

Communication de

Serge HARVEY

Conseiller en recherche et développement

Service de l'éducation des adultes

Cégep de Chicoutimi

Résumé de l'atelier

Les collèges peuvent-ils être considérés comme des P.M.E. de la F.M.E.? En fait, les collèges, dans leurs interventions en formation sur mesure, sont-ils des entreprises, et si oui de quel type? À quelles conditions le deviendront-ils vraiment? Nous distinguerons deux types d'intervention en entreprise, selon les sources de financement disponibles. Le volet subventionné (Commission de formation professionnelle, Centre d'emploi et immigration Canada, etc.) ressemble plus aux organismes communautaires et en possède les limites. Le volet autofinancé offre à la fois de meilleures perspectives à plus long terme et des défis plus exigeants. Nous ferons un survol des règles du jeu à respecter pour être présents et efficaces. En conclusion, nous émettrons l'hypothèse d'une collaboration essentielle entre entreprises et milieux collégiaux.

Les deux volets de la F.M.E.

L'expérience vécue au cégep de Chicoutimi porte sur des aspects de la formation sur mesure en entreprise, soit les programmes relevant de la Commission de formation professionnelle (C.F.P.) ou du Centre d'emploi et immigration Canada (C.E.I.C.) et les interventions négociées directement avec les entreprises et réalisées sur le modèle des prêts de services entièrement défrayés par l'entreprise.

Les programmes subventionnés comptent pour à peu près 30 p. cent de notre volume d'activités en F.M.E., les interventions autofinancées pour 70 p. cent.

Nous sommes conscients qu'il existe d'autres approches, tel les collaborations internationales avec l'A.C.D.I. ou autres organismes similaires, ou encore les consortiums avec d'autres intervenants publics ou privés, mais notre expérience en ce domaine en est à ses premiers balbutiements.

Le volet subventionné = organisme communautaire

Ce volet s'adresse surtout aux P.M.E. bien que les grandes entreprises n'en soient pas exclues. Il permet en effet à des entreprises de tailles très diversifiées d'avoir accès à des services de formation que leurs ressources financières propres ne pourraient leur offrir. Ces programmes sont en général axés sur l'adaptation de la main-d'œuvre aux changements technologiques ou sur l'acquisition de compétences spécialisées, en relation avec les priorités économiques régionales ou nationales.

L'estimation initiale des besoins de formation est faite par la C.F.P. (en principe et souvent en pratique). Dans le cas de la F.M.E., ceux-ci sont inscrits dans un plan d'achat de F.M.E., et

les demandes issues des entreprises sont ensuite transformées en commandes de formation à remplir par les commissions scolaires, les collèges, etc. C'est là la source de nombreux débats, et les problèmes de l'adéquation entre les plans et les besoins réels, de la répartition entre les niveaux, etc., demeurent entiers.

• Les diverses sources de financement gouvernemental

Il serait trop long de les décrire en détail ici, et tel n'est pas notre propos. À titre d'information, en voici la liste:

• Programmes gérés par la Commission de formation professionnelle (C.F.P.): formation sur mesure en établissement (F.M.E.); recyclage et perfectionnement; plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.)

• Programmes gérés par le Centre d'emploi et immigration Canada: achats directs (programmes temps plein, ententes fédérales provinciales sur formation en établissement); programme de développement de l'emploi; programme d'intégration professionnelle; programme d'acquisition de compétences; programmes relatifs aux pénuries de main-d'œuvre; programme de développement des collectivités; programme national d'aide à l'innovation.

N.B.: Pour de plus amples renseignements, veuillez entrer en contact avec votre C.F.P. locale, le C.E.I.C. ou encore le conseiller pédagogique responsable de ce secteur dans votre collège.

• Résultats de ces modes de financement

La principale conséquence de ce type d'approche est la dépendance totale des intervenants face aux aléas des programmes gouvernementaux. Un changement de gouvernement, une modification des priorités nationales ou autres, une analyse défavorable des fonctionnaires et même un changement de personnel dans les bureaux régionaux peuvent remettre en cause un programme, quelle qu'en soit l'envergure, ou à tout le moins en restreindre ou en compliquer l'accès et la gestion.

En ce domaine, nous ne sommes guère plus avancés qu'un poste de radio communautaire ou une coopérative socio-culturelle: notre volume d'activités et même notre survie dépendent des caprices des programmes gouvernementaux.

Il est donc difficile d'asseoir nos interventions en ce domaine sur des bases solides, et toute structure d'encadrement doit être la plus légère et la plus souple possible.

• Moyens à prendre pour consolider ce volet

Il nous est évidemment impossible de deviner quelles orientations prendront les divers programmes. Nous pouvons cependant diminuer les impacts négatifs de ces changements d'aiguillage et en même temps nous préparer à des interventions rapides et efficaces lors de la sortie des nouveaux programmes. Pour cela, il faut:

- identifier clairement nos marchés potentiels et les produits que nous pouvons leur offrir;
- désigner une ou des personnes dont la F.M.E. sera la principale préoccupation;

- entretenir un réseau suffisant de contacts dans les entreprises mais aussi dans les officines gouvernementales;
- établir des modes de communication et de collaboration souples avec toutes les instances concernées;
- développer les produits correspondant aux attentes des entreprises et non à celles des programmes. On peut adapter, interpréter un programme, mais il n'est pas souhaitable ou habile d'ignorer un besoin réel.

Le volet autofinancé = la firme de consultants

Alors que dans le volet précédent les collègues sont souvent perçus comme des «boîtes à cours», dispensant de la formation au gré de l'interprétation que font les fonctionnaires des divers programmes gouvernementaux, l'approche découlant de la formation autofinancée est fort différente et se rapproche beaucoup plus du vécu des firmes privées.

Ce volet est extrêmement intéressant pour plusieurs raisons:

- . les impératifs de l'autofinancement à l'éducation des adultes donnent à ce type de services lucratifs un attrait certain;
- . les profits générés peuvent servir à financer des secteurs moins «rentables»;
- . les personnes impliquées jouissent d'un ressourcement intensif et les réinvestissements dans nos activités internes s'annoncent fort intéressants;
- . la collaboration entre collègues et entreprises transformera l'image et les pratiques en éducation aux adultes mais aussi dans les activités dites «régulières» des cégeps;
- . les personnes participant à la consultation en entreprise doivent être remplacées (du moins à Chicoutimi où elles sont issues de l'enseignement régulier); nous créons donc de l'emploi. De plus, nous amenons du sang nouveau au sein d'un milieu peut-être un peu trop «mature» à notre goût...;
- . nous contribuons à faire tomber bien des préjugés et à établir une ouverture d'esprit et un respect mutuel inconnus jusqu'ici;
- . cette forme d'intervention permet aux collègues d'avoir accès à des sources de financement pour la recherche qui nous étaient interdites jusqu'ici. Le Programme aide à la recherche technologique (P.A.R.T.) est un bel exemple de cette nouvelle ouverture.

• Définition

Ce volet autofinancé se caractérise par une relation directe, de type client-fournisseur, entre l'entreprise et le collègue. Il suppose que l'ensemble du processus, allant de l'émission du besoin à la facturation et au paiement des services, se déroule entre ces deux partenaires seulement.

Les besoins peuvent être issus de trois approches différentes:

. de gré à gré: besoins identifiés lors de rencontres ou de coups de téléphone, du genre: Client: J'ai tel besoin, avez-vous la ressource? Collège: Oui, à telles conditions. Client: Marché conclu!

. par offre de services basée sur un besoin pressenti par le collègue. S'il correspond à un besoin réel... Bingo!

. par réponse à un appel d'offres. C'est le processus habituel des «soumissions», où le client émet un besoin et nous invite à lui proposer notre façon d'y répondre.

• L'expérience du cégep de Chicoutimi

Bref historique

Notre expérience est issue d'une coïncidence plus qu'autre chose. Durant l'année scolaire 1983-1984, quelques professeurs en électrotechnique, dont MM. Marcel Laforte et Richard Chabot, émirent le souhait d'effectuer un stage en entreprise afin de rafraîchir leurs connaissances et d'évaluer le degré d'adéquation de leur enseignement face aux réalités du milieu industriel. Sous l'impulsion de M. Louis-Michel Simard, ex-directeur des Services pédagogiques, des ententes initiales de prêt de services furent conclues avec la Société d'électrolyse et de chimie Alcan. Celles-ci s'avèrent fructueuses pour toutes les parties et débouchèrent graduellement sur d'autres ententes.

Ces premières interventions portaient essentiellement sur la conception et la rédaction de manuels de procédé. Un autre aspect se développa à partir de décembre 1986 avec la participation de M. André Gagnon, jusqu'alors conseiller pédagogique à l'éducation des adultes, dans la conception et la mise en place d'un système de formation axé sur l'atteinte des objectifs du Système de gestion et de prévention des pertes aux installations portuaires de l'Alcan à Ville de la Baie.

De trois personnes en 1986, le groupe d'intervention du cégep est passé à 11 à l'automne 1987, et nous prévoyons avoir une quinzaine de formateurs en 1988-1989.

Les divers domaines d'intervention

Nos relations avec l'entreprise tournent autour de quatre grands axes:

- . gestion de la formation;
- . instrumentation et contrôle;
- . procédé industriel;
- . services informatiques aux entreprises.

À l'intérieur de ces domaines généraux, nos intervenants offrent toute une gamme de services dont les principaux sont:

- . conception et mise en place de plans et systèmes de formation;
- . conception et rédaction d'outils de formation (notes technologiques, manuels d'opération, etc);
- . formation de formateurs;
- . développement des ressources humaines.

Nos interventions à long terme se font surtout dans la grande entreprise (Alcan, Consolidated Bathurst, Abitibi-Price, etc.) mais nous sommes aussi présents lors de projets à court terme dans des P.M.E. régionales.

Les modes d'intervention

Notre principal mode d'intervention est basé sur le prêt de services à plus ou moins long terme de ressources issues du milieu collégial. Notre équipe compte actuellement huit professeurs, deux conseillers pédagogiques et un aide technique à temps plein. Quant aux ressources à temps partiel, leur niveau varie selon la demande; nous employons entre autres quelques pigistes, particulièrement dans le secteur informatique.

Nous offrons aussi des sessions intensives sur une vaste gamme de logiciels spécialisés. Finalement, nous négocions actuellement des ententes conjointes avec quelques firmes privées. Ces «joint-ventures» nous permettront d'accéder à de nouveaux marchés en élargissant le champ des expertises que nous pourrions offrir.

La durée de nos interventions varie de quelques heures à quelques années, selon l'ampleur des besoins. Nous agissons souvent à l'intérieur de projets spéciaux en particulier comme spécialistes en formation pour l'adaptation aux changements technologiques.

Les règles du jeu

Si vous voulez jouer le jeu de l'entreprise, vous devez d'abord en connaître les règles fondamentales. En voici quelques-unes:

• La concurrence

Un pourvoyeur de services peut se permettre d'édicter ses propres règles lorsqu'il est en situation de monopole, mais ce n'est pas le cas pour les collèges; les commissions scolaires, les universités, certains organismes non gouvernementaux et de nombreuses entreprises privées tentent d'obtenir leur part du gâteau, et il n'est ni évident ni simple pour le milieu collégial de se tailler une part raisonnable du volume global d'activités de formation. Les règles du jeu sont donc celles édictées par le client, du moins pour les plus fondamentales.

• Le marché

Ce marché de la formation est actuellement en pleine expansion. L'informatisation, les nombreux changements technologiques, l'insistance sur la productivité et la qualité, les modes de gestion plus souples et transparents, la complexité sans cesse plus grande des tâches en milieu industriel et l'importance accrue des mesures préventives en santé et sécurité au travail expliquent en bonne partie l'intérêt très net bien que relativement nouveau des entreprises pour la formation.

Un autre facteur d'expansion est l'accessibilité accrue aux programmes de subventions gouvernementales, sans cesse plus nombreux et diversifiés.

Il faut souligner aussi la très nette tendance des entreprises à délaisser la solution des services de formation «internes» pour se tourner vers des maisons d'enseignement ou des firmes de consultants dont c'est la principale préoccupation.

Le marché est donc ouvert; mais pour nous y tailler une position solide, il faut bien identifier les créneaux qui nous intéressent et baser notre action sur nos expertises réelles, celles qui correspondent à nos activités normales, à nos missions spécifiques.

• Nos produits

La question à se poser est: que sommes-nous capables d'offrir à l'entreprise de sérieux et d'exclusif? Il ne sert à rien

d'essayer de pénétrer des secteurs où la concurrence est déjà présente en force, à moins de pouvoir innover de façon évidente au chapitre des coûts ou dans la qualité des services offerts. Il nous sera par contre plus aisé de vendre de l'expertise reliée à des programmes exclusifs (régionalement ou provincialement) ou encore les compétences spécifiques et reconnues de certains individus.

Finalement, la grande majorité des produits mis en marché par les collèges devrait contenir une bonne dose de la composante «pédagogie», puisque c'est là l'essentiel de notre image de marque.

• Connaissance de l'entreprise

Nous résumerons dans les lignes qui suivent les éléments essentiels de la problématique de l'entreprise privée qui peuvent influencer nos relations avec elle.

- Ses traits caractéristiques

. Le profit. Une entreprise fera appel à vos services si elle y trouve son profit, qu'il soit monétaire ou autre. Mais le profit monétaire est sa véritable raison d'exister, le fil conducteur de toutes ses décisions.

. La rapidité de réactions. On brasse de grosses affaires, telle est l'image projetée. À ce titre, on n'a pas de temps à perdre, surtout lorsqu'il s'agit d'appliquer une décision qui peut avoir été aussi longue à prendre que dans le secteur public. N'oubliez pas que c'est la taille de l'entreprise qui fait la bureaucratie et non le secteur où elle évolue.

. La fiabilité. L'entreprise est digne de confiance, elle respecte ses engagements vis-à-vis ses clients mais aussi ses fournisseurs.

. La conscience de son image. L'entreprise moderne veut montrer qu'elle est socialement responsable, et même socialement impliquée.

. L'intolérance envers l'incompétence. L'évaluation y est beaucoup plus présente et a surtout des impacts beaucoup plus réels ou immédiats: pertes de contrats, d'emplois, fin d'une relation d'affaires, etc.

. L'attente de résultats concrets. Même dans des projets de recherche, l'entreprise escompte des résultats en termes de profits, de part de marché, de meilleure position compétitive, d'image améliorée.

. Le conservatisme. En général, le milieu industriel surtout véhicule des valeurs et des attitudes plutôt conservatrices, tout en se donnant une image d'ouverture d'esprit et de souplesse.

. Le pouvoir. Toute entreprise cherche à augmenter sa base de pouvoir, qu'il soit politique ou fonction de sa position concurrentielle.

. L'efficacité. Elle en offre pour leur argent à ses clients et attend la même chose de ses fournisseurs.

• Ses relations d'affaire

Elles sont basées surtout sur ce qui suit:

- La relation client-fournisseur. Le client a toujours raison, que le fournisseur soit un cégep ou un sous-traitant en plomberie! C'est lui qui détermine les termes des services qu'il achète, les modes de prestation, d'évaluation et de rétribution,

... après entente avec le fournisseur bien entendu. Mais, il n'est pas question d'oublier qui paie la note, c'est bien normal!

- Les réseaux de communication. Il faut se faire connaître et reconnaître, savoir à qui parler et à qui ne pas parler, utiliser judicieusement les canaux spéciaux de communication auxquels nous pouvons avoir accès. Surtout assurer un suivi rapide et constant des dossiers.

- L'éthique. Même si on dit qu'en affaires il n'y a pas d'amis, plusieurs contrats importants sont négociés par téléphone ou autour d'une table. Le respect de la parole donnée est primordial, c'est la base de la confiance qui président aux relations suivies. De nombreuses règles non écrites tournent autour de ce principe et doivent être respectées faute de sanction impitoyable.

- Le rapport qualité-prix. L'entreprise est prête à payer le gros prix pour les services d'une maison de grande renommée. (Lavalin, S.N.C., R.C.M.P., C.G.I.). Un cégep ne peut pas encore prétendre à ce titre et doit donc offrir les meilleures services possible tout en gardant ses prix dans la moyenne.

- L'indépendance face aux fournisseurs. Il faut toujours faire sentir à l'entreprise que nos actions l'amèneront à être autonome, à pouvoir se passer de nous au plus tôt. Aucun entrepreneur n'apprécie être dépendant d'un pourvoyeur de services, si compétent soit-il.

Sommes-nous une entreprise?

Le texte qui précède distingue deux volets dans la formation sur mesure en entreprise. Le volet subventionné nous place dans une situation de dépendance telle que toute infrastructure que nous pourrions mettre en place est beaucoup trop fragile; l'entrepreneurship en vase clos, sujet à être remis en question n'importe quand par des facteurs politiques, n'est pas caractéristique d'une véritable entreprise. À tout le moins pas laissé à lui-même.

Mais le marché de la formation autofinancée nous permet de ressembler de plus près à une véritable entreprise: nous analysons le marché et y choisissons des créneaux à explorer; nous concevons et offrons aux clients prospectifs des produits correspondant à nos expertises vitales, connues et reconnues (ou qui devraient l'être au plus tôt); nous avons les mêmes préoccupations que l'entreprise face à la concurrence, à notre image, à nos relations d'affaires, etc.; notre taille et notre chiffre d'affaires nous identifient clairement comme une P.M.E.; tout en respectant les règles du jeu, nous sommes innovateurs et agressifs et essayons de les modifier à notre avantage.

• Ce qui nous différencie (ou devrait nous différencier)

En fait, l'intervention en entreprise constitue un pont entre l'entreprise privée et le secteur public. En créant des infrastructures pour promouvoir les échanges entre ces deux secteurs et faire bénéficier les entreprises de nos expertises spéciales tout en retirant des profits palpables et impalpables, nous créons à l'intérieur même de nos institutions une espèce d'entreprise hybride dont les commettants ressentent la pression des contraintes de rendement tout en jouissant de meilleures protections sur leurs arrières. Cela devrait nous donner une liberté

d'esprit et d'action que n'ont pas les gens du secteur privé.

Mais avant tout cela, il faut reconnaître que nos intervenants possèdent généralement du recul face au vécu quotidien de l'industrie, recul qui devrait leur permettre une meilleure vision systématique; ils devraient ainsi pouvoir apporter des solutions globales plutôt que fragmentaires, durables au lieu de ponctuelles.

L'intervention en entreprise comporte une bonne part de recherche-action; celle-ci nous permet d'utiliser la résolution de problèmes concrets de formation opérationnelle comme champ de développement de nouvelles approches pédagogiques et andragogiques.

Une autre différence importante avec les consultants du secteur privé, c'est la stabilité de nos ressources. En autant qu'elles soient choisies parmi notre personnel issu du secteur régulier, il y a de bonnes chances que les avantages accumulés antérieurement dans le milieu collégial (sécurité d'emploi, fonds de pension, etc.) les rendent imperméables au maraudage courant dans le milieu de la consultation. Le client saura donc où retrouver telle ou telle ressource pour un complément d'intervention ou une autre du même type.

La multidisciplinarité des collèges n'est pas non plus à dédaigner. Un cégep moyen a environ 250 professeurs dans de très nombreuses disciplines. Il est donc possible de faire appel rapidement à des collègues pour des consultations spécialisées ou de support à plus long terme.

Mais la caractéristique principale qui nous situe précisément dans l'éventail des ressources en formation, c'est l'approche pédagogique. Nos ressources sont en général des pédagogues avertis, et celles qui ne le sont pas au départ sont encadrées et formées selon cette approche. Alors que nombre de consultants privés (pas tous, évidemment) laissent derrière eux des monuments à leur compétence technique qui s'avèrent tout aussi indigestes que leurs homonymes de pierre ou de béton, nous nous préoccupons d'abord et avant tout des gens à former, tenant compte des modes d'apprentissage particuliers aux adultes en situation de travail pour concevoir, réaliser et dispenser la formation demandée.

• Contraintes à surmonter et attitudes à développer

Si on ramène le problème à sa plus simple expression, il est clair que les collèges se posent en entreprise dès qu'ils entrent sur le libre marché de la concurrence et espèrent en tirer un profit. Mais le milieu collégial n'est pas toujours prêt à accueillir ces tenants de l'intrapreneurship¹.

La principale contrainte est celle des règles du jeu; plusieurs administrateurs de collèges croient que les entreprises devraient s'adapter à nos modes de fonctionnement, et non l'inverse. C'est là un raisonnement dangereux; tout au plus l'entreprise tiendra-t-elle compte partiellement de certaines contraintes des modes de fonctionnement des collèges, mais en bout de ligne c'est elle qui décidera si oui ou non c'est trop compliqué (donc non rentable) de faire affaire avec nous. Il nous semble toutefois possible de nuancer un peu le modèle des relations client-fournisseur par de bonnes communications et

¹Intrapreneurship: entrepreneurship à l'intérieur même de sa propre entreprise (développement de nouvelles idées, approches, etc.)

une bonne volonté soutenue. Cela nous apparaît cependant plus probable dans le cadre de projets de grande envergure, où des ententes spéciales et expérimentales peuvent être passées, qu'à l'intérieur d'interventions pointues et ponctuelles.

Une autre contrainte importante vient des modes de fonctionnement habituels des collèges, particulièrement au niveau de la gestion du personnel et des conventions collectives. Celles-ci sont souvent rigides et permettent difficilement par exemple d'obtenir la souplesse requise dans l'utilisation des ressources du «régulier».

Quant à la notion de profit, elle nous cause bien des problèmes; certains considèrent malsain et contraire à notre mission d'en faire, d'autres nous reprochent de ne pas en faire assez.

Il est aussi très difficile de faire correspondre les échéanciers que nous imposent les années financières, les budgets fermés, annuels, les congés et vacances des professeurs avec les besoins de l'entreprise.

Nous ne pouvons certes pas tout changer d'un coup; il n'est d'ailleurs pas souhaitable de le faire car l'intervention en entreprise ne représente qu'une petite fraction de l'ensemble des activités d'un collège. Mais nous pouvons au moins développer des attitudes qui nous permettront d'être plus crédibles sur le marché de la formation et nous assureront que notre implication n'est pas un feu de paille.

- Il faut d'abord soigner de façon particulière toute la relation de fournisseur à client, en adaptant nos produits aux besoins de l'entreprise et en fournissant d'abord un excellent rapport qualité-prix et ensuite un «service après-vente» hors pair.

- Nous devons développer une approche professionnelle et adapter nos modes de fonctionnement à ceux des entreprises.

- Il est essentiel que nous fassions preuve de grande ouverture d'esprit face aux valeurs et attitudes véhiculées par l'entreprise.

- Il faut que notre approche soit souple, ouverte, facilement adaptable aux besoins changeants des diverses entreprises. Nous pouvons «vendre certaines recettes», mais il faut les adapter aux ingrédients disponibles.

- Enfin, il faut nous doter des outils appropriés: plan de communication-marketing; offres de services uniformes, complètes et détaillées; rapports d'étapes et communications constantes avec le client; comptabilité et facturation selon les pratiques comptables et commerciales acceptées; infrastructure de support aux intervenants suffisante: secrétariat, équipement informatique, etc.

Conclusion

Que cela nous plaise ou non, nous vivons dans un monde concurrentiel. La formation sur mesure en entreprise n'est pas une nouvelle mode mais bien plutôt une des conditions de notre survie et de notre progrès comme société. C'est elle qui va assurer l'adaptation de notre main-d'oeuvre aux changements technologiques essentiels pour garder notre productivité industrielle à des niveaux compétitifs. C'est aussi elle qui va permettre à nos gestionnaires d'acquérir ou de développer des habiletés leur permettant de faire l'utilisation maximale de leurs ressources humaines et matérielles.

Grâce aux programmes de soutien gouvernementaux, elle aidera de larges couches de la population à améliorer leur «employabilité» ou leur mobilité; combinée à l'appui qu'elle fournira aux nouveaux entrepreneurs, cette dimension fera de la formation en entreprise un des éléments essentiels de la création de nouveaux emplois.

Elle contribuera aussi à prévenir les pertes de temps et de matériel et à améliorer les facteurs de santé et de sécurité au travail.

La formation en entreprise constitue donc un facteur de progrès social, et en cela elle rejoint la mission première des collèges qui est l'éducation, qu'elle soit générale ou spécialisée, théorique ou pratique, aux jeunes ou aux adultes.

Tous les intervenants doivent donc se concerter pour en faire un projet collectif cohérent et efficace car elle est tout autant la responsabilité des milieux de l'éducation, de l'entreprise que des gouvernements. Dans ce milieu propice et à la condition de se doter des outils et de développer les attitudes requises, les collèges deviendront des P.M.E. de la F.M.E. et bien plus.

Note

Le présent document est tiré de l'expérience vécue par les intervenants en entreprise et les conseillers pédagogiques du Service de l'éducation des adultes du cégep de Chicoutimi.

Pour la partie «Les règles du jeu», nous tenons à remercier M. Claude Major, psychologue et consultant en formation de Gestion Champ Doré inc., pour les outils d'analyse et l'approche articulée qu'il nous a démontrée lors d'une session de formation récente intitulée «Pré-requis pour réussir une intervention efficace auprès de l'entreprise».

Communication de
Gaétan POIRIER
Directeur
Centre spécialisé de robotique
Cégep de Lévis-Lauzon

Chacun d'entre vous connaît ce petit jeu qui consiste à faire passer quatre lignes droites par neuf points disposés en carré sans soulever son crayon. Il s'agit d'un exercice qu'on ne réussit que lorsqu'on a compris qu'il n'est pas interdit de sortir du cadre suggéré par la disposition des points. C'est à ce genre d'exercice que je souhaite vous faire participer par ma brève intervention de cet après-midi.

Bien sûr, j'ai hésité avant de décider si je vous informerais, dès le début ou bien à la fin de ma communication, du caractère provocateur de ma démarche, mais j'ai vite compris que si j'attendais à la fin je risquais de n'être suivi que par peu de personnes. Alors je vous le dis dès maintenant: ne me prenez pas trop au sérieux; mon approche d'aujourd'hui de la formation sur mesure n'est pas inspirée d'une thèse de doctorat de Harvard, et elle ne s'appuie sur aucune bibliographie (ou médiagraphie) sérieuse. Pourtant, de la formation sur mesure, j'en ai vu et fait depuis 1971, même si certains prétendent qu'à cette époque ça n'existait pas. J'ai réfléchi sur le concept, sur les techniques, sur le financement, sur la gestion de la formation sur mesure et j'ai même écrit là-dessus des lettres touchantes à la Commission de formation professionnelle de ma région sans être sûr d'avoir été compris. Alors, aujourd'hui, je tente une autre approche, et je vous pose la question: le cégep peut-il éviter de faire de la formation sur mesure?

À partir d'ici, il pourra vous sembler que j'ai perdu de vue la formation sur mesure, mais ne vous inquiétez pas, j'y reviendrai. J'aurais eu le goût de partir d'Aristote ou de Platon, pour vous montrer que j'ai fait des études classiques, mais ma thèse, pour être crédible, ne peut remonter plus loin qu'à Charlemagne, celui qui aurait inventé l'école.

Avez-vous déjà réalisé qu'avant lui, on ne faisait que de la formation sur mesure? Bien sûr, je réfère ici à la formation accessible au peuple en général, aux paysans, aux artistes et artisans de tout acabit, et non à l'instruction dispensée par des précepteurs aux aristocrates.

En ces temps-là, les savoirs utiles et les habiletés se transmettaient au rythme des besoins de l'employeur et des capacités d'apprentissage de l'élève, sans contrainte de temps ni de lieu. Le peuple avait les connaissances utiles, et l'aristocratie se réservait la formation fondamentale. Beau partage n'est-ce pas?

Et voilà qu'avec le temps, on trouve que la transmission des connaissances utiles est trop lente, on commence à penser productivité et on réalise longtemps avant Adam Smith que le chômage est utile dans une société, puisqu'il fait diminuer le coût de la main-d'oeuvre. Et l'on met tout le monde (enfin un certain nombre) aux mathématiques et à l'écriture. Comme il s'agit là de connaissances non immédiatement rentables pour l'entreprise, il faut inventer l'école. Et nous y voilà!

Puis l'école a évolué, malheureusement, oui malheureusement, puisqu'elle en est arrivée à se considérer comme une fin en soi et non comme un moyen. Dégagée des contraintes de la

productivité et des savoirs utiles, l'école a développé son propre rationnel (et ses propres ratios), ses propres finalités: la tête bien faite et le diplôme d'études collégiales (D.E.C.). Pendant qu'elle se regardait, fière d'elle-même, de moins en moins sensible à son environnement, cet environnement, lui, cherchait des substituts à l'école.

Pourtant depuis des années et même des générations, des alarmes se font entendre, mais l'école les entend peu. Périodiquement, quand un Frère Untel sort de l'anonymat ou quand les pavés pleuvent, comme en 68, l'école se réajuste, mais lentement, en ayant bien soin de préserver ses acquis. Et il faut le dire, l'environnement est complaisant pour l'école. Y a-t-il meilleure garderie? Les adolescents n'y sont-ils pas mieux qu'à fumer dans les arcades et les jeunes adultes n'ont-ils pas avantage à poursuivre un doctorat plutôt que de conduire un taxi? Et que ferait-on de ces enseignants et de ces directeurs d'école, aux mains pleines de pouces, si demain on réduisait l'école au rôle que voulait lui confier Charlemagne?

Dans mes fonctions actuelles, j'ai souvent l'occasion de rencontrer des dirigeants d'entreprises et des fonctionnaires. Des deux côtés de la clôture, on se vante d'accueillir les nouveaux employés par cette phrase «Aujourd'hui, mon homme, ou ma petite fille, oublie ce que tu as appris à l'école, tu commences à travailler!»

N'est-il pas devenu évident, en 1988, que ce que l'école aspire à devenir et ce que l'on attend diverge de plus en plus?

N'est-il pas devenu évident aussi qu'à l'intérieur même de l'école deux conceptions s'affrontent: celle de l'école utilitaire et celle de la tête bien faite?

N'est-il pas devenu évident aussi que l'école ne veut rien céder? Que l'école pense pouvoir tout faire?

L'école est devenue un couteau de scout, avec sa cuillère, son ouvre-boîte, son tire-bouchon et son coupe-ongles; il donne l'heure, mais il a de la difficulté à couper une ficelle.

Peu à peu, on a pris l'habitude de confier à l'école publique les choses non importantes, les choses qui peuvent attendre, les choses que l'on veut expérimenter, les choses qu'on peut reprendre si ça ne fonctionne pas. Et pour les choses sérieuses, il faut faire affaire avec le privé «Au Collège O'Sullivan, préparez-vous à travailler» dit la publicité.

La formation sur mesure, j'y reviens enfin, n'est pas autre chose que la réaction de l'école, particulièrement l'école publique, devant une part du marché qui lui échappe.

Après le D.E.C. trop long, comportant des objectifs d'études dont les gens pressés ne voient pas l'utilité (français, philosophie et éducation physique), on a inventé le certificat d'études collégiales (C.E.C.) et les attestations d'études collégiales (A.E.C.) de toutes sortes. Les A.E.C. ne suffisent plus, on passera du prêt-à-porter au sur mesure. Et quand le sur mesure ne se vendra plus, on fera du personnalisé ou, pourquoi pas, du «ad hoc».

Les cégeps sont-ils en train de devenir des P.M.E. de la formation sur mesure? Peut-être, mais pourquoi pas?

La formation sur mesure est certes une réponse appropriée à un vrai besoin ressenti à la fois par des employeurs qui introduisent de nouvelles technologies et par des employés qui veulent s'y adapter. L'école de Charlemagne avait été conçue pour ne durer qu'un temps, mais Charlemagne n'avait pas prévu la supra-conductivité, ni que mon grand-père assisterait à la fois