

LES PROGRAMMES DE FORMATION POUR CADRES : EXAMEN ET PROPOSITIONS DE NOUVEAUX MODES DE GESTION HUMAINE

L.H.S. GUTIERREZ

Université catholique de Louvain

Nous essayons, dans cet article, de donner quelques pistes de réflexion pour l'élaboration de programmes de formation des cadres, plus particulièrement en ce qui concerne leurs aptitudes à gérer des hommes.

Les réflexions et propositions qui suivent sont formulées à partir de :

- l'analyse de l'environnement,
- une brève définition du rôle des cadres,
- l'organisation et l'analyse critique des programmes de formation des cadres.

Nous terminons par des suggestions concernant divers aspects à prendre en compte pour l'élaboration des programmes de formation des cadres.

1 - L'environnement et le management humain

Il y a déjà longtemps que les changements de l'environnement ont incité les organisations à adopter, tout particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, une approche plus ouverte et dynamique en vue d'avoir une action orientée vers l'avenir et le long terme.

La nécessité de suivre l'évolution et les changements de l'environnement s'est révélée une pratique efficace, adoptée par plusieurs organisations et chercheurs.

Quelques chercheurs ont tenté de faire l'étude du processus de formulation de stratégies des ressources humaines (Dyer, 1983) ; du rapport entre les stratégies de l'organisation et les stratégies de ressources humaines (Fossum et Parker, 1983 ; Galosy, 1983 ; Walker, 1980) ou du développement de pratiques adéquates de ressources humaines à partir de la définition de stratégies (Evans, 1986 ; Hussey, 1985 ; Mirvis, 1985).

D'autre part, plusieurs auteurs ont axé leurs études sur l'inter-relation entre les variables de l'environnement et les politiques et pratiques de ressources humaines. Ils ont réalisé des études sur :

- la capacité stratégique dans un contexte en changement (Ansoff, 1981) ;
- l'environnement instable ou les contextes de décadence de l'organisation (Perry, 1984) ;
- les changements démographiques, culturels, technologiques et leurs conséquences sur les politiques de ressources humaines (Odiorne, 1971 ; Walker, 1980 ; Tichy, Fombrun et Devanna, 1982) ;
- l'obtention de ressources pour l'implantation des stratégies de ressources humaines (Lorange et Murphy, 1983) ;
- le rôle stratégique des ressources humaines (Albuquerque, 1987).

En fait, on constate que l'environnement extérieur à l'organisation exerce une grande pression et joue un rôle très important dans l'élaboration et la formulation de stratégies et politiques de ressources humaines et des programmes de formation de cadres.

Mirvis (1985) a identifié des facteurs de l'environnement qui pourraient être décisifs pour la définition de stratégies de gestion des ressources humaines. Selon cet auteur, les managers doivent tenir compte de l'environnement en adoptant une approche prospective, "*they will need to be sensible to employees aptitudes, labour-market needs, the job characteristics in their companies, the skills and capabilities that employees have developed, and the key-factors that will demand the strategic management of H.R. in their companies (Mirvis, op. cit. : 384) ."*

Cela montre bien l'importance accordée aux effets des variables de l'environnement sur les politiques et stratégies de ressources humaines dans l'organisation.

En considérant l'importance de l'environnement pour notre étude, nous allons en examiner plus en profon-

deur les variables économiques, technologiques, politiques et socio-culturelles.

A - Les variables économiques

L'importante étude conduite par Cecchini (1988), donne un éclairage très instructif sur les promesses que recèle la disparition des coûts liés aux obstacles techniques, administratifs et fiscaux aux échanges et à la coopération entre les douze états membres de la C.E.E.

L'ouverture des marchés publics élargira par exemple les débouchés des entreprises dans un climat plus concurrentiel, mais encouragera surtout la mise au point et l'adoption de spécifications techniques communes et donc la coopération industrielle. De même, la reconnaissance mutuelle des normes ou l'établissement de normes communes permettent de lever l'un des principaux obstacles aux échanges.

Les résultats de recherches sur le coût de la "non-Europe" sont accablants : le morcellement du marché européen fait perdre chaque année au moins 220 milliards d'écus à l'économie communautaire.

La constitution d'un espace financier commun (malgré l'opposition britannique) qui favoriserait une allocation plus efficace des ressources représente aussi l'un des piliers du grand marché.

Comme le dit Jacques Delors (in Cecchini, op.cit ; p. 19) "les graves déséquilibres qui ont affecté dans la période récente l'économie mondiale nous l'ont confirmé. L'Europe a tout à gagner à conquérir une certaine autonomie financière et monétaire, à faire en sorte que le système monétaire international s'organise autour de trois piliers : l'écu, le dollar et le yen, au lieu d'être tributaire du comportement d'une seule devise phare — le dollar — sur laquelle notre influence est limitée."

Le défi que cet "immense marché" représente a provoqué de très nombreuses opérations d'acquisitions, prises de participation minoritaire et créations de filiales communes opérées parmi les 1 000 premiers groupes industriels européens, comme le révèlent les études de Jacquemain, Buigues et Ilzkovitz (1989).

Les processus de fusions et alliances de même que la suppression des barrières commerciales devraient permettre des économies d'échelle et le renforcement de la compétitivité. Une analyse sectorielle permet de relever à ce niveau l'impact de 1992 ; en ce qui concerne l'emploi, par exemple, on constate un transfert de l'industrie lourde, associée à l'image d'usines sales et peu attrayantes, vers l'industrie plus légère et des services caractérisés par des environnements de travail plus agréables. On assiste, cependant, à une augmentation du nombre des emplois non qualifiés, à temps partiel et temporaires, dans les bureaux plutôt que dans les usines, alors que ceux-ci n'offrent peut-être que peu de satisfaction ou de possibilités d'épanouissement personnel.

L'analyse du milieu économique montre de fortes conséquences sur les politiques et pratiques de res-

sources humaines. Généralement dans les périodes de croissance économique, les entreprises accordent plus d'attention aux politiques salariales, au planning de carrière et /ou de recrutement et à la sélection du personnel. Dans les périodes de récession, il y a pression du milieu pour que les entreprises réduisent les engagements, limitent les salaires et l'activité de formation.

Dans le domaine économique, parmi les principaux facteurs du milieu que nous trouvons dans la littérature, les plus importants sont : l'inflation et le manque de ressources (Frombrum, 1984) ; le coût du personnel (Walker, 1980), les politiques de ressources humaines dans une période de récession (Gutierrez, 1988).

B - Les variables technologiques

Au niveau des organisations, il y a déjà longtemps que les changements technologiques suscitent beaucoup de préoccupations en demandant de nouvelles formes de gestion des ressources humaines suite à leur introduction.

Pour l'Europe-92, dit, toujours optimiste, Jacques Delors (Cecchini, op. cit. : p. 20) "la perspective, liée au grand marché, de débouchés plus vastes, des normes uniques ou acceptées, leur simplifient la tâche et l'exemple de l'aéronautique montre tout le parti que l'on peut tirer de l'effet de dimension européenne. Avant l'intégration de la SNIAS dans l'association AIRBUS-Industrie, la France pouvait s'enorgueillir de détenir à elle seule la quasi-totalité de la production aéronautique européenne, mais avec une part de marché mondial représentant 1,5 %. Aujourd'hui, la France ne contrôle plus que 25 % de la production européenne, mais AIRBUS détenant 30 % du marché mondial, la part de ce marché qui revient à la France est passée de 1,5 à 7,5 %."

L'impact de cette évolution technologique sur les entreprises et organisations a bien sûr fait l'objet de nombreuses études, comme par exemple : "Formation continue en entreprise face au changement technologique" (Fricker, 1988) ; "Comment la technologie moderne affecte le travailleur expérimenté" (Fondation Européenne, 1986) ; "High Technology and the new international division of labour" (Castells, 1989) ; "New Technology with a human face" (Boddy and Buchanan, 1985), parmi d'autres.

Presque toutes ces approches tendent à donner à la technologie un caractère déterministe ; en d'autres termes, tout se passe comme si c'était elle qui décidait. La technologie a donc été considérée comme un phénomène que l'on peut surveiller et évaluer, sans vraiment pouvoir l'influencer ou le diriger.

La mise en service des nouvelles technologies exige toujours un travail de réflexion et de conception, non exclusivement technique, mais bien complémentaire tenant compte du fait que les êtres humains s'organisent d'eux-mêmes pour s'adapter naturellement aux exigences d'un nouveau système technique.

L'opposition à ce type de vision est bien illustrée par le rapport d'évaluation du groupe de travailleurs qui ont participé au séminaire sur l'impact des nouvelles technologies sur les travailleurs expérimentés à Dublin (1986). Ils disent que ce qui manque surtout c'est un processus conjoint de négociation et d'évaluation des conséquences d'introduction de nouvelles technologies.

Les chercheurs de Tavistock (Trist, 1981), avaient élaboré la notion d'optimisation conjointe. Ils ne traitent pas le problème de la conception des rôles et structures de gestion dans l'ère technologique. Les communautés et organisations n'ont pas à être conçues pour s'adapter à la technologie ; elles doivent être conçues pour répondre à la fois aux impératifs économiques et sociaux et aux besoins humains, la technologie étant un instrument qui contribue à satisfaire ces exigences et non une fin en soi. Les êtres humains — et les cadres en particulier — doivent à présent s'adapter à un changement constant et être capables de le gérer. Ils doivent pour cela disposer de qualifications et de talents autres que ceux qu'on leur re-connaît traditionnellement.

C - Les variables politiques

Selon nous, la décision politique la plus importante concernant l'Europe-92, a été prise en 1985, quand le Conseil Européen a adopté l'Acte Unique Européen qui, dans son article 8 A, stipule que "la communauté arrête les mesures destinées à établir progressivement le marché intérieur au cours d'une période expirant le 31 déc. 92 et avalise le "livre-blanc". Dans le but de dynamiser l'ancien concept ambigu de "marché commun", ce document propose un programme d'action législatif de quelque 300 propositions qui, adoptées, supprimeraient l'essentiel de ce que la communauté compte encore comme entraves et barrières.

Ces entraves et barrières peuvent être rangées en trois grandes catégories, selon Cecchini (op. cit.: p. 47) :

- "Les barrières physiques qui se traduisent par les haltes obligatoires aux frontières intérieures de la communauté et par les contrôles douaniers, avec les retards et les contraintes qu'ils engendrent ;
- les barrières techniques, à savoir les spécifications nationales divergentes auxquelles doivent répondre les produits, le cloisonnement des marchés publics, des législations et règlements techniques différents sinon conflictuels ;
- les barrières fiscales avec, en particulier, les problèmes que cause l'application de taux de TVA et de droits d'accises différents. "

Le classement des principales barrières aux échanges entre pays est bien démontré dans le tableau n° 1, élaboré sur base de l'enquête et des réponses apportées par 11 000 responsables d'entreprises du secteur industriel.

La solution proposée provoquera sûrement la restructuration de secteurs entiers, modifications dans

la structure de l'emploi ainsi que l'apparition de nouvelles exigences en matière de mobilité, sélection et formation des travailleurs. Ces éléments seront, en outre, autant de facteurs qui entraîneront, en termes sociaux et politiques, leurs propres coûts.

Les responsables politiques des douze pays de la communauté jouent un rôle important dans la mise en œuvre de cette nouvelle Europe ou, comme évoqué récemment, "la Confédération Européenne".

Les politiques et pratiques de ressources humaines sont (et seront) assez influencées par la participation gouvernementale, comme agent de la régulation des systèmes socio-politico-économiques.

A propos de ces changements attendus et d'autres encore non-connus, nous devons prendre en compte le Traité de Rome et l'acte Unique Européen, qui ont pour but de promouvoir l'harmonisation des conditions de vie et de travail en Europe.

D - Les variables culturelles

Pouvons-nous imaginer que tous ces changements, actuels et futurs, n'influenceront pas fortement l'élaboration de programmes de formation de cadres ?

La baisse du taux de natalité européenne, associée à une longévité plus grande, signifie que la population de la communauté est vieillissante et que le solde net des nouveaux arrivants sur le marché du travail pourrait tomber presque au niveau zéro en 1992.

Au niveau européen, la reprise du commerce intra-industriel attribuable aux concentrations et aux économies d'échelle suscitées par le marché intérieur, impliquera une adaptation des forces de travail. Selon les secteurs et les régions, la variation du nombre d'emplois dépendra notamment de la flexibilité horaire de la main d'œuvre et du taux d'utilisation de la capacité de production des entreprises. Les effets seront donc à la fois de nature qualitative (nouvelles formes de flexibilité fonctionnelle, création de nouvelles qualifications, etc.) et quantitative.

Mais cet impact sera cependant moins important que celui du développement du commerce inter-industriel qui sera fondé sur une restructuration de la production en fonction des avantages comparatifs respectifs des régions de la communauté dans le nouveau contexte du marché intérieur.

Compte tenu de l'hétérogénéité de départ existant au sein de l'Europe des douze, les phénomènes de "délocalisation" des entreprises qui en découleront comportent des risques d'inadéquation sur le marché du travail.

Warnotte (1985) relève trois facteurs significatifs du contexte qui vont influencer, dans la pratique des organisations, le rapport de forces et, donc, la nature même de la négociation sociale :

- "l'émergence d'un nouvel acteur dominant : le patronat internationalisé ;
- l'affaiblissement de certains groupes sociaux : jeunes, femmes, immigrés, non qualifiés ;
- la redistribution des cartes (de l'influence et du pou-

voir) à l'intérieur de l'organisation suite à l'introduction des nouvelles technologies".

Préoccupés par ces profonds changements pour l'avenir de la communauté, les organismes gouvernementaux et politiques essaient d'anticiper par des études et propositions qui vont orienter, selon la même règle, ces nouvelles réalités.

La Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, par exemple, a adopté le 9 sept. 1988 à Dublin un programme pour les années 1989-1992 qui porte sur six grands thèmes : le dialogue patronat-syndicats ; la transformation de la vie au travail ; la promotion de la santé et de la sécurité ; la protection de l'environnement ; l'amélioration du niveau et de la qualité de la vie ; enfin, les technologies de l'avenir.

Comme les organismes politiques et gouvernementaux, les entreprises devront aussi se préparer à faire face aux nouveaux défis.

2 - Le rôle de l'entreprise

La théorie libérale a défendu il y a longtemps la thèse selon laquelle la finalité de l'entreprise était de maximiser le profit dans un marché compétitif et que la "main invisible", d'auteurs comme Adam Smith parmi d'autres prestigieux économistes, se chargerait de l'équilibre et de l'intérêt général, à travers le mythe de la rationalité.

Par ailleurs, Keynes et d'autres néo-libéraux très respectables admettent "quelques irrationalités" du marché. Ils suggèrent donc l'action (rationnelle !) du gouvernement pour mettre les choses en ordre.

Le fait concret est que l'approche dominante dit que l'entreprise a pour but le profit et c'est tout !

Pour vérifier cela, il suffit de lire dans les journaux des déclarations comme celle de Carlo de Benedetti lors de son raid sur la Société Générale de Belgique : "Il faut que je grandisse et que je grandisse et que je grandisse encore" ; ou encore la réponse de Carl Icahn, le raider américain qui, interrogé par le Congrès Américain sur le but de tous ses raids, a dit simplement : "I want to make profit".

Selon De Woot (1968 et 1983), "le profit n'est que la face financière du surplus ; celui-ci a aussi une face réelle qui est le progrès économique et technique".

Nous croyons que toute organisation (avec ou sans but lucratif) a au moins trois finalités essentielles, qui peuvent être présentes d'une façon différente en fonction des spécificités de chacune ou de sa branche d'activités.

Ces trois finalités et domaines d'action sont :

- l'économique qui cherche des résultats économiques (profit, lucrativité, surplus, etc.) ;
- le social, qui cherche des résultats sociaux (bien être des employés et de leurs familles, intérêts communautaires et régionaux, etc.) ;
- le politique, qui cherche des résultats politiques ("vendre", défense d'idées, principes d'action, jeux d'influence et de pouvoir, etc.).

Il faut tenir compte dans le jeu concurrentiel du fait qu'une série de sources et forces d'intérêts et d'intensités différents jouent le jeu au moins dans les trois dimensions soulignées ci-dessus. Il en est ainsi en ce qui concerne la globalisation de l'économie dans le cadre de l'Europe 92, par exemple.

Le refus de considérer sérieusement les dimensions sociale et politique de l'entreprise est en fait fondé sur une doctrine assez pauvre qui fait du droit de propriété la source unique de légitimité de ses actes et qui considère que tout individu absent d'une transaction entre tiers est réputé n'avoir aucun intérêt légitime dans cette transaction.

Une telle conception souffre cependant de limites sérieuses, qui peuvent avoir de lourdes conséquences pour les entreprises.

A ce sujet, nous dit Pasquero (1989), "le défaut principal est d'ignorer délibérément que, outre les actionnaires, un nombre considérable de parties sont impliquées contre leur gré dans les conséquences des différentes transactions de l'entreprise".

La liste de tierces parties est longue et variée (employés, familles, crédateurs, clients, collectivités, syndicats, gouvernement, partis politiques, etc.) et s'articule autour de différentes logiques d'action et intérêts.

"Ignorer ces parties, c'est se fermer à deux réalités. La première réalité est d'ordre éthique. Une société fondée sur la liberté et où les acteurs sont fortement interdépendants, est, par définition, une société pluraliste. Les intérêts et les cadres de références des différents acteurs sont variés, souvent contradictoires, mais il sont tous légitimes... La deuxième réalité, d'ordre sociopolitique cette fois, c'est d'oublier que les tierces parties, aidées par l'Etat, les médias et les tribunaux, disposent dans une société pluraliste du pouvoir de faire respecter leur intérêts." (Pasquero, op. cit.)

3 - Le rôle du cadre

Mal compris ! mal étudié ! mal défini ! Bien payé ? Si compréhensif, faible ! Si fort, dictateur ! Pour les syndicats, le cadre est là pour contrôler et aider la direction à exploiter les ouvriers ; pour le patronat, il est une personne fidèle, efficace dans la logique d'expansion des affaires (capital !) et aliéné autant que possible par des contradictions typiques et caractéristiques de son travail et de sa position. Pauvre cadre !

Dans la perspective d'un programme de formation de cadres au management humain, nous pouvons considérer que toute personne qui a la responsabilité de gérer l'aspect humain dans une équipe de travail est un cadre.

Normalement, l'individu est engagé d'abord pour ses compétences professionnelles qu'il a acquises par une formation de base ou par l'expérience au cours de sa carrière, il est amené à gérer l'aspect humain, car les résultats de son travail dépendent aussi d'une équipe, d'un groupe humain.

Plusieurs auteurs ont étudié l'activité managériale : Barnard (1938) ; Kotter (1982) ; Delamotte (1985) ; Drucker (1970) ; Chalvin (1971).

Parmi ceux-ci, Mintzberg (1975) a étudié en profondeur le travail managérial en vue d'identifier "le folklore et le fait", ce qu'ils font et ce qu'ils devraient faire.

Basé sur cette recherche et notre propre expérience, nous pouvons distinguer dans l'activité managériale du cadre son rôle réel (ce qu'il fait) et son rôle idéal (ce qu'il devrait faire selon la plupart des littératures spécialisées et des programmes courants de formation de cadres).

Tableau n° 1- Le rôle du cadre

| Il fait (réel) | Il devrait faire (idéal) |
|---|--|
| Travail caractérisé par : brièveté, variété, discontinuité. | Travail systématique, réflexif. |
| Système informel d'informations (communication essentiellement orale, téléphone et réunions) : • information stratégique dans la tête du cadre, • centralisation d'informations délégation minimale. | Système formel d'informations : • approche hiérarchisée du processus de communication, • information et processus d'analyse stratégique dans la banque de données, • délégation, participation. |
| "Artiste". | Scientifique, professionnel. |
| Leader (intérêts individuels et du groupe de travail). | Leader (objectifs de l'entreprise). |
| Prise de décision satisfaisante et contextuelle. | Prise de décision optimale. |
| L'approche plus réactive et travail sous pression. | L'approche plus proactive. |
| Ressources limitées (surtout le temps). | Ressources limitées. |
| Opérationnel, orienté vers l'activité interne et les problèmes. | Stratégique, orienté vers l'environnement, le marché et la concurrence. |
| Management (in)humain. | Management des ressources hum. |
| Action éclatée. | Vision d'ensemble. |

En plus de cette brève description de ce qu'il fait et ce qu'il devrait faire, soulignons deux recherches intéressantes à propos de l'avenir des cadres.

Dans une perspective plus européenne la recherche de Saxton Bampfyde International (1989), sur "l'euro-executive" met l'accent sur la capacité d'adaptation à différentes situations et cultures, pour laquelle une connaissance des langues se montre particulièrement importante.

Blondel (1987), parmi plusieurs auteurs qui ont élaboré le numéro spécial de la Revue Française de Gestion sur le thème de la formation, affirme "que toute prospective du travail du cadre oscille entre deux problématiques différentes et parfois antagonistes : celle qui met la technologie au centre de l'explication des évolutions futures et qui choisit donc de lire l'avenir au travers du prisme de la technique ; et celle qui, refusant le déterminisme technologique, privilégie la dynamique des rapports sociaux dans la mesure où le travail reste un déterminant essentiel de l'identité professionnelle et sociale en même temps que des modes de vie".

Deux évolutions irréversibles semblent devoir imprimer de leur marque le paysage dans lequel évolueront les cadres de demain : la première, née du renforcement de la compétition économique internationale, est constituée par le besoin croissant d'information de l'entreprise à propos de son environnement dans un contexte général d'incertitude et, corrélativement, par l'importance stratégique de la maîtrise de l'innovation ; la deuxième, née de l'automatisation des processus de production, est le rôle croissant de la ressource spécifiquement humaine qu'est l'intelligence à tous les niveaux de qualification et pour toutes les tâches. Ces deux évolutions relèvent de l'information et constituent pour les cadres une gageure, dans la mesure où ils ne doivent se laisser distancer ni par des machines qui les rendraient inutiles, ni par leurs subordonnés.

En plus des qualifications et caractéristiques actuelles et à venir des cadres, nous sommes d'accord avec Mintzberg (1975, op. cit.) sur le fait qu'il faille que les écoles de management identifient quelles compétences sont nécessaires au cadre, sélectionnent des étudiants dans des situations où ces compétences puissent être exercées et donc donnent un feed-back systématique sur leurs performances.

Toutefois, cela n'est pas suffisant. Le rôle principal du cadre est d'obtenir des résultats au niveau d'action (économique, sociale, politique) de l'entreprise où il travaille.

Il faut clarifier son rôle : c'est beaucoup plus qu'un conseiller efficace qui explicite les incompatibilités entre différents objectifs et confronte les coûts et avantages de diverses solutions. En limitant le rôle du cadre à celui d'un expert-ès-efficience, comme le font les études de Mintzberg et autres, on le baillonne en tant qu'acteur du changement social, analyste du changement des rapports de production et manager des contradictions.

Pour bien gérer les contradictions inhérentes et propres au travail managérial, il faut d'abord être conscient des différentes logiques d'action des individus et groupes, de la nature différenciée entre capital et travail. Il s'agit là de la source et de la problématique principale du travail managérial : gérer les contradictions pour obtenir des résultats dans les différents niveaux d'activités de l'entreprise (économique, social et politique).

Il peut obtenir des résultats à court terme, en ne considérant pas les contradictions inhérentes à sa fonction. Toutefois, pour obtenir des résultats à moyen et long terme, il faut prendre en compte la dimension sociale et politique de l'activité de l'entreprise et de son propre travail.

La fonction de management humain est aussi prioritaire pour l'obtention de résultats. Tout cadre est, avant tout, manager de ressources humaines. C'est la fonction première d'un cadre qui normalement occupe 80 % de son temps.

La gestion des ressources humaines tend à devenir une des fonctions stratégiques des entreprises performantes. Les nouveaux cadres, qu'ils en soient spécialistes à un moment donné ou qu'ils doivent intégrer cette dimension dans leur fonction principale, devront y être préparés.

Ceci étant dit, nous nous proposons maintenant de faire une analyse des programmes de formation de cadres existants pour ensuite esquisser quelques idées à propos d'un programme de management humain.

4 - Programmes de formation de cadres

Pendant les dernières années, on a constaté une énorme offre de cours, séminaires et même entreprises spécialisées en programmes de formation.

Tant les entreprises privées que publiques ont fait de gros investissements en vue de développer leur personnel (surtout les cadres) dans les techniques les plus modernes du management. Mais, lorsque l'on observe les résultats, on constate qu'il existe une grande distance entre les résultats obtenus et les résultats attendus.

L'explication des causes possibles de cet échec met en évidence tant l'incapacité des cadres à utiliser la technologie managériale disponible que l'absence d'un ensemble de contenus adéquats par rapport à la réalité organisationnelle actuelle.

Cependant, on ne peut pas limiter le problème à ce type de handicap. La majorité des programmes de formation des cadres élaborés jusqu'à présent doivent être ré-évalués. S'il est important aujourd'hui d'opérer une réflexion sur les limites des philosophies managériales actuelles, il est plus important encore de s'interroger sur la conceptualisation du processus d'éducation des cadres. Il faut enrichir les programmes par des contenus, méthodologies et philosophies, capables d'aider les cadres à résoudre une série de problèmes quotidiens et à clarifier quelques contradictions fondamentales de leur travail.

Pour cela, il faut être attentif à quelques caractéristiques des programmes de formation des cadres, que la pratique nous a montrés comme peu efficaces. Ce sont ces caractéristiques que nous allons décrire ci-après.

A - Quelques caractéristiques d'inefficacité

a - L'approche exclusive (presque !) de la transmission des techniques

Dans la plupart des cas, les programmes disponibles ne contribuent pas à la formation d'une pensée managériale cohérente par rapport à la réalité organisationnelle.

On constate une approche excessivement technique axée sur "how to do it". Basés sur un pragmatisme exagéré, plusieurs programmes essayent d'être une formule universelle, sans tenir compte des différentes situations spécifiques. Les situations nouvelles demandent un certain type de logique et de réflexion et pas seulement la simple application de formules.

L'exagération "techniciste" a empêché le développement d'une pensée managériale ouverte, réceptive et qui stimule les cadres à "lire" l'environnement comme il se présente.

b - Présupposé que les organisations sont égales

Dans cette approche, un pourcentage élevé des programmes de formation des cadres cherche à réduire la réalité organisationnelle à un ensemble de "techniques", indépendamment de leur individualité.

En général, les programmes de ce type présupposent qu'il y a une similarité entre les organisations.

Dans la plupart des cas, les programmes ne sont orientés ni vers les résultats, ni vers un développement personnel et professionnel, qui puisse aider les cadres à bien maîtriser les changements de leur contexte de travail.

c - Programmes inadéquats par rapport à la réalité

L'offre des programmes orientés vers l'aspect formel de l'éducation (formation) ne stimule pas toujours le développement des capacités qui vont aider les cadres à maîtriser les défis d'expansion de la concurrence, du marché et même des conflits au sein des organisations.

La performance du cadre, conséquence de sa formation, a tendance à être superficielle et limitée, ce qui empêche le développement d'une pensée managériale capable de faire face aux différents rapports au cours de sa vie professionnelle.

d - Programmes qui valorisent plus les moyens que les fins

Très souvent, cela résulte d'une mauvaise ou inadéquate conception du rôle de cadre. La pratique nous a démontré que la majorité des cadres ont tendance à définir leur rôle en considérant leurs diverses activités. Nous savons que les activités sont les moyens pour réaliser un but, une mission. Lesquels ? Pourquoi ? Ces questions sont malheureusement oubliées au profit du "comment faire".

D'un autre côté, les contenus de ces programmes, en général, ne considèrent pas l'existence de nouveaux phénomènes organisationnels, comme les fusions, les alliances, les conglomérats, les unités multicellu-

lares ou les entreprises diversifiées avec multiproduit et multimarché qui demandent une mentalité différente de celle à laquelle les cadres sont habitués.

B - Aspects à prendre en compte pour l'élaboration des programmes de formation des cadres

Au-delà de la correction des "fautes" décrites ci-avant, nous croyons qu'il faut faire attention à quelques points-clés pour l'orientation et l'élaboration des programmes de formation des cadres qui valorisent l'aspect humain de leur gestion :

a - Besoin de développer la capacité d'apprentissage du cadre, à partir de sa propre expérience et au travers d'un processus critique d'analyse et d'évaluation des connaissances du milieu importantes pour son travail.

De plus, il faut qu'il soit stimulé à ré-évaluer son propre processus d'apprentissage, en considérant le besoin "d'apprendre à apprendre".

Paradoxalement, les écoles et programmes de formation des cadres centrés sur la salle de classe, ont rendu les étudiants (cadres !) prisonniers de techniques et procédures inadéquates, de routines et de spécialisations rigides.

b - La performance managériale est en rapport avec une compréhension correcte des contradictions liées au travail du cadre. Comme il doit gérer un groupe et que l'action collective est, en principe, contradictoire, on peut dire que la gestion de cette action collective est une gestion des contradictions.

Pourquoi et comment essayer de "concilier" le capital et le travail ? On croit que le "comment" est déjà l'exercice managérial quotidien. Le pourquoi, souvent méconnu, mal perçu et même oublié (?), est la clé et la source d'une gestion qui prend en compte les conflits, les rapports de pouvoir, les ambiguïtés de position et les incertitudes qui caractérisent, non seulement le travail du cadre, mais surtout l'action de l'entreprise dans l'environnement concurrentiel.

c - L'action managériale est fondamentale dans le processus d'analyse et de dissémination d'informations.

Sa position hiérarchique privilégiée lui donne un rôle central dans son unité. Mintzberg (1975, op.cit.) dit "Il peut ne pas savoir beaucoup, mais normalement, il sait plus que quelqu'un d'autre dans l'unité de travail."

On peut dire que son travail est axé surtout sur l'information/communication. Dans ce domaine il joue un double rôle, comme analyste de l'information interne et externe et comme source d'informations destinées au public extérieur à l'organisation.

S'il travaille au niveau supérieur il va parler :

- du bilan, profit, préjudice (dimension économique) aux actionnaires ;
- de la politique de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, du chômage, de la qualité des produits,

etc., aux syndicats, associations de consommateurs, groupes sociaux, etc (dimension sociale) ;

- de l'action de l'entreprise vis-à-vis de la loi ; les impôts, les projets d'expansion, fusion, acquisition, etc., aux politiques et gouvernement (dimension politique).

La pratique et plusieurs études ont mis en évidence que l'essentiel du travail du cadre consiste en communications formelles (réunions, rapports, entrevues, etc) et informelles (téléphone, conversations, etc.).

d - Au sens le plus général, la prise de décision constitue le passage de pensée à l'action ; elle s'apparente au processus de résolution d'un problème, impliquant une délibération et un choix qui engagent l'action.

Voilà la principale attribution d'un cadre : la prise de décision. Pour cela, il faut tenir compte de la discontinuité, de la pression et de la variété de son travail, ainsi que des mécanismes et des possibilités de délégation, de négociation et d'information .

Le processus de prise de décision consiste aussi à gérer les changements, de plus en plus rapides et leurs effets sur la vie d'individus et d'organisations.

e - Les différences culturelles et le management

Dans la perspective de l'Europe-92 et de l'internationalisation des affaires, le sujet devient particulièrement important.

Plusieurs auteurs, comme May (1989), Hofstede (1987), Gutierrez (1990), Gauthey (1988) et institutions comme Saxton Bampfylde International (1989), ont étudié et souligné cette importance .

La pratique nous a aussi montré ce qu'ont fait des organisations efficaces dans un contexte de cultures différentes. Nous reconnaissons que leurs dirigeants ont su adapter des idées de gestion étrangères aux cultures locales. On en observe un cas remarquable au Japon, qui a appliqué des théories de management essentiellement américaines en les adaptant fortement.

Gauthey (1988) mentionne quelques données qui valorisent l'importance du sujet.

"Un expatrié sur trois effectuerait un retour anticipé, en raison de problèmes d'adaptation au nouvel environnement. Le retour anticipé d'un expatrié coûte entre 300.000 et 1.500.000 de francs (français) à son entreprise."

"Notre étude, effectuée auprès de nombreuses multinationales européennes, a montré que pour 50 % d'entre elles, les différences culturelles posent aujourd'hui de réels problèmes."

f - Besoin d'aider les cadres à prendre conscience et à avoir une meilleure compréhension d'eux-mêmes, de leur style managérial et des facteurs qui les motivent.

Il faut avoir une connaissance en profondeur de son système de valeurs. Ce système, surtout pour les cadres, est la base fondamentale des décisions stratégiques.

ques qui vont affecter la vie des personnes au sein (et même à l'extérieur) des organisations. Avant tout, il faut connaître la "personne" cadre, son fonctionnement en termes de relations (psycho-sociologique), affectives et rationnelles, ainsi que ses propres dilemmes et contradictions.

g - Les dimensions éthiques sont généralement subsidiaires, souvent ignorées, parfois cyniquement bafouées dans la gestion des affaires et du management humain.

Elles sont pourtant partout présentes, à tous les stades de l'opération et pour tous les intervenants. Les manchettes des journaux, certains procès en cours, les sondages d'opinion nous rappellent en effet que les dérapages ne manquent pas et que la société, c'est-à-dire le public et ceux qui ont la charge de ses intérêts, est suffisamment attentive à ces manquements pour les réprover et les punir parfois très sévèrement (Kilborn, 1986).

Selon Pasquero (1989) "Ignorer les dimensions éthiques des affaires ou réduire les abus publiquement connus aux conséquences exceptionnelles de compétitions entre équipes de haute direction ou individus à l'ambition démesurée, c'est pour une entreprise courir des risques graves".

Pour beaucoup de dirigeants, ces risques ne méritent pas d'analyse particulière et encore moins d'analyse en termes d'éthique. C'est une erreur ! Une négligence en ce domaine est suffisante pour ruiner durablement une image institutionnelle patiemment construite et

pour priver une entreprise des bénéfices d'une gestion, par ailleurs enviable, sur le plan strictement économique.

6 - Considérations finales

Notre espoir est que ce travail puisse contribuer à l'établissement d'un processus permanent de discussions et réflexions sur les problèmes liés à la formation de cadres, particulièrement dans le domaine du management humain.

Les commentaires et suggestions que nous avons faits doivent être pris comme des observations générales qui peuvent ou doivent être adaptées et critiquées, face aux différences et besoins des diverses organisations.

Si le principe-clé de ce travail (à savoir, tout cadre est un manager des ressources humaines et le but principal de son travail est d'obtenir des résultats) est généralement reconnu, on constate que la formation nécessaire pour ce management humain est souvent sous-évaluée. D'autre part, les résultats sont la conséquence d'un travail managérial plein des contradictions où on constate l'existence de nombreuses réalités non encore exploitées dans les études d'administration et de gestion.

Finalement, il faut prendre en compte le fait qu'on ne peut plus gérer les personnes comme avant ! Cela c'est le défi principal de tout programme moderne de gestion.

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. *O papel estratégico de recursos humanos*. USP. Sao Paulo, 1987, Tese de Livre-docencia.
- ANSOFF, H. Igor. *From strategic planning to strategic management*. Wiley, New York, 1976.
- BARNARD, C. *The functions of the executive*, Harvard, 1938.
- BLONDEL, D. Cadres de Gestion: quelles qualifications pour demain ? *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1987.
- BODDY, D. et BUCHANAN, D. New Technology with a human face. *Personnel Management*, avril, 1985.
- CASTELLS, M. High technology and the new international division of labour, in: *Quarterly journal of the international institute for labour studies*, vol. 14, pp. 7-39, 1989.
- CECCHINI, Paolo et all; 1992 *Le Defi : nouvelles données économiques de l'Europe sans frontières*, Flammarion, France, 1988.
- CHALVIN, D. *Autodiagnostic des dirigeants*, France, Ed. Hommes et Techniques, 1971.
- DELAMOTTE, Y. Les cadres des entreprises dans un monde en mutation. *Revue Internationale du Travail*, jan.-fév. 1985.
- DE WOOT, P. *Pour une doctrine de l'entreprise*. Paris, Seuil, 1968.
- DE WOOT, P. Should Prometheus be bound? The Enterprise Challenged by the environment, *European Management Journal*, vol. 2, n° 1, 1983.
- DRUCKER, P. *The effective executive*. London. Pan Books Ltd., 1970.
- DYER, Lee. Bringing human resource into the strategy formulation process. *Human resource management*, 22 (3) : 257-71, 1983.
- EVANS, Paul A.L. The strategic outcomes of human resource management. *Human resource management*, 25 (1) : 149-67, 1986.
- FONDATION EUROPEENE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE DE TRAVAIL. Comment la technologie moderne affecte le travailleur expérimenté. *Rapport de recherche*, Dublin, Irlande, 1986.
- FOSSUM, John A.; PARKER, Donald F. Building state-of-the-art human resource strategies. *Human resource management*, 22 (1/2):97-100, 1983.
- FRICKER, J.M. Formation continue en entreprise face au changement technologique. *Document CEDEFOP*, Berlin, 1988.
- FOMBRUN, Charles J. The external context of human resource management In:____, NOEL,M. Tichy; DEVANNA, Mary A. *Strategic human resource management*. New York, 1984.
- GALOSY, Julia R. Meshing human resources planning with strategic business planning: one company's experience. *Personnel*, 60 (5): 26-35, sept.-oct 1983.
- GAUTHEY, F. et all. *Leaders sans frontières-le défi des différences*. McGraw-Hill, 1988.
- GUTIERREZ, Luiz H. *Management of Human Resources*. Pa-
- per selected to be presented on the 6th Workshop on strategic human resource manag. St. Gallen, Switzerland, march 14-15, 1991.
- GUTIERREZ, Luiz H. Políticas de recursos humanos em periodos de recessao. *Tendências do Trabalho*, set./out., Rio de Janeiro, 1988.
- HOFSTEDE, G. *Les différences culturelles dans le management*. Les Editions d'Organisations, Paris, 1987.
- HUSSEY, D.E. Implementing corporate strategy: using management education and training. *Long Range Planning*, 18 (5) : 28-37, oct.,1985.
- JACQUEMAIN, A.; BUIGUES, P.; ILZKOVITZ, F. Concentration horizontale, fusions et politique de concurrence dans la communauté européenne, *Economie Européenne*, n° 40, mai., 1989.
- KILBORN, P.T. Insider scandal stir ethics debate, *New York Times*. 11 nov. 1986, p. 29.
- KOTTER, J.P. General Manager are not generalist. *Organizational Dynamics*, spring, 1982.
- LORANGE, Peter; MURPHY, Declan C. Strategy and human resources: concepts and practice, *Human resource management*, 22 (1/2) : 111-35, 1983.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*. jul.-aug., 1975.
- MIRVIS, PHILIP H. Formulating and implementing human resource strategy: a model of how do it, two examples of how it's done. *Human resource management*, 24 (4) : 385-412, 1985.
- ODIORNE, George S. *Personnel administration by objective*. Richard D. Irwin; Homewood, Illinois, 1971.
- PASQUERO, J. Fusions et acquisitions: principes d'analyse éthique. *Revue Française de Gestion*, juin-juillet, août, 1989.
- PERRY, Lee T. Key human resource strategies in an organisation downturn. *Human resource management*, 23 (1) : 61-75, 1984.
- SAXTON BAMPFYLDE INTERNATIONAL PLC. *The search for the Euro-Executive*. London. june 1989.
- STEWART, T.A. " How to manage in the new era ", in *Fortune*, 2, pp. 28-32,1990.
- TICHY, N.M. ; FOMBRUN, C.J. ; DEVANNA, M.A. Administracion strategica de recursos humanos. *Adm. Empresas*, 13 (152) : 673-683, nov. 1982.
- TRIST, E.L. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program; in: A.H. Van de Van and W.F. Joyce (Eds.), *Perspectives on organization design behavior*, N.Y., Wiley, 1981.
- WALKER, James W. *Human resource planning*, Mc Graw-Hill, 1980.
- WARNOTTE, G. et all. *Innovation sociale et entreprise: bilan d'expériences et analyse des enjeux*. Presses Univ. de Namur, Belgique, 1985.