

La formation du personnel administratif en Europe occidentale

Roger-J. Bédard

Volume 34, Number 4, January–March 1959

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1001423ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1001423ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bédard, R.-J. (1959). La formation du personnel administratif en Europe occidentale. *L'Actualité économique*, 34(4), 618–635.
<https://doi.org/10.7202/1001423ar>

La formation du personnel administratif en Europe occidentale

Depuis que la méthode des cas a révolutionné l'enseignement de l'administration des affaires aux États-Unis, la notoriété, de cette technique a franchi les frontières américaines et a profondément influencé l'enseignement dans la plupart des pays du monde. Souvent cependant la méthode a été adaptée au milieu et diverses formules intermédiaires ont été mises à l'essai. Alors que l'enseignement canadien semble lui aussi s'orienter dans la voie d'une modification profonde de ses techniques, il n'est pas inutile de chercher à voir de quelle façon l'Europe occidentale a, depuis plus de vingt ans parfois, absorbé les techniques américaines, procédé à des adaptations profondes, et développé des techniques qui lui sont propres. Ce travail d'adaptation devra, de toute façon, être entrepris au Canada d'ici peu de temps.

Le recrutement et la formation de l'état-major des entreprises sont passés au premier plan des préoccupations des administrateurs européens. Au cours de l'année 1954-55, par exemple, quatre grands congrès internationaux ont été organisés en Europe aux seules fins de discuter ce problème et d'y trouver sans délai des solutions¹. Depuis ce temps, les réunions nationales ou internationales aux

1. Ce sont:

- a) Le congrès organisé par le British Institute of Management à Torquay en octobre 1954 et qui avait pour thème: La contribution de la gérance à la prospérité européenne;
- b) Le colloque international tenu à l'Académie Technique Bergisch-Land, Wuppertal, en mai 1955. Le sujet à l'étude était: Moyens et limites de l'entraînement des jeunes administrateurs;
- c) En juin 1955, l'Inter-University Contact for Management Education organisa à Paris des journées d'étude pour «La promotion de l'enseignement du génie industriel et de l'administration des affaires au niveau universitaire»;
- d) «Conférence internationale des directeurs des centres de formation pour le personnel administratif», tenu au Centre d'Études Industrielles, à Genève, en juin 1955.

Les comptes rendus de a), c), et d), ont été publiés par l'Organisation Européenne de Coopération Économique; les conférences prononcées en b) ont été publiées sous le titre *Wege und Grenzen der Ausbildung von Nachwuchs für die Betriebsführung* par les soins de l'Université technique Bergisch-Land.

fins d'étudier les méthodes d'entraînement et les autres aspects de la formation des cadres ont été tenues au rythme d'une par mois en moyenne.

Si l'Europe compte déjà plus d'une centaine de centres pour la formation du personnel administratif, l'Angleterre est, sans doute, le pays où la formation des cadres a le plus retenu l'attention des administrateurs. Selon l'Acton Trust Society, l'entraînement des cadres administratifs dans un bon nombre de sociétés britanniques est plus poussé et plus systématique que dans la majorité des sociétés américaines de mêmes dimensions¹.

L'Allemagne occidentale aussi a fait un effort remarquable dans le même sens. Un annuaire publié récemment par le *Deutsche Institut zur Förderung der industriellen Führungsnachwuchses* mentionne vingt et un différents centres d'études pour cadres administratifs; cette liste ne fait aucune mention des programmes offerts par les *Technische Hochschulen* ou par les *Handelshochschulen*².

La France et l'Italie ont tiré de l'arrière pendant quelques années; ces pays ont toutefois créé depuis 1950 des écoles qui comptent parmi les meilleures d'Europe continentale.

Dans tous les pays d'Europe occidentale, les associations patronales et les fédérations d'industrie ont poussé vigoureusement le perfectionnement des cadres. Parfois elles ont créé de toutes pièces des programmes de formation; plus souvent, elles ont collaboré avec les maisons d'enseignement pour la mise en route de ces programmes.

Les grands laboratoires d'administration comme le British Institute of Management de Londres, le Comité national belge d'Organisation scientifique de Bruxelles et le Verband für Arbeitsstudien R.E.F.A. de Darmstadt ont contribué à diffuser les résultats obtenus par les entreprises pour ce qui a trait à la formation des cadres. Les laboratoires d'administration ont d'ailleurs beaucoup participé à la mise au point des techniques et méthodes de formation.

Il faut aussi mentionner la très importante contribution de l'Organisation européenne de Coopération économique. Cet orga-

1. *Management Succession — The Recruitment, Selection, Training and Promotion of Managers*, Acton Trust Society, Londres, 1956.

2. *Führungskräfte fordern — wie, wo, wann*, Deutsche Institut zur Förderung der industriellen Führungsnachwuchses, Cologne, 1956.

nisme a subventionné environ 400 projets de recherche relatifs à divers aspects de l'administration. La formation des cadres a reçu plus d'attention que tout autre sujet: plus de soixante de ses publications traitent de cette question.

Alors qu'au Canada, de plus en plus l'attention est attirée par le renouvellement de techniques d'entraînement et de formation, alors que les initiatives deviennent nombreuses, il n'est pas inutile de voir ce que l'Europe a réalisé dans ce domaine, de ne pas s'appuyer, en somme, exclusivement sur ce que sont ou ce que l'on croit être, les méthodes américaines.

Dans cet article, nous nous proposons d'analyser d'abord brièvement les causes de la carence d'administrateurs en Europe, puis d'aborder aussi systématiquement qu'il est possible de le faire les méthodes d'enseignement et de formation des centres les plus importants.

* * *

Pourquoi y a-t-il une carence d'administrateurs en Europe occidentale?

D'une façon générale, l'industrie moderne requiert plus de chefs que toute autre forme d'organisation économique. Les théoriciens de l'organisation ont observé que le nombre des postes administratifs croît avec le carré de la dimension des entreprises. Par conséquent, les nations où l'industrie est en pleine expansion — c'est le cas dans les pays que nous étudions ici — doivent s'attendre de voir un nombre de plus en plus considérable de leurs citoyens les plus doués entrer dans les administrations.

D'autre part, les qualifications exigées des administrateurs n'ont cessé de s'accroître depuis un demi-siècle. Aujourd'hui, les cadres de tous niveaux doivent faire preuve des mêmes qualités que l'on s'attendait jadis de trouver seulement chez les membres des échelons supérieurs de la hiérarchie administrative; d'où un manque de personnel convenablement préparé. Plus précisément, la faible natalité des années 1930-1940, puis la deuxième Grande Guerre qui a décimé la population mâle du groupe de 30 à 50 ans, et enfin la vague d'émigration d'après-guerre, sont autant de circonstances historiques qui ont contribué à priver l'Europe d'une partie importante de ses meilleurs éléments.

Enfin, dans plusieurs pays d'Europe, une influence psychologique et sociale très puissante a longtemps contribué à détourner de la carrière des affaires un assez grand nombre d'étudiants, même parmi ceux qui venaient de la bourgeoisie industrielle, commerciale ou financière. Les carrières de l'administration publique, en particulier, ont livré à celles des affaires une redoutable concurrence.

Ces causes, parmi bien d'autres, expliquent la carence d'administrateurs en Europe occidentale. Comment la direction des entreprises européennes a-t-elle résolu le problème que lui présente la sélection et la formation des cadres? C'est ce que nous allons maintenant chercher à expliquer.

* * *

Discuter d'une question aussi complexe que la formation du personnel administratif pose un très difficile problème de présentation. On n'a donc pas la prétention d'en présenter ici une étude complète. On se propose seulement de faire ressortir ce qu'il y a de plus intéressant dans les cours européens d'administration, pour essayer d'en dégager les leçons. On poursuit ici un double objectif: décrire les méthodes d'instruction employées et analyser quelques modes de collaboration entre l'industrie et l'Université qui présentent un intérêt spécial.

Les centres européens de formation des administrateurs n'ont pas encore trouvé de solution définitive au problème d'une méthode propre à l'enseignement de l'administration des affaires, pas plus que les centres américains, d'ailleurs.

Sans doute, professeurs et dirigeants d'entreprises sont-ils pratiquement unanimes à considérer que l'administration des affaires est l'art de prendre des décisions en fonction d'un ensemble de fins. Encore les fins de l'entreprise sont-elles aussi confuses et aussi imprécises en Europe qu'elles le sont en Amérique.

Depuis longtemps on a mis l'accent sur des fins qui n'étaient pas exclusivement celles d'une stricte rentabilité. On s'est vite aperçu qu'en considérant la rentabilité comme unique fin de l'entreprise, les économistes ont faussé toutes les perspectives; ils ont omis plus de choses qu'ils n'en considéraient.

On s'est trompé grossièrement aussi en voulant expliquer le comportement des hommes d'affaires en fonction du seul profit: la motivation humaine est infiniment trop complexe pour être expliquée par une formule aussi simple. Le schéma des économistes; remarque-t-on, ne vaut guère mieux que le schéma de ces psychanalystes qui veulent tout expliquer par la sexualité.

En Europe, ni les théoriciens ni les praticiens des affaires ne sont toutefois encore arrivés à déterminer de façon précise l'ensemble des mobiles des hommes d'affaires. Cette très grave carence explique deux phénomènes bien connus: d'une part la crise que traverse l'économie et son inaptitude à s'intégrer dans la science de l'homme et d'autre part, les tâtonnements pour trouver une méthode propre à l'enseignement de la pratique des affaires. À cet égard, la similitude entre la situation européenne et la situation américaine est frappante.

Quoi qu'il en soit, puisque l'administration des affaires est un art autant qu'une science, on doit concilier des connaissances et un mode de pensée qui prédisposent à l'action.

* * *

La *case method*, développée à la Harvard Business School et utilisée avec le succès que l'on sait par cette institution depuis 1915, établit cette synthèse entre l'étude et l'action.¹

Ce qu'il y a de plus remarquable dans cette méthode est qu'on l'a jugée applicable aux groupes d'étudiants les plus divers:

- les *undergraduates* ou postulants au baccalauréat en commerce,
- les *graduates*, ou candidats à la maîtrise,
- les membres du *Middle Management Course*, ou cours de 16 mois pour les candidats qui ont de 5 à 10 ans d'expérience et des dispositions manifestes à la haute administration,

1. McNair, M. C. & Hersum, A. C., *The Case Method at the Harvard Business School*, McGraw-Hill, New York, 1954, p. 25. Voir aussi: K. R. Andrews, *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*, Harvard University Press, Cambridge, 1955; A. Burton, *The Guidance of Learning Activities*, Appleton-Century-Crofts, New-York, 1952; P. Hunt, «The case study method in management training», *British Management Review*, juillet, 1955; Paul de Bruyne, «La méthode des cas», *Annales des Sciences économiques appliquées*, mai 1957, pp. 150-171; K. R. Andrews, «Executive training by the case method», *Harvard Business Review*, sept. 1951, pp. 58-71; T. S. Lisberger, «The case method in supervisory training», *Advanced Management*, fév. 1955, et «The B-School: you learn to think», *Business Week*, 31 mai 1952, pp. 67-72; G. F. Castore & F. Berrien, «A student evaluation of a case method course», *American Psychologist*, 1950, pp. 149-151.

— les membres de l'*Advanced Management Program* ou programme d'études intensives d'une durée de 13 semaines pour les cadres supérieurs et les chefs d'entreprises.

Bien qu'ayant profité de l'enseignement à des degrés divers, ceux qui sont passés par Harvard reconnaissent que l'étude des cas a été pour eux la source d'une remarquable formation.

La méthode des cas a été transplantée en Europe où elle a aussi produit d'excellents résultats. Fondé en 1930 par la Chambre de Commerce de Paris, le Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires a toujours utilisé et continue d'utiliser exclusivement la méthode des cas.

Il en est de même de l'Istituto Post-Universitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale (I.P.S.O.A.) établi à Turin par Fiat, Olivetti et les autres manufacturiers du Piedmont. L'I.P.S.O.A. emploie plusieurs des cas élaborés aux États-Unis, et invite chaque année six professeurs des grandes universités américaines pour diriger les discussions.

Les *case studies* sont aussi l'élément essentiel des cours offerts par les Instituts créés par de très grandes entreprises telles que l'Aluminum Ltd., Nestlé Alimentana, Finsider, etc.

* * *

Un autre fait à souligner au sujet de la méthode des cas est qu'elle est susceptible d'être adaptée au caractère du groupe qui l'utilise. Plusieurs pays d'Europe nous en offrent des exemples intéressants.

La plus remarquable de ces adaptations est la méthode des *syndicates*. Cette méthode est surtout employée par l'Administrative Staff College de Henley-on-Thames, en Angleterre, où elle a été mise au point en 1946. Dans son fonctionnement, la méthode des *syndicates* s'inspire, d'une part, des méthodes utilisées pour la formation des officiers dans l'armée britannique et d'autre part, des discussions de cas telles que pratiquées à Harvard et ailleurs.

Trois fois par année, des groupes de 60 personnes se réunissent au Staff College pour un séjour de douze semaines. Chaque groupe est divisé en six *syndicates* ou équipes de dix personnes similaires à des conseils d'administration. Un problème est proposé à la

classe. Les groupes scrutent séparément le problème et proposent une solution. Puis un rapporteur par *syndicate* indique à toute la classe de nouveau réunie la décision qu'on a prise de même que les motifs sur lesquels est basée cette décision. Les solutions ainsi proposées sont alors discutées.

Depuis sa fondation, le Staff College a reçu 1,800 administrateurs. Un observateur écrit à ce propos: «Il n'y a point de doute que la création du Staff College a été l'un des plus importants gestes qui aient été posés pour l'entraînement des administrateurs en Angleterre; il est certain que le College dispense un enseignement de haute valeur»¹.

En plus de l'Administrative Staff College, les Universités d'Oxford, de Cambridge et d'Edimbourg emploient les *syndicates* dans leur enseignement à l'intention des cadres. On reconnaît ici la vieille tendance britannique à travailler en petites équipes.

En France, l'École d'Administration des Affaires des Facultés Catholiques de Lille a été fondée en 1953, grâce à l'appui des Jeunes Patrons et des Industriels du Nord. Stephan Cambien, directeur de l'École depuis sa fondation, avait la certitude que la méthode des cas pourrait être utilisée avec bonheur dans son pays («l'intelligence et l'imagination créatrice des Français pourraient faire de la méthode casuistique une source intarissable de perfectionnements, car le Français a le don bien particulier de trouver pour chaque problème, une grande variété de solutions»²).

Il ne convenait pas cependant de copier les programmes américains, car le système d'enseignement des États-Unis repose sur certaines bases qui ne valent que pour ce pays; il était probable que les techniques acceptables dans le contexte américain ne le seraient pas dans le contexte français.

L'École d'Administration de Lille s'est donc inspirée de la méthode de la Harvard Business School pour créer un enseignement des affaires qui soit adapté à un groupe d'industriels du Nord de la France. Une délégation fut envoyée à Harvard pour y étudier l'organisation de l'enseignement. Son compte rendu est le plus

1. Silberston, Audrey, *Education and Training for Industrial Management — A critical Survey*, Management Publications Ltd., Londres, 1953, p. 41.

2. Cambien, S., *Méthode d'enseignement et formation des futurs chefs d'entreprises*, Éditions Étapes, Paris, 1953, p. 9.

pénétrant jamais écrit sur l'École d'Administration de Harvard par des étrangers¹.

Dès sa fondation, l'École d'Administration de Lille a ouvert le Bureau d'Étude des Problèmes Industriels qui a d'abord eu pour fonction d'explorer le milieu auquel l'enseignement serait appliqué. Une fois qu'on a eu en main ces données, on a élaboré un programme d'études approprié aux besoins des cadres et chefs des entreprises familiales installées dans le Nord de la France. Les membres du Bureau élaborent les cas nécessaires à l'enseignement dans la région même où il est installé.

La direction de l'École a retenu tous les avantages de la méthode des cas. Elle a aussi pris conscience de ses limites qui sont notamment: le pragmatisme trop poussé d'hommes formés uniquement par des cas, dont l'horizon est borné à ce qui est utile, et l'absence de normes morales pour la conduite des affaires. L'École s'est appliquée à corriger ces insuffisances.

En général, les écoles d'administration des *pays germaniques* portent la marque de l'enseignement doctoral et théorique qu'affectionne l'Université allemande. Toutefois, un petit groupe d'éducateurs allemands ont été assez clairvoyants pour se rendre compte que la compétence administrative n'est pas forcément fonction de la masse d'informations qu'un sujet possède.

Les connaissances ont certes leur valeur, mais ce qui est plus important encore, c'est le processus mental par lequel un administrateur arrive à telle ou telle décision devant un problème donné. Or une décision implique une synthèse plus ou moins complète des divers facteurs afférents à un problème.

La *Ganzheitsmethode* est tout simplement l'application de la méthode d'éducation dite globale au domaine particulier de l'administration des affaires. Cette tendance est très marquée dans plusieurs cours pour administrateurs supérieurs en Allemagne et en Suisse, principalement le *Schweizerische Kurse für Unternehmensführung* organisé conjointement par l'École Polytechnique Fédérale de Zurich, les universités suisses et le C.N.S.O.S.² Puis l'*Aufbaustudium für Arbeits-, Wirtschafts- und Rechtswiss-*

1. Desbois, J. et P. Wallard, «Comment Harvard développe les futurs chefs d'entreprises», *Chefs d'Entreprises*, juillet 1956, pp. 3-51; octobre 1956, pp. 47-66; décembre 1956, pp. 83-99.

2. Comité national suisse d'Organisation scientifique.

enschaften, attaché au département de génie industriel de l'Université Technique de Munich.

Cette tendance s'est surtout manifestée depuis que l'on a pris conscience de l'urgente nécessité d'intégrer les aspects techniques, économiques et humains des problèmes industriels¹.

Cet effort vers la synthèse de tous les éléments des problèmes d'affaires me paraît être une très importante contribution à la formation des chefs d'entreprises.

Assez curieusement, ce sont les écoles de génie qui sont ici à l'avant-garde. Ce fait peut se relier directement au besoin qu'ont ressenti les grandes Polytechniques européennes de faire le pont entre la technique et l'humain. Une discussion approfondie du rôle des écoles de génie d'Europe dans la formation des administrateurs dépasse le cadre du présent article².

En résumé, la *Ganzheitsmethode* est une méthode des cas qui se veut plus profonde et plus synthétique que la méthode des cas telle qu'on la pratique généralement en pays anglo-saxons.

La méthode des cas, même modifiée, n'est pas l'unique mode de formation des administrateurs en Europe occidentale. Nous allons maintenant en explorer quelques autres.

* * *

Une personne qui possède à fond un sujet est invitée à présenter un exposé; ensuite les étudiants et le conférencier échangent des vues sur les opinions qui viennent d'être émises. Cette méthode dite des *Conférences et discussions* est employée par de nombreux centres de formation.

L'enseignement du Centre français de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprise, par exemple, est entièrement dispensé de cette façon. «Nous avons le choix entre la méthode *ex cathedra*

1. «Dans la nouvelle pédagogie, la *Ganzheitsmethode* (méthode globale) poursuit des fins analogues aux fins de la méthode des cas. La méthode globale commence toujours par donner le tout de la matière à enseigner, c'est-à-dire, la parole, l'écriture, le corps humain, etc., puis l'on conduit l'étudiant depuis le sujet entier vers les différentes parties ou détails du sujet, en faisant remarquer les interrelations entre les détails et le tout. On évite le danger capital de la vieille méthode: Égarer l'étudiant dans une masse de détails alors qu'il perd de vue l'essentiel. Ainsi la *Ganzheitsmethode* tout comme la méthode des cas vise à faire prendre conscience aux étudiants de la nature complexe, globale des phénomènes de la vie économique. De cette façon, on évite l'application mécanique de principes généraux aux cas particuliers». F. Eisele, «Erziehung sur Führungsaufgabe im Wirtschaftsleben», tiré à part de *Der Maschinenmarkt*, septembre 1955.

2. Voir mon étude *L'enseignement de l'administration dans les écoles de génie*. (À paraître).

et la méthode des cas. Cette dernière est extrêmement formatrice, mais elle a un inconvénient grave: elle nécessite une longue adaptation . . . Nous avons voulu que ces gens qui s'assemblent au nombre d'une douzaine, qui ayant 15 ou 20 ans de formation et d'ancienneté derrière eux, ont quelque chose à se dire, aient la possibilité de se valoriser par échanges. C'est pourquoi tous les cours sous une forme *ex cathedra* sont d'une durée d'une heure et suivis d'une demi-heure d'explication entre les membres du groupe, de façon que chacun d'entre eux puisse dire son opinion sur le cours et en faire bénéficier les autres»¹.

Ces courtes discussions ne font qu'amorcer les échanges qui souvent se poursuivent pendant des heures, surtout si les participants habitent sur place.

On trouve parmi les conférenciers un nombre important d'administrateurs parmi les plus influents d'Europe et d'Amérique. On y donne, en outre, des exposés et des conférences dont le sujet est d'ordre strictement culturel. Dix-sept pour cent environ du temps disponible est consacré à cet aspect de la formation des participants.

Le Baden-Badener Unternehmerge spräche, organisé par la Fédération des Associations patronales d'Allemagne occidentale, a mis au point une formule similaire. Les patrons et leurs administrateurs délégués se réunissent à Baden-Baden pour des sessions intensives de trois semaines.

La caractéristique la plus remarquable de l'Unternehmerge sprache est la variété des sujets discutés. En plus d'étudier les problèmes habituels des techniques administratives, la Conférence explore des problèmes aussi divers que les relations du monde des affaires avec la société, l'intégration de l'ouvrier à l'entreprise, etc. Le travail de formation effectué par l'Unternehmerge sprache n'est pas sans analogies avec ce que fait l'American Management Association aux États-Unis. Les conférenciers du Gespräche, tout comme ceux de l'A.M.A., sont tirés de la haute administration des entreprises. La Conférence allemande est toutefois beaucoup moins superficielle que sa contrepartie américaine qui ne consacre qu'une ou deux séances à l'étude d'un sujet.

* * *

1. J. Benoit, *Les cycles de perfectionnement en 4 semaines du Centre de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises*, C.R.C., Paris, 1955, p. 7.

Le jeu des rôles (*role playing* ou *psychodrame*) a été mis au point par le Dr. Moreno comme méthode de projection en psychologie clinique¹. Essentiellement, le psychodrame consiste à improviser un sketch autour d'une situation donnée. Des membres de l'assistance sont choisis pour tenir les rôles. Selon la nature du problème, les personnages préparent leur rôle à l'avance ou bien improvisent sous l'inspiration du moment.

Plusieurs centres de formation d'administrateurs, notamment l'Administrativt Forskingsfond ved Norges Handelshoyskole de Norvège, le Knuston Hall Adult Education Center et l'Istituto Post-Universitario per lo Studio dell'Organizzazione Aziendale emploient le jeu des rôles pour l'enseignement des relations humaines.

Le psychodrame oblige les étudiants à entrer «dans la peau du personnage». Ainsi, l'étudiant peut saisir les lignes de force du comportement de celui qu'il interprète. Simultanément, il peut suivre ses propres réactions en face de son personnage. En général, devant une présentation vivante, l'auditoire entier ne manque pas d'entrer complètement dans le jeu. Et la méthode semble avoir une grande efficacité.

Il n'y a, en effet, pas de comparaison possible entre l'entendement des relations humaines qui résulte d'une leçon donnée par un professeur et la compréhension du même sujet dans le cadre d'un psychodrame.

On peut évidemment utiliser cette méthode comme point de départ pour explorer divers comportements humains. Non seulement les participants du psychodrame discutent-ils des problèmes d'interaction humaine, mais encore sont-ils activement engagés dans l'action².

Le psychodrame a un autre avantage. Comme l'a remarqué M. J. Predseil, directeur du C.R.C., le jeu des rôles apprend aux administrateurs à s'exprimer en public.

* * *

1. J. L. Moreno, «Inter-personal therapy and the psychopathology of interpersonal relationships», *Sociometry*, juillet et octobre 1937, pp. 9-76.

2. A. Bavelas, «Role-playing and management training», *Sociatry*, juin 1947, pp. 183-191.

Les visites d'établissements industriels et commerciaux sont parties intégrantes de presque tous les cours de formation des cadres (*middle management*) en Europe occidentale.

En plus de transmettre des connaissances qui seraient difficilement communicables du haut de la tribune, les visites industrielles ont pour avantage de soutenir l'intérêt des étudiants durant les programmes d'études. Les visites sont aussi d'excellentes occasions pour les étudiants et pour les professeurs d'établir des relations personnelles avec les chefs d'entreprises.

Les visites industrielles revêtent diverses formes :

a) Au Centre d'Études Industrielles, par exemple, les visites sont effectuées en étendue. Chaque année les étudiants quittent deux fois le Centre pour aller dans les grandes capitales industrielles de l'Europe. Les participants de la classe 1955-56 du C.E.I. ont visité pendant deux semaines (par ville) les établissements industriels et commerciaux de Linz en novembre 1955 et ceux de Londres en mai 1956. L'année précédente, ils avaient passé quatre semaines à étudier sur place Amsterdam et Barcelone. Ces visites servent de base aux travaux des étudiants dont nous parlerons plus loin.

b) Dans d'autres Instituts, on limite les visites industrielles à l'étude approfondie d'une seule organisation. Ainsi, les stagiaires du Shell Lodge, après avoir terminé leurs études au Centre de la Compagnie à Teddington, Middlesex, se rendent à l'immense raffinerie de Shell à Wassaenaar, Hollande, qu'ils visitent dans ses moindres détails pendant une semaine entière.

c) Dans d'autres centres, enfin, on se contente d'une vue à vol d'oiseau de quelques établissements. C'est le cas du Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires, organisé par la Chambre de Commerce de Paris et à l'Istituto Superiore per la Direzione Aziendale, l'école de la Fédération italienne des Dirigeants industriels.

d) Les élèves de l'I.P.S.O.A. effectuent les trois types de visites au cours de l'année académique. Dans certains cas, les élèves consacrent une demi-journée à la visite d'une usine, pour avoir une idée générale de son fonctionnement. Dans d'autres cas, les 70 à 80 participants, divisés en cinq groupes, passent une journée entière à étudier, avec les dirigeants de l'entreprise, un problème particulier de la Compagnie. Les données de ce pro-

blème sont apportées en classe où elles sont longuement scrutées par les étudiants. Enfin, des groupes de 4 ou 5 étudiants pilotés par un professeur passent une semaine complète à observer le fonctionnement de l'entreprise dans laquelle ils se trouvent.

* * *

Les méthodes d'éducation dont nous venons de parler sont efficaces dans la mesure où les étudiants participent activement. Dans le but de développer l'initiative des participants, certains centres de formation vont plus loin: ils exigent que les étudiants organisent eux-mêmes une partie plus ou moins importante de leur programme d'études.

Ainsi, les 60 participants du Cours de Perfectionnement en Administration de la Chambre de Commerce de Paris doivent effectuer une enquête sociale. Ils doivent choisir leur sujet, organiser leur travail, en diviser ou fixer les étapes; établir la population de l'échantillon des personnes ou organisations à visiter; établir le questionnaire, effectuer les visites et diriger les entrevues. Quand tout le matériel est ramassé, les étudiants doivent en faire la synthèse, et mettre au point le rapport qui présentera objectivement les faits constatés et les résultats enregistrés, puis présenter ce rapport en audience publique, devant un jury de professeurs.

Pour cela, ces 60 cadres de l'industrie se constituent en petits comités de travail, en équipes d'enquête, en groupes de synthèse et de rédaction. Ce travail est à organiser et à conduire par eux-mêmes, et sous leur responsabilité propre.

La promotion de 1956 a étudié «Les causes profondes de l'instabilité du personnel». La promotion précédente avait choisi d'étudier: «La formation économique et sociale du personnel dans l'entreprise».

Au Centre d'Études Industrielles, on procède un peu différemment. Dès le début de l'année académique, on demande aux étudiants de préparer une étude sur les problèmes du lancement d'une entreprise dans un pays déterminé. Les étudiants travaillent en petits comités, puis forment un conseil d'administration qui prend des décisions sur les recommandations des différents comités qui ont étudié les problèmes de production, de vente, de finance-

ment ou de personnel de l'entreprise. De cette façon, les étudiants se familiarisent avec les problèmes inhérents au lancement d'une entreprise, en plus d'apprendre à travailler en équipes.

Les élèves du C.E.I. doivent aussi présenter des rapports oraux. Au moins une fois durant son stage, l'étudiant doit donner devant la classe réunie son point de vue sur un événement récent et sur les répercussions que cet événement aura sur l'industrie.

* * *

En Europe occidentale, presque tous les centres de formation font usage de techniques *audio-visuelles*. Ces dernières introduisent dans les cours un élément de variété qui rompt la monotonie des exposés verbaux.

Dans nombre de cas, ces auxiliaires audio-visuels sont simplement des planches ou des projections. Le cinéma aussi est fréquemment employé: c'est un excellent moyen de familiariser les étudiants avec des entreprises ou des situations qu'il serait impossible de leur faire visiter.

Au Bureau des Temps Élémentaires, par exemple, les représentations de micro-mouvements sont faites par films. Ailleurs, le cinéma semble un auxiliaire précieux dans l'enseignement des relations humaines. L'Istituto per l'Addestramento nell'Industria présente des films qui mettent les spectateurs en conflit avec les personnages. Ainsi, des courts métrages servent à amorcer des discussions du comportement humain par les membres de l'auditoire.

Pour l'homme d'affaires d'aujourd'hui, c'est une absolue nécessité que de se bien exprimer en public. Plusieurs centres de formation pour cadres supérieurs concentrent une partie de leurs efforts à ce type d'entraînement. Au Centre de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprise, et dans certains cours du British Institute of Management notamment, on exige que les participants fassent de brefs exposés devant tout le groupe. Pendant qu'ils parlent, un magnétophone enregistre tout ce qu'ils disent. On fait ensuite tourner le disque. L'étudiant peut ainsi noter ses carences; il sait où faire porter ses efforts pour s'améliorer.

L'ACTUALITÉ ÉCONOMIQUE

Certains auxiliaires audio-visuels sont beaucoup plus élaborés. Au Shell Lodge, sept salles sont occupées par autant d'usines miniatures, lesquelles représentent chacune un aspect majeur de l'industrie pétrolière: exploration, pompage, raffinage, transport, distribution, recherche scientifique et utilisation des sous-produits. Les murs des salles sont couverts de diagrammes et de photographies qui illustrent les opérations de la Compagnie. Les modèles du Shell Lodge ont la réputation de constituer la plus saisissante illustration de l'industrie pétrolière qui soit. Ces miniatures sont très fréquemment utilisées par les professeurs et les étudiants de l'école d'administration Shell Petroleum.

* * *

En général, les Centres de formation possèdent une documentation que les étudiants sont invités à consulter. Les participants des cours de courte durée (1 semaine à 3 mois) ne l'utilisent, cela va de soi, que fort peu.

Mais on sait que les hommes d'affaires ignorent à peu près tout du contenu des livres, brochures et périodiques publiés à leur intention. Certains centres, comme le Sunridge Park Management Center à Bromley et l'Institut Cuchy pour la Formation des Cadres à Bellerive, consacrent quelques brèves séances à initier les administrateurs à la documentation des affaires.

Dans les programmes de plus longue durée, les lectures ont beaucoup plus d'importance. La préparation des cas, des mémoires, des projets d'étudiants, etc., nécessitent beaucoup de travail à la bibliothèque. Ailleurs, par exemple à l'Istituto Siderurgico Finsider, les lectures assignées forment une partie très importante du programme. Ce n'est pas la moindre particularité de l'Institut Finsider d'attacher plus d'importance à la facilité d'assimilation plutôt qu'aux connaissances déjà acquises du candidat.

* * *

Le vaste mouvement d'études et de recherches en vue de la formation des cadres et chefs d'entreprises a ouvert de nouvelles possibilités de collaboration entre l'industrie et l'Université. Deux expériences méritent, à ce titre, d'être retenues.

En 1953, l'Office belge pour l'Accroissement de la Productivité entreprit de promouvoir le perfectionnement des cadres. Sous son égide, des instituts de formation post-universitaire à la gestion des entreprises furent créés dans chacune des quatre grandes universités de Gand, Liège, Louvain et Bruxelles.

À peu près au même temps, c'est-à-dire en 1954-55, la Fédération des Industries Belges (F.I.B.) créa la Commission d'Études pour le Perfectionnement dans l'Administration des Affaires. Cette Commission visait des objectifs similaires à ceux des Universités.

En novembre 1955, les organisateurs et professeurs des quatre cours universitaires de gestion industrielle, de même que des représentants de la F.I.B., se rencontrèrent à Knokke pour un échange de vues. Au cours de colloques furent étudiés: la mission de l'entreprise, les responsabilités des administrateurs, et les modes de collaboration possibles entre l'industrie et l'Université pour ce qui a trait à la formation du personnel administratif.

À la suite de ces conversations, la création d'un organisme de coordination fut décidée¹. Cet organisme est dirigé par un conseil formé de professeurs des universités belges de même que de directeurs des sociétés membres de la F.I.B. La Fondation Industrie-Université a des objectifs bien précis: elle vise à promouvoir la formation et le perfectionnement des dirigeants d'entreprises en favorisant la mise en route et la réalisation d'une *politique nationale* dans ce domaine. De plus, la Fondation rassemble les moyens financiers nécessaires à cette fin.

La rencontre de novembre 1955 fut un tel succès que les professeurs et les directeurs belges ont décidé de tenir des réunions similaires tous les six mois. Le deuxième colloque a eu lieu à Knokke en mai 1956. On a discuté du problème des «héritiers-présomptifs» qui peut apparaître à cause de la participation de

1. L'Arrêté Royal du 27 juillet 1956 dit expressément:

Article 3: La Fondation a pour objet de promouvoir la formation et le perfectionnement des chefs et cadres dirigeants des entreprises.

La Fondation remplira cet objet, notamment:

a) en favorisant le développement des programmes de formation dans l'entreprise;
b) en encourageant le développement, au sein des établissements belges de haut enseignement, des cours, des séminaires et des recherches pouvant contribuer à l'amélioration de l'administration des entreprises, et en favorisant la coordination de ces programmes;
c) en organisant des rencontres entre dirigeants d'entreprises et spécialistes universitaires et d'une manière plus générale en assurant une coopération plus étroite entre l'industrie et l'enseignement.

certains jeunes aux programmes de formation et on a abordé la question des petites entreprises devant la formation de ses cadres.

Au cours du troisième colloque de Knokke¹, on s'est de nouveau interrogé sur le rôle de l'entreprise. On a étudié les possibilités d'une participation plus active des associations patronales dans la formation des dirigeants. Enfin, on a scruté les possibilités de formation des cadres au Congo.

La Fondation Industrie-Université a été et continue d'être un excellent point de rencontre entre les responsables des deux milieux. Cette étroite collaboration a permis d'améliorer sensiblement les programmes de formation dans l'industrie et dans les universités en Belgique.

Les *instituts suédois* de recherche entretiennent eux aussi des rapports étroits avec les milieux d'affaires. Par exemple, le Conseil suédois pour l'Administration du Personnel (*Personaladministrativa Radet*) étudie le travail humain aux différents points de vue technique, économique, physiologique, psychologique et sociologique. Les recherches du Conseil ont été un apport considérable dans la formation des patrons comme des chefs ouvriers, et partant, ont contribué sensiblement à l'amélioration des relations ouvrières dans ce pays.

Depuis plusieurs années, l'Institut de Recherches sur le Marketing, rattaché à l'Université de Gotenbörg, pousse des études sur la sélection des moyens de diffusion et sur l'influence de la publicité. Ainsi les membres de l'Institut ont pu ramasser une documentation de première valeur sur le consommateur suédois.

Les connaissances accumulées par les deux centres de recherches que nous venons de mentionner de même que les travaux entrepris dans quelques autres centres nationaux de recherche économique et sociale servent de base à la partie didactique de l'enseignement dispensé à Yxtaholm Manor, l'École de Formation de la Fédération des Patrons de Suède.

* * *

Faute d'espace, il n'a pas été possible d'exposer d'autres aspects intéressants de la formation des administrateurs en Europe occi-

1. Au sujet des comptes rendus des colloques de Knokke, voir la revue *Industrie*, décembre 1955, juillet et décembre 1956.

dentale; pour ce qui est en particulier du niveau des postes occupés par les «étudiants» des centres de formation, ou encore, des programmes d'études.

Cet article a pu cependant laisser l'impression que la méthode doctorale ou traditionnelle n'est plus utilisée en Europe. Ce n'est pas tout à fait exact. La méthode traditionnelle est encore employée, mais elle bat en retraite. Partout on lui substitue des méthodes actives.

Il y a beaucoup à retenir de ce mouvement. Si notre enseignement commercial a été si décevant dans ses résultats, si notre enseignement commercial n'a pas réussi à éveiller l'initiative, l'énergie, le goût du risque, l'esprit de décision, c'est parce qu'il a manqué de dynamisme. À ce propos, les Cours de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires qui sont apparus récemment sont une occasion unique de parfaire ce que l'enseignement universitaire régulier n'a qu'à moitié réussi.

Les formules européennes ne peuvent pas être copiées ici telles quelles; ces réalisations peuvent cependant inspirer des initiatives qui seront adaptées au milieu canadien.

Roger-J. BÉDARD,
maître en relations industrielles (Montréal).

