

# La réforme de la formation commerciale de base: une ingénierie d'innovations dans un domaine complexe

Quelque 35 000 apprentis se préparent à entrer dans la vie active en suivant une formation commerciale de base en Suisse.

Afin d'améliorer leur aptitude à réussir dans leur profession et sur le marché du travail, une réforme bien coordonnée avec les partenaires de la formation professionnelle est nécessaire. En 1997, ceux-ci décidèrent en commun de réaliser une vaste réforme de l'apprentissage assortie d'un essai pilote, afin d'augmenter l'efficacité et l'attrait de la formation. Le présent document présente les bases de la réforme, les conditions-cadres, les principales innovations et la procédure suivie.

## Les bases de la réforme

Au milieu des années 1990, les milieux spécialisés conclurent que la formation commerciale actuelle ne satisfaisait plus aux exigences de l'économie (Renold 2001). L'avènement de l'ordinateur dans le secteur tertiaire, ainsi que les nouvelles exigences de performance et de comportement (Geser 1998) posées aux futurs employés de commerce rendaient indispensable une réforme des prescriptions de formation en vigueur depuis 1986.

L'économie souhaitait par ailleurs s'impliquer davantage dans les décisions concernant la qualification des apprentis. En 1997, les partenaires de la formation professionnelle, autrement dit un nombre représentatif d'associations professionnelles et de branches, les offices cantonaux de formation professionnelle, des représentants d'écoles ainsi que l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT, ex-OFIAMT) se sont mis d'accord sur les piliers de la réforme de la formation commerciale de base (RFCB).

Ils décidèrent, en même temps, de réaliser la RFCB selon la procédure dite de l'ingénierie simultanée: l'élaboration des nouvelles prescriptions de formation allait s'opérer parallèlement à leur expérimentation dans un essai pilote à grande échelle disposant d'un suivi scientifique. Les piliers formèrent la base de la phase pilote.

Le concept de la réforme a été développé parallèlement à la nouvelle loi sur la formation professionnelle (nLFP). Les innovations sont donc adaptées aux nouvelles exigences de la loi. En donnant aux apprentis la possibilité

d'élaborer leurs propres méthodes d'apprentissage, on a notamment posé les bases d'une formation qui doit s'étendre sur toute la vie professionnelle.

## Une collaboration à valeur de modèle

La RFCB a, en outre, caractère de modèle quant à la collaboration des partenaires de la formation. Jamais encore autant de personnes n'avaient travaillé ensemble pendant cinq ans sur une réforme professionnelle. Le projet a montré qu'un champ professionnel aussi complexe nécessite une procédure consensuelle. Pour que les innovations produisent leur effet auprès des apprentis, il était indispensable que, dans le cadre du projet pilote, on éprouve les mesures de développement de l'organisation dans les écoles professionnelles, les organisations du monde du travail et leurs entreprises d'apprentissage, les offices cantonaux de formation professionnelle et la formation continue des responsables de formation professionnelle. Il fallait aussi en évaluer les conséquences financières et en matière de personnel, tant pour les entreprises que sur le plan cantonal et national, puis les extrapoler en vue d'une introduction globale.

## Les conditions-cadres du projet de la réforme

Parmi les exigences organisationnelles figurait la durée de la formation, qui a été fixée à trois ans. En outre, les spécialistes de la formation professionnelle se sont mis d'accord sur la «solution toutes branches», ce qui signifie que les quelque quarante organisations nationales professionnelles se conforment à un règlement unique. On jugea le marché suisse du travail trop petit pour justifier plusieurs profils dans le secteur commercial. Les prescriptions de formation devaient être acceptées aussi bien par les plus petites que par les grandes entreprises, afin de ne pas menacer leur disposition à former des apprentis. Cela sollicita grandement les membres des groupes d'experts. Il leur a fallu d'excellentes connaissances des conditions et besoins des différentes branches, des particularités fédéralistes en matière d'exécution et des conditions spécifiques au marché des trois régions linguistiques.



**Ursula Renold**  
Directrice suppléante, responsable du centre de prestations Formation professionnelle, Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), Berne



**Andreas Frey**  
Assistant d'université, Centre de recherches pour la pédagogie empirique, université de Coblenze-Landau



**Lars Balzer**  
Assistant scientifique, Centre de recherches pour la pédagogie empirique, université de Coblenze-Landau



Photo: Keystone

L'avènement de l'ordinateur ainsi que les nouvelles exigences envers les futurs employés de commerce rendaient incontournable la réforme de la formation commerciale de base. Elle a été élaborée à partir de 1997 à travers une collaboration exemplaire de toutes les parties prenantes.

### Aperçu des innovations

#### Objectif général de la réforme

L'objectif général du nouvel apprentissage a été formulé comme suit: «*Les diplômés de la formation commerciale de base ont un savoir-faire et un savoir leur permettant d'être en tous les cas productifs et utiles dans l'ensemble du champ professionnel. Le savoir-faire et le savoir acquis sont axés sur la formation permanente ainsi que sur la souplesse dans la perception et l'organisation active du travail dans le champ professionnel commercial*» (pilier 1998).

Pour décharger les entreprises en matière d'instruction de base, il est prévu, au début de l'apprentissage, une phase d'introduction similaire à celle qui existe pour les autres branches. Afin d'augmenter le rendement sur investissement («return on investment») des entreprises formatrices, on a adopté le modèle scolaire dégressif, selon lequel le temps d'enseignement scolaire diminue au cours des années d'apprentissage. En outre, on a voulu intégrer dans l'apprentissage les pratiques déjà établies en entreprise qui concernent la promotion et la qualification du personnel. C'est la raison pour laquelle les apprentis ne sont pas seulement évalués par l'entreprise à la fin du processus d'apprentissage, mais plusieurs fois pendant les trois années.

Le contrôle du plan de formation intégrait les piliers suivants:

- *Autonomie dans l'entreprise et à l'école*: celui qui à l'avenir doit être autonome et flexible, doit exercer son indépendance. C'est la raison pour laquelle les apprentis, après déjà quelques semaines dans l'entreprise, doivent pouvoir effectuer de petits travaux de manière autonome.
- *Apprendre et apprendre à travailler*: si la perspective d'une formation permanente doit devenir une réalité, il faut s'habituer à une attitude active. L'objectif consiste à donner aux apprentis plusieurs occasions d'expérimenter l'ensemble de leurs méthodes.
- *Apprendre et travailler représente une tâche commune*: le comportement social des futurs professionnels est un élément essentiel de leur nouveau profil. Les écoles et les entreprises collaborent, afin de satisfaire aux exigences dans ce domaine.
- *Penser et agir en termes de processus d'entreprise*: les futurs employés de commerce doivent pouvoir assumer des responsabilités dans des contextes élargis, ce qui implique de penser et de travailler en termes de processus. A cette fin, les responsables des branches développent des plages d'enseignement-apprentissage permettant aux apprentis d'expérimenter cette réflexion en termes de processus dans leur entreprise (pilier 1998).

**Le cube tridimensionnel des compétences**

Compte tenu des lacunes de l'ancien concept, les représentants des écoles et des entreprises ont symbolisé par un cube les futures *compétences clés*<sup>1</sup> des employés de commerce. Ce cube remplace le profil professionnel et exprime symboliquement l'interdépendance des trois dimensions de la compétence dans le processus de formation (voir *graphique 1*).

Les compétences clés de la nouvelle formation de base ont été précisées avec la méthode triplex (Frey, Renold, Limacher 1998). Il s'agit là d'une technique d'apprentissage sur trois niveaux:

- Le premier niveau est désigné comme l'«*idée directrice*». Elle décrit le cadre référentiel d'une compétence clé: pourquoi, par exemple, les employés de commerce doivent pouvoir «identifier les besoins des clients»; comment cette compétence se différencie-t-elle, par exemple, d'un niveau de formation supérieur?<sup>2</sup>
- Le deuxième niveau s'appelle «*objectifs généraux*». Ces deux niveaux décrivent le comportement que l'on attend d'un employé de commerce. Ce sont des attitudes, des dispositions ou des comportements dans le cadre d'une compétence clé.<sup>3</sup>
- Au troisième niveau se situent les «*objectifs détaillés observables*».

**Le catalogue des objectifs de formation**

Cela déboucha sur le catalogue des objectifs de formation. Innovation essentielle, ce catalogue vaut à la fois pour la formation scolaire et en entreprise. Cette performance a été possible grâce à la très étroite collaboration qui s'est instaurée entre les représentants des deux lieux d'apprentissage. Dans un processus

consensuel, ils ont reproduit leurs complémentarités dans le catalogue des objectifs de formation.

Pour tenir compte des changements rapides dans le monde du travail, l'OFFT n'approuve que les deux premiers niveaux (idée directrice et objectifs généraux). Le troisième niveau (objectifs détaillés mesurables) relève de la compétence de la commission des examens. Celle-ci vérifie les objectifs détaillés tous les trois ans quant à leur actualité et les modifie le cas échéant, afin d'augmenter l'efficacité de la formation de base et la satisfaction des entreprises formatrices.

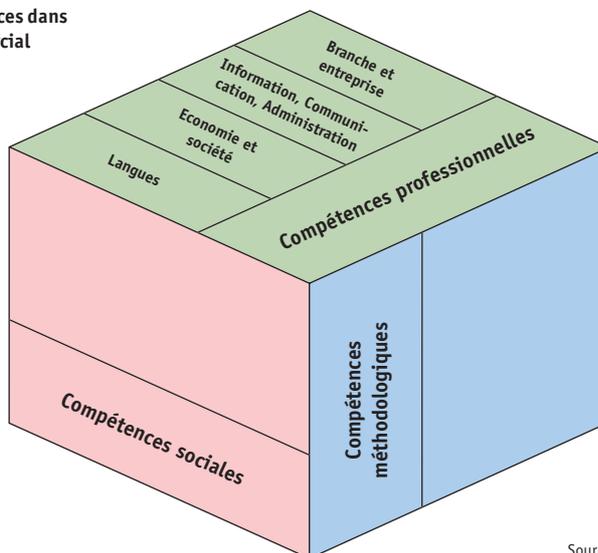
**Les mesures visant à revaloriser la formation en entreprise**

La qualité de la formation en entreprise est contrôlée par le *guide méthodique type (GMT)* de la branche. L'une des innovations les plus importantes est son uniformisation sur toutes les 40 branches de formation et d'examen nationales. Outre des indications générales, le GMT comprend les éléments de contrôle de la formation en entreprise.

Les *cours interentreprises* sont introduits pour la première fois dans la formation commerciale (voir *graphique 2*). Ils sensibilisent les apprentis à la partie entreprise. Le premier cours interentreprises sert d'introduction à l'apprentissage et au travail en entreprise. Les cours suivants assurent la formation en entreprise, contrôlent les progrès de l'apprenti ainsi que l'organisation des unités de formation et peuvent être utilisés pour transmettre les connaissances générales de la branche.

Les *unités de formation* constituent une autre innovation de la formation en entreprise. Celles-ci favorisent la réflexion et l'action dans l'entreprise et sont établies par les branches

Graphique 1  
**Cube des compétences dans le domaine commercial**

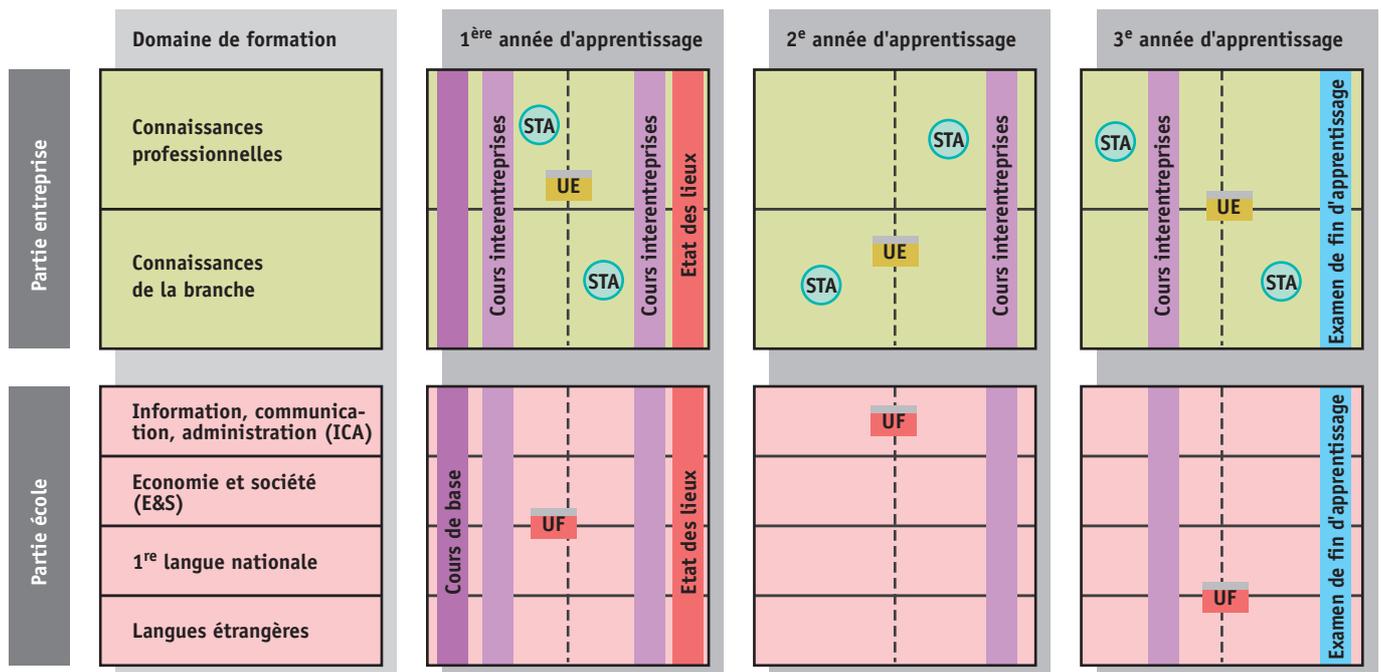


1 Les compétences clés décrivent les facultés et le savoir-faire dont doivent disposer les futurs employés de commerce pour exercer leur profession avec succès.  
 2 Exemple d'une compétence clé: identifier les besoins du client. «La juste perception des besoins des clients constitue l'une des bases du succès d'une entreprise. Lors d'un entretien, beaucoup de clients s'attendent à ce qu'on aille au-devant de leurs besoins. Il importe donc que les employés de commerce procèdent à une analyse approfondie de la situation. La proposition de produits ou de services spécifiques n'est pas primordiale.»  
 3 Exemple d'un objectif général: «L'employé de commerce sait qu'une proposition de solution pratique exige au préalable la définition exacte des besoins du client.»

Source: RFCB / La Vie économique

Graphique 2

## Organisation de la formation



Légende: STA = situations de travail et d'apprentissage; UE = unité d'enseignement; UF = unités de formation.

Source: RFCB / La Vie économique

de formation et d'examen. Leur objectif est de permettre aux apprentis d'expérimenter consciemment des processus complets, les vivre sur le lieu du travail, les décrire et, le cas échéant, les réorganiser. Le *journal* fait partie intégrante des unités de formation. Son but est notamment d'apprendre aux apprentis à apprendre à être indépendant. L'important consiste à pousser l'apprenti à repenser les étapes de son apprentissage ainsi que de son travail à un niveau cognitif supérieur et à en tirer des conséquences pour l'avenir immédiat.

Les apprentis passent la majeure partie du temps de formation dans l'entreprise. Pour exploiter plus efficacement ce potentiel, on a instauré des mesures d'évaluation appropriées pour leur qualification. C'est à cet effet qu'on

a créé les *situations de travail et d'apprentissage*. Elles sont comparables aux entretiens de convention sur les objectifs dans le monde du travail.

#### Les mesures prises du côté scolaire

Une innovation dans la partie école est le *cours de base*. Il familiarise les apprenants avec les techniques élémentaires de travail et de communication de l'activité commerciale. Les contenus sont définis dans les objectifs détaillés. Le cours de base a lieu au début de la première année scolaire et se termine avant le premier cours interentreprises. Il est important que les écoles professionnelles aient la possibilité d'organiser le cours de base de différentes manières, car elles disposent de conditions infrastructurelles très diverses, avec des incidences financières différentes.

Les programmes d'école actuels se caractérisent par une vaste palette de spécialisations. Cela mène à une forte classification et engendre une identité spécifique, ce qui tend à inhiber la réflexion interdisciplinaire. C'est la raison pour laquelle la direction du projet et les groupes d'experts se sont mis d'accord pour créer cinq *domaines de formation intégratifs*:

- branche et entreprise;
- information, communication, administration;
- économie et société;
- langue nationale;
- langues étrangères.

#### Encadré 1

##### Le Congrès sur la réforme commerciale de base, 27-29 juin 2002, à Olten

La phase pilote de la réforme de la formation commerciale de base (RFCB) va connaître son étape finale. La procédure de consultation a été entamée en ce qui concerne les prescriptions de formation. Parallèlement, on entame tous les travaux préparatifs afin de pouvoir introduire la nouvelle formation commerciale de base dans toute la Suisse à partir d'août 2003. L'OFFT organise du 27 au 29 juin 2002 un congrès sur la réforme de la formation commerciale de base. Il constitue la clôture symbolique de l'essai pilote.

Ces objectifs sont appuyés par des plages d'enseignement-apprentissage appelées *unités d'enseignement*. Celles-ci servent à traiter des sujets connexes d'une certaine envergure et peuvent relier les différents domaines de formation entre eux; elles se réfèrent à au moins deux compétences du catalogue des objectifs de formation.

### La procédure suivie par la réforme: l'ingénierie simultanée

En 1998, quatre écoles professionnelles ont débuté l'expérimentation du concept. Les participants au projet pilote ont mis en œuvre les prescriptions de formation et ont évalué dans quelle mesure les bases des différentes innovations étaient réalisables. On a corrigé les points faibles et les incohérences. En 1999, seize écoles, de pair avec les entreprises formatrices, se lan-

cèrent à partir des bases partiellement revues (Renold, 2001).

Le grand défi que pose ce projet de développement réside dans la maîtrise de la complexité du projet. Il fallait tenir compte des conditions générales de plus de 40 associations nationales professionnelles et de branches ainsi que de leurs entreprises formatrices, de trois régions linguistiques et culturelles, enfin de 26 cantons. Il fallait intégrer tous les paramètres d'un apprentissage (par exemple: formation continue des enseignants, des maîtres d'apprentissage, des responsables de cours interentreprises, des experts aux examens, des responsables d'associations, des commissions d'examen centrales et d'arrondissements).

Dans ces circonstances, on a décidé d'analyser systématiquement les éventuels blocages et les facteurs de succès de ce projet de changement, et d'introduire des améliorations dès la phase pilote. On ne perdit jamais de vue les blocages qui peuvent entraver la mise en œuvre des nouveautés, tels que l'absence d'engagement, le manque de motivation ou la peur des collaborateurs face aux innovations (ILOI 1997). C'est pourquoi l'essai pilote fut réalisé selon le procédé de l'ingénierie simultanée, qui incluait un contrôle systématique des modifications. Il fut, en outre, suivi scientifiquement de telle sorte que les résultats étaient à

Le nouvel apprentissage commercial souhaite surtout promouvoir l'autonomie, la flexibilité et l'initiative individuelle. Les diplômés doivent pouvoir être en tous les cas productifs dans l'ensemble du champ professionnel.



Photo: Keystone

Encadré 2

#### Bibliographie

- Nenniger Peter, Summermatter Heinrich (éd.), *Reform der kaufmännischen Grundbildung. Band 1: Innovationen, Implementation und Evaluation*, Verlag Empirische Pädagogik, Landau, 2001.
- Frey Andreas, Balzer Lars, Renold Ursula, Nenniger Peter, *Reform der kaufmännischen Grundausbildung. Band 2: Instrumente der Evaluation (Berufspädagogische Reihe)*, Verlag Empirische Pädagogik, Landau, 2002.
- Balzer Lars, Frey Andreas, Renold Ursula, Nenniger Peter, *Reform der kaufmännischen Grundausbildung. Band 3: Ergebnisse der Evaluation (Berufspädagogische Reihe)*, Verlag Empirische Pädagogik, Landau, 2002.
- Frey Karl, Renold Ursula, Limacher Jakob, *Vorschlag für das Muster des Lernzielkataloges im betrieblichen Teil*, Frey Akademie, Zurich, 1998.
- Geser Hans, *Wandel der Arbeitswelt, Ergebnisse eines neuen schweizerischen Forschungsprojektes*, Soziologisches Institut der Universität Zürich, Zurich, 1998.
- Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation ILOI (éd.), *Management of Change, Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse*, Studienbericht, München, 1997.
- Pilot 2 1999-2002, *Eckpfeiler für den Pilotversuch 99*, Zürich 16.11.1998 (<http://www.berufsbildung.ch/rkg/d2/03.pilot2/02.eckpfeiler.html>).
- Renold Ursula, «Innovationen und Implementation des Reformkonzeptes», in *Reform der kaufmännischen Grundbildung*, Band 1, 2001.

Une innovation dans la partie école est le cours de base. Il familiarise les apprenants avec les techniques élémentaires de travail et de communication de l'activité commerciale.



Photo: Keystone

disposition des experts pour la modification des prescriptions de formation. Grâce à l'ingénierie simultanée, certaines innovations, telles que la «*Communauté d'intérêts Formation commerciale de base*» (CIFC, [www.cifc.ch](http://www.cifc.ch)) – qui se sont imposées en raison d'évidents dysfonctionnements – ont pu être développées au cours de la mise en œuvre et déjà appliquées pendant la phase pilote.

Pour mieux garantir le succès de la mise en œuvre, on a veillé aux facteurs de succès suivants:

- *concertations sur les objectifs* pour tous les groupes de travail et *contrôle des objectifs*;
- *contrôle systématique des modifications*: toutes les six à huit semaines, on a organisé de grandes sessions (séminaires des multiplicateurs) de 40 à 100 personnes dans les buts suivants: faire le point sur le déroulement du projet, échange d'expériences avec analyse et interprétation des objectifs, élaboration de mesures d'amélioration pour la volée pilote suivante, élaboration commune de solutions lors de difficultés de mise en œuvre, introduction progressive aux phases imminentes de modification, renforcement de la compréhension mutuelle lors de difficultés dans la mise en œuvre et gestion des conflits;
- *construction transparente* du projet en vue de l'adaptation de tous les processus de planification s'y rapportant, c'est-à-dire planification des horaires et des contenus accessibles au public;
- prise en considération délibérée de la diversité linguistique et culturelle et des facteurs psychologiques, en mettant d'emblée sur pied des groupes de travail mixtes comprenant des membres des différentes régions linguistiques.

### Suivi scientifique

La première tâche de l'évaluation a été d'examiner l'accueil, la faisabilité et l'impact des innovations. Les études ont été menées sous la direction du Pr Peter Nenniger, du Centre de recherches pour la pédagogie empirique de l'université de Coblence-Lindau (Allemagne), en collaboration avec le Service de la recherche en éducation de Genève. Leurs conclusions furent décisives pour la modification des prescriptions de formation. Les instruments de mesure utilisés lors de l'étude et ses résultats seront publiés cet été (voir encadré 2, *Reform der kaufmännischen Grundbildung*, vol. 2 et 3). ■