Défi politique et économique : l'état et les besoins en formation des entreprises : un partenariat à construire pur dépasser les slogans

Autor(en): **Béguin, Thierry**

Objekttyp: **Article**

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

Band (Jahr): **62 (2004)**

Heft 3: **Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques**

PDF erstellt am: **27.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141534

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

DÉFI POLITIQUE ET ÉCONOMIQUE

L'ETAT ET LES BESOINS EN FORMATION DES ENTREPRISES : UN PARTENARIAT À CONSTRUIRE POUR DÉPASSER LES SLOGANS

Thierry BÉGUIN
Conseiller d'Etat
Chef du département de l'instruction publique
et des affaires culturelles du canton de Neuchâtel

1. Un débat flou et complexe

Mesdames, Messieurs,

La formation fait aujourd'hui l'objet de débats passionnés dans le milieu politique, dans le milieu économique, dans la société. Tout le monde a son idée, tout le monde croit tout savoir sur la formation.

C'est compréhensible. En premier lieu, parce que tout le monde a usé sa jupe ou son pantalon à l'école. En second lieu, parce que ce secteur coûte cher à l'Etat, aux collectivités publiques ; et il coûtera de plus en plus cher, car nous vivons une époque délicate de transition entre la société industrielle et la société de l'information.

Cette société de l'information exige un niveau d'instruction élevé et une maîtrise de plus en plus précoce des nouvelles technologies.

En matière de formation professionnelle, l'exigence d'un niveau d'instruction élevé est bien illustrée par l'exemple des « Hautes écoles spécialisées » (HES). La volonté de prolonger la formation professionnelle traditionnelle, de base, par une formation tertiaire, s'est traduite, depuis 1995, par la création de HES dans un certain nombre de domaines : ingénierie, économie et arts appliqués dans un premier temps, santé, social et arts dans un second temps.

L'exigence d'une maîtrise toujours plus précoce des technologies est, elle, bien illustrée par l'introduction des TIC, des « technologies de l'information et de la communication », dans les écoles. Cette mutation, dans laquelle notre canton dispose d'une avance certaine, est un défi extraordinaire, pour lequel le Grand Conseil a approuvé un important crédit d'impulsion (12 millions de francs), destiné à équiper toutes les écoles, de l'école enfantine au lycée. Il ne s'agit pas seulement d'apprendre l'informatique, de mettre, dans chaque classe, un ordinateur que l'on utilisera de temps en temps. Il s'agit aussi d'apprendre à l'aide de l'informatique : l'ordinateur devient un instrument pédagogique, un outil pour apprendre et enseigner,

exactement au même titre que la règle, le compas, le stylo ou le papier. Reliés à l'internet, les ordinateurs sont, ainsi, pourvues de didacticiels d'enseignement, pour les langues, les mathématiques, le français, l'histoire ou la géographie.

La difficulté majeure dans la mise en œuvre du projet est sans doute la formation des enseignants. Tous ne sont pas familiarisés avec ces techniques, alors que l'objectif est que l'usage de ces moyens comme outil d'enseignement devienne, dans nos écoles, quelque chose de naturel, de banal. Pour les élèves, par contre, je n'ai aucune appréhension. Lors de la visite d'une classe d'école enfantine qui venait d'être équipée, j'ai été réellement impressionné par la faculté d'adaptation, par le savoir-faire d'enfants de quatre à cinq ans, qui étaient déjà parfaitement capables d'utiliser l'ordinateur pour animer un jeu ayant pour but d'exercer leurs facultés de raisonnement.

L'introduction des TIC dans les écoles est, certes, un défi considérable, mais personne ne conteste réellement la nécessité de former nos jeunes à l'utilisation de ces moyens. Il n'en va pas de même d'autres évolutions, qui suscitent inquiétudes et critiques.

Aujourd'hui plus que par le passé, l'idée s'impose que le but de la formation n'est pas tant d'accumuler des connaissances que d'apprendre à apprendre. Ainsi que le disait déjà Plutarque, « l'âme n'est pas un vase qu'il faille remplir, c'est un foyer qu'il faut échauffer » : l'enseignant doit susciter l'intérêt pour la discipline qu'il enseigne, communiquer son enthousiasme, pour que l'apprenant, comme l'on dit aujourd'hui, soit capable de poursuivre par lui-même. Il s'agit de donner des méthodes de travail et de recherche, pour atteindre ce qui constitue l'objectif final : apprendre à apprendre. Et tous les ingénieurs qui ont fait leur diplôme, à l'école polytechnique ou dans une école d'ingénieurs, il y a vingt ou trente ans vous diront quelque chose de similaire : « aujourd'hui, dans mon métier, j'applique des connaissances que je n'ai jamais apprises dans mon école, parce qu'elles n'existaient pas encore. » Mais la formation qu'ils ont reçue leur a permis de s'adapter aux progrès de la technologie : c'est exactement cela que nous visons par la formation que nous dispensons dans nos écoles.

Cela ne signifie, bien évidemment, pas qu'il n'existe plus de savoir à acquérir, qu'il ne convient plus d'apprendre quelques « fondamentaux » : il faut que l'on sache tout de même faire une règle de trois, même si cela ne s'appelle plus ainsi. Il y a des acquisitions de base absolument nécessaires, mais, une fois encore, il faut bien comprendre que ce n'est pas en accumulant les connaissances transmises aux élèves que l'on va faire d'eux à la fois des citoyens utiles et insérables sur le marché du travail.

Ce dont nous avons besoin, pour cela, c'est d'un corps enseignant *professionnel* qui, précisément, sache éveiller l'intérêt pour toutes les disciplines et qui, en même temps, soit capable d'affronter des classes plus difficiles qu'autrefois. Pour cela, nous avons besoin d'enseignants formés, et cela signifie, aussi, d'enseignants à qui l'on aura appris à être d'abord eux-mêmes, à se sentir bien vis-à-vis de leurs classes, parce que « on n'enseigne et on ne peut enseigner que ce que l'on est », ainsi que le disait Jean Jaurès

2. Libéraliser la formation ?

Ainsi, les repères changent, la formation devient un sujet complexe, et il n'est pas étonnant que le débat qui a lieu débouche parfois sur des propositions quelque peu simplistes.

Dans une certaine mesure, le phénomène est compréhensible. Désorientés par des méthodes pédagogiques qu'ils ne comprennent pas, déstabilisés par une évaluation du travail qui ne correspond pas aux notes qu'ils ont connues, les parents cherchent parfois refuge dans des solutions connues et rassurantes. Pour l'école comme tant d'autres domaines, les gens ont besoin d'être rassurés, de se retrouver dans un paysage qu'ils reconnaissent, avec des repères qui ont été les leurs. Mais nous vivons, sans l'avoir choisi, dans une société complexe, difficile à appréhender, et des réponses simples ne peuvent plus convenir. A l'image de ce que les astrophysiciens nous apprennent de l'univers, notre société va vers toujours plus de complexité ; et c'est cette complexité qu'il convient de maîtriser.

L'insistance obsessionnelle sur la qualité, qui serait la réponse à tous nos problèmes, constitue un bon exemple des idées simples, des propositions à l'emporte-pièce rassurant ceux qu'inquiète la complexité du présent. La qualité, faire le mieux possible avec les moyens dont nous disposons, est l'un des soucis majeurs des départements de l'instruction publique, mais il convient de ne pas en faire une obsession qui se traduirait par la mise en place de procédures administratives lourdes et coûteuses, au détriment d'innovations pédagogiques. Ainsi, au niveau suisse, la CDIP (Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique) songe à mettre en place un système de contrôle de la qualité des écoles : est-ce vraiment d'une telle structure dont nous avons besoin ? Ne va-t-on pas au-devant de coûts considérables, pour des résultats qui nous paraissent aléatoires ?

Il en va de même de récentes affirmations *d'economiesuisse*. L'obsession de la qualité se traduit, ici, par la volonté de privatiser : dans l'enseignement obligatoire, nous affirme-t-on, « la présence d'écoles privées complémentaires aux écoles publiques est souhaitable si l'on entend favoriser une concurrence au niveau de la qualité ».

Ce qu'il faut bien comprendre, ici, c'est qu'il ne s'agit pas, en priorité, d'un débat économique, d'efficience des méthodes, mais d'un débat de société : voulons-nous appliquer à la formation les règles du marché et de la concurrence ? Ou voulons-nous rester fidèles au monopole de l'école républicaine ? D'un modèle à l'autre, les buts poursuivis diffèrent complètement.

Mesdames, Messieurs, l'inégalité, entre les dons, entre l'intelligence, entre la rapidité de raisonnement, existe : il s'agit de savoir comment la société y réagit.

L'école publique telle que nous la comprenons a pour but d'offrir à chaque individu les mêmes chances de réussite dans la vie. Elle ne vise pas en priorité l'efficience maximale pour quelques-uns ; elle n'a pas pour but de permettre aux plus doués des élèves d'atteindre l'excellence, mais, en quelque sorte, elle les utilise pour entraîner les autres avec eux. Un système privatisé, axé sur l'efficience, la qualité pour quelques-uns, suppose ou entraîne une ségrégation entre élèves doués et moins doués. L'on favorisera, alors, les enfants les plus doués, qui bénéficient en outre d'un environnement social ou intellectuel favorable qui les encourage à progresser dans l'apprentissage du savoir.

Il ne s'agit pas, ici, de trancher, mais l'on doit admettre qu'introduire une concurrence entre l'école publique et l'école privée, au niveau de la scolarité obligatoire et du lycée, constituerait réellement un changement de philosophie, de conception de la société. Il faut être conscient des chemins que l'on emprunte en suivant certaines affirmations sans la moindre distance critique. Dans notre canton, une telle privatisation remettrait en question les choix qui ont été faits par les Républicains de 1848 : pour financer l'école privée, il

faudrait modifier la loi sur l'organisation scolaire, qui stipule de manière très précise, et depuis 1874, que ni l'Etat ni les communes ne subventionnent l'école privée. En l'état actuel de la législation, rien n'interdit à une école privée d'exister, mais elle n'a droit à aucun subside de l'Etat.

3. Le coût de la formation : pour un débat cantonal

Au nombre des débats parfois stériles, confondant les symptômes et la maladie, il convient de s'arrêter à l'exemple des interprétations à donner aux dépenses par habitant consacrées à la formation.

L'enseignement et la formation coûtent, et coûtent cher, mais cela doit-il empêcher de lire les chiffres avec quelqu'intelligence ? L'on a, ainsi, pu lire récemment que notre canton dépensait par élève plus que la moyenne nationale. L'affirmation est exacte : en 2000, Neuchâtel a dépensé 2'944 francs par habitant, alors que la moyenne nationale s'est élevée à 2'827 francs par habitant. Mais en même temps, une telle analyse est un peu courte : 269 de ces 2'944 francs, soit 9%, proviennent de subventions de la Confédération, alors que la moyenne nationale se situe à 5%.

En d'autres termes, les dépenses nettes réelles, à charge du contribuable neuchâtelois, se montent à 2'675 francs, soit un chiffre très légèrement inférieur à la moyenne nationale, qui est de 2'684 francs. Cela nous paraît un bon résultat pour un petit canton comme le nôtre, que sa richesse et sa masse fiscale ne placent pas parmi les plus riches du pays et qui, pourtant, en même temps, offre un système de formation complet, de l'école enfantine à l'Université.

Cela signifie aussi que notre système a réussi à drainer des fonds de la Confédération dans des secteurs vitaux pour notre développement économique. Il faut, en effet, rappeler que les financements de la Confédération sont réservés à la formation professionnelle de base, aux HES, à l'Université et à la recherche.

Cela signifie pas qu'il n'y ait rien à faire. Je crois, au contraire, que, compte tenu de la situation précaire des finances cantonales, nous devons réfléchir ensemble s'il est possible de mieux cibler les investissements que nous voulons faire en matière de formation, pour arriver à une allocation des ressources optimale.

4. Le débat national et ses incidences sur notre région : l'exemple de la réforme de la formation professionnelle

Dans les domaines vitaux pour l'économie que sont la formation professionnelle, les hautes écoles et la recherche, le débat est national. Il se fait entre les cantons, soit la CDIP, et la Confédération. Ce dialogue, entamé il y a peu, vise à mieux cibler les investissements et, en particulier, à éviter les « doublons ».

Si les grandes orientations décidés à Berne, au niveau de la CDIP ou de la Confédération, sont souvent lourdes de conséquences, positives ou négatives, pour les cantons, il faut insister sur le fait que notre région y est plus sensible que d'autres, parce que son économie dépend très fortement de la qualification de la main-d'œuvre, de sa capacité d'innovation et des marchés internationaux.

Nous avons parfois quelques inquiétudes pour le développement économique de l'Arc jurassien. Récemment encore, le Conseil d'Etat, à l'occasion d'une rencontre avec les milieux économiques,

a fait part publiquement de ses préoccupations au chef de Département fédéral de l'économie, M. le Conseiller fédéral Joseph Deiss. A cet égard, la nouvelle législation fédérale en matière de formation professionnelle constitue un bon exemple de la signification que peut avoir pour nous une décision prise au niveau de la Confédération.

Nous partageons, certes, les objectifs de la Confédération et nous ne remettons pas en cause le rôle de la Confédération et des organisations économiques, mais nous redoutons que les cantons en soient réduits à l'état de pourvoyeurs de fonds, de simples exécutants de décisions parfois inadaptées à la réalité économique régionale.

En effet, il faut bien constater que les organisations économiques nationales ne représentent pas forcément les intérêts du tissu économique de l'Arc jurassien, majoritairement composé de PME. Comme d'autres cantons, nous devons bien observer que certaines innovations, telle la réforme de la formation commerciale de base, répondent d'abord aux besoins des grandes entreprises, notamment des entreprises actives sur les marchés financiers. Pour des PME, par contre, de telles réformes sont très difficiles à mettre en œuvre, nonobstant le fait qu'elles engendrent des coûts considérables pour les entreprises et les collectivités publiques.

Certes, les objectifs visés par la nouvelle formation commerciale de base sont louables : l'on veut accroître les compétences des apprentis. Mais, en même temps, l'on exige plus de la part des employeurs, appelés, en particulier, à évaluer leurs apprentis. Le patron d'une PME de cinq ou six employés, qui est au front en permanence, n'a ni le temps de s'occuper d'un apprenti et de l'évaluer ni les moyens d'engager une personne chargée de tâches de formation. Il n'en va pas de même d'une banque, d'une assurance ou d'une grande entreprise, qui ont les moyens d'avoir des personnes chargées de suivre les apprentis. La conséquence inéluctable de cette nouvelle situation est qu'un certain nombre de petits patrons, qui formaient régulièrement des apprentis de commerce, ont renoncé à le faire.

5. L'Etat de Neuchâtel et la formation professionnelle

Au-delà du cas particulier que je viens d'évoquer, c'est l'évolution dans le secteur de la formation professionnelle en général qui préoccupe le Conseil d'Etat.

Nous devons, en effet, faire face à une érosion notable des places en apprentissage dual, qui se traduit par un report vers des formations à plein temps, entièrement scolarisées et à la charge exclusive des collectivités publiques.

Dans notre canton, le nombre de places d'apprentissage a diminué de moitié entre 1990 et 2002. Les élèves qui sortent de la scolarité obligatoire et qui ne trouvent pas de place d'apprentissage auprès d'un employeur se dirigent de plus en plus vers des formations à plein temps. La diminution du nombre de places d'apprentissages n'est pas, ici, seule en cause, et d'autres facteurs, bien évidemment, contribuent à diminuer l'attractivité de la formation professionnelle duale. En période d'insécurité économique, acquérir une formation en école apparaît comme une alternative, lorsque les perspectives d'embauche sont mauvaises. Il faut aussi reconnaître que cette évolution résulte pour partie du choix que font certains de la voie la plus confortable. Il est bien plus agréable d'être en école à plein temps et de bénéficier des vacances scolaires, plutôt que d'affronter la dure réalité du monde du travail, de se trouver brutalement confronté, à seize ans, à des horaires, aux exigences

et à l'éventuelle mauvaise humeur d'un patron aux prises avec le souci de la bonne marche de son entreprise. C'est une appréhension bien brutale de la vie, et ce facteur contribue sûrement aussi à ce que l'apprentissage dual soit de plus en plus délaissé, au profit des formations en école.

Il s'agit d'une évolution à laquelle le Conseil d'Etat est très attentif, parce qu'elle a une influence forte sur le coût de la formation professionnelle. Que ce soit pour le domaine technique ou pour le domaine commercial, il faut, en effet, rappeler qu'une formation à plein temps coûte cinq fois plus cher qu'une formation sur le mode dual.

Ces trente dernières années, l'Etat de Neuchâtel a investi massivement dans les écoles de métiers, pour répondre aux besoins réels des entreprises, mais aussi pour faire face au manque chronique de places d'apprentissage. Il est bon de rappeler que les écoles professionnelles à plein temps ont été crées et financées, à la fin du XIX^{e} siècle, par les patrons, pour former la main-d'œuvre qualifiée dont ils avaient besoin, mais qu'ils n'étaient pas en mesure de former dans leurs entreprises. Par la suite, les crises économiques successives qu'ont connues l'horlogerie et les technologies qui en sont issues ont entamé la capacité des milieux patronaux à entretenir ces écoles, et les collectivités publiques ont de plus en plus pris le relais. Il s'agit ici d'un report de charges clair et évident du secteur privé sur le secteur public, des entreprises sur le contribuable neuchâtelois.

L'importance des formations à plein temps, par rapport à l'apprentissage dual, est une spécificité romande qui n'existe pas en Suisse alémanique, où le système dual concerne 80 à 90% des apprentis. L'on retrouve, ici, un désaccord entre les réalités régionales et les options des organisations économiques nationales similaire à celui que nous avons évoqué précédemment. En effet, les formations à plein temps sont en butte à de violentes critiques de la part de ces organisations, à dominante alémanique, alors qu'elles donnent satisfaction à nos chefs d'entreprise et que nous estimons qu'elles offrent à nos apprentis une plus grande polyvalence professionnelle et technique que la voie duale.

Nous avons souvent, en effet, dans notre région, des entreprises très spécialisées, dans le domaine de la technique par exemple, qui ne peuvent pas offrir la palette entière des disciplines à acquérir. C'est la raison pour laquelle des « pôles d'entreprises » ont été créés, système dont l'idée-maîtresse consiste, pour un même apprentissage, à faire tourner l'apprenti dans plusieurs entreprises, de façon à ce qu'il puisse appréhender les différentes matières qu'il doit assimiler. Il s'agit, me semble-t-il, d'une voie médiane intéressante entre école à plein temps et apprentissage dual, qui pourrait aussi prendre la forme d'un modèle où alternent formation à plein temps et formation en entreprise.

Faut-il, alors, réduire l'importance des formations professionnelles à plein temps ? Faut-il au contraire, les maintenir ? Mais alors, si tel est le cas, il faut alors bien consentir à l'Etat les moyens d'assumer la mission qui lui est conférée. Pour faire des choix, le Conseil d'Etat aurait besoin de signaux clairs du monde économique, et vous me permettrez à ce sujet une anecdote.

Il y a un ou deux ans, lors d'une rencontre avec la Chambre de commerce à La Chaux-de-Fonds au Musée international de l'horlogerie, j'avais mentionné, au nombre des mesures d'économie, la possibilité de fermer les écoles à plein temps et de demander à l'économie de prendre le relais. C'était, après tout, proposer à la Chambre, qui nous en demande, une mesure d'économie, certes un peu provocatrice, mais qui eût incité les entreprises à prendre le relais, sur le modèle de ce qui se fait en Suisse alémanique. Pourtant, à l'issue de cette séance, un industriel est venu me dire qu'il considérait la formation prodiguée à l'Ecole technique de Neuchâtel,

au CPLN, comme excellente et qu'il engageait du personnel issu d'une école à plein temps de préférence aux titulaires d'une formation duale.

6. Pour conclure

Dans le débat sur la formation, il y a une attitude fréquente : l'on oppose ce que fait l'Etat au monde de l'économie. Il s'agit, à mon sens, d'un débat stérile, qui doit faire place, pour les uns et les autres, à l'intérêt bien compris de notre canton et de son économie. Le Conseil d'Etat accorde une haute importance à la bonne marche de l'économie : pour assurer son rôle redistributeur, l'Etat a besoin d'une économie qui crée des richesses.

Nous poursuivons le même but, et je crois que nous devons, pour cette raison, renforcer notre partenariat. Nous avons, certes, déjà des contacts réguliers avec les associations professionnelles, dans le cadre des écoles professionnelles en particulier, mais nous aurions tout à gagner à une concertation plus continue. Il y a, ainsi, parfois des prises de positions qui, en fin de compte, ne servent pas l'idéal commun qui est le nôtre.

Ce que le Conseil d'Etat souhaite, de manière générale, pour affronter la période difficile que nous traversons, c'est de voir les partenaires discuter, rechercher ensemble des solutions aux problèmes qui se posent à nous.

Dans le cadre particulier de la formation, je suis convaincu que nous ne pouvons pas concevoir et mettre en œuvre une bonne formation professionnelle sans l'avis des chefs d'entreprise. Nous attendons d'eux qu'ils nous fassent part de leurs besoins en formation ; de notre côté, nous sommes toujours prêts prendre en compte les besoins qui nous sont signalés et à trouver des solutions qui permettent d'aller dans cette direction. Cette journée me paraît le cadre idéal pour échanger nos points de vue : nous ne serons pas forcément toujours d'accord, certes, mais je suis convaincu qu'il nous est possible de nous accorder sur des solutions négociées, à condition que nous gardions en permanence à l'esprit que notre objectif commun est l'intérêt général de notre canton.

Il n'y aura pas d'avenir pour ce canton s'il n'y a pas un partenariat fort entre les collectivités publiques et le monde de l'économie.