sorte que notre interlocuteur comprenne de quoi il s'agit, et suffisamment intéressante pour qu'il

« morde à l’hameçon » et souhaite en apprendre davantage – lors d’un entretien consécutif où l’on pourra alors entrer dans le détail.

Un Elevateur Pitch peut être bien préparé à l’avance ; il peut être précieux d’avoir les principaux points bien présents à l’esprit de façon à pouvoir les exposer en l’espace d’une minute.

Le premier entretien

Le déroulement du premier entretien est souvent crucial pour le succès ou l’échec de nos efforts auprès d’une entreprise. Il s’agit ici d’une part de poser habilement des questions, et d’autre part d’argumenter de façon convaincante.

Plus nous serons préparés, plus nous aurons de chances de réussir. Autrement dit, nous devons déjà nous faire une bonne idée de l’entreprise avant l’entretien. Mieux nous comprenons les principaux domaines d’activité au sein d’une branche, mieux nous pourrions déceler où se situent d’éventuels points faibles ou un besoin de mesures pour la promotion des compétences de base. Et cela à son tour nous permettra d’orienter l’entretien de façon ciblée vers les points importants.

Les principaux arguments pour convaincre des responsables en entreprise sont évidents : nous devons réussir à faire ressortir de façon succincte et percutante les effets favorables et l’intérêt économique de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail pour l’entreprise (par ex. potentiels d’économie, augmentation de la productivité et de l’efficacité, satisfaction accrue du personnel et des clients, moins de fluctuation, etc.). L’avantage est que ces arguments peuvent être bien préparés à l’avance. Dans le premier guide, un chapitre entier a été consacré sur l’utilité de la promotion des compétences de base sur le lieu de travail – il n’y a plus à présent qu’à adapter ces avantages à l’entreprise donnée. Il sera certainement bon aussi de pouvoir présenter une documentation attrayante et – encore mieux ! – des références, dans le cas idéal de la même branche.

Au cours de l’entretien, il est également important de cerner les attentes des entreprises envers la promotion des compétences de base – et de les rectifier le cas échéant, afin d’éviter des déceptions : une promotion ciblée des compétences de base en situation de travail aura très probablement un impact favorable sur les cycles de travail, et peut-être même sur le résultat d’exploitation ; mais ce n’est pas un remède miracle, et le développement des compétences de base exige du temps et de la patience pour prendre effet.

Tout bon vendeur le sait : il ne s’agit pas de réaliser ses propres idées, mais de rapprocher l’offre autant que possible des besoins du client. Ce qui signifie : poser des questions ciblées, écouter attentivement et s’efforcer de comprendre les besoins du point de vue de l’entreprise, afin d’en tirer des conclusions importantes pour une offre adéquate.

Déterminer les besoins de promotion des compétences de base en situation de travail

Avant le premier entretien, il est utile de réfléchir aux besoins plus concrets qui pourraient exister dans l'entreprise en liaison avec les travailleurs peu qualifiés. En amont, il est certainement précieux de lire des rapports d'expérience et de bonnes pratiques, qui peuvent nous apprendre bien des choses. Et bien sûr, il est également important d'avoir des échanges avec les autres entreprises de la branche, dans la mesure où ceci est souhaité. Des échanges avec la FSEA ou avec les personnes responsables de la Confédération sont également utiles et à recommander absolument.

Si l'on veut relever les besoins de promotion des compétences de base dans une entreprise donnée, cela exige non seulement beaucoup d'imagination, mais toujours aussi une certaine spécialisation : si nous connaissons précisément « le métier » avec tous ses processus, nous pourrions nous faire d'autant plus vite une idée des domaines où une promotion des compétences de base sur le lieu de travail sera fructueuse. Et plus nous avons une idée précise des besoins de promotion des compétences de base de la branche, de l'entreprise et du personnel, plus rapidement nous pourrions persuader les décideurs dans les entreprises. Le deuxième volume de la boîte à outils GO fournit avec ses descripteurs une aide précieuse pour la détermination des besoins.²¹

Afin d'obtenir des informations importantes, on peut d'une part mener des entretiens avec des spécialistes, des connaisseurs ou des experts au sein de la branche, et d'autre part consulter des articles, des statistiques, des publications, des rapports annuels, etc., disponibles en ligne, dans des journaux, des revues professionnelles, sur les sites web des entreprises, etc.

Exposer les effets favorables des mesures de promotion des compétences de base

La présentation des effets favorables de ces mesures de formation auprès des travailleurs n'ayant que de faibles compétences de base est un fondement essentiel pour gagner les entreprises à un tel projet. Les prestataires de formation ont intérêt à faire élaborer à l'avance une brochure attrayante et informative sur les principaux éléments de l'axe prioritaire « Compétences de base sur le lieu de travail » de la Confédération et leur propre offre dans ce contexte.

Il est utile de préparer des exemples concrets pour informer un maximum sur les points évoqués. Ceux-ci diffèrent d'une branche à l'autre, et exigent donc mûre réflexion. Il importe également de présenter des exemples de bonnes pratiques – donc pas des exemples purement théoriques (par ex. « mesure de promotion des compétences de communication ⇒ moins de malentendus ⇒ moins d'erreurs ⇒ clients plus satisfaits ⇒ plus de commandes » ou similaires), mais dans le cas idéal des expériences du projet « Simplement mieux ! ... au travail » qui ont déjà été faites dans d'autres entreprises.

²¹ Boîte à outils GO, Promotion des compétences de base en situation de travail, volume 2 : Descripteurs.

Afin d'obtenir ces exemples de bonnes pratiques, cela vaut la peine d'avoir un échange avec les responsables de la Confédération, la FSEA et/ou d'autres prestataires de formation – d'où l'on tirera des informations utiles. Ces cas peuvent également se situer dans des pays voisins où l'on pratique également une promotion des compétences de base sur le lieu de travail.

On peut également s'appuyer sur l'argumentaire développé par la FSEA dans les projets GO, qui constitue une base solide pour des entretiens avec les responsables dans les entreprises.²²

Financement par la Confédération

Comme exposé plus haut²³, la Confédération apporte dans le cadre de l'axe prioritaire « Compétences de base sur le lieu de travail » une aide financière substantielle pour la promotion des personnes peu qualifiées. Ceci constituera également un argument de poids pour motiver certaines entreprises à proposer de tels cours, à savoir celles qui réalisent peut-être parfaitement l'intérêt et l'utilité de telles mesures et les approuvent en principe, mais reculent devant les coûts.

Les critères pour un soutien financier de la Confédération sont clairement définis.²⁴ Les entreprises peuvent soumettre une demande de soutien²⁵ à l'instance responsable.

Il est vivement recommandé d'entrer en contact avec la personne responsable de la Confédération ou avec la FSEA afin de tirer au clair toutes les questions qui se posent ou d'obtenir une assistance-conseil. Les personnes à contacter sont indiquées dans le flyer²⁶ ou sur le site Internet.

²² https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/Argumentarium_GO.pdf

²³ Cf. p. 7 du présent guide.

²⁴ <https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/formation/formation-continue/programme-de-promotion-des-compences-de-base-sur-le-lieu-de-travail.html>

²⁵ Le formulaire de demande est disponible à l'adresse suivante : https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/fr/dokumente/2017/12/gesuchsformular-gk.doc.download.doc/Gesuchsformular_GKaA_F_2018.doc

²⁶ https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/04/grundkompetenzen.pdf.download.pdf/flyer_grundkompetenzen_f.pdf

Conception et réalisation de cours pour promouvoir les compétences de base en situation de travail

Si les entretiens préalables ont été fructueux et qu'une entreprise a décidé de promouvoir les compétences de ses travailleurs peu qualifiés, nous pouvons nous attaquer aux tâches centrales : qui sont les participants ? Comment doivent se dérouler les cours ? Quels sont les principaux contenus, les principaux objectifs de la formation ? Comment et où les cours doivent-ils être réalisés ? Qui peut nous fournir les informations requises ? Comment saurons-nous si la mesure a été couronnée de succès, et si le transfert des acquis a réussi ? Comment le processus peut-il être accompagné, et qu'est-ce qui importe à cet égard ?

Toutes ces questions sont traitées dans le premier volume de la boîte à outils GO²⁷, où l'on trouve des guides détaillés pour l'ensemble du processus GO : sur l'établissement de profils d'exigences, l'inventaire des besoins de formation, des suggestions pour la conception didactique, le bilan général, le transfert des acquis dans l'entreprise, l'évaluation et l'accompagnement du processus.

Pour une réflexion d'ensemble sur la conception et la réalisation d'offres de formation en compétences de base sur le lieu de travail, veuillez vous reporter à la boîte à outils GO.

²⁷ Boîte à outils GO, Promotion des compétences de base en situation de travail, volume 1 : Guides

Références

- Alke, M. (2009): Arbeitsplatzanforderungen an Geringqualifizierte als Orientierung für Grundbildung – Einblicke und Ausblicke. In: Klein, R. (Hrsg.): Bestandsaufnahmen zur Rolle von Grundbildung / Alphabetisierung in und für Wirtschaft und Arbeit. GiWA-Online Nr. 2, Göttingen.
- Alke, M.; Stanik, T. (2009): Der Grundbildungsbegriff aus Sicht betrieblicher Akteure. In: Klein, R. (Hrsg.): «Lesen und Schreiben sollten sie schon können» – Sichtweisen auf Grundbildung. Institut für angewandte Kulturforschung: Göttingen. S. 11-25.
- Bundesamt für Statistik BFS (2018): Berufliche Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2015, Hauptbericht. Neuchâtel 2018.
- Department for Business, Innovation & Skills (2016): Impact of Poor Basic Literacy and Numeracy on Employers. BIS Research paper number 266. Online: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/497544/BIS-16-36-impact-of-poor-basic-literacy-and-numeracy-on-employers.pdf [02.07.2018].
- ELGPN (2015): Leitlinien für die Entwicklung politischer Strategien und Systeme lebensbegleitender Beratung. Ein Referenzrahmen für die Länder der europäischen Union für die Europäische Kommission. Jyväskylä: ELGPN. <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/german/leitlinien-fur-die-entwicklung-politischer-strategien-und-systeme-lebensbegleitender-beratung-1> [abgerufen am 03.10.2017].
- European Commission (2018): Promoting adult learning in the workplace. Final report of the ET 2020 Working Group 2016-2018 on Adult learning. Luxemburg 2019. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/71427d31-7b46-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en> [19.06.2020].
- Fleischli, M. (2016): IKT-Grundkompetenzen – Angebots- und Förderstrukturen: Was sind die Herausforderungen im Hinblick auf die Umsetzung des WeBiG? Zürich: SVEB.
- GO Toolkit: Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen, Bd. 1: Leitfäden. Zürich: SVEB.
- GO Toolkit: Arbeitsplatzorientierte Förderung der Grundkompetenzen, Bd. 2: Deskriptoren. Zürich: SVEB.
- Hutchinson, V. (2016): Using digital technologies for adult literacy teaching, learning and assessment. London: UCL Institute of Education. Online: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/using_digital_technology_for_adult_literacy.pdf [02.07.2018].
- Klein, R.; Reutter, G.; Schwarz, S. (2017): Arbeitsorientierte Grundbildung – Worüber reden wir? <https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/wasistaog.pdf?idx=34d27b7fa0f7302b64a05b2686ee640c> .

- Klein, R.; Rudolph, M. (2015): AoG-Coaching als neues Angebotsformat in der arbeitsorientierten Grundbildung!? In: Alpha-Forum, 27. Jahrgang, Nr. 87, S. 20-25. [https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af87kleinrudolph\(1\).pdf?idx=9dfba3ba67b02dce482ae85d38679579](https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af87kleinrudolph(1).pdf?idx=9dfba3ba67b02dce482ae85d38679579) .
- Klein, R.; Reutter, G.; Rodenbücher, G. (2014): Vom Lernen an realen Anliegen zum Lerntransfer. In: Alpha-Forum, 26. Jahrgang, Nr. 86, S. 32-36. [https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af86kleinreutterrodenbuecher\(1\).pd\[...\].pdf?idx=5f53fcdc2cf931847dcbc32976a29405](https://www.bildung.koeln.de/materialbibliothek/download/af86kleinreutterrodenbuecher(1).pd[...].pdf?idx=5f53fcdc2cf931847dcbc32976a29405)
- Klein, R.; Reutter, G.; Zisenis, D. (2011): Bildungsferne Menschen – menschenferne Bildung? Grundlagen und Praxis arbeitsbezogener Grundbildung. GiWA-Schriftenreihe Grundbildung in Wirtschaft und Arbeit – mehrperspektivisch. Göttingen 2011.
- Mertens, D. (1977): Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Siebert, H. (Hrsg.): Begründungen gegenwärtiger Erwachsenenbildung. Braunschweig, S. 99-121.
- Mallows, D.; Litster, J. (2017): How can we motivate adults to engage in literacy and numeracy learning? London: Foresight, Government Office for Science. <https://dera.ioe.ac.uk/28521/1/skills-lifelong-learning-motivating-engagement.pdf> [zuletzt abgerufen am 02.07.2018].
- Notter, Ph.; Arnold, C.; von Erlach, E.; Hertig, Ph. (2006): Lesen und Rechnen im Alltag. Grundkompetenzen von Erwachsenen in der Schweiz. Nationaler Bericht zu der Erhebung Adult Literacy & Lifeskills Survey. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS).
- NRDC (2007): Learning for and in the workplace. London: Institute of Education, University of London. Online: http://dera.ioe.ac.uk/22299/1/doc_3555.pdf [19.06.2020].
- OECD (2016): Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills, OECD Skills Studies. OECD Publishing, Paris, p. 109-116.
- Reutter, G. (2015): Geringqualifizierte in der arbeitsorientierten Grundbildung – wer sind sie und was brauchen sie? In: Kunzendorf, M.; Meier, J. (Hrsg.): Arbeitsplatzorientierte Grundbildung. Grundlagen, Umsetzung, Ergebnisse. Bielefeld, S. 25-36.
- Rossmann, E. (2011): Grundbildung in Alten- und Pflegeeinrichtungen im Spannungsfeld von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Klein, R.; Reutter, G.; Zisenis, D.: Bildungsferne Menschen – menschenferne Bildung. Grundlagen und Praxis arbeitsbezogener Grundbildung. Göttingen, S. 99-109.
- SBS Straighten Basic Skills-Partnerschaft (2015): Gelingensindikatoren bei der Realisierung von arbeitsorientiertem Grundbildungstraining für geringqualifizierte Angestellte und Arbeitslose. Online: https://www.bbb-dortmund.de/jobbb2/STRAIGHTEN%20BASIC%20SKILLS_Gelingensindikatoren.pdf [zuletzt am 23.3.2018].

- Seyda, S.; Wallossek, L.; Zibrowius, M. (2018): Keine Ausbildung – keine Weiterbildung Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsbeteiligung von An- und Ungelernten. IW-Analysen. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI & Schweizerischer Verband für Weiterbildung SVEB (Hrsg.) (o. J.): Der Nutzen der arbeitsplatzorientierten Förderung der Grundkompetenzen für Betriebe und Mitarbeiter/innen. Ein Argumentarium. Online: https://alice.ch/fileadmin/Dokumente/Grundkompetenzen/Argumentarium_GO.pdf [4.2020].
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI (Hrsg) (o.J.): Förderungsschwerpunkt Grundkompetenzen am Arbeitsplatz. Online: <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/weiterbildung/foerderschwerpunkt-grundkompetenzen-am-arbeitsplatz.html> [4.2020].
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI (Hrsg.) (2018): Grundkompetenzen: Massgeschneiderte Kurse direkt am Arbeitsplatz. Flyer. Online: https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2018/04/grundkompetenzen.pdf.download.pdf/flyer_grundkompetenzen_d.pdf [4.2020].
- Staatssekretariat für Bildung Forschung und Innovation SBFI (Hrsg.) (2019): Merkblatt: Grundkompetenzen am Arbeitsplatz. Online: https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2017/12/merkblatt-gk.pdf.download.pdf/Merkblatt_GKaA_D.pdf [4.2020].
- Stevenson, A.; Penistone, E. (2016): Work-Related Basic Skills: Lessons from Europe. Leicester: Learning and Work Institute.
- TRIAS (Hrsg.) (2017): Guidance in the workplace. Involving employers, reaching low qualified. IO2: The TRIAS textbook. Online: https://www.oesb-sb.at/fileadmin/user_upload/oeps_sb/Publikationen/2017_OESB_TRIAS_Textbook_EN_LizenzCCBYSA.pdf [25.06.2018]. Auf Deutsch: TRIAS – Beratung am Arbeitsplatz. Arbeitgeber einbinden, gering qualifizierte Beschäftigte erreichen. IO2 Das TRIAS Textbuch. Online: https://www.oesb.at/fileadmin/Webseite_alt/TRIAS/TRIAS_Textbook_DE_Finalversion_LizenzCCBYSA.pdf [19.06.2020].
- Sweet, R. (o. J.): Work-based Learning: Why? How? In: UNESCO (Hrsg.): Revisiting global trends in TVET. S. 164-203. Online: https://unevoc.unesco.org/fileadmin/up/2013_epub_revisiting_global_trends_in_tvete_chapter5.pdf [19.06.2020].
- Zukunftsbau GmbH (Hrsg.) (o.J.): Europäisches Anforderungsprofil Basisbildung am Arbeitsplatz (Europäisches Kerncurriculum). Berlin: lit.voc. <https://docplayer.org/17071840-Europaeisches-anforderungsprofil-basisbildung-am-arbeitsplatz-europaeisches-kerncurriculum.html> [19.06.2020].