

L'entreprise et l'éducation des adultes

Jean-Paul Lefebvre

Volume 21, Number 2, 1966

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027676ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027676ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lefebvre, J.-P. (1966). L'entreprise et l'éducation des adultes. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 21(2), 235-242.

<https://doi.org/10.7202/027676ar>

Article abstract

Business enterprises, principally the larger ones, will have in my opinion to play a very extensive role in the organization of formal education, whether in supplemental studies or in professional training. Important advantages would derive from a close cooperation between representatives of labour and management.

It will be of much interest within one or two years from now, to assess the results of a pilot experiment taking place presently at Hydro Quebec. For some time already, many firms have been interested in training their employees but they have put too strong an emphasis on industrial techniques.

Expenditures by firms in this area should not be considered to be merely philanthropic ; education in fact constitutes a very sound investment. Why do interested parties not undertake to study the possibility of legislation dealing with the subject of leave of absence for study.

For the purpose of paving the way to such legislation, the experiments presently carried out under collective agreements should be used more extensively.

L'entreprise et l'éducation des adultes

Jean-Paul Lefebvre

*L'entreprise, principalement la grande entreprise, est appelée à jouer un rôle très important dans l'enseignement formel, qu'il s'agisse de la récupération scolaire ou la formation professionnelle. L'auteur indique le pourquoi et les modes.**

Plusieurs s'interrogent actuellement sur le partage des tâches entre les pouvoirs publics et les initiatives privées en matière d'éducation permanente. On a suggéré, par exemple, que l'enseignement formel soit la responsabilité des pouvoirs publics tandis que l'enseignement non formel (la culture populaire) soit laissé principalement à l'initiative des groupes privés. Ce me semble être là un domaine où il importe de n'être pas trop catégorique au départ. On y verra plus clair dans quatre ou cinq ans.

Il me semble indéniable que l'entreprise, principalement la grande entreprise, soit appelée à jouer un rôle très important dans l'organisation de l'enseignement formel, qu'il s'agisse de la récupération scolaire ou de la formation professionnelle. En effet, si l'on se soucie de fournir à la population adulte une éducation qui réponde vraiment à ses besoins, on ne saurait se dissocier du milieu de travail et du gagne-pain de chacun des individus concernés. On peut assez logiquement suggérer l'hypothèse que l'organisation de cours et de programme de formation professionnelle sur la base du milieu de travail, ou du moins en étroite collaboration avec les dirigeants de l'entreprise et les représentants du personnel salarié, présente les avantages suivants:

- 1 — Le recrutement des élèves sera probablement plus facile. Ce recrutement pourra se faire par l'intermé-

LEFEBVRE, JEAN-PAUL, directeur du Service de l'Éducation des Adultes, Commission des écoles catholiques de Montréal.
--

* Ce texte est extrait d'un livre qui vient de paraître sous le titre *Les adultes à l'école*, aux Editions du Jour (3411, rue Saint-Denis, Montréal).

diare soit de l'employeur, soit de l'association des employés. Idéalement, l'organisation des cours sera confiée aux autorités scolaires, avec la collaboration conjointe de l'employeur et de l'association des salariés. Il importe peu que les cours aient lieu à l'endroit du travail ou à une école voisine; ce qui compte, c'est le geste collectif.

- 2 — On assurera ainsi une meilleure intégration, dans la vie personnelle de chacun des élèves, des activités de travail et de l'étude; on pourra, par exemple, ajouter à une classe régulière du cours secondaire pour adultes un complément d'enrichissement qui tienne compte de l'industrie dans laquelle ces travailleurs sont insérés.
- 3 — Un tel mode d'organisation pourra représenter une certaine contribution au plein emploi si l'on admet que dans un avenir plus ou moins rapproché des dizaines de milliers de travailleurs pourraient être inscrits à de tels cours de récupération et/ou de réadaptation, donnés en totalité ou en partie durant les heures de travail.
- 4 — Il sera moins onéreux pour les travailleurs de poursuivre des études s'ils peuvent le faire en partie sur les heures de travail. On a beau dire que les heures de travail sont de beaucoup diminuées, il ne fait pas de doute que les problèmes du transport dans les grandes villes rognent parfois sérieusement sur les loisirs.

Le pourcentage des « drop out », c'est-à-dire de ceux qui quittent avant la fin du cours, est généralement très élevé, pouvant aller jusqu'à 60% des étudiants inscrits. Il est urgent que des recherches soient entreprises pour déterminer les causes d'un tel gaspillage. Certes, l'établissement d'un système de crédits aidera à réduire les pertes, mais ce n'est pas suffisant. Si l'on découvrait, par exemple, que le manque de temps ou le surmenage constituait un facteur important d'abandon, cela fournirait un argument additionnel pour réclamer une législation de congé-éducation.

Compte tenu des niveaux de scolarité de notre population adulte, la formation professionnelle ne saurait, chez nous, se dissocier de la récupération scolaire. N'oublions pas, en effet, que 54% de la population adulte du Québec n'a acquis à l'époque de sa jeunesse que 7 ans ou moins de scolarité. Pour la région de Montréal, ce pourcentage s'abais-

se à 45%, mais, comme je l'ai déjà souligné, il s'élève par ailleurs à plus de 60% dans les quartiers urbains les plus défavorisés.

Pour revenir au rôle de l'entreprise dans l'éducation des adultes, il sera intéressant, dans un an ou deux, de mesurer la portée d'une expérience pilote actuellement en cours à l'Hydro-Québec. En vertu d'un contrat entre l'Hydro-Québec et la Commission des Ecoles catholiques de Montréal, le Service de l'Éducation des Adultes de la C.E.C.M. fournit à l'Hydro-Québec des éducateurs (l'un spécialisé dans l'enseignement académique, l'autre, dans la formation professionnelle) qui se consacrent entièrement à un programme de mise en valeur des ressources humaines d'un groupe de 3,000 employés de l'Hydro dans la région de Montréal. Ce programme auquel l'Hydro-Québec prête elle-même les services de quelques membres de son personnel de cadres comprend quatre phases principales:

- 1 — Un inventaire des programmes de formation déjà offerts aux employés de l'Hydro dans la région de Montréal.
- 2 — Un sondage des aspirations et des besoins exprimés par les employés eux-mêmes. Ce sondage n'exclut aucun secteur de l'éducation et ouvre, au contraire, de larges possibilités dans les secteurs de la récupération scolaire, de la formation professionnelle et de la culture générale.
- 3 — Une analyse systématique des besoins et aspirations exprimées par le sondage, en regard des besoins immédiats et éloignés de l'entreprise elle-même. Cette analyse implique la participation des représentants de l'entreprise aux différents paliers d'autorité. Mentionnons également que les associations représentant les diverses catégories d'employés participent à l'ensemble de l'expérience par la présence de leurs délégués au comité chargé d'en coordonner les activités.
- 4 — La mise sur pied, par une collaboration tripartite Hydro-C.E.C.M.-Ministère de l'éducation, d'un programme polyvalent de développement des ressources humaines au bénéfice des 3,000 employés et de l'entreprise elle-même.

Depuis longtemps, nous l'avons déjà souligné, certaines grandes entreprises se sont intéressées à la formation de leurs employés. Une des lacunes, toutefois, de ces programmes de formation de la main-d'oeuvre

a été d'être trop fortement axée sur les techniques industrielles.¹ On peut également déplorer le fait que l'entreprise et le système scolaire aient agi, la plupart du temps, chacun de leur côté. L'entente C.E.C.M.-Hydro-Québec offre à ce point de vue des perspectives fort intéressantes. Nous ne pouvons nous payer le luxe d'attendre une génération entière les résultats bienfaisants qu'il faut escompter des nouvelles structures de notre système d'enseignement. Nous ne pouvons non plus nous permettre d'agir en ordre dispersé. La coordination des efforts des organismes suivants: entreprises-systèmes scolaires-syndicats-ministère de l'éducation, semble indispensable.

Les entreprises qui ont consacré jusqu'à maintenant des sommes relativement importantes à la formation de leur personnel ne l'ont pas fait par pure philanthropie. L'éducation constitue, en effet, un investissement éminemment rentable. Certains experts affirment que la productivité d'un travailleur s'accroît de 10% par année d'étude. Il semble en outre qu'en plus d'une circonstance, la formation générale soit plus rentable que la formation directement axée sur l'occupation ou le métier.² Mais « il y a un revers à cette médaille », nous diront plusieurs employeurs. En augmentant le niveau de culture générale d'un travailleur, vous le rendez plus mobile et rien ne nous dit que les sommes investies pour l'aider à parfaire sa formation ne profiteront pas à une autre entreprise... peut-être même à un concurrent. »

On ne saurait nier tout à fait le bien fondé d'une telle assertion. La solution ne réside toutefois pas dans l'abstention mais plutôt dans une participation accrue et partiellement réglementée de l'ensemble des entreprises qui constituent l'armature de notre économie à une politique rationnelle de développement de nos ressources humaines.

(1) Une récente enquête de l'ICEA nous fournit à ce sujet une donnée intéressante: pour 77 entreprises des industries manufacturières qui ont répondu à l'enquête, on a relevé un total de 730,157 heures consacrées à la formation des ouvriers. Or, 74% des heures ont été consacrées à la formation professionnelle, 26% à l'enseignement des matières de base et 0% à la culture générale.

(2) « En considérant les salaires et la productivité de différentes catégories d'ouvriers et d'employés par rapport à leur degré d'instruction, nous avons constaté que l'enseignement scolaire, même le plus élémentaire, apporte aux travailleurs beaucoup plus qu'un long apprentissage en usine... Par exemple, une année d'études primaires, qui permet à un travailleur d'acquérir un rudiment d'instruction, augmente sa productivité de 30% en moyenne, tandis que l'amélioration des qualifications et l'accroissement de productivité, résultant pour un travailleur illettré d'un apprentissage en usine, n'est que 12% à 16% par an... Après quatre années d'études primaires, un ouvrier a un rendement et un salaire supérieur de 79% à ceux d'un ouvrier de première catégorie qui n'a pas fait d'études ». S. STROUMILINE, « Aspect Economique de l'Enseignement en URSS », *R.I. des SS.*, vol. XIV, no 4. (Cité dans : Cahier d'information et de documentation de l'I.C.E.A., no 20.)

Pourquoi le mouvement syndical, en accord avec les éléments les plus dynamiques du patronat et avec le concours des milieux de l'éducation, ne se mettrait-il pas à l'étude d'un projet de législation concernant le congé-éducation? Certes, il ne saurait s'agir d'imposer à la petite entreprise une charge financière hors de proportion avec ses capacités. Mais avant de crier à l'utopie, qu'on consulte plutôt la courbe des heures hebdomadaires de travail dans l'industrie manufacturière aussi bien que dans les services, depuis une vingtaine d'années.

Les prophètes de tout acabit prévoient pour bientôt la semaine de 30 ou même de 25 heures. Déjà certains travailleurs newyorkais ont obtenu la semaine de 25 heures.

En quoi consisterait une législation de congé-éducation? Essentiellement, elle déterminerait la responsabilité sociale de tout employeur en face des besoins urgents d'élévation des niveaux de culture et de recyclage de la main-d'oeuvre. La loi devrait prévoir un quantum des heures « travaillées » qui devrait être consacré à la formation. Il faudrait en outre déterminer les droits et les responsabilités de l'employé en face de cette politique nouvelle. On peut imaginer assez vraisemblablement que la participation de l'employeur et de l'employé en terme d'heures puisse être paritaire et que la proportion des heures « de travail » par rapport aux heures « de loisirs » soit variable selon la nature des cours suivis et leur influence plus ou moins directe sur la productivité du travail.³

Avant d'aboutir à une législation générale, il faudrait peut-être accroître les expériences entreprises en vertu d'une convention collective de travail. Jusqu'à ce jour, ces expériences sont très rares, j'oserais écrire *inexistantes* en notre milieu si l'on songe à une convention qui régirait l'ensemble des ressources humaines d'une population ouvrière donnée et couvrirait en conséquence des programmes qui, au-delà de la formation professionnelle, rejoignent l'enseignement académique et la culture générale. Qui faut-il blâmer pour cette lacune? Sans aucun doute les syndicats tout autant que les employeurs, si tant est qu'il soit utile de blâmer quelqu'un.

Ceux qui reprochent au mouvement ouvrier de ne pas s'occuper de l'éducation de ses membres se trompent dans une large mesure car bon

(3) L'application du congé-éducation peut ainsi être considérée comme une alternative à toute nouvelle diminution de la durée de la semaine de travail.

nombre de syndicats consacrent à cette tâche des sommes d'argent et des ressources humaines qui devraient faire rougir beaucoup d'autres corps intermédiaires friands de démocratie verbale mais peu enclins à former leurs membres. Par ailleurs, si l'on songe aux problèmes plus généraux du recyclage de la main-d'oeuvre et de l'élévation des niveaux de culture de la masse des travailleurs adultes, le dossier syndical est moins impressionnant. J'en parle en connaissance de cause pour avoir occupé pendant dix ans diverses fonctions dans le mouvement syndical. Des mémoires assez courageux et certainement avant-gardistes sur la réforme du système d'enseignement furent présentés aux autorités gouvernementales, mais l'arme principale (en pratique et aussi en théorie, jusqu'à ce jour) du mouvement syndical dans le contexte nord-américain, la convention collective de travail, n'a pas été largement utilisée en matière d'éducation permanente.

Le syndicat, l'entreprise et l'économie globale ont tout à gagner d'une politique rationnelle et universelle de développement des ressources humaines. La convention collective et la législation ont sans doute un rôle complémentaire à jouer pour atteindre ce difficile objectif. Chose certaine, le rôle traditionnel que plusieurs entreprises, sans doute une minorité, s'étaient reconnu dans ce domaine est appelé à de grandes transformations. Il sera désormais de moins en moins nécessaire pour une entreprise singulière de posséder elle-même un équipement matériel et humain important dans son service de formation. Le système public d'éducation (commissions scolaires et instituts) devrait désormais être en mesure de prendre en charge tous les secteurs de l'éducation permanente (pour les niveaux élémentaire, secondaire, et pré-universitaire) sauf le perfectionnement professionnel directement lié à l'occupation (training on the job). Par ailleurs, la contribution de l'entreprise sous forme de congé-éducation, soit en vertu d'un contrat de travail, soit en vertu d'une législation générale, est appelée à s'accroître. Logiquement, cette participation accrue devrait suivre d'assez près l'accroissement de la productivité, constituant une protection importante contre le sous-emploi en même temps qu'un facteur de progrès social. Il serait superflu d'invoquer ici un motif humanitaire. Il s'agit au contraire de l'intérêt bien compris de l'entreprise elle-même, car toutes les entreprises, surtout en dehors du secteur primaire, sont directement influencées par le niveau général de prospérité et, toutes, elles peuvent tirer profit d'une main-d'oeuvre mieux qualifiée.

Avant de conclure ces quelques remarques sur le rôle de l'entreprise dans un programme cohérent d'éducation permanente, il faut sans doute

mentionner un autre facteur plus fondamental encore mais qui loge en deça de toute forme d'enseignement et se confond avec le travail lui-même. Il faut en effet affirmer que le plus grand levier de culture et de formation peut encore être le travail lui-même, si toutefois l'on s'est soucié de définir chaque poste de travail de façon à ce que la tâche comporte un élément de formation, c'est-à-dire de découverte et de progrès. Ma connaissance des modes d'organisation du travail est trop modeste pour que je me risque à prédire la possibilité d'éliminer le phénomène assez inhumain de « l'homme robot », mais je ne risque rien à dire que l'on devrait toujours faire effort pour que chaque poste de travail comporte une possibilité de réflexion, de recherche, de dépassement de soi.

J'allais oublier de rappeler, pour en prendre le poids, la suprême objection des esprits pratiques à cette idée de « croisade de perfectionnement général ». Vous avez déjà lu ou entendu: « Que peut faire un chauffeur de taxi avec un B.A., à quoi sert de doter d'une culture générale le balayeur de planchers de l'usine? »... Dans: *Le meilleur des mondes*, Aldous Huxley fait état, avec plus d'esprit, de cette mentalité ségrégationniste:

— « Je me demandais, dit le Sauvage, pourquoi vous les tolérez, à tout prendre, attendu que vous pouvez produire ce que vous voulez dans ces flacons. Pourquoi ne faites-vous pas de chacun un Alpha-Plus-Plus, pendant que vous y êtes?

Mustapha Menier se mit à rire.

— Parce que nous n'avons nul désir de nous faire égorger, répondit-il. Nous croyons au bonheur et à la stabilité. Une société composée d'Alphas ne saurait manquer d'être instable et misérable. Imaginez une usine dont tout le personnel serait constitué par des Alphas, c'est-à-dire par des individus distincts, sans relations de parenté, de bonne hérédité et conditionnés de façon à être capables (dans certaines limites) de faire librement un choix et de prendre des responsabilités. Imaginez cela répéta-t-il.

Le Sauvage essaya de se l'imaginer, sans grand succès.

— C'est une absurdité. Un homme décanté en Alpha, conditionné en Alpha, deviendrait fou s'il avait à effectuer le travail d'un Epsilon-Semi-Avorton, il deviendrait fou, ou se mettrait à tout démolir. Les

Alphas peuvent être complètement socialisés, mais seulement à condition qu'on leur fasse faire du travail d'Alphas. On ne peut demander qu'à un Epsilon de faire des sacrifices d'Epsilon, pour la bonne raison que, pour lui, ce ne sont pas des sacrifices; c'est la ligne de moindre résistance... »

A notre époque, il ne devrait plus être question de « figer » quelqu'un dans un emploi donné pour le reste de ses jours. Une société moderne mais aussi fraternelle et humaine se doit au contraire de rendre chacun de ses citoyens aussi mobile que possible. Il ne s'agit certes pas de répéter le vieux mythe américain « every young American is a potential president », mais il ne faut pas non plus poser des oeillères à 10, 20 ou 30% de la population. Tant mieux si un balayeur devient chauffeur de taxi, si un chauffeur de taxi devient officier de police, si un officier de police devient avocat... j'allais poursuivre, mais je m'arrête car les parlements et les ministères sont déjà bondés de disciples de Thémis!

THE FIRM AND ADULT EDUCATION

Business enterprises, principally the larger ones, will have in my opinion to play a very extensive role in the organization of formal education, whether in supplemental studies or in professional training. Important advantages would derive from a close cooperation between representatives of labour and management.

It will be of much interest within one or two years from now, to assess the results of a pilot experiment taking place presently at Hydro Quebec. For some time already, many firms have been interested in training their employees but they have put too strong an emphasis on industrial techniques.

Expenditures by firms in this area should not be considered to be merely philanthropic; education in fact constitutes a very sound investment. Why do interested parties not undertake to study the possibility of legislation dealing with the subject of leave of absence for study.

For the purpose of paving the way to such legislation, the experiments presently carried out under collective agreements should be used more extensively.