

Personnel qualifié et formation

Pour la formation professionnelle, contre la pénurie de personnel qualifié

La pénurie de personnel qualifié est un défi majeur pour l'avenir immédiat. Le système de formation professionnelle suisse offre aux milieux économiques un large éventail de mesures pour traiter le problème de manière ciblée. Pour réussir, leur démarche a cependant besoin du soutien des entreprises et associations professionnelles. **Par Jürg Zellweger**

Aujourd'hui déjà, la pénurie de personnel qualifié est un phénomène de dimension nationale, documenté par des données actuelles (lire article page 46). Il faut également s'attendre à ce que le recrutement devienne encore plus difficile pour les entreprises. La croissance de la population active ralentit et pourrait même devenir négative ces prochaines années. L'immigration de main-d'œuvre étrangère atteint des limites politiques et matérielles.

Pour faire face aux défis qui y sont liés, la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux ont lancé une initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Quatre champs d'action prioritaires ont été définis:

- Renforcement des compétences selon les besoins des entreprises
- Création de conditions facilitant l'exercice d'une activité lucrative pour les travailleurs âgés
- Meilleure conciliation du travail et de la famille
- Encouragement de l'innovation pour une meilleure productivité

Ces objectifs montrent clairement que les mesures possibles font appel aux pouvoirs publics autant qu'aux entreprises et associations professionnelles.

Mesures ciblées nécessaires

Le nouveau système d'indicateurs du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) montre que les causes de la pénurie de personnel qualifié peuvent varier selon les métiers. Voici les questions fondamentales que leur analyse doit soulever: A-t-on formé trop peu de professionnels dans tel ou tel métier? Les



Photo: Keystone/Steffen Schmidt

Grâce à la formation professionnelle, les jeunes pourraient combler la pénurie de personnel qualifié: des jeunes dans un salon des métiers à Zurich

professionnels formés n'exercent-ils plus leur métier ou seulement à temps partiel ou ne travaillent-ils plus du tout? La demande de certaines qualifications spécifiques a-t-elle massivement augmenté? Faut-il recruter à l'étranger?

Le système d'indicateurs du SECO présente, pour onze domaines professionnels aux signes manifestes de pénurie de personnel qualifié, des mesures concrètes à prendre dans chacun des champs cités plus haut. Une chose est sûre: comme le contexte varie selon les métiers et les branches, il n'existe pas de solution standard. Il faut donc que les entreprises concernées ainsi que les associations sectorielles et professionnelles s'engagent aussi dans la lutte.

Toute stratégie de base en matière de politique du personnel doit incon-

testablement inclure la formation et le perfectionnement ciblés dans l'entreprise. D'où l'importance stratégique de la formation professionnelle, car deux tiers des jeunes en Suisse suivent une formation professionnelle initiale et la population active compte autant de titulaires de diplômes professionnels supérieurs que de titulaires de diplômes universitaires.

Optimiser la formation professionnelle au niveau sectoriel

Le système de notre pays permet aux entreprises et à leurs associations d'exercer une grande influence sur les paramètres clés du développement des professions, avec une incidence directe sur les qualifications des professionnels, l'attrait des métiers ou les frais de formation. La formation professionnelle

remplit donc l'exigence centrale au regard du premier champ d'action cité, à savoir s'adapter aux besoins des entreprises.

Qu'est-ce que cela veut dire concrètement? Les associations professionnelles mettent normalement l'accent sur le développement des professions, c'est-à-dire la conception d'une ou de plusieurs formations initiales. Voici les points à clarifier alors: Quel est le profil d'activités actuel et – surtout – futur d'une profession? Quelles qualifications concrètes sont requises? Faut-il offrir plusieurs professions avec des durées de formation différentes dans le même domaine? Quel avantage la formation présente-t-elle pour les entreprises formatrices et quels sont les coûts? Dans quelle mesure les entreprises seront-elles disposées à offrir des places d'apprentissage? Et surtout: le métier est-il intéressant pour les jeunes des deux sexes? Quelle valeur la maturité professionnelle a-t-elle pour la branche et comment peut-on la promouvoir? Qu'en est-il de l'abandon des études?

Démarche guidée par les besoins

Au niveau de la formation continue, il faut savoir que celle-ci est aussi motivée par l'offre. Toute offre demande à être promue, ce dont se charge le marketing professionnel, mais en ne suscitant pas que des attentes réalistes chez les employés. Il est donc primordial de maintenir l'approche basée sur la demande et de veiller à ce que la formation continue dégage une plus-value conforme au marché de l'emploi, pour les employés comme pour leurs employeurs.

Face à la pénurie de personnel qualifié, il faut exploiter le potentiel des jeunes sortant de l'école, mais aussi d'autres groupes. Le domaine de la formation et du perfectionnement doit viser les adultes d'autres horizons professionnels ou réintégrant le monde du travail ou les personnes travaillant déjà dans l'entreprise, mais ne possédant pas encore les qualifications requises. Les besoins des adultes occuperont à l'avenir une plus grande place dans la formation professionnelle. Plusieurs associations se préoccupent déjà des diplômés pro-

fessionnels pour adultes et font de premières expériences avec la prise en compte des acquis obtenus en dehors de la formation professionnelle.

Engagement indispensable des entreprises et associations

En se dégradant, la situation des professionnels défie les entreprises à revoir leurs activités de formation et de perfectionnement. Il faut, par exemple, éva-

«La mise en œuvre des mesures fait aussi appel aux entreprises et aux associations!»

luer si un nombre suffisant de places d'apprentissage est proposé dans les métiers demandés et si les employés aspirant à d'autres qualifications reçoivent le soutien nécessaire (dans l'intérêt des employés et des employeurs). Il faut également examiner si les systèmes salariaux tiennent compte des efforts de formation et de perfectionnement et dans quelle mesure le coût et l'utilité de ces investissements sont connus.

En deuxième lieu, les entreprises devraient aussi détailler leurs besoins de qualifications à l'intention des associa-

tions sectorielles. Leur contribution est essentielle pour élaborer des concepts de formation qui conviennent parfaitement. Les entreprises sont le mieux placées pour savoir comment les exigences de qualité et de quantité face au personnel évoluent en même temps que la branche. Les formateurs connaissent mieux que quiconque les défis liés à la formation des jeunes dans l'entreprise et les entrepreneurs sont ceux qui peuvent le mieux évaluer les performances des jeunes arrivant sur le marché du travail ou des diplômés d'une formation continue.

Il est donc essentiel que les entreprises s'investissent dans l'élaboration des concepts de formation et qu'ils s'engagent dans les organes des associations. Au final, il s'agit aussi d'unir les efforts et, dans l'intérêt de chaque branche, de coopérer avec les concurrents dans le domaine de la formation.

Il est important de créer et de maintenir des conditions idéales dans la politique de formation professionnelle afin que les associations professionnelles et faitières puissent remplir au mieux leur rôle au service de l'entreprise. Dans un système axé de fait et par la forme sur les besoins du monde du travail (et des personnes à former), le point de vue des entreprises doit être considéré comme prioritaire. Ce sont en effet elles qui recrutent les personnes aux qualifications professionnelles, qui forment les apprenants et qui financent la formation continue.

La politique de formation professionnelle n'a donc pas tant besoin des idéaux des politiciens de la formation, ni de la logique des fournisseurs ou d'une optimisation administrative, mais plutôt d'entreprises engagées et d'associations performantes. Celles-ci constituent la meilleure garantie d'un système de formation et de perfectionnement répondant aux besoins du monde du travail et contribuant à approvisionner l'économie avec le personnel qualifié requis. ■

Jürg Zellweger: s'adapter aux besoins des entreprises.



Photo: Daniela Baumann

Jürg Zellweger est membre de l'Union patronale suisse.