Quelle formation pour les futurs collaborateurs de nos entreprises?

Autor(en): **Hubler, Philippe**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **43 (1985)**

Heft 2

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139288

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

Quelle formation pour les futurs collaborateurs de nos entreprises?

Philippe Hubler,
Groupements patronaux vaudois, Lausanne

Les déclarations récentes — inattendues de ce côté-là — du ministre français Chevènement, et quelques signes discrets apparus chez nous paraissent signifier qu'après un quart de siècle de fantaisies pédagogiques, nous allons revenir à des méthodes et à des programmes de formation qui furent longtemps pratiqués.

Cependant, les découvertes et inventions récentes, qui débouchent sur la création d'outils de gestion et de production qui bouleversent les tâches — et la répartition des tâches — dans les entreprises vont-elles rendre indispensables des méthodes et des programmes de formation encore inédits, pour tout ou partie des collaborateurs des entreprises?

Il faut faire ici quelques remarques préliminaires:

— les futurs collaborateurs ont aujourd'hui entre 7 et 25 ans. Ils seront dans la force de l'âge à un moment où ceux qui décident aujourd'hui des orientations ne pourront plus rien corriger. On peut jeter un engin mal conçu ou dépassé. Si les hommes sont mal formés, il faut «faire avec»;

— entre 7 et 25 ans, on ne forme guère les futurs chefs d'entreprise. A ces âges-là ils parcourent les filières ouvertes à tous. Parvenus à l'âge adulte, si l'on décèle en eux le tempérament voulu, on peut leur donner une formation spécifique, à condition qu'ils n'aient pas été si bien «programmés» qu'on les aura rendus capables de préparer une décision, mais pas de la prendre et de l'imposer;

— que sont «nos entreprises»? Dans le canton de Vaud, il y a vingt-cinq mille comptes de pertes et profits autonomes, trente mille avec ceux des paysans et des vignerons. Les personnes qui ont le statut de salarié sont au nombre de deux cents et quelques mille. Il ne faut sans doute pas considérer, en matière de formation, un ensemble aussi restreint. Mais le canton de Vaud figure assez bien l'ensemble helvétique, avec ses deux cent cinquante mille responsables d'un compte autonome de pertes et profits, et ses deux millions et demi de travailleurs salariés. On retrouve d'ailleurs dans toute l'économie occidentale ce foisonnement d'entreprises. La réalité vaudoise reproduit en petit la réalité occidentale; on peut donc la prendre à témoin.

Il y a chez nous quelques milliers de personnes qui exercent une activité économique à leur compte, et sans collaborateurs. La question de la formation ne se pose apparemment pas pour cette catégorie d'entreprises. Ces gens indépendants ont suivi les mêmes voies scolaires et formatrices que leurs contemporains. C'est leur tempérament qui en fait des entrepreneurs. C'est donc que méthodes et types de formation usités jusqu'à présent n'ont pas écrasé les personnes. Il faudra s'en souvenir.

Il y a ensuite quelques milliers d'entreprises animées par des patrons entourés de quelques collaborateurs, et qui sont caractérisées par le fait que l'entrepreneur est en contact

quotidien, quand ce n'est pas toute la journée avec chacun de ses employés. La diversité des formations est extraordinaire. Il n'y a guère de ressemblance entre le bureau du géomètre, avec ses ingénieurs, techniciens, dessinateurs, la boutique de mode et ses vendeuses, l'entreprise horticole et ses hommes de terrain. La liste est très longue.

Il y a ensuite les entreprises de spécialisations très diverses, mais où l'effectif des personnes à conduire exige la présence d'une hiérarchie, d'un encadrement, d'un état-major, en un mot de collaborateurs du patron qui ont en plus des qualifications techniques — comptables, mécaniciens, ingénieurs — des tâches d'organisation, d'animation et de contrôle. Ce sont quelques petites centaines d'entreprises, mais qui occupent plusieurs dizaines de milliers de personnes à des activités très diverses, souvent les mêmes que chez les «petits», mais avec d'autres outils, machines et instruments, et avec en plus les métiers d'organisateurs.

* * *

Faut-il préparer des collaborateurs — et des chefs — pour toutes ces catégories d'entreprises? Faut-il au contraire s'attendre à voir peu à peu les plus grands absorber les plus petits? On voit bien qu'il y a aujourd'hui des entreprises de très grande taille et dont beaucoup sont vigoureuses. Mais on voit aussi que l'apparente concentration de la puissance économique a été accompagnée jusqu'ici non seulement par la disparition de beaucoup d'artisans et de boutiquiers, mais par la création de métiers nouveaux et d'entreprises nombreuses, peu visibles parce que petites, et qui contribuent dans une mesure décisive à fournir à l'homme contemporain — et occidental — des biens et des services d'une grande variété.

Pour préparer utilement les formations futures, il paraît donc convenable d'imaginer une société de l'an deux mille où l'on trouvera certainement des savants et des techniciens qui concevront, fabriqueront et vendront des instruments dont les premières générations d'ordinateurs et d'engins électroniques ne nous ont peut-être donné qu'un avant-goût. Il n'y aura peut-être plus de dactylos — il y a déjà bien peu de sténographes — parce qu'on aura non seulement inventé mais mis au point une machine bon marché qui écrira sous dictée. Mais il existera aussi des centaines de métiers exercés par la majorité des adultes, à commencer par celui de mécanicien sans lequel les ordinateurs se déglingueraient, en passant par ceux d'agent du fisc, de musicien, de maître d'école, de jardinier et de journaliste, en finissant par ceux d'homme politique et de cartomancienne, tout cela pour que le travail puisse s'accomplir dans de bonnes conditions et pour que les loisirs ne soient pas simplement un temps mort.

* * *

L'émerveillement suscité par les possibilités apparemment infinies des engins réalisés grâce à la science de l'électronique et aux méthodes informatiques peut conduire à imaginer des programmes de formation destinés à donner à tous une maîtrise plus ou moins grande de cette science et de ces méthodes. Serait-ce utile? Serait-ce simplement réaliste?

Les recherches et les découvertes de la science médicale ont modifié — dans nos pays — les conditions de vie aussi et plus profondément que l'emploi généralisé des ordinateurs: doublement de la durée de vie moyenne, élimination de la mortalité infantile, élimination de la plupart des maladies infectieuses, restitution à une existence plus ou moins normale de beaucoup de personnes atteintes dans leur intégrité corporelle. Est-ce à dire qu'il faut enseigner la médecine à tous? D'une part, il suffit d'un médecin pour quelques centaines de personnes pour assurer tous les soins nécessaires, d'autre part, il saute aux yeux que la

maîtrise de l'art médical n'est pas accessible à tous. Ce constat ne dispense évidemment pas d'enseigner à tous les règles de l'hygiène, et c'est déjà beaucoup.

Il n'est pas raisonnable de penser qu'on pourra donner à tous une connaissance — utilisable dans les entreprises — de l'électronique et de l'informatique. Il est au surplus certain que la diversité subsistera et que la plupart des adultes de demain se livreront à des activités qui demanderont beaucoup d'autres connaissances, mais pas celle-là, ou très peu de celle-là.

Alors, quelle formation? Pour l'utilité des entreprises (mais c'est aussi pour le bien des hommes) qui auront besoin de toutes sortes de spécialistes, plus ou moins calés, il faut d'abord faire en sorte que tous les futurs spécialistes aient une formation de base commune, qui leur permette de se comprendre les uns et les autres. On nous dit que nous sommes au siècle de la communication, mais on a prétendu — heureusement pendant peu de temps — que le rôle des maîtres n'était pas de transmettre leur savoir, mais de se mettre à l'écoute des jeunes. A quoi sert-il d'écouter des enfants et des adolescents qui auraient peut-être quelque chose à dire mais qui n'ont pas encore appris à dire?

Les entreprises ont un intérêt essentiel à ce que l'école se voue avec enthousiasme à enseigner à tous (et pas seulement à ceux qui sont dociles) l'usage correct écrit et parlé de leur langue, les règles les plus simples du calcul, l'hygiène élémentaire et la politesse. Tous les manques, dans ces disciplines essentielles et modestes, rendent la communication inutilement difficile. C'est une grande sottise de tolérer qu'un garçon ou une fille de 14 ou 15 ans, sous prétexte qu'ils n'ont pas l'esprit scolaire, soient dispensés d'apprendre à communiquer mieux que par des grognements, des cris ou des déhanchements.

Pour la plupart des futurs collaborateurs, au-delà de 16 ans, on aborde déjà les spécialisations: travail du bois, du papier ou du fer, comptabilité, vente, avec tous les dérivés qui font qu'on peut se préparer à plusieurs centaines de métiers différents. La formation qu'on donne aujourd'hui doit-elle être modifiée? L'expérience montre que les jeunes qui ont été conduits, dans les entreprises comme dans les écoles, par des maîtres compétents et dévoués deviennent des employés et des ouvriers qui rendent les services voulus. Il n'y a pas de raison sérieuse de changer le style ou le contenu de ces formations. Mais les entreprises ne peuvent ici se contenter de demander. Le patron, ou l'un de ses proches, doit constamment veiller à ce que les maîtres soient assez nombreux, bien formés et enthousiastes. Ce c'est pas une mince affaire.

Plusieurs métiers ont disparu. Il faut prendre garde ici à la mode et aux propagandes excessives. On a tellement dit à la jeunesse que l'avenir est à l'électronique que les apprentis mécaniciens se sont faits rares, alors que la mécanique sera toujours partout.

Il y a des métiers qui naissent. On retrouve ici l'électronique et l'ordinateur. Du côté des constructeurs, si l'on en juge par le nombre et la variété des engins offerts sur le marché, on a su former pas mal de gens. Mais on ne sait pas bien quelle est la part de celui qui construit selon une logique claire pour lui et la part de celui qui construit conformément aux instructions reçues.

Du côté des utilisateurs, quel est le niveau des connaissances nécessaires? On dit qu'il y a ou qu'il y aura des ordinateurs partout. La vérité est qu'il y a partout des écrans d'ordinateurs. L'écran, comme l'ordinateur lui-même, n'est rien sans programmes. Ceux-ci établis, le des-

servant de l'écran est formé rapidement à les utiliser. Ce n'est pas un métier. Le métier nouveau est celui de l'analyste et du programmeur, le personnage qui sait dans quel ordre des informations doivent être mises dans la boîte et qui sait ordonner les opérations auxquelles la machine doit procéder pour répondre aux demandes de ses clients.

Ce métier-là existe. Il est enseigné par les fabricants. Des écoles surgissent. Des entreprises offrent leurs services à ceux qui ont une machine mais qui n'ont pas de collaborateur ou d'équipe sachant la nourrir et l'exploiter. L'expérience a déjà montré que ce métier n'est pas à la portée de tout le monde, et qu'il y a des cerveaux qui sont mieux faits pour cela, tout comme il y a des gens qui ont la bosse des mathématiques.

Peut-on se contenter de quelques centaines de ces techniciens, ou faut-il que le canton de Vaud ne s'estime pas satisfait avant d'en avoir vingt-cinq mille? Seuls les dirigeants des entreprises qui ont besoin de leurs propres programmes peuvent dès maintenant faire, chacun pour ce qui le concerne, une appréciation de l'effectif nécessaire à leurs besoins. Nous estimons que le canton sera déjà bien pourvu quand il y aura cent ou deux cents entreprises dotées de deux à cinq de ces spécialistes. Pour le surplus, il appartiendra aux producteurs et à leurs vendeurs de procurer le «mou» (software ou produit intellectuel) en même temps que le «dur» (hardware, soit ordinateur ou assemblage complexe d'éléments matériels inanimés). Ce métier nouveau est important. Il ne donne pas lieu à une révolution, ni même à un mouvement général dans la formation donnée aux futurs collaborateurs des entreprises.

* * *

N'est-ce pas là une vision très conservatrice de l'avenir? C'est vrai. Mais il est temps de rappeler que la seule façon d'assurer la survie (on peut aussi dire la conservation) des entreprises, c'est de veiller à ce qu'elles aient toujours à leur tête des animateurs, c'est-à-dire des hommes (et parfois des femmes) qui, après avoir suivi les formations destinées aux futurs collaborateurs, se trouvent par héritage, par vertu personnelle, par témérité ou pour d'autres causes, responsables (comme patrons ou comme membres de l'équipe du patron) des décisions qui engagent l'avenir: choix des produits, des marchés, des moyens de production, et des hommes.

La plupart des dirigeants, qui ont d'abord appris un métier, ont ensuite parfait leurs connaissances en allant voir ailleurs, en suivant des écoles et des cours, en s'inspirant de l'exemple de leurs prédécesseurs ou de leurs voisins. La diversité des voies suivies est telle qu'il est impossible d'en indiquer d'autres. On se borne à souligner une réalité apparue au cours d'une longue expérience professionnelle: alors que les connaissances techniques, commerciales et administratives sont en général d'un niveau réjouissant chez les animateurs des entreprises, ceux-ci pourraient souvent obtenir de meilleurs résultats en consacrant plus de réflexion et de préparation à la conduite des hommes.

Ce qui pose une dernière question: celle de la collaboration des universitaires à l'animation des entreprises. La liste des disciplines enseignées s'allonge constamment, et l'acquisition du savoir nécessaire au juriste, à l'ingénieur, au physicien, au médecin comme à l'économiste absorbe du temps et des forces dans une mesure telle qu'il n'en reste guère pour les humanités, soit pour la connaissance de l'homme. Les entreprises ont certes besoin de spécialistes, mais l'économie ne saurait être ramenée à l'utilité immédiate. La rentabilité est indispensable, mais le travail perd son sens s'il n'a pas d'autre finalité que d'amener l'homme à l'état de fourmi industrieuse. Les entreprises ont besoin d'hommes qui ont de la hauteur de vue; c'est principalement aux universités de les former.