

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Zeitschrift:</b> | Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  |
| <b>Herausgeber:</b> | Société d'Etudes Economiques et Sociales   |
| <b>Band:</b>        | 62 (2004)  |
| <b>Heft:</b>        | 3: Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques |
| <b>Artikel:</b>     | Défi politique et économique : besoins généraux en formation des entreprises   |
| <b>Autor:</b>       | Astuto Laubscher, Natacha  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-141536">https://doi.org/10.5169/seals-141536</a>  |

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 31.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DÉFI POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE

## BESOINS GÉNÉRAUX EN FORMATION DES ENTREPRISES

*Natacha ASTUTO LAUBSCHER*

*Président de la COMEC*

*Association neuchâteloise pour*

*la valorisation du savoir-faire mécanique*

### 1. Introduction

Les besoins en formation des entreprises peuvent se décliner en fonction des problèmes que la formation est censée résoudre.

#### 1.1 ***Besoins purement « internes » - Perfectionnement***

L'entreprise développe un certain nombre de projets, dans lesquels la formation propose une partie des solutions. En cas de réorganisation interne, de développement commerciaux sur de nouveaux marchés (ou en fonction de nouveaux produits), d'adaptation à l'évolution technologique (mise en place de logiciels informatiques là où il n'y en avait pas avant), etc.

Dans un tel cas, le besoin en formation est très spécifique à la fois à l'entreprise, au moment, au poste, à la personne, etc.

La réponse sera une formation très ciblée et courte, dans le cadre du perfectionnement professionnel. On peut également considérer dans ce chapitre la formation élémentaire (opérateurs, etc.).

#### 1.2 ***Besoins liés à l'apprentissage et aux métiers – Formation de base***

D'autres besoins découlent plus directement du niveau de formation générale (culture générale), du savoir-être (méthodologie notamment) et de savoir-faire généraux propres à une profession.

La réponse est l'acquisition de compétences liées à des métiers, souvent inculqués dans le cadre de la structure de l'apprentissage. Ce sont des formations longues, telles que nous les connaissons sous forme de CFC d'une durée de trois ou quatre ans.

### 1.2.1 *Intérêts en porte-à-faux*

L'apprentissage dual est consacré par la nLFPr. En tant que tel, il n'est guère remis en question par les entreprises. Il faut cependant noter que l'apprentissage représente un champ de conflits d'intérêts relativement divergent, selon les acteurs qui le considèrent.

Pour **l'Etat**: l'apprentissage est lié à des contraintes sociales, visant à donner aux individus d'un ensemble politique un bagage de compétences professionnelles et sociales, ainsi qu'à préserver le niveau de formation d'une région (d'un canton).

Pour **les entreprises**: c'est le moyen de disposer d'une main-d'œuvre qui réponde aux exigences de l'activité industrielle et artisanale. Selon le type d'industrie, ou selon la taille et l'organisation de l'entreprise (ou même selon le métier), les exigences seront formulées de manières très différentes. Toutes les entreprises ne sont pas forcément en mesure de formuler des besoins structurés par les règlements des métiers.

Les exigences formulées à l'échelle **des associations** ne recouvrent pas forcément celles que pourrait formuler une entreprise-membre: l'accent est mis sur le maintien du savoir-faire et la défense de métiers. A ce titre, les associations en particulier privilégient le CFC et le système dual.

### 1.3 *Besoins liés à la formation supérieure*

Pour perdurer, l'entreprise doit être active en terme de veille technologique et doit être compétitive, donc optimiser sans cesse ses procédés et son management.

Dans ce cas, le besoin trouve une réponse dans la formation supérieure. A nouveau, les besoins sont très spécifiques d'une entreprise à l'autre et la réponse se traduira très souvent par l'acquisition de compétences caractéristiques à la profession (d'un niveau supérieur), mais surtout de compétences transversales (gestion de projets, résolution de problèmes, vision globale, méthodologie, management, etc.).

## 2. Situation actuelle

### 2.1 *Constat*

Les entreprises comblent très souvent d'elles-mêmes leurs besoins «internes», car ce sont des formations spécifiques, brèves et à payback très court. Dans ce chapitre, les besoins sont des besoins en perfectionnement, en particulier dans des domaines nouveaux ou hautement technologiques, ou en formation élémentaire.

Au plan de la formation de base, les entreprises s'investissent moins, en raison d'un payback trop long et d'un résultat ne correspondant pas spécifiquement à leurs besoins (formation de base = formation de généraliste). Ou si elles veulent s'investir, les opérations étant de plus en plus courtes dans les entreprises – même si un retour à la verticalisation est au programme dans l'industrie – les disponibilités matérielles ne permettent presque plus de dispenser une formation de base complète. Ici, les besoins en formation sont des besoins de culture générale, de culture tout court et de compétences de base spécifiques à un métier.

Côté formation supérieure, les entreprises ont moins de moyens à investir. Elles participent à la for-

mation en accueillant des stagiaires et/ou des diplômant-e-s. Les portes s'ouvrent peut-être plus facilement puisque il y a, dans ce cas de figure, un retour direct pour l'entreprise, qui finalement reçoit presque plus qu'elle ne donne.

## **2.2 Rappel**

Le modèle dominant en Suisse pour ce qui est de l'apprentissage est le mode dual, où les écoles enseignent la théorie et les entreprises dispensent la pratique. Ce modèle n'est guère mis en doute. Il est même consolidé dans le cadre de la nLFPr.

Dans le canton de Neuchâtel, cependant, il existe un pourcentage très fort de formation d'apprenti-e-s à plein temps en école. L'avènement de la nLFPr et de la redéfinition des flux financiers entre la Confédération et les cantons qui en découle, impliquent une remise en cause de ces classes de formation à plein-temps.

Il en résulte une nécessité de créer des places d'apprentissage en entreprise. Des mesures et des projets montrent que le Canton s'est soucié très tôt de cette problématique (Partenariat). Il est important de le noter, car, contrairement aux mesures proposées par d'autres cantons, le but de l'opération ne s'est pas limité à la réduction des coûts, mais a inclus également un souci de créer un cadre propice à répondre aux besoins des partenaires que sont les entreprises et leurs associations (quand elles existent).

## **3. Apprentissage : partenariat**

La difficulté réside dans la mise en place du Partenariat (formation d'apprenti-e-s partagée entre les entreprises et l'école professionnelle) et la création de places d'apprentissage. Comme mentionné au point 1.3, trois causes ralentissent l'augmentation du nombre de places offertes.

S'il est question de coûts, les entreprises estimeront que la rentabilité de l'apprentissage est difficilement démontrable; le retour sur investissement est relativement long (particulièrement dans les professions techniques).

Sur le marché de l'emploi, l'apprentissage est concurrencé notamment par d'autres «réponses» (engagement de personnel déjà formé, perfectionnement du personnel existant, délocalisation dans certains cas, etc.). Ces autres «réponses» promettent une rentabilité sur un temps plus court.

Les opérations ayant beaucoup été segmentées ces dernières années, les entreprises ne sont plus équipées pour dispenser une formation complète (en particulier dans les professions techniques).

La création de nouvelles places d'apprentissage se heurte donc à un certain nombre de difficultés:

- Rentabilité assurée dans le (trop) long terme
- Nécessité de la mise en place d'une culture ad hoc (voir notamment les entreprises dont la Direction n'est pas d'origine helvétique)
- Nécessité de la mise à disposition d'un éventail (trop large) d'équipements.

Il est donc nécessaire de persister sur le chemin du «Partenariat écoles – entreprises», qui est un con-

cept nouveau et qui nécessite de ce fait d'être «rôdé». Mais il offre des solutions concrètes aux entreprises, en réduisant les effectifs des écoles et en satisfaisant les associations.

En partageant judicieusement la formation entre entreprises et écoles professionnelles, le Partenariat apparaît comme un compromis plus que viable; tant pour les organes formateurs (réduction des coûts, ciblage des branches spécifiques à une entreprise, etc.), que pour les apprenti-e-s (transition plus douce).

C'est dans ce rôle que l'Etat doit se positionner. La formation peut être «vendue» comme l'affaire des entreprises, mais la coordination de cette formation, en particulier la formation de base, incombe à l'Etat. Ceci afin de garder une vue globale et d'éviter une dérive de nos compétences vers un autisme dangereux. Dans ce rôle, l'Etat doit mieux orienter sa politique «client»; que des entreprises ne forment pas parce qu'elles se perdent dans les méandres de l'administration ou parce qu'il y a une non-maîtrise du sujet par les répondants étatiques est tout simplement inadmissible.

Pour en revenir au Partenariat, le concept est excellent mais a été mal vendu jusqu'ici, la réceptivité très moyenne des entreprises et la réputation peut-être un peu caricaturale des fonctionnaires a fait que la rentabilité extraordinaire de ce concept n'a pas été perçue. Un effort est à faire sur ce plan.

#### 4. **Fonds pour la formation**

L'exemple du FFPP est une structure qui permet, elle de faire face aux besoins des entreprises autant dans le domaine de l'apprentissage que dans les besoins purement internes.

L'affirmation ci-dessus doit cependant être largement nuancée. Le soutien octroyé pour une place d'apprentissage est très faible et une entreprise, individuellement, ne peut pas le mettre à contribution. Les subventions étant octroyées par projet, le Fonds apporte de l'eau au moulin des associations, en les soutenant pour la promotion des métiers. Mais là encore, le «payback» est beaucoup trop long pour les entreprises.

Le soutien du FFPP aux entreprises formatrices est un point qui mérite d'être amélioré. Il pourrait par exemple assurer des rémunérations moins symboliques à celles et ceux qui s'investissent dans la formation (organisation des examens, expertises, etc.). Peut-être serait-il judicieux de ne pas récompenser l'acte d'engager des apprenti-e-s, mais plutôt l'investissement qu'engendre tout ce qui va autour de l'apprentissage.

Autre remarque concernant les fonds de soutien à la formation, en général. La nouvelle loi donne la possibilité de créer ce type de fonds, par profession, à certaines conditions. Le risque existe de voir apparaître une pléthore de ces fonds, qui contraindrait les entreprises à cotiser à une multitude de ceux-ci. Ce qui serait un auto goal...