Document généré le 16 avr. 2024 05:49

Relations industrielles
Industrial Relations

Le développement des ressources humaines, fonction négligée par l'entreprise
Personnel Training: the Cinderella in the Firm's Arsenal of Human Resource Development

Viateur Larouche

Volume 32, numéro 4, 1977

URI : https://id.erudit.org/iderudit/028819ar
DOI : https://doi.org/10.7202/028819ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Larouche, V. (1977). Le développement des ressources humaines, fonction négligée par l'entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *32*(4), 483–513. https://doi.org/10.7202/028819ar

Résumé de l'article

L'auteur, après avoir présenté les principaux partenaires de la formation dans le milieu organisationnel, situe le développement des ressources humaines dans le contexte de la gestion des ressources humaines. Dans un second temps, certaines caractéristiques des activités de formation dans le milieu organisationnel sont explicitées. Finalement, à l'aide de statistiques, l'auteur analyse la situation qui prévaut dans les entreprises québécoises.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1977

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Le développement des ressources humaines

Fonction négligée par l'entreprise

Viateur Larouche

L'auteur, après avoir présenté les principaux partenaires de la formation dans le milieu organisationnel, situe le développement des ressources humaines dans le contexte de la gestion des ressources humaines. Dans un second temps, certaines caractéristiques des activités de formation dans le milieu organisationnel sont explicitées. Finalement, à l'aide de statistiques, l'auteur analyse la situation qui prévaut dans les entreprises québécoises.

Longtemps les administrateurs ont cru que les travailleurs acquéreraient, d'une façon ou d'une autre, les connaissances et habiletés nécessaires pour occuper les différents postes de travail qui s'offraient à eux. À la fin des années trente, on présumait que le travailleur était capable de s'adapter au rythme de progression du monde industriel, et cela, principalement par le truchement de l'expérience qu'il acquérait en situation de travail. Par exemple, « on supposait que l'homme appelé à s'élever aux échelons suprêmes serait, d'une manière ou d'une autre, remarqué facilement par ses supérieurs ; que ceux-ci veilleraient dès lors à le mettre à l'épreuve du feu, en lui imposant des tâches ingrates et des jugements sévères ; ce qui le roderait, croyait-on, aux fonctions de confiance qui lui incomberaient plus tard... » [1]

La crise des années 1930 se charge d'ébranler cette conception de la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement la façon de former la main-d'œuvre. Avec la Deuxième Guerre mondiale, on réalise alors qu'on a un grand besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée de sorte que l'une des premières réalisations de cette période est de systématiser la formation des travailleurs en créant de programmes de formation professionnelle.

LAROUCHE, Viateur, Ph.D. professeur agrégé, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, P.Q.

* L'auteur remercie Paul Vincent pour le travail de revision de ce texte.

[1] H. KOONTZ, C. O'DONNELL, *Les principes du management*, 1973, p. 471.

Depuis cette époque, des centaines de programmes de formation ont vu le jour, tant au niveau national[2] qu'au niveau des industries ou organisations[3]. Ces programmes, destinés soit à l'ensemble des travailleurs, soit à des groupes spécifiques[4] (chômeurs, travailleurs handicapés, etc.), n'ont cependant qu'effleuré l'ensemble des problèmes[5] qui sont reliés à la formation et au développement des travailleurs.

Encore aujourd'hui, des questions aussi fondamentales que: «qui doit être responsable de la formation des travailleurs?»[6], «pourquoi former les travailleurs?»[7], «les programmes de formation appartiennent-t-ils plutôt à une politique de main-d'œuvre ou à une politique de bien-être?»[8], «que comprend le terme «formation»?[9], etc. ne semblent pas engendrer de réponses sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour progresser en matière de formation des adultes au travail.

Le problème est de taille et d'une certaine acuité car les progrès technologiques ainsi que d'autres conditions sociales prédominantes forment le travailleur à apprendre continuellement, à s'adapter pendant toute sa carrière, de telle manière qu'il devient une partie intégrante d'un perpétuel recommencement, ce qui incitait Rogers à affirmer «he will never be graduated»[10].

Ce problème d'apprentissage «learning» ou de formation est complexe et, selon l'ICEA, déborde de beaucoup le cadre du travail. L'Institut Canadien de l'Éducation des Adultes conçoit la formation comme «toutes activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il

---

[2] Aux États-Unis: The Area Redevelopment Act; The Manpower Development and Training Act of 1962, etc. Au Canada, le gouvernement fédéral a mis sur pied les programmes suivants: Programme de Formation de la Main-d'œuvre (1973-1974; $351.6 millions); Formation en Industrie (1973-1974; $11.6 millions); Formation en Cours d'Emploi (1973-1974; $42.6 millions).

[3] *John Herling's Labor Letter,* November 17, 1962, p. 4. Fred A. AUMAN, «Retraining — How Much of an Answer to Technological Unemployment?», *Personnel Journal,* Vol. 41, No 10, November 1962, p. 507.

[4] Peter B. DOERINGER, *Programs to Employ The Disadvantaged,* 1969.

[5] H. G. HENEMAN, D. YODER, *Labor Economics,* 1965, p. 450.

[6] L'ICEA. «Une goutte d'huile et quelques cours». *Bulletin de l'Institut Canadien d'Éducation des Adultes,* Vol. 8, Nos 2-3, 1972, p. 3.

[7] *Ibid.,* p. 5.

[8] Pierre PÂQUET, «Les politiques de main-d'œuvre et la formation professionnelle des adultes», *Politique de main-d'œuvre; Évaluation de l'expérience Québécoise,* Québec, P.U.L. 1972.

[9] L'ICEA, *op. cit.*

[10] C. R. «Interpersonal Relations: U.S.A., 2000», dans E. H., BURAK, J. W. WALKER (Eds), *Manpower Planning and Programming,* 1972, p. 39.

s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen»[11].

Cette définition de la formation, qui couvre des activités qui vont de l'éducation de base à la formation professionnelle spécialisée, soulève le rôle des différents partenaires (l'État, l'Employeur et le Travailleur lui-même) impliqués dans ces activités. Là encore, les spécialistes des questions de l'éducation et de formation de la main-d'œuvre ne s'entendent pas sur le partage de ces responsabilités. Cependant, tous semblent être d'accord pour reconnaître que les trois acteurs précités doivent coordonner leur action pour permettre au travailleur de s'adapter aux milieux de travail dans lesquels il aura à vivre près de la moitié de sa vie.

Le présent article vise à analyser un peu plus profondément le rôle d'un de ces partenaires en matière de formation de main-d'œuvre, notamment l'employeur[12]. Plus précisément, l'auteur, dans une première partie, clarifie dans quel genre d'activités de formation sont impliqués respectivement ou conjointement, l'État, l'Entreprise et l'Individu et précise aussi le rôle de l'entreprise en cette matière. Dans la seconde partie, les principales caractéristiques qui incitent les dirigeants d'entreprises à se préoccuper de la formation de leur personnel sont analysées et commentées. Finalement, à l'aide de ce cadre pratique, l'auteur étudie la situation qui prévaut en matière de formation dans les organisations québécoises.

PARTENAIRES EN FORMATION

Il nous semble maintenant important de définir le concept de formation. Regroupons les différentes activités de formation en les situant sur un même continuum allant de la formation très personnelle et générale jusqu'aux activités de formation très spécifiques au travail ou à l'entreprise. Ainsi, on pourrait placer à l'une des extrémités du continuum l'éducation ou encore le développement personnel. À l'autre extrémité de ce continuum, on retrouve la formation spécifique (professionnelle) proprement dite, c'est-à-dire, orientée vers des fins surtout

[11] L'ICEA, *op. cit.*, p. 1.

[12] Nous utilisons les termes employeur, entreprise et organisation comme synonymes. Ils s'appliquent, dans le présent texte, tant aux organisations privées, publiques ou para-publiques.

utilitaires pour l'entreprise et, par voie de conséquence, particulière aux différents marchés de travail. Au centre de cet axe, plaçons les programmes de formation dits de recyclage ou de perfectionnement qui permettent à l'individu de s'adapter à la vie de travail ou de se maintenir en situation d'emploi.

GRAPHIQUE I

ACTIVITÉS DE FORMATION

Développement personnel ←	Perfectionnement Recyclage, etc.	→ Formation spécifique ou professionnelle

D'une façon plus spécifique, précisons le genre d'activités de formation que sous-tendent ces trois concepts. *Par formation spécifique (professionnelle),* on réfère à un ou à des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser *l'acquisition* d'habiletés, de connaissances et d'attitudes qui sont essentielles pour *l'exécution actuelle* (ou dans un très proche avenir) des tâches d'un poste de travail.

Une telle activité s'insère implicitement dans un besoin exprimé par l'organisation. À titre d'exemple, un contremaître rattaché au département de la protection s'inscrit à un cours en relations humaines de façon à connaître les différents styles de gestion.

Le *perfectionnement* (ou recyclage) réfère à des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'*amélioration* d'habiletés, de connaissances, d'attitudes déjà acquises partiellement et qui s'avèrent nécessaires soit pour *s'adapter* aux exigences d'un poste de travail, soit pour occuper un autre poste de travail, (v.g. à la suite d'une promotion ou mutation). À titre d'exemple, un outilleur s'inscrit à une session intensive de cours portant sur l'utilisation d'une nouvelle technique en outillage qu'on prévoit utiliser dans l'organisation.

Finalement, par *développement personnel,* il faut entendre les programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste d'abord à favoriser la croissance personnelle d'un individu, sans que le contenu de telles activités ne soit pour autant relié aux fonctions du poste de travail qu'il occupe. Par exemple, un commis-comptable d'une organisation, détenteur d'un certificat de 12e année, s'inscrit à temps partiel au programme d'études conduisant à l'obtention d'un D.E.C.[13] (général)[14].

---

[13] Diplôme d'études collégiales.

[14] Voir, pour des définitions similaires, Maurice de MONTMOLLIN, « Formation et organisation dans l'entreprise », *Droit social,* Nos 9-10, Septembre-Octobre 1973, p. 55.

Si on associe à ces activités les acteurs qui en assument la responsabilité[15], on peut se rendre compte que le développement personnel concerne d'abord et avant tout l'individu considéré comme travailleur ou citoyen. Cependant, comme travailleur, l'individu peut être aidé dans son développement personnel par les deux autres partenaires soit l'entreprise et l'État. Comme citoyen, c'est surtout l'État qui facilite son développement par le truchement de son système d'éducation.

En ce qui concerne le recyclage ou le perfectionnement, on retrouve la présence des trois partenaires mais, cette fois-ci, avec une combinaison différente en terme de responsabilités. Dans ce genre d'activités, la formation du citoyen s'estompe quelque peu pour faire place à la formation du travailleur comme tel[16]. L'individu et l'État sont présents mais sous une forme plus spécifique, c'est-à-dire que l'individu est désormais considéré comme travailleur, tandis que l'État se fait représenter auprès de lui par son ministère du Travail. Dans cette conjoncture, on comprend que ces deux partenaires tiennent de plus en plus compte du troisième acteur, soit l'entreprise ou l'employeur, étant donné que ces activités de formation sont principalement orientées vers les besoins de ce dernier.

Finalement, la formation professionnelle proprement dite est d'abord et avant tout axée sur un ou sur plusieurs marchés de travail. Les trois partenaires sont présents mais cette fois-ci, l'employeur impose ses exigences. Bien que le travailleur et l'État soient impliqués dans ce processus, leurs efforts, en matière de formation, demeurent principalement orientés vers les besoins réels ou éventuels des employeurs en ce qui a trait à leur main-d'œuvre.

En résumé, on peut se rendre compte que l'entreprise a plutôt tendance à orienter son énergie en matière de formation professionnelle, c'est-à-dire vers des activités qui cadrent avant tout avec les buts qu'elle poursuit. La logique patronale veut qu'il en soit ainsi. Jean Dubois fait très bien ressortir cette logique lorsqu'il affirme qu'il est normal pour les dirigeants de favoriser des activités de formation qui suscitent avant tout l'adaptation du travailleur à l'organisation, car

[15] Le lecteur comprendra que ce bref développement est propre à notre société et qu'il est présenté ici à titre indicatif et d'une façon théorique. Le but de cette démarche est de l'utiliser comme cadre d'analyse.

[16] Bien entendu, un travailleur est un citoyen à part entière. Cependant ce que nous voulons souligner ici c'est que ces activités de recyclage ou de perfectionnement sont surtout pensées (le contenu) pour permettre à l'individu de demeurer sur le marché du travail.

«l'entreprise y trouve son profit, les individus y voient la solution de quelques-uns de leurs problèmes urgents: ils pourront trouver un emploi, ils obtiendront une qualification supérieure et un meilleur salaire, ils bénéficieront d'un prestige social accru... En un mot, le but est atteint: le système tourne mieux»[17].

LA FORMATION ET L'ENTREPRISE

Bien que dans de nombreuses entreprises la main-d'œuvre ne semble pas encore être considérée comme un actif essentiel, il n'en demeure pas moins que les administrateurs réalisent de plus en plus que les ressources humaines, qui avaient souvent été mises à l'écart, deviennent le facteur dont il faut maintenant se préoccuper.

Comme le soulignent Mouret et Bouchet, «un changement de mentalité semble s'opérer cependant. Tout en restant souvent au niveau des déclarations de principe, certains dirigeants reconnaissent la «dimension humaine» de leur entreprise et accordent plus d'importance aux décisions d'allocation et de développement du personnel»[18].

La formation de la main-d'œuvre dans le milieu organisationnel est d'abord perçue (par les dirigeants) comme étant un moyen d'adapter les individus aux activités techniques et au contexte organisationnel proprement dit, ainsi qu'un moyen de modifier leur comportement en vue de l'implantation d'un nouveau style de gestion ou en regard de nouvelles responsabilités à exercer. Dans cette conjoncture et eu égard aux différences qui caractérisent les entreprises, on comprend facilement que les activités de formation ne sont pas identiques d'une entreprise à une autre.

La présente section vise donc à dégager quelques traits qui caractérisent les organisations où l'on retrouve de la formation.

Besoin de formation

Une observation qu'il importe de mettre en relief consiste à souligner que très peu d'entreprises (du moins dans le milieu canadien) ont

---

[17] Jean DUBOIS, «Motiver les travailleurs à la Formation», *Droit Social,* nos. 9-10, Septembre-Octobre 1973, p. 69.

[18] Jean-Claude MOURET et Jean-Louis BOUCHET, «Gestion du personnel et formation continue», *Droit social,* nos. 9-10, Septembre-Octobre 1973, p. 49.

des activités de formation. Dans une enquête menée en 1970, vingt-trois pour cent (22.9%) des entreprises canadiennes couvrant l'ensemble des secteurs industriels déclaraient offrir des programmes de formation[19]. En 1973, seulement huit pour cent (7.9%) de l'ensemble des travailleurs canadiens suivaient des sessions de formation offertes par l'employeur[20]. Cette observation nous amène à soulever la question suivante: Comment se fait-il que certaines de ces entreprises ont des activités de formation alors que la grande majorité d'entre elles n'en ont pas? Comme nous l'avons mentionné précédemment, la formation, dans le cadre de l'entreprise, est pensée en fonction de l'obtention d'une main-d'œuvre qualifiée pour le genre d'activités propres à cette dernière. De plus, il semble que ce moyen ne soit considéré qu'uniquement lorsque d'autres moyens se sont avérés inefficaces. Parmi ces moyens, la question du recrutement s'avère primordiale. Les dirigeants des entreprises sont avant tout intéressés à tenter de recruter du personnel déjà formé.

> « Furthermore, when one realizes that an employer's primary goal is to produce a marketable product or service as efficiently as possible, it should come as no surprise that employers give priority to the least costly method of maintaining or expanding their skilled work force-recruitment of workers from outside the firm. »[21]

Une recherche effectuée par Iacobelli dans la région de Cleveland va dans le même sens, en démontrant que des activités de formation prennent naissance dans les entreprises seulement lorsque les autres sources pour obtenir une main-d'œuvre qualifiée sont épuisées[22].

Dans cet ordre de pensées, il faut aussi ajouter que les organisations qui mettent sur pied des programmes de formation sont généralement d'une certaine importance quant à leur taille.

Au Canada, cette tendance est assez évidente puisque dans quatre secteurs industriels analysés (manufacture, services publics, mines et transports), les entreprises ayant plus de 1,000 employés regroupent plus

---

[19] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970,* 1973, p. 10.

[20] Georges GRATTON, « 657,000 travailleurs ont suivi des cours de perfectionnement offerts par l'employeur », *La Presse,* Vol. 91, no. 62, 13 mars 1975, p. F 11. Aussi Statistique Canada, *Programmes de formation offerts par l'employeur,* 1973, 1975, p. 79.

[21] Ontario Ministry of Colleges and Universities Manpower Training Branch, *Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training,* 1973, p. 66.

[22] J. L. IACOBELLI, « Training Programs of Private Industry in the Greater Cleveland Area », 1969.

de soixante (60%) pour cent du personnel de ces industries reliées à des activités de formation[23].

Ces grandes organisations accordent plus d'attention à la formation que les petites entreprises parce qu'elles sont davantage aptes à absorber les coûts qu'elle entraîne et, étant donné le nombre plus considérable de travailleurs qu'elles emploient, il leur devient plus facile d'organiser des programmes de formation. En effet, il est difficile d'imaginer un dirigeant d'une petite entreprise organiser des cours de formation pour trois de ses contremaîtres. Il préfèrera les recruter déjà formés. Par contre, les grandes firmes retirent probablement plus de profit à former leur personnel, étant donné le nombre considérable de personnes qu'elles auraient à recruter si elles abandonnaient leurs activités de formation.

Le comité d'étude ontarien sur la formation dans l'industrie note également cette situation.

> « A number of factors are responsible for these patterns. Small employers can presumably meet their manpower requirements by hiring workers with the required skills because their needs are small relative to the size of the labour market. Also, the possibility that other employers would bid their workers away after they had trained them may act as a strong deterrent against the use of in-industry training.
>
> In comparison, large employers can not always recruit a sufficient number of skilled workers, especially if they hire a substantial proportion of workers in a particular occupational labour market. Under these conditions, formal training programs are at least a significant supplementary means of securing skilled workers. »[24]

Nature de la formation

Comme nous l'avons vu dans la première partie, la nature des programmes existant dans les organisations révèle, sur le plan conceptuel, le but poursuivi ou la philosophie qui sous-tend l'implantation des programmes d'activités reliés plus ou moins directement à la formation des employés. Sur le plan opérationnel, il s'agit de nous référer aux trois catégories d'activités définies dans la première partie de ce travail: *Formation spécifique (professionnelle), perfectionnement ou recyclage* et *développement personnel.*

---

[23] Statistics Canada, *Organized Training in Four Industry Group,* 1965, 1970, p. 10.

[24] Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training, *op. cit.,* p. 64.

Quoique sur le plan pratique, il soit parfois difficile de distinguer clairement si tel programme de formation appartient à telle ou telle catégorie, il semble que la grande proportion des programmes de formation en milieu industriel relèvent de la formation spécifique (professionnelle) ou du perfectionnement (adaptation). Les programmes de formation axés sur le développement personnel sont pratiquement inexistants. L'enquête effectuée par Statistique Canada en 1969-1970 fait clairement apparaître que la majorité des programmes de formation et de perfectionnement dans l'industrie, cinquante-six (56%) pour cent, touchant quelque 486,741 travailleurs, avaient un contenu relié à la sécurité au travail, à l'intégration du travailleur et aux métiers.[25]

Dans un tel contexte, ce genre de formation engendrée par l'entreprise ne peut satisfaire, lorsque c'est possible, que ceux qui souhaitent ou acceptent simplement le renforcement du système dans lequel ils vivent. Cette situation est évidente en France où les employeurs sont obligés de consacrer une certaine somme d'argent[26] à la formation des travailleurs. Dans le cadre de cette loi, Dubois note que « la formation n'est source de développement de l'individu que dans la stricte mesure où son projet coïncide avec celui de l'entreprise. Si, pour lui, le mot « promotion » a seulement pour sens « promotion dans la hiérarchie de l'entreprise », il bénira la formation. Mais malheur à lui s'il prétend donner au mot promotion un autre sens plus personnel. »

Dans ce contexte, ajoute-t-il,

> « Il est normal que les dirigeants ne voient aucun intérêt à favoriser une formation qui aurait pour but de renforcer l'autonomie des individus et des groupes. Provoquer des changements dans les systèmes individuels, alors que ces changements ne seraient pas en harmonie avec les changements techniques et organisationnels, leur paraît une stupidité: cela reviendrait à multiplier les « dysfonctionnements » au lieu de les réduire. Plus simplement, à l'égard de tels projets de formation, ils diront que « cela n'aboutirait qu'à faire des aigris, à fabriquer des inadaptés et des chômeurs en puissance ». Ils en appelleront au réalisme; sans voir qu'il ne s'agit que d'une soumission à un système, technique et social plus global considéré comme intangible. »[27]

Les chercheurs ontariens notent également cette particularité de la formation dans le milieu industriel. Selon eux, « not only is the

---

[25] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 27.

[26] Fixée pour les années 1972-1973 à 0.8% de la masse salariale. Loi du 16 juillet 1971 sur la Formation professionnelle.

[27] DUBOIS, *loc. cit.*

incidence of formal in-industry training programs low, but the training provided tends in the direction of being industry specific. At best the employers' ability (and interest) to serve public manpower objectives is quite limited. Private employers usually provide training in very narrow skills related to their own production requirements. More over, they train personnel when they have to.»[28]

Ces observations nous permettent donc de conclure que l'employeur, lorsqu'il opte pour de la formation, élabore cette formation principalement dans la perspective de rencontrer ses objectifs organisationnels.

Clientèle

Un autre aspect sur lequel il est important de s'interroger concerne le type de clientèle qui est principalement touchée par les programmes de formation dans l'industrie. Pour les besoins de l'analyse, distinguons trois niveaux d'occupations, soit les cadres (supérieurs[29], intermédiaires[30], ou inférieurs[31]), le personnel exécutant[32] et le personnel conseil[33].

Le personnel cadre constitue, à l'égard de la formation, le groupe de travailleurs le plus favorisé. En effet, il nous apparaît que la majorité

---

[28] Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training, *op. cit.*, pp. 66 et 73.
Cette observation est d'ailleurs très bien développée dans l'ouvrage de Gary BECKER, *Human Capital,* 1975.

[29] *Cadres supérieurs*: personnel de direction qui, dans la ligne d'autorité, se rapporte directement au conseil d'administration, au directeur général ou à la plus haute instance organisationnelle et dont les tâches consistent à élaborer les politiques de l'organisation.

[30] *Cadres intermédiaires:* personnel de direction qui, dans la ligne d'autorité, se rapporte directement aux cadres supérieurs et dont les tâches principales consistent à traduire les politiques de l'organisation sous forme opérationnelle et à veiller à leur application auprès des cadres inférieurs.

[31] *Cadres inférieurs*: personnel de direction qui, dans la ligne d'autorité, constitue le dernier palier hiérarchique de direction et dont les tâches principales consistent à faire exécuter les politiques par les exécutants et à superviser leur travail.

[32] *Personnel exécutant*: personnel qui œuvre au niveau de la production du service ou du produit. En général, il s'agit des personnes qui sont sur la ligne de production (personnel spécialisé, semi-spécialisé et non-spécialisé-journalier).

[33] *Personnel conseil*: personnel qui n'est pas dans la ligne hiérarchique d'autorité et qui aide à la formulation et à l'implantation des politiques et/ou à l'exécution des opérations. Entrent nécessairement dans cette catégorie tous les professionnels qui ne sont pas dans la ligne hiérarchique d'autorité.

des programmes que l'on retrouve en milieu organisationnel visent à atteindre une clientèle composée de personnel cadre, de personnel conseil ou technique.

Les membres du comité d'étude de l'Ontario sur la formation dans l'industrie font ressortir cette étrange situation lorsqu'ils affirment que les programmes de formation mis sur pied par les entreprises « were of most benefit to persons in least need of training in order to compete in the labour market... and the majority of trainees... appeared to be persons who had the best chance of finding a job without the help of an in-industry training program. »[34]

Jean Dubois observe le même phénomène au sein de l'industrie française où la politique patronale consiste en une « monopolisation du budget au profit des actions internes, utilisation préférentielle au bénéfice du personnel d'encadrement plutôt que du personnel ouvrier. »[35]

Il n'est pas étonnant de constater que les ouvriers « exécutants » accusent un faible taux de participation aux programmes de formation offerts par l'entreprise. En effet, l'employeur qui soutient des activités de formation s'assure que ceux qui y participent sont les mieux préparés pour ce genre de formation. Or ceux qui sont déjà les plus favorisés sur le plan de la formation antérieure sont ceux qui présentent le plus de chances d'être sélectionnés pour les programmes parrainés par l'entreprise. Donc nous comprenons sans peine qu'à l'inverse les ouvriers « exécutants », qui sont les moins préparés, satisfont beaucoup moins aux critères de sélection comparativement aux autres groupes de travailleurs, ce qui expliquerait leur faible taux de participation.

Bien que nous ne disposions pas de données portant précisément sur la clientèle qui adhère aux programmes de formation dans l'industrie, il est quand même possible de tirer quelques conclusions à l'aide des statistiques relatives aux stagiaires bénéficiant de la formation dans l'industrie. L'enquête de Statistique Canada montre qu'en excluant la formation reliée aux métiers ainsi que la formation relative à la sécurité et à l'orientation professionnelle, la formation reliée à la gestion constitue le troisième plus important champ d'étude (selon le nombre de stagiaires qui y sont inscrits)[36]. Bien qu'au troisième rang en im-

---

[34] Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training, *op. cit.*, p. 70.

[35] DUBOIS, *op. cit.*, p. 68.

[36] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 27.

portance, les administrateurs (cadres) sont beaucoup plus restreints, en nombre absolu, que le personnel de métier ou exécutant. L'Ontario, en 1968-1969, pour l'ensemble de ses industries, comptait près de 22% de ses stagiaires dans le groupe cadre.[37] Les auteurs notent également que dans les grandes entreprises, on consacre beaucoup d'efforts à la formation des gestionnaires:

> « Many firms, especially larger ones, apparently made a continuous effort to train at the management level in the belief that management ability is a major factor in the success of their companies. »[38]

Ainsi, non seulement la nature de la formation est-elle très spécifique aux besoins de l'entreprise, mais également la clientèle affectée à cette formation est surtout celle des gens de métier, cadres ou techniciens.

Contenu de la formation

Dans le cadre de cet article, l'analyse du contenu des différents programmes de formation prend une certaine importance. Abordons cette variable par le truchement d'une classification simple en regroupant les activités de formation sous les termes général[39], technique[40] et administratif[41]. La tendance observée sur ce plan démontre que la majorité des programmes de formation s'appuient sur un contenu plutôt administratif et technique que général.

Compte tenu du contexte organisationnel décrit précédemment, il n'y a pas à s'étonner du fait que la formation dans l'industrie néglige les programmes à caractère général au profit de ceux à caractère technique et administratif. Ces programmes généraux visent surtout à faciliter la croissance personnelle de l'individu tandis que les programmes à contenu technique et administratif sont plutôt orientés vers la croissance de l'organisation.

---

[37] Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training, *op. cit.*, p. 67.

[38] *Ibid.*, p. 66.

[39] Général: à contenu très large, qui facilite la croissance personnelle de l'individu.

[40] Technique: à contenu spécifique et axée vers l'acquisition d'habiletés ou de connaissances se rapportant à la manipulation de matériel et/ou au fonctionnement de l'équipement.

[41] Administratif: contenu se rapportant à des opérations de la gestion, que ce soit en matière de personnel, finance, production, marketing, etc.

Tel que mentionné précédemment, les statistiques canadiennes de 1970 démontrent que le contenu de la formation dans l'industrie se concentre autour de trois grands pôles, soit la sécurité[42] et l'orientation professionnelle[43] (33.5%), les métiers (22.6%) et la gestion[44] (16.6%). Seulement 34,656 travailleurs(euses) canadiens(nes) ont suivi des cours de formation à caractère plus général, c'est-à-dire des cours de formation et de recyclage gravitant autour de l'acquisition ou du perfectionnement des connaissances. Ce nombre traduit un faible pourcentage (7.1%) à l'échelle canadienne, ce qui met davantage en relief le fait que les employeurs ne considèrent pas que la formation visant à développer l'individu en tant qu'individu relève de leur responsabilité ou encore de celle de l'industrie en général.

Par contre, en ce qui concerne les cadres, chez qui il est plus plausible de trouver une grande variété dans la formation, le contenu de celle-ci touchait, selon une enquête effectuée en 1968 auprès de 21 entreprises, les relations humaines, l'administration et les sujets de nature technique.

> « Dans le groupe des 21 compagnies qui ont fourni des chiffres concernant la formation, 3.3 jours-homme des cadres supérieurs et professionnels ont été consacrés en moyenne aux cours en 1968. Les cours techniques ont absorbé la plus grande part de ce total, soit 1.9 jour-homme, à comparer à .8 pour les cours administratifs et .6 pour les cours en relations humaines. »[45]

Une autre façon (indirecte) d'évaluer quelque peu le contenu de la formation donnée dans l'industrie, consiste à considérer la durée des cours qui caractérise cette formation. Près de 40% de tous les stagiaires au Canada ont suivi des cours d'une durée inférieure à 20 heures; 28% ont suivi des cours d'une durée inférieure à 100 heures. « Si on suppose une répartition similaire pour environ 11% d'autres stagiaires ayant assisté à des cours d'une durée inconnue, quelque

---

[42] Sécurité: formation qui rend l'employé apte à appliquer des techniques et pratiques de sécurité.

[43] Orientation professionnelle: formation donnée en général aux nouveaux employés afin de les familiariser avec l'organisation générale de l'établissement, ses règlements et ses méthodes de travail. Ce genre de formation ne spécialise pas les employés mais les aide à exercer leurs aptitudes particulières dans un milieu de travail qui leur était étranger.

[44] Gestion: cours suivis en vue d'acquérir de nouvelles connaissances relatives aux techniques de la gestion.

[45] B. A. KEYS, F. G. THOMPSON, M. HEATH, *Comment satisfaire aux besoins en Personnel de cadre,* 1971, p. 36.

75% des stagiaires ont reçu moins de 100 heures de formation parrainée par l'employeur.»[46]

Outre le fait qu'il permette de réaliser la courte durée des activités de formation, ce volet d'analyse, concernant la durée des cours offerts dans l'industrie, incite sérieusement à croire que, compte tenu de la longueur des périodes consacrées aux cours offerts, ces activités sont très rarement axées autour du concept de développement personnel.

En résumé, la formation dans l'industrie ne permet pas aux gens de se développer par le travail mais plutôt de se développer pour le travail, et encore un travail très spécifique à l'entreprise.

Pourtant la notion de travail pourrait effectivement servir de tremplin à l'épanouissement tant du travailleur que du citoyen.

Il est malheureux de constater que l'entreprise n'assume pas mieux son rôle dans le développement des ressources humaines. Pourtant «c'est toujours à travers leurs expérience de travailleurs que les adultes du milieu ouvrier m'ont révélé la fine pointe de leur être, et cela même à travers les processus cumulatifs d'infériorisation qu'ils ont vécus d'abord au travail, et partout ailleurs. Culturellement, économiquement ou politiquement toute praxis passe par ces tripes et par ce cœur à vif d'une expérience humaine beaucoup plus riche qu'on ne le pense».[47]

Bref, le développement des ressources humaines dans le milieu organisationnel est caractérisé par les points suivants:

1- Peu d'organisations ont développé des programmes de formation. Celles qui en mettent sur pied sont des entreprises ayant un nombre important de travailleurs et qui se rencontrent surtout dans les régions économiquement développées.
2- Les programmes de formation sont plutôt orientés vers la formation professionnelle (spécifique à l'entreprise) et le perfectionnement personnel.
3- La clientèle de ces programmes de formation implique surtout du personnel cadre, conseil et technique plutôt que du personnel d'exécution.
4- Le contenu des programmes de formation est surtout à caractère technique et administratif.

---

[46] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 18.
[47] J. GRAND'MAISON, *Des milieux de travail à réinventer*, 1975, p. 51.

L'ENTREPRISE QUÉBÉCOISE ET LA FORMATION

L'entreprise québécoise[48], relativement à la formation des travailleurs, n'est pas dans une position très enviable. Selon les plus récentes statistiques, le Québec ne compte que six (6.3) pour cent de sa main-d'œuvre inscrite à des programmes de formation offerts par l'employeur. Sur ce plan, le Québec s'avère être la province la plus désavantagée[49].

Une telle situation, bien qu'elle ne soit pas exclusive au Québec, incite à s'interroger sur ses causes, surtout si on considère que plusieurs auteurs sont persuadés que «la formation en industrie donne incontestablement de meilleurs résultats que la formation en institution[50].

Besoins de formation

Comparativement aux autres provinces du Canada, le Québec témoigne, pour l'ensemble des secteurs industriels, du plus faible pourcentage (15.4%) d'entreprises déclarant offrir des programmes de formation[51]. Cette faible proportion des entreprises québécoises engagées dans des activités de formation (Ontario 23.7%; Canada 22.3%) contribue à abaisser la moyenne nationale[52].

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce texte, le fait que les dirigeants des entreprises québécoises n'engagent que peu de travailleurs dans des activités de formation ne signifie pas pour autant que leurs entreprises peuvent se dispenser d'une main-d'œuvre qualifiée. Certaines caractéristiques propres à l'entreprise québécoise nous portent plutôt à croire que le moyen utilisé pour se procurer cette main-d'œuvre qualifiée est d'une tout autre nature que celui de la formation.

---

[48] Les seules statistiques officielles sur le sujet sont compilées par le gouvernement fédéral. Certaines données proviennent aussi du Ministère du Travail québécois relativement aux projets de formation industrielle recommandés par la direction de la formation professionnelle.

[49] Statistique Canada, «Emploi, gains et durée du travail», janvier 1975, p. 80. (CAT. no 72-002).

[50] L'I.C.E.A., *op. cit.*, p. 4.

[51] Pierre PÂQUET, «La formation professionnelle des adultes: Assemblée générale annuelle de l'Institut Canadien d'Éducation des Adultes», (texte miméographié), juin 1973, p. 8.

[52] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 27.

En effet nous constatons, dans un premier temps, que les entreprises québécoises sont, d'une façon générale, de taille petite ou moyenne. Trente-six (36) pour cent des travailleurs de l'industrie manufacturière québécoise œuvrent dans des entreprises de moins de cent (100) employés[53]. Or, comme il a été souligné antérieurement, il existe une relation directe et positive entre le nombre d'employés œuvrant dans les entreprises et l'établissement d'activités de formation dans ces entreprises.

TABLEAU I

Employés en situation de formation par taille d'entreprise

Employés en situation de formation	*Total rapporté*	*15-40 employés*	*50-99 employés*	*100-249 employés*	*250-499 employés*	*500-999 employés*	*1000 + employés*
Nombre	101,870	2,812	3,723	8,335	9,721	15,572	61,707
Distribution en pourcentage	100.	2.8	3.7	8.2	9.5	15.3	60.6

Source: Statistics Canada, Organized Training in Four Industry Groups, 1965, *op. cit.*, (Tableau 8) p. 20.

Le Tableau I montre qu'en 1965, dans quatre industries (manufacturière, services publiques, mines et transports), les entreprises de plus de mille (1000) employés avaient plus de soixante (60) pour cent de leur main-d'œuvre en situation de formation.

Cette observation est d'ailleurs confirmée par Dodd dans une étude sur l'existence du congé-éducation dans la convention collective de travail au Québec. Il remarque que «les clauses de formation se retrouvent dans les conventions visant un grand nombre de salariés, 250 et plus».[54]

Une seconde raison qui pourrait expliquer cette situation serait due au fait que les entreprises plus considérables sont obligées, par la force des choses, de se doter d'une gestion des ressources humaines plus complète et plus sophistiquée. Dans cette perspective, elles ne peuvent logiquement qu'aboutir aux activités de formation, soit à la suite des pressions ou demandes des travailleurs, soit par souci d'une gestion de main-d'œuvre plus efficace ou tout au moins plus complète.

[53] I.C.E.A., *Le rôle des entreprises en éducation des adultes*, 1963.

[54] W. DODD, «Le congé-éducation dans la convention collective de travail au Québec», (texte miméographié), non daté, p. 3.

Au Québec, la majorité des entreprises étant de taille plutôt modeste, le rôle de ces dernières, en matière de formation, s'avère conséquemment être assez réduit. L'I.C.E.A. fait d'ailleurs très bien ressortir cette situation:

> «... il semble improbable, si on se base sur l'activité des entreprises de 100 à 200 employés dans «le domaine de la formation» que les entreprises de moins de 100 employés soient généralement en mesure de participer de façon active à la formation de leurs employés. Il ne faut pas oublier que les entreprises de moins de 100 employés représentent 93.5% des entreprises et 36.4% des employés de l'industrie manufacturière au Québec.»[55]

Un autre élément qui n'incite guère les dirigeants des entreprises à se préoccuper de la formation est la situation géographique des entreprises québécoises. L'industrie secondaire québécoise ainsi que celle des services sont surtout localisées dans les centres urbains, et plus particulièrement à Montréal et à Québec[56]. Or, en 1970, quarante-six (46.4) pour cent[57] des entreprises québécoises qui offraient des programmes de formation appartenaient au secteur secondaire. De plus, un autre quarante-huit (48.9) pour cent des organisations qui offraient de la formation à leurs employés se retrouvaient dans le secteur des services, plus particulièrement dans le commerce et les finances. Plusieurs de ces entreprises, en plus d'être importantes quant à leur taille, bénéficient d'un bassin de main-d'œuvre variée (localisée surtout dans les villes) à partir duquel elles peuvent recruter. Dans ce contexte, elles se trouvent ainsi doublement avantagées, d'une part sur le plan du recrutement qui leur est facilité, et d'autre part par leur importance qui les incite et leur permet de se préoccuper de la formation de leur personnel.

D'un autre côté, les entreprises de même envergure qui sont situées loin des agglomérations urbaines évoluent dans un contexte différent. Les difficultés qu'elles éprouvent à recruter leur personnel les portent à compenser ce problème par l'utilisation de programmes de formation adaptés à leurs besoins. Une étude récente[58] de la clien-

---

[55] I.C.E.A., *Le rôle des entreprises en éducation des adultes, op. cit.*, p. 52.

[56] Les régions métropolitaines de Montréal et Québec comptaient 5,893 entreprises des secteurs secondaire et tertiaire employant quelques 286,652 travailleurs. Bureau de la Statistique du Québec, division des industries secondaires et tertiaires.

[57] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 25.

[58] Yvon LACOSTE et Claude PARADIS, «Rapport sur les services et les clientèles du COSE: situation actuelle et perspective d'avenir», (texte miméographié), 1975, p. 9.

tèle desservie par le Centre de l'Organisation Scientifique de l'Entreprise, qui se spécialise dans la formation du personnel, montre que les entreprises situées dans les régions du Saguenay — Lac St-Jean et de Trois-Rivières constituent la partie la plus importante de ce marché après les organisations situées à Montréal.

Comme on peut le constater, l'entreprise québécoise ne s'est pratiquement pas encore éveillée à la formation de sa main-d'œuvre. À part pour quelques entreprises d'envergure nationale ou internationale, la formation reste pratiquement inexistante au sein des entreprises québécoises. Si on la compare aux autres provinces du pays, la province de Québec fait effectivement figure de parent pauvre.

TABLEAU 2

Pourcentage des entreprises offrant des programmes de formation par type d'industrie

RÉGION	*Ensemble des industries*	*Manufacture*	*Services publiques*	*Mines*	*Transport et communications*
Atlantique	26.8	27.4	50.8	24.2	21.1
Québec	24.5	26.1	36.6	16.7	16.3
Ontario	25.6	26.0	52.4	19.5	21.5
Prairies	31.0	31.4	39.2	27.5	28.9
Pacifique	29.2	29.9	57.9	20.5	24.9

SOURCE: Statistics Canada, *Organized Training in Four Industry Groups*, 1965, *op. cit.*, p. 32.

Le Tableau II montre que, relativement aux quatre types d'industries retenues, le Québec vient au dernier rang en ce qui concerne les pourcentages d'entreprises offrant de la formation aux travailleurs. Dodd relève que quatre-vingt-treize (93) pour cent[59] des conventions collectives étudiées (touchant 141,235 travailleurs) ne contiennent aucune clause relative à la formation du personnel couvert par ces conventions collectives de travail. Comme soixante-cinq (65) pour cent de la main-d'œuvre active au Québec n'est pas syndiquée, «leur situation à ce chapitre est encore plus déplorable. Que faire?»[60]

Nature de la formation

Le Québec ne déroge pas, relativement à la nature de la formation, de la tendance observée pour l'ensemble des entreprises canadiennes.

[59] DODD, *op. cit.*, p. 2.
[60] DODD, *op. cit.*, p. 10.

En effet, « les programmes d'apprentissage et de formation en cours d'emploi ne visent qu'une chose: la formation « d'hommes-outils »[61]. C'est ainsi que la presque totalité des cours offerts aux employés ne tendent que vers un objectif, soit répondre plus efficacement aux besoins de l'entreprise. » Dans cette perspective, les activités de formation se limitent presque exclusivement aux cours de formation spécifique, de métiers ou, dans les meilleurs cas, de perfectionnement.

Les statistiques qui représentent le nombre de stagiaires selon le genre de formation donnée sont éloquentes à ce sujet. En 1970, plus de trente et un (31) pour cent des stagiaires inscrits à des sessions de formation l'étaient dans des cours de métiers, tandis que quelque vingt-trois (23.3) pour cent des stagiaires étaient inscrits à des cours reliés à la sécurité et à l'orientation professionnelle. Seulement onze (11) stagiaires sur un total de 159,104 étaient inscrits à de la formation non-professionnelle...[62] D'autre part, relativement à la poursuite de cours orientés vers l'acquisition ou le perfectionnement des connaissances, le Québec et l'Alberta sont au premier rang des provinces canadiennes avec huit (8.2) pour cent des stagiaires participant à ce genre de formation.[63]

En 1970, quelque dix-huit (18) pour cent des travailleurs inscrits dans des programmes de formation suivaient des cours de gestion. Ce genre de formation spécifique ou de perfectionnement regroupe soixante-douze (72) pour cent des personnes impliquées dans la formation offerte par les entreprises.[64] Il devient donc évident que le rôle de l'industrie en matière de formation est essentiellement conçu dans un cadre orienté vers l'atteinte d'objectifs organisationnels.

Les activités de développement personnel sont complètement absentes du contenu des programmes de formation. Le rôle de l'entreprise québécoise en cette matière est pratiquement inexistant quoique, sur ce point, le Québec est la province où les employeurs permettent le plus d'activités de ce genre.[65] Il est déplorable qu'il en soit ainsi car, une telle situation va à l'encontre de ce que les auteurs de l'ouvrage « Work in America » soulignent lorsqu'ils affirment que par le travail, l'individu apprend non seulement à travailler mais

---

[61] DODD, *op. cit.*, p. 3.

[62] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 27-29.

[63] *Ibid.*

[64] *Ibid.*

[65] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970, op. cit.*, p. 27.

qu'il se forme également à devenir citoyen[66]. Cette activité est tellement centrale dans la vie des gens que si le travail ne permet pas à ces derniers de se développer sur le plan personnel, il ne peut en résulter que des répercussions néfastes sur d'autres parties du système social et, conséquemment, sur l'entreprise elle-même.

> « Moreover, a growing body of research indicates that, as work problems increase, they may be a consequent decline in physical and mental health, family stability, community participation and cohesiveness, and « balanced » socio-political attitudes, while there is an increase in drug and alcohol addiction, agression, and delinquency »[67].

Donc sur le plan de la formation de la main-d'œuvre, l'entreprise commence à peine à prendre ses responsabilités organisationnelles tandis qu'elle accuse un énorme retard pour assumer une partie de ses responsabilités sociales. Elle s'en remet trop volontier à l'État alors qu'il lui revient aussi de contribuer à la formation des citoyens. Dans une perspective mondiale, de faire remarquer le Ministre de l'Industrie et Commerce du Québec, « la responsabilité sociale de l'entreprise est désormais partie intégrante des coûts d'opération et de production ». [68]

Clientèle

Conformément à la logique de l'entreprise, les activités de formation en milieu organisationnel favorisent certains groupes de travailleurs, et en particulier ceux qui semblent les moins démunis.

En ce qui a trait à la formation spécifique ainsi qu'aux activités de perfectionnement, il apparaît que la formation est surtout dirigée vers le personnel cadre et le personnel technique ou conseil. Le personnel d'exécution semble être le moins favorisé sur ce plan. Le rapport de Statistique Canada de 1973 montre que ce sont dans les secteurs de l'administration et des professions libérales (cadres) et techniques qu'on trouve la plus forte proportion de travailleurs qui ont suivi des cours, soit plus de vingt-huit (28) pour cent. [69]

Lorsqu'une entreprise doit former des travailleurs, là encore elle sélectionne ceux qui ont le plus de potentiel, c'est-à-dire ceux qui

---

[66] Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, *Work in America*, 1973. p. XV.

[67] *Ibid.*, p. XVI.

[68] G. ST-PIERRE, « L'entreprise aussi doit prendre certaines responsabilités sociales », *La Presse*, vol. 91, no 110, 9 mars 1975, p. A 6.

[69] Statistique Canada, « Emploi, gains et durée du travail », *op. cit.*, p. 81.

présentent le plus de chances de réussite. Conséquemment, les cadres représentent la catégorie de travailleurs d'abord touchés (étant, d'une façon générale, plus scolarisés que le personnel exécutant), tout au moins dans les grandes organisations où ils sont plus nombreux. Dans les petites entreprises où le personnel cadre est très réduit, là encore ceux à qui on offre de la formation sont ceux qui sont les mieux préparés, c'est-à-dire ceux qui pratiquent un métier spécialisé.

Par le truchement des stagiaires inscrits aux sessions de formation, les statistiques de 1970 soutiennent ces affirmations. En effet, le groupe le plus considérable de stagiaires se retrouve dans la catégorie «métier» (31.2%). D'un autre côté et malgré le fait que le personnel cadre soit proportionnellement moins nombreux que les exécutants, on note que dans l'industrie secondaire, il y avait quelque 10,187 stagiaires inscrits dans le cours de formation par opposition à seulement 12,836 stagiaires dans les métiers, ce qui exprime une nette surreprésentation[70].

TABLEAU 3

Répartition procentuelle des projets et stagiaires selon la clientèle, Province de Québec (1974-1975)

CLIENTÈLE	*PROJETS*		*STAGIAIRES*	
	N	%	N	%
Personnel conseil[1]	320	4.6	774	3.1
Directeurs Administrateurs[2]	883	12.6	2788	11.3
Professionnel Travailleurs spéc.[3]	1158	16.6	3220	13.1
Métier[4]	4249	60.9	15933	65.
Exécutant[5]	370	5.3	1835	7.5
TOTAL	6980[6]	100.0	24550[7]	100.0

SOURCE: Rapport Annuel du Ministère du Travail et de la Main-d'Œuvre, 1974-1975: direction formation professionnelle, mai 1976.

[1] Regroupe: Travailleurs: sciences naturelles, techniques et mathématiques.

[2] Regroupe: Directeurs, administrateurs, personnels assimilés, personnel administratif et assimilé.

[3] Regroupe: Enseignant et personnel assimilé, membres du clergé et assimilés, personnel médical, techniciens santé et travailleurs assimilés, travailleurs spécialisés

[70] Statistique Canada, *loc. cit.*

sports et loisirs, travailleurs spécialisés dans la vente, travailleurs spécialisés dans dans les sciences.

4 Regroupe: mineurs, carriers, foreurs de puits et assimilés, travailleurs des industries de transformation, travailleurs spécialisés dans la fabrication, montage, réparation, travailleurs du bâtiment, autres ouvriers qualifiés et conducteurs de machines.

5 Regroupe: Manutentionnaires et assimilés, personnel de l'exploitation des transports, travailleurs forestiers et bûcherons, pêcheurs, chasseurs, trappeurs et travailleurs assimilés, travailleurs non classés ailleurs.

6 Il est à noter, selon le plus récent Rapport annuel du Ministère du Travail et de la Main-d'Œuvre (1975-1976), que le nombre de projets a chuté d'un peu plus de deux (2.2) pour cent en passant de 6980 projets pour 1974-1975 à 6828 pour 1975-1976.

7 Les récentes statistiques du Ministère du Travail et de la Main-d'Œuvre montrent une baisse importante du nombre des stagiaires en 1975-1976 de vingt-six (26.22) pour cent, passant de 24,550 en 1974-1975 à 18,112 pour 1975-1976.

Des statistiques récentes (1974-1975), compilées par la direction de la formation professionnelle du Ministère québécois du Travail, révèlent que seulement cinq (5.3) pour cent des programmes de formation recommandés par cet organisme au gouvernement fédéral, touchent du personnel exécutant. On remarque, d'autre part, que 4,249 projets de formation dans le secteur des métiers ont été recommandés. Les cadres, bien que étant moins nombreux, soit 2,788 stagiaires, pour une proportion de onze (11.3)[71] pour cent, participent aux programmes de formation recommandés par le service de la formation professionnelle.

Au niveau de l'entreprise, ce sont surtout les personnes engagées sur une voie permettant à l'organisation d'atteindre ses buts qu'on implique dans des activités de formation. D'un autre côté, le personnel exécutant est laissé à lui-même. L'étude de Dodd, qui touche uniquement du personnel exécutant (syndiqués — les cadres hiérarchiques ne sont pas considérés, sauf exceptions, comme des salariés au sens du Code du travail et ils ne peuvent donc pas être parties à une convention collective), peut nous permettre de nous faire une idée des possibilités de formation offertes au personnel exécutant. Seulement six (6.3) pour cent des 253 conventions collectives étudiées contiennent pour eux des dispositions relatives au congé-éducation ou des dispositions facilitant l'accès à la formation.[72]

Contenu de la formation

Bien que cet aspect ait déjà été abordé par le truchement de la nature de la formation donnée dans l'entreprise québécoise, il convient

[71] Rapport du Ministère du Travail et de la Main-d'Œuvre, 1974-1975, *loc. cit.*

[72] DODD, *op. cit.*, p. 5.

ici de soulever quelques traits propres au contenu spécifique de ces activités de formation.

Comme l'enquête de Statistique Canada le révèle, le contenu de la formation donnée en milieu organisationnel québécois est strictement à caractère technique et administratif[73], alors que la formation plus générale y est totalement absente.

D'ailleurs, la durée de ces programmes de formation nous permet de constater que le contenu en est très spécifique et probablement accolé à des situations industrielles très particulières. En effet, plus de la moitié (51.7%) des cours donnés dans les entreprises au Québec sont de courte durée, c'est-à-dire d'une durée de moins de cent (100) heures. Dans le secteur primaire et secondaire, respectivement quatre-vingt-cinq (85) pour cent et soixante-dix-neuf (79) pour cent des cours offerts tombent dans cette catégorie. Dans les services, la situation est différente avec trente-six (36) pour cent des activités de formation qui ont une durée de moins de cent (100) heures.[74]

Seules quelques grandes organisations[75] encouragent, d'une façon ou d'une autre[76], leur personnel à s'inscrire à des sessions de formation qui n'ont pas nécessairement pour but l'intégration de la personne à son travail. Cependant, est-il nécessaire d'ajouter que ces organisations sont très rares et qu'elles sont très importantes dans l'économie d'une région.

Ces quelques entreprises commencent à réaliser qu'elles ont un rôle social à jouer et que la formation qu'elles offrent doit également inclure des activités de formation plus générale cherchant d'abord le développement personnel de leurs travailleurs.

À titre d'exemple, la Compagnie ALCAN à l'Isle Maligne a «fondé» une université-maison appelée l'Université du Nord. Cette compagnie accepte également d'aider, de diverses façons, ses travailleurs à participer à des activités de formation générale (par exemple, musique, langue, etc.) qui ne sont pas directement reliées aux tâches contenues dans les postes occupés par ces travailleurs.

Bref, il s'effectue, chez les dirigeants de ces quelques entreprises, d'ailleurs trop peu nombreuses au Québec, une prise de cons-

---

[73] Statistique Canada, *Formation dans l'industrie: 1969-1970,* 1973, p. 27-29.

[74] *Ibid.*, p. 34-35.

[75] À notre connaissance, l'ALCAN et la compagnie de téléphone Bell.

[76] En défrayant les coûts d'inscription, en libérant les personnes pendant leur temps de travail, etc.

cience à l'effet que la société dans laquelle nous vivons est caractérisée par «la fin du 'easy buck' à l'américaine. En effet, de plus en plus nous nous orientons vers un partage accru des responsabilités de gestion dans l'entreprise (gestion des ressources humaines). C'est un partage des ressources avec la société ambiante».[77] L'entreprise doit donc, dans ce contexte, partager avec les autres partenaires la formation et du travailleur et du citoyen.

CONCLUSIONS

Dans un contexte de formation continue visant à répartir tout au long de la vie d'un individu une alternance entre l'éducation, le travail et les loisirs, l'entreprise a un rôle prépondérant à jouer. L'O.C.D.E., dans son rapport[78], souligne que l'entreprise, compte tenu de ce rôle, doit faciliter à chacun l'opportunité d'assurer le plein épanouissement de ses aptitudes.

Est-il nécessaire d'ajouter que l'entreprise québécoise, pas plus que l'entreprise canadienne d'ailleurs, n'est pas prête à s'impliquer dans des activités de ce genre et conséquemment à y apporter une réelle contribution.

Il est vrai qu'une telle orientation nécessite l'établissement d'un cadre politique et social propice à ce rôle qu'aura à jouer l'entreprise en matière de développement de la personne.

À cet effet, le récent rapport[79] du comité sénatorial permanent des finances nationales sur Main-d'Œuvre Canada, consacre un chapitre à l'étude du rôle des employeurs en matière de formation. Une première conclusion mise en évidence par les auteurs du rapport et qui souligne l'importance de plus en plus grande de la formation, est à l'effet que «les canadiens changent d'emploi plus fréquemment; ils sont plus exigeants dans le choix du travail qu'ils désirent accomplir et les enquêtes démontrent qu'en moyenne l'effort dans la recherche d'un emploi est faible». Un tel changement d'attitude chez les travailleurs canadiens indique que tout doit être mis en œuvre pour maintenir ces derniers dans leur contexte de travail. Dans cette perspective,

---

[77] ST-PIERRE, *op. cit.*, p. A 6.

[78] O.C.D.E., *L'éducation récurrente: une stratégie pour une éducation continue*, 1973, p. 35.

[79] *Rapport du Comité sénatorial permanent des Finances nationales sur Main-d'Œuvre Canada*, août 1976, p. XII.

les programmes de formation en industrie ou, tout au moins, ceux pilotés par les employeurs deviennent cruciaux. Comme il est plus facile d'adapter la formation aux exigences d'une organisation ou entreprise plutôt qu'aux besoins d'une province ou d'un pays, on comprendra que ce genre de formation doit être développée.

Pour le moment, les activités de formation dans les entreprises québécoises, en plus d'être très peu développées, se limitent à une formation très spécifique reliée au travail des participants œuvrant au sein de ces entreprises.

Cette formation, bien que limitée, n'est toutefois pas à négliger. Elle ne permet peut-être pas aux travailleurs démunis de se trouver un emploi, mais au moins permet-elle à ceux déjà en place de s'y maintenir et d'y progresser...

Dans un premier temps, les entreprises devraient au moins s'éveiller à ce rôle intrinsèque (assumer des activités de formation spécifiques et de perfectionnement) qui leur est propre et qui ne peut que les servir, et conséquemment, servir du même coup le travailleur en le maintenant dans son emploi.

Au Canada, « il est difficile de comprendre pourquoi on insiste tellement — en fait presque exclusivement — sur la formation dans des institutions d'enseignement alors que, suivant les experts en la matière, dans beaucoup de métiers et pour beaucoup de personnes, la formation dans l'industrie semble être préférable. »[80] Pourtant, en 1973, soixante-dix-neuf (79) pour cent des stagiaires formés en industrie occupaient un emploi au moment du sondage. « Quarante-huit (48) pour cent d'entre eux étant demeurés au service de l'entreprise qui leur avait dispensé la formation. Quatorze (14) pour cent étaient sans emploi et sept (7) pour cent ne figuraient plus sur les listes de la population active. Ces chiffres permettent de croire que les personnes qui ont reçu une formation professionnelle dans l'industrie ont, dans une certaine mesure, plus de chances d'obtenir un emploi que celles qui ont été formées dans les institutions d'enseignement ».[81] Ces observations militent en faveur du fait que la formation de l'employé est indéniablement la responsabilité de l'employeur car elle a dans ces circonstances beaucoup plus de chances de succès.

---

[80] Conseil Économique du Canada, *Huitième exposé annuel* 1971, p. 121.

[81] Rapport du Comité sénatorial permanent des Finances nationales sur Main-d'Œuvre Canada, *op. cit.*, p. 95.

Dans cet ordre d'idées, la formation en industrie, lorsque bien comprise, offre certains avantages sur la formation en institution. Les membres du comité d'étude ontarien sur la situation de la formation en industrie le soulignent très bien dans leur rapport.

> « Training-in industry has certain advantageous characteristics and can be preferable to classroom training in a number of contexts. In addition to teaching an occupational skill, training-in industry provides an opportunity to become familiar with the physical working environment and for exposure to the importance of co-operation and the disciplines necessary for satisfactory job performance. In a training-in-industry program a student is placed with an employer and has the psychological and financial rewards of employment during training. As compared to training in conventional institutions of learning, training-in industry can provide resource savings that arise from using the existing buildings, skilled instructors, and equipment available in industry rather than duplicating them in classroom which are hard to keep up-to-date. »[82]

Dans un second temps si on veut se rapprocher du concept d'éducation continue, les dirigeants des entreprises devraient être fortement incités à permettre aux travailleurs de se développer, et cela, non pas uniquement par le truchement de cours ou de sessions. En d'autres mots, l'entreprise, telle qu'on la retrouve au Québec (et dans les pays industrialisés), ne peut assumer adéquatement ses responsabilités face au développement de sa main-d'œuvre en se limitant strictement aux moyens traditionnels tel que cours, session, etc. Cependant, les dirigeants des entreprises pourraient, tout en maintenant leurs objectifs, administrer ces entreprises d'une façon telle que le travailleur en arriverait à développer, par son travail (défini d'une manière différente), certaines habiletés qu'il pourrait aisément, par la suite, utiliser dans sa vie hors du milieu de travail.

La première phase de ce jalon étant à peine assumée par l'employeur, le lecteur comprendra que la seconde phase relève du domaine hypothétique.

L'éducation continue cherche à permettre à l'individu de développer ses habiletés. Or comme le souligne Grand'Maison, le travail est le moyen qu'il faut utiliser pour permettre à l'individu de se développer. « C'est (le travail) la première praxis sociale libératrice et créatrice, ...bien assumé... il devient le premier agent constructeur de la société et de l'homme lui-même ».[83]

---

[82] Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training, 1973, *op. cit.*, p. 62.

[83] GRAND'MAISON, *op. cit.*, p. 29.

Cependant l'entreprise aura ici besoin de modifier en profondeur son système. Dans la conjoncture actuelle, il serait aléatoire de demander aux dirigeants des entreprises québécoises d'endosser ce rôle. Car non seulement ne sont-ils pas prêts à assumer cette responsabilité, mais pour eux, cette mission n'est pas intrinsèquement liée au rôle de l'entreprise. L'expérience de la Loi française est éloquente sur ce plan. Malgré une législation qui aurait pu contribuer positivement dans ce sens, on peut constater que la formation qui prend place dans les entreprises françaises est encore loin de celle souhaitée par les instigateurs de l'éducation continue.

Bruno Dostie, après une rencontre avec Polderman, le directeur de la formation à la Régie Renault, rapporte que sous la récente Loi française, «la totalité des actions de formation (à la Régie Renault) enregistrées pour l'année 1972 s'inscrivait dans des programmes de formation entrepris par la Régie elle-même et répondait par conséquent à ses besoins à elle.»[84]

Bref, la formation continue n'aura un sens que dans la mesure où le travail en industrie sera transformé pour permettre la formation et le développement individuel et non pas uniquement la formation et le développement de l'individu pour le travail.

BIBLIOGRAPHIE

AUMAN, Fred B., «Retraining — How Much of an Answer to Technological Unemployment?» *Personnel Journal.* Vol. 41, no. 10, November 1962, pp. 505-507, 527.

BECKER, Gary Stanley, *Human Capital; a Theoritical and Empirical Analysis, With Special Reference to Education.* 2nd ed. New York: National Bureau of Economic Research, 1975, 268 p.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. «L'État et la prise des décisions: Application aux politiques de développement des ressources humaines». Huitième exposé annuel. *Information Canada.* Ottawa, septembre 1971, 281 p.

C. R. «Interpersonnal Relations: U.S.A., 2000» in Burak, E. H., J. W. Walker, (editors). *Manpower Planning and Programming,* 1972, p. 39.

DODD, William, «Le congé-éducation dans la convention collective de travail au Québec». (Texte miméographié), *L'I.C.E.A.,* texte résumé, non daté. 10 p.

DOERINGER, Peter B., *Programs to Employ the Disadvantaged.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1969, 261 p.

DOSTIE, Bruno, «2,800,000 heures-homme formation, mais la grille d'analyse filtre les cailloux». *L'I.C.E.A.,* vol. 9, no. 1, septembre 1973, pp. 12-14.

[84] Bruno DOSTIE, «2,680,000 heures-homme formation, mais la grille d'analyse filtre les cailloux», *L'I.C.E.A.,* vol. 9, no 1, septembre 1973, p. 13.

DUBOIS, Jean, «Motiver les travailleurs à la formation». *Droit Social,* nos. 9-10 septembre-octobre 1973, pp. 67-72.

GRAND'MAISON, J., *Des milieux de travail à réinventer.* Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 1975, 259 p.

GRATTON, Georges, «657,000 travailleurs ont suivi des cours de perfectionnement offerts par l'employeur». *La Presse,* vol. 91, no. 62, 13 mars 1975, p. F 11.

HENEMAN, Herbert G., YODER, Dale, *Labor Economics* (second edition). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company, 1965, 824 p.

IACOBELLI, J. L., «Training Programs of Private Industry in the Greater Cleveland Area». (Unpublished Ph. D. thesis, University of Texas at Austin, 1969).

John Herling's Labor Letter, November 17, 1962, p. 4.

KEYS, B. A., F. G. Thompson et M. HEATH, *Comment satisfaire aux besoins en Personnel de cadre.* Ottawa: Conseil Économique du Canada, 1971, 91 p.

KOONTZ, Harold., O'Donnell, Cyril, *Les principes du management.* Paris: Gérard e Co. Editeurs, 1973, 783 p.

LACOSTE, Yvon, Claude PARADIS, «Rapport sur les services et les clientèles du COSE: situation actuelle et perspective d'avenir». (Texte miméographié). Montréal, 1975, 77 p.

L'I.C.E.A., *Le rôle des entreprises en éducation des adultes.* Montréal, 1963.

L'I.C.E.A., «Une goutte d'huile et quelques cours». *Bulletin de l'Institut Canadien d'Éducation des Adultes.* Vol. 8, nos. 2-3, octobre-novembre 1972, Montréal, 17 p.

MONTMOLLIN, Maurice de, «Formation et organisation dans l'entreprise». *Droit Social,* nos. 9-10, septembre-octobre 1973, pp. 55-57.

MOURET, Jean-Claude et BOUCHET, Jean-Louis, «Gestion du personnel et formation continue». *Droit Social,* nos. 9-10, septembre-octobre 1973, pp. 49-54.

O.C.D.E., *L'éducation récurrente: une stratégie pour une éducation continue.* Publié par le Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement (CERI), Paris, 1973.

Ontario Ministry of Colleges and Universities Manpower training branch. *Training for Ontario's Future: Report of the Task Force on Industrial Training,* 1972, 207 p.

PAQUET, Pierre, «La formation professionnelle des adultes: assemblée générale annuelle de l'Institut Canadien d'Éducation des Adultes». (Texte miméographié), juin 1973, 25 p.

PAQUET, Pierre, «Les politiques de main-d'œuvre et la formation professionnelle des adultes». Département des relations industrielles de Laval (Ed.) *Politique de main-d'œuvre; Évaluation de l'expérience québécoise,* 1972.

Rapport Annuel de Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre: 1974-1975. Québec, mai 1976, 131 p.

Rapport Annuel du Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre: 1975-1976. Québec, premier trimestre 1977, 154 p.

Rapport du Comité sénatorial permanent des Finances nationales sur MAIN-D'OEUVRE CANADA. Première Session, Trentième Législature, août 1976, 148 p.

Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare. *Work in America.* Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1973, 262 p.

Statistique Canada. « Emploi, gains et durée du travail ». *Information Canada*. Ottawa, janvier 1975. (CAT. no 72-002: mensuel).

Statistique Canada, Division de l'éducation. *Formation dans l'industrie: 1969-1970*. Information Canada. Ottawa, 1973, 75 p. (CAT. no 81-554).

Statistics Canada. *Organized Training in Four Industry Groups*. Information Canada. Ottawa, 1965, 1970, 65 p. (CAT. no 81-539).

Statistique Canada. *Programmes de formation offerts par l'employeur*. 1973.

ST-PIERRE, Gilles, « L'entreprise aussi doit prendre certaines responsabilités sociales », *La Presse*, vol. 91, no 110, 9 mai 1975, p. A 6.

Personnel Training: the Cinderella in the Firm's Arsenal of Human Resource Development

The purpose of this article is to discuss the importance of training in industry in general and more specifically in the Quebec entreprises. It also tries to identify solutions that can be brought to the actual problems surrounding training in industry.

In this connection, the author analyses the specific role, the three partners (employers, state and workers) have to play in manpower training.

THE PARTNERS IN TRAINING

The general concept of training in industry can be developped from three different training activities parts of a same continuum: job training, improvement and the personal development.

Training Activities

The *job training* is mainly oriented toward organizational goals. It affects acquisition of skills, knowledges and essential attitudes for actual or close execution of tasks related to a particular position. Although the three partners participate to this activity, the employer prescribes his requirements.

The *improvement* helps the workers to develop skills, knowledges, attitudes, previously acquired and seen as essential either to adjust themselves to position requirements, or to move to another position (after a promotion or a transfer). Generally speaking, the partners in training participate to this activity.

The *personal development* concerns the activities and learning programs that have not necessarily a relationship with the functions of the occupied position. It mainly encourages the personal growth of the individual. Here again the three partners are present.

The actual dominating tendency in most companies, according to the employer's logic, is oriented toward the job training that is to say toward activities that first fit with the organizational goals.

TRAINING AND THE ORGANIZATION

Neglected resource, manpower now takes more and more importance.

Training activities vary from an organization to another. They are mainly perceived like a mean to adapt individuals to technic activities and to the organizational context.

Need for training

In Canada, fiew organizations offer training activities. For instance, in 1970, only twenty-four (23.9) per cent of the companies in the industrial sectors were carring out such activities. In the same connection, in 1973, eight (7.9) per cent of the Canadian workers were trained by their employer.

Training is generally chosen as the last alternative: one normally prefers to recruit manpower already trained. However organizations that make training are particularly the larger ones. They regroup sixty (60) per cent of the personnel involved in training activities.

Nature of training

Most of the training programs in industry are related to job training or improvement training. Training programs directed upon personal development are practically non-existent.

Trainees

The trainees mostly involved in the training programs are the managers. The operating personnel, who is in the greatest need in that matter, possesses the lowest rate in training participation. Being the ones with less preparation and often showing less chances to success, they are neglected by employers.

Training content

The training programs in industry are of three types general, technical and administrative. Canadian statistics of 1970 show that training in industry is focused on three poles: security and professional orientation (33.5%), crafts (22.6%) and management (16.6%). Only 34,656 persons (7.1%) were involved in general type of training courses that is to say training courses centered around the gain or the improvement of knowledges. Seventy-five (75) per cent of the trainees received less than a hundred (100) hours of training sponsored by the employer. The content and the lenght of training activities demonstrate that training in industry is seldom centered around the concept of personal development. It does not allow people to develop by work but rather for work, and moreover for work specific to the business.

QUEBEC'S INDUSTRIES AND TRAINING

The Province of Quebec have only six (6.3) per cent of his manpower involved in training activities offered by fifteen (14.5) per cent of the companies in the total industrial sector. This rate is the lowest in Canada.

Needs for Training

The low rate of training activities in industries in Quebec does not mean that the need for qualified manpower and training does not exist.

Industries in Quebec are rather small. In those organizations, managers prefer to recruit qualified manpower instead of training it.

In 1965, the organizations of thousand (1000) employees and more were covering more than 60% of the manpower in training situation. If one takes into account that the organizations of less than a hundred (100) employees represent 93.5% of the firms in Quebec, it is not surprising to find that the role of industries in Quebec in the training matter is rather modest.

The nature of the training

Entreprises in Quebec are not different, in term of training orientation, to the trend observed in Canadian industry. It seems that training activities are restricted almost exclusively to job training.

Personal development activities are practically non-existent, although Quebec, in that matter, is in the first place among the Canadian Provinces.

The Trainees

Statistics show that training is mostly oriented toward management personnel. The operating personnel is in a certain manner set aside.

The Training Content

The content of the training programs given in Quebec is strictly technical and administrative.

Only few large organizations encourage a more general type of training.

CONCLUSION

Training in industry reveals to be more effective than training in institution. Training of employees appears to be an employer's responsability. In that connection, employer should assume that role. Most of the companies do not take care of training their personnel. The benefits of that training orientation would reach the two parties.

POUVOIR ET « POUVOIRS » EN RELATIONS DU TRAVAIL

Introduction, GÉRARD DION – Pouvoir et « pouvoirs » dans les relations du travail, VINCENT LEMIEUX et GÉRARD DION – Pouvoir et « pouvoirs » dans l'entreprise privée, HUGUES LEYDET – Pouvoir et « pouvoirs » chez l'état-employeur, JEAN COURNOYER – Pouvoir et « pouvoirs » dans les syndicats, GÉRARD HÉBERT – Pouvoir et action syndicale, DANIEL VIDAL – Pouvoir syndical, BERNARD SOLASSE – Documents de travail.

1 volume, 184 pages – Prix : $5.50

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Case Postale 2447 Québec 10 Téléphone : 656-2131