

# La formation continue aux États-Unis, une entreprise florissante et un atout pour l'avenir

Jacques Bodelle (56)

L'enseignement universitaire américain dit "académique"<sup>1</sup>, celui des cursus qui vont du *Bachelor's* au *Master's* et parfois au *PhD*, n'a plus guère de secrets pour les Français. Il est cependant loin d'occuper à lui seul tout le champ de la formation aux États-Unis, car existent deux autres types de formation, que nous connaissons moins bien. La *Vocational Education*, d'abord, destinée à qui se prépare à des métiers manuels ou techniques ; puis la *Continuing Education* ou *Adult Education*, un ensemble de formations, le plus souvent postsecondaires, destinées à qui souhaite acquérir les nouvelles connaissances imposées par l'évolution de sa vie professionnelle, changer de métier... ou, simplement, élargir sa culture personnelle.

## La Vocational Education

Elle ne bénéficie pas du prestige qui s'attache à la formation universitaire classique, et l'enseignement secondaire américain, restant de ce fait très orienté vers le passage aux études supérieures, n'a pas systématiquement mis en place les formations technologiques courtes que nous connaissons en France. Il laisse ainsi un espace libre important pour la *Vocational Education*.

## Le rôle essentiel des États et des Community Colleges

Jusqu'à la montée, ces trente dernières années, des professions de "cols blancs" du tertiaire au détriment des

"cols bleus", l'apprentissage jouait un rôle important. Mais, fortement encadré par les syndicats, il a subi leur déclin, et il ne concerne plus que 1 % des jeunes en quête d'une première formation. En revanche, les universités locales, les *Community Colleges* – plus de 1 600 au total – se sont taillé un rôle absolument essentiel. Souvent accessibles sans sélection, au moins pour les résidents de l'État correspondant, ils sont moins chers que les universités, car largement subventionnés par les États ; ils sont aussi plus proches du domicile des étudiants. C'est donc vers eux que se tournent plus de 40 % des jeunes après la fin du cycle secondaire. Pour une bonne moitié d'entre eux, c'en sera le terme, avec un *Certificate* ou un *Associate Degree* qui leur ouvrira l'ac-

cès au premier niveau de nombreuses carrières, paramédicales, paralégales, commerciales ou techniques. Déjà là, on peut parler de formation continue, car près des deux tiers des étudiants le sont à temps partiel ; la formation, théoriquement de deux années, en prend donc en moyenne près de quatre. Mais qu'importe : pour un bon "job", rien ne vaut un peu de patience !

Des liens s'établissent entre les *Community Colleges* et leur environnement géographique, d'où une spécialisation qu'autorise leur grande autonomie de choix des programmes. Le *Nashville State Community College*, à proximité d'une usine chimique importante de DuPont, offre ainsi une formation d'opérateur d'installations chimiques, et Intel a passé un accord avec sept *Community Colleges* proches d'un de ses pôles d'activités de l'Arizona, qui offrent un *Associate Degree* en fabrication des semi-conducteurs : certains de ses ingénieurs y donnent des cours, et il leur offre équipements informatiques et stages de formation en usine. En contrepartie, il peut suivre les étudiants et être ainsi le premier à leur proposer un emploi. Les grands des technologies de l'information ne pouvaient évidemment pas rester en marge de ce mouvement : Microsoft et Cisco ont mis en place leurs réseaux

“d’IT Academies”, en s’appuyant beaucoup sur les *Community Colleges*, qui préparent ainsi à plusieurs certifications “maison”.

### Contrôler la qualité d’un système foisonnant

On peut se demander comment maintenir à l’édifice une qualité raisonnable. C’est là qu’entre en jeu le système des *Accreditations*, qui s’étend d’ailleurs à l’ensemble des formations américaines : des associations accordent, ou non, un label aux institutions éducatives. Pour les formations de type *Vocational*, l’*American Association of Educational Services Agency* joue ce rôle, contrôlant un demi-millier d’institutions. C’est, par exemple, sur elle que s’appuie Microsoft pour inclure ou non un *Community College* dans son réseau d’IT Academies. Mais les États et le gouvernement fédéral peuvent eux aussi créer leurs propres critères de reconnaissance. De quoi y perdre son latin... cependant le système fonctionne ainsi, “à l’américaine”, fondé sur des milliers d’initiatives locales, faiblement encadrées.

### Les Comtés et l’enseignement de l’anglais

La société américaine est certes très libérale dans le domaine des langues : on peut ainsi passer les épreuves théoriques du permis de conduire, dans de nombreux États, aussi bien en anglais qu’en espagnol. Mais avec près de 15 % d’hispanisants aux États-Unis, l’apprentissage de l’anglais pour les adultes reste cependant l’un des problèmes auxquels les collectivités locales ont à faire face, et il s’agit bien de formation continue, car il ne viendrait pas à l’idée des immigrants latino-américains d’abandonner leur emploi pour s’y consacrer à plein temps. Les Comtés ont donc organisé des cours d’anglais, le plus souvent gratuits, en utilisant en soirée les enseignants et les locaux des écoles secondaires placés sous leur juridiction. Près de 6 à 7 millions de personnes suivent ces cours, plus ou moins assidûment.

### Les sociétés privées de formation

On entre là dans un domaine dynamique mais un peu effrayant pour qui doit choisir entre les mille et une publicités qui foisonnent, dans les journaux locaux ou sur la Toile. Ces sociétés de formation à but lucratif, souvent dotées d’un label d’accréditation, peuvent se donner le nom qu’elles souhaitent, institut, collège ou académie... au client de se renseigner. Mais chacun peut y trouver son bonheur : les horaires sont flexibles, et les secteurs les plus prometteurs en matière d’offres d’emploi sont proposés en priorité. À côté des domaines traditionnels, comme la maintenance en aviation ou la réparation automobile, la santé est devenue une voie prioritaire, absorbant autant qu’il s’en forme aides-infirmiers ou infirmières, *Dental Assistants*, ou *Medical Radiographers*, pour ne citer que quelques spécialités. Les technologies de l’information gardent encore la corde, mais depuis septembre 2001 la sécurité les talonne, et les certificats en “*Disaster Management*” ont fleuri.

Les petites entreprises côtoient les géants de la formation, comme *ITT Educational Services*. Coté en Bourse, il affichait en 2004 un chiffre d’affaires de 600 millions de dollars et un bénéfice de 75 millions, en augmentation de 10 % par an depuis cinq ans ! Avec 44 000 étudiants, c’est une véritable institution, et chacun de ses 81 *ITT Technical Institutes*, doté d’un label d’accréditation, fonctionne de façon largement autonome, avec un comité des programmes où siègent des représentants des entreprises locales.

### Et le Gouvernement fédéral ?

Il reste largement en marge de toutes ces initiatives. Rien de bien étonnant, d’ailleurs, quand on sait que les États-Unis sont une fédération d’États. Il ne consacre à la *Vocational Education* qu’un peu moins d’un milliard et demi de dollars par an – moins de 3 % du budget du *Department of Education* – essentiellement sous la

forme de subventions aux États. Cela ne doit guère représenter plus de 5 % du total des dépenses cumulées des États et des individus. Encore faut-il noter que l’Administration en place a bataillé en 2005 pour supprimer sa contribution à ce chapitre, et que c’est le Congrès qui en a obtenu la reconduction au budget de 2006.

### Continuing Education ou Adult Education

### Retourner sur les bancs des universités

Aux États-Unis, on n’hésite guère à retourner sur les bancs des universités, pour continuer à se former. Qu’on en juge : si la moitié des adultes entreprennent chaque année “quelque chose” pour améliorer leur formation, de 4 à 5 % d’entre eux, soit plus de huit millions de personnes, le font sous la forme d’études à temps partiel en université, une tendance qui va d’ailleurs en s’accroissant au fil des années. Il en résulte que la population des étudiants américains est nettement plus âgée qu’en Europe : plus du quart a plus de 30 ans, et cette proportion grimpe à près de la moitié parmi les étudiants à temps partiel.

On peut avancer plusieurs hypothèses pour expliquer cet engouement. Vient en premier lieu le système des crédits, qui permet d’accumuler progressivement de quoi obtenir un diplôme, au fil des changements d’université et des affectations professionnelles, mais également l’absence de discrimination par l’âge, imposée par la loi. S’y ajoutent des facteurs psychologiques, non moins importants : les Américains ont un grand respect pour la formation, si chère soit-elle, et peut-être même parce qu’elle est chère ; ils sont aussi très à l’aise devant les perspectives de changement, commencer des études d’avocat à la sortie d’une université d’ingénierie ne les rebute aucunement. Les universités accueillent bien évidemment à bras ouverts ces étudiants : non seulement procurent-ils une manne précieuse en matière de frais

d'inscription, permettant de mieux rentabiliser locaux et équipements, mais ils sont aussi, le plus souvent, très motivés, et ils apportent dans les salles de classe un peu de leur expérience de la vie professionnelle. L'école d'administration des entreprises de *Northwestern University*, la meilleure sans doute des États-Unis, recommande ainsi fortement aux candidats à un *MBA* d'avoir passé auparavant deux ou trois années en entreprise.

## L'irruption de l'Internet

Dès le milieu des années quatre-vingt, plusieurs universités américaines avaient senti le besoin d'offrir aux étudiants déjà entrés dans la vie professionnelle le moyen d'acquérir sans trop d'inconvénients une formation complémentaire, et elles avaient donc lancé un système d'enseignement par satellite : il suffisait aux employeurs de s'équiper d'une antenne parabolique, et leurs employés pouvaient recevoir sur place les cours des meilleurs enseignants, avec des horaires pratiques. *La National Technical University*, NTU, avait exploité à fond ce concept et elle était devenue la première université entièrement sans murs et sans campus. Est arrivé soudain l'Internet, qui a rendu, en quelques années, cette façon de procéder obsolète.

On peut dire que pratiquement toutes les universités<sup>2</sup>, même les plus prestigieuses, proposent maintenant un enseignement sur l'Internet. Mais de plus, des dizaines d'universités ainsi spécialisées se sont créées, la plupart à but lucratif. *University of Phoenix* est certainement l'exemple le plus connu de cette tendance, elle qui offre à la fois un enseignement sur l'Internet et sur de très petits campus, 180 au total. Il est intéressant de noter qu'elle impose à ses étudiants d'occuper déjà un emploi.

## Les Corporate Universities

Pour des raisons d'efficacité et pour garder leurs meilleurs employés, les sociétés privées n'ont pas voulu res-

ter à l'écart de ce grand besoin de formation continue. Elles ont donc organisé leur propre formation interne, et le terme de *Corporate Universities* a souvent été employé, au moins pour les plus importantes. On en a recensé jusqu'à deux mille, de tailles très diverses, et la plus connue est sans doute *Hamburger University* : on ne pouvait mieux nommer celle de Mac Donald's! Créée en 1961, elle a depuis lors vu passer plus de 65 000 responsables de restaurants à la marque des deux arches sur son campus de l'Illinois.

Certains groupes ont obtenu une accréditation et délivrent donc leurs propres diplômes, comme Verizon, anciennement Bell Atlantic, sur son campus de Long Island, où elle prépare ses cadres au *MBA*. D'autres se sont associés à une université classique locale, comme Bechtel et l'*University of Tennessee*.

## Les sociétés savantes et les associations professionnelles

Quand on connaît l'étendue de la palette d'activités des sociétés savantes américaines on ne s'étonne pas de ce qu'elles proposent à leurs adhérents comme cours de formation continue. Ainsi l'*Institute of Electrical and Electronics Engineers*, IEEE, forte de ses 365 000 membres – un record – possède-t-il sa propre collection, baptisée *Expert Now*, de cours d'ingénierie, souvent des *tutorials*, d'abord donnés par des professionnels lors de ses réunions annuelles ; enregistrés, ils sont rendus disponibles sur la Toile moyennant finance, bien évidemment. L'aspect managérial n'est pas oublié, avec une autre collection sur des sujets plus généraux, comme *Managing your Priorities* ou *Proactive Listening*. Les sociétés qui lui sont affiliées, plus petites, se contentent de proposer des *Short Courses* en marge de leur assemblée annuelle.

Certes, ces activités, qui comportent une composante de solidarité, puisque les cours sont en géné-

ral gratuits pour les demandeurs d'emploi, sont fort appréciées des membres des sociétés savantes, mais celles-ci y voient un moyen d'arrondir leur budget : plus d'un million et demi de dollars de revenus, sur un budget de neuf millions, pour l'*American Association of Petroleum Geologists* ; c'est nettement plus que marginal !

Les associations professionnelles ne sont pas en reste : des centaines d'entre elles, tant est vivace et forte la tradition associative aux États-Unis, procurent à leurs membres qui le désirent un label, une *certification*, moyennant le suivi d'un minimum de cours de formation permanente. Les médecins ont même créé leur propre *Accreditation Council for Continuing Medical Education*, qui juge de la qualité des fournisseurs de formation permanente dans le vaste domaine qui est le leur.

C'est là une sorte de "police" interne aux professions. Mais il en existe une autre, à caractère réglementaire, pour des professions qui ont de fortes implications financières, comme les agents immobiliers ou les comptables. Les États prennent alors le relais, en n'accordant ou en ne renouvelant leur licence professionnelle qu'après un minimum de formation permanente. Le Maryland exige ainsi des agents immobiliers qu'ils suivent trois heures de cours d'éthique au renouvellement de leur licence.

Si les universités mesurent la formation acquise en termes de crédits, les pourvoyeurs de formation permanente mesurent leurs produits à l'aune de *Continuing Education Units*. Ces CEU ne permettent pas d'obtenir un diplôme, mais un employeur en saura reconnaître la valeur, sur un *curriculum vitae*. Encore faut-il que le contenu des CEU soit lui aussi suivi et accepté : c'est un rôle que jouent les centaines de groupements professionnels déjà évoqués, en tenant compte de critères érigés par l'*International Association for Continuing Education and Training*. Une vraie pyramide !

## Le monde foisonnant des consultants

On imagine combien de telles promesses d'activités ont pu attirer d'initiatives privées. Des milliers de consultants, souvent issus de l'industrie, se déplacent partout dans les usines et les laboratoires. Ils ont prêché le respect de l'environnement au milieu des années quatre-vingt-dix, puis la qualité au moment des premières certifications ISO, sans oublier la sécurité, et maintenant l'éthique. Des sociétés ont occupé la niche de la formation des formateurs ou des responsables du personnel des entreprises, comme l'*American Association for Training and Development*.

La formation continue en tant qu'entreprise commerciale fait elle-même l'objet de dizaines d'études de marché, par des sociétés comme *Business Communications Company* ou *Primary Research Group*. Il faut dire que l'enjeu financier est énorme : environ une dizaine de milliards de dollars pour les formations universitaires, une somme équivalente pour les formations internes aux entreprises, de l'ordre de cinq milliards de dollars pour les programmes fédéraux et des États, et sans doute deux à trois milliards de dollars pour les formations par des sociétés privées et des consultants ; soit un total de vingt-cinq à trente milliards de dollars par an. De quoi exciter bien des convoitises !

## Les Agences fédérales et le "GI Bill"

Gros employeur, le Gouvernement fédéral a donc une forte activité de formation continue. À côté d'une organisation commune à toutes ses composantes, réservée au personnel de haut niveau – la *Federal Executive Institute* – chaque ministère et chaque agence développent son propre programme. Curieusement, celui du Department of Agriculture est ouvert à tous : c'est une véritable petite université, créée en 1824, qui s'enorgueillit d'offrir un millier de cours, en agriculture et dans bien d'autres domaines.

Mais c'est certainement le *Department of Defense* qui joue sur ce plan le rôle le plus important, perpétuant une tradition déjà ancienne. Non seulement les militaires s'y forment et se recyclent facilement dans le privé après une dizaine d'années de service et souvent moins – ils peuvent être ensuite pilotes, mécaniciens, informaticiens ou techniciens des télécommunications – mais le Gouvernement fédéral leur offre, à leur sortie de l'armée, d'incroyables facilités pour se former, qu'ils sont nombreux à saisir. Cela a commencé avec le fameux "GI Bill" du 22 juin 1944, une loi qui offrait aux anciens combattants de la guerre qui s'achevait une aide substantielle pour reprendre ou entreprendre des études, dans les universités, les écoles secondaires ou les entreprises elles-mêmes. Cette loi a profondément transformé la société américaine : les universités, exsangues pendant la guerre, se sont modernisées, recrutant des enseignants, bâtissant laboratoires et salles de classe, créant de nouveaux cours..., des couches entières de la population, écartées auparavant d'un enseignement supérieur jusqu'alors élitiste ont pu accéder à des professions prestigieuses et à l'aisance financière... et l'habitude de s'asseoir sur les bancs des universités passée la trentaine a été prise, et gardée. Le GI Bill, devenu le Montgomery GI Bill, a été constamment reconduit depuis lors, avec le même succès.

## Financer sa formation continue

Ce financement est un problème majeur pour beaucoup, même si les *Community Colleges* sont quasiment gratuits pour les résidents dans certains États, comme la Californie.

Quelques crédits sont offerts aux entreprises par le Gouvernement fédéral, par l'intermédiaire des États et sous forme de crédits d'impôts, pour la formation de catégories défavorisées – les réfugiés ou les cas sociaux difficiles – mais aucune loi ne les oblige à consacrer une quelconque partie de leur budget à la formation

permanente. Elles sont cependant plus de la moitié à le faire, en particulier presque toutes les grandes sociétés de plus de mille personnes. Elles y voient, en effet, un moyen d'attirer et de retenir les meilleurs employés.

Pour qui n'a pas la chance de se voir offrir une formation permanente par son employeur, restent les prêts des banques, qui sont assez flexibles dans ce domaine, et quelques maigres avantages fiscaux qu'il serait fastidieux d'exposer, le code des impôts américains n'étant pas des plus limpides !

## En guise de conclusion...

Qui pourrait prétendre ne pas pouvoir trouver chaussure à son pied dans un éventail aussi varié des formations continues ? Une palette qui ne cesse de s'étendre, à mesure que, d'année en année, les "clients" sont plus nombreux. Les employés savent bien que le temps n'est plus où l'on pouvait espérer passer la totalité de sa vie professionnelle en vivant sur les acquis d'une formation initiale, si longue fût-elle. Les entreprises ont pris conscience de ce que les rentes de situation qui prévalaient il y a encore deux ou trois décennies ont définitivement disparu, et que leur plus grande richesse est la capacité d'adaptation de leurs employés. C'est bien pour cela qu'elles jouent un rôle moteur, si coûteux soit-il, dans leur formation permanente. Mais on ne saurait nier l'importance d'une caractéristique dont la société américaine a toujours fait preuve : un optimisme fondamental qui lui fait accepter le changement et prendre résolument les mesures pour y faire face – la formation permanente en est une, et certainement pas la moindre. **n**

1. Voir *Les universités nord-américaines*, par J. Bodelle et G. Nicolao, Éditions Lavoisier, 1995.

2. Voir aussi l'article sur *Nova Southeastern University* dans le présent numéro.