



CHOISIR DES PROJETS POUR APPRENDRE

2/2019

## Exemple d'une culture d'apprentissage innovante chez Swisscom

Les apprenti-e-s de Swisscom effectuent leur apprentissage dans le cadre de projets d'une durée allant d'un jour à six mois. Une étude de cas exploratoire de l'IFFP montre que les personnes en formation apprécient ce modèle d'apprentissage radicalement différent. Les apprenti-e-s semblaient très motivé-e-s et se sentent bien préparé-e-s pour la vie professionnelle. Chez Swisscom, on est persuadé que l'on peut attendre beaucoup de leur part. Les apprenti-e-s peuvent agir de manière autonome, faire des erreurs, assumer des responsabilités et demander conseil en cas de difficultés. Les conditions structurelles du modèle sont des coachs, un marché de projets en ligne, une organisation du travail flexible et une communication d'égal à égal.

**Anna Keller**

Anna Keller est junior researcher à l'IFFP de Zollikofen.

**Antje Barabasch**

Antje Barabasch est responsable de l'axe prioritaire de recherche « Enseignement et apprentissage dans la formation professionnelle » à l'IFFP de Zollikofen.

La digitalisation, l'évolution fulgurante du monde du travail et l'émergence de nouvelles exigences professionnelles obligent la formation en entreprise à s'adapter. Dans la mesure où la plus grande partie de la formation professionnelle duale a lieu sur le poste de travail, la culture d'apprentissage de l'entreprise<sup>1</sup> joue un rôle essentiel pour une socialisation des apprenti-e-s tournée vers l'avenir. De plus, il s'agit aujourd'hui de proposer une formation qui fasse de ces jeunes des employé-e-s autonomes, flexibles, maîtrisant l'informatique et orienté-e-s solutions. Pour savoir comment le monde du travail réagit à ces exigences, une étude qualitative sur la formation en entreprise s'est penchée sur la pratique de plusieurs employeurs, dont Swisscom<sup>2</sup>.

La problématique de l'étude a été définie en partant des questions suivantes :

- Quels facteurs distinguent la culture d'apprentissage pendant la formation (structures, ainsi que valeurs, positionnement et convictions) ?
- Comment ces facteurs s'articulent-ils entre eux ?
- Qu'apporte la culture d'apprentissage aux personnes en formation ?

### Des structures favorisant la personnalisation du parcours d'apprentissage

La forte pression à l'innovation qui caractérise le secteur des télécommunications oblige les entreprises à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation qui peut être décrite par le concept d'agilité<sup>3</sup>. L'un des aspects fondamentaux de la culture d'apprentissage de Swisscom

est que la prochaine génération « grandit » avec ce paradigme. Une organisation du travail agile se signale par des processus de travail itératifs (répétitifs) axés sur les intérêts (changeants) des clients, par une organisation horizontale et par un transfert des responsabilités de la hiérarchie aux équipes. La formation professionnelle initiale au sein de Swisscom a été complètement réorganisée à partir de 2003, en plusieurs étapes, et le nouveau modèle de formation est appliqué dans toute l'entreprise depuis 2004. Les apprenti-e-s effectuent leur formation dans le cadre de différents projets dont la durée varie entre quatre et six mois. Les personnes en formation cherchent elles-mêmes des projets sur la place du marché en ligne, où les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise proposent des projets destinés aux apprenti-e-s. Les jeunes sont donc en concurrence et doivent à chaque fois postuler pour pouvoir participer aux projets

Les personnes en formation cherchent elles-mêmes des projets sur la place du marché en ligne, où les collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise proposent des projets destinés aux apprenti-e-s.

qui les intéressent. Il peut arriver qu'un-e apprenti-e ne trouve pas de projet. Dans ce cas, il est possible de s'investir dans la préparation d'un nouveau projet. Des coachs soutiennent les apprenti-e-s dans la recherche de projets ou dans le développement de leurs propres projets, discutent régulièrement des compétences qu'ils et elles ont acquises et se tiennent à disposition pour répondre à leurs questions ou en cas de difficultés, y compris d'ordre personnel. Les coachs doivent s'assurer qu'au cours de leur formation, les apprenti-e-s acquièrent toutes les compétences prévues dans le plan de formation. Il leur incombe aussi d'apprécier les prestations fournies dans l'entreprise et de faire le lien avec l'école professionnelle. D'un point de vue formel, les coachs sont les supérieur-e-s des apprenti-e-s.

Avec la mise en place du marché de projets en ligne, le déroulement de la formation en entreprise a changé, dans le sens que les intérêts personnels peuvent occuper une plus grande place dans la formation. Ce modèle permet aussi de choisir les défis que l'on veut relever, de prendre des initiatives, de travailler de manière créative et de connaître un grand nombre de personnes, mais aussi de se familiariser avec des tâches et des environnements de travail très variés. Les apprenti-e-s découvrent ainsi de nouvelles formes d'organisation du travail, comme la durée du travail flexible, le télétravail ou encore un travail dans différentes régions linguistiques de la Suisse, et peuvent travailler dans des locaux aménagés de façon innovante, comme des espaces de coworking. Ils et elles ont aussi la possibilité d'utiliser la « Kickbox », une boîte à idées ouverte à tout le personnel de l'entreprise, dont l'objectif est de réaliser les meilleures propositions.

## Dans le « vrai » monde du travail

Les apprenti-e-s sont immédiatement intégrés dans les processus de travail ordinaires. C'est ce qu'ont tenu à souligner les personnes interrogées. Il n'y a aucun cours à suivre avant de travailler dans un secteur productif car on considère que, pour apprendre, il faut « mettre la main à la pâte ». L'important, c'est de ne pas croire que l'on pourra tout faire à la perfection. Faire des erreurs fait partie du processus d'apprentissage et les apprenti-e-s doivent « sortir de leur zone de confort », comme l'a fait remarquer un coach. Du fait qu'elles sont associées aux travaux

ordinaires, les personnes en formation sont rapidement considérées comme des employé-e-s à part entière. « On ne nous occupe pas pour nous occuper, dit un apprenti, mais nos capacités sont vraiment utilisées dans les projets. » Au sein des équipes, on communique d'égal à égal et tout le monde se tutoie.

Collaborer à différents projets oblige les apprenti-e-s à s'adapter à de nouveaux contextes de travail. Beaucoup ont expliqué que cela les a rendu-e-s plus autonomes et plus ouvert-e-s. Les personnes en formation estiment que le niveau des compétences professionnelles acquises est élevé, mais que les progrès dépendent fortement des projets choisis. Un apprenti a par exemple pu assumer la responsabilité d'une partie des projets du secteur Account Management et « après quelque temps, dit-il, plus personne – ou presque – n'est intervenu dans mon travail parce que j'avais gagné leur confiance. »

Pour un certain nombre d'apprenti-e-s, le fait de changer tout le temps de projets et de milieu de travail est dur, d'autant que les jeunes sont moins « couvé-e-s » que dans d'autres entreprises. « Le premier, voire les deux premiers semestres sont vraiment difficiles. Mais après on s'habitue et on ne voit plus que les avantages, parce qu'on est bien préparé à ce qui vient. » On attend beaucoup de la part des personnes en formation : entre le passage d'un projet à l'autre et le fait d'être dans le « vrai » monde du travail, elles sont responsabilisées dès le début. De plus, les projets n'ont pas tous lieu au même endroit, ce qui peut les amener à devoir se déplacer.

## Soutien dans les phases de réflexion

En demandant aux personnes en formation de définir elles-mêmes leur parcours d'apprentissage, on exige d'elles une grande capacité de réflexion. Les coachs jouent donc un rôle central de soutien. Ils et elles doivent comprendre les différents métiers des apprenti-e-s et être en mesure de juger quels types de projets peuvent leur convenir, afin de les soutenir efficacement dans leurs recherches de projets. On ne leur demande cependant pas de tout savoir ; la formation technique a lieu dans le cadre des projets. Les coachs donnent un retour aux apprenti-e-s sur leur travail et les incitent à la réflexion. Pour évaluer leurs prestations professionnelles, ils et elles s'informent auprès des responsables techniques, qui doivent donner une appréciation des prestations fournies par les apprenti-e-s à la fin de chaque projet.

Il n'y a aucun cours à suivre avant de travailler car on considère que, pour apprendre, il faut « mettre la main à la pâte ».

« Lorsqu'un-e apprenti-e n'a pas bien travaillé, il est important que son formateur ou sa formatrice professionnel-le lui dise : 'Pour moi, c'est terminé. Si tu travailles comme ça, tu n'as plus ta place dans le projet.' »

De nombreux coachs jugent ces retours importants et efficaces. Les erreurs et leurs conséquences doivent être discutées rapidement afin de stimuler les processus d'apprentissage. Un coach a évoqué l'exemple suivant : « Lorsqu'un-e apprenti-e n'a pas bien travaillé, il est important que son formateur ou sa formatrice professionnel-le lui dise : 'Pour moi, c'est terminé. Si tu travailles comme ça, tu n'as plus ta place dans le projet.' » Cela peut en choquer certain-e-s, mais les coachs sont justement là pour transformer cette émotion afin de pouvoir apprendre de ses erreurs.

Les apprenti-e-s assument une responsabilité croissante dans la planification de leur parcours d'apprentissage, mais cette liberté peut aussi conduire à des décisions inappropriées, par exemple si la personne s'intéresse particulièrement à un domaine et ne veut travailler que dans ce secteur. S'il lui manque encore des compétences importantes, notamment pour réussir l'examen pratique, il appartient à son ou sa coach d'attirer son attention sur ce point. Mais les coachs doivent aussi identifier les potentiels ou les aptitudes particulières et aider les personnes concernées à les développer. Pour que les apprenti-e-s gardent leur motivation, « le feu sacré », il faut les encourager « à développer leurs points forts et leur potentiel », explique un coach.

À chaque fois qu'il faut sélectionner un projet, les apprenti-e-s sont amené-e-s à réfléchir sur leurs acquis : « Il faut apprendre à gérer sa frustration lorsqu'on n'obtient pas une place dans le projet souhaité et il faut connaître ses propres intérêts pour décider de ce que l'on veut faire. Et naturellement, il n'y a rien de tel que d'être choisi pour le projet que l'on voulait. » De nombreuses personnes en formation ont une grande capacité de réflexion ; elles savent où elles en sont dans leurs apprentissages et ce qu'elles veulent faire, y compris après leur formation.

## Prendre des initiatives

Les personnes en formation ont de nombreuses possibilités pour définir leur processus d'apprentissage, mais c'est à elles qu'il incombe de rechercher des projets ou des possibilités d'apprentissage et de postuler, voire de lancer leur propre projet. Un coach explique que, au début de leur formation, les apprenti-e-s n'ont pas la persévérance nécessaire et ne sont pas encore capables de travailler de manière autonome. Il faut donc les guider et leur apprendre à assumer des responsabilités. Les coachs encouragent les apprenti-e-s à prendre des initiatives, par exemple lorsqu'elles ou ils ne sont pas satisfait-e-s d'une application ou d'une procédure. Les coachs sont aussi des modèles, en s'engageant pour des améliorations dans le domaine de la formation professionnelle ou en faisant de nouvelles propositions. Un apprenti explique qu'il a lancé de plus en plus de projets personnels. Pour cela, il a approché directement les divisions qui l'intéressaient et a défini ses projets avec les personnes sur place. « Les projets définis de cette manière sont bien meilleurs que ceux proposés tous les six mois sur le marché en ligne. »

Les apprenti-e-s qui ont lancé leur propre projet sont souvent très motivé-e-s et fournissent un effort bien supérieur à la normale. L'entreprise les récompense pour cet engagement.

Certain-e-s apprenti-e-s veulent travailler avec des technologies spécifiques afin d'acquérir des compétences particulièrement demandées sur le marché du travail. Comme les profils de compétences et les champs d'activité des collaborateurs et collaboratrices de l'entreprise sont accessibles, les apprenti-e-s peuvent prendre contact et proposer les projets directement aux bonnes personnes. C'est un pas difficile à franchir, mais là encore les coachs sont à leurs côtés. Les apprenti-e-s qui ont lancé leur propre projet sont souvent très motivé-e-s et fournissent un effort bien supérieur à la normale. L'entreprise les récompense pour cet engagement en leur offrant par exemple la possibilité de collaborer à des projets spéciaux ou de travailler à l'étranger. Les très bon-ne-s apprenti-e-s reçoivent également des propositions de collaboration.

<sup>1</sup> Argyris 2009, Schilling & Kluge 2004, Argyris & Schön 1999

<sup>2</sup> [Lien vers la page d'accueil du projet](https://www.iffp.swiss/project/dimensions-cultures-apprentissage) (<https://www.iffp.swiss/project/dimensions-cultures-apprentissage>) et vers les résultats publiés jusqu'ici.

<sup>3</sup> Krapf & Seufert 2017

### Approche méthodologique

L'étude de cas exploratoire se base sur des questions ouvertes. Du fait de son caractère anthropologique, elle n'est pas orientée en fonction d'hypothèses ou d'un cadre théorique spécifique. Ce sont plutôt les résultats obtenus qui renvoient à des caractéristiques de la formation chez Swisscom, qui peut être considérée comme représentative de la branche des télécommunications.

Swisscom compte plus de 17 000 employé-e-s, dont environ 900 apprenti-e-s. Les chercheuses ont interrogé dix-sept apprenti-e-s (informaticien-ne, médiamaticien-ne, interactive media designer, employé-e de commerce, gestionnaire du commerce de détail, agent-e relation client, opérateur/trice en informatique), cinq coachs, trois responsables techniques et quatre personnes travaillant dans le secteur de la gestion de la formation professionnelle dans

l'entreprise. Les entretiens, d'une durée de 30 à 60 minutes, se sont déroulés sur le lieu d'apprentissage ou de travail des personnes interrogées. Des missions d'observation ont également été conduites dans différents contextes de travail, par exemple dans un Swisscom Shop dirigé par des apprenti-e-s.

## Citation

Anna Keller & Antje Barabasch, 2019: Exemple d'une culture d'apprentissage innovante chez Swisscom. Transfert, Formation professionnelle dans la recherche et la pratique (2/2019), SRFP, Société suisse pour la recherche appliquée en matière de formation professionnelle.



(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)