

À L'ORDRE DU JOUR:

Principes d'efficacité pour la formation

Vu l'expansion et la complexité croissante de l'administration et des affaires sociales, la formation et le perfectionnement des cadres sont déjà reconnus par tous comme une nécessité vitale. Toutefois, plusieurs questions surgissent quant à la réalisation concrète des programmes. Quels sont les organismes habilités à participer à cette activité ? Quelle est la part des établissements universitaires, collégiaux, gouvernementaux, hospitaliers, professionnels ? À quel niveau des établissements accorder priorité ? Comment financer de telles activités ?

En 1971, les années ont accumulé au sujet de la formation des cadres une somme d'expérience suffisante pour qu'on en tire quelques conclusions générales. Nous allons tenter ci-dessous de dégager quelques « grands principes » suffisamment éprouvés, en ne retenant que les fondements propres à assurer le succès des programmes de formation. Dans la prochaine livraison, nous cernerons de plus près ce que peuvent ou doivent contenir de tels programmes.

Un premier principe consiste à **adapter les programmes de formation à des besoins réels**, à des besoins propres à chaque établissement ou type d'établissement. Les formules toutes faites ne peuvent garantir le succès. Il est préférable que chaque milieu détermine lui-même ses objectifs et ses méthodes. Ainsi, il vaudrait mieux établir des cas réels et propres à notre milieu que de s'attarder à l'étude de cas fictifs ou préparés à l'étranger.

Un deuxième principe, et des plus solides, est que la formation des cadres est d'abord **la responsabilité des chefs en autorité directe**. Certains chefs préféreraient se départir de cette responsabilité à cause de leur manque de temps ou de leur maladresse à développer les talents de leurs subalternes. Cette tentation est particulièrement grave dans les établissements dotés d'un service de formation. Ces deux objections constituent en réalité des arguments qui justifient la nécessité de formation. En outre, ce deuxième principe entraîne un corollaire immédiat à savoir que la formation des cadres doit s'effectuer à tous les niveaux de l'établissement et ne pas constituer le privilège d'un groupe restreint si important soit-il.

Le principe suivant découle en quelque sorte des deux précédents : **la formation des cadres dépend fortement de l'ambiance qui existe au sein de l'établissement**. Évidemment, l'ambiance favorable est celle où les subalternes jouissent d'une certaine liberté d'action et même d'erreur. La responsabilité de la direction est primordiale à cet égard. C'est former les futurs chefs que de les habituer tôt à l'initiative et aux responsabilités.

Le rôle que jouent la délégation de l'autorité et la liberté d'action dans la formation des cadres nous amène à un autre principe : **la formation d'un chef est surtout le résultat de son propre travail quotidien**. La formation est d'abord



les cadres

une affaire personnelle. En matière de formation, c'est une erreur de négliger le rôle de l'individu, même avec les meilleurs programmes. En définitive, l'établissement ou le programme de formation ne peut que fournir aux cadres l'occasion de se former. L'individu demeure le premier responsable de son perfectionnement. C'est ce qui explique le succès de certains autodidactes et l'échec de diplômés universitaires. La formation des hommes ne s'apparente pas à l'élevage. C'est d'abord une entreprise personnelle.

Parler de la nécessité des efforts personnels nous amène à un autre principe : le **respect de la personnalité**. Même si l'on insiste à améliorer les attitudes, ce n'est pas le but des programmes de formation de changer la personnalité. Ce serait demander à des programmes ce que seuls des psychologues et des cliniciens expérimentés peuvent essayer. Il n'existe d'ailleurs pas d'administrateur-type. De nombreuses études ont démontré le caractère mythique des « profils d'administrateurs ». La formation doit être adaptée aux besoins des hommes. Ce qui vaut pour l'un peut même nuire à un autre. Le médecin ne prescrit pas les mêmes remèdes à tous ses patients. L'éducateur tient compte de la personnalité et des talents respectifs de ses étudiants. Les programmes de formation ne doivent pas essayer de former les cadres comme on a standardisé les produits. Et ceci, non seulement pour des motifs de dignité et de respect, mais même pour une meilleure efficacité.

Pour appuyer l'importance à attacher aux cadres et à leur formation, nous croyons utile de porter à l'attention et à la réflexion de nos lecteurs l'opinion de trois autorités éminentes, reconnues pour leur compétence et leurs succès en administration :

- « Aucune entreprise n'a plus de force que ses cadres n'en ont et la prospérité (et même la survie) de toute entreprise dépend en grande partie des cadres qu'elle aura demain » (*Clarence Caldwell, président de Sears-Roebuck*).
- « La limite à la croissance ne viendra pas des clients, des produits, du matériel ou des capitaux mais peut-être du personnel de direction » (*Ralph J. Cordiner, président de General Electric*).
- Les progrès technologiques et la complexité croissante de la gestion des entreprises font de la formation des cadres une nécessité et une condition de croissance » (*Peter F. Drucker*).

Jean-Claude Deschênes, M.A.
Directeur