

En marge d'un colloque de l'I.C.E.A.: "l'entreprise et l'éducation des adultes"

par Jacques LALIBERTÉ *

LA NOMINATION récente de M. Fernand Jolicoeur au poste de conseiller spécial en éducation des adultes au sein du ministère de l'Éducation témoigne de l'essor extraordinaire que cette réalité est appelée à connaître dans notre province. Le nouveau directeur et son équipe auront beaucoup à faire car les problèmes dans ce domaine sont nombreux et fort diversifiés. Le rapport du Comité d'étude sur l'éducation des adultes (Comité Ryan), publié en février 1964, en fait un inventaire impressionnant, mais cet inventaire est sans cesse à remettre à jour, parce que dans plusieurs de ses aspects il est fonction de l'évolution économique-sociale de notre milieu.

De fait, le processus d'industrialisation dans lequel la société québécoise est engagée exige que l'on se préoccupe concrètement et efficacement de l'éducation et du perfectionnement technique ou professionnel de la population adulte. Faute de quoi, il devient illusoire de parler de lutte contre la pauvreté et les inégalités économiques, ou encore de développement communautaire et d'animation sociale. Ceux qui ont suivi les travaux du B.A.E.Q. ou qui ont participé au symposium organisé par le conseil du Bien-Être du Québec, en septembre dernier, ont pu en prendre une vive conscience. De même en va-t-il pour ceux qui étaient présents au colloque convoqué par l'Institut canadien d'Éducation des Adultes et

qui eut lieu en octobre sur le thème: "l'entreprise et l'éducation des adultes".

Ce colloque avait été précédé d'une enquête également menée par l'Institut au cours de l'année 1963 dans le but de préciser quelle est la participation de l'entreprise québécoise à la formation de la main-d'œuvre, des cadres et de la direction¹. Il ressort de cette double initiative de l'I.C.E.A. quelques constatations qui devraient nous faire réfléchir car elles sont lourdes d'implications non seulement pour notre système d'éducation, mais également pour le destin de toute notre collectivité. Je voudrais, dans le présent article, synthétiser ces principales constatations et rapporter un certain nombre de réflexions qu'ont provoquées l'enquête et les travaux du colloque.

Quelques constatations significatives

C'est à son assemblée annuelle de 1963 que l'Institut décidait d'entreprendre une recherche sur l'entreprise et l'éducation des adultes. Ce faisant, il s'engageait dans un domaine jusque là inexploré. Aussi la réalisation de l'enquête présenta-t-elle des difficultés de taille dont certaines ne furent pas surmontées. C'est dire les limites de la monographie ainsi obtenue. Malgré ces limites, les responsables estiment que l'étude "comporte suffisamment de garanties pour poser de solides jalons en vue de recherches ultérieures beaucoup plus poussées."²

* L'auteur est responsable du Centre de documentation à l'Institut canadien d'Éducation des Adultes.

L'échantillonnage donne une bonne idée des difficultés que présentait l'enquête. Le questionnaire fut adressé à 1,279 entreprises. Sur ce nombre, 133 ont répondu positivement; 176 ont répondu négativement; 3 ont fourni une réponse incomplète; 2 avaient fait faillite; et 965 n'ont pas répondu bien qu'elles aient reçu un questionnaire-rappel. La monographie ne fait donc état que des réponses données par les 133 entreprises qui s'occupent de la formation de leurs employés. Suivant les secteurs économiques, ces entreprises se partagent comme suit: 4 dans le secteur primaire (3%); 77 dans le secteur secondaire (57.89%) et 52 dans le secteur tertiaire (39.11%).

Le questionnaire avait été conçu pour les entreprises de 100 employés et plus et n'était destiné qu'à cette catégorie. La décision de ne pas tenir compte des entreprises de moins de 100 employés était-elle justifiée? Il semble bien. A partir de l'échantillon, on s'est rendu compte en effet qu'une augmentation du nombre d'heures de cours et d'étudiants de même qu'une amélioration de l'organisation de ces cours allaient de pair avec l'accroissement de la taille des entreprises. De fait, si on se base sur l'activité des entreprises de 100 à 200 employés dans ce domaine, il apparaît improbable que les entreprises de moins de 100 employés puissent, d'une façon générale, participer activement à la formation de leurs employés. Or les responsables de l'enquête nous rappellent que les entreprises de moins de 100 employés représentent 93.59% des entreprises et 36.49% des employés de l'industrie manufacturière du Québec³. Qui se chargera de la formation de cette main-d'œuvre et comment?

C'est là la première interrogation qui se dégage de l'enquête et elle est troublante, car elle met en cause un vaste potentiel humain, un nombre considérable de personnes qui déjà sont ou risquent de devenir défavorisées sur le plan économique et social. Qu'on ajoute à ce nombre, les employés des 176 entreprises qui disent ne pas s'occuper de la formation de leur personnel et ceux des 965 entreprises qui n'ont pas répondu au questionnaire et dont on peut présumer qu'un bon nombre ne font rien dans ce domaine⁴, et on a l'idée de l'ampleur du problème...

Qu'en est-il pour ceux qui ont eu le privilège de suivre des cours? Globalement, l'enquête nous apprend que 36,694 employés-étudiants ont suivi 3,869,680 heures de cours, soit une moyenne de 105 heures par employé ou l'équivalent de près de 2½ semaines de travail.

Le nombre d'employés aussi bien que le nombre d'heures de cours se répartissent de façon croissante du secteur primaire au secteur tertiaire. On observe le même phénomène quand on prend en considération les niveaux de formation de la main-d'œuvre comme en fait foi le tableau ci-contre:

% DE LA MAIN-D'ŒUVRE		
Secteur	Formation secondaire	Formation universitaire
Primaire	17.5	1.8
Secondaire	39.9	5.4
Tertiaire	50.0	12.3

Enfin l'organisation des cours de formation s'améliore en suivant la même tendance: on le constate pour ce qui est du pourcentage d'entreprises qui ont un service distinct de formation du personnel, du nombre de personnes affectées à ce service, du nombre de professeurs. A tous les points de vue, les employés du secteur tertiaire apparaissent donc comme les plus favorisés.

Quant au *type de formation* dispensé, que nous révèle l'enquête? Tout d'abord ceci: dans tous les secteurs de l'économie, les cours de perfectionnement professionnel ou technique sont ceux qui sont les plus nombreux et les plus suivis. Ils occupent au moins 70% des heures de cours dans chaque secteur, atteignant 94% dans le secteur primaire. Les cours de matières de base (anglais, français, mathématiques) occupent 5% des heures de cours pour le primaire et le tertiaire et 21% pour le secondaire. Les cours de culture générale accroissent leur part du nombre total d'heures de cours en passant du primaire (1%) au tertiaire (19%). D'où vient que les cours de perfectionnement technique ou professionnel soient si populaires? La raison en est probablement qu'ils apparaissent, du moins à court terme, comme plus utiles et plus profitables tant pour l'individu que pour l'entreprise. Sans compter qu'ils répondent à des besoins immédiats et urgents.

Pour ce qui est des *méthodes utilisées*, les cours didactiques restent dans l'ensemble la méthode de beaucoup la plus employée tant pour les cours à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Viennent en second lieu la méthode des cas et la dynamique de groupe. Pas très loin derrière se situent les "conférences occasionnelles". Les autres méthodes utilisées sont multiples: méthodes audio-visuelles; entraînement "on the job" pour une promotion à une fonction

supérieure à celle que remplit présentement l'employé; séminaires; laboratoires de langues; "business games"; films; enseignement micro-gradué; groupes d'étude.

Quels sont les *motifs* qui incitent les entreprises soit à dispenser directement des cours de formation, soit à contribuer à leur financement? Ils sont nombreux. Il y en a un cependant qui apparaît primordial et commun à toutes les entreprises: il s'agit de l'amélioration du rendement au travail, surtout dans le cas des cours de perfectionnement technique ou professionnel. Dans de nombreux cas, les cours sont organisés pour favoriser la promotion des employés qui en bénéficient ou pour former des spécialistes. Parmi les autres raisons invoquées, on relève les suivantes: "les cours améliorent le moral des employés"; "ils améliorent la qualité de la main-d'œuvre"; "c'est une façon de stimuler l'esprit d'équipe"; "ils relèvent le niveau d'études des employés et élargissent leurs horizons techniques"; "ils préparent de futurs dirigeants pour l'entreprise"; "ils augmentent l'intérêt de l'employé dans son travail". Une compagnie du secteur secondaire synthétisait sa pensée sur le sujet de la façon suivante: "We believe it is to the long term advantage of the Company and the employees to encourage the latter to improve themselves by increasing their skills and qualifications and thus, their promotional potential. We fully expect to lose some people but we believe these losses, are more than offset by the gains."⁵

Reflexions en marge de l'enquête et du colloque

1. L'ENQUÊTE ABORDE exclusivement la question des cours de formation. Mais il ne faudrait pas croire que c'est là le seul moyen par lequel l'entreprise peut contribuer au développement humain, technique ou professionnel de ses employés. La façon dont elle est organisée et structurée importe tout autant, sinon davantage. Si elle met en place des structures permettant un cheminement ascendant de ses employés et si elle se soucie d'utiliser de façon méthodique tout le potentiel de connaissances qu'elle recèle, non seulement l'entreprise est-elle appelée à devenir plus productive, mais encore à assurer un perfectionnement progressif de chacun des membres de son personnel. C'est ce que soulignait avec exemples à l'appui M. Albert Plent de la Société européenne d'équipement et de conseil (EUREQUIP) dans son exposé lors du colloque d'octobre: "L'entreprise est une école magni-

fique, une école technique certes, mais aussi une école de relations interpersonnelles et donc une école de vie... Imaginez une entreprise où, tour à tour enseigné et tour à tour enseignant, chacun apporterait aux autres sa richesse propre où, par exemple, les jeunes ingénieurs arrivant feraient bénéficier les anciens de leurs toutes neuves et toutes récentes connaissances scolaires et les anciens enseigneraient aux nouveaux leurs connaissances de la vie professionnelle et de l'entreprise."

2. POUR QUE CECI devienne possible, il faut qu'il existe dans l'entreprise un climat humain propice à la mise en commun et à ce qu'on pourrait appeler le partage des compétences. "Il est bien établi que la motivation (de l'employé) et la productivité dépendent directement de la manière dont s'exerce l'autorité et de la nature des relations interpersonnelles, au sein de l'organisation."⁶ Si les personnes constituées en autorité se montrent trop autoritaires, au point de ne pas permettre à leurs subalternes une initiative personnelle, si le dialogue et le travail en équipe sont inexistantes, non seulement le climat de l'entreprise se détériore-t-il, mais aussi son rendement général de même que la capacité d'évolution de son personnel. Le monde de l'industrie se sensibilise de plus en plus à l'influence du facteur humain sur la productivité et l'efficacité d'une organisation industrielle. Aussi voit-on un nombre grandissant d'entreprises recourir aux services de spécialistes en relations humaines pour la formation de leurs cadres. Il est à prévoir que cette tendance va s'affirmer encore davantage dans les années à venir.

3. UNE QUESTION a été fort débattue tout au cours du colloque: faut-il dispenser une culture générale ou spécialisée aux futurs employés? Vieux problème qui demeure d'actualité, on s'en rend compte. Sans nier l'importance de la spécialisation et la nécessité indéniable d'un plus grand nombre d'ouvriers spécialisés, les participants au colloque ont voulu souligner les dangers d'une spécialisation à outrance qui compromette la mobilité professionnelle des travailleurs. Dans la période que nous vivons, période caractérisée par une profonde révolution technologique, chaque travailleur peut être appelé à changer de métier deux ou trois fois dans sa vie ou encore à renouveler de façon substantielle le contenu de son occupation. Il doit donc être au moins virtuellement polyvalent sinon il deviendra vite un déclassé, un déchet sur le marché du travail. Il y a là tout un défi posé à notre système d'éducation. Celui-ci "doit tendre à communiquer, beaucoup plus que des contenus

intangibles de pensée et d'expérience, un désir et une capacité d'apprendre, d'assimiler des contenus sans cesse renouvelés, de s'adapter à des méthodes nouvelles, d'exercer sa réflexion sur une expérience que le mouvement de la vie restructure sans cesse. Apprendre à apprendre, tel paraît bien devoir être l'objectif de l'éducation à tous les niveaux." ⁷ Culture générale donc, mais d'inspiration vraiment contemporaine.

4. NOUS ÉVOQUONS plus haut le problème de la mobilité professionnelle. Il faut y revenir car de plus en plus nous avons à y faire face chez nous et cette question se trouve au cœur des constatations et réflexions que nous pouvons faire à partir de l'enquête et du colloque de l'I.C.E.A. Le remplacement accéléré de la main-d'œuvre par des machines beaucoup plus efficaces et économiques laisse prévoir qu'au cours des prochaines années le nombre de chômeurs augmentera d'une manière effarante. Pour les États-Unis, par exemple, on estime qu'on comptera en 1968, 64 millions de travailleurs et 14.6 millions de chômeurs, alors qu'en 1964 on trouvait 68.1 millions de travailleurs et 4 millions d'hommes et de femmes à la recherche d'un emploi. D'autre part, selon le Dr Norman C. Harris de l'Université de Michigan, spécialiste en matière d'enseignement technique, l'évolution du marché américain de l'emploi, qui est déjà à demi accomplie, conduira, en 1970, à la pyramide suivante :

"Au sommet, 18% de la population active exerçant des professions qui exigent quatre années ou plus d'études supérieures, après 50% environ des travailleurs occupant des emplois intermédiaires: techniciens et spécialistes divers, employés de bureau et de commerce. Ces emplois exigeront, au minimum, un diplôme de fin d'études secondaires et jusqu'à deux années d'études supérieures ou de formation technique. Ensuite 26% de diplômés d'études secondaires ou techniques exerçant des métiers spécialisés comme la menuiserie ou la réparation automobile, ou encore des emplois semi-spécialisés dans les usines, les stations-services, . . . etc. Il ne restera donc plus que 6% de la population active pour les travaux non qualifiés dont on ne peut pas confier l'exécution aux machines et pour lesquels une formation primaire sera suffisante. En résumé, on prévoit que d'ici très peu de temps 94% des débouchés seront réservés aux personnes ayant fait au moins des études secondaires." ⁸

Dans quelle mesure ces projections sont-elles applicables au Canada et au Québec ? Il n'est pas de ma

compétence de répondre à cette question. Nous pouvons constater cependant qu'au Canada, de 1946 à 1963, plus d'un demi-million d'emplois au secteur primaire sont disparus, environ 600,000 emplois ont été créés dans le secteur secondaire et environ 1,600,000 autres dans le secteur tertiaire. La situation québécoise de l'emploi a suivi cette même tendance depuis 1951. En effet, environ 60,000 emplois ont été éliminés du secteur primaire, 66,000 emplois ont été créés au secteur secondaire et 269,000 autres au secteur tertiaire. Pour le Québec, le secteur tertiaire fournit maintenant de l'emploi à 52% de toute la main-d'œuvre ⁹.

D'autre part, c'est dans le secteur tertiaire que l'on retrouve le plus haut niveau de formation secondaire et universitaire. Plus on s'éloigne du secteur primaire, en effet, plus la main-d'œuvre a un degré de formation élevé. De même, plus on s'éloigne des industries utilisant des matières premières ou ressources naturelles, plus le niveau de formation de la main-d'œuvre est élevé à l'intérieur du secteur secondaire.

Dans son deuxième rapport annuel, le Conseil économique du Canada souligne ¹⁰:

- a) que le niveau d'instruction de la main-d'œuvre s'est sensiblement amélioré depuis un demi-siècle, mais que ce relèvement a été inférieur à ce qu'il aurait pu être;
- b) qu'il existe au Canada une pénurie générale de main-d'œuvre possédant un degré relativement élevé d'instruction et de formation (cette pénurie commence au niveau secondaire et s'aggrave au niveau professionnel et au niveau universitaire).

Aussi n'est-on pas surpris de voir le Conseil déclarer qu'il faut accorder priorité aux politiques de main-d'œuvre et de marché du travail, et recommander notamment l'élaboration et la mise en œuvre de programmes beaucoup plus vastes en vue de relever et d'adapter l'instruction et la formation de la main-d'œuvre aux besoins de l'heure.

Le colloque et l'enquête de l'I.C.E.A. à leur façon ont fait ressortir la même nécessité. L'éducation par l'entreprise, dans l'entreprise et pour l'entreprise aura toujours sa raison d'être. Mais elle n'est pas et ne sera jamais suffisante. A certains égards, elle présente même des inconvénients sérieux, surtout en ce

que bien souvent elle ne forme qu'à des tâches très circonscrites répondant aux besoins définis de l'entreprise à tel stade de son développement, sans fournir au travailleur une préparation suffisamment souple qui lui permette le cas échéant de se déplacer sur le marché du travail. Pour la solution des problèmes de main-d'œuvre, il va falloir une collaboration intense entre les entreprises, les institutions d'enseignement, les représentants des organismes socio-économiques et l'État. A ce dernier en particulier revient la responsabilité primordiale. Car, comme le soulignait M. Roland Parenteau dans son exposé au colloque: "C'est seulement l'État qui possède — ou devrait posséder — la vue d'ensemble du marché du travail lui permettant d'évaluer quantitativement les besoins des diverses catégories de la main-d'œuvre et d'adapter le plan de formation professionnelle en conséquence, et pour les débutants et pour les travailleurs arrivés au stade de la réadaptation". Les institutions d'enseignement, pour leur part, devront se soucier de demeurer en contact étroit avec les responsables du monde des affaires et du travail, de manière à répondre aux exigences que notre société changeante impose à tous ceux qui veulent contribuer à son dynamisme.

"Dans une économie ouverte au monde et vigoureusement concurrentielle, notre peuple doit, pour survivre et s'épanouir, se mettre au pas de la technique et fournir aux nouvelles machines les spécialistes for-

més et évolués capables de les dominer. Il ne s'agit donc pas ici d'un simple retard à reprendre, mais d'un nouveau rythme à adopter, celui de l'éducation continue qui permettra d'utiliser au maximum des ressources humaines à qui on réapprendra périodiquement les métiers de demain"¹¹. Notre collectivité a besoin de cela pour se développer et exploiter tout son potentiel économique et humain. Les personnes prises individuellement en ont besoin pour vivre décemment et s'épanouir le plus possible en tant que personnes •

¹ Les résultats de cette enquête sont fournis dans: *Education des Adultes, Cahier d'information et de documentation*, n° 20, tomes I et II, Montréal 1965, 253 pages.

² *Ibid.* tome I, "Présentation".

³ *Ibid.* tome I, page 52.

⁴ A ce sujet, ceux qui ont eu charge d'interpréter l'enquête écrivent: "Il serait certainement présomptueux d'affirmer que toutes les entreprises qui n'ont pas répondu ne participent aucunement à la formation de leur personnel. Il est toutefois possible de penser que la majorité des entreprises qui n'ont envoyé aucune réponse sont dans cette situation. L'I.C.E.A. ayant insisté au moins à deux reprises par lettres de rappel, espérant ainsi stimuler les responsables de l'entreprise et les engager à faire connaître si oui ou non ils collaboraient à la formation de leurs employés." *Ibid.* tome I, page 59.

⁵ *Ibid.* tome I, page 82.

⁶ *Ibid.* tome I, page 13.

⁷ *Ibid.* tome I, page 8.

⁸ *Ibid.* tome I, page 3.

⁹ Tous ces chiffres valent pour 1961.

¹⁰ *Le Devoir*, 5 janvier 1966.

¹¹ M. André Gagnon dans son exposé d'ouverture au colloque.