



De l'utilité du benchmarking

Le benchmarking ne se justifie que si l'utilité de l'instrument mis en oeuvre à cet effet en dépasse le coût. Cette déclaration à priori très simple est complexe dans la pratique et parfois difficile à mettre en œuvre

Texte: Franziska Vogt

Photo: Pixelio

La commission Secondaire II de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique du nord-ouest de la Suisse a lancé le projet «Benchmarking Sec. II» en 2004. Elle considérait qu'il était important de développer le thème de la qualité dans l'ensemble des écoles et souhaitait permettre une comparaison entre elles. L'assemblée plénière a approuvé le projet le 23 avril 2004. Placé sous la direction de l'Institut für Verwaltungs-Management de la Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, il se terminera fin 2010. L'objectif est d'obtenir des informations utiles pour le pilotage du système par les cantons (niveau macro) et le développement interne à l'école (niveau méso). Trois projets partiels (PP) ont été fixés:

PP1 Collecte de chiffres clés (performance et finances)

PP2 Enquête auprès des élèves (classes terminales), du personnel enseignant, de la direction des écoles, des établissements

PP3 Enquête auprès des élèves ayant terminé leurs études, environ deux ans après la fin du secondaire II.

Certaines écoles considèrent que le benchmarking est un bon instrument. Toutefois, il n'est encore ni vraiment établi, ni vrai-

ment accepté. Souvent, le terme même suscite des réticences. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre du présent projet, il a été largement débattu de l'opportunité de l'utiliser.

QU'EST-CE QUE CETTE MÉTHODE APPORTERA (OU N'APPORTERA PAS)?

Le benchmarking ne fournit pas de valeurs d'objectif générales. Il ne sert pas non plus à établir un classement des écoles. Le benchmarking vise bien plus les résultats suivants:

- Des critères de mesure normalisés doivent permettre de mieux évaluer son propre niveau de développement en le comparant aux valeurs moyennes de toutes les autres écoles (comparaison globale).
- Des mesures répétées (comparaison sur la durée) doivent susciter un processus d'apprentissage. Le succès des mesures peut être quantifié.
- L'échange au sein de l'école et avec d'autres écoles est encouragé.

En coopération avec INIS (Internationales Netzwerk innovativer Schulsysteme; www.inis.stiftung.bertelsmann.de), la fondation Bertelsman a joué un rôle de précurseur

pour le développement d'instruments de benchmarking. Le projet de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique du nord-ouest de la Suisse en a toutefois peu profité.

En effet, il semblait impossible d'établir une orientation sur le secondaire II. Le canton de Zurich a fourni un travail préparatoire pour le projet partiel 3. Il interroge régulièrement les anciens élèves des gymnases. En Suisse centrale, il existe un projet Qualizense qui a pour but de prélever des chiffres de référence financiers et qualitatifs complets. Enfin, depuis 2007, on dispose également de Saeto, un instrument de collecte et de comparaison des données selon le schéma EFQM. Il a fallu cependant développer un nouvel instrument. Aucun de ceux qui étaient déjà disponibles ne pouvaient répondre totalement aux exigences du mandat de projet.

QUATRE PHASES

Le benchmarking ne consiste pas uniquement à déterminer et à mettre à disposition des données de comparaison. Il comporte également le choix des objectifs et des mesures permettant de les réaliser, la mise en œuvre et le contrôle des résultats. Il faut



Présentation schématique du processus de benchmarking.

aussi définir qui participera à ce processus. Le benchmarking veut générer des améliorations et a donc un lien avec la gestion du changement. Les phases d'un processus de benchmarking mettent en évidence s'il faut prendre en compte des aspects critiques (illustration ci-dessous).

Conception Pendant la phase de conception, on détermine les critères de mesure et les partenaires de benchmarking. Chaque école a d'autres besoins, les offices des exigences supplémentaires, les cantons un système d'indice principal différent. Tout benchmarking correspond donc à un compromis car nombre de participants devront renoncer à une partie des informations souhaitées. Ils y gagneront des données pouvant être comparées entre les écoles et même entre les cantons. Questions pour la décision concernant le benchmarking:

- Des chiffres sur lesquels l'école peut avoir une influence sont-ils prélevés?
- L'utilité de la possibilité de comparer les chiffres avec un important groupe intercantonal dépasse-t-elle l'inconvénient lié à la perte de chiffres individuellement définissables?
- L'office reçoit de nombreuses informations sur chacune des écoles. Qu'en fera-t-il? L'école doit-elle craindre des sanctions suite à cette publication ou peut-elle compter sur une collaboration constructive? Que se passe-t-il au niveau de l'école, entre les enseignants et la direction? La base de confiance entre tous les participants est-elle suffisamment forte pour qu'ils acceptent de dévoiler leur jeu?
- La confiance et la confidentialité sont-elles garanties envers des tiers? Chaque école et chaque office ne reçoit que ses propres résultats. Les autres participants sont intégrés uniquement comme des valeurs de comparaison cumulées (moyennes), sinon l'anonymat est garanti (également à l'intérieur du cercle des participants).

CE QUE LES ANCIENS ÉLÈVES AMÉLIORERAIT

En réalité, on considère les compétences multidisciplinaires comme importantes. Mais elles restent trop en marge de la formation.

Dans le cadre de l'enquête auprès des anciens élèves de 2007 (projet partiel 3), une question portait sur le cursus après le diplôme de l'école professionnelle et une autre sur l'évaluation du niveau de formation à la fin du secondaire II (professionnel et général). Un courrier a été envoyé à 2778 anciens élèves dont 21% ont répondu. 48 écoles des cantons de Berne, Bâle, Lucerne et Fribourg étaient impliquées dans l'enquête. 13 d'entre elles étaient des écoles professionnelles ou des gymnases professionnels liés à de telles écoles, neuf dans le canton de Berne, une à Bâle Ville et trois écoles externes. Ces écoles externes étaient les suivantes: Gewerbliche Berufsschule Chur (GR), Berufsbildungszentrum Gollau (LU) et kaufmännische Berufsfachschule Luzern KBZ. Elles ont participé de leur propre initiative, sans incitation des offices, en tant qu'écoles individuelles.

Les principaux résultats

Les personnes ayant répondu à l'enquête ont jugé l'enseignement professionnel aussi bon ou mauvais qu'ils ont estimé son importance: si le niveau de formation est considéré plutôt faible, l'importance correspondante est relativement basse (par ex. matières générales: niveau de formation env. 4,2, importance env. 4,3; matières professionnelles: niveau de formation env. 4,6, importance env. 5 sur une échelle de 1 à 6).

Les compétences généralistes ont été nettement plus mal évaluées que leur importance. Ces valeurs sont nettement inférieures à l'importance pour l'activité actuelle (4,5 par rapport à 5,5). Il semblerait que les compétences généralistes soient, du point de vue des anciens élèves, trop peu stimulées pendant l'école professionnelle. Il faudrait vérifier si cette impression est juste. Les aspects auxquels les anciens élèves accordent le plus d'importance sont les suivants:

- Savoir assumer la responsabilité d'un travail autonome
- Savoir travailler et apprendre de manière autonome
- Savoir travailler en équipe

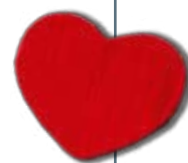
L'informatique serait aussi importante

D'autres études sont nécessaires dans le domaine des connaissances informatiques. La question «J'estime qu'à la fin de l'école professionnelle, mon niveau de connaissances en matière de travail sur un ordinateur était ...» a obtenu tout juste 4 et l'importance de cet aspect un peu moins de 5. Dans le même temps, à la question ouverte «quel sont, à votre avis, les principales compétences généralistes qui n'ont pas ou pas assez été soutenues pendant la formation à l'école professionnelle», l'informatique ou des thèmes similaires ont été les plus souvent nommés (44 sur 313 réponses).

S'agissant de la satisfaction quant au conseil d'orientation, les valeurs ne sont pas très élevées (4,3) si on les compare aux notes concernant la satisfaction générale quant à la formation scolaire: école professionnelle 5, gymnase professionnel 5,1. On peut donc affirmer que certains anciens élèves n'étaient pas satisfaits du conseil.

Des déclarations concrètes ont répondu à la question ouverte. S'agissant de la satisfaction générale, l'école/le gymnase professionnel est au même niveau que les gymnases, ce qui montre que la satisfaction ne dépend pas vraiment du temps passé à l'école. Les données sont traitées de manière à permettre à chaque directeur d'école d'effectuer, de manière interactive sur une plate-forme Internet spéciale, des évaluations différenciées sur certains groupes particuliers (par sexe, par durée de formation, par langue allemand/français ou par domaine d'activité).

Les rapports anonymes de PP1 et PP3 sont disponibles sur www.benchmarkingwedk.ch.
contact: christine.koch@zhaw.ch



Projet «Benchmarking Sec. II» de la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique du nord-ouest de la Suisse



Franziska Vogt Gehri est responsable de projet et professeur à la ZHAW School of Management de l'Institut für Verwaltungs-Management; franziska.vogt@zhaw.ch

Collecte des données La collecte des données se compose de l'organisation et de la réalisation de l'enquête ainsi que du traitement des données. Les rapports doivent répondre à des exigences scientifiques tout en restant clairs et compréhensibles.

- Les écoles estiment-elles que le processus d'enquête est simple et sobre et qu'elles trouvent le temps à y consacrer?
- Acceptent-elles de renoncer à une partie de leurs besoins propres en raison de la multiplicité des demandes?
- Peut-on établir des rapports substantiels et clairs permettant aux directions des écoles et aux offices d'en tirer toutes les informations importantes en un temps acceptable?

Analyse Les données sont présentées sans interprétation. L'interprétation doit être fournie par des spécialistes sur place et la direction de l'école détermine les contenus

à examiner plus en détail et décide quelles valeurs peuvent être considérées comme bonnes ou mauvaises. Des valeurs de comparaison sur un vaste éventail de chiffres de référence permettent d'aborder des thèmes qui n'auraient pas été pris en considération autrement. S'il existe un plan de développement de l'école, on peut vérifier si les priorités fixées sont judicieuses ou si de nouveaux aspects doivent être traités rapidement. Les réactions peuvent aussi être l'occasion de développer un tel plan.

- Les résultats sont-ils placés dans un contexte général (plan de développement de l'école)?
- Les destinataires sont-ils disposés à prendre les réactions au sérieux et à les considérer comme des opportunités d'obtenir une image des faiblesses connues et inconnues?

Mise en œuvre Pendant la phase de mise en œuvre, on fixe des objectifs et on déve-

loppe des plans d'action. Les mesures sont implémentées et leur effet contrôlé.

- Les conclusions de l'analyse des données peuvent-elles être transférées en des tâches identifiées en commun, réalistes et suffisamment concrètes?
- Peut-on se limiter à quelques domaines d'action?

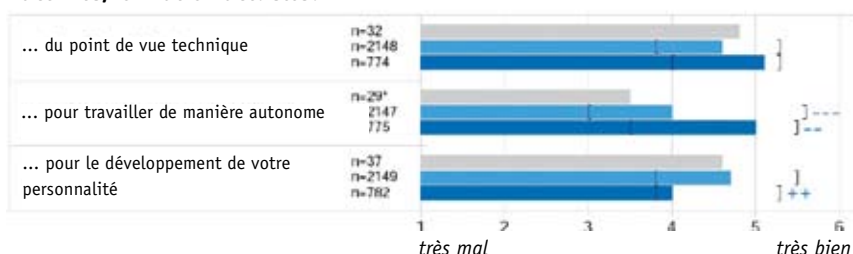
CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Afin que le benchmarking porte effet, il faut harmoniser de nombreux éléments. La conception de l'instrument doit correspondre du mieux possible aux besoins propres tout en permettant une comparaison avec les autres. Dans le même temps, le benchmarking exige un engagement important de la direction (personnel, finances et temps) et beaucoup de doigté envers les personnes concernées.

Il ne suffit pas d'un accord du bout des lèvres. Mais le succès récompensera les efforts. Dans le présent projet, certaines écoles attendent avec impatience la deuxième version du PP 2 au printemps 2009 pour pouvoir vérifier si les mesures engagées ont porté effet. D'autres écoles ont depuis demandé si elles ne pourraient pas réaliser, après coup, une enquête auprès des anciens élèves.

Après la première réalisation des trois projets partiels, il s'agit désormais d'évaluer et d'améliorer. De premières expériences faites dans le cadre du PP 2 en ce qui concerne les rapports ont déjà pu être utilisées pour l'enquête auprès des anciens élèves/en interne. A ce jour, les réactions sont très positives. Le prochain délai ferme est la deuxième enquête auprès des élèves, du personnel enseignant et de la direction, au printemps 2009. Toutes les enquêtes peuvent et doivent être réalisées à intervalles réguliers. Nous saurons en 2010, après une évaluation de la commission ayant donné le mandat, si cet instrument de pilotage s'établira et s'il deviendra un élément fixe du paysage des enquêtes scolaires.

Graphique d'exemple: L'école professionnelle vous a-t-elle bien préparé à votre activité/formation actuelle?



Trois colonnes sont représentées pour chaque question:

1. La colonne gris clair en haut présente la valeur moyenne de toutes les réponses de l'école concernée.
2. La colonne bleu clair présente la valeur moyenne de toutes les écoles du même type.
3. La troisième colonne (bleu foncé) représente la moyenne de toutes les écoles du même type dans le canton concerné (s'il y a suffisamment d'écoles).

Le symbole [] marque la valeur la plus élevée resp. la plus basse atteinte par une école du groupe de comparaison correspondant.

Les signes + et - indiqués à côté des colonnes indiquent si la moyenne de l'école est nettement plus élevée ou plus faible que la valeur moyenne du groupe de comparaison. Le nombre de signes donne plus d'indications sur l'intensité de l'écart.