

Élargir la formation professionnelle et la rendre plus efficace

The Widening of Vocational Training and Efficiency

Pierrette Sartin

Volume 33, numéro 4, 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028912ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028912ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

Cet article examine l'approche française à la formation continue, au recyclage et à l'éducation permanente

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Sartin, P. (1978). Élargir la formation professionnelle et la rendre plus efficace. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(4), 641–653.
<https://doi.org/10.7202/028912ar>

Élargir la formation professionnelle et la rendre plus efficace

Pierrette Sartin

Cet article examine l'approche française à la formation continue, au recyclage et à l'éducation permanente

Formation continue, recyclage, éducation permanente, apparaissent aujourd'hui comme les problèmes fondamentaux de l'avenir. D'eux vont dépendre en grande partie l'adaptation à l'emploi, le développement technique et économique des pays et aussi la promotion sociale des catégories les plus défavorisées.

La formation est nécessaire à tous les échelons de la hiérarchie et à tous les âges et elle s'étend jusqu'aux années précédant la mise à la retraite: non seulement pour progresser et obtenir une promotion, mais encore pour se maintenir à son poste et faire face aux évolutions de la technique toujours plus poussée et qui demande une adaptation constante des connaissances.

Or on constate que dans tous les pays, un nombre de plus en plus grand de jeunes entrent au travail dès la fin de leur scolarité obligatoire et se trouvent rapidement dans une impasse s'ils ne reçoivent pas une formation complémentaire.

Au niveau même des cadres et des directions, les progrès accélérés des moyens de production, la complexité croissante de la gestion, des équipements, de la concurrence et de la conquête des marchés, impliquent une remise à jour permanente des connaissances. Quant aux travailleurs de la base, ils se trouvent aux prises avec les problèmes de reconversion (parfois au sein même de leur entreprise,) et avec l'évolution rapide des modes et des procédés de fabrication. Dans certaines industries de pointe, les connaissances sont si rapidement dépassées que 18 mois à peine après leur sortie de l'école, un recyclage s'impose. Dans la chimie, certains procédés de fabrication ont complètement changé

* SARTIN, Pierrette, Commissariat au plan d'équipement et de productivité, Paris; professeur département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

en moins de dix ans. Pour le personnel âgé, enfin, cette nécessité apparaît d'autant plus grande qu'ils ont de nombreux handicaps à surmonter et qu'ils craignent de se voir dévalorisés par rapport aux jeunes arrivant sur le marché du travail avec des connaissances nouvelles et mieux adaptées aux exigences de l'industrie moderne.

En France, les pouvoirs publics ont pris conscience de ces impératifs et depuis 1971 ils ont édicté une série de lois tendant à mettre en place une vaste politique de formation, financée en partie par une taxe payée par les entreprises et calculée sur leur masse salariale (successivement 0,50 puis 1 et 2% de celle-ci).

On a vu de ce fait fleurir un nombre considérable d'organismes de formation dont on voudrait être assuré qu'ils présentent bien la compétence voulue et que leurs services justifient bien les prix qu'ils demandent. Les prix pratiqués par la plupart des organismes privés sont trois ou quatre fois plus élevés que ceux pratiqués en Amérique du Nord. Il existe actuellement plus de 4000 organismes publics ou privés, ayant pour mission de dispenser une formation. Et en 1976, il n'existait pas moins de 661 stages de gestion agréés par les commissions nationales paritaires de l'emploi, sans que l'on sut au juste ce que recouvrait des stages, qui peuvent s'appliquer aussi bien à la gestion financière qu'à la gestion commerciale, à celle du personnel, de l'administration des entreprises etc. Aussi, pour permettre aux « usagers » de s'y retrouver, a-t-on créé depuis le 1^{er} juin 1977, un Centre d'Information pour le développement de l'information sur la formation permanente (Centre INFO) qui publie un répertoire de ces organismes !

LA FORMATION : UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

Mais il ne suffit pas de mettre en place des moyens plus ou moins cohérents de formation. Encore faut-il faire bon usage de ceux-ci. Car la formation n'est ni une panacée, ni une solution miracle qui va permettre aux hommes ou aux entreprises de résoudre tous leurs problèmes. Elle peut au contraire devenir un jeu dangereux et créer plus de difficultés qu'elle n'en résout. Il faut connaître les risques qu'elle comporte pour être capable de les maîtriser et il est très important de ne pas engager une telle action à la légère.

Tout d'abord, elle ne doit pas être un moyen de masquer d'autres lacunes et ne saurait par exemple remplacer de bonnes conditions de travail, des rémunérations équitables ou un bon commandement. Si en raison de ces insuffisances fondamentales le climat social est mauvais,

elle a peu de chances de réussir. Bien au contraire. Elle ne fera que rendre plus évidentes les faiblesses de l'entreprise.

Elle ne doit pas non plus céder à la mode ou à l'engouement comme cela arrive parfois ou se faire uniquement sous la pression du gouvernement ou de certains groupes (cadres, syndicats etc.) sans que la Direction soit parfaitement convaincue de son utilité, et sans qu'elle ait bien défini ses objectifs.

Trop de directions encore décident d'une action de formation en pensant que «ça fera du bien» à ceux qu'elles désignent sans avoir d'objectifs plus précis. Parfois même sans que l'intéressé ait été prévenu. Ce qui provoque chez lui des réactions négatives ou une inquiétude qui n'est pas une condition de succès. «Si la Direction m'envoie suivre un cours, c'est qu'elle me juge insuffisant»... Et, dès le départ, l'action est faussée par la crainte qu'éveille cette insuffisance présumée.

Toute action de formation doit donc être précédée d'une soigneuse préparation psychologique afin de rassurer à la fois ceux qui doivent en «bénéficier» et ceux qui, en étant exclus, se découvrent également inquiets de cette exclusion. Or une telle préparation psychologique a rarement lieu, notamment dans les petites et moyennes entreprises.

LES RÉSULTATS INCERTAINS

Depuis près de 30 ans qu'on a commencé en Europe à comprendre l'importance de la formation, les entreprises qui furent nombreuses à se lancer dans de telles actions ont dépensé en France des sommes considérables et consacré beaucoup de temps et d'efforts pour former leur personnel et leurs cadres aux exigences nouvelles du travail et des travailleurs. Mais le bilan s'avère assez décevant, même s'il leur déplait de le reconnaître.

On constate dans de nombreux cas que les cadres ont toujours les mêmes difficultés à communiquer, à éviter les court-circuits, ou à commander un personnel qui supporte de plus en plus mal l'ancien style des relations hiérarchiques. Quant aux Directions, elles n'ont guère appris à déléguer une partie de leur pouvoir et de leur autorité, à faire circuler l'information, à définir convenablement les fonctions de chacun, à mettre en place une véritable politique du personnel où soient étudiées les possibilités d'utiliser au mieux leurs collaborateurs. Elles estiment le plus souvent qu'elles n'ont pas besoin de se perfectionner ou qu'elles peuvent le faire elles-mêmes. Elles se cantonnent dans la politique

générale de l'entreprise, la recherche des marches ou les questions financières sans admettre que l'apport fourni par la psychologie, la sociologie, et les sciences humaines, par exemple, pourrait leur être très utiles, à la fois comme enrichissement personnel et pour améliorer les conditions de travail et le climat social.

Sur ces différents points, les études menées tant en France par le Commissariat au Plan que par l'OCDE dans plusieurs pays étrangers (Royaume Uni, Suisse, Pays-Bas, Belgique, Norvège) conduisent à penser que les résultats obtenus sont loin de correspondre aux efforts déployés.

L'étude de ces documents et l'analyse des tentatives d'évaluation qui ont été faites, amènent à constater que l'insuffisance relative des résultats tient à des causes multiples dont la principale semble bien être que trop souvent les efforts de formation ont été entrepris « à chaud », sous l'empire de la nécessité, de façon anarchique, l'action ayant dû précéder la réflexion. Les nécessités de l'après-guerre, la pénurie de cadres, leur inadaptation à un progrès technique accéléré et aux exigences nouvelles d'une économie en pleine expansion ont fait que, dans la quasi totalité des pays européens, il a fallu parer au plus pressé, combler les besoins les plus apparents sans se préoccuper de savoir si ces besoins étaient les besoins réels, les plus urgents à satisfaire. Le temps manquait alors pour des analyses en profondeur et pour des diagnostics complets au niveau des entreprises et des grands secteurs. Il aura fallu des années de tâtonnements pour que soit comblée — et encore ne l'est-elle qu'imparfaitement — cette absence de réflexion générale, de doctrine de base et de principes directeurs.

De même, comme le soulignait un autre rapport de l'OCDE, le manque d'objectifs communs entre les partenaires (Direction, formés et formateurs) est-il aujourd'hui encore une cause d'insuccès. Pour que cet objectif commun existe, il faut qu'il y ait un minimum d'accord entre les intéressés quant aux buts à atteindre et aux motivations sous-jacentes. Les objectifs de la formation, pour ne prendre que cet exemple, ne doivent pas être en contradiction avec les aspirations personnelles des formés. Faute de respecter cette règle, la formation ne laissera à tous les partenaires qu'un sentiment de déception et d'échec.

Il est donc évident que la formation ne doit pas se limiter aux seuls cadres, mais qu'elle doit s'étendre aussi aux catégories les plus défavorisées afin de rattraper les lacunes de leur formation de base, souvent insuffisante, et de corriger les inégalités sociales en facilitant la promotion.

Il est évident aussi que, dans cette optique, la formation permanente ne devrait pas se réduire à la seule formation professionnelle, source de productivité et de profit mais s'étendre à la formation culturelle qui tend davantage à l'épanouissement personnel de l'individu et qui reste bien plus que l'argent le véritable facteur de la promotion sociale.

En France le problème avait été bien compris et la loi du 16 juillet 1971 qui définissait cette politique précisait que son but était bien « de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail » mais aussi « de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social. » Malheureusement dans l'application de la loi, ce deuxième aspect s'est estompé, au profit du premier, et pour les ouvriers la formation se limite le plus souvent à fournir à l'entreprise une main-d'œuvre apte à satisfaire ses besoins du moment bien plus qu'à donner à ses bénéficiaires la formation polyvalente et culturelle dont ils auraient besoin. Or celle-ci est indispensable pour permettre non seulement cette véritable promotion sociale et laquelle les ouvriers aspirent, mais aussi leur reconversion éventuelle en cas de chômage.

C'est ainsi qu'il a fallu dans plus d'un cas se battre avec le Ministère de l'Éducation nationale pour qu'il accepte de considérer comme rentrant dans la formation professionnelle l'étude des langues vivantes par des femmes (secrétaires, standardistes, agences de voyage) dont les fonctions exigeaient cependant la connaissance d'une langue. Au vrai, la mise en pratique d'une telle politique financée exclusivement par l'État et par le patronat représente des sommes très importantes. Il en résulte que, faute de crédits suffisants, les travailleurs qui désirent accéder à des connaissances sans but utilitaire immédiat restent toujours limités au seul perfectionnement dans leur métier et ne parviennent pas à sortir du tunnel de la vie professionnelle dont ils pouvaient espérer que la formation les aiderait à s'évader.

SCEPTICISME ET INDIFFÉRENCE

La situation n'est pas toujours meilleure au niveau des cadres. Paradoxalement, et en dépit des sommes engagées dans de telles actions, leur formation se heurte encore souvent au scepticisme et à l'indifférence des dirigeants, à leur refus de se former eux-mêmes et à l'ambiguïté de leurs attitudes.

Les Directions qui se plaignent de l'insuffisance de leurs cadres doutent néanmoins des avantages de la formation ou reculent devant les moyens à employer pour qu'elle se déroule dans des meilleures conditions possibles. Elles ont souvent recours à des solutions de facilité comme celle qui consiste à recruter à l'extérieur les hommes susceptibles de répondre à leurs exigences du moment, fermant ainsi la porte à la promotion. Or lorsque celle-ci fait l'objet d'une bonne politique, elle devient une source d'émulation et de progrès. Toute promotion à l'intérieur de l'entreprise en appelle d'autres. Elle devient ainsi dynamique et le meilleur support de la formation.

La difficulté d'évaluer les résultats de la formation (surtout quand on n'a pas défini clairement au départ ses objectifs!) renforce le scepticisme des directions qui veulent des résultats chiffrables et mesurables. Aussi ne s'engagent-elles pas profondément dans des actions dont les conséquences sont lointaines et ne vont pas sans risques et n'adoptent-elles pas les moyens appropriés pour rendre celles-ci efficaces, négligent la préparation psychologique, le diagnostic approfondi qui leur permettrait de connaître à la fois leurs besoins présents et futurs en cadres, mais aussi les potentialités de ceux-ci, sous-estimées ou surestimées selon les cas.

Prises par d'autres tâches en apparence plus impératives, les Directions ne comprennent pas non plus l'intérêt des programmes que leur soumet le formateur et elles n'accordent souvent à celui-ci qu'une attention et un soutien insuffisant. Elles se contentent de laisser faire et de donner un accord formel sans appuyer vraiment l'action engagée et sans s'y engager elles-mêmes.

LES DIFFICULTÉS DU FORMÉ

Dans la majorité des cas en particulier, elles ne déchargent pas le cadre envoyé en session de ses tâches habituelles qu'il doit alors cumuler avec son travail de formation, ou qu'il retrouve accumulées à l'issue des séminaires. Repris par le travail courant, il ne lui reste plus le temps de réfléchir aux enseignements qu'il vient de recevoir, de les assimiler, de remettre en cause ses attitudes et ses méthodes.

D'autres difficultés l'attendent s'il tente de mettre en pratique les leçons qui viennent de lui être données. Ses collègues, non encore formés, sont déroutés par ses nouvelles attitudes et par les méthodes inédites. Et les directions n'acceptent les changements que si elles en ont pris l'initiative. Elles préfèrent souvent l'ordre établi, avec ses

dangers et ses limites qu'elles connaissent, à des innovations dont elles ne peuvent mesurer les risques.

Ainsi le cadre nouvellement formé, incapable de mettre en place les réformes dont on vient de lui montrer la nécessité, va-t-il de déceptions en échecs et d'échecs en frustrations, regrettant de voir les efforts qu'il a fournis voués à la stérilité. Il retombe au mieux dans cette apathie que les directions lui reprochent et que la formation avait précisément pour but de secouer.

Si la formation n'est pas suivie d'applications ou complétée par des sessions de rappel, elle ne peut donner de résultats durables. Les formateurs estiment qu'au niveau des cadres, les connaissances nouvellement acquises s'effacent en six mois; plus rapidement encore chez les ouvriers. Mais à quoi servent des sessions de rappel si l'enseignement reçu reste du domaine de l'abstraction et ne peut être mis en pratique?

L'insertion d'un nouveau « formé » dans l'entreprise ne se fait pas ipso facto. Elle pose des problèmes difficiles auxquels les Directions ne portent pas assez d'attention, pour les raisons précédemment indiquées.

Ces difficultés d'insertion, souvent aiguës chez les cadres, se retrouvent aussi au niveau ouvrier et employé, notamment lorsque l'action de formation a eu pour résultat de les amener à réfléchir sur leur tâche et à présenter des suggestions destinées à améliorer les procédés de travail ou les rapports avec les autres services. Il arrive fréquemment que ces suggestions ne soient pas examinées, par indifférence, manque de temps ou pour toute autre raison. Il en résulte un climat de désenchantement et des frustrations, générateurs de revendications qui peuvent aboutir au départ des intéressés. Or l'une des raisons de la réticence de certaines directions devant la formation est précisément cette crainte de voir ceux qu'elles ont formés partir chez des concurrents...

FORMATION ET PROMOTION

On soutient volontiers que le but essentiel de la formation doit être de mettre le collaborateur en mesure d'accomplir sa tâche dans les conditions les plus satisfaisantes pour l'entreprise... et accessoirement pour lui-même. En conséquence elle doit être envisagée comme une obligation normale par le salarié et sans lien nécessaire avec la promotion.

Si dans la théorie une telle position peut se justifier, dans la pratique elle s'avère peu réaliste et dangereuse, surtout quand elle est axée étroitement et exclusivement sur le perfectionnement professionnel. En pratique, liés de façon plus ou moins large, le perfectionnement et la promotion est un gage d'efficacité. Ce lien est d'autant plus nécessaire que la formation est appelée à devenir une activité permanente, nécessitant un effort soutenu qui a besoin d'être encouragé et de recevoir sa récompense, car elle exige de ceux qui s'y soumettent, de grands sacrifices en temps, en argent, en loisirs et qu'elle engage non seulement l'individu mais toute sa famille. Il est juste qu'il en retire un bénéfice et sache d'avance où le mèneront les efforts qu'il doit consentir. Le perfectionnement dans un métier n'est pas toujours gratifiant en soi.

Mais l'entreprise n'est pas toujours en mesure d'accorder au formé cette promotion et il arrive même qu'elle n'en perçoive pas la légitimité. Dans ce cas la formation risque de devenir un ferment de mécontentement et de révolte et il est sage, à défaut d'une promotion, de trouver des compensations pécuniaires ou de prestige qui récompensent l'effort accompli et les services rendus.

UNE SITUATION DE CONFLIT ET DE RISQUE

Avant d'entreprendre une action de formation, l'entreprise doit évaluer les risques auxquels elle s'expose si certains préalables ne sont pas remplis. La formation est une situation de conflit. Sur le plan personnel d'abord, car les hommes n'aiment guère se remettre en cause ou être mis en face de leurs lacunes et de leurs imperfections. Conflit aussi avec les autres membres de l'entreprise qui ne progressent pas au même rythme que lui et sont parfois jaloux de n'avoir pas été choisis.

Conflit enfin avec les Directions qui, nous l'avons vu, accueillent mal les perspectives de changement et qui n'ont pas toujours non plus la possibilité ni le désir de satisfaire les nouveaux besoins que la formation a fait naître. La mise en place d'une formation de surcroît fait souvent apparaître des choses cachées que personne (et parfois pas même le chef d'entreprise) n'a envie de voir dévoilées. Le diagnostic en profondeur met à jour des pratiques plus ou moins justifiées que les intéressés préfèrent laisser dans l'ombre. Ainsi en est-il par exemple des organigrammes défectueux dont la Direction connaît parfaitement les défauts sans avoir la volonté ou la possibilité d'y remédier. Ainsi certaines pratiques occultes que rien ne justifie et qui s'instaurent jusqu'à prendre valeur de règles, par l'arbitraire d'un chef de service.

Mal ou imprudemment engagée, la formation se retourne ainsi contre l'entreprise et devient une source de difficultés parfois plus graves que celles dont elle avait espéré triompher en engageant une telle action. Elle n'est pas la solution miracle qui dispense de chercher d'autres remèdes et qui permet de se reposer sur le formateur en esquivant toute autre responsabilité.

Pour qu'elle atteigne ses buts, il faut en premier lieu que celui qui la suit soit fortement motivé et ce n'est pas ce qui arrive quand, comme cela se produit souvent en France, le futur formé est désigné d'office par la Direction, parfois même sans être consulté.

Il faut ensuite qu'elle soit adaptée aux potentialités du sujet autant qu'aux besoins de l'entreprise. Or, dans de très nombreux établissements, ces potentialités sont complètement ignorées des services du personnel. L'entreprise forme ses cadres ou ses travailleurs de la base avec l'unique souci de satisfaire ses besoins immédiats, négligeant le développement d'aptitudes non immédiatement rentables ou utilisables mais qui le deviendront à moyen ou à long terme.

UNE CONFUSION DANGEREUSE

Il faut se garder de confondre l'adaptation à un poste donné et une véritable formation. Comme le montrait la Commission d'experts sur l'avenir de la formation réunis en France, le but de celle-ci est d'élargir ce que les formations premières ont de trop étroitement professionnel en donnant la priorité aux aspects sociaux et humains de l'entreprise. L'accroissement des connaissances doit aller de pair avec le développement de la personnalité et ses multiples potentialités. Les plans de formation ne devraient plus avoir pour seul critère le profit immédiat de l'entreprise (qui aboutit souvent à un gaspillage à plus long terme) ni le seul développement des aptitudes professionnelles. Ils doivent déboucher sur les divers aspects de la culture et sur le développement personnel, car c'est à travers lui que se feront la promotion sociale et l'amélioration de la qualité de la vie dont nul ne conteste plus aujourd'hui la nécessité.

Tels étaient bien les objectifs du Gouvernement français quand il a promulgué la loi du 16 juillet 1971 sur la formation continue. Mais ces objectifs ont en partie déviés et il reste de grands efforts à faire pour retirer de la formation tous les bénéfices que les sommes investies et les efforts engagés permettaient d'en attendre.

En 1975 l'État français a consacré 3 milliards de francs lourds à la formation continue et les entreprises, par le biais de la taxe obligatoire,

plus de 5 milliards. Mais 118,000 entreprises seulement se sont acquittées de l'obligation légale, 63% d'entre elles ont d'ailleurs dépassé le minimum imposé par la loi. Mais d'autres ont préféré reverser au Trésor les sommes qu'elles auraient dû affecter à la formation. D'autres encore ont mal utilisé ces sommes et en 1976 la Cour des Comptes s'est montrée très sévère à l'égard de certaines pratiques qui tendaient à se développer. Elle a constaté dans son rapport que les sommes engagées par les entreprises « ne constituaient le plus souvent que la prise en charge de dépenses sans véritable rapport avec la formation » et certaines d'entre elles font actuellement l'objet d'une procédure visant à obtenir la restitution au Trésor public des fonds indument employés.

En 1976, le Groupe national de contrôle a procédé ainsi à 26,000 opérations sur pièces ou sur place, 2103 d'entre elles ont fait l'objet de visites à domicile qui se sont soldées par 767 actions de redressement.

Encore faut-il noter que le groupe de contrôle se refuse à apprécier la valeur pédagogique des actions de formation, considérant que celle-ci a un aspect trop subjectif. Les critères qu'il retient sont exclusivement des critères juridiques qui ont eu surtout pour but de mettre fin à certains abus criants, en particulier au démarchage et à la publicité agressives.

Bien que certaines entreprises redoutent maintenant ces contrôles et qu'ils aient un peu assaini la situation, d'autres continuent à utiliser des pratiques douteuses, la plus courante étant de faire payer par la formation des actions qui sont en réalité des actions d'organisation et de conseil.

Seul un petit nombre d'organismes de formation sont sans but lucratif. Les autres sont des établissements privés. Ce qui facilite évidemment les abus. Au surplus les sommes ainsi dépensées sont loin d'avoir également profité à toutes les catégories. Destinées en premier lieu à élever la qualification professionnelle de ceux qui en étaient le plus démunis (ouvriers, employés, jeunes et femmes), cette formation a surtout été réservée aux cadres.

Bien que la situation se soit un peu améliorée, on trouve aujourd'hui encore en stage un cadre sur quatre, un technicien sur quatre, un ouvrier ou employé sur onze.

Cependant si les ouvriers sont moins nombreux à bénéficier de cette formation, celle-ci est plus longue que celle des autres catégories : 140 heures en moyenne contre 95 pour les autres catégories et de grands efforts sont faits actuellement pour améliorer les qualifications des

jeunes. Quant aux femmes, elles restent encore les parents pauvres de la formation. Les hommes représentent 75% des stagiaires et les femmes 25% seulement alors que dans l'ensemble de la population salariée, la répartition est respectivement de 64% et de 36%.

Au total, un homme actif sur 7 et une femme active sur 13 ont suivi un cours de formation professionnelle continue et les femmes cadres sont particulièrement défavorisées.

Sont de même défavorisés les salariés des petites entreprises. Pour des raisons diverses (lieux de stage, personnel moins nombreux et plus difficile à remplacer etc...), ils bénéficient moins que ceux des grandes entreprises des facilités accordées par la loi.

De plus, au niveau des travailleurs de la base, la formation est souvent donnée dans des écoles patronales privées et elle reste trop étroitement utilitaire. C'est pourquoi des négociations sont actuellement engagées entre les partenaires sociaux pour qu'un effort plus grand soit fait en faveur des catégories les plus défavorisées afin de réduire l'inégalité des chances et d'assurer en même temps une meilleure utilisation économique des ressources humaines contribuant au développement du pays. Les syndicats demandent aussi à être consultés sur le choix des stagiaires.

Mais en France, comme dans la plupart des autres pays, c'est l'esprit même dans lequel la formation a été jusqu'ici abordée, celle des cadres comme celle des ouvriers, qu'il faut changer et élargir. La formation actuellement dispensée dans les écoles et les cours spécialisés ne concerne que l'aspect technique des activités et son impact est limité.

Si les Directions veulent qu'elle atteigne une efficacité optimale et comporte le minimum de risques, elles doivent s'engager elles-mêmes plus profondément dans ces actions et comprendre qu'il ne s'agit pas seulement de faire acquérir des connaissances nouvelles ou de développer des aptitudes particulières et limitées, mais surtout de modifier les attitudes et les comportements des hommes en face de leurs tâches et des exigences nouvelles des travailleurs. Comment en effet, cadres et travaux leurs modifieraient-ils leurs attitudes si celles des directions restent immuables et contredisent ce qui est enseigné par le formateur?

The Widening of Vocational Training and Efficiency

This article pertains to the question of recurrent education and training and is based on the example of French policy.

It is to be noted right from the start that education has become an imperative of our time. It is necessary at all levels of hierarchy. Even not long after going out of school, young people are sometimes overcome by the evolution of methods and processes of manufacturing, and the older people need recycling even more.

This situation caused a proliferation of bodies of complementary formation in France where we can find more than 4,000 of these, private or public. We can, however, see there something that cuts both ways. Recurrent education is not a panacea that can solve all problems because it can hide other gaps on one hand, and nobody should let infatuation take place, on the other hand.

To be successful, any undertaking in education must be preceded by psychological formation, which is often neglected. The experience has proven it; even if the formula dates back from quite far in the past, the balance sheet appears quite deceiving. A study made by the DECD in France and elsewhere in Europe has proven that results are far to concur with the efforts put in. Causes for this state of fact are numerous: absence of a deep thinking that results into an anarchic development, lack of common objectives among interested partners, importance of not limiting this training to the management but also to less privileged groups in order to cope with social gaps, necessity to take care not only of the professional training but also of the cultural blooming.

The French law has a good grasp of the deepness of this question. Its application, however, could be further improved because the immediate goals set forth are to provide the enterprise with a manpower fitted to meet its needs and the workers do not succeed to get out of the tunnel of their strictly professional life. From there results a state of scepticism and indifference that leads to neglect the psychological preparation and the appropriate diagnosis, rather than identifying not only the immediate needs but also the long-term requirements that remain underestimated. It happens also that the newly-formed executive finds himself in a painful situation with his disconcerted colleagues resulting into an incapacity to put forth reforms and in discouragements following failure. A sympathetic interest must then be taken in the difficulties of insertion of the newly «formed» and in avoiding the development of a frustrating atmosphere, factor of claims and disengagements. —

Any training must obviously lead to a promotion which is a pledge of efficiency. The executive or any other salaried employee who attends further training has the right to certain rewards because of the efforts he had to put in.

After taking all that into consideration, it has to be kept in mind that commitment in the way of complementary training or retraining involves a state of conflict between the individual and the management, the latter being reluctant to perspectives of change.

In order to be successful, the complementary training must be offered to a motivated subject and adapted to his potential. Growth of knowledge must be on all fours with the development of the personality because there is the key not only to give the enterprise better productivity, but also to social promotion and quality of life.

When we consider the objectives of the Law on permanent education, we are compelled to notice that there has been a deviation and that there are still

great efforts to make to get from this training the benefits equal to the money invested in it. There has often been a misuse of the funds invested for this purpose and the amounts spent have not profited equally to all categories. Whereas these moneys were earmarked to help the people of the lowest scale to get ahead, they have rather been used for executives and technicians. Employees of small firms are also disadvantaged.

If we want the recurrent education to reach its optimal efficiency, leaders of enterprises must get involved with more determination and realize that it is not only a matter of acquiring further knowledge or developing particular abilities but rather of modifying men's attitudes and behaviour in front of their work and of the new requirements of workers.

Une nouvelle édition

A New Edition

**VOCABULAIRE FRANÇAIS-ANGLAIS
DES RELATIONS PROFESSIONNELLES**

**GLOSSARY OF TERMS
USED IN INDUSTRIAL RELATIONS
(ENGLISH-FRENCH)**

Gérard DION

département des relations industrielles
Université Laval

Nouvelle édition revue, corrigée et augmentée. Plus de 1,000 termes ont été ajoutés aux 4,000 que comprenait la première édition.

New revised and augmented edition. More than 1,000 terms have been added to the 4,000 included in the first edition.

Un volume 6 x 9 relié 352 pages

A hard-cover book 6 x 9 352 pages

Prix - Price \$ 16.00

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Cité Universitaire
Québec, P.Q., Canada
G1K 7R4