

MÉMOIRE PRÉSENTÉ PAR

BELL CANADA

À LA

COMMISSION D'ÉTUDE SUR LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET SOCIO-CULTURELLE DES ADULTES

Service des Affaires publiques
Région du Québec
Novembre 1980

SYNOPSIS

INTRODUCTION.....	1
1. <u>LES BUTS DE L'ENTREPRISE</u>	3
2. <u>L'EXPÉRIENCE DE BELL CANADA EN FORMATION ET PERFECTIONNEMENT</u>	3
2.1 La formation et le perfectionnement techniques et administratifs.....	4
- Installation, réparation, etc.	
- Plans et devis des lignes	
- Entretien mécanique des bâtiments	
- Service des téléphonistes	
- Ventes et service (marketing)	
- Ventes et service (conseillers en service)	
- Services abonnés (bureaux d'affaires, etc.)	
- Formation et perfectionnement des cadres	
- Relations syndicales	
- Secourisme	
- Bureau du contrôleur	
2.2 L'enseignement des langues.....	13
2.3 L'assistance-éducation.....	14
2.4 Formation et perfectionnement sur le tas.....	15
2.5 La formation «socio-culturelle» et l'éducation générale.....	17
a) Au près des employés	
b) Au près du public en général	
2.6 Les réalisations de Bell Canada dans la formation et le perfectionnement techniques et administratifs..	21

3.	<u>LES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX</u>	22
	3.1 Les programmes actuels.....	22
	3.2 Mesures éventuelles.....	22
	<u>CONCLUSION</u>	25
ANNEXE 1:	Programmes de formation et de perfectionnement techniques et administratifs dispensés par Bell Canada à ses employés du Québec au cours de l'année 1979	28
ANNEXE 2:	Programme d'enseignement des langues, septembre 1979 à juin 1980	29
ANNEXE 3:	Sommaire des activités de formation et de perfectionnement techniques et administratifs de Bell Canada (ensemble de la société - 1979)....	30

INTRODUCTION

Ce mémoire vise essentiellement à renseigner la Commission sur l'importante expérience que la société Bell Canada a acquise dans le domaine de la formation et du perfectionnement professionnels.

Bell Canada est l'une des grandes compagnies canadiennes, 97% de son capital-actions étant détenu par des résidents du Canada. De l'avis de tous, Bell Canada est aussi l'une des meilleures entreprises de télécommunications au monde. Mais réalise-t-on combien la propriété de cette société privée est dispersée parmi la population? Des 236 160 actionnaires de Bell Canada, 39,2% n'ont que 100 actions - c'est-à-dire qu'en 1979, 40% des actionnaires avaient moins de 2 000 \$ de capital investi dans la compagnie. De plus, on peut sans doute affirmer que la majorité des lecteurs du présent mémoire sont actionnaires de Bell Canada par leur fonds de retraite, leur assurance-vie ou une quelconque forme d'épargne.

La compagnie, dont le siège social est à Montréal, est composée de quatre grandes divisions: l'Administration centrale, la Région du Québec, la Région de l'Ontario et les Communications informatiques. À cause de cette structure de la

compagnie, les données de ce mémoire se rapportent aux activités de Bell Canada au Québec.

Bell Canada est surtout importante quant au nombre de ses employés - davantage que par n'importe quel autre critère d'actifs ou de revenus nets. Avec ses 18 281 employés au Québec, elle viendrait à peu près au deuxième rang des sociétés québécoises, après la société Steinberg¹. Notons aussi la richesse et la diversité du personnel de Bell Canada, qui va de l'installateur-réparateur au Ph.D. en sciences de l'éducation.

Nous montrerons, dans les pages qui suivent, l'importance des activités de Bell Canada dans le domaine de la formation professionnelle. Mais dès le départ nous croyons qu'il convient de bien distinguer les buts et exigences de la formation et du perfectionnement professionnels d'une part et, d'autre part, l'éducation des adultes en général. De plus, nous suggérons respectueusement que, dans leurs dimensions diverses, la formation et l'éducation des adultes demeurent et doivent demeurer d'abord et avant tout la responsabilité et la charge de l'individu adulte lui-même.

¹. Cf. «Les 100 plus grandes des entreprises à contrôle québécois», Finance, 22 octobre 1980, p. 25.

1. LES BUTS DE L'ENTREPRISE

L'idéal de service qui distingue l'industrie du téléphone depuis ses débuts est bien reconnu. L'objectif premier de Bell Canada - dont la réalisation a d'ailleurs rendu possible cet esprit de service même - demeure bien entendu sa mission économique: réaliser pour ses actionnaires un rendement équitable de leur investissement tout en offrant à ses abonnés les meilleurs services de télécommunications possibles.

Un livret destiné aux employés et intitulé Connaître Bell affirme clairement que «la compagnie attache une importance toute particulière à la formation des employés». Nous avons un intérêt économique direct - la réalisation de notre mission économique en dépend - dans la formation et l'épanouissement de nos employés. Nous savons que des employés mieux qualifiés et mieux adaptés aux exigences d'une entreprise à haute technicité s'épanouiront davantage dans et par leur travail. Mais ne serait-il pas paternaliste de se croire responsables de la formation «socio-culturelle» de nos employés?

2. L'EXPÉRIENCE DE BELL CANADA EN FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

Il y a 100 ans que Bell Canada se préoccupe de former ses

employés pour les aider à produire les meilleurs services de télécommunications. Comme le démontre un regard sur nos programmes de formation et de perfectionnement professionnels, cet effort est aujourd'hui plus poussé que jamais.

2.1 LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS

L'Annexe 1 du présent mémoire donne un aperçu des activités de Bell Canada dans la formation et le perfectionnement techniques et administratifs de ses employés au Québec¹. Au cours de l'année 1979, 13 180 stagiaires ont participé à de tels cours de formation; 573 630 heures de formation formelle leur ont été offertes, au coût moyen de 18 \$ l'heure. Ces activités de formation ont coûté 10 106 000 \$, soit l'équivalent de 3,3% de la masse salariale pour le Québec. Les salaires, qui continuent évidemment d'être payés à nos stagiaires en formation, constituent 43% des montants consacrés à la formation, soit 4 392 000 \$.

La compagnie dans son ensemble a consacré plus de 32 millions de dollars aux 880 cours qu'elle a dispensés à ses employés en 1979 (voir Annexe 3). Le Québec, qui compte le tiers des employés de la compagnie, a reçu le tiers de ces montants.

1. Les données de l'Annexe 1 de la présente section viennent de notre service des Coûts et des activités de formation, qui est requis par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes de compiler et de fournir régulièrement des données sur ces activités.

Bien que quelques cours soient réservés aux cadres ou aux non cadres, la plupart sont offerts à tous, mais l'effort de formation technique de la compagnie est surtout dirigé vers le personnel non dirigeant.

Les programmes de formation offerts par Bell Canada à ses employés du Québec font appel aux outils didactiques les plus diversifiés: audio-visuel, jeux de rôle et simulations, etc., ainsi qu'aux méthodes pédagogiques les plus modernes, du cours magistral à l'enseignement programmé, en passant par l'ordinateur. Ils vont de la session d'une ou deux journées au stage de 45 jours pour certains représentants (ventes). La plupart de ces cours ne sont disponibles qu'à l'intérieur de la compagnie et sont donnés à l'un des cinq centres de formation de Bell au Québec.

Un bref coup d'oeil sur chacun des grands secteurs de formation technique et administrative décrits à l'Annexe 1 aidera à illustrer l'importance des activités de Bell Canada dans ce domaine.

Installation, réparation, etc.

En 1979, près de 3 000 000 \$ ont été consacrés par Bell Canada, Région du Québec, aux 11 cours de formation technique reliés à la réparation de l'équipement téléphonique. C'est là un

domaine primordial de formation puisqu'il doit maintenir nos techniciens (à qui ce programme s'adresse en premier lieu) à la fine pointe de la technologie. Par exemple, l'introduction de la fibre optique dans les conducteurs téléphoniques exige un nouvel apprentissage pour tous les techniciens qui, graduellement, s'initient à cette nouvelle technique.

Dispensée à deux centres de formation spécialisée de Bell Canada (sur Côte-de-Liesse à Montréal et à Sainte-Foy), cette formation n'est disponible nulle part ailleurs. Par exemple, un simple installateur résidentiel suit un cours programmé de 13 jours complets, qui touche autant la technologie du téléphone que celle des matériaux de construction résidentielle avec une insistance particulière sur la sécurité au travail. La formation dispensée par Bell Canada dans l'ensemble de ce secteur est tellement unique que la compagnie admet à ces cours des stagiaires d'autres entreprises de téléphone ou de sociétés comme l'Hydro-Québec.

Une surface de 30 000 pieds carrés du centre de formation de la Côte-de-Liesse est occupée par la formation des installateurs-réparateurs (et assimilés). Des équipements techniques de 1 200 000 \$ sont utilisés par les stagiaires et leurs instructeurs. Comme c'est souvent le cas chez Bell, ces instructeurs sont eux-mêmes d'ex-techniciens.

Le centre de formation de la Côte-de-Liesse dispense même un cours de conduite automobile préventive à tous ceux qui utilisent les véhicules de la compagnie.

Plans et devis des lignes

Un domaine contigu à la formation technique est celui de la conception et de la réalisation des plans et devis des lignes téléphoniques. Près d'un million de dollars y ont été consacrés en 1979 - dont plus de la moitié pour la formation des commis.

La presque totalité des 24 cours et des 40 000 heures de formation offerts en 1979 l'ont été dans les centres de formation de la compagnie. (Les exceptions concernent un cours donné par notre filiale manufacturière, la Northern Telecom, et quelques cours d'économie suivis à l'université par les spécialistes en évaluation de projets d'investissement). Là encore, ces cours sont très spécialisés et ne sont disponibles qu' en dehors de la compagnie. Quelques-uns des stagiaires viennent d'autres sociétés.

Entretien mécanique des bâtiments

Un autre domaine de formation concerne l'entretien mécanique des bâtiments. Bell Canada y consacre quelque 200 000 \$ par an.

Ce programme est justifié par le grand nombre des bâtiments de la compagnie et l'impossibilité de trouver ailleurs une formation suffisante pour le personnel (surtout non dirigeant) qui doit assurer le confort, l'efficacité et la sécurité de ces bâtiments. La formation dispensée par Bell Canada dans ce domaine est reconnue partout en Amérique du Nord et plusieurs stagiaires d'autres sociétés, y compris des sociétés américaines, viennent en profiter.

Service des téléphonistes

Bell Canada met beaucoup de soin à la formation de ses téléphonistes et autres employés du Service des téléphonistes (commis, assistants, cadres). Quatorze spécialistes sont chargés de concevoir et préparer les cours destinés aux téléphonistes. Toute nouvelle téléphoniste doit suivre des cours durant environ deux semaines, parfois à l'aide d'appareils de simulation. De plus, on doit parfaire la formation des téléphonistes chaque fois que leur équipement technique change (comme c'est présentement le cas avec les nouvelles positions TOPS).

En 1979, Bell Canada a ainsi dépensé 1 230 000 \$ pour les 156 000 heures de formation de ses téléphonistes au Québec. De ces montants, 85% représentent les salaires des employés

non cadres en stage de formation.

Ventes et service (marketing)

Les standards téléphoniques et les équipements de télécommunications que nous installons chez nos grands abonnés (grandes entreprises et organismes publics) sont de plus en plus complexes. Les représentants de Bell doivent donc recevoir une formation technique élaborée afin de pouvoir répondre aux questions et exigences des clients.

C'est pourquoi, en 1979, la compagnie a offert 9 cours et 20 000 heures de formation dans ce domaine, à un coût total d'un demi-million de dollars. Un de ces stages dure 45 jours complets.

Bell Canada tient à conserver son autonomie dans la formation professionnelle. Le service responsable de l'élaboration des cours de marketing emploie deux analystes en formation qui veillent à ce que l'entreprise demeure à la fine pointe de tout ce qui se fait dans ce domaine.

Ventes et service (conseillers en service)

En plus de ses représentants, Bell doit former des conseillers en service pour ses systèmes de commutation complexes. Elle

a consacré à ce genre de formation et de perfectionnement techniques un autre demi-million de dollars en 1979.

Service aux abonnés (bureaux d'affaires, etc.)

L'abonné de Bell Canada, qui est souvent séduit par la courtoisie et la politesse des préposés au service des bureaux d'affaires de la compagnie, ne soupçonne habituellement pas tout ce qu'il a fallu de formation à nos employés pour lui offrir un tel service. Quatorze cours, 62 000 heures de formation et un million et demi de dollars y ont été consacrés en 1979.

Par exemple, avant qu'une préposée au service résidentiel ne puisse répondre à un abonné, elle a passé 30 jours en stage de formation, avec équipements de simulation et manuels détaillés. Cela explique pourquoi, sur le million et demi de dollars, 420 000 \$ consistent dans les salaires des stagiaires.

Formation et perfectionnement des cadres

Vingt-deux pour cent des employés de la Région du Québec sont cadres; d'eux dépendent souvent l'efficacité et la satisfaction de leurs subordonnés. Il est donc normal que la compagnie consacre à leur formation et leur perfectionnement des ressources importantes - 1 172 000 \$ en 1979.

Vingt-trois cours sont offerts au Québec dans le domaine spécifique de la formation et du perfectionnement des cadres. Les sujets couverts vont de l'art de communiquer à la gestion du temps, en passant par la formation des subalternes. Des programmes spéciaux existent, comme ceux visant les nouveaux diplômés universitaires embauchés ou pressentis comme cadres (Programme d'initiation à la direction, Programme d'été d'initiation à la direction, etc.). De plus, les cadres de Bell peuvent compter sur des services de consultation en gestion qui leur sont disponibles à l'intérieur de la compagnie.

Il existe aussi des programmes de stages complémentaires dans certains départements ou instituts universitaires, comme CIREM, ou dans des firmes de consultation. En 1979, environ 20 cadres ont ainsi participé, aux frais de l'employeur, à des stages qui durent de deux à six semaines. Bien que des données fiables sur les coûts en cause n'existent pas (et sont exclues de l'Annexe I), on peut estimer à quelque chose comme 25 000 \$ par an le seul coût de ces stages (salaires et dépenses des stagiaires exclus).

Mentionnons enfin les programmes conjoints avec l'Université

de Sherbrooke (C.O.O.P.) et l'École de technologie supérieure de l'Université du Québec (E.T.S.). Quelques étudiants de ces institutions font chaque année des stages de travail et de formation dans la compagnie. De plus, en vertu d'une entente avec l'Institut national de la recherche scientifique, affilié à l'Université du Québec, certains ingénieurs de la compagnie peuvent obtenir une maîtrise en télécommunications. Une fois leurs études terminées, ils peuvent être embauchés comme cadres permanents.

Relations syndicales

Pour assurer aux cadres une bonne compréhension des relations avec leurs employés en matière de conventions collectives, trois cours leur sont offerts dans la Région du Québec. En 1979, 182 000 \$ ont été dépensés à cette fin.

Ces cours se donnent sous forme de colloques d'une durée de deux jours.

STCC - téléphonistes
STCC - techniciens
ACET

Secourisme

En plus des nombreux cours de sécurité au travail qui sont donnés en relation avec des tâches spécifiques, Bell Canada offre à tous ses employés un cours de secourisme conforme aux

normes de l'Ambulance Saint-Jean. 4 000 employés y ont passé chacun 8 heures (pendant leurs heures de travail) en 1979, occasionnant un coût total de 354 000 \$.

Bureau du contrôleur

Même si les employés affectés au Service des contrôleurs arrivent avec une formation scolaire appropriée, il leur reste à apprendre toutes les méthodes, les procédés et les applications propres à une entreprise de télécommunications. Bell Canada a donc donné 17 cours et 13 700 heures de formation dans ce domaine en 1979, à un coût total de 354 000 \$.

2.2 L'ENSEIGNEMENT DES LANGUES

En plus de toute cette formation technique et administrative offerte pendant les heures de travail, Bell Canada offre à ses employés, cadres et non cadres, un programme complet de formation et de perfectionnement linguistiques. Ces cours sont généralement donnés en dehors des heures de travail mais sont financés par la compagnie.

L'Annexe 2, qui décrit sommairement ce programme d'enseignement des langues, montre toute la diversité de l'enseignement linguistique chez Bell. On peut y apprendre soit le français

ou l'anglais langue seconde, soit y perfectionner sa propre langue, et des cours d'expression écrite complètent les cours d'expression orale.

Au cours de l'année scolaire 1979-80, 118 776 heures d'enseignement linguistique ont ainsi été dispensées à des employés du Québec de Bell Canada, à un coût total de 759 000 \$. On sait aussi que 60% des élèves de l'enseignement linguistique en 79-80 étaient constitués de personnel non dirigeant.

2.3 L'ASSISTANCE-ÉDUCATION

L'Assistance-éducation est un programme par lequel Bell Canada rembourse 75% (jusqu'à concurrence de 500 \$ par année) des frais de scolarité payés par des employés qui suivent des cours en dehors des heures de travail. Ce programme, comme l'indique la compagnie dans une de ses pratiques internes, «consiste à offrir une aide financière à ceux qui choisissent de parfaire leur formation en suivant, en dehors des heures de travail, des cours qui contribueront à leur épanouissement et à leur perfectionnement et qui leur permettront de contribuer davantage et plus efficacement à l'activité de la compagnie».

Les cours visés sont donnés par des universités, des collèges,

des écoles secondaires ou d'autres institutions ou organismes reconnus. Ils couvrent un large éventail de matières, qui vont des plus spécialisées comme le droit, les arts graphiques ou l'informatique, jusqu'aux plus générales comme l'histoire ou la philosophie. On constate, ici encore, combien l'efficacité à la tâche et le développement personnel de l'employé sont interreliés dans une grande entreprise comme Bell Canada. Les cours approuvés doivent aider l'employé dans sa tâche, mais cette exigence est souvent interprétée libéralement, dans une perspective de développement personnel. Pendant l'année scolaire 1979-80 (1er septembre au 31 août), 380 employés du Québec ont profité de l'assistance-éducation, parmi lesquels 56% de non-cadres. Ils ont suivi 849 cours, dont le remboursement a coûté 48 600 \$ à la compagnie.

2.4 FORMATION ET PERFECTIONNEMENT SUR LE TAS

La formation dite sur le tas, c'est-à-dire la formation au travail et par le travail, constitue une méthode efficace et indispensable de formation et de perfectionnement professionnels. Un économiste du Conseil économique du Canada, M. Keith Newton, a même conclu d'une analyse coûts-avantages des programmes fédéraux de formation professionnelle que la formation sur le tas devrait dans plusieurs cas remplacer la formation en institution¹.

1. Keith Newton, «Institutional versus On-the-Job Training: Some Canadian Evidence», International Journal of Social Economics, vol. 3, n° 1 (1976), p. 24 à 38.

Bien sûr, la distribution entre la formation formelle (en institution ou en entreprise) d'une part et la formation sur le tas d'autre part n'est pas étanche. La grande majorité des programmes formels de formation que nous avons résumés ci-dessus comportent un suivi sur le tas. Par exemple, la formation des préposés au service résidentiel dans les bureaux d'affaires, qui commence par 30 jours complets de stage au centre de formation de la compagnie, se poursuit en cours d'emploi pendant quelque 7 jours.

On peut donner plusieurs exemples de formation en cours d'emploi concertée et planifiée à Bell Canada. Un cours intitulé «Gestion des ressources humaines», destiné à enseigner aux cadres comment diriger leur personnel, est complété par un suivi en cours d'emploi sous la direction d'un consultant en gestion du Service de la formation des cadres. De plus, chaque patron chez Bell doit préparer pour chaque nouveau subordonné ou chaque nouvelle tâche un «Plan de travail et de formation» couvrant 52 semaines; il s'agit d'un document écrit qui est remis à la personne auquel il s'applique. Également, il existe au sein du service du Personnel, un groupe attitré à la consultation des cadres opérationnels pour les aider à analyser et à solutionner des problèmes de gestion qui se présentent dans l'exercice de leur fonction.

Mais il y a plus dans la formation que ces seuls programmes organisés. Il y a aussi la formation sur le tas au sens propre, celle qui s'acquiert du seul fait que l'on accomplit des tâches sous la surveillance de ses supérieurs. Souvent, c'est surtout en l'accomplissant que l'on apprend une tâche. Dans une entreprise comme Bell Canada, où la technique change rapidement, on ne saurait sous-estimer cette forme d'apprentissage - dont il est cependant impossible d'obtenir une estimation financière.

C'est d'ailleurs la politique de la compagnie de favoriser la mobilité entre les tâches, et les emplois: d'équipements simples à équipements complexes, puis de tâches d'exécutants à des positions de surveillance. Tout notre effort de formation n'est en fait qu'un support à ce processus d'apprentissage sur le tas.

2.5 LA FORMATION «SOCIO-CULTURELLE» ET L'ÉDUCATION GÉNÉRALE

On comprend qu'une société commerciale comme la nôtre ne peut ni ne doit être tenue responsable de la formation «socio-culturelle» et de l'éducation générale de ses employés. Ceux-ci comptent d'abord sur la compagnie pour leur gagne-pain, qui serait compromis par une dispersion des ressources dans des domaines tout à fait étrangers à la responsabilité première de l'entreprise. Cependant, la compagnie élargit

l'information générale de son personnel cadre par des séminaires régionaux où sont abordées et expliquées des réalités économiques, sociales et autres, par rapport au fonctionnement de l'entreprise.

A) Auprès des employés

Il n'en reste pas moins qu'un employé épanoui peut, dans une certaine mesure, être plus efficace. De plus, et surtout chez le personnel cadre, nous considérons que la culture générale est toujours indirectement reliée à la tâche à accomplir. Enfin, nous favorisons tout apprentissage qui puisse rendre des non-cadres aptes à accéder à un poste de direction, ce qui est fréquent chez Bell.

C'est ainsi que, dans le cadre de notre politique de congés pour raisons personnelles, nous accordons régulièrement des congés-éducation sans paie de trois à douze mois à des employés qui désirent compléter leur éducation formelle dans une institution d'enseignement reconnue. Ces congés sont renouvelables et la plupart de ceux qui en profitent prennent plusieurs années pour terminer un D.E.C., un baccalauréat ou une maîtrise.

Pour l'année scolaire 1979-80, 15 congés-éducation sans paie ont été demandés à la compagnie par des employés du Québec. De ces demandes, deux seules ont été rejetées par le Comité des avantages sociaux: l'une concernait un programme

d'hypnotisme, l'autre un cours de langue qui était disponible à l'intérieur de la compagnie. Les 13 demandes agréées étaient surtout pour finir des diplômes secondaires, collégiaux ou universitaires. Les matières étudiées vont de l'ingénierie au droit et à l'administration, en passant par l'allemand et les langues en Israël. La moitié des congés accordés l'ont été à des non-cadres.

On estime qu'environ 20% des employés choisissent de quitter la compagnie à la fin d'un congé-éducation. Les autres, en général, sont réembauchés par Bell.

B) Auprès du public adulte en général

Notre désir de contribuer à une meilleure compréhension des produits et du fonctionnement de Bell Canada nous a menés à bâtir et mettre en circulation quelques programmes scolaires à l'intention des élèves de différents niveaux. Deux de ces programmes intéressent l'éducation de façon particulière:

° Distribution du «téléformateur»

Le «téléformateur» est un appareil de simulation qui sert à des fins didactiques. Il est prêté aux écoles primaires et secondaires, ainsi qu'aux établissements spécialisés

dans la formation des personnes handicapées. Les élèves apprennent, grâce à cet appareil, à utiliser correctement le téléphone.

° «La première impression»:

Produit et financé par Bell Canada, cet ensemble didactique intégré, qui comporte un film, une cassette-vidéo, un livre du maître et un cahier de l'élève, a été approuvé par le ministère de l'Éducation et distribué par lui dans les écoles de la province. Il aborde tous les aspects des télécommunications téléphoniques d'affaires. Il est offert sans frais.

Quand les circonstances s'y prêtent, Bell Canada encourage des projets «socio-culturels» destinés au public. Ainsi, par exemple, à l'occasion de son centenaire, Bell Canada a consacré 178 000 \$ à la réalisation d'une série de 36 séminaires - dont la moitié au Québec - s'adressant au public concerné et aux enseignants pour offrir des techniques de dépistage et de traitement des troubles d'apprentissage chez les enfants. Le matériel pédagogique exposé au cours de ces séminaires sera mis à la disposition des écoles et pourra être utilisé pour la formation des enseignants.

2.6 LES RÉALISATIONS DE BELL CANADA DANS LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS

Pour démontrer l'importance de la formation chez Bell Canada au Québec, les chiffres de l'Annexe 1 parlent d'eux-mêmes. En 1979, nous avons consacré à la formation technique et administrative plus de 10 millions de dollars, soit l'équivalent de 3,3% de l'ensemble des salaires payés aux employés de la région au 31 décembre 1979.

Malgré les restrictions budgétaires que la compagnie a dû s'imposer, les ressources totales consacrées à la formation et au perfectionnement techniques et administratifs ont augmenté de 20,2% en 1979 par rapport à l'année précédente. De plus, une efficacité accrue a été obtenue dans les programmes de formation, le coût moyen d'une heure de formation étant passé de 21 \$ en 1978 à 18 \$ en 1979.

À tout cela s'ajoutent les activités de formation professionnelle plus générales, dont les 759 000 \$ de l'enseignement des langues, les 48 600 \$ de l'assistance-éducation et les montants indéterminés consacrés à des stages divers à l'extérieur de la compagnie. Bref, Bell Canada croit à la formation continue dans l'entreprise.

3. LES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

3.1 Les programmes actuels

Plusieurs programmes gouvernementaux de formation professionnelle existent actuellement au Québec, principalement dans le cadre du Programme (fédéral) de formation industrielle de la main-d'oeuvre au Canada. Ce programme est financé surtout par le gouvernement fédéral (90% contre 10% pour le gouvernement du Québec) mais est administré en partie par le gouvernement provincial.

Évidemment, Bell Canada ne s'oppose pas en principe à ce genre de programmes, qui sont sans doute très utiles à certaines catégories de travailleurs et peut-être aux petites et moyennes entreprises. Il appert cependant qu'ils sont de peu d'utilité pour une entreprise à haute technicité comme Bell Canada qui est, dans ce domaine, nécessairement auto-suffisante ou à peu près. Le fait est que Bell Canada ne se prévaut généralement pas de ces programmes. Nous avons en effet estimé que nous étions en mesure d'assurer nous-mêmes la formation et le perfectionnement de nos employés et ce, efficacement et sans intervention de l'extérieur.

3.2 Mesures éventuelles

Bien sûr, nous ne sommes pas non plus opposés à tout nouveau

programme de formation professionnelle en institution que le gouvernement pourrait vouloir établir. Nous doutons cependant qu'il soit possible de réaliser à l'extérieur de l'entreprise la formation complète des techniciens qui doivent nécessairement, après leur formation générale, être formés selon les exigences spécifiques de l'entreprise et au fur et à mesure de ses besoins.

Quant aux changements plus profonds qui pourraient tenter cette Commission, nous soulignons respectueusement que la centralisation et la bureaucratisation risquent de créer autant de problèmes qu'elles n'en résoudraient¹. Parmi les dangers à craindre est celui de créer des attentes irréalistes.

Il faut se garder de voir dans la contrainte et l'intervention directe de l'État une panacée pour tout problème réel ou supposé. Ainsi, on croit généralement dans les milieux intellectuels qu'il faudrait imposer aux entreprises «l'octroi de congés à des fins éducatives pendant les heures de travail, avec maintien de rémunération ou versement d'une rémunération de substitution»².

1. Voir, par exemple, Situation actuelle du congé-éducation, Paris, Organisation pour la Coopération et le Développement Économique, 1976, p. 167.
2. Commission canadienne de l'Unesco, Recommandation sur le développement de l'éducation des adultes, Ottawa, 1980, p. 10

Suivant cette tendance, plusieurs pays européens ont imposé aux entreprises des congés-éducation avec paie. Le cas le plus cité est la France où, depuis la loi de juillet 1971, les entreprises doivent consacrer un montant équivalant à au moins 1,1% (et éventuellement 2,0%) de leur masse salariale au financement de congés-éducation rémunérés. Depuis la nouvelle loi de 1978, les entreprises sont même obligées, dans certains cas, de continuer de payer le salaire des employés qui s'absentent, parfois pendant plusieurs mois, pour suivre des cours de culture générale. Dans les provinces allemandes ayant institué des congés-éducation, on a constaté que ceux-ci servaient souvent à des cours de formation syndicale ou idéologique, quand ils ne sont pas tout simplement des vacances déguisées¹.

Plus généralement, la Commission Adams a constaté, dans ces pays, «une tendance générale à modifier les programmes en vue de les adapter aux préoccupations et aux revendications les plus importantes des syndicats et des employeurs»² - ce qui crée des conflits qui nuisent à l'entreprise et à ses travailleurs. Il nous semble que ce genre de problèmes illustre bien le danger d'imposer des régimes complexes et coûteux mais qui ne satisfont pas les attentes (souvent

1. Cf. Commission Adams, L'Éducation et le travailleur canadien; Rapport de la Commission d'enquête sur le congé-éducation et la productivité, Ottawa, 1979, p. 43-55.

2. Ibid. p. 75.

artificielles³) qu'ils créent.

En tout cas, il est certain que tout nouveau programme de formation professionnelle imposé par l'État devrait inclure la participation des employeurs à leur conception et à leur élaboration.

CONCLUSION

- 1- L'étendue et l'efficacité de la formation professionnelle chez Bell Canada illustrent bien, croyons-nous, les avantages que comportent les initiatives de l'entreprise par opposition aux contraintes. Au Québec, Bell Canada consacre à la formation technique et administrative une proportion de sa masse salariale (3,3%) égale à trois fois la proportion requise par la loi française (1,1%) et à presque deux fois la proportion effective dépensée dans ce pays (1,8%) - et ce, sans aucune contrainte.

3. On a constaté que les employés préfèrent souvent prendre des cours directement reliés à leur travail (cf. Stanley D. Nollen, «Paid educational leave: who reaps the benefits?», Monthly Labor Review, mai 1978, p.40). En Suède, on semble s'être aperçu que l'intérêt des usagers pour l'éducation des adultes est moins important que les planificateurs gouvernementaux ne l'avaient estimé (cf. Times Educational Supplement, 17 déc. 1976, p.11).

Une observation de l'O.C.E.E., à propos de la formation professionnelle aux États-Unis illustre bien cet argument:

Or, en dépit du fait que l'on n'a pas encore réussi à mettre en place l'appareil national de planification qui créerait, administrerait et évaluerait les programmes relatifs à la formation, les moyens d'instruction offerts aux États-Unis aux travailleurs et à leurs familles soutiennent honorablement la comparaison avec ceux qui existent effectivement dans la plupart des pays¹.

Nul doute que cela est vrai aussi pour le Québec et pour Bell Canada en particulier.

- 2- Bell a toujours assumé la formation de ses techniciens en fonction de ses besoins spécifiques et de l'évaluation de la technologie des télécommunications. Aussi croit-elle qu'une prise en charge par l'État de toute la formation technique requise par les différentes entreprises du Québec risquerait, en plus de créer des attentes irréalistes, de ne pas satisfaire en tous points les besoins de formation.
- 3- Conscients des courants auxquels la Commission peut se trouver confrontée, nous nous permettons d'observer qu'il ne faut pas voir dans la formation professionnelle et «socio-culturelle» la panacée - comme outil de démocratisation ou d'égalité, par exemple - qu'elle ne peut pas être.

1. Op. cit., p. 49.

La revue Esprit, dans son numéro d'octobre 1974, se montrait fort critique devant ce genre d'approche: «Voici l'heure, pour l'éducation permanente, d'être parée des vertus de thaumaturge», y écrivait-on.

Enfin nous suggérons respectueusement que, quelles que soient les solutions concrètes envisagées, il soit pris en considération toutes les répercussions financières et socio-culturelles en cause.

PROGRAMMES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS
DISPENSÉS PAR BELL CANADA À SES EMPLOYÉS DU QUÉBEC
AU COURS DE L'ANNÉE 1979

SERVICE	DOMAINE	BRÈVE DESCRIPTION DE LA NATURE DES COURS	Nombre de cours disponibles	Popu- lation		Donné par			Méthode pédagogique					Outils didactiques					Durée des cours			Nombre de stagiaires	Nombre d'heures de formation	COÛTS (en milliers de dollars)							
				Cadres	Non-cadres	Bell	Autre compagnie	Cégep	Université	Magistral	Programmé	Individualisé	Au travail	Par ordinateur	Manuel	Exerc. écrits	Appl pratiques	Jeux/ simulations	Audio-visuel	1 - 2 jours	3 - 14 jours			15 jours & + (Cours les + longs)	Coût des cours	Salaires & dépenses des stagiaires				Coût total	Coût par heure de formation
																										CADRES		NON-CADRES			
																										Sal.	Dép.	Sal.	Dép.		
Réseau	Installation et réparation, travaux, câbles, centraux, équipement automatique	Formation technique du personnel non-dirigeant (techniciens). Formation technique et administrative des cadres (échelons I et II).	111	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X				5200	168000	1700	220	39	760	250	2969	18			
Plans et devis des lignes	Plans et devis	Formation technique des commis; préparation des commandes et des plans de travail; méthodes comptables; concepts et terminologie. Formation technique du personnel dirigeant; conception des systèmes de télécommunications, de voies de transmission.	24	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X		X	X	X (20)	1440	40000	430	152	87	192	97	958	24		
Immeubles	Entretien mécanique des bâtiments	Formation technique des préposés à la réfrigération, à la climatisation et au chauffage.	6	X	X	X			X				X	X	X	X		X	X (20)	60	6000	124	3	1	45	41	214	35			
Trafic	Service des téléphonistes	Formation des téléphonistes, commis, assistants au service. Formation administrative du personnel dirigeant.	31	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	*	156000	60	100	30	1040	*	1230	9				
Ventes et service	Marketing	Formation professionnelle et technique des représentants des ventes.	9	X	X	X			X	X			X	X	X	X		X	X (45)	230	20000	290	100	-	160	8	558	27			
Ventes et service	Conseillers en service service affaires	Formation et perfectionnement technique sur les systèmes de commutation et les conseils aux clients.	37	X	X	X			X	X			X	X	X	X		X	X (20)	800	21000	260	150	48	50	14	522	25			

Service aux abonnés (Commercial)	Bureaux d'affaires, téléboutiques, commandes	Formation technique des préposés de service (résidences et affaires), des préposés à la vente des téléphones, etc.	14	X	X	X				X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	(32)	720	62000	1000	26	11	420	135	593	26
Personnel	Formation et perfectionnement des cadres et conception des programmes de formation	Formation générale des cadres (échelons I et II); techniques de base en gestion et surveillance du personnel; solutions de problèmes; encadrement des nouveaux gradués embauchés; développement personnel.	23	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		1707	42630	625	452	81	11	3	1172	27
Personnel	Relations syndicales	Compréhension des conventions collectives; droits de la compagnie et du syndicat.	3	X		X				X	X			X	X	X							800	12300	25	132	25	-	-	182	15
Personnel	Secourisme	Cours de secourisme offert à tous les employés selon les normes de l'Ambulance Saint-Jean.	1	X	X	X				X	X			X		X	X						4000	32000	117	85	1	150	1	354	11
Contrôleurs	Contrôleurs	Formation technique du personnel dirigeant et non-dirigeant: comptabilité des télécommunications, journaux et rapports, facturation, dossiers des abonnés, paiements des abonnés. Formation administrative du personnel cadre.	17	X	X	X				X	X			X	X	X						X	730	13700	197	123	3	21	1	354	26
TOTAL QUÉBEC**			276																			15687*	573630	4828	1543	336	2849	550	10106	18	

NOTES: * Chiffre non disponible ou fragmentaire.

** Ces totaux n'incluent ni l'enseignement linguistique, ni l'assistance-éducation.

ANNEXE 2

PROGRAMME D'ENSEIGNEMENT DES LANGUES

SEPTEMBRE 1979 À JUIN 1980

MATIÈRE	Nombre de cours disponibles	Popu- lation		Donné par				Methode pedagogique					Outils didactiques					Nombre d'heures de chaque cours	Nombre d'élèves intégrés	Nombre d'heures de formation	Coût total
		Cadres	Non-cadres	Bell	Autre compagnie	Cégep	Université	Magistral	Programmé	Individualisé	Au travail	Par ordinateur	Manuel	Exerc. écrits	Appl. pratiques	Jeux/ Simulations	Audio-visuel				
Français langue seconde	14	X	X		X	X		X	X			X	X	X	X	X	56 ou 60				
Français écrit pour francophone	4	X	X		X		X					X	X	X			42-45				
Français écrit pour anglophone	4	X	X		X		X					X	X	X			42-45				
Expression orale française pour francophone	2	X	X		X		X							X	X	X	42-45				
Expression orale française pour anglophone	2	X	X		X		X							X	X	X	42-45				
Anglais langue seconde	13	X	X		X		X	X				X	X	X	X	X	56-60				
Anglais écrit pour anglophone	4	X	X		X		X					X	X	X			42-45				
Anglais écrit pour francophone	4	X	X		X		X					X	X	X			42-45				
Expression orale anglaise pour francophone	2	X	X		X		X							X	X	X	42-45				
Expression orale anglaise pour anglophone	2	X	X		X		X							X	X	X	42-45				
TOTAL																		2226	18776	7595	

* Chaque cours est donné à raison de 2 ou 3 heures par soir, un ou deux soirs par semaine.

ANNEXE 3

SOMMAIRE DES ACTIVITÉS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT
 TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS DE BELL CANADA
 (ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ - 1979)

Nombre de cours disponibles	880	
Nombre de stagiaires	47 000	
Nombre d'heures de formation	1 360 000	
COÛTS (en milliers de \$)		
Coût des cours	17 200	\$
Stagiaires - cadres		
° salaires	4 900	\$
° dépenses	1 400	\$
Stagiaires - non cadres		
° salaires	6 600	\$
° dépenses	2 200	\$
COÛT TOTAL	32 450	\$

Note: Données comparables à celles de l'Annexe I.