

# Sommaire

<i>Avant-propos</i>	7
<b>1 Formes de la formation professionnelle</b>	<b>11</b>
1.1 Formation professionnelle initiale en petite entreprise	14
1.2 Formation professionnelle initiale en grande entreprise	20
1.3 Communautés de formation	26
1.4 Formation professionnelle initiale en école	32
1.5 Formation professionnelle initiale dans une école de métiers publique	38
<i>Digression: Écoles de métiers, centres de formation et autres pôles d'apprentissage</i>	44
1.6 Formes hybrides de formation professionnelle initiale	45
<i>Digression: Du gymnase à la formation professionnelle</i>	46
1.7 Formes destinées aux jeunes performants	50
1.8 Formes destinées aux jeunes à besoins spécifiques	55
1.9 Formes à vocation sociopédagogique	60
1.10 Examens professionnels et examens professionnels supérieurs	66
1.11 Écoles supérieures	71
1.12 La formation professionnelle dans l'enseignement supérieur	77
1.13 Formation professionnelle hors du champ d'application de la LFPr	82
1.14 Formation professionnelle initiale pour adultes	88
1.15 Formes de formation professionnelle continue	94
1.16 La formation professionnelle dans d'autres pays	100
1.17 Formes informelles d'apprentissage professionnel	102
<b>2 La formation professionnelle, entre système éducatif et monde du travail</b>	<b>111</b>
2.1 Système éducatif	114
<i>Digression: Classification du système éducatif – ISCED 2011 et CITP</i>	123
2.2 Monde du travail et marché de l'emploi	124
2.3 Bases juridiques de la formation professionnelle en Suisse	130
<i>Digression: Réforme et développement – processus de réforme des professions</i>	133
2.4 Pilotage de la formation professionnelle	142
2.5 Financement	146
<b>3 Facteurs de réussite de la formation professionnelle</b>	<b>153</b>
3.1 Apprendre en travaillant	156
<i>Digression: Le réseau de formation, caractéristique structurelle de notre système de formation professionnelle</i>	158
3.2 Simulation	161
3.3 Réflexion	164
<i>Digression: Le dossier de formation, aide à la réflexion dans la formation professionnelle (Heiner Kilchsperger)</i>	166
3.4 Savoir actif	168
3.5 Culture générale	171

3.6	Accompagnement	174
	<i>Digression : Encadrement individuel spécialisé</i>	175
3.7	Gestion de la formation professionnelle	176
3.8	Certification	178
<b>4</b>	<b>De l'école à la vie active</b>	<b>181</b>
4.1	Introduction: contexte et principaux concepts	184
4.2	Choix de la profession et recherche d'une place d'apprentissage	186
4.3	Le marché des places d'apprentissage	192
	<i>Digression : Promotion de l'apprentissage dans la santé publique</i>	195
4.4	Offres transitoires et case management	199
4.5	Résiliation du contrat, changement de place d'apprentissage et interruption	204
4.6	Que faire après la formation professionnelle initiale ?	209
<b>5</b>	<b>Protagonistes et institutions</b>	<b>215</b>
5.1	Entreprises formatrices et communautés de formation	218
5.2	Écoles professionnelles et écoles supérieures	228
5.3	La Confédération	242
5.4	Instances cantonales	248
	<i>Digression : La procédure de qualification en formation professionnelle initiale</i>	251
5.5	Organisations du monde du travail	259
	<i>Digression : Cours interentreprises</i>	262
5.6	Responsables de formation professionnelle	269
5.7	Protagonistes de la recherche et du développement	272
<b>6</b>	<b>Zones conflictuelles</b>	<b>277</b>
6.1	Formations tertiaires universitaires ou pratiques	280
6.2	Principe du métier ou modularisation	282
6.3	Formations professionnelles initiales larges ou ajustées	284
6.4	Satisfaction des besoins et pénurie de main-d'œuvre	287
6.5	État contre monde du travail	290
6.6	Culture ou qualification	293
	Bibliographie	297
	Index	322
	Index des abréviations	332
	Table des matières	333

# Avant-propos

La Suisse offre un système de formation professionnelle unique en son genre, reconnu à la fois à l'échelle nationale et internationale, et capable de présenter globalement un bilan positif. La formation professionnelle suisse s'inscrit dans un système éducatif bien organisé et d'excellente qualité. Cependant, l'imbrication internationale du monde du travail et, d'une manière générale, la dynamique de la mondialisation mettent la durabilité de ce modèle à l'épreuve. Cette tension, qui requiert souplesse et capacité d'adaptation d'un système dans son ensemble, sans compromettre en même temps ses points forts, apparaît clairement dans la présente description des formes, des structures et des protagonistes de la formation professionnelle. Les tendances internationales ne sont toutefois pas les seules à influencer sur la formation professionnelle; les développements internes – du marché du travail, du cadre politique et du système éducatif – et l'orientation vers une société dite du savoir l'influencent également. Ainsi, l'importance de l'enracinement industriel de la formation professionnelle évolue aussi. De même, la mutation technologique favorise la déspecialisation et l'orientation vers une formation plus générale et des diplômes de formation supérieure, au détriment de la définition précoce de compétences professionnelles ciblées. Les formes éducatives scolaires et tertiaires vont au-devant de cette tendance, de même que la flexibilisation et le regain de perméabilité, qui revêtent aussi une importance croissante en Suisse.

Par ailleurs, la formation professionnelle ne se limite pas, tant s'en faut, à la formation professionnelle initiale – désignée couramment par l'apprentissage – dans les petites et moyennes entreprises; elle consiste aussi en une multitude de variantes. Ce sont ces différentes formes de formation professionnelle qui sont décrites dans le premier chapitre du présent ouvrage. Elles sont en même temps illustrées par le portrait d'un apprenti ou d'une étudiante, qui leur donne vie pour ainsi dire.

Le deuxième chapitre porte sur les mécanismes régulateurs de la formation professionnelle. Outre son intégration dans le système éducatif et dans le monde du travail, il s'intéresse aussi aux bases juridiques, au pilotage de la formation et à son financement, ainsi qu'aux réseaux de formation.

Dans le troisième chapitre, nous nous penchons sur certains facteurs ou fonctions nécessaires à la réussite de la formation professionnelle. En effet, abstraction faite de l'apprentissage professionnel sur le lieu de travail, d'autres facteurs tels que le suivi et l'organisation du processus d'apprentissage jouent un rôle déterminant.

Le quatrième chapitre considère la formation professionnelle comme une étape du développement éducatif individuel entre l'école et le monde du travail ou la formation tertiaire. Nous décrivons la situation de jeunes en phase de transition, confrontés aux défis et aux risques qui y sont liés.

Le cinquième chapitre décrit les protagonistes de la formation professionnelle, qui influencent et entretiennent le fonctionnement du système. Quelques portraits y seront également présentés à titre d'exemple.

Le dernier chapitre portera sur quelques zones conflictuelles qui caractérisent aujourd'hui le système de formation professionnelle. Dans quelle mesure l'État peut-il et doit-il intervenir? Dans quelle mesure les métiers doivent-ils être synthétisés ou faut-il, au contraire, préserver leur spécificité? La formation et la qualification vivent-elles dans l'harmonie ou dans un côtoiement conflictuel?

De nombreux responsables de la formation professionnelle, mais aussi les politiques et les scientifiques, sans oublier les observateurs étrangers, ont souvent des connaissances liées à des secteurs partiels du système éducatif suisse ou à certains aspects de la formation professionnelle. Les corrélations et l'intégration de ces éléments dans un tout font souvent défaut. Le présent ouvrage réunit les diverses facettes de la formation professionnelle et offre ainsi une vue d'ensemble et une compréhension approfondie de sa structure, de son fonctionnement et de ses rouages.

*La formation professionnelle en Suisse* se conçoit comme un ouvrage d'information et d'approfondissement. Il s'adresse aux spécialistes et aux profanes, mais aussi aux étudiants et aux étudiantes qui s'intéressent à la formation professionnelle.

La présente édition se fonde sur l'édition en langue allemande, parue en 2014. Elle a également été traduite en anglais et en italien (cf. encadré p. 9).

Elle résulte aussi du fait qu'aux auteurs de la première édition, qui se connaissent de longue date et ont souvent collaboré, s'est jointe Evi Schmid, qui a apporté un éclairage nouveau sur la présentation de la formation professionnelle en Suisse. Cette réédition est également l'aboutissement d'un changement de perspective.

Cette publication privilégie une observation systémique davantage que l'analyse des processus d'apprentissage en tant que tels. Cette perspective systémique constitue une condition sine qua non pour étudier et analyser les aspects didactiques et méthodologiques, ce qui devrait à vrai dire faire l'objet d'une publication complémentaire. L'accent n'est pas mis, comme c'est souvent le cas quand il est question de formation professionnelle, sur les lieux de formation (cf. «Réseau de formation: caractéristique structurelle de notre système de formation professionnelle», p. 158) mais sur les personnes qui en font usage, qui en ont besoin et qui évoluent dans un cadre prescrit tout en empruntant de nouvelles voies et en explorant de nouvelles possibilités.

L'une des préoccupations de cet ouvrage a consisté à relier chaque chapitre à l'état actuel de la recherche. Les nombreux renvois bibliographiques permettent d'approfondir certaines questions, abordées ici brièvement.

Nous voudrions adresser nos remerciements à toutes les personnes qui ont permis cette publication. Nous remercions tout particulièrement Daniel Fleischmann, qui a recherché les personnes correspondant à nos attentes, les a interviewées et portraturées, et Heiner Kilchsperger, qui a apporté sa contribution au chapitre 3. Nous avons toujours reçu rapidement des informations actualisées de l'Office fédéral de la statistique, et ce notamment grâce à Anton Rudin. À propos de certains aspects ou chapitres, nous avons par ailleurs obtenu des informations complémentaires de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), du projet TREE, de la chaire d'enseignement en formation professionnelle de l'Université de Zurich ainsi que de la Haute école pédagogique de Zurich. Enfin, notre compétent lecteur, Christoph Gassmann, n'a cessé de nous surprendre par ses propositions judicieuses concernant la manière d'aborder les divers aspects.

*Au nom de l'équipe des auteurs  
Zurich, printemps 2018  
Philipp Gonon*

#### **Le présent ouvrage est disponible dans quatre langues.**

##### **Allemand :**

Emil Wettstein, Evi Schmid, Philipp Gonon  
*Berufsbildung in der Schweiz. Formen, Strukturen Akteure.* Bern (hep Verlag).  
2. Auflage 2014.  
ISBN print : 978-3-0355-0127-8, ISBN e-book : 978-3-0355-0204-6

##### **Italien :**

Emil Wettstein, Evi Schmid, Philipp Gonon  
*La formazione professionale in Svizzera. Tipologie, strutture, protagonisti.*  
Edizione italiana a cura e con contributi di Gianni Ghisla. Lugano (IUFFP) 2016.  
ISBN e-book : 978-88-7713-739-5

##### **Anglais :**

Emil Wettstein, Evi Schmid, Philipp Gonon  
*Swiss Vocational and Professional Education and Training (VPET). Forms, System, Stakeholders.* Bern (hep Verlag) 2017.  
ISBN print : 978-3-0355-0863-5, ISBN e-book : 978-3-0355-0908-3

##### **Français :**

Emil Wettstein, Evi Schmid, Philipp Gonon  
*La formation professionnelle en Suisse. Formes, structures, protagonistes.*  
Le Mont-sur-Lausanne (Éditions LEP Loisirs et Pédagogie), 2018.  
ISBN print : 978-2-606-01526-8, ISBN e-book : 978-2-606-01723-1

## **Chapitre 1**

# **Formes de la formation professionnelle**

La première pensée que suggère sans doute l'expression « formation professionnelle » est celle d'un apprentissage dans une petite entreprise. En Suisse, c'est effectivement la forme la plus courante de formation professionnelle initiale. Pourtant, la formation professionnelle est beaucoup plus variée. Ce chapitre en présente seize autres formes.

L'accent est mis sur la formation dispensée en Suisse et plus particulièrement la formation professionnelle initiale. Par ailleurs, nous y présenterons aussi quelques aspects de la formation supérieure et de la formation continue, et nous jetterons un bref regard au-delà de nos frontières. La conclusion reviendra à une forme très fréquente à l'échelle mondiale, mais aussi en Suisse : l'apprentissage informel.

## 1.1 Formation professionnelle initiale en petite entreprise

La formation initiale en petite ou moyenne entreprise correspond tout à fait à l'image conventionnelle de l'apprentissage, selon laquelle les jeunes travaillent quatre jours dans l'entreprise et passent une journée par semaine à l'école professionnelle.

### 1.1.1 Caractérisation

L'apprentissage s'appelle aujourd'hui officiellement, en Suisse, «formation professionnelle initiale» et l'école, «école professionnelle». Les cours peuvent demander jusqu'à deux jours par semaine. À plusieurs reprises durant la formation initiale, les élèves suivent des «cours interentreprises» (CIE) de quelques jours ou semaines dans un centre de formation de l'Organisation du monde du travail (OrTra) concernée, le plus souvent une fédération professionnelle régionale ou nationale (cf. chapitre 5.5.2, p. 259).

Dans une petite entreprise, la responsabilité de la formation incombe en général à son propriétaire; dans les grandes entreprises, un membre du personnel expérimenté se charge de la formation initiale.

La formation initiale en soi s'effectue dans le cadre des activités quotidiennes de l'entreprise et le traitement collectif des commandes et des prestations fournies. C'est donc davantage la pression des délais que des réflexions pédagogiques qui déterminent le travail à accomplir. C'est pourquoi la fréquentation de cours interentreprises fait aujourd'hui, dans la plupart des métiers, partie intégrante de la formation de base, car ils permettent d'amorcer en toute tranquillité de nouvelles activités, tout en tenant compte de principes pédagogiques, ou d'exercer et de perfectionner des tâches délicates (cf. portrait de Nicole Renggli, p. 18, et chapitre 5.5, digression «Cours interentreprises», p. 262).

Dans cette variante de formation professionnelle initiale, les personnes chargées de la formation ne sont pas seulement responsables des cours, mais aussi de la sélection; elles sont partenaires du contrat d'apprentissage et suivent les personnes en formation en les aidant à surmonter les difficultés professionnelles et parfois également personnelles.

### 1.1.2 Évolution

L'apprentissage professionnel existe çà et là depuis l'Antiquité (Kolb, 2007). Au Moyen Âge et jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, il était répandu, dans les corporations artisanales et surtout en ville, de suivre une formation de plusieurs années dans une entreprise. Pour être compagnon, il fallait d'abord suivre un apprentissage. Ensuite, et en général après un tour de compagnonnage, destiné à l'acquisition de connaissances supplémentaires et cosmopolites, il était possible de devenir maître. L'enseignement scolaire complémentaire de la formation ne se développa que plus tard; il devint obligatoire en Suisse en 1933.



De nos jours, cette forme de formation professionnelle initiale n'est pas seulement courante dans l'artisanat, mais aussi dans les petites et moyennes entreprises des secteurs les plus variés.

Les quelque 77 700 jeunes qui ont commencé une formation professionnelle initiale en 2016 (OFS 2017h) se sont répartis comme suit :

- 70 000 ont entamé une formation initiale organisée en entreprise (formation en entreprise), dont
  - 50 000 dans une entreprise de moins de 50 salariés, et
  - 20 000 dans une moyenne ou grande entreprise ou bien une communauté de formation initiale (cf. chapitres 1.2 et 1.3, pp. 20 et 26) ;
- 7 000 ont entamé une formation initiale organisée en milieu scolaire (cf. chapitres 1.4 et 1.5, pp. 32 et 38).

Il en ressort qu'en Suisse, la formation en petite entreprise demeure de loin le type de formation professionnelle initiale le plus courant.

### 1.1.3 Exemple

#### Boucher-charcutier/bouchère-charcutière CFC

À titre d'exemple de formation initiale en petite entreprise, nous présentons de manière un peu plus détaillée la formation de boucher. Depuis 2007, ce métier s'appelle « boucher-charcutier/bouchère-charcutière CFC » ; la formation présente quatre dominantes : production de la viande, transformation artisanale, transformation industrielle et commercialisation.

Parmi les formations apparentées figurent la formation professionnelle initiale de deux ans d'assistant ou d'assistante en boucherie-charcuterie AFP et la formation de gestionnaire du commerce de détail CFC, qui dure trois ans.

Les cours interentreprises ne représentent, dans ce métier, que deux jours par année de formation et les cours à l'école, une journée par semaine (40 jours ou 360 leçons par an). Les meilleurs éléments peuvent suivre des cours de la maturité professionnelle un deuxième jour par semaine (cf. portrait de Lukas Signer, p. 48).

Afin de promouvoir la réflexion sur l'apprentissage mais aussi d'assurer la qualité de la formation, les apprenti(e)s doivent tenir une documentation, élaborée par le centre de formation de Spiez (ABZ, [www.abzspiez.ch](http://www.abzspiez.ch)), qui assure par de multiples activités la promotion de la formation initiale et continue pour le compte de l'Union professionnelle suisse de la viande (UPSV).

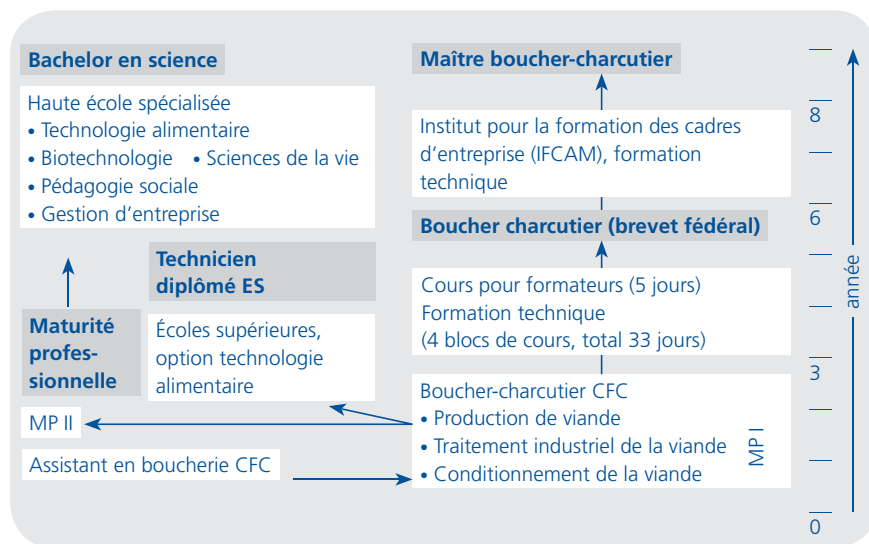
La formation transmet les compétences techniques (production de la viande, protection des animaux, transformation, calcul professionnel, hygiène, sécurité au travail, etc.) et encourage aussi, comme toutes les formations initiales modernes, des compétences méthodologiques, sociales et personnelles, décrites avec précision dans le plan de formation.

Les meilleurs élèves peuvent suivre un cours de promotion spécial, également proposé par le centre de formation de Spiez et destiné à la sélection des éléments susceptibles de participer à des concours nationaux et internationaux.

La formation continue revêt une grande importance: l'illustration 1-1 présente la diversité et l'étendue des programmes de formation continue liée à ce métier aussi traditionnel que moderne.

Illustr. 1-1 :

Formation professionnelle dans le secteur de la viande. Réalisée par les auteurs à partir de documents provenant d'ABZ Spiez.



#### 1.1.4 Quelques variantes

Les spécialistes de la viande ne sont pas seulement formés dans de petites entreprises à vocation artisanale, mais aussi dans de grandes boucheries. C'est aussi ce que suggère la dominante «transformation industrielle de la viande». Dans certains domaines professionnels, en revanche, les métiers se distinguent en fonction du type d'entreprise. Dans le secteur de la boulangerie, par exemple, les petites entreprises se chargent de former les boulangers-pâtisseries-confiseurs CFC, alors que les grandes boulangeries se concentrent davantage sur les technologues en denrées alimentaires CFC, option boulangerie.

Pour certains métiers et dans certaines régions, l'enseignement en école professionnelle ne se répartit pas sur 40 semaines par an, mais se déroule sous forme de blocs, comme en meunerie par exemple : seuls 20 élèves commencent chaque année cette formation ; l'enseignement est dispensé au centre de formation professionnelle d'Uzwil, car l'entreprise Bühler AG, leader international dans le domaine de la fabrication de machines de meunerie, gère un centre de formation dans cette ville. Cela favorise les synergies, mais implique de longs trajets pour bon nombre d'apprentis. C'est pourquoi les cours se déroulent sous forme de blocs de deux à trois semaines. Certains apprentis sont logés sur place, dans un internat ou dans des familles d'accueil.

Dans l'agriculture, la formation initiale a longtemps été divisée en deux parties: les deux premières années étaient consacrées à la formation pratique, l'enseignement en école professionnelle ne représentant que 240 leçons par an. L'enseignement théorique était dispensé la troisième année, sous forme de cours d'hiver ou de cours annuels. Lorsque la formation fut soumise à la loi sur la formation professionnelle (cf. chapitre 2.3, p. 130), elle fut ajustée sur l'apprentissage dans l'artisanat. Depuis 2008, la formation s'étend sur trois ans et comporte huit journées de cours interentreprises et 360 leçons par an à l'école professionnelle durant les deux premières années (cours en blocs ou à la journée). La troisième année comporte 880 leçons, données en partie sous forme de blocs. L'entreprise formatrice change souvent une ou deux fois durant la formation initiale.

En ce qui concerne les formations hôtelières qui se déroulent dans une station vouée à une exploitation saisonnière, l'enseignement professionnel et les cours interentreprises ont lieu dans un des cinq hôtels-écoles de la fédération hotellerie suisse, par exemple l'hôtel Régina à Interlaken. L'enseignement se déroule deux fois par an sous forme de cours intercantonaux de cinq semaines. Les élèves sont logés dans l'hôtel-école.

Certaines entreprises ne peuvent ou ne souhaitent pas transmettre l'ensemble des qualifications prévues ou requises pour un métier donné.

Elles peuvent se regrouper sous forme de communautés. C'est notamment la solution pour de très petites entreprises, qui n'ont pas suffisamment de travail à offrir.

Il convient de distinguer deux formes de regroupement :

- Une entreprise qui n'est pas en mesure de couvrir une petite partie de la formation professionnelle peut rechercher une entreprise partenaire, qui proposera formation et travail pendant quelques semaines ou mois (formation dite complémentaire, cf. illustr. 1-2, «Formation complémentaire»).
- Plusieurs entreprises concentrent chacune leur activité de formation sur un aspect du programme et assurent ainsi une formation collective. Une entreprise est à chaque fois désignée comme entreprise principale. Elle conclut notamment les contrats d'apprentissage et représente l'association des entreprises à l'extérieur (cf. illustr. 1-3, «Réseau d'entreprises formatrices»).

## Au milieu des trois sites de formation

Ressentir ce qu'éprouve un patient et découvrir comment fonctionnent d'autres entreprises, c'est ce qu'apprennent les futures assistantes en soins et santé communautaire dans un cours inter-entreprises. Nicole Renggli en fait partie.

M. Martin a 65 ans. Depuis de nombreuses années, il souffre de polyarthrite chronique. Et par-dessus le marché, il vient d'avoir un accident : fracture de la cheville droite, de deux côtes et de l'avant-bras droit. Dans la scène jouée par Flavia, il n'arrête pas de se plaindre et s'en prend au personnel : « Vous ne pourriez pas aller plus vite?! Vous savez ce que c'est que d'avoir mal? » Mise en scène ? En effet, nous sommes au centre de formation de la ZIGG (Communauté d'intérêts pour la formation dans les professions de la santé en Suisse centrale) à Alpnach, et nous assistons à un jeu de rôles : de futures assistantes en soins et santé communautaire mettent en scène une « situation postopératoire », qu'elles immortalisent avec une caméra.

Ce genre de mises en scène appartient au répertoire didactique des cours interentreprises dans le secteur de la santé. Près de 70 % du temps de formation consiste en exercices ou travaux de groupe, le reste étant consacré à la lecture ou aux cours magistraux. Le centre de formation d'Alpnach, une construction neuve dans la zone industrielle, est équipé en conséquence : dans les salles de classe, des lits se trouvent derrière les tables et un entrepôt contient environ 700 articles médicaux. Surveillance des fonctions vitales, rééducation, positions soulageant la tension : le module 6, auquel s'intéressent les personnes en formation actuellement, fournit de multiples possibilités d'exercice. Nicole Renggli, une des participantes, trouve ce cours génial. D'abord, les exercices offrent l'occasion de pratiquer soigneusement certains gestes et de discuter de divers aspects. Ensuite, jouer le rôle de la patiente permet de ressentir comment les soins sont perçus. Dans le cas de M. Martin, alias Flavia, le changement de perspective a précisément un effet cathartique. « Tu as vraiment été odieuse », lui dit une des participantes après le jeu de rôles. Flavia répond : « Mes patients le sont aussi parfois. »

La formation de trois ans de Nicole Renggli comporte 34 journées de cours inter-entreprises, répartis en 12 modules. Leur contenu est harmonisé en fonction du programme des deux autres lieux de formation. Ernst Schäfer, qui dirige la formation au centre, explique : « Les nouveaux thèmes doivent si possible être introduits

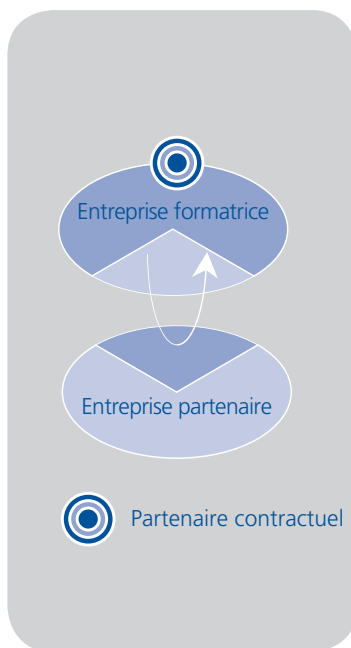
Nicole Renggli, 17 ans,  
future assistante en soins et santé  
communautaire CFC, participe  
à un cours interentreprises.



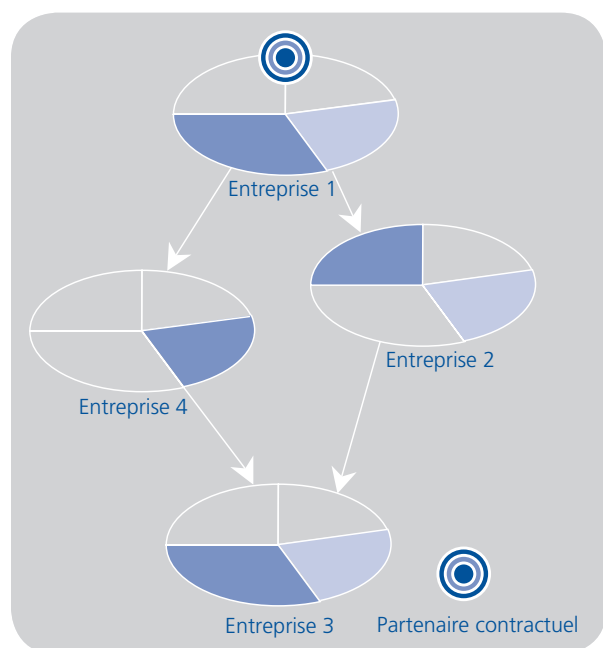
sur le plan théorique dans l'école professionnelle; le cours interentreprises reprend la théorie avant de la mettre en pratique et de l'appliquer dans l'entreprise. » Selon Nicole Renggli, la coordination entre l'école et le cours interentreprises est excellente, alors que les hôpitaux ou bien Spitex ont parfois tendance à anticiper. Elle a déjà, par exemple, dû vider des cathéters permanents sans base théorique préalable. En revanche, les actes médicaux plus difficiles comme la prise de médicaments ou l'injection d'insuline doivent impérativement être introduits dans le cours interentreprises. Ernst Schäfer explique: « Nous avons réussi à mettre en place un plan de coordination des trois sites de formation. Il se fonde sur la confiance mutuelle des partenaires de formation et le souci de rester en contact permanent avec les entreprises. »

Entre-temps, Nicole Renggli s'est mise dans la peau d'une infirmière et contrôle, à l'aide d'un oxymètre de pouls, le taux d'oxygène dans le sang de M<sup>me</sup> Wuthrich, interprétée par Jasmine. Elle est observée par une enseignante, qui n'est pas là pour contrôler les acquis par un examen, mais pour vérifier les compétences transversales telles que le respect, l'adéquation des formes de communication ou la motivation. « Nous n'effectuons pas cette mesure du taux d'oxygène dans l'établissement où je travaille », expliquera Nicole Renggli par la suite. Mais la possibilité de l'apprendre est à mettre au crédit du cours interentreprises. « Le cours permet d'exercer l'ensemble des soins proposés dans le cadre de services d'urgence, de traitements de longue durée ou de traitements à domicile », précise Ernst Schäfer. Il souligne la fonction centrale du cours interentreprises, qui permet des progrès spécifiques: « Comme le cours réunit des apprenties et des enseignantes de contextes différents, il est nécessaire de percevoir ces différences, de les communiquer et de les comprendre. Nous transmettons des principes et la faculté de réfléchir sur certaines divergences. » En outre, le rôle du cours interentreprises est d'autant plus important que les cinq écoles situées dans le secteur de la ZIGG recourent à des moyens pédagogiques différents et que les 175 entreprises concernées travaillent aussi différemment. Les manuels, élaborés par une équipe mise sur pied par la ZIGG, sont aussi d'une importance capitale pour les enseignants et les personnes en formation.

Les communautés de formation sont parfois également désignées par le terme de «réseaux d'entreprises formatrices». Les communautés de formation et les réseaux d'entreprises formatrices se distinguent toutefois clairement en ce qui concerne la répartition des tâches et l'objectif de la fusion : un réseau d'entreprises formatrices («Lehrbetriebsverbund») prend lui-même en charge la formation pratique, l'une des entreprises impliquées assumant la responsabilité principale ; dans le cas d'une communauté de formation («Ausbildungsverbund») en revanche, un bureau indépendant se charge de la gestion de la formation et, le cas échéant, de la formation de base. La formation en entreprise, quant à elle, s'effectue dans les entreprises partenaires de la communauté, en grande partie déchargées de la gestion de la formation et des tâches administratives (cf. chapitre 1.3, p. 26).



Illustr. 1-2 :  
Formation complémentaire.  
Schéma original.



Illustr. 1-3 :  
Réseau d'entreprises formatrices.  
Schéma original.

## 1.2 Formation professionnelle initiale en grande entreprise

Peu importe la taille de l'entreprise formatrice : au terme de la formation, il faut suivre la même procédure de qualification et passer l'examen de fin d'apprentissage. Mais la formation en elle-même peut tout à fait présenter des différences.

### 1.2.1 Caractérisation

Certes, les grandes entreprises ont repris en Suisse, au XX<sup>e</sup> siècle, l'apprentissage professionnel développé dans l'artisanat. Mais les formes de travail typiques de l'industrie et la professionnalisation de la formation ont généré d'importants changements: si une entreprise forme plus d'une dizaine de personnes, il est courant de désigner un responsable des apprentis à temps plein ou partiel. Si leur nombre s'accroît encore (ils étaient 2015 à La Poste en 2017, 900 chez Swisscom et 1208 à la ville de Zurich), un service de formation se charge de la direction (il est en général intégré dans le département des Ressources humaines et le service du personnel). Ce n'est pas sans conséquence en ce qui concerne la sélection, le déroulement de la formation, etc.

Dans de nombreuses grandes entreprises, les personnes en apprentissage changent de département tous les trois, six ou douze mois, de sorte qu'elles ont l'occasion de découvrir plusieurs facettes de leur entreprise.

Au sein des divers départements, un personnel qualifié est chargé de leur encadrement: les formateurs ou formatrices pratiques (cf. chapitre 5.1.3, p. 221). Il s'agit de personnes qualifiées, parmi lesquelles seul un petit nombre ont suivi le cours destiné aux formateurs en entreprise. Le service de formation est responsable de l'encadrement des jeunes, de la planification de leur travail et d'autres tâches liées à la gestion de la formation; un personnel formateur qualifié y est employé. Il se charge notamment du contact avec l'école professionnelle, l'organisateur des cours interentreprises et les pouvoirs publics.

Le service qui a signé le contrat d'apprentissage est responsable vis-à-vis des pouvoirs publics et des partenaires du contrat d'apprentissage. Dans certaines entreprises, il s'agit du service de formation; dans d'autres, le service chargé de la formation ou sa direction.

Souvent, l'enseignement dispensé par l'école professionnelle et les cours interentreprises sont complétés par des cours intra-entreprise destinés à transmettre un savoir spécifique, des camps d'apprentissage visant à développer les compétences sociales et personnelles, des possibilités de répétition et d'approfondissement de la matière scolaire, des cours préparatoires à la procédure de qualification, des séances d'information pour les parents, des cérémonies de remise des diplômes, etc.

Dans les grandes entreprises, les personnes en apprentissage sont dispensées des cours interentreprises si l'entreprise atteste avoir transmis la matière correspondante dans le cadre de cours intra-entreprise.

Les entreprises connues reçoivent souvent un grand nombre de candidatures. La sélection n'est pas simple (cf. chapitre 4.3.4, p. 197). En général, elle est effectuée par le personnel du service de formation, parfois conjointement avec la direction du service qui se chargera de la formation.

### 1.2.2 Exemples

#### Formation d'employés de commerce dans une grande banque

La formation commerciale initiale dure trois ans et comporte trois niveaux : B (base), E (élargie) et M (maturité professionnelle). Par la suite, la distinction s'effectue par secteur d'activité (24 à l'heure actuelle) : automobile, banque, administration fédérale, chimie, services et administration, commerce, etc. Le contenu des cours interentreprises et parfois aussi de la procédure de qualification est déterminé par le secteur concerné.

Les personnes en formation suivent une ou deux journées de cours par semaine à l'école professionnelle commerciale (1800 leçons au total, sur 200 journées) ainsi que quatre cours interentreprises (8 à 16 journées au total). La structuration de la formation en entreprise se fonde, comme pour beaucoup d'autres métiers, sur un « guide méthodique » sectoriel.

Dans le secteur bancaire, les activités au guichet et en « back-office » sont prioritaires (cf. portrait de Gioia Bolter, p. 24). Les cours interentreprises sont organisés à Zurich par le Center for young professionals in banking (CYP). Les banques peuvent aussi envoyer les personnes en formation au CYP pour des cours techniques et se décharger ainsi de certaines tâches de formation.

Cet enseignement technique est facultatif. Il complète ou remplace l'enseignement théorique que les grandes banques proposaient autrefois en général dans le cadre de cours intra-entreprise.

#### Apprentissage à l'EPF

L'EPF de Zurich forme 18 000 étudiants et étudiantes... mais aussi 170 personnes en formation professionnelle initiale.

Les jeunes intéressés peuvent poser leur candidature auprès de l'EPF pour 13 formations professionnelles différentes, telles qu'électronicien CFC/électronicienne CFC, agent d'exploitation/agent(e) d'exploitation CFC, informaticien/informaticienne CFC, employé de commerce/employée de commerce CFC, laborantin/laborantine CFC, médiamaticien/médiamaticienne CFC, laborantin/laborantine en physique CFC, gardien/gardienn(e) d'animaux CFC.

Les places d'apprentissage sont très appréciées. En 2012, 1100 personnes ont manifesté leur intérêt pour les 60 places vacantes ; selon le responsable, 40 % des candidatures présentaient les aptitudes requises pour le métier.

Concernant les principaux métiers, l'EPF met en place des laboratoires ou des ateliers animés par des professionnels, où s'effectuent environ 35 % du temps d'apprentissage. En contrepartie, les participants sont dispensés des cours interentreprises. Les 2/3 restants du temps d'apprentissage se déroulent dans les ateliers et les laboratoires de l'EPF ou dans l'administration. Environ la moitié des personnes en formation suivent des cours parallèles préparant à la maturité professionnelle. À deux reprises au cours de la formation professionnelle initiale, elles participent à un projet d'une semaine (« Bergwald »), pendant laquelle elles effectuent un travail d'utilité collective. Elles peuvent



également prendre part à un entraînement aux entretiens d'embauche à l'issue de l'apprentissage.

À l'EPFZ, la défense des intérêts de la formation professionnelle incombe au service des RH ainsi qu'à une commission ad hoc, qui compte des professeurs, des responsables d'entreprise, des professionnels de la formation, le directeur des RH, le directeur de la formation professionnelle et deux étudiant(e)s.