

### 3 COMMENT GARANTIR L'ACTUALITÉ DES ORDONNANCES DE FORMATION?

Par Ines Trede & Isabelle Lüthi

- Le processus actuel d'adaptation de la formation professionnelle initiale aux innovations fonctionne bien, mais il atteint ses limites en raison de la rapidité à laquelle évolue la technologie. La flexibilité du système de formation doit être accrue.
- D'un côté, si l'on réduisait le nombre de professions, la formation professionnelle deviendrait moins spécifique et plus flexible. Cette option comporte toutefois des désavantages.
- D'un autre côté, l'on pourrait flexibiliser la formation professionnelle en introduisant des composantes optionnelles dans les cursus et en formulant des plans de formation plus ouverts.
- Des plans de formation ouverts permettraient de répondre aux exigences actuelles, pour autant qu'ils soient accompagnés d'aides à la mise en œuvre et d'offres de soutien pour les organisations du monde du travail et les lieux de formation.

Les exigences posées aux professions et, par là, aux compétences qui y sont liées, évoluent en permanence. Ce phénomène se manifeste par une modification constante des tâches au sein des différentes professions ainsi que par leur déplacement entre les divers métiers. Il arrive aussi que l'on voie disparaître certaines professions ou d'autres se créer. Nous illustrerons le propos par un exemple récent: ces dernières années, la connaissance des nouvelles TIC ont pris de plus en plus d'importance dans l'hôtellerie. La numérisation a fait son entrée aussi bien dans l'administration et l'interaction avec la clientèle que dans les travaux de nettoyage ou l'équipement des chambres. Cette branche s'est en outre fortement internationalisée. Ces évolutions ont conduit à la création, en 2016, de la profession de «spécialiste en communication hôtelière CFC», particulièrement orientée sur les compétences numériques.<sup>9</sup> Au contraire, on observe la disparition de nombreuses autres professions. La transformation du monde du travail a laissé derrière elle des métiers dont le savoir s'est en grande

partie perdu, par exemple ceux d'allumeur de réverbère, de graveur de caractères d'imprimerie, de lithographe ou encore de raccommodeur de parapluies.<sup>45</sup>

#### Les adaptations font l'objet d'un partenariat entre les différents acteurs de la formation professionnelle

Les processus de mutation constante sont antérieurs au débat actuel sur la numérisation. Afin de pouvoir réagir de façon systématique aux nécessaires changements en matière de compétences dans les différentes professions, la loi fédérale sur la formation professionnelle a ancré en Suisse un processus de partenariat qui permet d'adapter en continu les profils professionnels ainsi que les ordonnances et les plans de formation. Les documents de la formation professionnelle initiale doivent ainsi être révisés tous les cinq ans.<sup>46</sup> A cette fin, une commission suisse pour le développement de la profession et la qualité (CSDPQ) a été instituée pour chaque profession. Elle se compose de représentants des organisations du monde du travail, de la Confédération et des cantons ainsi que du corps enseignant de la profession concernée.<sup>47</sup>

En Suisse, en Allemagne et en Autriche, la formation professionnelle sert traditionnellement à couvrir les besoins en personnel spécialisé, mais aussi à la formation et au développement personnel des jeunes, ainsi qu'à permettre leur intégration au sein de la société. La formation professionnelle répond ainsi à des intérêts touchant aussi bien à l'Etat et aux entreprises qu'à la société et à l'individu.<sup>48</sup> Elle jouit d'une grande valeur sur les marchés du travail et pour les sociétés respectives de ces trois pays, car elle est définie par les représentants du monde du travail – à savoir les employé-e-s et les employeurs –, sert à transmettre des compétences supradisciplinaires et bénéficie de la reconnaissance de l'Etat.<sup>49</sup> Sa valeur sociale est dès lors nettement supérieure à ce qu'elle est dans l'espace anglo-saxon, où la formation professionnelle est plus décentralisée et vise surtout à transmettre un savoir et des aptitudes utiles spécifiquement au sein de l'entreprise concernée.<sup>50</sup>

## La formation professionnelle doit être flexible et offrir de la souplesse aux diplômé-e-s

En comparaison avec la formation duale, le modèle anglo-saxon présente sans nul doute des avantages si l'on ne considère que la flexibilité qu'il offre pour adapter les contenus de l'apprentissage à l'accélération constante des progrès technologiques. Le processus d'adaptation que connaît la Suisse pour le développement professionnel – qui prend beaucoup de temps en raison des partenariats – peut générer des retards lorsque, face à la nécessité d'intégrer de nouvelles compétences, il faut d'abord passer par la voie de l'ordonnance. S'y ajoute le fait que la transformation structurelle exige des personnes en emploi qu'elles se perfectionnent en permanence.

En raison de ces évolutions, la formation professionnelle doit répondre à deux types de défis: premièrement, elle doit être en mesure de saisir les évolutions dans les exigences en matière de compétences et de les transmettre dans les lieux de formation, sans pour autant affaiblir le processus consensuel des partenaires pour la formation.<sup>51,52</sup> Deuxièmement, elle doit assurer la flexibilité des personnes formées, en des temps marqués par les changements structurels. Il convient dès lors de garantir, dans le développement des professions, que les compétences acquises soient suffisamment perméables pour permettre aux diplômé-e-s de suivre des formations supérieures ou de se réorienter professionnellement.

## Moins de professions pour plus de flexibilité?

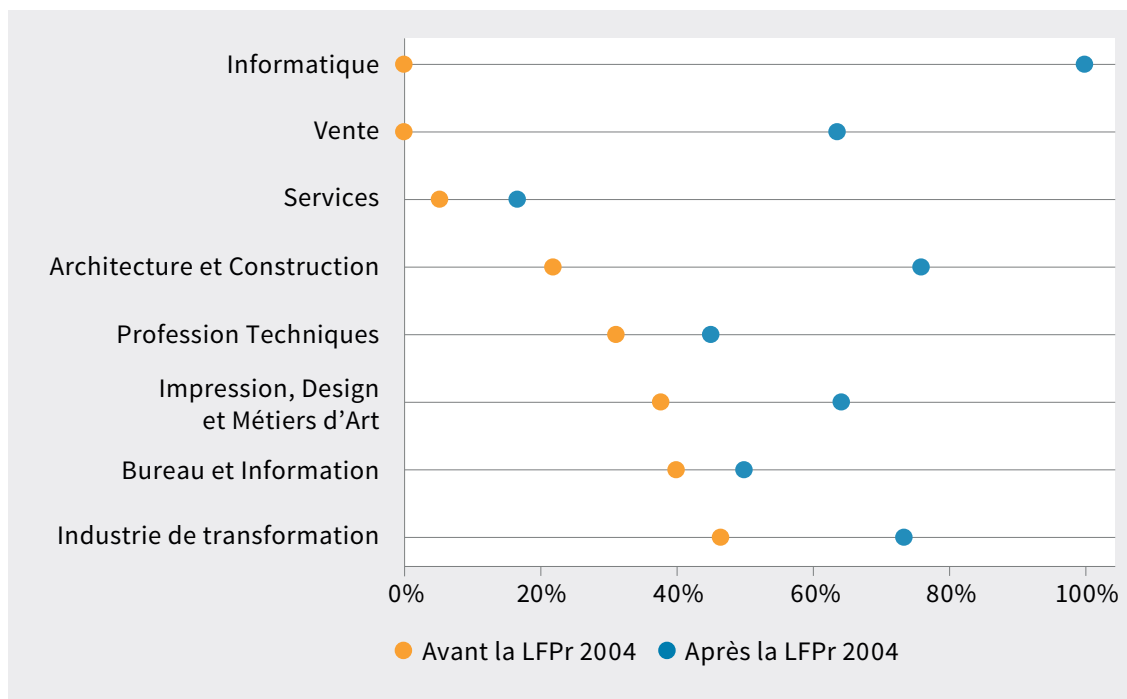
La réduction radicale du nombre de professions est parfois préconisée comme un des moyens d'assouplir le système de la formation professionnelle et le processus de développement des professions. Selon les personnes favorables à cette idée, ce serait la seule manière d'obtenir la flexibilité et la capacité d'adaptation nécessaires pour affronter un avenir aux contours mal définis.<sup>53</sup> Elles craignent probablement que la rapidité des changements structurels empêche à terme de conserver des profils professionnels différenciés.<sup>54</sup> Pour ces personnes, il conviendrait d'élargir la notion actuellement étroite de profession et d'en regrouper plusieurs entre elles. Il s'agirait aussi de maintenir le principe du système dual, tout en le modernisant et en l'assouplissant<sup>48</sup>. Depuis 1996, on a vu se développer et se concrétiser à cette fin divers modèles de structuration<sup>54</sup> et formes modérées de modularisation en Allemagne.<sup>55</sup> On n'y décèle

pas de regroupement clair de professions en champs professionnels. On observe, au contraire, une tendance accrue à la différenciation de professions apparentées par l'adjonction d'orientations diverses ou de modules complémentaires à option.<sup>56</sup>

Quelles tendances observe-t-on en matière de flexibilisation et de réduction du nombre de professions en Suisse? Les ordonnances sur les formations peuvent définir différentes formes d'organisation pour la «transmission des compétences» (voir ordonnance sur la formation professionnelle, art. 12).<sup>57</sup> Cela se concrétise par la constitution de champs professionnels comprenant plusieurs certificats fédéraux de capacité (CFC) qui peuvent s'imbriquer les uns dans les autres selon une logique de progression. Il est également possible de définir des orientations (objectifs d'apprentissage différents à l'école ainsi que dans l'entreprise) et des domaines spécifiques (objectifs d'apprentissage similaires au niveau de l'école et différents dans l'entreprise).<sup>58</sup> Il est fait usage de ces possibilités. Une analyse récente des ordonnances suisses de formation relève que depuis l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur la formation professionnelle, la proportion de professions proposant plusieurs orientations ou domaines spécifiques a augmenté.<sup>59</sup> Le graphique 3 montre la différenciation des champs de formation avant et après l'entrée en vigueur de la loi sur la formation professionnelle (LFPr) en 2004.

Si l'on considère les dernières réformes ou révisions des professions actuelles, on voit également se dessiner une tendance à la multiplication des orientations et des domaines spécifiques. En y regardant de plus près, on constate toutefois que ceux-ci sont mis en œuvre de manière très hétérogène. La profession d'informaticien-ne CFC, par exemple, compte désormais trois orientations, une évolution probablement due à la hausse des besoins de qualification et de spécialisation dans cette branche. A l'inverse, la profession de technologue en impression CFC, auparavant couverte par trois professions distinctes – dont une avec sept orientations –, est devenue une seule profession comprenant trois domaines spécifiques. La profession de polygraphe CFC a elle aussi connu une évolution de profession unique (2002) à profession comptant deux orientations (2006), puis deux domaines spécifiques (2013).

Ces changements montrent clairement que les mesures prises pour adapter une profession aux évolutions structurelles doivent être orientées sur son contexte spécifique et que la mise en œuvre doit pouvoir prendre de multiples formes (voir encadré sur la modularisation). Quant à savoir si les changements mentionnés apportent



Graphique 3: Différenciation horizontale : proportion de professions avec des domaines spécifiques ou orientations par champ professionnel<sup>59</sup> (Grønning & Kriesi, 2018)

effectivement la flexibilité souhaitée et permettront à ces professions de mieux affronter l'avenir, il s'agit d'une question qui mérite qu'on s'y attarde.

## Modularisation

La modularisation constitue un autre moyen - à côté de formes d'organisation comme les domaines spécifiques ou les orientations - de flexibiliser une formation professionnelle. Ces diverses formes d'organisation ne sont pas en contradiction et font actuellement l'objet d'une discussion dans le processus «formation professionnelle 2030<sup>1</sup>». Les modules sont des unités complètes et autonomes d'une filière de formation.<sup>60</sup> La multiplicité des possibilités de mise en œuvre de ces diverses formes d'organisation est extrêmement élevée. Dans une étude comparative, les modèles de modularisation dans les pays dont le système de formation professionnelle est comparable à celui de la Suisse sont par exemple qualifiés de «modérés» à «traditionnels», tandis qu'en Pologne et en Hongrie, on trouve des formes plus radicales.<sup>55</sup>

## Conséquences négatives du regroupement et de la réduction du nombre de professions

On observe également des tendances inverses. En Suisse par exemple en 2007, sept métiers de la construction auparavant indépendants (entre autres couvreur/se, façadier/ère) avaient été réunis en un champ professionnel unique sous le nom de polybâtitseur/se CFC. Les métiers d'origine restaient certes présents sous forme d'orientations, mais la dénomination de la profession était la même pour tous. Ce regroupement n'a toutefois été maintenu que durant neuf ans. Depuis 2016, il existe cinq professions indépendantes.<sup>61</sup> Ce retour à des professions isolées montre que la création d'un (trop) large champ professionnel s'accompagnant d'une part (trop) importante de savoir transversal et indépendant du contexte a également des inconvénients; les avantages liés au fait d'avoir des profils professionnels clairs se perdent.

En effet, des profils professionnels clairs servent d'orientation aux entreprises au moment de sélectionner leurs futur-e-s apprenti-e-s et employé-e-s, car les contenus de la formation et les compétences transmises sont définis précisément. Par le regroupement de professions, cette facilité à s'orienter pourrait se perdre, avec pour conséquence d'amoinrir les chances des diplômé-e-s sur le marché du travail. Ce risque s'est avéré dans l'exemple du champ professionnel de polybâtitseur/se présenté plus haut.

Outre la préparation à l'entrée dans le monde du travail, la formation professionnelle a pour autre fonction d'aider les jeunes dans leur recherche d'identité.<sup>62,63</sup> Des études montrent que cette fonction est difficile à maintenir lorsque plusieurs métiers sont réunis. A la suite du regroupement de plusieurs professions de la santé au Royaume-Uni, on a par exemple observé une relation moins étroite avec le métier et de moins bonnes capacités de collaboration interprofessionnelle.<sup>64</sup>

Le lien étroit avec la pratique, que l'on retrouve d'avantage dans la formation professionnelle que dans les filières de culture générale ou celles qui se déroulent entièrement en milieu scolaire, menace de se perdre par le regroupement de professions. Ce lien est pourtant essentiel: il ne suffit pas en effet d'acquérir des connaissances transversales, encore faut-il apprendre à les appliquer dans des contextes et processus de travail déterminés.<sup>65,66,67</sup> Les professions à trop large spectre ne seraient pratiquement plus à même de réussir ce pari. L'orientation, la création d'identité et le lien avec l'application sont des attributs importants du système dual au sens de la vision «Formation professionnelle 2030».<sup>1</sup> Cela signifie qu'une forte réduction du nombre de professions au niveau de la formation pourrait s'avérer plus néfaste que bénéfique.

### **Plus de flexibilité par une formulation plus ouverte des objectifs**

La formation professionnelle peut-elle gérer cette tension entre, d'une part, des besoins accrus de flexibilité et, d'autre part, la nécessité de disposer de professions soutenues par les partenaires de la formation, créatrices d'identité, proches du marché du travail et orientées vers les compétences?

Pour rendre la formation plus flexible, il serait également possible de maintenir le processus actuel de développement des professions – avec les profils de qualification et les compétences opérationnelles des profils professionnels –, tout en formulant les directives (ordonnances et plans de formation) de manière plus neutre. Ceci permettrait de modifier plus rapidement les contenus de formation conformément aux évolutions des technologies, équipements ou procédures spécifiques. En effet, des consignes trop précises en matière d'objectifs, susceptibles d'être dépassées rapidement, rendent les choses difficiles, en particulier pour les responsables des lieux de formation tels que l'école professionnelle et les cours interentreprises, ainsi que pour les responsables des procédures de qualification. L'idée de formuler les

objectifs de façon à ce qu'ils puissent être adaptés à l'apparition de technologies, de procédures ou d'équipements nouveaux – ne date pas d'hier. Elle a par exemple été concrétisée dans les années 1990 pour les technicien-ne-s en radiologie médicale (TRM), en relation avec les développements dans le domaine de la tomographie assistée par ordinateur.<sup>68,69</sup>

En Allemagne, les ordonnances de formation sont également formulées sans mention directe de données techniques. Cette approche y est considérée comme une condition essentielle pour garantir la flexibilité des travailleuses et travailleurs, ainsi que l'ouverture aux nouveaux développements et aux diverses possibilités de formation au sein des entreprises.<sup>70</sup> Cela se confirme par exemple dans les nouvelles ordonnances de formation des professions du métal et de l'e-commerce.<sup>71,72</sup> Ainsi, il conviendrait de discuter du potentiel qui existe en Suisse de formuler les ordonnances et les plans de formation sans relation précise avec la technique (voir encadré Technicien-ne-s dentistes).

### **Technicien-ne-s dentistes: un exemple actuel**

Il y a quelques années encore, les technicien-ne-s dentistes fabriquaient les prothèses entièrement à la main. L'un des objectifs du plan de formation de 2007 était par exemple: «Je confectionne, de manière autonome et adéquate, des prothèses hybrides en utilisant correctement des éléments de construction et en tenant compte des méthodes et des systèmes de montage usuels, conformément au mandat du client.»

Aujourd'hui, dans la plupart des entreprises, les prothèses sont dessinées par ordinateur et fraisées mécaniquement à partir d'une pièce brute. Chez les technicien-ne-s dentistes, la numérisation a fait son entrée sous forme de conception assistée par ordinateur, modélisation assistée par ordinateur, technique laser et impression en 3D. Ces évolutions ont été prises en compte lors de la dernière révision du plan de formation. L'objectif ci-dessus est désormais formulé comme suit: «Les techniciens-dentistes fabriquent des prothèses hybrides à l'aide de techniques analogique et/ou numérique selon la planification du travail.» En l'espèce, la formulation «analogique et/ou numérique» constitue une solution transitoire, qui laisse la porte ouverte à plu-

siens types de technologies, jusqu'à ce que toutes les entreprises aient pris le virage de la fabrication numérique.<sup>73,74</sup>

## Des plans de formation plus ouverts posent des défis dans tous les lieux de formation

Des plans de formation plus ouverts en terme technique devraient simplifier le processus de partenariat pour la formation. Parallèlement, il y a lieu de garantir la comparabilité des conditions de formation et des titres professionnels et de conserver la spécificité des profils de qualification, de façon à ne pas affaiblir la fonction d'orientation qu'ils jouent pour le marché du travail. Pour répondre à ces impératifs, diverses mesures sont envisageables. Premièrement, une certaine comparabilité peut être assurée en partie grâce à des procédures d'examen centralisées. Cela aurait toutefois pour désavantage que les processus de formation se concentreraient plus sur les examens et moins sur le développement des compétences.

Deuxièmement, il serait possible d'accompagner des plans de formations plus ouverts par des outils et des aides à la mise en œuvre, comme des plans d'études cadres, des plans d'études scolaires ou des plans de formation pour l'entreprise. Ces mesures viseraient à garantir des conditions et des titres comparables, tout en permettant de conserver une marge de manœuvre pour les spécificités de la région et de l'entreprise. Cela éviterait une mise en œuvre trop hétérogène, qui constitue un risque avec des plans de formation plus ouverts. En même temps, les entreprises pourraient continuer à se référer aux profils professionnels au moment de recruter leur personnel. A noter que l'élaboration d'outils de mise en œuvre et de plans d'études bien conçus ne va pas sans investissements.

## Conclusions

En principe, la formation professionnelle pilotée par des partenariats dispose de moyens éprouvés pour adapter les professions à de nouvelles exigences. La question est de savoir si ces adaptations sont apportées toujours à temps. A priori, les différentes formes d'organisation de la formation offrent suffisamment de flexibilité, mais on observe qu'elles sont mises en œuvre de façon très hétérogène. L'efficacité devrait en être vérifiée.

Il s'agirait également d'examiner dans quelle mesure une formulation plus ouverte, au plan technique, des ordonnances et des plans de formation permettrait d'accélérer l'introduction d'innovations au niveau de la formation. Une telle option éviterait que cette introduction soit freinée par le processus de développement professionnel basé sur le partenariat, qui requiert beaucoup de temps.

Il faut aussi se demander comment optimiser la pratique actuelle pour accroître la capacité d'adaptation de la formation professionnelle aux évolutions technologiques. Pour répondre à cette question, il y a lieu d'examiner si les acteurs – partenaires pour la formation et lieux de formation – sont préparés pour l'avenir. Le plan d'action «Numérisation pour le domaine FRI durant les années 2019 et 2020» vise en particulier le renforcement du corps enseignant et des directions d'école (champ d'action 2).<sup>75</sup> Les cours interentreprises devraient offrir un potentiel important, notamment grâce à l'intégration rapide d'innovations technologiques dans la formation. Ils permettraient en outre de transmettre des compétences demandées dans plusieurs types d'entreprises, ce qui déchargerait les petites structures. Pour établir une coopération efficace et favoriser les échanges réciproques entre les lieux de formation, il serait utile de transférer les innovations des entreprises vers la formation scolaire et les cours interentreprises (et inversement).

Une autre question paraît importante: le processus des partenariats pour la formation peut-il être allégé du point de vue administratif? Des travaux préliminaires se déroulent actuellement dans ce domaine, en relation avec la procédure accélérée pour la profession d'agent-e en production chimique et pharmaceutique AFP, que les partenaires pour la formation sont en train d'évaluer.<sup>76</sup> En la matière, il est souhaitable de ne pas affaiblir le processus consensuel, car il garantit que les besoins du monde du travail soient évidents avant d'ordonner des nouveautés à l'échelle nationale.

A moyen terme, la formation professionnelle doit relever un défi: permettre aux diplômé-e-s de suivre des formations continues et supérieures de façon à pouvoir s'adapter à de nouvelles exigences. Cet objectif nécessite une grande perméabilité à l'intérieur du système. Cela ne peut être garanti que si le développement dépasse les limites de la profession elle-même. Il convient en outre d'intégrer, dans les processus de révision et de réforme, des réflexions sur la meilleure connexion possible avec la formation professionnelle supérieure, la formation en haute école ainsi que d'autres formations continues.