

# Folio



## Formation commerciale initiale

Quels objectifs poursuit l'actuelle réforme?

**HANS KUSTER**

Reprendre tels quels les documents d'un tiers, un mythe 2

# S'appropriier des connaissances, c'est en devenir le propriétaire

L'établissement de ses propres documents didactiques fait partie des travaux préparatoires les plus importants et les plus gourmands en temps dévolus aux enseignants. C'est pourquoi chacun de nous est bien content de pouvoir recourir à des modèles pratiques élaborés par les collègues. Régulièrement, on apprend que des bourses d'échange consacrées aux documents d'enseignement ont été mises en place, sur le plan local au sein d'une école ou à l'échelle interrégionale. Autrefois, chaque enseignant se constituait une collection de dossiers thématiques où il rangeait ses propres documents et, avec un peu de chance, les documents de tiers.

Aujourd'hui, certains ne jurent que par les plates-formes d'échange en ligne.

**Les enseignants attendent à recevoir des documents de base lors des cours** de formation continue; ces documents doivent idéalement être axés sur la pratique de sorte à pouvoir être resservis tels quels aux élèves. Tout responsable de cours de formation continue sait pouvoir compter sur de bons feed-back et sur une attitude positive de la part de ses auditeurs enseignants s'il annonce la remise de documents en fin de cours ou, mieux encore, les remet d'entrée. Rien d'étonnant que les annonces pour de tels cours mentionnent fréquemment que la remise d'une «documentation abondante» est comprise dans la taxe d'inscription. Cela me rappelle l'élève du Faust de Goethe, auquel Méphistophélès assure que ce qu'on possède noir sur blanc, on peut en toute sûreté l'emporter chez soi. Ce souhait est certes fort compréhensible, mais je n'y accorde que peu de crédit.

**Il y a longtemps, j'ai été en contact avec un groupe d'enseignants spécialisés** dans l'informatique. Leur aspiration à une modularisation de la matière à enseigner s'expliquait par le fait qu'un seul enseignant ne disposait pas des ressources suffisantes pour élaborer seul toute la documentation du cours. Le collège des enseignants, prompt à s'entraider, avait décidé de se répartir la tâche. C'est ainsi que l'un des enseignants s'est chargé d'un des modules du cours, en a conçu le contenu, a préparé tous les documents nécessaires, examens compris. Ses collègues ont ainsi pu reprendre ses documents, se préparer et commencer l'enseignement. Si bien que tous ont enseigné avec quelques documents établis par eux-mêmes et bon nombre d'autres documents créés par leurs collègues. Après quelque temps, on a constaté très régulièrement que les classes

dont les enseignants utilisaient leurs propres documents obtenaient de meilleurs résultats que les classes où l'enseignement était donné avec les documents élaborés par des collègues. Ce constat sema le trouble et la consternation. Nous nous sommes alors réunis et avons entamé une réflexion sur le thème de l'enseignement au moyen de documents créés par des tiers.

**Je pense que chaque enseignant a déjà fait l'expérience** qu'en reprenant avec reconnaissance les documents d'un collègue dans l'espoir de gagner du temps, il lui a fallu déchanter rapidement et admettre qu'ils n'étaient pas adaptés à ses propres cours. L'enthousiasme pour les documents repris tels quels est depuis retombé et les visites sur les plates-formes d'échange ont diminué (sauf pour y déposer ses propres documents). De même, les documents remis lors des cours de formation continue et ramenés à la maison avec reconnaissance restent finalement «lettres mortes». Vouloir reprendre sans retouche les documents d'autrui est un mythe et une vue de l'esprit. Il est rare que ces documents soient si bien adaptés aux besoins de l'enseignant qu'il puisse les utiliser sans y mettre sa patte. Alors pourquoi ces documents sont-ils inappropriés? Si vous me permettez ce jeu de mots: parce qu'ils ne sont pas appropriés! En d'autres termes: parce que l'enseignant ne se les est pas «appropriés».

**Lors de nos discussions avec ces «informaticiens», nous avons dégagé** deux exigences fondamentales augmentant sensiblement la satisfaction d'enseigner avec des documents élaborés par des tiers. D'abord, les documents doivent être accompagnés d'un commentaire préliminaire rédigé par leur concepteur afin que chacun sache dans quel contexte l'auteur entend utiliser le texte, le devoir ou la feuille d'exercice. Et ensuite, chacun doit retravailler ces documents afin de se les approprier. En bref,



chacun doit s'obliger à les modifier peu ou prou. Lorsque les documents ont été si bien compris que l'enseignant peut y effectuer des modifications, c'est alors qu'ils sont plus appropriés, aux deux sens du terme, et la probabilité que l'enseignement soit un succès augmente d'autant. Pouvoir reprendre tels quels des documents de tiers tient certes du mythe. Toutefois, refondre des documents existants fait toujours gagner un temps précieux par rapport à la création ex nihilo et, d'autre part, s'approprier des documents de tiers représente une forme captivante de formation continue, les différentes approches de la matière étant une source d'enrichissement pour son propre enseignement.

*Texte Markus Gsteiger*

## Même une petite révolution

*La nouvelle ordonnance sur la formation professionnelle initiale pour les employés de commerce implique de profondes adaptations au niveau de l'organisation des écoles professionnelles. Elle aboutit à une uniformisation des plans d'études des écoles, lesquelles doivent en outre mettre en place les règlements des promotions, ce qui constitue une petite révolution dans la formation professionnelle.*

Élaborer une nouvelle ordonnance sur la formation professionnelle initiale (orfo) et un nouveau plan de formation n'est pas une mince affaire. Car finalement, la formation professionnelle initiale d'employée/employé de commerce, avec ses 11 973 contrats d'apprentissage en 2010, est de loin le type d'apprentissage que les jeunes choisissent le plus souvent. Par ailleurs, la nouvelle ordonnance sur la formation professionnelle initiale concerne tant de branches différentes (administration publique, banques, transport, etc.) qu'au final, on se retrouve avec 21 branches de formation et d'examen et en partie des différences notoires au niveau des objectifs évaluateurs et des cours interentreprises spécifiques. Enfin, la mise en œuvre de la formation à l'école professionnelle dans le système dual se déroule dans plus de 70 écoles professionnelles commerciales et sur le plan national, dans un souci de proposer une formation scolaire la plus homogène possible.

### **POURQUOI DONC UNE TELLE RÉFORME?**

La raison d'une telle réforme est en partie de nature purement formelle: le règlement



*Markus Gsteiger a participé à divers titres à l'élaboration de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale et du plan de formation d'employée/d'employé de commerce dans plusieurs sous-commissions. En tant que responsable de la division des employés de commerce à l'École d'économie et des cadres à Berne (WKS KV Bern), il est chargé de la mise en œuvre de la réforme dans la seconde plus grande école professionnelle commerciale de Suisse. markus.gsteiger@wksbern.ch*

d'apprentissage d'employé de commerce datant de 2003 constitue, la dernière réforme en profondeur dans ce domaine. À la même époque, la loi fédérale sur la formation professionnelle a jeté de nouvelles bases: depuis lors, les ordonnances sur la formation professionnelle et les plans de formation constituent de fait le fondement des formations professionnelles initiales. Cette réforme a impliqué une refonte du système, liée naturellement au souci de moderniser une formation commerciale de base qui fonctionnait bien, mais n'était pas exempte de faiblesses.

#### **CHANGEMENTS DANS LA FORMATION DISPENSÉE À L'ÉCOLE PROFESSIONNELLE**

Les modifications sur le contenu qui concernent l'enseignement et le corps enseignant sont relativement peu nombreuses. Les branches demeurent les mêmes, avec leur pondération et leurs contenus pour l'essentiel identiques. Les objectifs évaluateurs ont prioritairement été adaptés aux exigences actuelles du monde professionnel; ils ont été simplifiés et leur nom-

plans d'études des écoles, principalement dans les domaines «Economie et société» (E&S) et «Information, communication, administration» (ICA). Sans oublier l'introduction du nouveau module (approfondir et relier; pour plus de détails). Parmi les changements directement sensibles pour les entreprises formatrices, notons l'abandon du cours de base au début de l'apprentissage.

#### **LE COURS DE BASE: LOUABLE EN SOI, MAIS MAL AIMÉ**

Le cours de base, une formation scolaire intensive et proche de la pratique dispensée durant les premières semaines de l'apprentissage, était une bonne idée sur le plan théorique. L'intention était de rendre les apprentis rapidement opérationnels sur leur lieu de travail; c'est ainsi qu'ils apprenaient à bien maîtriser les programmes de bureautique. Dans les faits, le cours de base est demeuré l'enfant mal aimé de la réforme de 2003. Les apprentis n'étaient pas enthousiastes à l'idée de passer les premières semaines de leur formation à l'école professionnelle plutôt que dans leur entreprise. Les écoles professionnelles, quant à elles, ont été confrontées à des problèmes organisationnels que chaque canton, voire chaque école a résolus différemment. Aussi s'est-on retrouvé avec une multitude de variantes au niveau de la mise en œuvre. Cette cacophonie était d'autant plus désagréable pour les grandes entreprises que leurs personnes en formation fréquentant diverses écoles professionnelles suivaient des cours de base conçus sur des modèles différents.

L'abandon du cours de base entraîne certes une période de mise au courant légèrement plus longue, mais la planification de la formation dans les trois lieux de formation s'en trouve facilitée. Somme toute, sur le plan organisationnel, le renoncement au cours de base a constitué une réelle amélioration aux yeux des écoles professionnelles.

#### **MISE EN ŒUVRE UNIFORME DES OBJECTIFS ÉVALUATEURS**

L'exigence des branches visant la plus grande uniformité possible des plans d'études des écoles est tout à fait légitime. Durant la formation en entreprise et les cours interentreprises, les programmes de formation sont toujours mieux en phase avec ceux de l'école professionnelle; cette évolution est certes judicieuse, mais elle rend aussi indispensable une uniformisation stricte au niveau de l'école professionnelle. Le plan de formation règle de manière nouvelle les objectifs évaluateurs d'un semestre à l'autre. Les enseignants des écoles professionnelles et les formateurs des cours interentreprises savent ainsi précisément à quel moment ils peuvent estimer que des connaissances par exemple en comptabilité ou en bureautique sont acquises, indépendamment de l'école professionnelle fréquentée par les personnes en formation. Pour bien montrer toute l'importance accordée à cette mise en œuvre uniformisée, rappelons simplement que l'IFFP a lancé un projet intitulé «Du plan de formation au plan d'études de l'école» afin de soutenir et de coordonner les activités liées au plan d'études dans les écoles. Les écoles devraient avoir intérêt à prêter toute l'attention nécessaire à ce type de coordination. Non seulement celle-ci renforce l'orientation vers la pratique de la formation à l'école professionnelle, mais elle favorise aussi la bonne volonté et la disponibilité à former des apprentis précisément dans les grandes entreprises contraintes de collaborer avec plusieurs écoles professionnelles à la fois. Il reste à espérer que les écoles professionnelles sauront se montrer à la hauteur de l'attente des branches dans ce domaine.

#### **COURS INTERENTREPRISES ET ENSEIGNEMENT INTERENTREPRISE**

L'ordonnance sur la formation professionnelle qui entre en vigueur en 2012 signifie



***Le plan de formation règle de manière nouvelle les objectifs évaluateurs d'un semestre à l'autre. Les formateurs en entreprise savent exactement quelles connaissances ils sont en droit d'attendre de leurs apprentis à tel ou tel moment.***

bre réduit. L'ordonnance sur la formation professionnelle initiale de 2012 apporte de plus grands changements dans l'organisation des écoles professionnelles: la pièce de résistance est incontestablement constituée par le positionnement des profils B (formation initiale de base) et E (formation initiale élargie), ainsi que par l'introduction d'une période de promotion durant les trois premiers semestres. Toute aussi marquante est l'idée d'une mise en œuvre si possible uniforme sur le plan national des



la disparition des «fenêtres de cours interentreprises». Ce faisant, les branches répondent prioritairement à un vœu émis par les écoles professionnelles. Jusqu'ici, les cours interentreprises avaient lieu durant quatre «fenêtres de cours interentreprises» de deux semaines définies à l'échelle nationale. Ces «fenêtres» n'étaient guère appréciées des écoles professionnelles, car elles équivalaient à une réduction supplémentaire du temps consacré à l'enseignement professionnel. Leur réaction n'était nullement exagérée, puisque dans la plupart des cantons, l'enseignement ne correspondait pas aux 40 semaines d'école profession-

par les personnes en formation fréquentant différentes écoles professionnelles. Cette solution ne pourra réellement fonctionner que si les écoles professionnelles concernées par les combinaisons de jours d'enseignement fixes seront vraiment capables d'adopter un modèle unique. La flexibilité est attendue en premier lieu des petites et des moyennes écoles professionnelles. En cas d'échec, les branches reviendront au système des «fenêtres de cours interentreprises»; en d'autres termes, on aura galvaudé une belle occasion.

#### **PROFIL B ET PROFIL E: FORMATION DE MÊME VALEUR, MAIS DIFFÉRENTE**

Tant le profil B (formation initiale de base) que le profil E (formation initiale élargie) aboutissent au certificat fédéral de capacité (CFC) d'employée de commerce/employé de commerce. Les écoles professionnelles insistent sur l'équivalence des deux profils, en faisant remarquer que dorénavant, de nombreuses heures d'enseignement sont données en commun, très précisément 1800 heures sur l'ensemble de la durée de l'apprentissage. La formation en entreprise ne connaît, pour sa part, plus de distinction entre les deux profils. Cela s'explique par le fait que les objectifs évaluateurs ne sont pas déterminés par les profils, mais par l'appartenance à une branche et partiellement aussi par les conditions générales promulguées par les entreprises formatrices elles-mêmes.

Les différences de contenu entre les deux profils se concentrent désormais uniquement dans la formation à l'école professionnelle. Pour faire simple, les personnes en formation optant pour le profil B terminent leur formation en ayant pour bagage une seule langue étrangère au lieu de deux. Elles doivent en outre atteindre un nombre moins élevé d'objectifs évaluateurs dans le domaine «Economie et société». En ce qui concerne la langue standard et la première langue étrangère, les objectifs évaluateurs sont identiques, même si le temps consac-

cré à l'atteinte de cet objectif est différent d'un profil à l'autre.

Le domaine «Information, communication et administration» constitue un cas à part. Il représente, comme par le passé, l'axe prioritaire de la formation dans le profil B. De ce fait, les personnes en formation ayant opté pour ce profil doivent atteindre un niveau plus élevé que leurs camarades ayant choisi le profil E. L'avenir dira dans quelle mesure ces deux profils tiendront mieux compte de la réalité à la place de travail et comment ils s'harmoniseront avec le règlement des promotions, l'autre nouveauté décisive dans le domaine de l'école professionnelle.

#### **LA PETITE RÉVOLUTION QUE CONSTITUE LE RÈGLEMENT DES PROMOTIONS**

Chaque entreprise formatrice signe un contrat d'apprentissage de profil B ou E avec ses apprentis. Or, comme les différences entre les deux profils concernent uniquement la formation à l'école professionnelle, celle-ci peut imposer durant les trois premiers semestres un éventuel changement de profil aux apprentis dont elle est responsable. Cette décision se fonde sur le règlement des promotions. Les personnes en formation qui n'atteignent pas la promotion sont mutées d'office du profil E dans le profil B. Cette conséquence logique est correcte, compte tenu du nouveau positionnement du profil B, mais elle place aussi les écoles professionnelles devant de grands défis. Ainsi, il leur faudra estimer combien de personnes en formation changeront d'elles-mêmes de profil en cours d'apprentissage et combien de changements imposés interviendront après le deuxième semestre et combien après le troisième trimestre? Or, comme le passage se fait de la «grande» filière (profil E) à la «petite» (profil B), le règlement des promotions prévoit la possibilité d'ouvrir et de fermer des classes. Sur la base de l'évaluation de la situation connue à ce jour, l'École d'économie et des cadres à Berne (WKS KV Bern) estime que

*Afin de permettre une promotion répondant partout aux mêmes exigences, on vise une homologation des contrôles de performances.*

nelle prévues. Pour les personnes en formation, il était par ailleurs difficile d'assimiler dans un laps de temps aussi serré les contenus exigés et de réussir les contrôles de performances semestriels.

La nouvelle solution table sur une planification des cours interentreprises par les branches sans réelle interruption de l'enseignement dispensé dans les écoles professionnelles. Toutes les grandes écoles professionnelles commerciales et certaines moyennes écoles commerciales ont fait un pas en direction des entreprises et des branches en leur laissant décider librement des jours d'école. De la sorte, on peut aisément éliminer les chevauchements entre cours interentreprises et jours d'enseignement. Pour leur part, les petites et les moyennes écoles commerciales présentent diverses combinaisons de jours d'enseignement fixes, dont doivent tenir compte les entreprises lors de l'établissement de leur propre programme de formation. En l'occurrence, le défi à relever est double: faire cohabiter les deux modèles et éviter tout chevauchement entre l'enseignement scolaire et les cours interentreprises suivis

15 % environ des personnes en formation devront changer de profil. L'objectif déclaré de cette école est un changement de la plupart des personnes en formation à la fin du deuxième trimestre. Afin de permettre une promotion répondant partout aux mêmes exigences, on vise une homologation des contrôles de performances. En outre, les écoles professionnelles doivent intensifier l'information et le conseil auprès des entreprises formatrices afin qu'un minimum d'apprentis entame leur formation dans un profil qui ne leur correspond pas.

Le règlement des promotions ne constitue pas seulement une nouveauté quasi révolutionnaire pour les écoles professionnelles, il représente également, à côté de la question des cours interentreprises, le plus grand défi du point de vue de l'organisation de ces écoles. Il faut, ici aussi, tendre vers la plus grande uniformisation possible au moment de la mise en œuvre. Cela vaut d'ailleurs aussi dans tous les autres domaines où des interfaces existent avec les deux autres lieux de formation. Le prix à payer par les écoles professionnelles, à savoir une légère réduction de leur liberté de conception, est supportable. Le gain est une formation de qualité à l'école professionnelle étroitement coordonnée avec les deux autres lieux de formation, et par conséquent un lien étroit avec la pratique.

# L'heure des branches est venue

*La formation commerciale initiale dans une agence d'assurance se différenciera à l'avenir bien plus fortement que jusqu'alors de la formation dans une entreprise industrielle. Chaque branche pourra bientôt fixer elle-même les contours de la formation en entreprise.*

*Peut-on dès lors encore parler d'un tronc commun pour toutes ces formations?*

Texte Maja Sommerhalder

Gérer du matériel ou formuler des offres d'emploi, telles sont des tâches que l'on imagine mal demander à un employé de banque. Et pourtant, les entreprises formatrices ont été obligées jusqu'ici d'inculquer ces aptitudes à leurs apprentis. Ces aptitudes font partie des objectifs évaluateurs assignés jusqu'ici à la formation en entreprise; de tels objectifs étaient valables pour les 21 branches réunies sous la bannière de la formation commerciale de base.

Et pas moyen de se dérober à cette règle! Cela explique pourquoi les banques apprenaient encore récemment à leurs apprentis, du moins sur le plan théorique, comment commander du matériel ou gérer un stock. «Cela a abouti à une scolarisation de la formation en entreprise» affirme Matthias Wirth, responsable de la formation professionnelle à l'Association suisse des banquiers (ASB). «Et dire que le rôle de nos apprentis est en fait de conseiller leurs clients et de leur indiquer comment la situation évolue sur les marchés financiers!». Des aptitudes évidemment sans

intérêt pour les employés d'une agence de voyages.

## LES PERFORMANCES EN ENTREPRISE COMPTENT DÉSORMAIS AUSSI

Les besoins très divers rencontrés dans les branches de formation commerciale ont donc été au centre des préoccupations des tenants de la réforme de la formation commerciale initiale (jusqu'à présent appelée «formation commerciale de base») qui entrera en vigueur au printemps 2012. Actuellement, 60 % des objectifs évaluateurs en entreprise sont valables pour l'ensemble des entreprises formatrices et seulement 40 % sont spécifiques aux branches. Cette répartition rigide va bientôt disparaître. Les connaissances générales des apprentis employés de commerce seront désormais transmises uniquement à l'école professionnelle; de leur côté, les branches pourront déterminer elles-mêmes la plupart de leurs objectifs spécifiques. Est-ce dire qu'à l'avenir, les branches vont pour autant faire ce qu'elles veulent? Roland Hohl, responsable de la communauté d'intérêt Formation commerciale de base, répond par la négative: «Les branches se sont mises d'accord sur un

profil commun de la profession. En outre, il existe un plan de formation obligatoire pour toutes les branches, lequel rassemble huit compétences professionnelles clés dans le domaine «branche et entreprise». Ce domaine-ci comprend le conseil à la clientèle ainsi que l'exécution de mandats et l'accomplissement de tâches administratives et organisationnelles. «Les branches disposeront d'une autonomie grandement accrue et pourront formuler sur la base de compétences professionnelles clés leurs besoins sous la forme d'objectifs évaluateurs spécifiques» explique Roland Hohl. Ces adaptations vont dans le sens d'une optimisation de la formation commerciale initiale, comme le souligne Roland Hohl. «Le plus gros de la réforme a toutefois eu lieu déjà en 2003». À ce moment-là, on a assisté à une refonte en profondeur de la formation commerciale de base et à une revalorisation sensible de la formation en entreprise. Auparavant, seules les branches scolaires et les connaissances de la branche étaient évaluées à la fin de l'apprentissage. Depuis, les prestations en entreprise font partie intégrante de la note de fin d'apprentissage. En outre, les personnes en formation en entreprise doivent résoudre trois «processus

de travail», et plus précisément analyser trois processus de travail spécifiques à l'entreprise. Ce travail écrit et la présentation orale consécutive



sont évalués dans l'entreprise et durant le cours interentreprises. Par ailleurs, les responsables de la formation en entreprise ont pour tâche d'évaluer les personnes en formation sur la base de situations de travail et d'apprentissage standardisées. Le modèle de plan d'études et les objectifs évaluateurs de la formation en entreprise qui y sont décrits constituent le fondement de chaque branche. Le surcroît de travail qu'implique cette procédure n'a pas à tout le monde, si bien que de nombreuses entreprises n'étaient plus prêtes ces dernières années à former des apprentis et qu'en 2006, des adaptations et des simplifications administratives sont intervenues.

Malgré certaines expériences négatives, la nouvelle formation commerciale de base s'est en définitive bien implantée selon Roland Hohl. De ce fait, il a été décidé de conserver les structures existantes et de ne pas augmenter encore la charge des entreprises. La réforme actuelle trouve son origine moins dans la matière d'enseignement elle-même que dans la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle, entrée en vigueur en 2004 et dans la nécessité d'adapter en conséquence la totalité des formations professionnelles initiales.

#### VUE D'ENSEMBLE DIFFICILE

En ce moment, les travaux battent leur plein en ce moment au sein des organisations de branches. De nouveaux moyens didactiques spécifiques à chaque branche et des documents de cours interentreprises sont élaborés; en outre, les objectifs évaluateurs en entreprise et les examens sont en cours de révision. Cela vaut notamment pour l'Association suisse des banquiers qui met actuellement à jour ses objectifs évaluateurs, comme le confirme Matthias Wirth. C'est ainsi que l'objectif évaluateur «Rédiger une offre d'emploi» a purement et simplement été biffé. Les apprentis employés de banque doivent par contre connaître en détail le système de prévoyance suisse et offrir à leurs clients

des produits correspondants. En ce moment, c'est au tour des cours interentreprises de connaître un toilettage des objectifs évaluateurs. «Les cours interentreprises transmettent par exemple des connaissances théoriques sur le système de prévoyance. Aux formateurs ensuite de montrer aux apprentis comment appliquer ces connaissances au sein de chaque entreprise.»

Matthias Wirth est d'avis que la vie des entreprises formatrices s'en trouvera grandement simplifiée: «Les objectifs sont nettement mieux harmonisés les uns par rapport aux autres et plus proches de la pratique.» Toutefois, la formation commerciale ne se trouvera-t-elle pas atomisée sous l'effet de toutes ces spécialisations? «C'est sûr qu'il sera plus difficile de garder la vue d'ensemble avec 21 systèmes différents» reconnaît Matthias Wirth tout en relativisant son propos: «L'employé de commerce type, qui travaille sans lien avec les procédures de production de son entreprise, n'existe pratiquement plus. Le lien entre les connaissances spécifiques à une branche et les compétences méthodologiques et sociales jouera un rôle toujours plus important.»

C'est ce que constate aussi Simon Wehren de l'Association pour la formation en assurance. «En ce moment, notre association retravaille les objectifs évaluateurs en entreprise, dont le nombre passera de 171 à 83. Les nouveaux objectifs seront désormais appréhendés de manière plus globale, sans pour autant devoir déplorer aucune perte au niveau de qualité de la formation.» Il sera accordé plus d'importance aux connaissances spécifiques à la branche: «Nous augmentons le nombre de jours de cours interentreprises de 12 à 14; nous exigeons des personnes en formation qu'elles investissent plus de temps dans les travaux préparatoires et subséquents.» Globalement, Simon Wehren pense que la charge des entreprises diminuera d'autant: «Les conditions de formation seront plus simples à mettre en œuvre. Autre point positif: dès 2012, les apprentis devront ré-

soudre deux processus de travail au lieu de trois.»

#### DAVANTAGE D'ARGENT POUR LES ENTREPRISES

Les branches peuvent également opter pour le système de notation classique de 1 à 6 pour évaluer les prestations de leurs personnes en formation. L'industrie suisse des machines, des équipements électriques

---

*Les branches peuvent également opter pour le système de notation classique de 1 à 6 pour évaluer les prestations de leurs personnes en formation.*

---

et des métaux (SWISSMEM) a opté pour cette possibilité, comme le confirme Hans Krebs, chef du projet Formation professionnelle. Selon lui, le système actuel de notation de 1 à 3 est trop étranger au monde du travail: «Nous sommes plus familiers du système classique.» De toute manière, il y a bien assez de choses qui vont changer dans sa branche: en ce moment, l'association adapte ses objectifs évaluateurs en entreprise, développe de nouveaux supports de formation spécifiques à la branche et augmente les jours de cours interentreprises de 9 à 15.

Par ailleurs, les entreprises affiliées à «Swissmem» devront à l'avenir dépenser davantage pour les cours interentreprises, puisque chaque journée de cours coûte près de 150 francs par apprenti, selon Hans Krebs. «Mais le retour sur investissement est assuré. Car les personnes en formation acquièrent de meilleures connaissances préalables, ce qui leur permet d'effectuer ensuite des tâches plus exigeantes dans l'entreprise. Pour nous, il importe que les connaissances théoriques puissent être aisément mises en œuvre dans la pratique.» Cependant, qui contrôlera vraiment si ce transfert de connaissances a bien lieu ? «Le formateur en entreprise doit vérifier périodiquement si les objectifs évaluateurs correspondent à la pratique interne. Et si

une personne en formation rencontre des problèmes avec les connaissances spécifiques à la branche ou s'il formule des critiques par rapport à la formation en entreprise, nous étudions tout cela de très près» affirme Hans Krebs. Il est convaincu que la tâche des employés de commerce dans sa branche industrielle est devenue beaucoup plus exigeante de nos jours: «Ils sont des spécialistes dans leur domaine. Ils doivent bien connaître le contexte propre à leur entreprise et peuvent contribuer à une gestion plus efficace des mandats».

Hans Krebs aurait même souhaité un apprentissage encore plus différencié en matière de formation commerciale initiale destinée aux employés de commerce. «Au commencement, il était question de séparer les groupes de branches aussi dans les écoles professionnelles, comme c'est le cas en Allemagne. Mais les écoles professionnelles n'auraient pas pu mettre en œuvre cette réforme et cela se serait traduit par des coûts élevés.»

Matthias Wirth, de l'Association suisse des banquiers, était aussi séduit par cette solution. Il déplore toujours l'absence des cours de mathématiques dans le plan d'études des écoles professionnelles commerciales. «Comme c'est un point important dans notre branche, bon nombre d'entreprises n'engagent dès lors que des titulaires de maturité professionnelle, lesquels ont précisément suivi de tels cours.»

Il n'empêche, tous deux vivent bien avec la solution adoptée finalement, comme le confirme Matthias Wirth: «Je crois que la relève est ainsi assurée.» Roland Hohl, de la communauté d'intérêt Formation commerciale de base, se montre satisfait de ce que les associations de branches soutiennent la réforme mise sous toit. «Le fait qu'on ait réussi à rassembler en un même lieu de formation tant de réalités professionnelles différentes parle en faveur de l'apprentissage pour employés de commerce.»



# Hommage aux pionniers d'une cons

*La formation commerciale de base n'a pas non plus pour objectif de formater des individus en fonction des besoins de l'économie, mais entend plutôt créer pour les jeunes des passerelles vers un avenir professionnel aux multiples facettes. Elle relie parents, personnes en formation, entreprises formatrices, autorités, responsables de la formation professionnelle, associations professionnelles et régions, tout en responsabilisant les contribuables. Un genre de contrat social? Absolument. Pour la formation commerciale de base, tout a d'ailleurs commencé de façon très différente.*

Texte Martina Späni

Le principe de la liberté économique a été inscrit dans la Constitution fédérale de 1874, avec quelques exceptions concernant le sel et la poudre noire. La liberté économique s'est fondée sur la conviction que la prospérité d'une nation dépend des forces agissantes sur le marché libre, que les bonnes idées trouvent leur financement et que le travail est honoré au sein de l'entreprise par un bon salaire et dans la société par de la considération.

L'apprentissage en entreprise, un élément hérité du monde des corporations, n'a pas disparu après l'avènement de la liberté économique. En tant que tradition bien établie, elle est demeurée une passerelle très fréquentée par les jeunes vers le monde du travail. À cette grande différence près que chaque entrepreneur pouvait désormais engager des apprentis, précisément au nom de cette liberté économique. Au vu des rapides mutations socio-économiques et technologiques d'alors, cette nouvelle occasion s'est toutefois avérée fatale. En effet, les apprentis devinrent progressivement une simple main-d'œuvre qui ne recevait pas de salaire, qui ne bénéficiait pas d'une mise au courant digne de ce nom dans l'entreprise et qui se retrouvait en panne de perspectives professionnelles.

Face à cette dérégulation «sauvage» de la formation des apprentis, il convient de relever les efforts de certains milieux pour

améliorer la situation des apprentis. Dans le champ professionnel des employés de commerce, il faut signaler en particulier deux initiatives majeures à l'origine des écoles de commerce reconnues sur le plan fédéral et des écoles professionnelles commerciales. Bien des choses différenciaient ces deux initiatives: l'organisation, les organes responsables, les groupes cibles et les stratégies, mais toutes deux avaient en commun la volonté de transmettre en milieu scolaire des connaissances empiriques et des compétences axées sur la pratique (cours de géographie, de langues et de comptabilité).

## **PREMIÈRE INITIATIVE: PRÉPARATION SCOLAIRE À PLEIN TEMPS DES APPRENTIS DE COMMERCE**

Après 1830, plusieurs chefs-lieux cantonaux inaugurèrent des établissements scolaires – écoles industrielles et autres écoles pratiques – visant à faciliter l'accès des jeunes à des entreprises formatrices honorables dans les secteurs du commerce ou des arts et métiers. Ces écoles s'inscrivaient dans le prolongement de la scolarité obligatoire. Dans un premier temps, leur orientation n'était pas spécifique et ne débouchait pas non plus sur un apprentissage professionnel déterminé. Une première spécialisation des écoles industrielles et pratiques n'a eu lieu que dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, à l'occasion de la revalorisation des matières exactes et scientifiques consécutive à l'inauguration coup sur coup de l'École polytechnique fédérale (EPF) de Lausanne, en 1853, et de celle de Zurich,

en 1855. Les écoles industrielles sont ainsi devenues par contre-coup aussi des voies d'accès aux EPF. Les différences dans les objectifs des écoles industrielles se sont réglées par la séparation des matières d'enseignement. C'est ainsi que sont apparues les premières «divisions commerciales». À proprement parler, les formations commerciales scolaires à plein temps comprenant plusieurs volées d'élèves qui suivaient leur propre plan d'études sont apparues isolément après 1880 et n'ont connu de véritable succès qu'après 1890.

## **DEUXIÈME INITIATIVE: COURS DE PERFECTIONNEMENT POUR APPRENTIS ET EMPLOYÉS DE COMMERCE**

La seconde initiative concernait les apprentis de commerce et les jeunes employés déjà actifs dans la vie professionnelle.

Des cours volontaires leur inculquaient tout ce qui pouvait favoriser leur indépendance professionnelle et que ni la scolarité obligatoire ni l'apprentissage en entreprise n'avait su leur offrir: les langues étrangères, la géographie économique, la comptabilité, les connaissances des marchandises et bien d'autres matières encore. La particularité de ces cours résidait dans le fait que l'offre de formation avait été lancée par de jeunes employés de commerce organisés en sociétés et qu'on pouvait les suivre non seulement dans les grands centres économiques comme Zurich ou Bâle, mais également à Herisau, Kreuzlingen ou Vevey. Précisons tout de même que ces initiatives privées étaient moins fréquentes en Suisse romande, où le relais était assuré plutôt

# struction complexe

par les communes et par les cantons. Entre 1860 et 1870, on ne dénombrait pas moins de 20 associations; jusqu'en 1880, 33 et vers 1900 déjà 60 réparties partout sur le territoire suisse. Et ce n'était qu'un début. C'est ainsi que s'explique l'origine des écoles professionnelles commerciales.

En 1873, de nombreuses associations locales se sont jointes à la Société suisse des jeunes commerçants, qui devint par la suite la Société suisse des employés de commerce (SSEC, puis plus récemment SEC Suisse).

Ses membres partageaient une conviction commune: «Se former rend libre». Les personnes douées acquièrent leur indépendance professionnelle en s'appuyant sur leur formation privée et leur expérience professionnelle. Toutefois, leur formation leur inculque en même temps une éthique,

***Les entreprises recrutèrent alors des jeunes en qualité d'apprentis. Dans les faits, les apprentis maintenaient artificiellement les coûts salariaux à un bas niveau.***

des compétences professionnelles, le goût de comprendre le monde et le sens des responsabilités sociales.

## **ANALYSE DES PROBLÈMES SUR FOND DE CRISE ÉCONOMIQUE**

Les limites des deux types de formations pour employés de commerce évoqués précédemment, fondées sur des stratégies différentes visant à améliorer l'entrée des jeunes dans le monde libre du travail, sont

apparues au plus tard lors de la crise économique des années 1880.

Les entreprises recrutèrent alors des jeunes en qualité d'apprentis. Ceux-ci attendaient de recevoir une formation en échange de leur travail non rémunéré. Dans les faits, les apprentis maintenaient artificiellement les coûts salariaux à un bas niveau et n'apprenaient pas grand-chose. Les entreprises gardaient les apprentis sous leur coupe. D'où le surnom d'«élevage d'apprentis» donné aux entreprises dans les pays germanophones. Pour de nombreux jeunes, à l'apprentissage, conclu par oral, succédait le grand saut dans l'inconnu, souvent ressenti comme un coup de pied au derrière donné par le patron. Pour pallier cette situation peu enviable, il est progressivement apparu nécessaire dans le public de protéger les apprentis et de défendre leur droit à une formation digne de ce nom. À l'employeur sans scrupules, on a bien vite opposé le patron conscient de ses responsabilités. De même, le contexte économique et le rapport formation/productivité n'ont pas tardé à faire l'objet de débats politiques. Avec diverses conséquences pour la formation professionnelle naissante.

Les milieux qui avaient organisé eux-mêmes la formation, dont les jeunes employés de commerce et les représentants de la centrale de la SSEC, se sont en particulier offusqués des échecs

#### PROJET DE RECHERCHE DU FNS

Comment sont en fait apparues la multitude d'offres de formation lancées sur le plan local et constituées de différents types spécifiques? Pourquoi et comment ces offres ont fait leur place dans le système de formation suisse? Ce sont là quelques-unes des questions auxquelles tente de répondre le projet de recherche soutenu par le FNS et intitulé *Formation commerciale et formation en économie d'entreprise en Suisse – Reconstruction de leur différenciation et de leur hiérarchisation (Kaufmännische-betriebswirtschaftliche Bildung in der Schweiz - Rekonstruktion ihrer Ausdifferenzierung und Hierarchisierung)*.

enregistrés dans la formation des apprentis. Au plus chaud de la crise en 1883, des critiques se sont élevées non seulement contre les conditions de travail dans l'industrie, mais aussi contre l'existence d'une «armée de réserve constituée de sans-salaire» obligés à vendre leurs bras à tout prix pour survivre. L'exploitation indue des apprentis non rémunérés et soumis à des horaires de travail sans fin, la concurrence exercée par les entreprises tombées en faillite dans d'autres professions et l'engagement d'une main-d'œuvre féminine bon marché ont été autant de facteurs minant les atouts des employés qualifiés de sexe masculin. La disparition de cette «armée de réserve» dépendait étroitement de l'amélioration de la condition des employés de commerce.

Plusieurs journaux ont publié des annonces intitulées «Mise en garde contre le choix de la formation d'employés de commerce» dans le but de dissuader les jeunes et leurs parents d'opter pour cette formation et de les informer des conditions de salaire et d'emploi déplorablement pratiquées dans cette branche.

La SSEC et ses sections associées étaient certes bien conscientes du peu d'impact de telles mises en garde tant que ces annonces resteraient une mesure prise isolément. Les dysfonctionnements du système ne pourraient être éliminés qu'après la mise en

application d'une stratégie globale. C'est ainsi que, d'un côté, on a déclaré insuffisants les contrats de travail individuels de droit privé et qu'on a exigé la création de standards de rémunération. Des études sur les salaires ont été rédigées. Par ailleurs, un Bureau de placement pour employés de commerce et une Caisse de soutien pour chômeurs ont été mis en place. Les entreprises formatrices ont également été placées devant leurs responsabilités. Enfin, les cours locaux des sections des employés de commerce ont été révisés.

Et d'un autre côté, les membres de la SSEC étaient très conscients qu'ils n'étaient pas en mesure de mettre tout seuls en œuvre ces réformes. D'autres partenaires et surtout des fonds devaient être trouvés.

#### COMBATTRE LA CRISE PAR LA FORMATION PLUTÔT QU'À COUP DE DROITS DE DOUANE

Sous divers points de vue, les réformes de la formation dans les arts et métiers ont imprimé le rythme nécessaire à la poursuite de l'aménagement de la formation commerciale de base. Dans le domaine des arts et métiers également, la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle a vu la mise sur pied de cours de perfectionnement pour apprentis sur l'initiative des artisans et des autorités. Ces écoles dites «complémentaires» ou «de perfectionnement» offraient sur une base volontaire des cours du soir pour apprentis dans les branches de la comptabilité, de la correspondance simple et tout particulièrement du dessin. Elles ont servi à la Confédération d'instrument de promotion des arts et métiers en 1883, au moment où il s'agissait de résorber la crise dans le secteur de la vente. Au lieu d'augmenter les droits de douane, le Conseil fédéral, avec l'approbation du Parlement, a misé sur l'amélioration volontaire de la formation scolaire des apprentis dans le secteur des arts et métiers. Là doit être recherchée l'origine du subventionnement de la formation professionnelle.

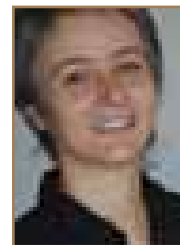
Les établissements de formation commerciale existants n'ont pas reçu de subventions fédérales dans un premier temps, sous prétexte que les mesures arrêtées par les autorités fédérales visaient prioritairement la production concurrentielle de produits en Suisse et non pas les activités administratives ou les questions commerciales. Les organes responsables des formations à plein temps nouvellement créées, de même que les sociétés locales de formation des jeunes commerçants, jugèrent cette exclusion injuste. Si bien que, dès 1884, les demandes de subventions fédérales affluèrent auprès des services de la Confédération en insistant sur l'importance économique des possibilités de formation commerciales et en plaidant en faveur d'une égalité de traitement.

Au commencement, les autorités fédérales ne savaient trop s'il fallait encourager uniquement les établissements semblables aux écoles de commerce ou également les cours organisés par les associations commerciales. L'Union suisse du commerce et de l'industrie (USCI; aujourd'hui *economiesuisse*) a plaidé alors en faveur de la seconde solution dans les termes suivants: l'arrêté fédéral de 1891 sur la promotion de la formation commerciale disposait que les cours des associations de commerce devaient être soutenues au même titre que les formations commerciales scolaires à plein temps.

#### ENVOL DE LA FORMATION COMMERCIALE DE BASE

Le subventionnement des cours de formation commerciale a donné des ailes aux sections de la SSEC. Sur le modèle de l'Union suisse des arts et métiers (USAM), on a misé sur les examens de fin d'apprentissage volontaires et sur les contrats d'apprentissage normaux, des instruments avec lesquels l'USAM espérait élever le niveau des prestations de formation des entreprises. En 1895, la SSEC a organisé les premiers examens de fin d'apprentissage vo-





*Martina Späni travaille à l'Institut de recherche et développement de la Haute école pédagogique du Nord-Ouest (FHNW). Elle s'est penchée depuis de nombreuses années sur la constitution du système moderne de formation; [martina.spaeni@fhnw.ch](mailto:martina.spaeni@fhnw.ch)*

lontaires pour employés de commerce sur le plan national. Très habilement, la SSEC a pris soin d'inviter des représentants des employeurs et des autorités à participer aux commissions de surveillance. Le rôle de ces commissions était d'observer, d'émettre des critiques et, en définitive, de légitimer et de recommander ces examens. L'organisation complexe et bien charpentée des examens a été une expérience pionnière pour l'organisation actuelle des examens.

La gestion axée sur les résultats des prestations de formation locales et en entreprise au travers des examens de fin d'apprentissage volontaires s'est vue consolidée dès 1898 par l'adoption d'un plan d'études normal pour les écoles complémentaires commerciales. Le Progrès, la revue d'alors de la SSEC, déclarait : «L'enseignement doit reposer sur une méthodologie correcte, planifiée et échelonnée.» La formation s'étendait sur cinq semestres, le sixième semestre étant consacré à l'examen de

***La profession avec apprentissage n'est pas ce qu'on apprend sur la place de travail, mais l'inverse, à savoir des qualifications à acquérir découle le profil de la profession prescrit.***

fin d'apprentissage.

Le postulat selon lequel une moitié des coûts de l'enseignement des apprentis devait être assumée par les entreprises a constitué un grand défi pour de nombreux patrons. La SSEC vendait cette exigence en agitant l'image du «bon patron» qui accorde volontiers cette faveur à son apprenti.

Un autre élément central s'est établi dans les années 1890, à savoir le contrat d'apprentissage normal valable partout en Suisse. Lancé conjointement en 1896 par la SSEC et par l'USCI, ce contrat constituait un appel aux entreprises à dépasser sur une base volontaire les dispositions du Code des obligations et à garantir, sur une

base privée, aux apprentis des garde-fous non encore inscrits dans la loi (restrictions concernant l'âge, fréquentation de l'école complémentaire, contrat d'apprentissage écrit, limitation de la durée du travail, garantie d'une formation interne à l'entreprise, examen de fin d'apprentissage, etc.). Ces points discutés et mis en œuvre dans les années 1890 sont de la plus grande importance pour la naissance de la formation professionnelle de base moderne: la conceptualisation de la qualification professionnelle. La profession avec apprentissage n'est pas ce qu'on apprend sur la place de travail, mais c'est l'inverse qui est vrai, à savoir des qualifications à acquérir devant être acquises sur différents lieux de formation découle le profil de la profession prescrit. C'est pourquoi il n'y a pas eu que les entreprises à avoir été soumises à une pression normative, mais également les cours locaux des sections commerciales. Résultat: la formation professionnelle scolaire s'est muée en type scolaire «école complémentaire commerciale». L'enseignement destiné aux apprentis s'est séparé du reste des cours, ce qui a permis de fournir les premiers éléments d'une formation continue à des fins professionnelles destinée aux employés de commerce au sens moderne du terme. Après 1900, les premiers cours supérieurs ont été proposés et en 1908 a eu lieu le premier examen de comptable interne à l'association.

#### **COOPÉRATION CROISSANTE ENTRE ACTEURS**

Naturellement, il ne faut perdre de vue ni les activités déployées par la SSEC et ses sections ni l'engagement d'autres acteurs qui ont contribué au succès de cette société. Outre l'aide financière accordée par la Confédération, il convient de mentionner ici les efforts que les cantons ont consentis en faveur de la protection des apprentis et de leur droit à une formation. Après 1895, les organes cantonaux ont édicté à haute cadence des lois cantonales en faveur des

apprentis, ce qui a contribué à l'essor de la formation professionnelle artisanale et industrielle ou commerciale. L'établissement par écrit des contrats d'apprentissage et la fréquentation des écoles professionnelles complémentaires ont été rendus obligatoires.

Cette obligation émise sur le plan cantonal à propos des écoles professionnelles présuppose l'existence d'écoles professionnelles dont on retrouve le noyau dans la multitude d'institutions de tout genre créées au cours du XIXe siècle sur la base d'initiatives généralement lancées au plan local.

À bien y regarder, ces interventions publiques cantonales empiétaient sur le droit fédéral s'appliquant aux entreprises, puisque la Constitution fédérale protégeait la liberté économique. Il faut attendre la rédaction de l'article sur les arts et métiers (art. 34b aCst) de 1908 pour que les compétences de la Confédération soient élargies; la première loi fédérale sur la formation professionnelle de 1934 a trouvé sa légitimation dans cet article et a entraîné dans la foulée, après 25 années de gestation, toute une série de réglementations cantonales. Ces formes déjà institutionnalisées ont donné une assise «légale» à la formation professionnelle et l'ont rendue obligatoire pour les cantons et les régions qui jusqu'ici, pour diverses raisons, ne s'étaient que peu intéressés aux questions liées à la formation des apprentis.

La SSEC, devenue entretemps la SEC Suisse, s'est chargée, jusqu'à un passé récent, de l'organisation des examens de la formation commerciale de base. En outre, cette société a assumé jusqu'en 1998 les tâches administratives endossées dès 1891 par son secrétariat central, lequel servait d'intermédiaire entre les écoles complémentaires locales et l'administration fédérale, une fonction reprise depuis dans le domaine des arts et métiers par les administrations cantonales.

»

## **ET QU'EN EST-IL DES ÉCOLES DE COMMERCE?**

La Confédération a cherché à réguler plus fortement les établissements de formation professionnelle locaux apparentés aux écoles de commerce à la suite de l'introduction, après 1891, du principe du subventionnement de ces écoles, car celles-ci avaient surtout pour rôle de servir de tremplin vers l'apprentissage. Le danger existait alors que le subventionnement de ce secteur accroisse encore un afflux en soi non souhaitable. Et effectivement, les écoles de commerce se sont multipliées fortement après 1891. En Suisse romande et au Tessin, les écoles de commerce organisées de manière indépendante ont prédominé, alors qu'en Suisse allemande, ces écoles sont restées fédérées sous l'égide des cantons.

La condition, imposée par la Confédération, d'une durée minimale de trois ans doit être mise en perspective avec le nombre étonnamment élevé d'interruptions des apprentissages causées par l'exigence des maîtres d'apprentissage qui insistaient pour que la formation préalable scolaire soit suivie d'un apprentissage d'au moins deux ans. Finalement, les normes fédérales ont dû à nouveau être assouplies. L'intérêt des premières écoles de commerce à veiller soigneusement à assumer leur rôle de préparatrices à l'apprentissage s'explique par le fait que les diplômés des écoles de commerce fréquentaient ensuite des écoles complémentaires et passaient les examens de fin d'apprentissage mis sur pied par la SSEC.

Ce n'est qu'après le boom économique des années 1900 et les expériences positives des patrons avec les diplômés des écoles de commerce que la réputation des formations suivies dans des écoles de commerce s'améliora. La loi fédérale sur la formation professionnelle de 1934 a finalement permis d'asseoir la mise sur un pied de l'égalité de la formation commerciale scolaire à plein temps et de la formation commerciale duale, à l'école et en entreprise.