

🕒 28/09/23    🔍 Recherche

Une étude de la HEFP et de l'Université de Fribourg explore le potentiel des nouvelles cultures d'apprentissage

## Comment le commerce de détail soutient l'ascension sociale

La réforme en cours de la formation professionnelle initiale dans le commerce de détail met l'accent sur les compétences transversales, l'apprentissage autodirigé et les moyens didactiques numériques. Une grande entreprise a déjà mis en œuvre ces constituants d'une nouvelle culture d'apprentissage. Son application a des effets positifs sur l'ascension sociale des apprenti-e-s, comme le montre un projet de recherche de la HEFP et de l'Université de Fribourg. Elle améliore aussi l'image de la profession.

**Souvent, le commerce de détail n'est pas le premier choix des jeunes, notamment à cause du manque de prestige de la profession.**

Deuxième secteur économique de Suisse, le commerce de détail joue un rôle majeur dans la formation d'apprenti-e-s. Il offre un débouché à un grand nombre de jeunes ayant achevé leur scolarité obligatoire avec des résultats plutôt faibles et de groupes sociaux défavorisés, en particulier les femmes issues de la migration (Büchler et al., 2017). En assurant l'intégration de divers segments de la population sur le marché de l'emploi, la formation professionnelle dans le commerce de détail remplit une fonction importante pour la société.

Si la formation duale suisse a une excellente réputation (Backes-Gellner & Pfister, 2019), elle ne présente pas que des avantages dans ce secteur d'activité : souvent, le commerce de détail n'est pas le premier choix des jeunes, notamment à cause du manque de prestige de la profession (Duemmler & Caprani, 2017). De plus, les mutations industrielles et numériques intervenues ces dernières années ont rendu le travail plus complexe et exigeant et ont entraîné des adaptations des processus dans les entreprises (BAK Economics, 2022).

### Cultures d'apprentissage

Les cultures d'apprentissage renvoient à la façon dont les entreprises s'adaptent,

dans leur mission de formation, aux évolutions et aux innovations économiques, technologiques et sociétales (Sonntag et al. 2004). Selon Porcu (2020), les cultures d'apprentissage soutiennent un climat social motivant les individus à travailler et à apprendre ensemble. Pour ce faire, il convient de leur accorder une autonomie suffisante pour qu'ils puissent expérimenter, faire preuve de souplesse et de créativité, réfléchir, explorer et se professionnaliser. À long terme, cela crée un terreau fertile à la fois pour le développement professionnel individuel et pour la capacité d'innovation des entreprises.

Dans cette étude de cas, nous nous sommes intéressés à l'impact des évolutions dans une branche sur la réforme de la formation professionnelle et son ouverture à des jeunes de différents horizons. Il s'agissait d'examiner d'une part comment la culture d'apprentissage d'un secteur d'activité s'adapte à des exigences nouvelles en matière de compétences et, d'autre part, comment former les apprenti-e-s aux futures tâches et favoriser leur ascension sociale. Cette recherche au sein d'une des plus grandes entreprises du commerce de détail en Suisse doit permettre de mieux comprendre le rôle social de la formation professionnelle dans ce secteur, sa fonction d'intégration potentielle ainsi que les opportunités éventuelles en termes d'ascension sociale.

## Méthode

La formation professionnelle initiale dans le commerce de détail fait actuellement l'objet d'un remaniement complet pour s'adapter aux attentes et besoins nouveaux (cf. [www.bds-fcs.ch](http://www.bds-fcs.ch) (<http://www.bds-fcs.ch>)). Pour cette étude de cas, nous avons choisi une entreprise qui a déjà introduit la révision dans toutes ses filiales en Suisse et commencé à former en conséquence les acteurs concernés. Le nouveau concept didactique met l'accent sur l'encouragement des compétences transversales, l'apprentissage autodirigé et l'utilisation de moyens didactiques numériques.

Entre mars et juillet 2021, nous avons mené avec des apprenti-e-s, des formateurs et formatrices, des responsables régionaux et des membres de la direction en Suisse romande et Suisse alémanique 45 entretiens semi-directifs afin d'étudier comment cette nouvelle culture d'apprentissage favorise l'inclusion sociale dans la formation professionnelle. Les personnes intégrées dans notre étude de cas participent directement à l'apprentissage sur le lieu de travail et sont impliquées dans le nouveau concept didactique de l'entreprise. Nous avons veillé à constituer un échantillon le plus représentatif possible des régions francophone et germanophone ainsi que des domaines de formation professionnelle dans l'entreprise du commerce de détail. Les responsables de la formation professionnelle dans la société ont soutenu le recrutement. Nous avons demandé aux personnes interviewées de s'exprimer sur les

thèmes suivants :

1. le rôle de la formation professionnelle pour la société suisse,
2. les programmes spécifiques d'encouragement des aptitudes et compétences professionnelles des apprenti-e-s,
3. la promotion des talents et le soutien aux apprenti-e-s ayant des difficultés et, enfin,
4. le rôle des formateurs et formatrices dans le soutien aux apprenti-e-s dans le cadre de la nouvelle culture d'apprentissage de l'entreprise.

Les entretiens ont été codés selon Kuckartz (2016) dans le cadre d'une analyse qualitative et complétés au cours d'un processus itératif par une recherche dans la littérature scientifique.

## Résultats

**Le nouveau concept didactique semble améliorer l'attrait de la formation et de la profession.**

Les interviews mettent en évidence d'un côté un point de vue optimiste, de l'autre, un regard plutôt critique sur le potentiel de promotion sociale des nouvelles cultures d'apprentissage.

Le nouveau concept didactique semble améliorer l'attrait de la formation et de la profession. La nouvelle culture d'apprentissage propose une compréhension différente du développement des compétences, dans laquelle on accorde davantage de place à l'acquisition de compétences transversales comme l'autonomie, la responsabilité, la créativité, etc. Elle offre aux jeunes – pour la plupart des apprenti-e-s provenant de milieux sociaux variés, souvent défavorisés – diverses opportunités d'améliorer leur statut social et leur intégration pendant et après l'apprentissage (p. ex. par le passage entre les programmes avec attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) et certificat fédéral de capacité (CFC) – qui ont des niveaux d'exigences différents –, par les formations continues, les spécialisations, les changements de site, etc.). Cette formation optimisée peut servir de tremplin social. Nous entendons par ascension sociale la résultante du développement de l'individu, de la mobilité sociale et de l'inclusion dans la société de groupes sociaux défavorisés (p. ex. Blau, 1960 ; Ebert, 2016 ; Kuhlmann, Mogge-Grotjahn & Balz, 2018 ; Neelsen, 1975).

Les interviews ont toutefois montré que cette fonction sociale importante n'est pas

forcément populaire et que les acteurs voient plus souvent l'ascension sociale comme un effet secondaire positif que comme un objectif de formation explicite.

L'entreprise incluse dans la présente étude de cas soutient l'intégration sociale et la promotion des membres de la société moins privilégiés en offrant à ses apprenti-e-s un accès facile à la formation (p. ex. par la possibilité de changer de voie et de niveau d'exigences entre AFP et CFC) et des plans de carrière flexibles (spécialisation dans un domaine et formations continues internes pendant et après l'apprentissage). Une personne de la direction explique :

*Nous employons un grand nombre de personnes qui n'auraient pu aller nulle part sans le système de formation dual. Elles auraient été mises à l'écart. Je ne dis pas que tout le monde doit devenir directeur. Mais pourquoi pas gérer un secteur, chez nous c'est possible même avec un titre AFP. C'est aussi une forme d'avancement professionnel.*

Les entretiens indiquent également que l'apprentissage sur le lieu de travail dans le commerce de détail permet aux apprenti-e-s socialement défavorisés de sortir d'un milieu problématique (famille, pairs, école). Ils peuvent intégrer une communauté d'individus au vécu semblable et prendre un nouveau départ dans un environnement de formation et de travail porteur. La nouvelle culture d'apprentissage peut aider à développer responsabilité et sentiment d'efficacité chez les personnes en formation et améliorer ainsi leurs perspectives d'emploi et de promotion professionnelle. En témoigne cette déclaration d'un apprenti qui a eu l'occasion d'assister le responsable de magasin :

*Le directeur adjoint m'a dit qu'il me donnait une certaine responsabilité et que si j'avais des questions, je pouvais m'adresser à lui. Mais il a ajouté qu'il me faisait confiance, que je pouvais tout à fait gérer l'équipe, que j'avais la compétence pour travailler à sa cohésion.*

Notre étude de cas montre qu'une formation professionnelle innovante ne se limite pas aux secteurs prestigieux (p. ex. l'informatique) qui attirent les personnes les plus douées. Les cultures d'apprentissage novatrices peuvent aussi donner des résultats dans des professions moins attrayantes, comme le commerce de détail, où l'effet de levier social de la formation pourrait même être plus marqué. Voici ce qu'en dit un formateur :

*Je m'occupe de ces jeunes. Je les accompagne. Dans ma jeunesse, je n'ai pas non plus toujours eu un parcours sans accroc. Encore moins dans ma scolarité et ma formation. Ils [les apprenti-e-s] passent le plus clair de leur temps avec leur famille, dans leurs activités de loisirs, parmi leurs amis – ce qui leur tient à*

*cœur. Donc je peux aussi les soutenir sur des sujets qui ne touchent pas qu'au travail.*

## Cet avis illustre le rôle important des formateurs et formatrices pour la promotion et le développement sociaux des jeunes qu'ils encadrent.

Cet avis illustre le rôle important des formateurs et formatrices pour la promotion et le développement sociaux des jeunes qu'ils encadrent. Ils assument des fonctions qui ne sont pas expressément mentionnées dans leur mission ni exigées par la direction. Si ces rôles semblent aller de soi pour un grand nombre de personnes interrogées, ils ne paraissent pas toujours vus consciemment comme des éléments de l'identité professionnelle. Néanmoins, sous l'angle de l'ascension sociale, ils sont tout aussi pertinents que d'autres rôles en relation avec la formation professionnelle.

Lors des interviews, plusieurs obstacles à l'ascension sociale ont également été cités. En font partie des éléments tenaces concernant l'apprentissage sur le lieu de travail, par exemple la réputation négative du commerce de détail dans la société. Si les parents et le corps enseignant continuent de véhiculer des images peu valorisantes, les enfants ou les élèves risquent de s'en imprégner et le cycle négatif se perpétue.

*Ma mère a très mal réagi et voulait plutôt que je travaille dans un bureau ou quelque chose comme ça. « Ça ne t'avancera à rien », m'a-t-elle dit. « Même moi, je peux le faire. N'importe qui peut travailler dans un magasin à remplir des rayons. » Mon père pensait que je devais faire ce qui me donnait envie. J'avais au moins son soutien. Je sais qu'ils avaient tous les deux un avis plutôt négatif quand j'ai commencé mon apprentissage. Ils étaient contents que je fasse un apprentissage, mais ça ne leur plaisait pas que je travaille dans le commerce de détail. Je sais qu'ils auraient voulu que je fasse autre chose. Quelque chose de « mieux » à leurs yeux. [...] Mais je n'aurais jamais pu rester toute la journée dans un bureau.*

Du côté de la direction, on craint que l'accès facile à cette formation ne la transforme en lieu où aboutissent les apprentis-e-s de faible niveau – ce qui serait contraire aux objectifs économiques de la formation professionnelle. C'est pourquoi cette fonction sociale dans le commerce de détail n'a pas été ouvertement mise en avant à ce jour. Par ailleurs, notre étude de cas souligne le défi que posent les nouvelles cultures d'apprentissage dans la recherche délicate d'un équilibre entre répondre aux besoins complexes propres au commerce et éviter d'imposer des exigences excessives aux apprentis-e-s. Enfin, ces cultures induisent des attentes nouvelles et des changements auxquels les acteurs doivent s'adapter, comme l'illustrent les explications d'un

membre de la direction :

*Souvent, les responsables des apprenti-e-s travaillent encore selon les principes de l'ancien concept didactique et résistent aux nouvelles idées. Nous devons essayer de les convaincre en leur montrant les avantages du nouveau modèle. C'est de moins en moins un problème. Nous sommes conscients du fait qu'il faudra encore du temps pour que tout fonctionne à satisfaction. Un projet de ce type doit être soutenu et nous nous en donnons les moyens.*

L'introduction d'une nouvelle culture d'apprentissage constitue par conséquent un processus impliquant la perception, la négociation, la normalisation et la concrétisation de changements. Elle modifie aussi le rôle professionnel de nombreux formateurs et formatrices et requiert des processus de négociations importants avec toutes les personnes concernées. Ces derniers sont traités plus en détail dans deux études distinctes (Raemy & Barabasch 2022a ; Raemy & Barabasch 2022b).

## Conclusions

La présente étude s'est intéressée à la perception des apprenti-e-s et d'autres personnes concernées par la formation professionnelle en entreprise. Nous avons examiné dans un contexte donné comment les nouvelles cultures d'apprentissage sont susceptibles de promouvoir l'ascension sociale. Les entretiens que nous avons réalisés font ressortir les points suivants :

- L'entreprise incluse dans l'étude de cas offre à ses apprenti-e-s un accès facile et équitable à la formation. Elle permet ainsi un engagement participatif et un parcours autodéterminé. Des voix critiques craignent toutefois que la formation professionnelle dans le commerce de détail ne devienne le lieu où aboutissent les personnes de faible niveau, socialement défavorisées.
- Les formateurs et formatrices s'identifient à des rôles sociaux qui ne font pas partie des exigences formelles de l'entreprise, mais qui sont importants pour les apprenti-e-s (et soutiennent l'ascension sociale).
- Diverses opportunités sont offertes aux apprenti-e-s issus de milieux variés pour améliorer leur statut social et leur intégration pendant et après la formation.

- Une formation professionnelle innovante et attrayante ne concerne pas que les branches prestigieuses qui recrutent les personnes les plus douées (p. ex. l'informatique). Elle pourrait aussi être appliquée à des secteurs moins prestigieux tels que le commerce de détail, qui emploient des personnes de divers milieux et statuts sociaux et contribuent à leur intégration professionnelle et sociale.
- La réputation du commerce de détail a une influence négative sur l'attitude de l'entourage des jeunes. Les aspects positifs du nouveau concept didactique sont encore trop peu connus.
- La mise en œuvre de nouvelles cultures d'apprentissage et concepts didactiques prend du temps et requiert l'acceptation de tous les acteurs. Les idées et les structures opérationnelles nouvelles devraient donc être négociées au cours d'un processus consensuel, afin que toutes les personnes concernées puissent assimiler les nouveaux modes d'action et d'apprentissage.
- Il faudrait mieux faire connaître la fonction sociale du commerce de détail comme secteur d'activité offrant de nombreuses opportunités de développement. Cette mesure permettrait de soutenir l'ascension sociale dans l'ensemble de la branche, ce qui aurait des effets positifs en termes de prestige pour le commerce de détail.

## Synthèse

Les interviews réalisées avec 45 acteurs montré comment des opportunités d'améliorer le statut social sont offertes aux apprenti-e-s pendant et après la formation.

Notre recherche avait pour but d'examiner de quelle façon les nouvelles cultures d'apprentissage peuvent répondre à l'évolution des besoins dans le commerce de détail et comment former les apprenti-e-s à ces futures activités. Compte tenu du caractère inductif de l'étude, nous constatons que la formation professionnelle initiale et continue dans ce secteur joue un rôle le plus souvent implicite, mais non moins important dans l'intégration et l'ascension sociales d'apprenti-e-s de différents milieux. Les interviews réalisées avec 45 acteurs concernés par la formation dans une des plus grandes entreprises du commerce de détail en Suisse ont montré comment

- un accès facile et équitable à la formation permet un engagement participatif et un parcours autodéterminé ;
- les formateurs et formatrices s'identifient à des rôles sociaux qui ne font pas partie des exigences formelles de l'entreprise, mais qui sont importants pour les apprenti-e-s ;
- des opportunités d'améliorer le statut social sont offertes aux apprenti-e-s pendant et après la formation.

L'étude a également mis en évidence des obstacles tels que le temps et le travail nécessaires pour mettre en œuvre une nouvelle culture d'apprentissage impliquant l'ensemble des acteurs de la formation dans l'entreprise. Les cycles de reproduction d'images négatives persistantes dans la société ainsi que l'hétérogénéité des origines sociales des apprenti-e-s posent des difficultés particulières pour la formation professionnelle dans le commerce de détail. Il faudrait tenir compte de ces défis dans les nouvelles cultures d'apprentissage et les futurs concepts didactiques.

## Bibliographie

- BAK Economics. (2022). Die Bedeutung des Detailhandels für die Schweizer Volkswirtschaft (<https://www.bak-economics.com/studien-analysen/detail/die-bedeutung-des-detailhandels-fuer-die-schweizer-volkswirtschaft-3>): Eine Studie im Auftrag der Interessensgemeinschaft Detailhandel IG D.
- Backes-Gellner, U., & Pfister, C. (2019). The contribution of vocational education and training to innovation (<https://www.sbf.admin.ch/sbfi/en/home/services/publications/data-base-publications/vpet-system-innovation.html>) – The case of Switzerland. (Study in the context of the report "research and innovation in Switzerland 2020," part C, study 1.)
- Büchler, T., Mäder, G., Wyttenbach, C., Funke, S., & Mamacker, M. (2017). Der Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in der Branche: Forschungsbericht im Auftrag der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit. (Structural change in retail and its impact on jobs in the industry: Research report). University of Bern, Interdisciplinary Center for Gender Research (IZFG).
- Blau, P. M. (1960). A theory of social integration (<https://doi.org/10.1086/222785>). *American Journal of Sociology*, 65(6), 545–556.



- Duemmler, K., & Caprani, I. (2017). Identity strategies in light of a low-prestige occupation (<https://doi.org/10.1080/13639080.2016.1221501>): The case of retail apprentices. *Journal of Education and Work*, 30(4), 339–352.
- Ebert, T. (2016). *Social justice: Ideas, history, controversies*. BPB Federal Agency for Civic Education.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse—Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- Kuhlmann, C., Mogge-Grotjahn, H., & Balz, H. J. (2018). *Social inclusion: Theories, methods, controversies*. Kohlhammer.
- Neelsen, J. P. (1975). Education and social mobility (<https://doi.org/10.1086/445813>). *Comparative Education Review*, 19(1), 129–143.
- Porcu, O. (2020). Exploring Innovative Learning Culture in the Newsroom. *Journalism* 21(10): 1556–1572. doi:10.1177/1464884917724596.
- Raemy, P., & Barabasch, A. (2022a). Promoting Resilience with new Learning Cultures. Perception, Negotiation, Normalisation, and Enactment of Change in Workplace Learning. Online first. *Journal of Education and Work*. DOI:10.1080/13639080.2022.2149714.
- Raemy, P., & Barabasch, A. (2022b). Negotiating New Professional Roles in Retail's Workplace Training (<https://doi.org/10.1080/13636820.2022.2146600>). Applying the Negotiative Theory of Roles to a VET Context. Revised and resubmitted for the. *Journal of Vocational Education & Training*.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Schaper, N. & Judith Friebe (2004). Dem Lernen im Unternehmen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. *Unterrichtswissenschaft* 32(2): 104–127.

---

#### Citation

Raemy, P., Widmer, L., & Barabasch, A. (2023). Comment le commerce de détail soutient l'ascension sociale. *Transfer: Formation professionnelle dans la recherche et la pratique* 8(10).

La présente contribution est protégée par le droit d'auteur. Toute utilisation est autorisée à l'exception de l'utilisation commerciale. La distribution sous la même licence est possible ; elle nécessite toutefois la mention de l'auteur.