



branche öffentliche verwaltung
branche administration publique
ramo amministrazione pubblica

Separatum Informations 2017–2018

0100110100101101
10100000101000010
101001101 **2022**
1010000
010100110100101101
10100000101000010
010011010010110
00010100000101000010
001101001011

Kaufleute

Employé-e-s de commerce

Impiegati di commercio

SOMMAIRE

Avant-propos Thomas-Peter Binder, Président ovap	03
« Employés de commerce 2022 » : compétences, participants et procédures dans le contexte de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022 Matthias Wirth, Président de la Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC)	04
« Employés de commerce 2022 » : créer une formation commerciale initiale tournée vers l'avenir Dr. Petra Hämmerle, Ectaveo AG	08
Evolution et réglementation de la formation commerciale initiale : une rétrospective et des perspectives Roland Hohl, Président de la CSDPQ Employé de commerce CFC	11

Avant-propos



Thomas-Peter Binder
Président ovap

Chères lectrices, chers lecteurs,

La formation professionnelle initiale s'aligne sur le marché du travail. Grâce à ce lien direct avec le monde du travail, la Suisse affiche un taux de chômage des jeunes très faible. Cette proximité avec le marché du travail montre à quel point cette interaction entre les trois partenaires que sont la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail est importante pour le développement de la profession et la qualité de la formation professionnelle.

Le monde du travail est en constante mutation. Au cours de ces derniers mois, notre champ professionnel commercial, qui se caractérise par une très grande variété de branches, a souvent été qualifié de modèle dépassé, en voie de disparition. Je m'inscris totalement en faux contre cette vision des choses ! La profession d'employé de commerce va néanmoins changer, c'est certain. C'est par-dessus tout la numérisation qui va placer chacun d'entre nous devant des défis majeurs et requérir de nouvelles compétences. Nos processus opérationnels sont appelés à changer en raison de la cyberadministration, du vote électronique, des plateformes électroniques dédiées aux demandes de permis de construire, aux registre des habitants, aux déménagements, à l'identité électronique, etc.

En 2017, à l'occasion de l'examen quinquennal, la CSBFC a édité un rapport de synthèse. Elle y a inclus des questions et des points intéressants en vue du prochain examen et, par conséquent, pour l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022.

Le rapport de synthèse de la CSBFC est pour nous un instrument important dans le cadre de l'élaboration de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022.

Le président de la Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC), Matthias Wirth,

explique comment la CSBFC, autrement dit l'organe responsable de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale d'employé de commerce CFC, va structurer le processus relatif à l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022 et comment les différents acteurs seront impliqués.

La directrice de projet de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022, Petra Hämmerle, Ectaveo AG, nous expose les aspects didactiques et les modélisations des compétences à prendre en compte dans un plan de formation digne de ce nom et nous présente un état des lieux actuel.

Le président de la Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité de la formation des employés de commerce CFC, Roland Hohl, nous explique comment est préparée l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022 en tant que processus de développement fondé sur des données factuelles.

Je suis convaincu que la CSBFC et ses 21 branches de formation et d'examens parviendront à modéliser une formation initiale attrayante et adaptée au marché du travail.

Meilleures salutations

Thomas-Peter Binder
Président ovap

« Employés de commerce 2022 » : compétences, participants et procédures dans le contexte de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022

Premier examen quinquennal 2016/17 : un processus couronné de succès

L'entrée en vigueur du règlement de formation et d'examens 2003 s'était accompagnée d'une réforme complète de la formation commerciale initiale. L'introduction de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale Employée de commerce CFC / Employé de commerce CFC, en 2012, a été suivie des mises à jour, des adaptations et des simplifications nécessaires. À part cela, nous avons continué d'évoluer en toute cohérence sur la voie que nous avons commencé de tracer avec la nouvelle formation commerciale initiale.

La loi fédérale sur la formation professionnelle exige que l'on examine et, si nécessaire, ajuste l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale, le plan de formation et les instruments de mise en application au minimum une fois tous les cinq ans au gré des développements économiques, technologiques, écologiques et didactiques. Ce faisant, on tient compte des éventuels nouveaux aspects organisationnels de la formation professionnelle initiale.

Le premier examen quinquennal qui a suivi l'introduction des bases de la formation se concentrait principalement sur les optimisations à apporter à la formation initiale en entreprise (FIEn). Cette procédure a été choisie sciemment et s'est révélée conforme aux buts fixés sur deux points au minimum :

- Le plan de formation Employée de commerce / Employé de commerce CFC pour la formation initiale en école (FIEc) est entré en vigueur en 2015. Ce processus a également été mis à profit pour mettre en pratique divers amendements à l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale à compter du 1 janvier 2015 et pour mettre à jour toutes les dispositions d'exécution au 30 mars 2015.
- Dans le même temps, il s'est révélé opportun de ne pas procéder à des ajustements de fond lors du premier examen quinquennal : il suffit d'examiner la thématique de la numérisation dans notre profession pour s'apercevoir que les effets pertinents sur les aptitudes et les compétences futures dans le domaine commercial font sans cesse, aujourd'hui encore, l'objet de nombreuses études et discussions.

Dans un tel contexte de départ, la CSBFC, en tant qu'organe responsable de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale et du plan de formation pour la profession Employée de commerce / Employé de commerce CFC, a pu, à la fin de 2015, mettre en place un processus relativement simple. Ce processus a débouché à la fin de 2016 sur un rapport final de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), qui a encadré et conseillé la CSBFC. Ce document contient les conclusions d'un échange d'expériences sur la mise en œuvre de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale, les résultats des sondages en ligne menés auprès de divers stakeholders et des workshops d'approfondissement ainsi que les recommandations adressées à la Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité (CSDPQ) de la formation des employés de commerce CFC.

Le 15 février 2017, le comité de la CSBFC a approuvé un rapport de synthèse. Celui-ci place les résultats et les com-

mentaires relatifs à l'examen quinquennal dans le contexte des réformes de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2012 et du plan de formation associé et contient une perspective proposant des thèmes pour la prochaine révision, probablement plus fondamentale.

De grands défis pour le développement continu de la profession

Si l'on s'intéresse à quelques chiffres clés de la profession Employée de commerce / Employé de commerce CFC, on voit que le seul point de vue quantitatif trahit des exigences particulières portant sur un processus de développement plus fondamental de la profession.

Quelques chiffres clés sur la formation professionnelle initiale

Apprentis employé de commerce CFC 2015 (nombre total)

Nombre absolu	43 561
En % de tous les apprentis des formations professionnelles initiales avec CFC	20,9%

Écoles

	> 150
Écoles membres CSEPC (écoles professionnelles)	72
Écoles membres CDECS (écoles de commerce)	60
Écoles membres VSH (écoles de commerce privées)	44

Entreprises

Sites des entreprises formatrices de toutes les branches selon BDEFA2	19 401
---	--------

Branches de formation et d'examens reconnues 21

Cantons participants 26

Sources : BDEFA2, EP, sites Internet CSEPC, CDECS, VSH (février 2017)

D'un point de vue quantitatif, la profession se présente comme celle qui a la formation professionnelle initiale de loin la plus importante en Suisse, avec un grand nombre d'acteurs impliqués.

La profession est également remarquable en comparaison internationale : à l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale Employée de commerce / Employé de commerce CFC correspondent en Allemagne, où le système de formation professionnelle est comparable à celui de la Suisse, plus de 30 professions commerciales, chacune d'entre elles ayant ses propres bases de formation, autonomes et indépendantes, par exemple, l'employée de commerce du transport ferroviaire et routier, l'employé commercial de l'hôtellerie, l'employée de commerce en systèmes informatiques, l'employée de commerce spécialisée dans la communication marketing ou l'employé commercial industriel.

La pression et la nécessité poussant à l'action peuvent varier considérablement selon la branche et le secteur économique, si bien que les réflexions menées à l'avenir devront également prendre en compte les différences de vitesse et de conditions.

Enfin, la diversité et l'importance des questions passées en revue dans le rapport de synthèse de la CSBFC cité plus haut donnent également lieu à de grands défis à relever dans l'op-

tique d'un futur examen quinquennal des prescriptions sur la formation.

Le développement prospectif de la profession exige de l'ouverture et la participation de tous les acteurs concernés

Vu la complexité de cette situation de départ, le comité CSBFC a élaboré, dès le printemps 2017, un plan directeur contenant les grands axes du prochain examen et coordonné, à partir du deuxième semestre de 2017, la suite de la procédure d'entente avec les partenaires de la Confédération et des cantons. En septembre 2017, l'Assemblée des délégués de la CSBFC a entériné à l'unanimité les considérations stratégiques et le plan directeur menant à l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022.

Il faut exploiter l'excellent contexte circonstanciel de la profession (une seule profession jouissant de souplesse au lieu de nombreuses professions individuelles rigides, accent mis sur l'action et la compétence depuis 2003, forte attractivité pour les jeunes, haut degré de perméabilité et grande mobilité de la main-d'œuvre). La vision – que l'on voudrait voir devenir réalité – d'une orientation holistique des compétences et d'une coopération globale entre les lieux de formation (voir aussi la contribution de Petra Hämmerle) exige un processus de développement structuré et fondé sur des données factuelles (à ce sujet, voir la contribution de Roland Hohli). Du point de vue de la CSBFC, il est important d'aborder ce processus en faisant amplement preuve d'ouverture quant à l'évolution. Les contenus, les structures, les processus et les circonstances ayant eu cours précédemment ne doivent ni nous empêcher d'avoir des visions pour l'avenir ni être simplement considérés

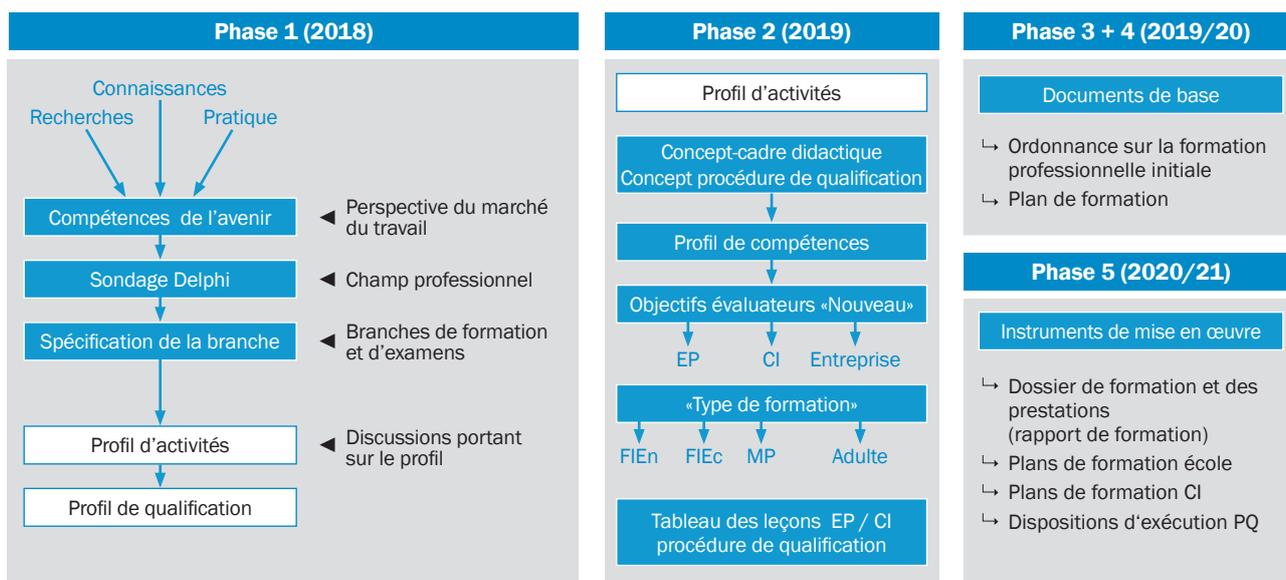
comme étant donnés une fois pour toutes, ce qui remettrait en question un alignement prospectif de la profession sur les besoins d'une économie en mutation (numérique, sociale et globale).

En tant qu'organe de la profession Employée de commerce CFC / Employé de commerce CFC, la CSBFC pilote le développement continu du champ professionnel commercial. Cela dit, l'implication des branches de formation et d'examens, la participation des entreprises concernées et l'intégration de tous les autres acteurs, ainsi que le soutien des partenaires associés que sont la Confédération et les cantons, revêtent dans ce contexte une importance primordiale.

Développement de la profession « Employés de commerce 2022 » : planification du projet et organisation du projet

En décembre 2017, la CFFP a approuvé la requête formulée par la CSBFC demandant le financement du projet pour la première phase cruciale du développement de la profession (de janvier 2018 à octobre 2019) dans la perspective de la future ordonnance sur la formation professionnelle initiale Employée de commerce CFC / Employé de commerce CFC, qui entrera en vigueur à partir de 2022 (voir planification du projet ci-après). À un stade antérieur déjà, la CFFP a approuvé deux mises en œuvre pilotes axées sur les entreprises (« Optimisations des procédures de qualification » dans les branches commerciales Services et administration et Administration publique), ce qui a permis d'intégrer des enseignements importants relatifs aux procédures de qualification axées sur les compétences dans cette première phase du processus de développement continu.

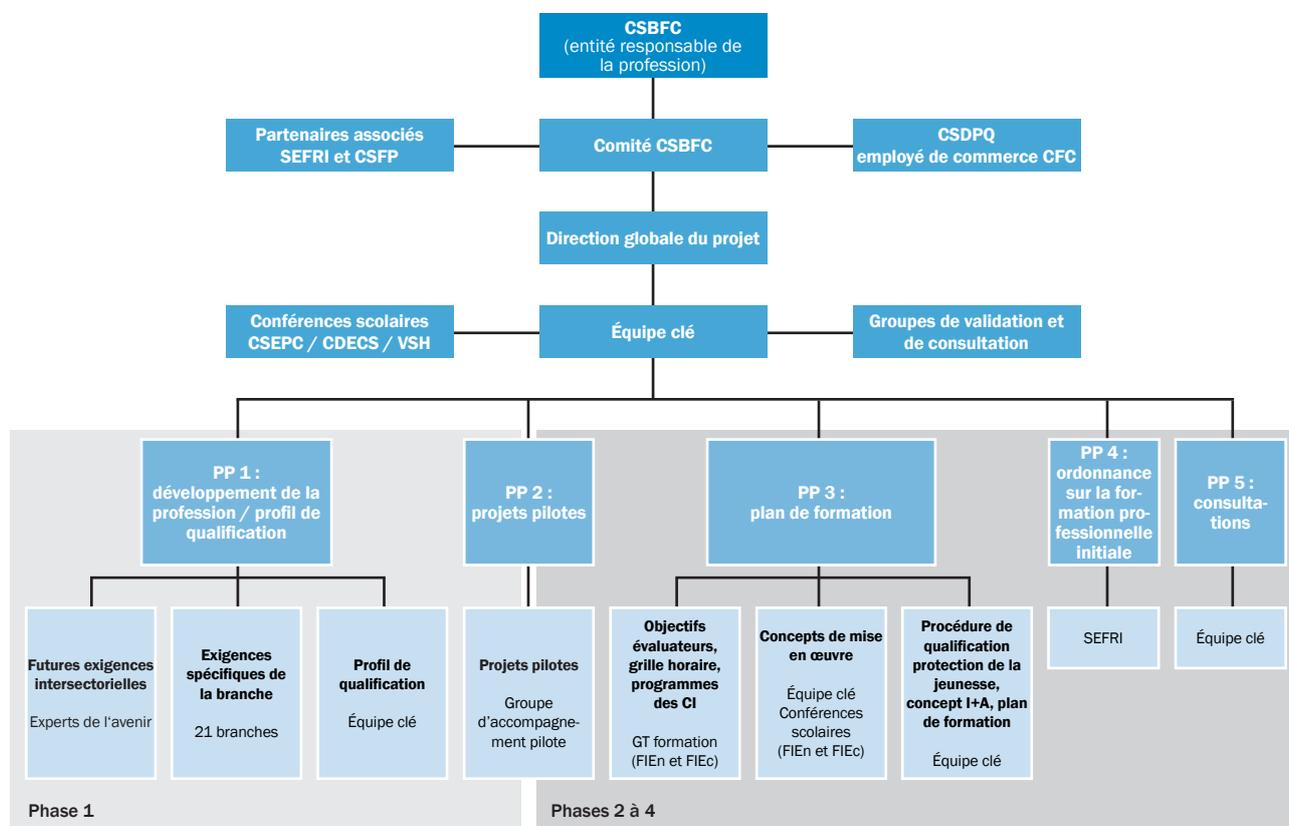
Phases du processus de réforme



Source: CSBFC / Ectaveo AG

Sur la base des travaux préparatoires du comité de la CSBFC menés en collaboration avec l'entreprise mandatée pour la gestion de projet, nommément Ectaveo AG (direction : Petra Hämmerle), sont désormais intégrés, à partir de janvier 2018, les travaux sur l'élaboration des futures compétences opérationnelles et du profil de qualification conformément à la planification du projet.

Organisation du projet



Source: CSBFC / Ectaveo AG

L'organisation du projet a été mise sur les rails avec cohérence. L'équipe clé du projet se compose de la direction générale du projet (Roland Hohl, directeur de la CSBFC, et Petra Hämmerle, Ectaveo AG), de trois autres membres du comité de la CSBFC, de deux représentants des écoles et d'une représentation de la Société suisse des employés de commerce.

Les questions clés nécessitant une discussion de fond au niveau des partenaires associés seront traitées au sein du groupe de pilotage ad hoc, baptisé « Partenaires associés SEFRI/CSFP ». D'un point de vue scolaire, le projet fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la commission Conférences scolaires, avec chaque fois deux représentants issus des trois conférences scolaires CSEPC, CDECS et VSH.

Enfin, dans le cadre du groupe d'accompagnement pilote, en collaboration avec des représentants des entreprises/branches, de l'école/des écoles et des cours interentreprises, les résultats obtenus lors des essais pilotes menés à titre individuel dans le domaine de l'entreprise de la procédure de qualification, ainsi que d'autres essais pilotes à orientation scientifique ou spécifique de l'école, font l'objet d'une discussion permanente et débouchent sur des recommandations.

Le développement continu du projet est documenté à l'intention du public sur www.skkab.ch/fr.

Conclusion : entrer main dans la main, avec l'ouverture nécessaire, dans un avenir prospère

Continuer d'aménager et d'organiser la profession Employée de commerce CFC / Employé de commerce CFC avec en tête

le prochain examen quinquennal, prévu en 2022, d'une façon attrayante et tournée vers l'avenir constitue un projet d'envergure. Il importe d'adopter une approche systématique, structurée, factuelle et fondée sur des preuves.

L'élaboration du futur profil de la profession et de qualification, c'est-à-dire du profil de compétences, avec toutes ses futures caractéristiques, figure à juste titre aux premières loges de la planification du projet de la CSBFC menant à l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022. Elle doit servir à tirer les bonnes conclusions de l'évolution de l'économie (marché du travail, environnement de travail, mondialisation, vitesse, etc.), de la technologie (numérisation, médias, technologies de l'information), de la société (démographie, modes de pensée, valeurs) et de la politique (réglementation). Ce processus ne doit pas reposer sur ce qui est valable aujourd'hui, mais il faut l'aborder en faisant preuve d'ouverture à l'évolution.

La CSBFC est consciente de la responsabilité qui lui incombe en tant qu'organisation du monde du travail compétente. Conjointement avec les branches de formation et d'examen reconnues, elle est appelée à mettre en place de manière appropriée les futurs critères de qualification dictés par l'économie et le marché du travail. La planification du projet et l'organisation du projet de la CSBFC tiennent compte à la fois

de l'ouverture nécessaire aux résultats (y compris analyse des résultats scientifiques et prise en compte d'une perspective tournée vers l'avenir) et, en particulier, de la proximité de l'économie et du marché du travail.

Dès le début, tous les acteurs de la formation commerciale initiale sont impliqués dans les discussions et les travaux sur le développement de la profession et du profil de qualification conformément à leur niveau de compétence et sur un mode structuré. Tout cela requiert, en phase avec l'esprit du projet, une attitude ouverte et constructive, mais aussi de la discipline et du dévouement.

Je suis convaincu qu'avec un profil de qualification soutenu d'une seule voix à l'issue de la première phase du projet, nous serons en mesure de donner rapidement et avec succès une forme aux travaux ultérieurs.

N'oublions pas ceci : ce qui est en jeu est la relève professionnelle. Ceux qui la composent doivent continuer de bénéficier à l'avenir, grâce à une formation commerciale initiale attrayante, de perspectives et de possibilités de développement globales, et cela tout au long de leur vie.



Matthias Wirth

Président de la Conférence suisse
des branches de formation et
d'examens commerciales (CSBFC)

« Employés de commerce 2022 » : créer une formation commerciale initiale tournée vers l'avenir

Nous vivons une époque passionnante. Les études et les médias tentent de prédire l'avenir du paysage professionnel, afin de jeter les bases du développement de la formation professionnelle. Ainsi, l'étude américaine de Frey et Osborne (2013) pronostique une automatisation croissante des activités commerciales. En Suisse, la probabilité d'automatisation se situe entre 95 et 99% d'ici à 2025 pour les activités courantes de bureau, de vente, de collecte de données et de guichet (principalement dans le secteur financier) (Deloitte 2016). Par ailleurs, un article de la NZZ part du principe que les employés de commerce continueront de voir leur importance décroître (NZZ, « Wie die Digitalisierung die Schweiz umkrempelt » [Comment la numérisation bouleverse la Suisse], 22.06.2017). L'ampleur des changements à venir dans le monde du travail fait à cet égard l'objet de vives controverses, car on suppose que l'automatisation dans un pays comme la Suisse, qui propose une bonne formation commerciale initiale, devrait avoir moins d'impact qu'aux États-Unis (Dubs 2018). La discussion montre également que le monde du travail sera tributaire de la transformation numérique, de l'automatisation croissante, de la flexibilisation et du passage à une société de services.

Quelle que soit finalement l'ampleur de ce changement, une chose est claire : nos domaines professionnels évoluent très rapidement. Parallèlement, il est difficile de prédire ce qui nous attend. Cela soulève des questions très intéressantes sur l'avenir :

1. Comment la formation commerciale initiale peut-elle préparer les futurs employés de commerce à un monde du travail marqué par des mutations toujours plus rapides ?
2. Comment nos processus de travail et les défis à venir dans le champ professionnel commercial peuvent-ils être représentés aujourd'hui déjà ?

L'une des réponses possibles à ces questions consiste à doter les futurs diplômés de la formation professionnelle initiale des compétences opérationnelles qui les mettront en capacité d'intégrer les changements à venir avec le plus de succès possible.

Que sont les compétences opérationnelles ?

D'une part, les compétences opérationnelles comprennent la réussite de l'action désirée dans une situation de travail concrète (p. ex. : conseiller les clients). D'autre part, elles incluent les capacités individuelles nécessaires à la mise en œuvre de cette action (p. ex. : avoir une bonne connaissance des produits, appliquer les techniques d'entretien avec habileté). Outre la description des connaissances spécialisées requises

pour l'action concernée, elles englobent les attitudes, les motivations et les modes de pensée indispensables à la nécessaire disposition à agir (p. ex. : motivation à identifier le souhait du client). De plus, il importe toujours davantage d'avoir des capacités réflexives pour se perfectionner dans un milieu de travail en évolution constante et toujours plus rapide (p. ex. : analyser le succès du travail de conseil et en dégager d'éventuelles idées d'amélioration pour les futures consultations).

Ces compétences opérationnelles globales sont au cœur du projet « Employés de commerce 2022 ».

Comment développer des compétences opérationnelles ?

Au début d'une formation, l'articulation d'informations isolées et explicites – la notion du « quoi ? » – est essentielle pour mettre en place des compétences opérationnelles holistiques. On assimile des faits, des termes et des éléments qui forment la base et la compréhension du « langage » propre à chaque domaine professionnel. Sur cette base, on peut ouvrir la voie à des formes de connaissance plus complexes et organisées – la notion du « comment ? ». Elles se mettent en place par la pratique régulière dans des situations de travail concrètes et variables qui se présentent dans les écoles professionnelles, pendant les cours interentreprises (CI) et en entreprise. Au fil du temps, elles se transforment en automatismes. Cela permet d'accumuler petit à petit les connaissances empiriques qui sont importantes pour les professionnels. Ces expériences engrangées et une réflexion régulière à leur sujet constituent la base de précieux processus d'apprentissage pendant la formation professionnelle initiale.

Une fois qu'il sera possible de placer le processus d'apprentissage des apprentis au centre de la formation professionnelle initiale, de structurer l'apprentissage empirique des apprentis et d'imprégner l'apprentissage d'une dimension émotionnelle, alors une étape importante aura été franchie sur la voie d'une orientation holistique des compétences. Les processus d'apprentissage de ce type requièrent une coopération efficace entre les lieux de formation.

Une formation initiale qui se concentre sur les apprentis et leur processus d'apprentissage individuel exige la mise au point d'outils appropriés pour la gestion individuelle du processus d'apprentissage dans tous les lieux de formation. Pour qu'une coopération globale entre les lieux de formation réussisse, il faut combiner de manière optimale les forces didactiques des différents lieux de formation (voir illustration 1).

Lieu de formation	Objectifs	Principes didactiques
CI	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de l'action réfléchie • Ponts entre théorie et pratique • Entraînement d'aptitudes spécifiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apprendre dans les situations pratiques 2. Approfondissement des connaissances 3. Tâches de réflexion 4. Peer tutoring
Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de compétences opérationnelles • Routine dans les actions • Identité professionnelle • Auto-efficacité 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse de situations pratiques 2. Documentation/réflexion 3. Apprentissage par l'exemple 4. Feed-back 5. Bilans de compétences
École	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition des connaissances et des aptitudes de base • Introduction à la pratique professionnelle commerciale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmission des connaissances 2. Entraînement et application 3. Pérennisation des connaissances 4. Travailler sur la base de situations pratiques prédéfinies

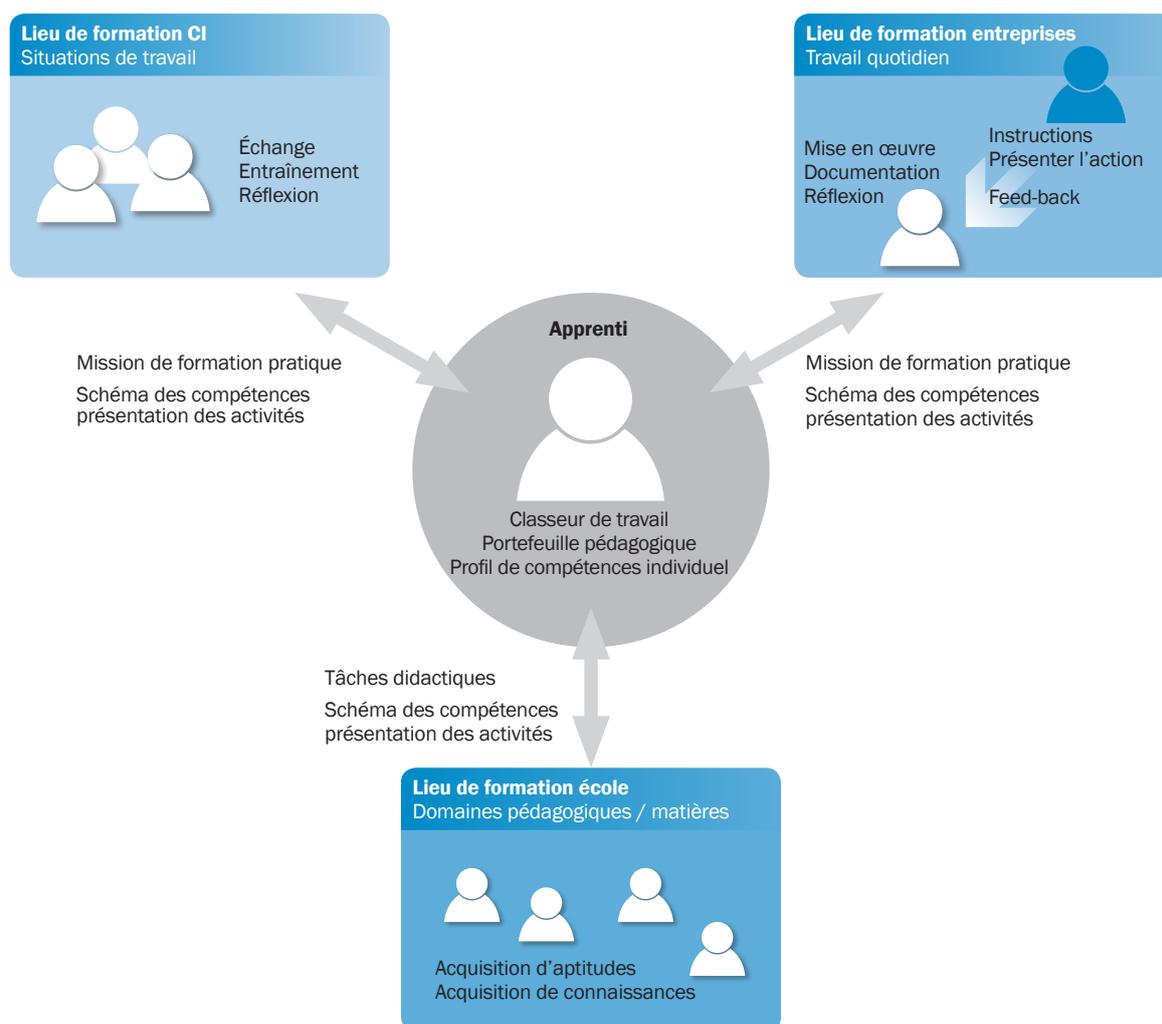
Illustration 1 : Une répartition possible du travail. Source : CSBFC / Ectaveo AG

L'école professionnelle favorise le développement des connaissances et des aptitudes fondamentales. Elle ne fait pas cela en dehors de la pratique professionnelle, mais plutôt en transférant les connaissances dans le contexte de situations commerciales pratiques et en les reliant au cadre de vie des apprentis.

L'entreprise est le lieu de l'acquisition des compétences et des routines opérationnelles. De cette façon, les apprentis développent leur propre identité professionnelle et la confiance dans leur propre aptitude à se lancer dans des actions possiblement difficiles et à les mener à bon terme (auto-efficacité). Cela gagne en importance en ces temps où l'apprentissage se prolonge tout au long de la vie et où les tâches pour les professionnels talentueux se complexifient. La réalisation de ces objectifs ambitieux peut judicieusement être facilitée au moyen de l'apprentissage par l'exemple et grâce à des feed-back et à des bilans de compétences réguliers.

Au CI, on mène finalement des réflexions sur ses propres actions dans des situations commerciales variables et on opère un transfert de la théorie à la pratique à l'intérieur de son secteur d'activité personnel. En parallèle, il est possible d'acquérir et d'entraîner des aptitudes particulières nécessaires dans le cadre de la branche concernée.

Pour la future formation commerciale initiale, il est important d'élaborer des instruments qui soutiennent de manière optimale une coopération systématique et transversale entre les lieux de formation. Les apprentis structurent ici leur profil de compétences personnel en autonomie et sous supervision par l'intermédiaire de tâches d'apprentissage et de devoirs pratiques effectués dans les différents lieux de formation (voir illustration 2). Ils documentent leurs compétences et leurs connaissances empiriques à l'aide d'instruments appropriés (p. ex. : grilles de compétences ou présentations de leur travail).



L'avantage d'un tel portefeuille de compétences est que les situations pratiques rencontrées en entreprise et documentées peuvent être soumises à réflexion, par exemple dans le cadre du CI. De la même manière, l'évaluation de ses propres compétences dans l'entreprise peut être utilisée pour le bilan de compétences ou dans l'école professionnelle pour combler les lacunes par l'intermédiaire de tâches didactiques d'approfondissement.

La promotion d'une coopération ciblée et coordonnée entre les lieux de formation est un objectif déclaré de l'entité responsable.

Procédure de création d'un profil de compétences

Le profil de compétences constitue la base centrale d'une orientation holistique des compétences opérationnelles. Pour le créer, on répertorie les activités en cours et on en dégage les compétences acquises nécessaires à leur bonne réalisation. Alors que cette approche représente fidèlement et avantageusement les activités actuelles, les développements à venir sont souvent sous-représentés.

Comment créer un profil de compétences durable ?

Afin d'obtenir un tableau aussi complet que possible de l'avenir professionnel, il est important d'inclure dans le processus de modélisation des compétences les études et les enquêtes existantes portant sur l'évolution des activités commerciales. Cette base permet d'identifier les compétences qui seront peut-être demandées à l'avenir et, à l'intérieur des branches, de les plausibiliser et de les valider. Outre les compétences personnelles, sociales et technico-méthodologiques, toujours plus importantes, il faut préserver l'identité de la profession commerciale. C'est la raison pour laquelle les concepts centraux de réflexion et d'action des employés de commerce se voient conférer un poids particulier (p. ex. : la collaboration dans le cadre de projets, la compréhension des processus, l'action sur la base de chiffres). Cette base est mise en perspective et soumise à discussion avec les chercheurs scientifiques spécialisés dans les compétences et les experts s'intéressant à l'avenir de la pratique professionnelle commerciale. Par la suite, un sondage Delphi est utilisé pour recueillir les feedbacks des représentants de l'ensemble de la formation commerciale initiale et elle est incluse dans la modélisation des compétences.

Le cadre ainsi généré des compétences d'avenir potentiellement incontournables représente une bonne base pour un dialogue prospectif avec les 21 branches commerciales. Chaque branche intégrant ses priorités dans le profil de ses activités, le profil est contrôlé sous toutes les coutures, plausibilisé et perfectionné. Les représentants des différentes branches valident ensuite le profil d'activités spécifique de chaque branche aussi largement que possible sur une plate-forme en ligne.

Ainsi sont jetées les bases de l'élaboration d'un plan de formation qui prépare les employés de commerce de demain aux futurs défis de la pratique professionnelle.



Dr. Petra Hämmerle
Ectaveo AG

Évolution et réglementation de la formation commerciale initiale : une rétrospective et des perspectives

La première loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) a été édictée en 1930 et est entrée en vigueur en 1933. Par la suite, la formation commerciale initiale a été réglementée pour la première fois en 1933 et révisée en 1940, en 1973, en 1986, en 2003 et en 2012. Des ajustements ponctuels ont été apportés en 2017 et une nouvelle révision totale est prévue dans la perspective de 2022. La révision de la loi fédérale sur la formation professionnelle 2004 tenait aussi compte, en particulier, des développements professionnels, technologiques, économiques et sociétaux. La LFPr est une « loi-cadre susceptible de prendre en compte l'évolution des besoins et de s'y adapter ». Elle a servi de base à la réforme de la formation commerciale de base (RFCB), au développement de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2012 et à la mise au point du plan directeur pour l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022. La présente contribution se veut une synthèse des similitudes et des différences entre ces révisions.

2003 : réforme fondamentale et nouveauté dans la formation professionnelle

« La RFCB a été élaborée sous l'égide de l'OFFT² parallèlement à la nouvelle loi sur la formation professionnelle (nLFPr). C'est l'aboutissement d'un processus commencé dans les années 90 pour revaloriser la profession d'employé(e) de commerce en tenant compte de l'évolution de la société. (...) l'avènement de l'informatique et les changements survenus dans le monde du travail lancent de nouveaux défis aux entreprises. D'où la nécessité de redéfinir les objectifs de la formation professionnelle en général et ceux de la formation commerciale en particulier ». Par ailleurs, la RFCB 2003 a représenté une nouveauté dans la formation professionnelle : « On a conçu un règlement [pour la formation commerciale initiale] en se basant sur les résultats d'un projet pilote mené à grande échelle, avec évaluation scientifique parallèle. La réforme tient compte des attentes de quelque 40 associations professionnelles nationales ainsi que de trois régions linguistiques et culturelles distinctes. (...) jamais encore autant d'acteurs de la formation professionnelle n'avaient collaboré à un projet de cette envergure en Suisse. »³

Les innovations testées au cours des années 1998 à 2001, les résultats des évaluations et les conséquences pratiques sur le champ professionnel commercial sont documentés de façon exhaustive.⁴ Par ailleurs, l'acceptation de cette réforme, sa faisabilité et l'impact de ses innovations et de ses processus ont été examinés de 2004 à 2006 dans le cadre du projet « Évaluation de la mise en œuvre de la réforme de la formation commerciale de base (ImpRFCB) »⁵. En réponse aux difficultés initiales, l'OFFT a mis en place une task force en concertation avec les partenaires associés à la fin de 2005. Au début de l'apprentissage 2006, celle-ci a introduit, tout en maintenant les exigences relatives au contenu, des

optimisations destinées à simplifier et à assouplir les différentes composantes de la formation et des examens.

La RFCB a ouvert la voie à une structuration à long terme du champ professionnel commercial. Le concept axé sur une promotion intégrée des compétences professionnelles, méthodologiques, sociales et personnelles dans tous les lieux de formation n'a rien perdu de son actualité et a servi de base à l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2012 et au plan directeur de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022. L'objectif principal de la RFCB, à savoir rendre possible la formation tout au long de la vie et mener à l'apprentissage et au travail indépendants, reste aussi valable à l'avenir.

2012 : plus proche des besoins de la pratique

L'élaboration de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2012 a pour la première fois relevé de la compétence de la Conférence suisse des branches de formation et d'examen commerciales (CSBFC).

La Communauté d'intérêts Formation commerciale de base (CIFC Suisse) et la CSBFC ont été créées dans le cadre de la RFCB. Grâce à cette structuration organisationnelle, le champ professionnel commercial était en mesure, pour la première fois dans l'histoire de la formation professionnelle suisse, de montrer qu'il remplissait les conditions préalables requises par la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle pour mettre en œuvre la formation professionnelle duale dans le respect du système.⁶ La CSBFC est l'organe responsable de la profession Employé de commerce CFC et la CIFC Suisse a endossé la responsabilité de la profession Assistant de bureau AFP et de la branche de formation et d'examen Services et administration (S&A).

Dans le cadre de l'application de la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle, la CSBFC a mis en place la formation commerciale initiale sur la base d'une ordonnance sur la formation professionnelle initiale et du plan de formation correspondant. Afin de préparer les décisions relatives à ce processus de développement, la CSBFC a commandé une analyse des activités et de scénario. Dans le cadre de ces projets, les besoins du monde du travail et les particularités des branches ont été recensés et présentés en toute transparence. Cela a permis de décrire les similitudes et les différences et a débouché sur une confirmation de l'existence d'un champ professionnel commun. Au début de l'année 2008, sur la base des résultats de l'analyse des activités et de scénario, on a fixé, en collaboration avec les partenaires associés, les « critères d'élaboration de l'ordonnance sur la formation commerciale de base ». Conformément à ces critères, on a créé des conditions-cadres optimales pour la promotion et la sauvegarde à long terme de la relève pro-

¹ Communication de l'OFFT sur le message relatif à la nouvelle loi sur la formation professionnelle (loi fédérale sur la formation professionnelle, LFPr) du 6 septembre 2000.

² Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), depuis le 1 janvier 2013 Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

³ Communiqué de presse de l'OFFT du 28 juin 2002.

⁴ Renold, U., Nenniger, P., Frey, A. et Balzer, L. : Réforme de la formation commerciale de base – volume 4 : Conséquences et mises en œuvre de la réforme (Berufspädagogik, volume 4), Verlag Empirische Pädagogik, Landau, 2004.

⁵ Les rapports publiés par l'OFFT sont disponibles sur www.rkg.ch (informations sur la formation et liens)

⁶ Renold, U., Nenniger, P., Frey, A. et Balzer, L. (2004), pp. 72 à 75

fessionnelle, et diverses simplifications ont été adoptées au niveau du pilotage et de l'application des prescriptions en matière de formation pour tous les lieux de formation.

L'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2012 est le premier texte à réglementer aussi les filières de formation de la formation initiale en école (prestataires privés et écoles de commerce) et elle permet un meilleur alignement sur l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale pour la profession Assistant de bureau AFP. Du côté de l'école, la standardisation des objectifs évaluateurs révisés et clairement formulés ainsi que la répartition en semestres uniforme à l'échelle nationale dans les différents domaines d'enseignement ont abouti à une meilleure coordination entre les lieux de formation. L'efficacité et l'efficience de la formation en entreprise ont pu être améliorées grâce à des objectifs évaluateurs actualisés, précis et axés sur la mise en application. Enfin, les branches de formation et d'examens disposent de la flexibilité et de l'évolutivité nécessaires, et les cours interentreprises (CI) ont été renforcés en tant que lieu de formation.

2022 : un processus évolutif

Contrairement à ce qui s'est passé en 1999 avec le règlement provisoire d'apprentissage et d'examen de fin d'apprentissage Employé de commerce CFC et en 2007 avec les valeurs fondamentales présidant à l'élaboration de l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale pour la formation commerciale initiale, aucune spécification de contenu n'a été émise pour le projet « Employés de commerce 2022 ». Ce projet repose sur le rapport de synthèse de la CSBFC contenant les résultats à traiter de l'examen quinquennal 2016 et sur le plan directeur de la CSBFC, qui est coordonné avec les partenaires associés et qui permet un processus d'analyse et de révision fondé sur des données probantes et évolutif.

Dans le contexte du développement de la profession, la CSBFC et les entités responsables des professions sont en général confrontées aux défis suivants :

Recenser les exigences du marché du travail

Pour les organes responsables des professions, il est essentiel que soit garanti un feed-back sur les besoins et les réalités du marché du travail et des entreprises formatrices. Il est à cet égard important d'encourager les entreprises innovantes à participer à l'élaboration et à l'actualisation des ordonnances sur la formation et des plans de formation. Pour le projet « Employés de commerce 2022 », cela se fait tout d'abord dans le cadre d'une analyse complète du champ professionnel.

Donner corps à des coopérations fructueuses

Un partenariat associatif très actif et la collaboration avec d'autres acteurs de la formation commerciale initiale exigent

beaucoup des parties en présence et doivent être continuellement renouvelés. Cela présuppose entre autres une bonne connaissance du système, la volonté de dialoguer et une grande confiance mutuelle.

Depuis sa fondation, la CSBFC fonctionne sur un mode partenarial. Comme pour les projets antérieurs, la CSBFC va assurer une gestion rigoureuse de processus visant systématiquement à dégager un consensus fondé sur le partenariat associatif et va intégrer tous les acteurs de la formation professionnelle commerciale à un stade précoce.

Rendre les connaissances utilisables pour la pratique

Le transfert des résultats de la recherche portant sur la formation professionnelle et des enseignements tirés des projets de développement (promotion de projets SEFRI) doit être systématisé et intensifié. Dans le cadre de son plan directeur, la CSBFC a été en mesure de fixer des critères appropriés pour l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022 et d'assurer un lien avec des projets scientifiques ou ancrés dans la pratique.

Trouver un équilibre entre normalisation et flexibilité

Les possibilités de conception de la loi fédérale sur la formation professionnelle ne peuvent être limitées inutilement. Les spécifications prévues pour les processus de réforme doivent pouvoir être appliquées avec souplesse en fonction des besoins des branches, des entreprises et des apprentis. La dernière version du manuel du SEFRI intitulé « Processus de développement des professions dans la formation initiale » constitue une bonne base pour les travaux à venir. Les premières idées du SEFRI sur la mise en œuvre de la vision « Formation professionnelle 2030 » incluent aussi « l'accélération et la simplification » des processus de réforme, de « nouveaux instruments » et la « réduction de la densité normative ».⁷



Roland Hohl

Président de la CSDPQ
Employé de commerce CFC

⁷ Exposé de Josef Widmer, suppléant du directeur du SEFRI, présenté lors de la session d'automne du SEFRI, consacrée à la formation professionnelle (28 novembre 2017)

Herausgeber/Editeur/A cura di

Branche «Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica»



branche öffentliche verwaltung
branche administration publique
ramo amministrazione pubblica

www.ov-ap.ch