

19 OCT. 1972

ORGANISATION DE LA GESTION
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Robert H. Wilson - 1968



L'un des facteurs qui retarde le processus de développement est l'incapacité d'adopter une approche concertée, du fait que l'interprétation des termes varie beaucoup et que l'on n'a pu se mettre d'accord sur la terminologie. Ceci est mis en lumière notamment lorsqu'on tente d'organiser la gestion et la coordination des systèmes de formation professionnelle. Certaines des discussions les plus vives ont eu pour cause les différences d'opinion quant aux définitions des termes applicables à la technologie de l'éducation et de la formation professionnelle. Eu égard à l'économie de temps et d'efforts, il est regrettable que l'intérêt personnel soit souvent à la base de ces divergences d'opinion.

Aux fins de la présente étude et dans le but d'obtenir un point de vue réaliste lors de l'élaboration d'une stratégie applicable à la gestion de la formation, il importe de chercher à établir quelques définitions, même si l'on estime que certaines d'entre elles sont trop restreintes pour les besoins d'une étude générale de la mise en valeur des ressources humaines.

Les acceptions ici offertes correspondent à mes propres vues. Elles sont toutefois le résultat de plusieurs années d'expérience personnelle dans le domaine de la formation de la main-d'oeuvre, et de l'assimilation d'une grande partie de ce que les professionnels ont écrit à ce sujet au cours de ces dernières années.

La structure éducative d'un pays englobe toutes les activités instructives qui s'offrent à la population, qu'elles soient ou non structurées ou institutionnelles. Dans son livre intitulé "The Economic Value of Education" (La valeur économique de l'éducation), le D^r Theodore Schultz fait observer avec logique que l'éducation comporte des institutions telles que la famille, l'église, le service militaire, les écoles publiques et privées, les moyens de grande information tels la radiodiffusion, la télévision, les journaux, les livres, les revues et les programmes mis en oeuvre par la multitude d'institutions qui composent l'infrastructure économique et sociale.

Education et formation professionnelle

Le terme "éducation" a toujours été et est encore l'un des termes les plus sujets à controverse parmi ceux sur lesquels il y a lieu de se mettre d'accord. L'une des raisons de cette controverse est que nous n'en savons pas encore assez sur le processus d'assimilation des connaissances pour en donner une définition qui se prête à un examen scientifique.

Pour les besoins du présent document, nous offrirons ce qui nous semble être une définition réaliste, tout en sachant que, du point de vue professionnel, elle ne saurait satisfaire tout le monde. En vue d'apporter des précisions sur le sujet, il nous paraît utile de traiter ici de plusieurs termes apparentés entre eux, tels qu'instruction, processus d'assimilation des connaissances, acquisition et application de compétences.

Dans son ouvrage intitulé "Schooling for Individual Excellence" (L'instruction visant à l'excellence individuelle), le D^r Donald Parker, psychologue et éducateur explique que la formation vise à la préparation professionnelle alors que l'éducation se préoccupe de connaissances -- les qualifications créant un besoin de nouvelles connaissances aux fins d'application du savoir. Il affirme en outre que l'instruction met en jeu les processus d'enseignement et d'acquisition des connaissances, qu'elle soit scolaire ou extra-scolaire et quel que soit le lieu physique où elle s'exerce.

Dans son ouvrage intitulé "The Strategy of Human Resources Development in Modernizing Economies" (La stratégie du développement des ressources humaines dans les économies en voie de modernisation), le D^r Frederick Harbison, éminent économiste, souligne qu'il importe de comprendre que l'éducation et la formation professionnelle suivent des processus entièrement différents et que les planificateurs de la main-d'oeuvre doivent faire entre ceux-ci une nette distinction. Il ajoute que l'enseignement mène à l'acquisition de connaissances et au développement des aptitudes mentales alors que la formation professionnelle tend au développement de compétences spécifiques, nécessaires à l'exécution d'une tâche ou d'une suite de tâches déterminées.

Il convient donc d'en tirer la conclusion ci-après, qui revêt de l'importance pour les planificateurs du développement de la main-d'oeuvre: bien que les activités de l'éducation et de la formation soient différentes, elles comportent un processus commun -- enseignement/assimilation de connaissances. En outre, l'efficacité du travailleur

dépend directement de la mesure dans laquelle son niveau d'instruction et de formation professionnelle répond aux exigences du travail qui lui est assigné. Faute d'un meilleur terme on peut désigner ce niveau de qualification comme le niveau de compétence professionnelle.

Ayant posé pour principe que le travailleur compétent doit avoir une instruction et une formation professionnelle de niveaux équilibrés, nous ne pouvons plus prendre ces termes comme base scientifique de différenciation absolue entre les programmes éducatifs et les programmes de formation professionnelle. Toutefois, si l'on admet que l'enseignement et la formation professionnelle ont été donnés aux niveaux appropriés pour chaque programme, le titre choisi pour le programme importe peu.

Assimilation de connaissances

Par l'expression "assimilation de connaissances", on entend généralement le changement qui s'opère dans les attitudes et la façon de penser, de ressentir et d'agir d'une personne, tous ces facteurs influençant son comportement.

Le processus d'assimilation de connaissances

L'action d'apprendre est généralement envisagée comme un processus individuel ou une activité engageant la personnalité totale du sujet, en interaction avec le milieu ambiant. Ce processus consiste à comprendre, rejeter, admettre, se faire une opinion et prendre des décisions, déterminer la manière d'agir et évaluer les résultats de l'action, qui peut être répétée si on les considère comme satisfaisants et, en cas contraire, reconsidérer ses vues, etc.

Ce processus d'assimilation est en grande mesure contrôlé par le sujet et influencé par ses craintes, les incitations auxquelles il est sensible, sa facilité de compréhension et sa capacité d'adaptation aux conditions du milieu ambiant.

La capacité de l'individu à apprendre et sa faculté d'assimilation de connaissances sont considérés comme des aptitudes innées qui ne dépendent pas du sujet. On peut donc dire que le niveau de l'expérience acquise par un individu dans une situation donnée est influencé par l'efficacité de son assimilation de connaissances et par ses aptitudes innées.

L'acquisition de connaissances susmentionnée est un processus qui s'effectue chez l'individu lui-même, et les résultats peuvent être déterminés par l'appréciation du changement dans son comportement.

Expérience instructive

La définition généralement donnée de l'expérience instructive est l'activité extérieure ou l'interaction mettant en jeu à la fois l'individu et son environnement. En ce qui concerne l'éducation et la formation, deux processus distincts agissent l'un sur l'autre -- l'un consiste à apprendre, l'autre à enseigner.

Le processus d'assimilation de connaissances est amorcé par l'interaction de celui qui apprend et d'un élément donné de son environnement. De même, la relation de celui qui apprend par rapport audit élément de son environnement peut être considérée comme représentant le processus d'enseignement. En partant de ce point de vue, on peut dire que l'acquisition de connaissances ne peut avoir lieu sans enseignement.

L'expérience instructive peut être un accident d'automobile, l'observation du comportement d'un individu, un programme de télévision, l'arrestation pour infraction aux règles de la circulation, la participation à une discussion en classe, un cours par correspondance, la lecture d'un livre ou d'une revue, la conduite d'une voiture, une conversation avec un ami, ou le perçage d'une pièce de métal. Dans les programmes d'enseignement et de formation, l'expérience instructive est une expérience structurée dont le but est l'acquisition de connaissances par un individu.

Ressources humaines

Pour le moment, il ne semble pas exister de définition généralement acceptée de l'expression "ressources humaines". Comme il en est de tout autre concept, sa connotation est fonction du but dans lequel le concept peut être employé. Dans ce contexte, la définition ci-après est proposée. L'expression "ressources humaines", à l'encontre du terme "ressources matérielles", comprend les qualifications, les connaissances et les capacités de tous les êtres humains effectivement ou virtuellement disponibles aux fins du développement socio-économique d'une communauté. Naturellement, il s'agit non pas seulement des ressources de la population active, mais aussi de la contribution actuelle, virtuelle et latente d'autres personnes au développement socio-économique.

Les ressources humaines comportent:

- a) la main-d'oeuvre, qui comprend la population active ou employée travaillant à la production de biens et services, que ce travail soit rémunéré ou non, et ceux qui sont sans travail mais qui désirent ou cherchent un emploi.

- b) la main-d'oeuvre virtuelle, ou population inactive, qui ne cherche pas de travail, à cause du manque de possibilités, de responsabilités de famille, de discrimination sociale ou par suite de troubles temporaires de la santé, etc.
- c) la main-d'oeuvre latente qui comprend:
- 1) les préscolaires;
 - 2) les enfants d'âge scolaire;
 - 3) les personnes au-dessus de l'âge scolaire qui suivent des cours et reçoivent une formation en vue d'un travail ultérieur;
 - 4) les personnes qui se livrent à des activités non rémunérées, y compris celles qui apportent une contribution actuelle ou virtuelle au développement socio-économique, aux travaux ménagers, au travail bénévole et aux activités communautaires.

Ressources en main-d'oeuvre

- a) la main-d'oeuvre, qui comprend la population active ou employée travaillant à la production de biens et services, que ce travail soit rémunéré ou non, et ceux qui sont sans travail mais qui désirent ou cherchent un emploi.
- b) la main-d'oeuvre virtuelle, ou population inactive, qui ne cherche pas de travail, à cause du manque de possibilités, de responsabilités de famille, de discrimination sociale ou par suite de troubles temporaires de la santé, etc.

Sous-emploi

Le Bureau international du Travail du ministère du Travail des Etats-Unis a défini trois formes distinctes de sous-emploi:

1. Le sous-emploi visible, caractérisé par l'absence de possibilités de travailler à plein temps et toute l'année pour ceux qui le désirent.
2. Le sous-emploi invisible, caractérisé par l'emploi de travailleurs à des tâches au-dessous de leur niveau de qualification le plus élevé, ou dont la rémunération est anormalement basse par rapport aux compétences.
3. Le sous-emploi dû à la non-utilisation du plein potentiel de l'individu, dans lequel la main-d'oeuvre n'apporte pas toute la contribution dont elle est capable du fait du manque d'efficacité des méthodes de production ou de l'organisation de l'entreprise.

Les sans emploi

Au cours de l'enquête menée actuellement aux Etats-Unis sur l'état de la population, les individus âgés de 14 ans au moins ont été comptés comme étant sans emploi 1) s'ils attendaient d'être rappelés à un poste d'où ils avaient été licenciés; ou s'ils devaient prendre un nouveau poste dans un délai de trente jours et ne fréquentaient pas l'école pendant la semaine de l'enquête; ou s'ils cherchaient un emploi ou étaient en mauvaise santé temporairement et envisageaient de chercher du travail.

Application des systèmes à la formation professionnelle

Dans le cadre de la recherche opérationnelle visant à l'amélioration des programmes de formation, de nombreux spécialistes de la formation ont fait l'essai des systèmes, méthode employée depuis longtemps dans l'industrie et les organismes de défense. Ils ont constaté que ces méthodes et techniques -- concernant la planification, l'organisation, les programmes, le personnel et la gestion des ressources -- employées dans la production industrielle ou dans un système de défense, répondent aux besoins des programmes de formation. Dans un système de formation, le produit fini prend la forme d'un mode nouveau ou modifié de comportement. Dans la méthode employant des systèmes, les résultats à obtenir sont identifiés et un système est conçu en vue de parvenir à ces résultats, grâce à la sélection appropriée, à l'intégration et à la gestion efficace des divers éléments qui peuvent contribuer à obtenir un produit de qualité à un coût minimum.

Enseignement professionnel

L'enseignement professionnel repose sur un plus large concept de responsabilité si on le compare à la formation sur le tas ou à d'autres formes de formation, y compris la formation institutionnelle visant à la préparation à l'emploi et à l'avancement dans l'emploi. Tel qu'il est généralement défini, un système complet d'enseignement professionnel comporte non seulement la préparation à un emploi dans une profession, mais le développement de concepts, de connaissances, d'attitudes et d'habitudes de travail qui sont indispensables au succès dans l'emploi et à une participation active au sein de la collectivité. L'enseignement

professionnel et la formation professionnelle sont des termes génériques. Les programmes d'enseignement professionnel comportent divers niveaux d'instruction et de formation, selon les buts et objectifs à atteindre. Pour plus de facilité, on peut sans doute admettre que la formation professionnelle embrasse les différentes formes de formation, que celle-ci soit donnée sur le tas ou dans un établissement dont les objectifs sont la préparation à l'emploi et l'avancement dans l'emploi.

Institutions de formation de la main-d'oeuvre

Les institutions de formation de la main-d'oeuvre mentionnées dans le présent document sont les institutions d'Amérique latine telles que l'INCE, l'Institut national de Coopération éducative du Venezuela, qui sont gérées conjointement par les employeurs et le gouvernement et subventionnées grâce à un impôt sur les salaires payés par les industriels.

Ces institutions, à l'encontre des établissements ordinaires d'enseignement professionnel, sont chargées d'aider les travailleurs employés, les apprentis et les cadres moyens à acquérir des compétences; ces cours de formation sont également offerts aux jeunes gens ayant quitté l'école et cherchant un emploi.

Formation institutionnelle

Pour les besoins du présent exposé, et faute d'une meilleure terminologie quant à la formation offerte en dehors du travail et dans laquelle la formation elle-même, et non pas la production, constitue l'activité principale, nous avons recours au terme "formation institutionnelle". Une telle formation est généralement donnée à des groupes

de stagiaires en atelier, en laboratoire ou en classe, selon la nature de la formation. Cette classification n'est pas altérée selon les différents types de subvention ou de gestion, ou selon que les stagiaires sont rémunérés ou non pendant le stage de formation.

Formation professionnelle (préparation à un métier)

C'est là une terminologie qui a dépassé son sens initial; autrefois, cette expression désignait la formation d'ouvriers qualifiés dans les métiers de la technique industrielle (machiniste, électricien, ouvrier fondeur, etc.) et de la construction. Dans l'usage actuel, elle a trait à un domaine beaucoup plus vaste de compétences dans la production industrielle, l'entretien et la construction, et à des occupations dans les services telles que: mécanique automobile, réparation de postes de radio, de télévision et de matériel de réfrigération. Cette terminologie exclut les occupations de la vente au détail et de l'agriculture et les emplois de bureau; en outre, elle inclut seulement les professions qualifiées ou semi-qualifiées, au-dessous du niveau professionnel de spécialisation.

Les programmes de formation professionnelle comprennent les activités de formation ci-après:

- a. Amélioration de la qualification des travailleurs employés;
- b. Recyclage des travailleurs employés en vue de tâches exigeant des qualifications différentes;
- c. Formation de travailleurs en chômage en vue de nouveaux emplois ou de niveaux de qualification plus élevés dans le même travail;

- d. Pré-apprentissage et apprentissage;
- e. Préparation du personnel chargé d'élaborer les plans, d'organiser et de mettre en oeuvre un programme complet de formation professionnelle.

L'expression "formation professionnelle" ne se rapporte en aucune façon à des aptitudes spécifiques (perception, jugement visuel, lecture, etc.) mais porte tout simplement, pour plus de facilité, sur toute une catégorie de tâches ou de travaux qu'un travailleur exécute.

Formation sur le tas

Du fait de son aspect pratique, la formation sur le tas est la méthode la plus généralement employée aux fins du développement des capacités de travail. Cependant, il est important d'établir la différence entre la formation sur le tas et le processus non structuré d'acquisition de connaissances en cours d'emploi.

La formation sur le tas implique un plan ou accord, écrit ou tacite, selon lequel certaines tâches seront assignées au travailleur afin de lui faire acquérir des qualifications qui sont jugées nécessaires pour assurer un plus haut niveau de compétence. Naturellement, l'efficacité du processus d'acquisition de connaissances sera directement fonction de l'efficacité du système de formation et des méthodes utilisées.

Formation

Pour les besoins du présent document, la définition de la formation employée ici relève de l'usage actuel, mais pourrait ne pas être justifiable

du point de vue professionnel. Ce n'est pas là réellement une terminologie fonctionnelle. En Amérique latine, la plupart des spécialistes se refusent à appliquer cette expression à des êtres humains. Ils préfèrent de beaucoup des termes tels que "capacitación" -- ou programme destiné à conférer des qualifications -- ou "adiestamento" -- programmes visant au développement d'aptitudes.

Dans le contexte de l'usage courant, la formation est un processus grâce auquel certaines expériences instructives "structurées" sont fournies, afin que le stagiaire apprenne à exécuter de manière satisfaisante une tâche ou une série de tâches. Toutefois, comme il a été souligné précédemment dans l'étude de l'éducation et de la formation, pour être fructueux tout programme de formation doit comporter certaines expériences éducatives.

Compétence professionnelle

Cette expression a été conçue par l'auteur du présent exposé afin d'embrasser à la fois les connaissances et les qualifications pratiques exigées d'un individu pour lui permettre d'entrer dans une profession et de s'adapter à l'existence et au travail dans un environnement nouveau. Evidemment, le niveau requis de compétence professionnelle varie selon la complexité du travail qu'il doit entreprendre et suivant le milieu. De plus, le type et le degré d'instruction et de formation dont un individu aura besoin pour s'adapter de manière satisfaisante à une situation de travail seront évalués sur la base des changements nécessaires dans son comportement.

Technologie de la formation

Cette expression a trait aux processus, qualifications, méthodes, techniques et équipements contribuant au fonctionnement d'un système de formation. L'emploi du terme "technologie" en matière de formation est relativement nouveau et résulte des progrès réalisés dans le développement des moyens d'enseignement et de leur introduction dans les programmes de formation dans l'industrie et dans les organismes de défense. Un corollaire intéressant est l'emploi de plus en plus courant de "Manager of Learning" (Chef de stage d'étude) au lieu de "Training Director" (Directeur de la formation).

Coordination de la formation

La coordination de la formation est l'activité qui cherche à établir le "lien" entre d'une part, l'instruction et la formation assurées dans le cadre d'un programme de type institutionnel et d'autre part, la phase d'expérience pratique acquise sur le tas dans le cadre d'un programme coopératif. La coordination des deux phases est indispensable au fonctionnement efficace de tout programme.

Formation préalable

La formation préalable ("vestibule training") est la formation de base, ou préliminaire, qu'un travailleur employé reçoit avant d'être affecté au travail à la chaîne. Cette méthode est employée le plus souvent dans les industries où des machines complexes, comme les métiers à tisser, sont employées à la production et où un ouvrier inapte risquerait d'endommager

le matériel, de gâcher le produit ou de se blesser. En général, une machine est installée dans une pièce séparée, dénuée de bruits qui détournent l'attention, et où le débutant est en mesure d'acquérir le niveau de qualification requis pour travailler à la chaîne.

Service de l'emploi

Un service national de l'emploi participe directement au processus de l'emploi en assurant le fonctionnement d'un bureau central par l'intermédiaire duquel un employeur peut obtenir rapidement, parmi tous les travailleurs disponibles, ceux qui sont le mieux qualifiés pour les emplois auxquels il doit pourvoir, et grâce auquel un travailleur peut recevoir conseils et avis en matière d'emploi et être guidé vers l'emploi qui répond le mieux à ses aptitudes et à ses intérêts. Le service de l'emploi peut jouer le rôle d'un important organisme fonctionnel du pays eu égard à la mise en oeuvre d'une politique active de main-d'oeuvre et d'emploi.

Les fonctions essentielles d'un service de l'emploi peuvent être résumées ainsi: placement, analyse professionnelle, information sur le marché du travail, conseils en matière d'emploi, et participation à la planification de la main-d'oeuvre et de l'emploi aux fins du marché du travail à l'échelon national, régional et local.

Le service national de l'emploi peut servir à assurer au sein de l'économie la force dynamique et la continuité en ce qui concerne le

développement, la diffusion et l'application de techniques et méthodes efficaces en matière d'utilisation de la main-d'oeuvre, développement de l'emploi et libre organisation du marché du travail. Une fois établi, le service national de l'emploi constitue une organisation administrative permanente à ces fins, disposant de bureaux qui fonctionnent dans toutes les grandes agglomérations.

Stratégie de développement de la main-d'oeuvre

La planification de la main-d'oeuvre vise les moyens d'ensemble grâce auxquels les objectifs nationaux relativement à la croissance économique, l'élévation des niveaux de vie et la justice sociale, y compris la répartition équitable du revenu national, sont réalisés eu égard aux populations, 1) en assurant un niveau élevé d'emplois productifs et 2) en prévoyant et en utilisant des effectifs adéquats de main-d'oeuvre qualifiée aux fins du processus de développement.

La stratégie de développement de la main-d'oeuvre vise les décisions qui doivent être prises quant aux méthodes les plus économiques et les plus efficaces à employer dans le développement et l'utilisation des qualifications de la population active qu'exige la réalisation d'un programme de développement socio-économique. Des éléments tels que: objectifs à long terme et à court terme, priorités du développement socio-économique, utilisation efficace des ressources humaines et matérielles, aspirations politiques, problèmes administratifs et appui financier sont des facteurs importants qui doivent être dûment pris en considération.