

D • La formation sur mesure

PROBLÉMATIQUE

Les services d'éducation des adultes ont développé des modes d'intervention originaux en formation sur mesure. Le concept de «formation sur mesure» a été pensé, développé et répandu par les collèges. Aujourd'hui, il est réduit à la formation en entreprise. Mais la formation en entreprise n'épuise pas le champ que les collèges peuvent occuper en formation sur mesure.

Les collèges sont-ils des P.M.E. de la F.M.E.? Dans la formation sur mesure en établissement, quel partenariat définir pour assurer la meilleure réponse aux besoins? Que valent les inquiétudes en regard de la valeur de cette formation? À quels autres besoins ou secteurs devrait-on appliquer le concept de formation sur mesure?

Communication de

Pierre LUPIEN

Directeur

Regroupement des collèges
du Montréal métropolitain

LES COLLÈGES SONT-ILS DES P.M.E. DE LA F.M.E.

Exposé sur la formation sur mesure

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté l'invitation des organisateurs et organisatrices de ce colloque de venir discuter avec vous de la formation sur mesure. Sur le thème «Les collèges sont-ils des P.M.E. de la F.M.E.», je tenterai au cours des prochaines minutes de vous fournir un certain nombre d'indicateurs qui vous permettront, je l'espère, d'évaluer dans quelle mesure cette hypothèse est vérifiable.

Précisons d'abord dans quel contexte nous traiterons de la formation sur mesure. Pensé, développé et répandu par les collèges au cours des années soixante-dix, le concept de formation sur mesure constitue avant tout une démarche originale applicable à l'ensemble des activités de formation destinées aux différentes clientèles adultes. Aujourd'hui, ce concept de formation est surtout utilisé pour désigner un type de formation personnalisé et adapté aux besoins d'un client identifié.

Dans le dernier Accord Canada-Québec (1986-1989), la formation sur mesure en établissement (F.M.E.) désigne un «type de formation qui permet de concevoir et d'organiser des activités de formation fondées sur un diagnostic précis des besoins de formation liés à une situation spécifique, sur l'adaptation ou l'élaboration d'un programme de formation en fonction du diagnostic établi et sur le réinvestissement des apprentissages dans la situation».

Dans un avis récent, le Conseil supérieur de l'éducation dit de la formation sur mesure qu'elle recoupe l'ensemble des formations adaptées aux besoins spécifiques de la main-d'oeuvre active. Elle est cette formation adaptée au «client» et à ses besoins, c'est-à-dire confectionnée sur mesure pour répondre aux exigences du demandeur, à la manière d'un vêtement «fait sur mesure».

C'est donc dans le sens d'une réponse adaptée aux besoins exprimés par un «client» que je traiterai aujourd'hui de la formation sur mesure à l'entreprise.

En prévoyant consacrer des crédits de l'ordre de cent millions de dollars sur trois ans pour des «achats de formation sur mesure», le gouvernement fédéral, par le biais d'une entente fédérale-provinciale, a changé radicalement le contexte dans lequel les collèges évoluaient en formation sur mesure. La marginalité, qui donnait une certaine liberté d'action, laisse la place à l'officialisation. Cette formation sur mesure tombe sous le coup des règles de financement, des contrats généraux et spécifiques avec les commissions de formation professionnelle, des mécanismes opérationnels de planification, de mise en oeuvre et d'évaluation propres aux programmes commandités de formation de la main-d'oeuvre.

Antérieurement à cette entente, la formation sur mesure était l'objet d'une entente quasi privée entre le Service d'éducation des adultes d'un collège et une entreprise, et qui consistait, sur la base d'une analyse de situation et de besoins spécifiques de formation, à élaborer ou à adapter des activités de formation et à vérifier, après l'exécution des projets de formation, si les besoins étaient satisfaits et la situation améliorée.

Avec ce dernier Accord, la formation sur mesure est devenue l'affaire de deux gouvernements, de trois ministères (ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, ministère de l'Éducation, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science), de leur réseau respectif (commissions de formation professionnelle, commissions scolaires et collèges), des entreprises et de leurs travailleurs et travailleuses. Malgré la complexité que crée automatiquement l'accroissement du nombre d'intervenants et la création de nouveaux mécanismes de fonctionnement, le Québec s'est engagé à ce que la formation sur mesure en établissement soit pertinente, qu'elle soit souple et rapide d'exécution et, en même temps, de qualité et qualifiante.

Je n'ai pas l'intention de m'arrêter ici sur les difficultés que peuvent rencontrer les collèges dans le cheminement qui doit être suivi pour réaliser dans le contexte décrit précédemment un projet de formation sur mesure. On peut cependant affirmer sans trop se tromper qu'en raison des sommes disponibles pour financer cette formation sur mesure, les collèges ont consacré passablement d'efforts pour s'approprier, au cours de la dernière année, une part importante de ce marché. Mais est-ce suffisant de se référer exclusivement à la formation sur mesure en établissement, tel que décrite dans l'Accord Canada-Québec, pour voir si les collèges sont des P.M.E. de la F.M.E.?

À mon avis, il faut d'abord éviter d'utiliser comme base de référence cette seule notion de formation sur mesure subventionnée et ce, pour deux raisons. Premièrement, le champ du perfectionnement et du recyclage de la main-d'oeuvre en emploi

faisant appel à la formation sur mesure est encore peu exploré par le monde de l'Éducation et il constitue pourtant un vaste territoire d'intervention. Deuxièmement, tant les collèges que les commissions scolaires bénéficient de mesures protectionnistes puisqu'il est convenu de faire appel prioritairement au réseau public d'éducation pour réaliser ce qui est convenu d'appeler «les achats de formation sur mesure».

Au moment où l'on parle de libre-échange, d'ouverture des marchés, d'élimination graduelle des barrières tarifaires, de déréglementation et de neutralisation des forces protectionnistes, il m'apparaît souhaitable de traiter de la formation sur mesure à l'entreprise dans une perspective de marché ouvert et concurrentiel. C'est dans ce contexte plus global d'un marché ouvert et concurrentiel de «Formation sur mesure à l'entreprise» que nous pouvons regarder maintenant si les conditions de pénétration de ce vaste marché sont présentes dans nos façons d'intervenir.

Afin de susciter une première réflexion sur le thème «Les collèges sont-ils des P.M.E. de cette F.M.E.», j'ai pensé qu'il serait intéressant de soulever un certain nombre d'interrogations.

En premier lieu, y a-t-il un engagement institutionnel formel qui exprime clairement la volonté du collège de faire de la formation sur mesure à l'entreprise une de ses priorités? Cet engagement institutionnel doit être manifesté non seulement dans les paroles mais par une présence active des cadres de l'organisation aux instances locales et régionales où se retrouvent les différents agents économiques du milieu.

Existe-t-il un secteur de formation sur mesure à l'entreprise clairement identifié pour en assurer sa visibilité et pour le distinguer des autres activités de formation offertes aux adultes?

Habituellement, les entreprises en recherche de formation se réfèrent spontanément à des organismes de formation clairement identifiés, dont elles connaissent déjà le champ d'intervention.

Sur le plan des ressources humaines, les personnes identifiées à la formation sur mesure dans les collèges possèdent-elles les qualifications requises pour intervenir auprès des entreprises? Au niveau du vocabulaire utilisé par exemple, celui de l'entreprise diffère passablement de celui normalement utilisé dans les établissements de formation. Aussi, sommes-nous en mesure de traiter sur une base d'affaires qui laisse transparaître l'image que nous possédons, les experts ayant l'expérience et les atouts professionnels ou techniques pouvant satisfaire leurs besoins?

Chaque entreprise en affaires pense pourtant avoir trouvé un ou des attraits particuliers susceptibles de frapper l'imagination ou l'admiration. Elle mise souvent sur la qualité des ressources qu'elle embauche pour conserver ou raffermir son image et sa réputation.

En matière d'étude de marché, les collèges connaissent-ils vraiment leurs principaux concurrents? Ont-ils identifié des créneaux précis d'intervention? Quelle importance accordent-ils à la mise en marché ou à la promotion de leurs services de formation sur mesure à l'entreprise?

L'entreprise qui se lance en affaires identifie d'abord la part du marché qu'elle entend conquérir, elle s'assure de bien

connaître ses concurrents, ses forces et ses faiblesses, elle identifie avec soin ses créneaux d'intervention. Généralement, l'entreprise aime bien offrir une gamme variée de produits et de services, mais elle évite l'éparpillement. Elle exige que ses employés connaissent adéquatement sa gamme de services et produits offerts de même que ceux de ses principaux concurrents.

Sur le plan marketing, l'entreprise ne se gêne pas pour faire un marketing «agressif» de ses services et produits; habituellement, elle ne souffre pas de complexe d'infériorité. Elle sait mousser la vente «maximale» de ses produits, ses compétences, ses capacités d'intervention, ses modèles, ses résultats et même ses experts.

Enfin, sur le plan administratif, les règles de fonctionnement dans les collèges sont-elles suffisamment souples? Une grande partie du succès en formation sur mesure est généralement attribuée au dynamisme des intervenants et intervenantes. Cependant, ce succès est aussi conditionné par une «souplesse» de fonctionnement qui donne aux intervenants et intervenantes la plus grande marge de manoeuvre possible, sinon le dynamisme à lui seul ne suffit pas à contrer des règles rigides de fonctionnement.

On peut évidemment se référer ici aux modalités organisationnelles, au choix des ressources ou des experts, en somme au pouvoir décisionnel qui doit être présent à toutes les étapes du processus de formation sur mesure.

Au terme de cette brève présentation, je voudrais souligner en guise de conclusion que je n'ai pas la prétention d'avoir épuisé la question; je n'ai volontairement qu'effleuré différents aspects. Il aurait été sans doute intéressant de creuser davantage la question de l'engagement institutionnel et le cadre organisationnel de la formation sur mesure à l'entreprise. J'ai voulu tout simplement soulever un certain nombre d'interrogations dans un contexte de marché ouvert et concurrentiel.

Je suis convaincu que les collèges sont capables d'occuper une partie importante du marché de la formation sur mesure à l'entreprise. Quelques ajustements s'avéreront probablement nécessaires, mais la capacité d'intervention des collèges est une réalité déjà acquise. Il reviendra à chaque établissement de déterminer ses propres orientations en ce domaine; pour le moment, on peut pratiquement identifier autant de modèles différents qu'il y a de collèges dans le réseau.

À savoir si les collèges sont des P.M.E. de la F.M.E., je vous laisse donc le soin de faire votre propre évaluation, selon le caractère particulier de chacune de vos organisations. Mais on peut se poser la question suivante: les collèges auront-ils le choix d'être ou non des P.M.E. de la F.M.E., s'ils veulent se tailler une place enviable sur le marché de la formation sur mesure à l'entreprise?

Je vous remercie de votre attention.