Le développement des cadres dirigeants dans un milieu multinational

Autor(en): **Dusmet de Smours, L.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **31 (1973)**

Heft 1

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-137059

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Le développement des cadres dirigeants dans un milieu multinational

L. Dusmet de Smours [1]
Directeur de l'IMEDE, Lausanne

La raison la plus courante que l'on donne à l'existence d'une société multinationale est qu'elle possède une technologie supérieure ou met en vente un produit ou un service de haute qualité très demandé. D'autres raisons plus subtiles peuvent être le besoin naturel de déborder des frontières nationales trop étroites, de protéger des marchés et des sources de matières premières ou d'échapper aux filets tendus par ceux qui voudraient s'opposer à toute expansion. Quelle que soit la définition donnée, on admet que la société multinationale a besoin d'un grand nombre de cadres professionnels compétents.

Caractéristiques du dirigeant multinational

Il est incontestable que la demande de cadres dirigeants dans les sociétés multinationales va en augmentant; ces sociétés grandissent; elles opèrent dans des pays de structure géographique ou de niveau culturel différents; elles sont de moins en moins contrôlées par les membres d'une seule famille (ce qui exige des cadres professionnels très mobiles). Elles peuvent aussi être soumises à beaucoup de lois et règlements différents, encore qu'elles soient insuffisamment gouvernées — et protégées — par les lois internationales. En outre, ces sociétés elles-mêmes sont des organisations complexes, où les contacts ne s'établissent que difficilement entre différentes unités structurelles et entre des secteurs interdépendants comprenant un personnel de langues et de formations différentes et pouvant même éprouver quelque peine à déterminer sa propre loyauté.

Le cadre qui a réussi dans cette forme de société se sent apparemment à l'aise dans son environnement et beaucoup en tirent même certains profits. Des jeunes hommes ambitieux, pragmatiques et confiants en eux-mêmes sont attirés en grand nombre par les sociétés multinationales. Ils sont à même de reconnaître des éléments positifs là où d'autres ne voient que difficultés et conflits. Beaucoup de ces jeunes hommes sont même idéalistes et décèlent d'extraordinaires occasions de bien faire chaque fois que la société multinationale peut apporter un changement positif ou être le promoteur d'un développement économique.

Les entreprises multinationales ne sont pas qu'un phénomène américain

Il est devenu à la mode de parler de la grande entreprise multinationale, comme d'un phénomène presque exclusivement américain ne comportant qu'un petit nombre d'exemples en dehors des Etats-Unis. Comme dit plus haut, ces entreprises sont des cibles faciles parce

[1] L'auteur est redevable à M. Frédéric Paux de l'adaptation de cet exposé en langue française.

que spectaculaires et vulnérables aux attaques de tous les politiciens à la recherche d'une cause ou de tous les croisés qui entendent faire une épée de leur plume. L'entreprise multinationale américaine a des problèmes particuliers à affronter, qui relèvent uniquement des dimensions du territoire national et du marché indigène ainsi que de la nature particulière des réglementations édictées par un gouvernement complexe et qui se sont développées en fonction de ces caractéristiques. On rencontre en dehors des Etats-Unis de nombreuses sociétés multinationales de toutes dimensions, dont quelques-unes ont opéré au-delà de leurs frontières nationales depuis aussi longtemps ou même plus longtemps que n'importe lequel de leurs vis-à-vis américains et qui disposent de ressources comparables à celles de leurs concurrents d'outre-mer. Conscient de ces différences, cet exposé se limitera au problème du développement des dirigeants dans les entreprises multinationales ayant leur siège en dehors des Etats-Unis et plus particulièrement en Europe.

La formation des cadres

Comment alors s'oriente-t-on vers le développement des cadres dans ces entreprises multinationales si complexes ? Comme dans la plupart des autres fonctions, la formation du « manager » est une combinaison du savoir théorique et de l'expérience pratique et il est peu probable que l'un sans l'autre puisse conduire à des performances optimales. Un jeune étudiant sortant de l'Université sera capable d'utiliser les connaissances acquises en mécanique ou en économie, mais il lui restera encore à apprendre comment obtenir des résultats en faisant agir d'autres personnes, comment aborder les problèmes, élaborer un projet, établir la communication avec des collègues de travail. Celui par contre qui possède des années d'expériences pratiques, mais n'a que de faibles bases théoriques, sera capable d'agir lui aussi, mais jamais aussi bien ni aussi largement que s'il jouissait de connaissances théoriques. Cet ensemble d'expériences théoriques et pratiques est encore plus indispensable aux « managers » de l'entreprise multinationale.

Problèmes particuliers à la formation des cadres

Une certaine confusion surgit inévitablement dans la définition de la fonction du « management » si l'on considère que les cadres ont des formations de base très diverses. Cela vient de ce que les entreprises qui employent des « managers » dans les secteurs public et privé de l'économie recherchent avant tout les compétences professionnelles à disposition dans notre société en général. En raison de leur dimension et de leur complexité, les entreprises multinationales recrutent des ingénieurs, des savants, des docteurs, des juristes, des infirmières, des économistes, des comptables, des gardes-forestiers, des bibliothécaires, des diététiciens, des ouvriers, des pharmaciens, des enseignants et des gens d'autres professions qui ont tous été formés selon les méthodes conventionnelles, mais pas nécessairement en vue de devenir des « managers ». Aussi n'est-il pas surprenant que des étudiants, qui participent à des programmes de formation au « management », montrent parfois des signes de mécontentement et de frustration parce que leurs compétences particulières ne sont reconnues que dans une mesure limitée. C'est pourtant bien là ce qui doit se produire, car leurs études spécialisées les ont trop souvent portés à fixer leur intérêt sur une partie — et malheureusement une partie seulement — du vaste domaine du « management ».

Afin d'éviter tout malentendu, il peut être utile de rappeler brièvement la nature de l'environnement dans lequel doivent en général évoluer les cadres à l'extérieur de l'Amérique

du Nord. Un économiste ou un sociologue pourraient sans doute développer davantage le sujet ou faire des distinctions plus subtiles, mais, pour les besoins de cet exposé, il nous semble que cinq points se révèlent être d'une importance majeure:

1. En dépit du considérable patrimoine technologique et culturel commun de l'Europe, ses différents pays présentent néanmoins une grande diversité les uns par rapport aux autres et même à l'intérieur de leurs frontières. La densité de la population, quoique généralement élevée, varie selon les conditions géographiques et climatiques. Le revenu national brut par tête — quelque peu discrédité récemment par certains auteurs, mais qui n'en reste pas moins un élément intéressant de comparaison — est très variable. D'autre part, le pourcentage de la population active encore vouée à l'agriculture varie considérablement d'un pays à l'autre. Enfin, malgré la prédominance d'une ethnie et d'une culture communes, le mode de vie et le style de gouvernement diffèrent entre ces pays. Il faut donc être prudent lorsque l'on veut formuler des généralisations sur le plan européen.
2. Il faut admettre que les méthodes usuelles de formation en Europe n'ont généralement pas contribué jusqu'à maintenant à préparer des « managers ». Il y a peu de temps encore, la formation scolaire des hommes d'affaires ne dépassait pas les niveaux primaire et secondaire, et la proportion relativement faible de ceux qui entraient à l'Université étaient plus volontiers portés à s'orienter vers les facultés traditionnelles que sont les sciences morales et exactes, les arts et le droit. Les matières techniques n'étaient enseignées que dans les écoles polytechniques sur des bases théoriques conduisant à une spécialisation particulière et parfois prématurée. Bien que placé dans une ambiance académique, l'essentiel de cet enseignement était constitué par des cours ex cathedra et par la mémorisation de faits plutôt que par l'interprétation de ces faits.
3. Malgré la publicité qui est faite autour des entités multinationales étrangères ou locales, il se révèle que beaucoup de commerces et d'industries, sinon la plupart, sont des propriétés autochtones allant du propriétaire unique aux combinats industriels, privés ou nationaux, dont les dimensions et les ressources les rangent à un niveau élevé de l'échelle mondiale.
4. On ne doit pas perdre de vue que les entreprises multinationales et les principaux cabinets de consultants jouent un rôle très important dans l'usage et la diffusion des techniques modernes de « management ». Quoi que l'on puisse dire à propos de l'influence politique de ces grandes sociétés, il faut admettre que leur présence économique a provoqué l'expansion des techniques de gestion dans leurs pays d'accueil. Les méthodes qu'elles ont appliquées n'ont pas profité qu'à elles seules, mais aussi aux communautés d'affaires locales.
5. Récemment, le désir grandissant d'indépendance de nombreux gouvernements en Europe tend à pousser le «self-management» économique à un plus haut degré encore. On confie éventuellement à une gestion étrangère la charge d'utiliser les ressources et le personnel du pays, mais on insiste sur la participation des nationaux à cet effort. Dans des cas extrêmes, cette tendance vers un engagement intensifié dans l'économie nationale a conduit à la nationalisation totale de certaines entreprises privées. Il en résulte que ce ne sont pas seulement les « managers » qui sont de plus en plus associés à l'environnement local des affaires, mais les fonctionnaires des gouvernements eux aussi se trouvent souvent placés dans des situations nécessitant l'application de méthodes de gestion plus évoluées.

Quelques aspects de la formation des cadres dirigeants en Europe

Une enquête inofficielle conduite par l'auteur de ces lignes en 1970, sur la demande d'une association professionnelle, a démontré qu'une considérable activité se développe actuellement en Europe en faveur de la formation au « management » bien qu'elle soit encore fragmentaire et limitée. Compte non tenu que les chiffres ci-après ont été dépassés entre temps, cette enquête montre qu'il existe quelque 166 centres importants de formation au « management » en Europe, dont 44 étaient membres de l'EAMTC[1]. Sur le Continent, les centres les plus connus, offrant de longs programmes continus orientés vers la préparation au « management » au niveau post-universitaire, sont les institutions internationales privées suivantes: INSEAD à Fontainebleau, CEI à Genève, IESE à Barcelone et IMEDE à Lausanne. En plus de ces quelques exemples[2], il existe un certain nombre d'institutions créées plus récemment, telles que l'« International Institute of Management » à Berlin, qui se livre principalement à des travaux de recherche, l'« Institute for Technical Management » à Milan, placé sous les auspices de l'OECD, et le « Northern European Management Institute » à Oslo, fondé en septembre 1972. Une contribution importante à la formation d'enseignants qualifiés dans l'administration des affaires est apportée actuellement par l'« European Institute for Advanced Studies in Management » à Bruxelles, qui collabore avec les plus importants centres en Europe et aux Etats-Unis, avec l'appui financier de la Fondation Ford.

D'autres institutions ont une grande activité sur le plan local, régional ou national. Il ne faut pas oublier de citer également les nombreux centres de formation créés à titre privé par de grandes compagnies au profit de leurs propres employés. Dans les plus importantes d'entre elles, ces centres se proposent des objectifs proches de ceux des institutions citées plus haut et ils ont de plus l'avantage de mettre les « managers » de régions et de secteurs différents en mesure de se rencontrer sur un terrain commun et de mieux faciliter la communication d'un certain « esprit de maison » aux hommes clés de l'entreprise. De tels programmes, formellement intégrés dans le cadre de la planification à long terme de l'entreprise, peuvent inspirer des plans de carrières sérieux. Il est intéressant de relever que les entreprises qui ont un programme de planification bien défini à cet égard sont aussi celles qui font le meilleur usage complémentaire des centres de formation au « management » établis au dehors.

L'enquête évoquée plus haut n'a malheureusement pas cherché à connaître le nombre des participants inscrits dans les divers programmes. Une indication peut cependant être obtenue par les statistiques dressées par Nancy McNulty[3]. Pour l'ensemble de l'Europe, cet auteur définit 74 programmes au niveau des cadres moyens, supérieurs et dirigeants avec une participation globale de quelque 2800 personnes[4]. La proportion entre le Continent et le Royaume-Uni accuse 39 programmes pour le premier, avec plus de 2000 participants et quelque 25 programmes pour le second avec plus de 800 étudiants. Ces chiffres, valables pour 1968, n'ont pas beaucoup changé aujourd'hui.

---

[1] L'« Association Européenne des Centres de Perfectionnement dans l'Entreprise » a fusionné récemment avec l'« International University Contact for Management Education ». Cette fusion avec l'« European Fund for Management Development and Education » a donné naissance à l'« European Foundation for Management Development ».

[2] Pour de plus amples renseignements, consulter le « EAMTC Handbook of the Association and its Member Centres », 1971, EAMTC, rue de la Concorde 51, B-1050 Bruxelles.

[3] McNulty Nancy: *Training Managers*, Harper and Row, New York, 1969.

[4] A l'exclusion des programmes de gestion fonctionnelle, qu'on pourrait définir comme le processus de direction tel qu'il est appliqué dans une seule des activités principales de l'entreprise.

Pris aux mêmes sources, les chiffres correspondants, applicables aux USA et au Canada donnent un total de 45 programmes pour 2400 participants dans les mêmes catégories. Proportionnellement à la population respective de ces deux continents, on peut déduire que l'effort développé en vue de former des « managers » est actuellement à peu près égal en Europe et en Amérique du Nord. Il ne faut pas oublier cependant que l'effort américain se situe dans une structure de formation universitaire et non-universitaire de dimensions totalement différentes. L'« American Association of Collegiate Schools of Business Administration » a enregistré un total de 386 membres en 1970/71 (135 accrédités, 178 non-accrédités et 73 non-affiliés), avec une participation de près d'un demi-million d'étudiants (414.441 dans les programmes de licence, 76.331 dans les programmes de « masters » et 5882 dans ceux de doctorat — voir annexes I et II). Dans un récent article publié sous le titre de « Management Schools in the EFTA »[1], le Dr Arthur Earle note que cela représente quelque chose comme « un titre universitaire sur huit délivrés aux USA », pays où le nombre de personnes fréquentant une université est plus élevé que n'importe où ailleurs. Par comparaison, 25 écoles seulement (dont 11 en Grande-Bretagne) sont connues en Europe comme offrant des programmes d'administration des affaires supérieurs au niveau du 3e cycle.

Universalité des qualifications professionnelles

On peut se demander dans quelle mesure les qualifications professionnelles acquises dans un pays donné sont valables dans d'autres. La question est certainement fondée pour beaucoup de professions dont l'exercice dans tel ou tel pays est subordonné à l'obtention d'un brevet officiel. L'exercice d'un certain nombre de professions libérales exige même parfois que les intéressés soient citoyens du pays dans lequel ils désirent pratiquer. Mais sur ce point, en dehors des problèmes de visa et de permis de travail que les étrangers ont à solliciter, la situation ne diffère pas beaucoup en Europe de celle des Etats-Unis, où chaque Etat souverain a sa propre réglementation professionnelle. La question a cependant moins d'importance pour les « managers » des sphères élevées, car un diplôme ou un certificat d'une école de management ne peut que difficilement constituer pour eux un brevet. Ce point mérite notre attention, car il est de toute évidence que la conception du « management » en Europe est encore beaucoup plus celle d'un statut social que celle d'une profession. Il est clair par conséquent que les éléments pouvant conférer ce statut sont recherchés beaucoup plus avidement que la compétence pure et simple.

Cette affirmation selon laquelle le « management » ressortit davantage d'un statut social que de la profession est presque un truisme. Cependant, la dominance d'une telle attitude sur le continent est une des raisons du manque de programmes consacrés à une sérieuse préparation au « management », alors qu'il y a surabondance de cours rapides et superficiels offerts à des gens qui y sont déjà engagés. Pourtant les choses sont en train de changer: la création de « Business Schools » à Londres et à Manchester, avec le support du gouvernement et de l'industrie, démontre fort bien que l'on a pris conscience de la nécessité de préparer de jeunes talents à la carrière des affaires. Les travaux de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, en France, et plus particulièrement son action en vue de perfectionner les qualifications de quelque 700 nouveaux enseignants avant la fin de cette décennie, méritent de retenir l'attention. L'« European Institute for Advanced Studies in Management », récemment créé à Bruxelles, et qui se fait le promoteur d'un

[1] EARLE ARTHUR: « Management Schools in EFTA », Bulletin EFTA, décembre 1971.

doctorat international en « management » avec les appuis de la Fondation Ford, s'efforce lui aussi d'encourager le développement d'enseignants qualifiés, alors que de nouveaux cours internationaux inaugurés à Oslo et Milan mettent l'accent sur des programmes de plus longue durée pour la formation des cadres moyens. Ce ne sont là que quelques exemples dont la liste n'est pas exhaustive du tout.

Mesures prises pour assurer l'universalité de la qualification des cadres dans d'autres pays

Les instituts de formation supérieure aux affaires mentionnés plus haut, et notamment l'IMEDE, ont une conception internationale de leur enseignement. Tant leurs étudiants que leurs professeurs et leur matériel didactique sont « multinationaux ». Ceci d'ailleurs ne fait que confirmer le caractère d'ubiquité des méthodes modernes du « management ». La question qui se pose est de savoir comment on peut accroître cette universalité ? Peut-être une réponse est-elle à trouver dans cette conclusion du Professeur Koontz: « Il est d'une pertinente évidence que les fondements de la direction générale sont universels »[1]. En d'autres termes, les écoles nationales cherchent à faire ce qui leur semble le mieux adapté à leur propre environnement et, comme elles en restent de toute façon au domaine théorique, elles laissent l'étudiant retirer de la pratique des connaissances qui lui sont nécessaires pour agir ensuite avec efficacité à l'étranger. En fait, le problème n'est pas si simple, car, comme le relève encore Harold Koontz, la fonction du « management » a quelques aspects purement « de direction » qui sont universels et d'autres, d'une nature moins directoriale, qui sont plus étroitement liés au milieu culturel du pays. Ces aspects-là de la fonction du « management » sont paradoxalement beaucoup plus faciles à transmettre par un enseignement s'adressant à un milieu culturel homogène; ils se rapportent d'ailleurs à des objectifs et des tâches techniques, par opposition aux objectifs conceptuels et de décision. Il est d'autre part très difficile de placer ces objectifs et ces tâches dans un autre contexte culturel en l'absence des contacts humains indispensables au développement de la sensibilité envers autrui et à une plus grande tolérance dans un milieu fait d'ambiguïtés. Par contraste, les instituts internationaux de formation au « management » réunissent les conditions idéales pour agir avec toute la justesse nécessaire: ils peuvent exploiter les circonstances qui leur sont offertes de travailler dans le cadre des principes « de direction » universellement reconnus et qui sont nécessaires au niveau conceptuel; ils peuvent en même temps utiliser l'expérience de participants aguerris et venant de pays différents pour analyser et se transmettre mutuellement les éléments culturels différenciés qui s'ajoutent aux concepts de direction universels. Ceci est justement l'une des raisons pour laquelle l'IMEDE persiste à croire que l'emploi de cas relatant des circonstances réelles de la vie est extrêmement utile au développement du cadre international et de ses aptitudes à analyser des situations concrètes et à prendre des décisions, dans des environnements différents.

Contribution des centres indépendants de « management » au développement de la formation dans l'entreprise multinationale

Il y a une quinzaine d'années, la fonction d'instituts indépendants comme l'IMEDE était essentiellement celle de pionniers cherchant à combler certaines lacunes ressenties un peu partout au niveau des qualifications professionnelles des « managers » de l'ancien et

[1] KOONTZ HAROLD: « A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management », Academy of Management Journal, décembre 1969, p. 416.

du nouveau monde. C'est ainsi que le premier souci fut d'adapter aux besoins locaux les méthodes et les techniques qui avaient été perfectionnées outre-Atlantique au cours des années. Il s'agissait aussi d'éveiller des comportements plus professionnels dès lors que la direction d'entreprises jusqu'ici confiée aux membres d'une seule famille, était appelée à passer aux mains de cadres de métier; il fallait également donner un exemple apte à être suivi par d'autres dans la constitution de bibliothèques et l'élaboration de programmes de recherche. Cependant, cette mission était considérée comme un palliatif en attendant que les Universités prennent le relais. Les Universités ne l'ont pas encore fait complètement jusqu'à ce jour, aussi les instituts privés sont-ils appelés à rester en place.

Il faut être prudent dans le jugement porté à l'égard des universités continentales lorsqu'on leur reproche de n'avoir pas agi plus rapidement dans ce sens. Les censeurs de salon oublient qu'il est plus facile de critiquer que de faire mieux; plus ils crient haut, plus ils montrent leur ignorance des problèmes universitaires et des difficultés financières que comporte la mise sur pied de programmes de « management » de bonne qualité. Comme l'a affirmé le Dr Earle, ancien doyen de la London Business School, ce qui caractérise les meilleurs programmes sur le continent est qu'ils ont bénéficié des appuis de l'industrie [1]. Il est clair que c'est l'industrie qui profite au premier chef de la formation des « managers » puisque le but et la raison d'être de la direction générale est d'offrir à des gens travaillant en groupes la possibilité de coopérer plus efficacement et d'atteindre les meilleurs résultats avec les moyens à leur disposition. En d'autres termes, les ressources — qu'elles soient humaines ou matérielles — seront presque sûrement gaspillées si un « management » efficace fait défaut [2]. On peut ajouter que l'industrie reconnaît fort bien que ses ressources humaines sont les plus précieuses, en fin de compte. Il faut avouer que les gouvernements devraient bien être de cet avis et, suivant l'exemple de la France et de l'Angleterre, se préoccuper aussi du développement des ressources humaines dans l'intérêt national. Jusqu'à l'avènement d'une situation plus harmonieuse, l'industrie et le commerce seraient fort avisés de voir la réalité telle qu'elle est et de prendre courageusement leur part de responsabilités pour aider les institutions de « management », dont l'indépendance à l'égard de toute idéologie politique et la viabilité en tant que centres qualifiés doivent être sauvegardées. Une telle sagesse ne peut que porter ultérieurement ses propres fruits et contribuer à une plus grande prospérité nationale.

Le rôle des instituts dans la formation des cadres européens

Comme il a été rappelé plus haut, la formation des cadres est une combinaison de l'expérience théorique et pratique, car l'une sans l'autre ne peut certainement pas conduire à des résultats optima. Il résulte de ce qui vient d'être dit ici à propos du rôle des « managers » dans l'entreprise multinationale, que leur formation exige ce qu'on pourrait appeler « des techniques de « management » appropriées » qui ne sont pas seulement les instruments propres à la comptabilité, à l'« engineering » ou à la planification, mais aussi une conscience claire de la meilleure manière d'agir dans n'importe quel contexte « de direction » ou d'administration. Il semble que ces techniques puissent être obtenues de trois sources: les institutions académiques qui les enseignent, les entreprises privées et les pouvoirs publics qui les utilisent et enfin les cabinets-conseil qui en sont les agents de transmission.

---

[1] Earle Arthur, *op. cit.*
[2] Koontz Harold, *op. cit.*

Le rôle des cabinets-conseil

Il faut dire à tous ceux qui dénigrent les conseillers d'entreprise que, lorsque ceux-ci sont bons, ils sont aussi des éducateurs qui méritent la confiance pour leur rôle d'enseignants, soit sur le plan formel au moyen de cours et de séminaires, soit aussi grâce à leurs contacts de tous les jours avec le personnel des organisations auxquelles ils donnent leurs conseils. C'est là une part essentielle de leur activité partout où il existe un besoin de préparation au « management »: analyser une situation ou proposer la réponse à un problème sans laisser derrière soi une idée claire de l'emploi des instruments de cette analyse ou des raisonnements qui précèdent la solution proposée, serait l'œuvre d'un bien pauvre conseiller. Cela reviendrait aussi à perdre le bénéfice d'un développement économique pouvant être retiré de la formation de ceux qui, après tout, sont supposés diriger l'économie. Cependant, ce type de formation donne de meilleurs résultats dans le cadre de cours organisés au sein des entreprises et souffre inévitablement d'inconvénients semblables.

La raison d'être de la préparation formelle au « management »

Dans le domaine de la préparation formelle, l'institut de formation au « management » (ou la « Graduate Business School ») agissant au niveau post-universitaire et post-expérience témoigne de son à-propos de quatre manières importantes:

— premièrement, il offre la meilleure préparation formelle (sinon la seule) à l'art et à la science du « management », qui permette au cadre de mettre en valeur son aptitude à « planifier, organiser, diriger, contrôler et motiver le personnel »[1];

— deuxièmement, il s'efforce de maintenir entre la théorie et la pratique l'équilibre qui sera essentiel au cadre s'il est appelé à une fonction de responsabilités sitôt après sa période de formation. Il renforce autrement dit sa faculté de mettre en rapport des situations concrètes et l'apport théorique acquis;

— troisièmement, il cherche à donner au participant des vues plus larges et à le placer dans une multitude de situations pratiques. En agissant ainsi, il tente de préparer l'étudiant à aborder la solution des problèmes et la prise de décision qui sont applicables à la plupart sinon à toutes les situations qu'il pourra rencontrer au cours de sa carrière professionnelle. Si l'étudiant en retire une plus grande confiance en lui-même, une meilleure aptitude à prendre ce que l'on peut appeler « des risques raisonnés » et par là à voir plus loin qu'il n'aurait été en mesure de le faire autrement, alors il est possible d'affirmer que sa formation est bien réussie;

— quatrièmement enfin, il développe l'aptitude à considérer l'entreprise comme un tout et non comme une série de services particuliers et distincts, comme il l'amène aussi à situer cette entreprise dans des milieux complexes et différents.

Conclusion: les qualités d'une institution efficace et l'importance de son environnement

L'ampleur du succès auquel aspire un centre de préparation au « management » dépend en général de la qualité de l'institution, qui est déterminée par le savoir de ses enseignants, leurs dons pour la recherche et leur enthousiasme pour l'enseignement. Mais aucune école

---

[1] NEGHANDI, ANANT R., et ESTAFEN, BERNARD D.: « A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and Environments », *Academy of Management Journal*, décembre 1965, p. 311.

— et encore moins une école de « management » — ne peut prospérer en vase clos. Elle doit être en symbiose avec son milieu: l'univers académique, le monde des affaires et ce qui peut être appelé l'environnement national (qui réunit toutes les commandes du gouvernement). Si une institution de ce genre ne parvient pas à vivre en harmonie avec ces trois secteurs tout en œuvrant en même temps de la manière qu'elle juge la mieux appropriée à son propre développement, il est improbable qu'elle puisse prétendre aux résultats optima.

Le professeur Jackson Grayson a remarqué que « la plupart des images que l'on se fait du diplômé d'une école d'affaires internationales idéal sont aussi celles de l'homme idéal »[1]. Dans ce contexte d'un environnement favorable, on peut raisonnablement penser que tout désir d'expansion économique peut attendre de la pratique d'un « management » bien encadré par ceux qui l'enseignent et par ceux qui ont appris à l'appliquer, qu'il devienne réalité.

Tableau I. Statistique de la formation au « management » en Europe[1] 1970/71

Programmes	*Europe*		*Europe Continentale*		*Royaume-Uni*		Programmes pour lesquels le nombre de participants n'est pas publié
	Nombre total des participants	Nombre total des programmes	Participants	Nombre des programmes	Participants	Nombre des programmes	
Programmes Généraux [2]							
Cadres Dirigeants	826	26	558	14	268	8	4
Cadres Supérieurs	1668	38	1207	17	461	15	6
Cadres Moyens	350	10	250	8*	100	2	—
Programmes Spécialisés [3]		117		67		50	
Programmes d'Enseignement Supérieur [4] **	Offerts par 25 institutions européennes, dont 11 d'entre elles sont au Royaume-Uni.						

[1] Sont inclus les cours organisés régulièrement et ayant un programme défini.
[2] Les sujets de ce type de programme recouvrent: le processus de management, les outils de management et les tâches du manager dans une entreprise ou une organisation. Aucun diplôme particulier n'est nécessaire pour être admis.
[3] Définition: le processus de gestion tel qu'il est appliqué dans les grandes fonctions: production, finance, marketing, gestion du personnel, etc.
[4] Un diplôme de fin d'études universitaire est nécessaire pour être admis. Ces programmes donnent accès à un diplôme d'enseignement supérieur (diplôme de grande école, « master's degree » ou doctorat).
* Y compris un programme pour lequel il n'y a pas de limite supérieure au nombre des inscrits.
** Le nombre des inscrits n'est pas disponible.
(Statistiques tirées des informations contenues dans *Training Managers*, Nancy McNulty, Harper and Row, 1969).

[1] Voir « How Business Schools Welcome the World », *Business Week*, 9 décembre 1967, p. 122.

Tableau II. Statistique de la formation au management aux Etats-Unis et au Canada[1]

Programme	Nombre total des participants	Nombre total des programmes	Programmes pour lesquels le nombre de participants n'est pas publié
Programmes Généraux [2]			
Cadres Dirigeants	263	4	1
Cadres Supérieurs	2042	40	2
Cadres Moyens	80	1	—
Programmes Spécialisés [3]		68	
Programmes d'Enseignements Supérieurs [4] **	Offerts par 67 institutions canadiennes et américaines [5].		

Pour les notes 1 à 4, voir le tableau I.

[1] Les informations n'ont été demandées qu'aux 78 universités reconnues par la American Association of Collegiate Schools of Business. Compte tenu de ce qu'il y avait plus de 500 business schools aux USA en 1969, il y a lieu d'user de précautions en analysant ces chiffres.

Tableau III. Inscriptions dans les Business Schools américaines[1] 1970/71

Nombre total d'inscrits	Au niveau universitaire et 2e cycle	Au niveau supérieur professionnel (3e cycle)	Au niveau doctoral (3e cycle)
496.654 [2]	414.441	76.331	5.882

[1] L'échantillon comporte 386 écoles (American Association of Collegiate Schools of Business).
[2] Ceci représente 13,9 % de toutes les inscriptions universitaires aux Etats-Unis.