Pour un nouveau partenariat formation-société & économie

Autor(en): **Rochat, Michel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **60 (2002)**

Heft 3: **Service public : vers de nouvelle régulation**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141213

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

POUR UN NOUVEAU PARTENARIAT FORMATION – SOCIÉTÉ & ÉCONOMIE

Michel ROCHAT
Doyen de l'Ecole d'ingénieurs du Canton de Vaud
Directeur du centre LQF – Logistique Qualité Formation
Institut HEV – Haute école vaudoise – et
Centre de compétences HES-SO
Lausanne, Suisse
michel.rochat@eivd.ch

Globalisation des marchés, vieillissement de la population, concurrence des pays à bas salaire et perte progressive des repères économiques qui constituent l'image d'un Pays fort: le constat d'une Suisse qui, à la sortie du 20ème siècle, reste étonnée de se trouver confrontée aux mêmes problèmes économiques que ses voisins : la Suisse n'est plus un «Sonderfall» !

Progressivement, notre Pays se trouve confronté à de nombreux défis. Pourra-t il les prendre de face et les régler avant qu'ils ne s'accumulent et constituent un handicap rédhibitoire ? Certainement, mais le prix à payer est important : il passe par des modifications structurelles et comportementales.

Une des clés comportementales se situe dans le domaine de la formation.

Nous bénéficions d'ores et déjà d'un réseau de formations extrêmement dense, animé par des formateurs de haut niveau et bénéficiant d'infrastructures largement enviées par nos voisins : la «place formation» suisse jouit d'une excellente réputation, à l'intérieur de notre Pays comme à l'étranger.

Toutefois, ce formidable outil montre aujourd'hui quelques signes de faiblesses. D'une part, les réductions du financement, les révisions des statuts des enseignants et la déshumanisation progressive de nos écoles font planer des menaces sur la profession de formateur. D'autre part, la société et l'économie ont peu contribué à l'amélioration de la formation. Elles ne s'y sont intéressées que ponctuellement (citons, par exemple, le débat portant sur les notes), occultant ainsi le débat de fond portant sur les thèmes tels que: Quelles formations ? Quelles compétences pour aujourd'hui et demain ?

Ces attitudes ont provoqué un élargissement du décalage entre formation et besoins, affaiblissant ainsi la valeur ajoutée apportée par la formation. Cet effet est particulièrement apparent dans le domaine de la formation pour adultes.

Comment y remédier ?

Mettons en œuvre un nouveau partenariat «Formation – Société & Économie» !

1. Un terrain commun pour partenariat fertile

«Nous investissons beaucoup de moyens dans la formation, mais nous mesurons mal les résultats»: un discours souvent entendu en entreprise. Ce sentiment de frustration, partagé par les formateurs, est largement influencé par la trop grande attention que l'on porte à l'aval des formations.

En effet, la plupart des formations font aujourd'hui l'objet d'une évaluation de la satisfaction du *client* (participants, entreprises, etc.). Souvent induites par des systèmes de management de la qualité, ces évaluations ont paradoxalement contribué à éloigner les acteurs des véritables enjeux. La plupart du temps, ils concentrent les actions d'évaluation sur les conditions cadre de la réalisation de la prestation plutôt que sur sa pertinence (l'amont du processus de formation).

Comment, dans ces conditions, définir les compétences personnelles et professionnelles qui doivent être maîtrisées à l'issue d'une formation ?

Quelles sont les mutations importantes et leurs impacts sur les objectifs de formation à court, moyen et long terme ?

Toutes ces questions relatives à la définition des compétences constituent le terreau fertile d'un partenariat porteur de plus-values importantes : les partenaires de la société et de l'économie détiennent de nombreuses informations qui permettraient aux formateurs d'ajuster leurs offres, et de réduire ainsi le décalage entre besoins et formations.

Dans ce partenariat, la société et l'économie, après décodage, fourniraient les informations utiles aux formateurs qui, eux, établiraient les objectifs de formation. Rien de nouveau direz-vous ? Et pourtant peu d'institutions de formations sont capables de démontrer ainsi la pertinence de leurs offres.

Mettre en place un partenariat « Formation – Société & Économie » va au-delà de l'organisation de séances de «debriefing» ou de commission avec des spécialistes du domaine concerné :

- La formation doit dorénavant être considérée comme *un processus* qui s'étend de la veille des besoins jusqu'à la mise en œuvre concrète des propositions d'amélioration issues des évaluations.

- La collaboration entre des partenaires doit se développer sur le long terme et assurer à chacun un retour sur l'investissement.

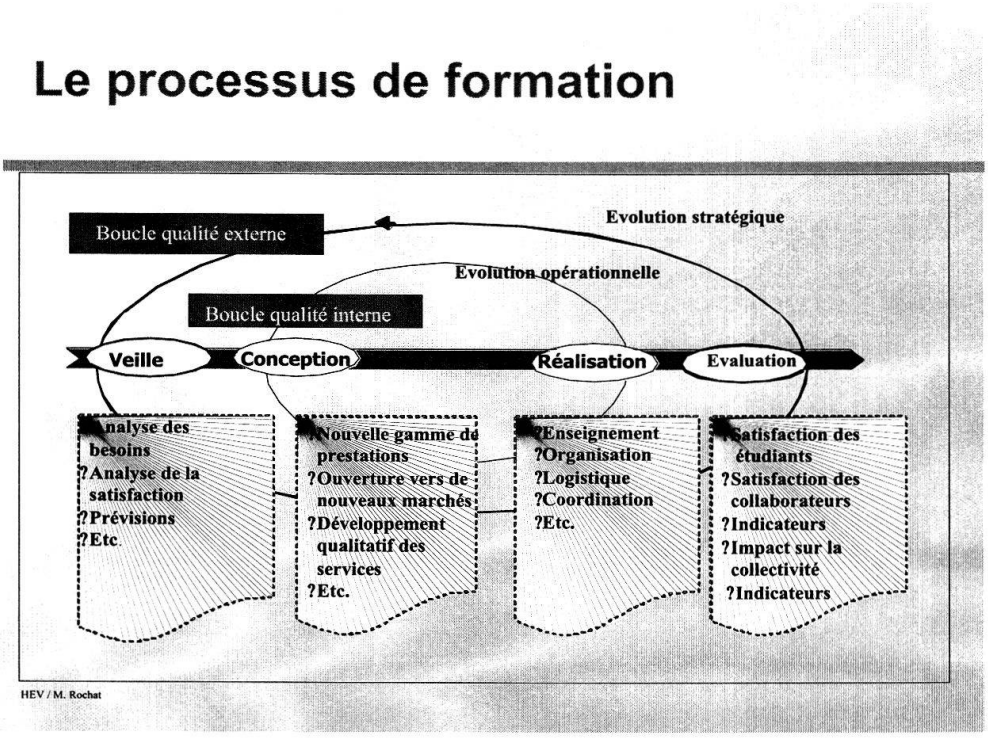
2. Pour un processus de formation qui associe étroitement les partenaires

Le processus de formation intègre l'ensemble des activités qui concourent à la qualité de la prestation d'enseignement. Nous distinguons plusieurs phases (voir tableau : le processus de formation). Les mettre en place, puis les développer, requiert des compétences qui dépassent le cadre de celles développées dans le cadre de l'enseignement frontal. Dans ce contexte, le formateur doit définir des orientations, des pistes, proposer une stratégie. Ces activités n'ont de succès que si elles font l'objet d'une participation active de l'ensemble des acteurs du processus de formation.

L'approche processus est porteuse de nombreux fruits. Elle permet d'approcher au plus près le domaine de la formation, de motiver les formateurs, d'augmenter la notoriété des institutions de formation et, surtout, de démontrer la pertinence des prestations.

Toutefois, mettre en œuvre un processus de formation n'est pas simple : il fait appel à de nouvelles compétences et se répartit en quatre phases :

- la veille,
- la conception,
- la réalisation,
- l'évaluation.



La phase **de veille** comprend les activités suivantes :

- La veille des besoins quantitatifs et qualitatifs des entreprises et de la société pour fonder la conception de la formation sur une (re)définition permanente des besoins.
- La veille, le benchmarking des systèmes de formation pour développer de manière continue la méthodologie, la didactique et les technologies de la formation, et les aligner sur les standards les plus élevés.

La phase **de conception** comprend les activités suivantes :

- La conception et la formulation des objectifs de la formation, soit les compétences visées à l'issue de la formation.
- La conception et la formulation du dispositif de la formation, soit les moyens mis en œuvre pour permettre l'acquisition des compétences correspondant aux objectifs.

La phase **de réalisation** comprend les activités suivantes :

- L'information et l'orientation des étudiants.
- La préparation de la formation par les étudiants et par les formateurs.
- La formation des étudiants : le développement progressif des compétences au cours du processus didactique.
- L'encadrement et le suivi des étudiants.
- L'évaluation des compétences acquises par les étudiants.
- La logistique de la prestation de formation.

La phase **d'évaluation** (deux boucles) comprend les activités suivantes :

- Le suivi statistique du parcours et des résultats des étudiants.
- L'évaluation de la prestation de formation par les étudiants et les formateurs.
- Le suivi statistique de l'insertion professionnelle des diplômés.
- L'évaluation de l'impact de la prestation de formation par les partenaires extérieurs (anciens étudiants, entreprises, experts, etc.).

Les évaluations se font à deux niveaux :

- une évaluation stratégique (grande boucle): améliorer les objectifs de la formation,
- une évaluation opérationnelle (petite boucle): améliorer les conditions cadre de la formation.

3. Un collaboration qui fidélise les partenaires

La charge des représentants de la société et de l'économie a pour conséquences, d'une part qu'ils trouvent de moins en moins le temps nécessaire pour se consacrer à la formation, qu'ils se sentent souvent désarmés pour prendre une décision, car ils ne maîtrisent pas l'ensemble des informations relatives à la formation.

Il faut donc exploiter de nouvelles pistes permettant aux deux partenaires d'en tirer un profit direct, par exemple :

- Élaborer des contrats spécifiant les missions des représentants de la société et de l'économie au sein des institutions de formation,
- Négocier des plans de transfert collaborateurs – formateur permettant de passer d'une institution de formation à une entreprise (ou l'inverse) pour une période limitée,
- Engager les collaborateurs des partenaires pour des actions ponctuelles (séminaires, etc.)
- Examiner systématiquement et périodiquement tous les axes de collaborations possibles (projets de recherche, etc.)
- Élaborer des plans de formation continue, plus particulièrement dédiés aux partenaires,
- Partager les frais relatifs à la participation de séminaires professionnels (p. ex un tournus)
- Offrir aux partenaires la possibilité de présenter leurs activités aux étudiants de l'institution de formation,
- Présenter conjointement des séminaires d'information/formation aux anciens diplômés

Malheureusement, si de nombreuses pistes peuvent être exploitées, la plus importante, l'échange régulier de collaborateurs, se heurte à la difficulté des contraintes légales liées aux prestations sociales.

4. Des perspectives passionnantes !

Est-il nécessaire de rappeler que, dans un Pays comme la Suisse, pauvre en matières premières, la formation est sa principale richesse ? Faire face à une concurrence internationale rude tout en assurant la qualité d'un système de formation confronté à une très forte augmentation du nombre de ses étudiants avec des moyens financiers de plus en plus difficiles à dégager représente un défi que nous devons relever. Ce défi est passionnant car

sa réussite dépend de notre capacité à associer plus étroitement l'économie et la société au processus de formation.

«Formation - Société & Économie» : osons un partenariat qui décloisonne et dégage une forte valeur ajoutée !