

Point de vue de l'employeur

Les associations patronales doivent développer le système de formation

Face à l'évolution du monde du travail, s'en tenir aux usages de la formation professionnelle ne suffit plus. Les contenus de la formation doivent être actualisés à un rythme plus soutenu. Des structures appropriées existent déjà.

Par Jürg Zellweger, membre de la direction de l'Union patronale suisse et responsable du secteur Education et formation.

— Le monde du travail connaît actuellement une tendance caractérisée par un recul des activités simples et une hausse du travail de réflexion et de coordination. Ces tâches exigent aussi bien une bonne aisance professionnelle que d'importantes compétences transversales. Le travail d'équipe interentreprises ou international demande notamment des compétences de communication, une capacité d'apprentissage ou une autogestion réfléchie. La séparation travail-loisirs et lieu de travail-domicile devenant plus ténue, ces compétences gagnent en importance pour la réussite et la santé au travail.

Si des personnes toujours plus qualifiées exécutent des mandats avec une grande liberté, comme des «entrepreneurs dans l'entreprise», il est nécessaire de proposer des possibilités de perfectionnement sur mesure, correspondant aux idées de carrière des employés, conciliables avec leur situation professionnelle et familiale et, enfin, cohérentes pour les employeurs qui soutiennent les formations choisies par leurs employés.

Ces prochaines années, la diminution du nombre de jeunes parvenus au terme de leur scolarité (du moins dans certaines régions) renforcera la concurrence entre formation professionnelle et formation gymnasiale pour attirer les jeunes talentueux. Pour répondre à la concurrence entre les deux voies, la formation professionnelle devra être intéressante et attractive. Par ailleurs, le recul vraisemblable de la population active à partir de 2020 focalisera l'atten-

tion sur le perfectionnement des personnes actives plus âgées et renforcera les tendances précédemment citées.

Heureusement, les conditions pour réagir à ces changements sont favorables en Suisse. Près d'une entreprise sur cinq s'engage dans la formation d'apprentis.

Les conditions pour réagir au changement sont favorables.

Représentant en moyenne le quart des employés des entreprises formatrices, les apprentis ont un impact positif pour l'ensemble du personnel. Leurs collègues sont confrontés au tout dernier savoir-faire spécifique à leur profession, et mis au défi de rester à jour.

Les programmes spéciaux visant à intégrer les collégiens ou diplômés des hautes écoles dans les grandes entreprises, ou un secteur économique, forment aussi une partie de l'engagement des entreprises dans la formation. Un autre de leur engagement direct concerne la mise à niveau des aptitudes professionnelles, notamment dans le cadre de la formation professionnelle supérieure, de la formation dans une HES en cours d'emploi ou de la formation continue à des fins professionnelles (cours de langue, de conduite ou d'informatique). Près de deux tiers des cours suivis par les actifs sont soutenus par les employeurs, financièrement, en temps de travail, ou les deux à la fois, comme l'a révélé en 2006 une estimation de l'Université de Berne fondée sur l'enquête suisse sur la population active (ESPA).

Il est cependant difficile de gérer la mise à niveau des collaborateurs, uniquement dans des formations ou des cours proposés sur le marché très large de la formation continue. L'apprentissage sur le lieu de travail, ou mieux encore dans le cadre du travail, est essentiel. Dans l'industrie, il suffit de penser aux îlots d'apprentissage ou aux cercles de qualité, dans le secteur des services à l'apprentissage en ligne, par le biais des médias sociaux, des outils et diverses applications. Les parrains et les programmes de coaching ont fait leurs preuves et restent appréciés.

Rôle important des associations

Pour développer la formation et le perfectionnement dans leur branche, les entreprises peuvent s'appuyer sur les associations professionnelles. De manière générale, il s'agit de renforcer l'attractivité des profils: marketing professionnel vers l'extérieur, soin du «produit» à l'intérieur. La nécessité de veiller aux aptitudes professionnelles appelle une mise à jour accélérée des formations. Les compétences transversales (compétences personnelles, méthodologiques et sociales) sont prévues dans toutes les filières de formation, mais pourraient avoir plus de poids dans le cadre de la formation.

Les grandes associations gèrent des systèmes de formation compliqués et spécifiques aux différentes branches, voire leur propre établissement de formation. La pénurie manifeste de professionnels exige cependant un regard au-delà des frontières de la branche. Des

structures attirant et formant de manière ciblée les personnes qui changent de domaine d'activité ou réintègrent le monde du travail sont une chose; mais montrer aux collaborateurs qu'ils ne sont pas dans une impasse et qu'ils peuvent se développer avec succès professionnellement en est une autre. Ces deux aspects rendent les professions intéressantes. Les offres destinées aux employés plus âgés permettent de mieux exploiter les potentiels de main-d'œuvre.

Différents instruments

Le système suisse de formation offre nombre d'instruments aux fonctionnalités diverses, que les associations peuvent utiliser de manière complémentaire pour répondre aux besoins en termes de qualification. Les filières de formation des écoles supérieures et les examens fédéraux constituent deux instruments permettant d'obtenir des diplômes par une approche différente et assurer la mise à jour des qualifications professionnelles. Les examens sont très flexibles et dynamiques; les associations peuvent y recourir quand les parcours scolaires des candidats sont disparates, ou selon les besoins des personnes changeant de domaine d'activité ou réintégrant le monde professionnel. Ces examens vérifient les compétences dans des situations proches de la réalité, sans directives en termes de préparation, ce qui permet aux candidats d'adapter leur cursus à leurs connaissances préalables et à leur situation professionnelle. Sous cet angle, les examens fédéraux sont un cas particulier dans la systématique de formation, mais aussi une chance dans l'optique d'une qualification proche de la réalité professionnelle.

Dangers du partenariat

Les associations ou organismes responsables ne peuvent concevoir les voies de formation et de perfectionnement sans l'engagement des entreprises membres. Le rapport entre les activités des associa-



Dans l'industrie, les ateliers pendant le travail ont fait leurs preuves comme outil de formation.

tions et les besoins des entreprises est essentiel. Dans la perspective du renforcement des tendances, s'en tenir aux usages ayant soi-disant fait leurs preuves ne suffit plus: il faut évaluer et optimiser le système actuel à l'aune des nouvelles fonctionnalités requises.

Si les associations lancent de tels changements, leurs membres doivent faire pression et les soutenir. Le partenariat entre les associations, la Confédération et les cantons pour les questions liées à la formation professionnelle est exigeant; et responsable de la complexité

Le risque existe que la volonté de réforme des partenaires soit freinée.

et de l'inertie des processus. Le risque existe que la volonté de réforme soit freinée, et qu'une optimisation administrative du système lui soit préférée.

Ces prochains temps, il sera d'autant plus important que les entreprises s'engagent de manière active et prospective

au sein des associations pour des offres de formation évolutives. Dans l'idéal, le cadre de la formation doit être examiné: des réglementations compliquées de la formation ou du perfectionnement permettent plutôt d'optimiser les structures existantes, aux dépens des fonctionnalités véritablement demandées. —