



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



i/ii  
19011-F

Distr.  
LIMITEE

ID/WG.515/6(SPEC.)  
18 juin 1991

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

FRANÇAIS  
Original : ANGLAIS

---

Atelier sur l'industrialisation dans les pays  
les moins avancés : vers un plan d'action  
industriel

Vienne, 19-23 août 1991

**LA FORMATION A LA GESTION INDUSTRIELLE**

**DANS LES PAYS LES MOINS AVANCES**

**(PMA)\***

Document établi par

le Secrétariat de l'ONUDI

---

\* Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Traduction d'un document en anglais n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.91-25791(EX)

## PREFACE

En exécution de la Déclaration de Paris et du Programme d'action adoptés par la deuxième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés (PMA), qui s'est tenue à Paris, du 3 au 14 septembre 1990, l'ONUDI, avec l'appui financier du Gouvernement italien, a décidé d'organiser un atelier sur le développement industriel dans les PMA. L'atelier a pour objet d'examiner l'état de l'industrie dans les PMA et d'analyser les questions essentielles de développement industriel qui se posent dans ces pays. Les actes de l'Atelier constitueront la base d'un plan d'action industriel pour les PMA qui sera présenté à la Conférence générale de l'ONUDI, lors de sa quatrième session, en novembre 1991.

Le présent rapport traite des questions de mise en valeur des ressources humaines dans les PMA en s'attachant avant tout à la formation à la gestion industrielle. Le rapport se compose de quatre parties. La première renferme une introduction et des renseignements de base sur les programmes de perfectionnement des cadres dans les PMA. La deuxième partie examine les compétences dont les PMA ont besoin en matière de gestion industrielle et envisage les différents groupes de candidats possibles à une formation ainsi que la formation dont ils ont besoin. La troisième partie analyse comment les programmes de perfectionnement des cadres sont conçus, exécutés et évalués. Elle présente une analyse du processus tout entier de perfectionnement des cadres, en commençant par les organismes de parrainage et en terminant par le suivi en matière de formation. La quatrième partie renferme des recommandations de politique générale.

Le présent rapport a été établi par les fonctionnaires du Service des études par région et par pays à partir des apports fournis par M. Chadwick R. Perry, de l'Université technique du Queensland à Brisbane (Australie), qui exerçait les fonctions de consultant auprès de l'ONUDI.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
PREFACE .....	iii
SIGLES ET ACRONYMES .....	v
1. INTRODUCTION .....	1
1.1. Renseignements de base .....	1
1.2. Portée du rapport et méthodes sur lesquelles il s'appuie ...	1
2. BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES INDUSTRIELS .....	4
2.1. Besoins de formation des chefs de petites entreprises naissantes spécialisées dans la haute technologie .....	4
2.2. Besoins de formation des cadres des petites entreprises ....	6
2.3. Besoins de formation des cadres des grandes entreprises ....	8
2.3.1. Connaissances et faculté de comprendre requises des cadres .....	9
2.3.2. Compétences et attitudes requises des cadres sur le plan du comportement .....	10
2.3.3. Besoins de formation du point de vue de l'organisation	13
2.4. Besoins de formation des cadres des sociétés de développement	15
2.5. Effet que les ordinateurs peuvent avoir sur les besoins de formation .....	18
2.6. Conclusion .....	19
3. PLANIFICATION, EXECUTION ET EVALUATION DES PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES .....	20
3.1. Planification du programme .....	20
3.1.1. Rôle des organismes de parrainage .....	20
3.1.2. Rôle du client .....	21
3.2. Exécution du programme .....	23
3.2.1. Fixation de la portée des programmes de perfectionnement des cadres .....	23
3.2.2. Calendrier .....	24
3.2.3. Méthodes didactiques .....	24
3.2.3.1. Méthodes didactiques non informatisées .....	24
3.2.3.2. Méthodes didactiques assistées par ordinateur	26
3.2.4. Rôle des enseignants .....	27
3.3. Evaluation, application et suivi .....	30
3.3.1. Evaluation .....	30
3.3.2. Application et suivi .....	30
3.3.2.1. Plans d'action et apprentissage par l'action	32
4. PROPOSITIONS DE POLITIQUE GENERALE ... ..	35
ANNEXE 1 - Monographie sur le perfectionnement des cadres dans un PMA	38
REFERENCES .....	40

## SIGLES ET ACRONYMES

AIESEC	Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales
IDE	Institut de développement économique
IGAOA	Institut de gestion de l'Afrique orientale et australe
MBA	Master of Business Administration (Maîtrise de hautes études commerciales)
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Ordinateur personnel
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises
TEI	Traitement électronique de l'information

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Renseignements de base

A mesure que les pays les moins avancés (PMA) se transforment pour passer du statut de sociétés traditionnelles au statut d'Etats nationaux modernes, la gestion de leurs entreprises industrielles face à des ressources peu abondantes et à une infrastructure limitée représente une tâche qui est à la fois délicate et d'une importance décisive. C'est ainsi que lors d'une évaluation portant sur 277 projets de mise en valeur en Afrique, on a constaté que plus de 88% d'entre eux se heurtaient à des problèmes de mise en valeur des ressources humaines (Rosenthal, 1986), un autre rapport ayant vu dans les problèmes de gestion le facteur essentiel de l'échec ou de l'exécution non satisfaisante de projets de développement africains (Youker, 1989). La gestion industrielle est d'autant plus importante dans les pays les moins avancés que leur secteur industriel est très petit par définition et exige une amélioration des méthodes de gestion. L'importance de la gestion à l'avenir s'accroîtra à mesure que les PMA s'ajusteront :

- à l'internationalisation continue des processus de production, de la technologie, des courants financiers et des courants commerciaux à l'intérieur de blocs commerciaux comme ceux que constituent la Communauté économique européenne ou le bloc Etats-Unis/Canada,
- à la nécessité pour les entreprises publiques et les compagnies de services publics d'oeuvrer dans un cadre plus compétitif, d'accroître leur efficacité, de fonctionner à un niveau proche de leur capacité et de ne pas être une cause d'hémorragie pour les fonds publics,
- à la nécessité comprise de favoriser les compétences en matière de propriété et de gestion des entreprises locales grâce à l'esprit d'initiative des chefs d'entreprise locaux (Elkan, 1988), et
- au développement coordonné du secteur rural, du secteur industriel et du secteur des services.

Les questions qu'il faut aborder dans le cadre du programme de perfectionnement des cadres doivent donc avoir trait à des groupes différents de clients oeuvrant dans différentes structures de production, se trouvant en différents lieux géographiques et se situant à des points différents d'accès à l'échelle de la direction des entreprises.

### 1.2. Portée du rapport et méthodes sur lesquelles il s'appuie

Le présent rapport examine les questions de mise en valeur des ressources humaines dans les PMA en s'attachant avant tout à la formation à la gestion industrielle. Il porte essentiellement sur le perfectionnement des cadres organisé et financé par l'ONUDI et par des pays fournissant une aide. Il convient de mentionner trois autres formes d'amélioration des méthodes de gestion, bien qu'elles ne soient pas examinées de façon approfondie dans le présent rapport, à savoir :

- les programmes des établissements d'enseignement supérieur qui aboutissent à la délivrance d'un diplôme en matière de gestion,
- le perfectionnement du personnel local assuré par des sociétés transnationales, et
- l'amélioration des méthodes de gestion acquise directement par une formation en cours d'emploi.

Dans le présent rapport, par "pays les moins avancés" (PMA), il faut entendre les 42 pays que l'Organisation des Nations Unies considère comme les pays en développement les moins avancés. Ces pays sont répartis en Afrique, en Asie ainsi que dans le Pacifique et les Caraïbes et ils constituent un groupe hétérogène. Le présent rapport renvoie souvent aux PMA d'Afrique du fait qu'ils représentent plus de la moitié de la population des PMA et que les réalisations industrielles des PMA d'Afrique ont été inférieures à celles des autres PMA au cours des années 80. Il n'en reste pas moins que le présent rapport renvoie aux autres PMA et que les conclusions qu'il renferme s'appliquent à la plupart des PMA où qu'ils se trouvent dans le monde.

Dans le présent rapport, par "perfectionnement des cadres", il faut entendre le moyen de favoriser l'accomplissement des propres objectifs d'une organisation grâce à un changement des attitudes, des compétences interpersonnelles et compétences de groupe, au regard du comportement, de la faculté d'apprendre et des connaissances de ceux qui la dirigent. Cette définition du perfectionnement des cadres insiste sur deux notions essentielles. En premier lieu, la définition souligne l'importance de valeurs partagées au regard de l'efficacité de l'organisation et de la gestion, ainsi qu'on le verra plus loin, dans la deuxième partie. En second lieu, la définition ne se limite pas aux connaissances et à la faculté d'apprendre du gestionnaire, mais elle englobe des attitudes et comportements liés à l'organisation qui concernent, par exemple, la façon de diriger; la définition suppose donc que le perfectionnement des cadres entraîne des changements dans l'organisation dont le cadre fait partie.

Dans le présent rapport, par "programmes de perfectionnement des cadres", il faut entendre des programmes liés à l'ONU ou à des pays donateurs qui consistent en cours que des spécialistes de la formation dispensent aux participants, la notion étant toutefois dans le présent rapport prise dans un sens plus large de façon à englober la planification précédant les cours et la suite donnée aux cours.

Par "sociétés de développement", il faut entendre des établissements ayant la haute main sur un certain nombre d'entreprises appartenant à l'Etat, qu'il s'agisse, par exemple, de la Société éthiopienne des boissons, de la Société de développement national de Tanzanie et de la Société de développement du Botswana.

La raison pour laquelle les femmes constituent une cible des programmes de formation à la gestion doit être comprise eu égard à l'importance croissante que l'on attache au renforcement de leur participation au processus d'industrialisation. C'est là l'une des questions dont l'ONUDI se préoccupe et qui font l'objet d'une analyse spéciale approfondie dans un certain nombre de rapports (Van der Wees et Romijn, 1987, Desjardins et Lamy, 1987, et ONUDI, 1988b).

La suite du présent rapport se compose de trois parties. La première passe en revue les besoins de perfectionnement des cadres industriels dans les PMA d'après les publications relatives aux compétences dont ces pays disposent en matière de gestion industrielle. ces besoins se fondant sur la façon dont on conçoit que les cadres éventuels et les cadres en fonctions devraient acquérir cette formation. Le présent rapport présente en deuxième lieu un aperçu du processus de planification, d'exécution et d'évaluation des programmes de perfectionnement des cadres. Il conclut par des recommandations de politique générale.



## 2. BESOINS DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES INDUSTRIELS

Les "notions grandioses" de développement des années 50 et des années 60 ont cédé le pas à une démarche plus aléatoire, "tout indiquant l'échec continu de solutions imposées" (Simpson, 1988, p. 328). Le présent rapport débute donc par un aperçu du genre de formation dont les cadres auront vraisemblablement besoin dans les PMA. Du fait que les PMA sont hétérogènes, les besoins exacts varieront d'un PMA à l'autre en fonction de sa structure industrielle, de sa base actuelle de connaissances et de compétences, de sa situation socio-culturelle et de son environnement macro-économique. Le présent rapport ne peut donner qu'une idée générale des besoins de formation et ce n'est que par une enquête d'évaluation détaillée que l'on peut établir les besoins exacts des divers pays.

La présente partie examine les compétences en matière de gestion requises des groupes cibles de participants aux programmes de perfectionnement des cadres eu égard à leurs besoins spéciaux de formation, cet examen constituant l'arrière-plan d'un examen ultérieur des composants et méthodes des programmes de formation qui sont destinés aux divers groupes de cadres.

Les participants aux programmes de perfectionnement des cadres peuvent être :

- des chefs de petites entreprises naissantes spécialisées dans la haute technologie.
- des cadres de petites entreprises
- des cadres de grandes entreprises
  - cadres débutants
  - cadres moyens
  - cadres supérieurs et cadres de rang le plus élevé
  - cadres d'une société de développement.

Les besoins de formation de chacun de ces groupes seront examinés successivement.

### 2.1. Besoins de formation des chefs de petites entreprises naissantes spécialisées dans la haute technologie

Les chefs d'entreprise qui lancent une petite affaire spécialisée dans la haute technologie favorisent une répartition équitable des revenus et des possibilités d'emploi du fait que les petites entreprises spécialisées dans la haute technologie sont d'ordinaire des entreprises à fort coefficient de main-d'oeuvre et peuvent être implantées dans des centres non métropolitains (Nelson, 1981). De plus, on estime que les petites entreprises industrielles ou commerciales demandent en matière de gestion des compétences moins étendues que les grandes entreprises et devraient par suite être favorisées dans les secteurs où les compétences sont rares.

Dans le monde entier, un nombre croissant de femmes créent leurs propres petites entreprises ou micro-entreprises. Par rapport aux effectifs salariés féminins, le chiffre des femmes considérées comme employeurs ou travaillant à leur compte est le plus élevé pour les Africaines, s'établissant à 20%, alors que le chiffre est de 13% et de 15%, respectivement, pour l'Asie et pour

l'Amérique latine (OIT, 1987). Il se peut même que ce chiffre soit encore plus élevé en raison du petit nombre de données reçues et des différences enregistrées quant à la définition des femmes travaillant à leur compte. Outre les raisons évoquées plus haut pour lesquelles les femmes se lancent dans de petites sociétés naissantes, ce type d'activité rémunérée est attirant en ce qu'il peut être souple et exercé à partir du foyer et qu'il est moins restrictif qu'un emploi exercé dans des entreprises importantes. Ce genre d'entreprise est peut-être aussi le dernier moyen pour les femmes d'obtenir des revenus étant donné qu'en Afrique, les femmes risquent deux fois plus que les hommes d'être au chômage (ONUDI, 1991b).

De grands programmes tendant à encourager les chefs d'entreprise à se lancer dans une activité industrielle ou commerciale ne sont pas nécessaires car l'offre de chefs d'entreprise comme suite à la croissance du marché dans les pays en développement a été élastique (Nanjundan, 1986) et la récente augmentation du nombre des chômeurs parmi les diplômés et les personnes techniquement formées des PMA viendra grossir le flot des chefs d'entreprise (c'est ainsi que 40% environ des techniciens dûment formés de Djibouti ne peuvent trouver d'emploi dans le secteur structuré (ONUDI, 1991b)). Mais ce n'est pas instantanément et sans difficulté que l'on passe de l'école au travail indépendant. La maturité, l'expérience, les compétences et l'épargne personnelle sont autant d'importantes conditions pour se lancer dans de petites entreprises ou des micro-entreprises. On peut améliorer la qualité des plans pour les chefs d'entreprise de petites sociétés naissantes spécialisées dans la haute technologie, grâce à des programmes de formation visant à renforcer les aptitudes et la confiance en soi des chefs d'entreprise, grâce à une formation à la gestion et grâce à des programmes de services consultatifs, mais ceci ne serait pas suffisant.

Des programmes spéciaux cherchant à atteindre les chefs d'entreprise de petites sociétés naissantes spécialisées dans la haute technologie doivent être coordonnés avec d'autres programmes et sont sensibles au sexe des intéressés, ce qui peut exiger une coordination de la planification, de la formation et de l'accès aux ressources financières qui soit taillée sur mesure pour répondre aux besoins de la société, y compris la prise de conscience du rôle possible des femmes chefs d'entreprise dans les PMA et la nécessité d'employer le potentiel qu'elles représentent. Les projets de domaines industriels du Botswana, du Lesotho et du Swaziland financés par les pays scandinaves offrent des exemples d'applications d'une démarche intégrée de cette nature.

Ces domaines industriels sont importants du fait que les petites entreprises se transforment en entreprises moyennes et en grandes entreprises et qu'elles doivent être gérées par des particuliers ou par des coopératives et non par les pouvoirs publics (Nanjundan, 1986). Sans cette intégration, l'esprit d'initiative des chefs d'entreprise sera entravé par des capitaux peu abondants et par une expérience industrielle ou commerciale limitée, ce qui aura pour résultat que "la participation du chef d'entreprise ... se bornera à des entreprises de peu d'envergure à technologie simple et se trouvant à la périphérie du secteur commercial" (Fairbairn, 1988, p. 271).

Même s'ils sont intégrés, les programmes multidisciplinaires de domaines industriels seront toutefois toujours d'une efficacité limitée, notamment dans les zones rurales où les domaines industriels ont enregistré de médiocres résultats (PNUD, 1988). Si on l'envisage dans une perspective aussi large, le volume de la formation requise dans les PMA tendrait à englober la formation

à l'esprit d'entreprise dans les programmes d'étude des centres d'apprentissage ainsi que des écoles primaires et secondaires et à souligner la suppression de la discrimination fondée sur le sexe dans les programmes de formation (ONUUDI, 1991).

Une démarche aussi vaste influencerait les chefs d'entreprise de petites sociétés naissantes dans le secteur non structuré comme dans le secteur structuré. Dans le secteur non structuré, les petites entreprises ne sont pas assujetties à des règles en bonne et due forme concernant les marchés, les licences, l'imposition et les inspections, par exemple, et fournissent pour la plupart des prestations de services et non des produits industriels.

Le secteur non structuré peut être un important terrain d'élection pour les chefs d'entreprise qui rejoindront ultérieurement le secteur industriel structuré. De plus, le secteur non structuré revêt une importance croissante en tant que secteur public dans bien des marchés des PMA soumis à des pressions fiscales et, à mesure que les pouvoirs publics relâchent leur haute main sur les chefs d'entreprise (contrôle des prix, contrôle du régime de propriété privée et contrôle commercial, par exemple), les effets négatifs de ces contrôles sur la croissance économique deviennent évidents.

Les fondateurs d'entreprises du secteur non structuré acquièrent d'ordinaire leur formation par l'expérience en cours d'emploi ou l'apprentissage, dans la plupart des cas à l'intérieur de petites entreprises appartenant à la famille élargie ou à la famille nucléaire, avant de créer leur propre entreprise peu coûteuse et d'accès aisé. Une formation de cette nature peut être aussi la seule occasion que la majorité des femmes aient d'acquérir des compétences en dehors de celles qu'elles ont acquises au foyer.

Une législation visant à favoriser les éléments de gestion que renferment l'apprentissage ou les cours des écoles secondaires ou des écoles commerciales profiterait beaucoup à cette catégorie de chefs d'entreprise possibles dans les PMA, une législation de cette nature étant particulièrement importante dans les PMA du fait qu'il y a si peu d'entreprises industrielles dans lesquelles les chefs d'entreprise puissent acquérir leur formation.

## **2.2. Besoins de formation des cadres des petites entreprises**

Une fois franchi ce stade des petites industries naissantes spécialisées dans la haute technologie, le perfectionnement des cadres des petites entreprises passe du stade de la planification au stade de la gestion. C'est ainsi qu'une enquête menée au Malawi a montré que le manque de compétences en matière de direction d'entreprise et de gestion constituait le principal obstacle à l'expansion des petites et moyennes entreprises (PME) (Agency for International Development des Etats-Unis, 1987). Nelson (1981) constate que l'on manque de données suffisantes sur les besoins de formation des chefs de petites entreprises, mais il indique qu'une fois passé le stade des petites sociétés naissantes, les chefs des petites entreprises doivent acquérir confiance en eux lorsqu'ils ont affaire à des sources de financement structurées et non structurées et lorsqu'ils mettent à profit les plans existants d'assistance technique et de formation professionnelle (Farbairn, 1988).

En outre, les gestionnaires qui possèdent de petites entreprises ont besoin (Nelson, 1981) de renseignements sur :

- la façon de répondre aux appels d'offres des pouvoirs publics et des grandes entreprises industrielles ou commerciales.
- les exportations.
- les compétences en matière de gestion qui ont trait, par exemple, à la planification de la mise au point des produits ou aux stocks.
- la gestion des stocks.
- l'établissement des coûts et la fixation des prix, et
- les demandes de crédits.

Un gestionnaire qui possède une petite entreprise n'a guère de temps pour se former. On définit la petite entreprise comme "une entreprise qui connaît des difficultés si le patron est malade", du fait que c'est au gestionnaire qu'il incombe de prendre toutes les décisions concernant la gestion sans l'aide des spécialistes internes dont disposent les dirigeants de grandes entreprises. Outre qu'ils ont à travailler pendant de longues heures, les gestionnaires qui possèdent de petites entreprises, notamment dans les zones rurales, peuvent avoir des difficultés à se rendre à l'endroit où se déroule le programme de formation. Il faut donc que la formation des gestionnaires de petites entreprises soit brève et ait lieu en dehors des heures de travail, qu'elle soit pratique et qu'elle soit orientée vers les problèmes propres à l'entreprise ou à la branche d'activité. Il serait utile de pouvoir compter parmi les moniteurs des praticiens qui gèrent avec succès de petites entreprises ou dirigent avec succès des associations commerciales (Bailey et Royston, 1980) et soient aussi sensibilisés aux questions de sexe.

A cet égard également, le manque d'infrastructure dans les PMA indique que la formation devrait être coordonnée avec les services financiers et les services de vulgarisation en une formule de "guichet unique", la formation risquant sinon de ne pas être appliquée (PNUD, 1988, p. 73), c'est-à-dire que l'amélioration des méthodes de gestion doit être intégrée en un ensemble de mesures très diverses concernant, par exemple, les politiques fiscales et les politiques de crédit appropriées, y compris la promotion des réseaux et arrangements de sous-traitance pour les petites entreprises locales en lieu et place d'importations et la législation visant à protéger les investissements privés qui sont conçus pour aider les petites entreprises.

Les gestionnaires qui possèdent de petites entreprises industrielles rurales ont des besoins qui leur sont propres. Ils méritent que l'on prête une attention particulière à leur cas en raison de la place préminente qu'ils occupent dans la structure industrielle d'un grand nombre de pays en développement, de leur importance croissante lorsqu'il s'agit d'offrir des possibilités d'emplois de substitution à l'agriculture et du potentiel qu'ils recèlent pour faciliter les liens entre la ville et la campagne et entre l'agriculture et l'industrie. A l'issue d'une évaluation globale de l'assistance technique que le PNUD, l'OIT et l'ONUDI ont fournie à ces petites entreprises industrielles rurales, les entrepreneurs de ce secteur ont été caractérisés comme suit :

"La plupart des petites entreprises industrielles rurales appartiennent à des particuliers, les propriétaires étant en majeure partie des membres de la famille et les salariés, qui sont membres de la famille, constituant l'élément le plus important de la main-d'oeuvre, main-d'oeuvre qui est elle-même employée à temps partiel ou de façon

saisonnière. Si les sources de l'esprit d'entreprise pour les petites entreprises industrielles rurales varient selon les pays et selon les différents niveaux de développement auxquels ces pays sont parvenus, c'est en général l'exploitant agricole ou un membre de la famille qui se lance dans une petite entreprise industrielle rurale pour passer d'un emploi à temps partiel à un emploi à temps complet. Il reçoit en cours d'emploi un apprentissage officieux concernant un métier ou une profession et soit il rejoint l'entreprise qui le forme, soit il crée une entreprise à lui. La plupart des femmes chefs d'entreprise qui viennent du secteur agricole tendent à s'attacher avant tout à l'artisanat, aux industries du vêtement et aux industries alimentaires." (PNUD, 1988, p. 26 et 27)

En raison de la nature essentiellement locale et décentralisée des petites entreprises industrielles rurales et, notamment, de la diversité de leurs activités, les programmes de perfectionnement des cadres doivent reposer sur la collectivité et être multidisciplinaires. Ils ont d'ordinaire trait à des entreprises déjà en cours d'exploitation et les stagiaires qui possèdent déjà "certaines connaissances techniques et une certaine expérience des entreprises sont capables d'aller de l'avant sur cette base" (PNUD, 1988, p. 75).

La clé du succès des organismes de perfectionnement des cadres des petites entreprises industrielles rurales tient donc à leur présence sur place et à la conscience qu'elles ont du marché. Le processus joue dans les deux sens : les organismes locaux sont davantage conscients des petites entreprises industrielles rurales, dont ils sont financièrement tributaires, et les gestionnaires qui possèdent ces petites entreprises industrielles rurales sont disposés à se mettre en rapport avec les organismes locaux non bureaucratiques. En résumé, le perfectionnement des cadres des petites entreprises industrielles rurales doit (PNUD, 1988, p. 129) :

- avoir des liens solides avec le terrain,
- se fonder sur une présence locale et une présence autonome, et
- être pertinent sur le plan technique.

Le perfectionnement des cadres a bénéficié d'une faible priorité pour les petites entreprises industrielles rurales et pour les petites entreprises urbaines. La première Consultation sur les petites et moyennes entreprises (PME), y compris les coopératives (ONUDI, 1989a) ne mentionne qu'une fois son importance (p. 26).

En résumé, les petites entreprises sont d'importants éléments de développement des PMA, mais le perfectionnement de leurs cadres est difficile en raison des traits qui sont propres à ces cadres et qui tiennent, par exemple, au peu de temps dont ils disposent, au fait qu'ils ignorent qu'un perfectionnement est nécessaire et qu'ils se trouvent éloignés des installations et services de formation.

### **2.3. Besoins de formation des cadres des grandes entreprises**

Après avoir examiné ci-dessus le perfectionnement des cadres dans les petites entreprises, le présent rapport examine le perfectionnement des cadres dans les grandes entreprises, les sections qui suivent ayant essentiellement trait aux besoins des cadres moyens et des cadres supérieurs. On estime toutefois qu'il importe de comprendre des "travailleurs manuels" dans les programmes de perfectionnement des cadres du fait que les nouvelles tendances

des techniques de production indiquent que l'on passe d'une production à la chaîne peu spécialisée à un travail en groupe hautement spécialisé. Le passage d'un mode de direction hiérarchisé à un mode de direction participatif et faisant appel aux compétences tacites des salariés est implicite dans la notion de direction de qualité intégrale examinée dans la section 2.3.3.

L'élargissement de la base de recrutement pour les futurs cadres des grandes entreprises devrait faire partie de la stratégie d'ensemble concernant l'utilisation efficace des ressources humaines. A cet égard, le potentiel que recèlent les femmes n'a ni été exploré, ni pleinement apprécié. Il faut donc redoubler d'efforts pour faire en sorte que les femmes soient prises en considération dans les mêmes conditions que les hommes pour des postes de cadres et aient accès dans les mêmes conditions au perfectionnement des cadres.

### 2.3.1. Connaissances et faculté de comprendre requises des cadres

Les connaissances et la faculté de comprendre que l'on exige des cadres industriels sont peut-être analogues dans la plupart des pays. C'est ainsi que tout effectif industriel exige une information comptable, des modes appropriés de gestion des stocks, des plans de production et des prévisions de commercialisation. Il ne fait aucun doute que les cadres des entreprises des PMA ont besoin de ces connaissances et aptitudes de base en matière de gestion. Une étude de l'ONUDI portant sur le Libéria a, par exemple, constaté que "la gestion, la formation et l'informatique sont en général insuffisantes pour des tâches courantes comme celles que représentent la comptabilité, l'administration, la gestion des stocks, les achats et les ventes" (ONUDI, 1989d, p. 17). Les connaissances et la faculté de comprendre concernant des fonctions essentielles comme celles qui sont mentionnées ci-dessus peuvent et doivent donc être transférées des pays développés dans les PMA à l'aide de procédures ayant fait leurs preuves comme celle des modules d'apprentissage souple.

En raison du transfert des connaissances et de la faculté de comprendre liées aux techniques et au matériel, il est indispensable que les conditions contractuelles ou juridiques du perfectionnement y relatif des cadres soient rattachées à des projets de développement concernant le secteur public et le secteur privé. De plus, si une entreprise multinationale achète une entreprise privatisée dans un PMA, le développement de cette entreprise doit être lié à un perfectionnement approprié de ses cadres.

La commercialisation est l'un des domaines des connaissances et de la faculté de comprendre qui peuvent être particulièrement appropriés aux PMA. La haute main de l'Etat a souvent signifié que les cadres industriels ont produit pour répondre aux directives des pouvoirs publics, et non à la demande du marché. A mesure que la haute main de l'Etat se fait moins lourde, les cadres ont besoin de comprendre qu'une étude de marché et une étude de la conception et de la qualité du produit sont nécessaires et qu'il faut que l'offre corresponde à la demande sur un marché concurrentiel.

Une enquête portant sur 64 cadres des pays en développement a montré l'importance des compétences et techniques en matière de gestion qu'ils ont transférées à leurs tâches, l'ordre hiérarchique des éléments en jeu ayant été donné comme suit (Yavas et Cavusgil, 1989) :

- compétences internes ou organisationnelles.
- commercialisation des exportations et étude de marché.
- compétences liées à un domaine organique.
- planification, formulation des politiques et prise de décisions stratégiques,
- comptabilité analytique d'exploitation et fixation des prix.

### 2.3.2. Compétences et attitudes requises des cadres sur le plan du comportement

Les connaissances et la faculté de comprendre notées plus haut sont sans aucun doute nécessaires à l'efficacité industrielle, mais leur importance est presque aussi grande que celle des compétences et des attitudes liées au comportement. Que font les cadres dans ces entreprises ? Contrairement à la gestion essentiellement solitaire des chefs d'entreprise, les cadres de grandes entreprises travaillent avec d'autres cadres situés au-dessus d'eux ou en-dessous d'eux dans la hiérarchie et ils doivent déléguer une grande partie des tâches de base qu'accomplissent les chefs d'entreprise. La gestion est donc un processus social. Posséder des connaissances et la faculté de comprendre est une chose, les appliquer à l'intérieur d'une organisation une chose toute différente.

Les travaux de recherche effectués dans les pays développés ont montré que les programmes de perfectionnement pour les cadres des grandes entreprises doivent bien entendu avoir trait à la formation des connaissances et de la faculté de comprendre. Il faut attacher une importance aussi grande aux attitudes et aux compétences en matière de comportement. La faculté de comprendre et les connaissances ne sont pas les éléments les plus importants de la gestion, quelle que soit la place particulière qui leur est faite dans la plupart des programmes de perfectionnement des cadres (Burgoyne et Stuart, 1976; Evarts, 1987; Knibbs et al., 1985; Cunnington et Trevor-Roberts, 1986; Margerison et Kakabadse, 1984; Dakin et Hamilton, 1985). Ces travaux de recherche portant sur les cadres moyens et les cadres supérieurs donnent des résultats caractéristiques, qui englobent la conclusion ci-après :

"Quelle que soit son importance, la formation dans l'entreprise qui a trait aux systèmes de gestion et aux systèmes financiers, aux techniques de commercialisation, aux méthodes de production et aux éléments analogues joue un rôle relativement faible dans le perfectionnement continu de ceux qui dirigent les entreprises. L'accent est au contraire mis avant tout sur l'aptitude à communiquer et à déléguer, le respect d'autrui, la prise des décisions et l'autodiscipline." (Margerison et Kakabadse, 1984, p. 30)

Les travaux de recherche portant sur les cadres supérieurs et les cadres de rang le plus élevé aboutissent à des conclusions analogues:

"Ils ont besoin des compétences requises pour gérer des êtres humains et pour gérer les rapports entre les unités qu'ils dirigent et le milieu politique et social ambiant. [Ce n'est qu'à titre de] condition initiale qu'ils doivent aussi posséder la faculté de concevoir et d'analyser." (Limerick et al., 1984, p. 33)

Les travaux de recherche mentionnés ci-dessus portaient sur des cadres américains, britanniques et australiens, mais rien ne permet de penser que la situation soit différente dans les PMA. C'est ainsi qu'un rapport de l'ONUDI expose la déception qu'éprouvent des cadres du Mozambique lorsqu'ils constatent que leurs compétences organiques ne peuvent pas être appliquées dans leur travail du fait de "problèmes d'organisation" tenant, par exemple, à un manque de contrôles simples à l'égard de variables comme les coûts et la rotation des stocks, le manque d'entretien et la mauvaise qualité des matières premières; les cadres se préoccupaient avant tout de savoir comment surmonter ces problèmes (ONUDI, 1989b). Il y a lieu de faire observer que les "problèmes d'organisation" ne sont pas simplement d'ordre interne, comme dans les pays développés. Dans les pays développés, les pouvoirs publics ont d'ordinaire un rôle réglementaire, mais dans les PMA, les pouvoirs publics ont beaucoup plus d'influence sur l'exploitation des entreprises, ce qui fait que la formation à l'établissement et au maintien de rapports avec les pouvoirs publics et les fournisseurs est importante (Safavi, 1981).

A titre d'exemple, Coates (1990, p. 5) énumère comme suit les préoccupations principales des cadres supérieurs de PMA comme la Tanzanie et le Soudan, ces préoccupations étant celles-là même que les intéressés ont formulées .

- s'organiser et se rendre efficaces,
- gérer son temps et déléguer,
- affirmer davantage sa personnalité,
- travailler efficacement en équipes de cadres,
- participer davantage au processus global de formation, sans en laisser tout le soin aux services chargés de la formation,
- défendre l'idée que la commercialisation est une question d'intérêt général,
- vendre des compétences,
- fournir des prestations de services au client et créer une prise de conscience chez le client.

L'accent mis sur les compétences internes ou organisationnelles est encore renforcé dans l'enquête de Jones (1989) portant sur 152 cadres du Malawi, où il est dit que les cadres doivent oeuvrer à l'intérieur d'organisations collectivistes qui font une très large place aux relations et au pouvoir accumulé, et non aux réalisations.

L'importance que les compétences "politiques" internes ou organisationnelles présentent pour le perfectionnement des cadres des PMA est aussi confirmée par l'enquête qu'Hofstede (1983) a faite sur les cadres de 67 pays. Il a constaté que les pays où le PIB par habitant est faible avaient une culture dont le niveau de collectivisme était élevé et le niveau d'individualisme bas (les préférences du collectivisme allant à un milieu social ambiant étroitement tissé qui repose sur des responsabilités interdépendantes, tandis que les préférences de l'individualisme vont aux êtres humains qui se contentent de veiller uniquement à ce qu'eux-mêmes et les membres de leur famille immédiate se tirent d'affaire).



Les pays où le PIB est faible ont aussi une culture à l'intérieur de laquelle la distance par rapport au pouvoir est grande et non faible (la distance par rapport au pouvoir servant à mesurer l'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir à l'intérieur des organisations). En raison de leur hétérogénéité, les degrés de collectivisme et de distance par rapport au pouvoir varieront d'un PMA à un autre. Toutefois, les PMA ont par définition un PIB faible et n'ont que peu été exposés à l'industrialisation. Par suite, le niveau moyen de collectivisme et de distance par rapport au pouvoir dans les PMA sera plus élevé qu'il ne l'est en moyenne dans les pays en développement et dans les pays développés. Les conclusions de Hofstede (1983) devraient donc être particulièrement pertinentes pour le perfectionnement des cadres des PMA (l'expression "collectiviste" désignant dans la suite du présent rapport un degré élevé de collectivisme et de distance par rapport au pouvoir selon Hofstede (1983)).

Cette nature collectiviste d'une culture organisationnelle dans les PMA présente une importance décisive si l'on veut comprendre le perfectionnement de leurs cadres et mérite de ce fait d'être examinée de très près.

Dans les PMA, les responsabilités morales envers autrui sont plus importantes que la réalisation de soi-même. Les enfants grandissent dans une société où le travail et la vie de la famille élargie s'associent. On attend par suite des entreprises qu'elles fournissent plus que des salaires. La rémunération comporte des indemnités ou prestations au titre du logement, des transports, etc.

L'importance de ces relations sociales dans les PMA alimente des mécanismes sociaux reposant sur le prestige, la hiérarchie et le statut, et non sur les réalisations individuelles, les problèmes qui se présentent étant réglés par voie de coutume ou de consensus. Il s'ensuit que les cadres connaissent un genre de relations relativement paternalistes qui reposent sur le souci qu'ils ont du réseau d'êtres humains dont ils sont responsables, et que les salariés ont une attitude déférente envers les cadres et ne cherchent pas à faire preuve d'initiative.

Cette culture collectiviste des PMA n'est pas plus irrationnelle que la culture individualiste de la plupart des pays développés. Les sociétés des PMA ont eu d'ordinaire un passé agité et il se peut qu'elles aient devant elles un avenir agité, les ressources étant rares. Le fait que ces sociétés soient axées sur le groupe offre "à l'individu identité, garantie et sécurité sociale, la collectivité y trouvant refuge" (Safavi et Tweddell, 1990, p. 58).

Le collectivisme explique quatre caractéristiques de la gestion dans les PMA. En premier lieu, les techniques de gestion fondées sur l'action individuelle des cadres se révéleront peut-être inappropriées. C'est ainsi que l'on a jugé inefficaces des techniques telles que celles de la gestion par objectifs et de l'évaluation des réalisations fondée sur des particuliers (Jones, 1989; Seddon, 1987).

Il résulte en deuxième lieu du collectivisme des PMA que les salariés peuvent attendre de l'entreprise qu'elle continue de fournir des prestations au salarié et à sa famille élargie, le maintien prévu des liens personnels qui existent entre les individus d'un bout de l'entreprise à l'autre amenant à se soucier du statut et des rites, et non des qualifications professionnelles ou techniques.

En troisième lieu, la différence entre les PMA et les pays occidentaux qui découle de la culture collectiviste des PMA tient à ce que dans les PMA, les entreprises sont à peu près toujours plus centralisées et plus autoritaires que dans les pays occidentaux, quoi qu'il n'y ait aucune raison convaincante de suggérer que les programmes de perfectionnement des cadres essaient de modifier cet aspect de la culture d'entreprise des PMA. Les travaux de recherche effectués dans les pays développés ne concluent pas que les réalisations des entreprises décentralisées soient supérieures sur le plan de l'organisation (Mansfield et Alam, 1985).

La quatrième caractéristique du collectivisme des PMA concerne les différentes manifestations de collectivisme qui apparaissent dans les relations entre les cadres et les salariés ainsi qu'à l'intérieur de la hiérarchie qui dirige l'entreprise. A certains indices, on peut estimer que les salariés n'attachent pas beaucoup de prix aux valeurs de la gestion participative telles que la "créativité" ou l'"indépendance", mais attachent au contraire beaucoup de prix à la "sécurité", à la "rentabilité économique" et aux "rapports avec le patron". Cet état de choses est probablement dû au fait que les salariés sont si pauvres que les besoins physiologiques d'ordre inférieur doivent être satisfaits avant que l'on ne puisse se préoccuper de besoins de niveau supérieur qui constituent la base de la gestion occidentale.

D'un autre côté, les cadres eux-mêmes préfèrent que les cadres dont ils relèvent soient moins collectivistes et moins impérieux dans leurs rapports avec eux. Contrairement à ce qui se passe dans le cas des salariés, il faut s'occuper des besoins de niveau supérieur des cadres du fait que leurs besoins inférieurs sont satisfaits. C'est ainsi qu'au Malawi, des cadres se sont déclarés mécontents du comportement autoritaire de leurs supérieurs et ont déclaré souhaiter avoir davantage leur mot à dire dans les décisions et les mesures intéressant la gestion (Jones, 1989). Au cours d'entretiens qui ont eu lieu d'un bout de l'Afrique à l'autre, Safavi (1981) a constaté qu'un grand nombre de cadres étaient "désenchantés" de la façon dont leurs entreprises étaient gérées par les cadres supérieurs et étaient déçus de la paperasserie en jeu. La conclusion à laquelle on parvient est qu'il n'est pas nécessaire de modifier les valeurs collectivistes aux fins des rapports des cadres avec les salariés, mais qu'il faut les examiner à nouveau aux fins des rapports entre les cadres supérieurs et d'autres cadres.

En résumé, on peut conclure que les compétences et attitudes des cadres occidentaux sur le plan du comportement qui seront affirmées dans des cultures centralisées et démocratiques doivent être modifiées et transférées avec précaution avant d'être incorporées aux programmes de perfectionnement des cadres des PMA.

### **2.3.3. Besoins de formation du point de vue de l'organisation**

Le tableau ci-dessus des préoccupations internes ou organisationnelles des cadres a été obtenu auprès des cadres eux-mêmes, leur souci étant d'avancer dans l'organisation dont ils relèvent. Mais on peut concevoir que des cadres collectivistes cherchent à atteindre des objectifs de statut et de prestige aux dépens des réalisations économiques de l'organisation dont ils font partie. La question suivante qu'il faut donc se poser lorsque l'on cherche à établir la formation dont les cadres des PMA ont besoin est de savoir quelles sont les caractéristiques d'organisations couronnées de succès sur le plan économique.

Les travaux de recherche portant sur les pays développés qui ont été effectués au cours des années 70 et des années 80 (Pascale et Athos, 1981; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1984; Gluck, 1984; Limerick *et al.*, 1984; Clifford et Cavanaugh, 1985) indiquent qu'il n'y a pas de pratiques et de méthodes définies de gestion qui caractérisent les entreprises remarquables. Ce qui distingue les entreprises remarquables des autres est *un ensemble distinctif de valeurs partagées*. Deux citations récapitulent ces travaux de recherche :

"Nous souhaiterions tous voir apporter des réponses définitives à la question de savoir quels sont les types d'organisation et les types de méthode qui sont couronnés de succès. Toutefois, si vous soulignez ce qu'il faut faire pour tisser les éléments ensemble et non pour concevoir les divers éléments, vous commencez à comprendre ce qui fait réellement la différence... à savoir la *clairvoyance* et l'*impulsion*." (Gluck, 1984, p. 11)

"Deux faits décisifs apparaissent dans toutes les études portant sur les entreprises manufacturières qui connaissent le plus de succès dans le monde. En premier lieu, les sociétés qui ont mis au point et appliqué les stratégies de fabrication les plus efficaces sont celles que caractérise un ensemble énergiquement soutenu de valeurs et de croyances, c'est-à-dire une philosophie de l'entreprise. Cette philosophie ou cet esprit pénètre l'entreprise tout entière de l'étage le plus élevé à l'étage des magasins." (Huge, 1988, p. 2)

Jusqu'à preuve du contraire, c'est sans risque que l'on peut supposer que les conclusions s'appliquent aussi dans les PMA. Cet état de choses a des incidences sur la formation des cadres de rang le plus élevé et des cadres supérieurs du fait que ces cadres doivent favoriser et protéger les valeurs de l'organisation dont ils font partie et veiller à comprendre le lien entre :

- la culture,
- la structure organisationnelle,
- la stratégie de production, et
- les services à la clientèle.

Il arrive souvent que les administrateurs délégués ou des personnes de rang équivalent soient les *seuls* à avoir conscience de ces interdépendances pour l'organisation *tout entière*. Ces administrateurs délégués "ont livré bataille à l'interface entre leurs stratégies, leurs structures et leurs cultures" (Limerick *et al.*, 1984, p. 13), mais les cadres qui leur étaient subordonnés ne pouvaient manifestement pas de quelque manière cohérente que ce soit établir de liens entre les stratégies, les structures et les cultures de l'organisation dont ils faisaient partie.

Cette conclusion répond à l'importance de la notion de valeurs partagées qui renforce l'utilité du programme de planification de réalisations améliorées des entreprises (Abramson et Halset, 1979), dont l'OIT et d'autres organismes viennent de se servir dans des centaines d'entreprises, de projets et de programmes de perfectionnement institutionnel à l'intérieur des entreprises de vingtaines de pays. Le programme de planification des réalisations améliorées des entreprises consiste en un ensemble d'ateliers pour cadres supérieurs qui, à l'aide de projets de tableaux statistiques, amènent le groupe de participants à cerner et analyser des problèmes, à fixer des objectifs ainsi qu'à formuler et à exécuter des plans. L'idéal serait que les projets de tableaux statistiques et les procédures soient utilisés à de multiples reprises à mesure que le groupe des cadres supérieurs d'une

entreprise apprend à aligner continûment l'organisation sur le milieu ambiant où elle se trouve en vue d'accomplir ce à quoi elle tend. A cet égard, la formation dont les cadres moyens et les cadres supérieurs des PMA ont besoin est dans ses grandes lignes analogue à celle dont ont besoin les cadres des pays développés.

S'attachant aux divergences signalées plus haut, quelques observateurs ont indiqué qu'il est nécessaire d'adopter une démarche entièrement nouvelle à l'égard de la gestion et du perfectionnement des cadres. Jones (1989) propose aux cadres africains de mettre au point leurs propres idées et méthodes autochtones de gestion pour le milieu socio-culturel ambiant où ils se trouvent. De même, Kerrigan et Luke (1987) insistent sur une formation *en-dehors* des programmes en bonne et due forme de perfectionnement des cadres du fait qu'ils estiment absolument nécessaire de revoir entièrement les concepts qui sont à la base de la gestion et des programmes de perfectionnement des cadres.

Toutefois, la gestion dans les organisations collectivistes a déjà été revue sur le plan théorique et appliquée dans le mouvement de "direction de qualité intégrale", cette notion ayant déjà été appliquée dans un grand nombre d'organisations industrielles de plusieurs pays. Les principes de cette direction de qualité intégrale ont été mis au point dans le Japon collectiviste, mais ils ont été adoptés aux Etats-Unis, dans la Communauté européenne et en Australie, qui sont autant de pays ou d'organisations individualistes. C'est ainsi que dans les usines de construction automobile des Etats-Unis qui appartiennent aux Japonais, la productivité est aussi élevée que dans les usines japonaises se trouvant au Japon, bien que la main-d'oeuvre dans l'un et l'autre cas soit censée être de culture différente. On a donc la preuve que les principes de la direction de qualité intégrale ne sont pas liés à la culture japonaise (Jain, 1984) et peuvent être adoptés dans d'autres pays. De fait, ces principes "cadreraient" remarquablement bien avec la culture des PMA, qui insistent sur les groupes de travail, sur les relations entre les membres des groupes de travail et entre les groupes de travail eux-mêmes, sur la cohésion et le consensus à l'intérieur de l'organisation et sur la responsabilité de la direction quant aux causes systémiques d'erreurs. Il importe à cet égard d'englober dans ce domaine les travailleuses manuelles.

On n'a malheureusement signalé aucune mise à l'essai des principes de la direction de qualité intégrale dans les PMA bien que ces principes puissent paraître constituer le cadre théorique idéal pour répondre aux soucis des cadres et des organisations mentionnés ci-dessus. Il pourrait se révéler par suite utile que des cadres des PMA effectuent des voyages d'études dans des pays collectivistes comme le Japon qui ont adopté les principes de la direction de qualité intégrale.

#### **2.4. Besoins de formation des cadres des sociétés de développement**

La section 2.3 qui précède examine la formation dont ont besoin les cadres moyens et les cadres supérieurs des entreprises, mais on devrait aussi examiner les besoins de formation d'une classe additionnelle de cadres. Dans un grand nombre de PMA, les pouvoirs publics possèdent un grand nombre d'entreprises et exercent sur elles un contrôle bureaucratique qui ne favorise pas l'utilisation efficace et rentable des ressources. Même si les cadres moyens et les cadres supérieurs gèrent une entreprise qui pense de façon hardie et très claire, il se peut que leur efficacité se trouve limitée si les structures et les modes de contrôle qu'impose à l'entreprise la société de

développement appartenant à l'Etat dont elle relève ne viennent pas appuyer le développement économique. En pareil cas, la gestion de ces sociétés doit elle aussi être restructurée et développée.

Une monographie concernant la République-Unie de Tanzanie montre bien l'importance qu'il y a à développer les compétences en matière de gestion dans les sociétés de développement :

"... en 1981, la direction tout entière se trouvait installée à ... Deux ans plus tard, il a été signalé qu'alors que le personnel local avait pris en main les fonctions générales et techniques de gestion de la société, un four a explosé, en 1983, du fait, disait-on, que les cadres n'auraient pas attaché une importance suffisante à l'entretien. La mesure qui a suivi a été draconienne, faisant intervenir la rétrogradation ou la mutation des cadres les plus élevés de la société. Cette décision a paralysé toute activité ultérieure d'apprentissage pratique de la part du personnel local touché ... Il semble que le conseil d'administration de ... [nom de l'entreprise] avait proposé la solution consistant à renforcer les cadres locaux, mais, à l'échelon supérieur, le conseil de ... [nom de la société de développement] a décidé d'écarter tous les cadres de rang le plus élevé. Etant donné que ces cadres locaux étaient ceux qui, dans le pays, possédaient l'expérience la plus étendue de la production de ciment, on n'avait d'autre choix que d'engager des cadres étrangers." (Wangwe, 1989, p. 25 et 26, cité dans ONUDI, 1991b)

S'ils avaient été eux-mêmes mieux formés, les cadres des sociétés de développement auraient peut-être considéré que le manque de cadres compétents et dûment formés était à l'origine des problèmes de l'entreprise. Ils auraient ainsi appliqué à l'égard de ces cadres un mode de gestion reposant sur une collaboration à l'intérieur de laquelle chacun a à gagner, et non une démarche reposant sur la confrontation ("je gagne et vous perdez"), comme ils l'ont fait.

Les cadres des sociétés de développement devaient être formés en vue de pouvoir décider si et comment les entreprises doivent être décentralisées ou regroupées. Pour pouvoir prendre des décisions de cet ordre, ils doivent être capables :

- de mettre en regard des questions économiques et des questions politiques,
- d'attirer et d'engager pour les entreprises des administrateurs délégués compétents,
- de négocier avec les cadres de leurs entreprises industrielles ou commerciales ou entre ces cadres des alliances stratégiques reposant sur l'attitude qu'il n'y a que des vainqueurs,
- de financer les entreprises industrielles ou commerciales et d'arrêter des procédures comptables pour suivre l'application de la discipline financière, et
- d'arrêter les directives stratégiques des entreprises et d'en suivre l'application.

Il est possible de répondre à certains de ces besoins de formation dans le cadre de réunions structurées entre les administrateurs délégués des entreprises industrielles ou commerciales et les cadres des sociétés de développement. Lors d'une réunion de cette nature en Afrique, des administrateurs délégués d'entreprises ont rencontré :

"des représentants des pouvoirs publics, des organismes de supervision et des équipes de sociétés. Au cours de la réunion, chaque groupe a d'abord fait savoir comment il voyait les autres groupes. Les consultants ... ont surveillé cet échange d'opinions et se sont employés à ce que la réunion s'oriente vers les tâches à accomplir au lieu d'être l'occasion de dresser un index accusateur. La réunion est convenue d'un plan tendant à accorder une autonomie croissante aux cadres pour ce qui est des finances et du personnel de sorte qu'ils soient mieux en mesure de s'acquitter de leurs tâches. Voilà l'illustration d'une campagne en deux étapes qui consiste à utiliser d'abord la planification en vue de réalisations améliorées des entreprises et, ensuite, une confrontation constructive avec les autorités." (Kubr et Wallace, 1983, p. 60 et 61)

Il n'en reste pas moins de toute évidence, le perfectionnement des cadres des sociétés doit aller au-delà de réunions de cette nature pour leur permettre de prendre une décision appropriée sur le point de savoir quand et dans quelle mesure il convient de déléguer des pouvoirs aux entreprises ou de les conserver à l'intérieur de la société.

Un obstacle à cette délégation d'autonomie consentie par les sociétés de développement à leurs entreprises tient à la nature collectiviste de la culture des PMA qui a été signalée plus haut. La délégation est souvent considérée comme équivalant à une privatisation, c'est-à-dire à la vente aux particuliers d'entreprises appartenant à l'Etat. La privatisation repose sur des bases théoriques, un avoir détenu par des particuliers étant susceptible dans une économie de marché d'être employé de façon plus efficace si les quelques propriétaires (et non la multitude des contribuables) assument les profits ou les pertes découlant de son emploi. Mais dans un PMA, les pouvoirs publics peuvent considérer que la privatisation limite l'accès du personnel local aux postes d'encadrement et de supervision ainsi qu'à la formation permettant d'accéder à des postes de cette nature, si les propriétaires nouveaux ne font pas partie de la population locale, ce qui signifie que la privatisation doit s'accompagner de mesures de perfectionnement des cadres locaux.

En lieu et place de privatisation, une autre solution consiste à améliorer l'efficacité du conseil d'administration de l'entreprise ainsi que des cadres et du conseil d'administration de la société de développement. Lorsque la privatisation n'est que partielle, la nécessité de former les administrateurs et les cadres des sociétés de développement demeure.

Cette formation ne sera acceptée par les cadres et les administrateurs que s'ils estiment avoir besoin d'apprendre. Quelques administrateurs et cadres des sociétés de développement sont des personnes nommées aux postes qu'ils occupent qui ne souhaitent pas le changement (Kubr et Wallace, 1983) et il ne serait guère utile de les former. Une formation efficace obligera à "dégeler" leurs anciennes manières de faire bureaucratiques et à les remplacer par des méthodes de gestion nouvelles. Ce dégel peut se produire à l'occasion de la restructuration institutionnelle de la société de développement et de ses entreprises ainsi que de la fixation de nouveaux objectifs de réalisations économiques et de la mise en place de contrôles de ces réalisations, par exemple, lorsque les pouvoirs publics décident de réduire la résorption par

leurs soins des déficits des entreprises. Le remplacement peut être associé à un programme de perfectionnement des cadres venant compléter la restructuration institutionnelle et qui vise à aider les cadres à atteindre les objectifs nouveaux qui leur sont assignés en matière de réalisations et à les aider à survivre dans ce milieu nouveau.

Cette démarche, que l'on qualifie quelquefois "d'apprentissage par l'action", a été adoptée, par exemple, dans les programmes de perfectionnement des cadres de l'Ouganda. Les cadres et les administrateurs délégués des entreprises et des sociétés de développement procèdent ensemble à une simulation à l'intérieur de laquelle les réalisations des entreprises sont évaluées en fonction d'objectifs nettement définis; cette simulation permet d'évaluer les réalisations prévus eu égard aux réalisations effectives, les participants étant informés des résultats de cette évaluation avant de passer à un autre ensemble de décisions (voir l'annexe 1).

## 2.5. Effet que les ordinateurs peuvent avoir sur les besoins de formation

Dans les pays développés, les ordinateurs ont influencé la façon dont les cadres gèrent et ont, de ce fait, influé sur la formation dont ils ont besoin, mais dans la plupart des PMA, la capacité des ordinateurs est utilisée à moins de 20% et dans la plupart des cas, il s'agit d'applications courantes comme celles qui ont trait aux états de paie et à la comptabilité. C'est ainsi qu'une enquête de l'ONUDI sur un certain nombre de sociétés du secteur agro-alimentaire zambien a montré que pour toutes ces sociétés, l'informatique dont elles disposaient était insuffisante même en ce qui concernait les tâches qu'elles accomplissaient sur le plan comptable et administratif comme sur le plan des achats et des ventes. Un autre exemple en est offert par l'Ethiopie, premier pays d'Afrique à avoir acheté un ordinateur en 1960. En 1990, il y avait en Ethiopie moins de 10 processeurs centraux et une soixantaine de micro-ordinateurs, dont 8 seulement dans l'industrie. Aucun des 2000 ordinateurs personnels (OP) que compte l'Ethiopie n'est utilisé dans l'industrie. On ne peut qu'en conclure que "le rôle du secteur manufacturier est très peu important, mais que le rôle des ordinateurs est encore plus négligeable dans les opérations de l'industrie manufacturière" (ONUDI, 1990a, p. 28). De même, une enquête de 1989 sur les utilisateurs des ordinateurs dans les pays francophones d'Afrique a montré que la majorité écrasante de ces utilisateurs se trouvaient dans le secteur des services, un très petit nombre d'entre eux étant employés dans le secteur manufacturier. Une enquête de l'ONUDI portant sur tous les pays d'Afrique a montré que dans la moitié environ de ces pays, il n'y a que 5% des usines qui se servent d'ordinateurs aux fins de leur gestion. La conclusion tirée de cette enquête est la suivante:

"...les chiffres indiquent un niveau frappant de sous-développement pour ce qui est de l'utilisation des ordinateurs. Il n'y a pas de lien évident entre cet état de choses et les dimensions du pays ou le niveau de développement de l'économie toute entière, pas plus qu'entre cet état de choses et le niveau de développement du secteur manufacturier en particulier... Les résultats indiquent qu'il s'agit là d'une difficulté réelle, faisant manifestement obstacle à la généralisation de l'emploi des ordinateurs, que ce soit aux fins de la gestion industrielle ou à toute autre fin." (ONUDI 1991, p. 34)

Il est de toute évidence nécessaire d'instituer des cours pour les spécialistes de l'informatique que sont, par exemple, les analystes fonctionnels et les programmeurs. Des centres nationaux de formation

informatique ont été créés dans plusieurs PMA, mais leurs résultats quant à l'utilisation des ordinateurs aux fins de la gestion n'ont pas été encourageants, essentiellement du fait que les données d'entrée et les données de sortie sont fournies trop tard et que les cadres éprouvent des difficultés à se servir des données obtenues (Kubr et Wallace, 1983). De plus, dans les PMA, les administrateurs délégués sont en général moins familiarisés avec les ordinateurs que les administrateurs des pays développés et redoutent plus qu'eux de s'en servir.

Avant que les ordinateurs ne puissent influencer sur les besoins de formation des cadres qui ont été recensés plus haut, dans les sections 2.4 et 2.5, les cadres des PMA ont besoin d'une instruction informatique élémentaire et de pouvoir apprécier le rôle de l'informatique. Les cadres doivent comprendre que les ordinateurs sont des instruments de gestion indispensables qui offrent un moyen rapide de traiter des données, ce qui leur laisse plus de temps pour se consacrer à des tâches d'analyse. C'est ainsi qu'en Ouganda, un programme de perfectionnement des cadres en matière de commercialisation présente aux participants un logiciel très facile à utiliser qui leur fournira des prévisions de ventes dont ils ne disposeraient pas autrement; les cadres de l'entreprise ont accès aux OP installés dans les services du Secrétariat des entreprises industrielles publiques pour passer le logiciel en machine, si leurs propres entreprises ne disposent pas d'un OP. La formation à l'emploi du modèle informatisé pour l'analyse et l'évaluation des études de faisabilité - logiciel COMFAR - permet aussi aux cadres d'évaluer les projets nouveaux comme il ne leur était pas auparavant possible de le faire. Les cadres ont aussi besoin d'une formation qui leur permette de négocier avec les fournisseurs d'ordinateurs, de recruter du personnel et de proposer et suivre des applications concernant la rentabilité des investissements.

## 2.6. Conclusion

Les programmes de perfectionnement des cadres peuvent compter parmi leurs participants des chefs de petites sociétés naissantes spécialisées dans la haute technologie, des cadres de petites et grandes entreprises ainsi que des cadres de sociétés de développement. La formation destinée aux chefs de petites sociétés naissantes et aux cadres des petites entreprises devrait commencer dès l'école en s'attachant avant tout aux pratiques et motivations industrielles ou commerciales de base et en encourageant les filles à y participer. La formation des cadres des grandes entreprises devrait comporter une formation aux compétences internes et organisationnelles ainsi qu'aux compétences en matière de commercialisation et à la culture institutionnelle et elle devrait comporter, pour les cadres des sociétés de développement, une formation aux questions de différenciation et d'intégration. Le perfectionnement des cadres devrait être coordonné, reposer sur une amélioration des critères supérieurs concernant les réalisations des entreprises et être sensibilisé aux questions de sexe.

Un mode de récompenses et de sanctions devrait être incorporé à tout programme de perfectionnement des cadres (Safavi et Tweddell, 1990), comme cela a été fait dans le cadre du programme ougandais (voir l'appendice 1). De plus, la culture collectiviste des PMA favorise les activités en groupe au cours des programmes de perfectionnement des cadres, les participants apprenant en agissant et en débattant ensemble. Quelques participants expérimentés peuvent ainsi être choisis pour se voir confier la tâche de dispenser un enseignement à d'autres participants lors de travaux se déroulant en petits groupes qui relèvent du programme de perfectionnement des cadres.



### 3. PLANIFICATION, EXECUTION ET EVALUATION DES PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

La section 2 qui précède avait pour objet de recenser les participants à des programmes de perfectionnement des cadres et ce dont ils avaient besoin; la présente section du rapport a pour objet d'établir comment ces besoins peuvent être satisfaits dans le cadre de programmes de perfectionnement des cadres. La démarche adoptée est par la force des choses de vaste portée puisqu'elle va du choix initial des organismes de parrainage aux modalités du programme de perfectionnement des cadres et à la suite donnée à ce programme une fois que l'exécution en est terminée.

#### 3.1. Planification du programme

##### 3.1.1. Rôle des organismes de parrainage

Les programmes de perfectionnement des cadres peuvent compter de très nombreux organismes de parrainage, qu'il s'agisse des cadres des entreprises elles-mêmes ou des gouvernements de pays développés, d'organisations bénévoles (ONG) et d'organismes des Nations Unies. La coordination des activités de ces divers parrains peut se révéler d'une importance décisive. La coordination devrait porter avant tout sur un accord ou une entente concernant :

- les objectifs, le contenu et la durée du programme,
- le financement du programme,
- le choix des participants,
- l'évaluation et l'exécution du programme, et
- la présentation continue du programme.

Il se peut que trois objectifs d'action soient nécessaires au début d'un programme de perfectionnement des cadres (selon Schermerhorn et al., 1985) :

- recenser les décideurs clés dans l'organisation participante,
- faciliter les décisions concertées lorsque l'on se trouve en présence de préoccupations communes aux participants, à l'intérieur de négociations dans lesquelles il n'y a que des vainqueurs, et
- maintenir la coordination par des mécanismes de coopération qui amènent chaque organisation participante à assumer la responsabilité du succès ou de l'échec du programme de perfectionnement des cadres.

Les considérations suivantes doivent entrer en ligne de compte lorsque l'on arrête les mécanismes de coordination des parrains d'un programme de perfectionnement des cadres :

- maintenir au minimum le nombre des parrains de sorte qu'il n'y ait pas à suivre et à contrôler de relations interorganisations trop nombreuses,
- veiller à ce qu'il y ait une gamme suffisante de parrains pour assurer la survie du programme de perfectionnement des cadres si le cadre "politique" devait devenir agité.

- ne pas créer pour le programme de perfectionnement des cadres de relations nouvelles qui auraient seulement pour effet d'exacerber les rivalités locales et se trouveraient en dehors des structures de pouvoir qui ont la haute main sur les fonds. et
- comprendre si possible parmi les participants des organisations pour qui le succès du programme de perfectionnement des cadres présente un intérêt véritable (c'est ainsi que la Banque de développement de la Papouasie-Nouvelle-Guinée veille à ce que les cours de perfectionnement des cadres soient efficaces du fait que la formation influera sur l'aptitude des participants à rembourser leurs prêts bancaires).

Le dernier point ci-dessus indique que le parrainage d'un programme de perfectionnement des cadres devrait représenter une coupe verticale et non horizontale de la branche d'activité. C'est ainsi qu'une banque sera davantage engagée envers un programme de perfectionnement des cadres si les clients de ses prêts sont seuls en jeu, du fait que le programme confèrera à la banque un avantage sur le plan de la concurrence. En revanche, un programme de perfectionnement des cadres accessible à tous les détaillants en quincaillerie d'une région ne confèrerait à aucun d'eux un avantage au regard de la concurrence. Cet avantage compétitif qu'offre un perfectionnement efficace des cadres explique la conclusion que la plupart des associations relatives à une branche d'activité n'offrent pas de formation (PNUD, 1988) et que les associations qui dispensent effectivement une telle formation se contentent d'insister sur les préoccupations concernant la branche d'activité toute entière, qu'il s'agisse de questions de relations professionnelles ou de questions de main-d'oeuvre ou des zones organiques de supervision ou d'encadrement subalterne (OIT, 1986).

Pour améliorer la formation dispensée par les associations existant à l'intérieur d'une branche d'activité, l'OIT (1986) propose que les organisations d'employeurs intéressant la branche d'activité toute entière renforcent leurs liens avec les organismes de perfectionnement des cadres, encore qu'un grand nombre d'organismes de perfectionnement des cadres dans les PMA aient eux-mêmes besoin d'être renforcés.

### 3.1.2. Rôle du client

Les "parrains" examinés ci-dessus sont des organisations mais, dans la présente section, le "client" dont il est question est de préférence un cadre à qui rend compte directement le participant à un programme de perfectionnement des cadres. Si le cadre est expressément engagé en tant que "client", il peut arriver que les aspects ci-après du programme de perfectionnement des cadres le concernent directement :

analyse des besoins de formation des participants éventuels. Ainsi qu'il l'a été indiqué plus haut, dans la section 2.1, cette opération doit intervenir au début de la planification d'un programme de perfectionnement des cadres. En Ethiopie, par exemple, le choix des participants à un programme de perfectionnement des cadres en matière de maintenance qui a été couronné de succès a été précédé de brefs séminaires à l'intention des cadres les plus élevés du client, qui ont ensuite choisi les participants au programme de perfectionnement lui-même;

- présentation d'une partie de la documentation devant être utilisée au cours des séances du programme de perfectionnement, au moment où les enseignants sont présentés. Dans un avenir plus éloigné, on pourrait aboutir à la situation idéale dans laquelle ce sont les cadres eux-mêmes qui dispensent la formation toute entière : c'est ainsi qu'IBM n'a pas de "moniteurs" car ce sont les cadres qui présentent toutes les séances du programme à leurs subordonnés;
- évaluation à la fin du programme de perfectionnement des cadres: Coates (1990), par exemple, a jugé très utile que les clients participent à l'évaluation du programme de perfectionnement :  

"Les administrateurs délégués des différentes organisations participantes sont venus aux réunions d'évaluation pour parler de l'effet du ... [programme de perfectionnement] à l'égard de leurs sociétés et des banques d'épargne. Ils ont fait connaître leurs besoins futurs, en indiquant de leur côté de nouvelles démarches quant à l'apprentissage que l'on peut tirer de l'expérience acquise et en veillant à ce que ces démarches donnent des résultats dans les organisations" (Coates, 1990, p. 6);
- présentation continue des programmes de perfectionnement des cadres une fois que les moniteurs sont partis : s'ils savent qu'ils auront à présenter ultérieurement des programmes de perfectionnement, les clients et les participants sont davantage soucieux d'apprendre et d'améliorer les programmes;
- acceptation, examen et approbation finale des projets des participants s'inspirant du programme de perfectionnement des cadres et qui tendent à appliquer les principes sur lesquels porte le programme de perfectionnement. C'est ainsi qu'en Éthiopie, les programmes de perfectionnement des cadres couronnés de succès comportaient à l'intention des clients des séminaires spéciaux faisant suite aux programmes sur le point de savoir comment appliquer les recommandations formulées par les participants.

La participation des cadres du client à la planification, au déroulement et, en particulier, à l'exécution du programme de perfectionnement des cadres est importante dans les PMA, où tout programme de perfectionnement risque, comme il l'a été signalé plus haut, d'être interprété comme une menace au statut et au prestige de cadres de rang plus élevé. C'est ainsi qu'au cours d'un programme de perfectionnement des cadres au Soudan, c'est "le groupe tout entier" qui a soulevé l'inquiétante question de savoir si les participants seraient autorisés à appliquer les principes qu'ils avaient appris dans le cadre de ce programme (ONUDI, 1989c, p. 568). Les cadres du client ont besoin de sentir que la participation de leurs subalternes à un programme de perfectionnement les habilite à assurer l'habilitation de leurs subalternes.

### 3.2. Exécution du programme

#### 3.2.1. Fixation de la portée des programmes de perfectionnement des cadres

En raison des conclusions signalées ci-dessus des travaux de recherche récents portant sur l'importance des compétences internes ou organisationnelles et de la culture de l'entreprise, il est fortement recommandé de limiter à une seule entreprise les participants à un programme de perfectionnement des cadres. Un programme de planification des réalisations améliorées de l'entreprise qui se déroule à l'intérieur d'une même entreprise peut devenir le point de départ d'activités ultérieures de perfectionnement des cadres dans cette entreprise. Le programme de planification devrait permettre d'arrêter l'orientation future et les besoins de formation de l'entreprise et de disposer d'un mécanisme à l'intérieur duquel rattacher à ce programme des activités ultérieures de perfectionnement des cadres.

Il n'en reste pas moins que la plupart des entreprises ne peuvent se permettre que tous leurs cadres ou la majorité d'entre eux s'absentent pour participer à un programme de perfectionnement; en outre, l'élaboration de la documentation destinée à un programme interne de perfectionnement est coûteuse et demande du temps. Une solution possible consiste à choisir des modules dans la documentation de cette nature que l'OIT, par exemple, offre sous forme d'ensembles d'apprentissage souple qui visent à développer la faculté de comprendre chez les cadres (OIT, 1985).

En lieu et place d'un programme de perfectionnement des cadres réservé à une seule entreprise, on peut décider de choisir, pour le programme de perfectionnement, des participants qui viennent de plusieurs entreprises à l'intérieur d'une même branche d'activité. Il faut toutefois que les participants viennent de différents quartiers d'une ville, de différentes régions ou de différents pays de sorte que de proches concurrents ne se voient pas contraints de dissimuler aux autres participants, au cours d'un programme de perfectionnement, des renseignements qui sont d'une importance décisive pour l'entreprise.

On pourrait aussi incorporer un travail en groupe important à un programme de perfectionnement intéressant plusieurs branches d'activité de sorte que les participants venant d'une entreprise ou d'une branche d'activité puissent souvent travailler ensemble. Dans des programmes de perfectionnement de cette nature, on peut aussi adopter une démarche analogue à une "grillade mélangée" de sorte que les participants venant d'une entreprise soient répartis entre plusieurs groupes de façon à éviter que leur marche en avant ne se heurte aux idées toutes faites et à la structure du pouvoir de l'entreprise dont ils font partie, car lorsqu'ils rattacheront à l'organisation dont ils font partie les notions que les enseignants ont évoquées au cours du programme de perfectionnement, les participants auront peut-être à admettre des erreurs et des faiblesses. Un enseignant des PMA a constaté "qu'il y a beaucoup de cultures dans lesquelles admettre des erreurs, en particulier lorsqu'elles sont d'ordre interpersonnel, est une cause sérieuse d'angoisse" (Coates, 1990, p. 6) et cet état de choses se trouve exacerbé lorsque les participants d'une même entreprise ont à travailler ensemble au cours d'un programme de perfectionnement des cadres. En outre, les renseignements recueillis au cours d'un programme de perfectionnement peuvent être une source de statut et de prestige à l'intérieur de la hiérarchie de l'entreprise et il se peut qu'ils n'aient pas à être divulgués dans des débats auxquels prennent part d'autres participants venant de la même entreprise que le cadre intéressé.

### 3.2.2. Calendrier

La durée du programme de perfectionnement des cadres sera fonction des résultats de l'analyse des besoins de formation à laquelle il a été procédé. Un programme de perfectionnement peut durer une journée ou plusieurs semaines. On peut envisager de grouper en un seul et même certificat facultatif des programmes de perfectionnement portant sur plusieurs domaines.

Pour les petites entreprises, il faut d'ordinaire que les séances du programme de perfectionnement se déroulent le soir ou pendant les fins de semaine, à moins qu'en raison d'une influence ou activité saisonnière, il ne soit possible que les séances se tiennent pendant la journée.

Pour d'autres participants, il peut être approprié que les séances se tiennent pendant une partie de la journée de travail ou pendant une journée complète car il y a au moins un pays d'Afrique qui a constaté que les activités "se déroulant le soir après les heures de bureau [sont] ... improductives en raison de la fatigue et [qu'il a fallu] décider que les séances se tiendraient le matin" (Coates, 1990, p. 4); des séances du soir n'ont pas été recommandées dans un programme de perfectionnement des cadres se déroulant au Mozambique (ONUDI, 1989b). De plus, en raison des difficultés que les PMA connaissent en matière de transports et d'approvisionnement en électricité, il peut être difficile d'organiser des séances se tenant le soir.

### 3.2.3. Méthodes didactiques

#### 3.2.3.1. Méthodes didactiques non informatisées

Il arrive trop souvent que dans les PMA, les programmes de perfectionnement des cadres s'appuient sur les exposés magistraux en tant que méthode didactique. Il se peut que cette méthode ne soit pas la plus profitable pour les participants car "des exposés magistraux judicieux et érudits ... montrent bien tout le savoir que l'enseignant a acquis, mais elles attachent moins d'attention à ce qu'a appris celui qui apprend" (Coates, 1990, p. 6).

Outre les exposés magistraux, il existe d'autres méthodes didactiques plus utiles parce qu'elles permettent aux participants de faire connaître leur expérience personnelle et leur compétence. Ces méthodes sont énumérées ci-après dans un ordre croissant en fonction du niveau plus ou moins poussé de participation de ceux qui prennent part aux activités dont il s'agit :

- lecture assignée;
- discussion en groupe;
- analyse d'incidents critiques;
- étude de cas;
- simulation;
- voyages d'études dans d'autres pays;
- travaux reposant sur un apprentissage pratique sous forme :
  - de projets spécifiques,
  - d'analyse du journal de classe structuré,
  - d'apprentissage par l'action et de groupes d'action auto-enseigné,
  - d'enseignement sous contrat, ou
  - de modèle proposé aux participants.

Toute méthode didactique ou toute combinaison de méthodes choisies sont fonction de la disponibilité de ces méthodes, du temps dont on dispose et des besoins de formation (OIT, 1972, Smith et Delahaye, 1987). En raison des compétences et attitudes en matière de comportement qui sont recensées plus haut, dans la section 2.3.2. il faut de toute évidence préférer les méthodes didactiques qui supposent la participation de ceux qui suivent le programme:

"Les cadres se sentent parfois plus à leur aise lorsque l'enseignement est dispensé sous forme d'exposés magistraux et de discussions. Il se peut que quelques enseignants jugent plus sûr de donner des exposés magistraux, en particulier lorsque ceux qui apprennent sont peu à leur aise dans les discussions ou souhaitent vivement connaître l'expérience de l'enseignant. Celui qui apprend se trouve ainsi encouragé à apprendre d'une façon nouvelle, sans y être jamais contraint. Il n'en reste pas moins que la plupart de ceux qui apprennent sont reconnaissants lorsqu'on les aide à apprendre de façon différente et plus efficace. Il ne fait aucun doute que les programmes de perfectionnement des cadres dans lesquels ce sont essentiellement les participants qui parlent se traduisent d'ordinaire par une meilleure assimilation des connaissances, même si les participants ne s'en rendent pas nécessairement compte sur le champ." (OIT, 1985. p. 7)

L'expérience a montré que ces méthodes ne sont pas toujours aisément acceptées en lieu et place du recours traditionnel aux exposés magistraux. Une explication de cet état de choses tient aux bases culturelles sur lesquelles reposent les méthodes d'instruction participative. Dans les pays développés plus individualistes, les méthodes reposent sur le rôle que jouent les pairs et de petits groupes en matière de prise de conscience personnelle et de collaboration. Mais dans les PMA collectivistes, les bases devraient être davantage axées sur le groupe "en soulignant l'unité du groupe et en transformant des normes externes en normes internes" (Lindsay et Dempsey, 1985, p. 274), c'est-à-dire que la hiérarchie des besoins est différente dans les deux sortes de pays (Nevis, 1983).

Dans bien des PMA, le premier pas dans la voie de l'utilisation de méthodes d'apprentissage par l'action plus participatives consiste à prendre acte des valeurs collectivistes des participants. L'étape suivante consiste à former les moniteurs à la façon d'exposer les méthodes, y compris, par exemple, l'utilisation du savoir-faire en matière de communication non verbale et l'agencement matériel de la salle où se déroule la formation.

La troisième étape consiste à employer des méthodes de formation très diverses. C'est ainsi que face à la préférence des Asiatiques pour les programmes du genre "livres de cuisine", un enseignant expérimenté (Tait, 1972) a employé dans ses programmes des méthodes didactiques très diverses et un autre enseignant a constaté "qu'aucune des méthodes de formation disponibles n'était assez parfaite pour donner les résultats souhaités. Il fallait par suite éviter d'employer exclusivement telle ou telle méthode" (Howard, 1972, p. 23). Un expert de l'ONUDI a de même recommandé d'incorporer à l'enseignement "un large éventail de méthodes didactiques efficaces utilisant du matériel pertinent élaboré sur place" (Willoughly, 1984, p. 2).

Un autre expert est du même avis :

"Il n'est pas exagéré de dire que les caractéristiques de l'instruction et de la formation en matière de gestion - souci de veiller à ce qu'elles demeurent pertinentes quel que soit leur écart par rapport à la vie réelle en mutation constante et l'accent mis sur l'apprentissage de

l'acquisition des connaissances - deviennent les facteurs déterminants du choix, de l'utilisation et de l'évolution future des méthodes d'enseignement et de formation. Etant donné que chaque méthode comporte ses points forts comme ses faiblesses, un mélange de méthodes fondé sur la façon dont l'enseignant évalue leur potentiel et s'attache dans certains cas à une méthode autour de laquelle le programme est construit devient aujourd'hui la caractéristique dominante des activités de perfectionnement des cadres et de leur formation et elle continuera probablement de l'être dans un proche avenir." (OIT, 1963, p. 3 à 8)

Parlant de formation à l'intérieur d'une petite entreprise, Patel est arrivé lui aussi à la conclusion qu'une combinaison de méthodes est nécessaire:

"Le niveau de l'enseignement fléchit à mesure que le TEI gagne les petites villes et les régions peu développées. Le contenu de la formation aux fins de l'orientation des activités industrielles ou commerciales et de la planification des projets doit être modifié de façon à répondre à la capacité d'absorption des chefs d'entreprise. Donner moins de place à la documentation écrite et recourir davantage à la gestion simulée, aux exercices en groupe et aux exemples pratiques se révèle efficace ... car il est souvent difficile de modifier les instruments et méthodes appropriés qui permettent d'inculquer les notions essentielles des affaires." (Patel, 1987, p. 119 et 120)

En résumé, il faut employer une combinaison de méthodes participatives qui réponde à la situation locale et aux caractéristiques des participants.

Quelles que soient les méthodes adoptées, on peut utiliser de la documentation visuelle et audiovisuelle, qu'il s'agisse, par exemple, de transparents pour rétroprojecteur, de diapositives, de vidéos ou de films. Cette documentation ajoute à une séance de formation un réalisme qu'une simple description verbale ne peut apporter. Il faut toutefois pour y recourir disposer d'un projecteur qui fonctionne, d'un enseignant qui sache utiliser le projecteur et d'un courant électrique sur lequel on puisse compter.

S'agissant de la documentation audiovisuelle, les vidéos et les films demandent que les participants suivent à une vitesse fixée car la projection ne peut en être arrêtée en cours de route si un participant ne comprend pas une question soulevée. De plus, le texte immuable ne sera peut-être pas approprié à la culture ou aux connaissances de participants venant des PMA. Enfin, cette documentation est relativement coûteuse à produire ou à acheter. Pour ces raisons, il faut sans doute limiter initialement aux transparents pour rétroprojecteur et aux diapositives l'utilisation d'une documentation audiovisuelle.

### 3.2.3.2. Méthodes didactiques assistées par ordinateur

Les ordinateurs personnels (OP) devraient continuer de pénétrer dans les entreprises industrielles des PMA même si les coûts, l'approvisionnement peu fiable en électricité ainsi que la mauvaise qualité de l'entretien et des réparations demeurent des obstacles. Il se peut que l'influence des OP sur le perfectionnement des cadres ne soit pas aussi étendue car les OP continueront de compléter les méthodes de formation discutées plus haut au lieu de s'y substituer. C'est ainsi qu'à l'heure actuelle, les OP permettent aux participants d'effectuer certains exercices dont l'objet est d'appliquer une

certaine faculté de comprendre qui a été évoquée pour la première fois au cours d'un exposé magistral ou à la lecture d'un ouvrage :

"De cette façon, l'ordinateur devient un instrument d'individualisation de l'instruction, qui permet aux élèves de travailler à leur propre rythme et, souvent, sur les lieux de leur travail ... Les travaux de recherche indiquent que les ordinateurs sont des plus utiles pour améliorer l'efficacité d'un ensemble de formation déjà satisfaisant, en particulier à l'égard des sujets pour lesquels l'importance numérique des cadres intervient lorsque l'on cherche à résoudre des problèmes et à allouer des ressources." (Kubr et Wallace, 1983, p. 81)

Cette faculté de comprendre n'est malheureusement pas la plus importante condition que les cadres doivent remplir, ainsi qu'il l'a été signalé plus haut. De plus, le logiciel de formation est coûteux à mettre au point. L'élaboration d'une heure de présentation de documentation informatisée demandant au moins 2 à 3 fois plus de temps que l'élaboration d'une heure de documentation non informatisée.

Une démarche efficace consisterait à ce que des groupes de participants fassent des exercices sur OP, les résultats de ces exercices étant discutés en séance plénière. L'idéal serait que l'effectif des groupes soit limité à 3 ou 4 personnes qui puissent toutes voir en même temps l'écran de l'OP et que les groupes se composent de participants ayant soit l'expérience du travail soit l'expérience des OP de sorte que les membres du groupe puissent apprendre ensemble.

Cette suggestion se trouve renforcée par le succès des exercices de gestion simulée que comporte le programme de perfectionnement des cadres de l'Ouganda. Un programme sur feuille ventilée a été écrit pour permettre aux participants de prendre des décisions stratégiques ayant le caractère de "faire quoi, si" et de recevoir immédiatement en retour des données concernant les résultats de ces décisions, s'il s'agit, par exemple, des répercussions qu'un changement de prix peut avoir sur les bénéfiques ou des répercussions sur les stocks que peut avoir une décision concernant la production. Des groupes de participants font ensemble l'expérience du lien qui peut exister entre des décisions stratégiques et ont ensuite l'occasion, en séance plénière, de revenir sur leur expérience reposant sur OP.

L'emploi d'OP dans les programmes de formation des cadres permet aux enseignants de même qu'aux participants de prendre des décisions efficaces en matière de gestion. C'est ainsi que le logiciel de traitement de texte permet d'apporter rapidement des modifications aux études de cas et aux notes de façon que l'on puisse repérer les noms, les lieux, les liens existants et les monnaies.

#### 3.2.4. Rôle des enseignants

Du fait que les besoins de formation et les méthodes didactiques recensés plus haut sont indispensables aux programmes de perfectionnement des cadres, les enseignants devraient être considérés comme des "consultants d'exploitation" et non comme des "conseillers techniques". Les consultants d'exploitation s'efforcent d'aider les autres à résoudre leurs problèmes, alors que les conseillers techniques fournissent des renseignements ou des prestations de services spécialisés, se contentant par là même de transférer des connaissances (OIT, 1979).



Du fait que les expatriés tendent à être des conseillers techniques plutôt que des consultants d'exploitation (OIT, 1979), on peut avoir des raisons de préférer les enseignants locaux. "En Tanzanie, par exemple, il y a à Arusha une organisation appelée Institut de gestion de l'Afrique orientale et australe (IGAOA) qui croit fermement que le perfectionnement des cadres en Afrique est un problème qui se pose en Afrique et concerne l'Afrique exclusivement et elle a par suite consciencieusement exclu de ses programmes un grand nombre d'apports européens" (Coates, 1990, p. 9).

Il n'en reste pas moins que l'on ne doit pas encourager à tout prix l'utilisation d'enseignants locaux. Il faut veiller à ce que ces enseignants possèdent une connaissance à jour de la branche d'activité en question et soient qualifiés pour employer les méthodes didactiques examinées plus haut. Il peut se révéler souhaitable, par exemple, d'utiliser des enseignants expatriés pour le démarrage d'un programme de perfectionnement des cadres en faisant appel en même temps à des homologues locaux dûment désignés, l'objectif fixé par avance étant que les enseignants locaux se substituent peu après aux enseignants expatriés pour dispenser le programme. L'expérience de l'OIT confirme cette suggestion :

"Des moniteurs inexpérimentés utilisent parfois de façon mécanique des modules d'apprentissage souple, ce qui crée une attitude négative parmi ceux qui apprennent. Il est indispensable qu'un module d'apprentissage souple soit utilisé par quelqu'un qui a été formé à cette méthode, ce qui suppose qu'on l'ait d'abord employé en tant qu'élève, puis en tant que moniteur adjoint et, finalement, en tant qu'enseignant sous supervision." (OIT, 1985, p. 7)

Une autre illustration en est offerte par l'Institut de développement économique (IDE), qui s'emploie à mettre au point de nouveaux programmes de perfectionnement des cadres de concert avec la Division des transports et la Division des communications de l'IGAOA d'Arusha. L'Institut dispense désormais à intervalles réguliers des programmes de perfectionnement des cadres sans l'appui de l'IDE (de Lusignan, 1990).

La difficulté de "remettre" automatiquement au personnel local la charge des programmes de perfectionnement des cadres tient en partie à ce que l'on demande à des enseignants de l'extérieur (expatriés ou non) de se couper l'herbe sous le pied. Il se peut par suite que les organismes de parrainage estiment avantageux de lier ce vieillissement automatique à un recrutement pour d'autres tâches de formation à l'intérieur d'autres programmes de perfectionnement, peut-être en réduisant le nombre de leurs enseignants chargés des programmes de perfectionnement des cadres et en établissant avec eux une relation plus durable.

Du fait qu'il y a très peu de cadres dans quelques petits PMA comme le Lesotho, le Rwanda et le Cap-Vert, il peut se révéler trop coûteux d'instituer pour un pays seul un cadre d'enseignants spécialistes de la gestion, ce qui indiquerait que des instituts régionaux de perfectionnement des cadres seraient plus appropriés pour un grand nombre de PMA du fait qu'ils permettent de mettre en commun des ressources humaines et des compétences techniques peu abondantes. Cette forme de coopération régionale faciliterait aussi la mise en commun de l'expérience du perfectionnement des cadres à l'intérieur d'un milieu socio-économique ambiant commun à plusieurs pays, qu'il s'agisse de la langue, du commerce et des liens culturels (quelques PMA africains d'expression française, d'expression anglaise ou d'expression portugaise, par exemple), d'un isolement insulaire (Tuvalu, Kiribati, Vanuatu, Samoa occidentale et Maldives, par exemple) ou de l'enclavement à l'intérieur des

terres (en Afrique centrale et en Afghanistan, au Népal, au Bhoutan et au Laos, par exemple). Lorsqu'il existe déjà des instituts régionaux de perfectionnement des cadres et que ces instituts comprennent des membres qui ne sont pas des PMA (IGAOA, par exemple), on pourrait fixer des contingents pour les participants venant des PMA de sorte qu'ils puissent profiter de cette formation.

En dehors des considérations évoquées plus haut, les qualités personnelles des enseignants jouent aussi un rôle important. Si l'enseignant est uniquement un conseiller technique, les connaissances peuvent être le principal critère qui préside au choix des enseignants, mais les consultants d'exploitation doivent aussi répondre à des critères culturels. C'est ainsi qu'un grand nombre de Vietnamiens refusent d'apprendre de personnes dont la nationalité est différente de la leur (Agnelly, 1972). D'ordinaire, l'enseignant doit être plus âgé et plus instruit et paraître plus prospère et de rang plus élevé que les participants. L'autorité de l'enseignant se trouvera aussi renforcée si d'autres personnalités, ministres des gouvernements ou hommes d'affaires éminents, par exemple, prononcent officiellement l'ouverture ou la clôture du programme de perfectionnement des cadres (voir l'appendice 1).

Les enseignants peuvent renforcer le prestige dont ils jouissent en tant que détenteurs de l'autorité en veillant à ce que les activités participatives soient judicieusement organisées. Ceux à qui l'enseignement est dispensé sont parfois moins tolérants à l'égard de situations reposant sur un apprentissage participatif qu'ils ne le seraient à l'égard de situations traditionnelles en matière d'enseignement. Il faut donc que l'enseignant procède à une répétition minutieuse pour s'assurer que l'on dispose de toute la documentation et que celle-ci est de haute qualité et dénuée d'erreurs d'inadvertance (OIT, 1985).

Dans les PMA collectivistes, les participants feront preuve envers les enseignants compétents de la déférence que l'on accorde d'ordinaire aux personnes âgées jouissant d'une autorité réelle et ils attendent de l'enseignant une attention personnelle plus poussée que dans les pays développés. Les enseignants devraient donc être disposés à donner des directives générales pour les séances des programmes de perfectionnement des cadres et consacrer ensuite leurs énergies, sur le plan affectif comme sur le plan intellectuel, à aider les participants à apprendre à l'intérieur de ce champ d'action.

La déférence envers les enseignants risque de rendre les participants trop passifs pour qu'ils puissent bénéficier de méthodes didactiques participatives en se montrant trop réceptifs envers les connaissances prescrites et en ne réussissant pas à participer eux-mêmes aux activités de formation. Les enseignants doivent donc se fonder sur l'interaction directe de personne à personne pour créer la confiance, l'appui et l'encouragement dont les participants doivent faire preuve pour assimiler des connaissances à l'aide de ces méthodes (Pun, 1990). Cette relation créera un milieu d'orientation individuel, et non un milieu critiquement autoritaire, et c'est sur cette base que le pouvoir d'apprentissage pourra être transféré éventuellement aux participants eux-mêmes. L'expérience ougandaise a montré que ce pouvoir peut être transféré de l'enseignant au groupe des participants si l'on prend des dispositions pour que les participants choisissent parmi eux un animateur du cours. Cet animateur du cours commence à remplacer l'enseignant en présidant l'étude de cas à laquelle les participants procèdent et les débats de théâtre-pédagogie pendant une brève période d'un jour ou deux (voir l'annexe 1).

### 3.3. Evaluation, application et suivi

La présente section est consacrée à deux aspects des programmes de perfectionnement des cadres qui concernent l'évaluation des programmes et les activités de suivi qui aideront les cadres à appliquer les compétences nouvellement acquises une fois qu'ils seront de retour sur les lieux de leur travail.

#### 3.3.1. Evaluation

Un programme de perfectionnement des cadres peut être évalué sous quatre angles, mentionnés ci-après dans l'ordre croissant d'importance qu'ils présentent pour les organisations (Smith et Delahaye, 1987) :

- réaction;
- apprentissage;
- comportement;
- résultats.

La réaction peut être mesurée par la présence des participants et grâce aux questionnaires remis à la fin de chaque séance et de chaque module comme à la fin du programme lui-même. L'acquisition des connaissances peut être mesurée par des tests établissant ce que le participant savait avant le début du programme et ce qu'il sait à la fin du programme ou par des exercices qui consacrent les résultats souhaités du programme.

Les réactions et l'acquisition des connaissances peuvent donc être évaluées dans la salle de cours, mais ce n'est qu'une fois que les participants sont de retour à leur travail que l'on peut mesurer les changements de comportement et les résultats. Il peut arriver souvent qu'une telle évaluation indique qu'il n'y a pas de changement découlant du programme de perfectionnement des cadres, ce qui peut tenir à l'organisation et non aux participants, ou aux enseignants ou au programme de perfectionnement qu'ils ont employé. En d'autres mots, le comportement et les résultats découlant du programme de perfectionnement des cadres supposent une application une fois que les participants sont de retour à leur travail et exigent donc toujours l'appui de l'organisation dont les participants font partie (Huczynski et Lewis, 1979).

#### 3.3.2. Application et suivi

Un programme de perfectionnement des cadres doit éviter le "capsulage de la formation", c'est-à-dire que l'expérience acquise au cours de la formation ne soit enfermée à l'intérieur d'une capsule et ne soit pas appliquée dans le travail, ce qui peut s'expliquer en partie par les récompenses, l'issue des changements qui s'opèrent au cours du programme de perfectionnement étant récompensée par l'enseignant pendant le programme, mais non sur les lieux de travail.

La première mesure d'application peut débuter avant le programme de perfectionnement des cadres, si l'on invite les cadres à rassembler du matériel de travail se prêtant au programme et de l'apporter avec eux au début du cours. C'est ainsi que dans le cadre d'une étude des tâches effectuée au Kenya pour un programme de perfectionnement, les participants ont été invités à mesurer leur productivité avant le début du programme, en donnant notamment

des renseignements sur les ressources, les modalités et la durée de chaque opération.

Pour faire échec au capsulage, la mesure suivante consiste à ce que la documentation didactique soit réaliste et adaptée autant que faire se peut à la situation locale.

La troisième mesure consiste à incorporer le facteur temps au programme de perfectionnement de sorte que les participants rattachent les idées du programme à leur propre expérience de travail. Coates (1990) le faisant comme suit dans son programme de perfectionnement des cadres :

"Il faut que les gens soient avec soin et précaution amenés à divulguer leur propre expérience et à rattacher leurs conclusions à des intentions et à des plans d'avenir, qui, de leur côté, créeront une expérience nouvelle ... Les enseignants n'ont pas besoin d'avoir l'expérience de l'expérience des participants, mais ils doivent créer une atmosphère qui permette aux participants de rapporter leur propre expérience et de s'avancer, munis de cette expérience, dans la voie de l'avenir." (Coates, 1990, p. 6)

Il est aussi utile à cet égard que le supérieur des participants prenne part à la séance finale d'évaluation du programme de perfectionnement, de même qu'il est utile de rassembler parmi les participants des recommandations de politique générale devant être communiquées sous l'anonymat à leurs supérieurs.

La quatrième mesure pour éviter le capsulage consiste à organiser diverses activités de suivi parmi lesquelles on peut mentionner :

- des séminaires au cours desquels les participants ou des conférenciers invités présentent des mémoires qui élargissent la portée des notions englobées dans le programme de perfectionnement des cadres.
- un plan d'action concernant tel ou tel projet mis au point avec le client,
- un plan d'action concernant un projet de groupe mis au point avec le client,
- un modèle proposé aux participants à titre individuel, les participants étant orientés dans cette voie,
- diverses autres réunions avec l'enseignant au titre du programme,
- des ateliers à l'intention des participants, l'un d'entre eux exposant ses problèmes et les autres participants proposant des solutions à l'aide des notions apprises au cours du programme de perfectionnement ou tirées de leur propre expérience.

En dehors de ces suggestions, les activités de suivi pourraient comporter des séjours dans d'autres pays, peut-être dans le sens des séjours qu'organise l'Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESEC). Dans le cas des participants venant des PMA, les pays visités devraient être des pays en développement parvenus à un stade plus avancé de leur industrialisation comme le Kenya et Maurice, et non des pays développés, de sorte que les leçons apprises puissent être plus facilement ramenées dans le milieu culturel et économique ambiant des PMA. Des visites

dans d'autres PMA n'auraient sans doute pas pour effet d'élargir l'esprit autant que des séjours dans des pays en développement parvenus à un stade plus avancé de leur industrialisation. L'expérience du séjour dans d'autres pays qu'ont faite 33 Ethiopiens titulaires de bourses de perfectionnement renforce cette suggestion de séjour des participants à l'étranger. "Toutes les parties ont été unanimes à penser que la formation sous forme de bourses de perfectionnement ou de voyages d'études était l'un des apports les plus importants du projet ... et amenait de substantielles améliorations de réalisations dans les branches d'activité qui en bénéficiaient" (ONUDI, 1988, p. 18).

Les visites de cadres des PMA dans d'autres pays devraient devenir un composant encore plus important du perfectionnement des cadres. A mesure que l'internationalisation des économies s'accélère (voir la section 1.1), la participation des PMA exige des cadres qu'ils soient ouverts vers l'extérieur et recherchent des possibilités au-delà de leurs frontières nationales ou régionales. L'information relativement clairsemée dans les PMA (peu de bibliothèques, de journaux, de revues ou de chaînes de télévision, par exemple) font des séjours un moyen important de créer cette prise de conscience.

Quelle que soit l'activité de suivi que l'on choisisse parmi celles qui sont mentionnées plus haut pour faire suite à un programme de perfectionnement des cadres, il faut toujours faire en sorte que les participants se réunissent à l'issue du programme de perfectionnement des cadres pour permettre à chacun des participants de rendre compte aux autres des applications de la documentation utilisée pendant le programme. C'est ainsi que les participants à un programme de perfectionnement des cadres kényens ont constaté que ces réunions de suivi offraient créativité et orientation, du fait que "la personnalité de chacun était reconnue dans une atmosphère d'appui et d'approbation mutuels" (Safavi et Tweddell, 1990, p. 53).

#### 3.3.2.1. Plans d'action et apprentissage par l'action

Parmi les activités de suivi mentionnées ci-dessus, les plans d'action sont probablement les plus courants, mais comme le montre l'expérience des PMA, les plans devraient se limiter à un seul projet à l'intérieur du domaine où s'exerce l'autorité du participant. Le projet devrait être d'une nature telle qu'il puisse être achevé au cours d'une période de 3 à 12 mois et avoir un effet susceptible d'être établi sur la façon dont l'organisation fonctionne. Le participant à un programme de perfectionnement des cadres devrait exécuter le projet sous la supervision d'un cadre qui conviendra que le projet en vaut la peine, qui sera influencé par ses résultats et qui décidera si le projet a été achevé (Coates, 1990).

A l'issue du programme de perfectionnement des cadres, les enseignants devraient prendre des dispositions pour la supervision des participants. C'est ainsi qu'il y a même eu en Ethiopie, à l'issue d'un projet de perfectionnement en matière de maintenance, des séminaires qui avaient pour objet de former les cadres de rang le plus élevé d'un client à la supervision des projets des participants.

Les plans d'action peuvent intéresser tel ou tel projet ou des groupes de projets, une variante utile en étant les projets "d'apprentissage par l'action" à l'intérieur desquels les divers participants se réunissent à intervalles réguliers en constituant un groupe connu sous le nom "d'ensemble

d'associés" pour mettre en commun l'expérience qu'ils ont acquise en exécutant tel ou tel projet pour un client.

Le champ des projets d'apprentissage par l'action peut être élargi de façon que les projets deviennent le noyau d'un programme de perfectionnement des cadres dans lequel les séances dirigées par les enseignants se voient reconnaître simplement un rôle d'appui. On trouve un exemple de cette forme de programme de perfectionnement des cadres dans le programme à temps partiel de 18 mois en vue de l'obtention d'un MBA (maîtrise de hautes études commerciales) que le Centre de gestion internationale de Buckingham offre au Kenya, en Indonésie, en Malaisie, à Vanuatu et à Fidji (Coates, 1990). Les participants s'efforcent, par l'action en vue de la gestion, d'introduire des changements dans l'organisation dont ils font partie.

Des programmes analogues ont été organisés en Egypte et en Inde, les divers cadres d'un ensemble d'associés s'employant à résoudre un problème en une autre capacité et dans un autre ensemble de sorte que chaque cadre examine les problèmes sous des angles nouveaux. "Il ne s'agit pas d'aveugles qui en conduisent d'autres, mais il s'agit d'individus les yeux bandés qui s'emploient à aider d'autres individus les yeux bandés à se débarrasser des bandeaux qui recouvrent leurs yeux" (Revans, 1986, p. 4).

Jones (1989) indique que l'apprentissage par l'action mérite d'être mis à l'essai dans les PMA du fait "qu'il peut répondre aux besoins des cadres malawiens [et des cadres d'autres PMA] en matière de sécurité et d'interaction sociale, tout en leur permettant de cerner des problèmes effectifs et de se servir de leur expérience partagée pour mettre au point des solutions" (Jones, 1989, p. 89).

L'apprentissage par l'action n'a pas nécessairement à suivre un programme de perfectionnement de cadres et n'a pas non plus à être lié à des programmes du Centre de gestion internationale de Buckingham. C'est ainsi qu'au Nigéria, la Société de développement du Nigéria oriental s'est gravement préoccupée de sauver plus de 100 petits moulins à huile végétale. Des dispositions ont été prises pour que les cadres de 10 moulins rentables rencontrent les cadres de 10 moulins non rentables sans qu'aucun cadre n'ait à divulguer aux autres dans quel état se trouvait son moulin. Conscients qu'ils risquaient tous de perdre bientôt leur emploi, les cadres ont simplement parlé entre eux de la façon de gérer leurs entreprises. Trois mois plus tard, la société toute entière avait retrouvé sa solvabilité (Revans, 1986), ce qui montre bien que des cadres connaissant des difficultés peuvent davantage apprendre les uns les autres qu'ils ne le peuvent d'experts de l'extérieur.

Que l'apprentissage par l'action soit lié aux séances d'un programme de perfectionnement des cadres ou soit seulement un projet faisant suite à la formation, il convient de garder plusieurs considérations présentes à l'esprit lorsque l'on adopte l'apprentissage par l'action :

- Des procédures en bonne et due forme sont indispensables pour obtenir l'appui du client et pour faire en sorte que les ensembles d'associés se réunissent à intervalles périodiques;
- du matériel didactique comme les modules d'apprentissage souple doit être mis à la disposition de l'ensemble d'associés, ainsi que l'expérience le montre :

"Les enseignants qui se sont employés tout particulièrement à constituer des groupes d'apprentissage par l'action jugent parfois les modules d'apprentissage souple très utiles en ce sens qu'ils offrent les connaissances programmées dont un groupe a besoin pour résoudre tel ou tel problème. C'est ainsi qu'un groupe qui s'emploie à résoudre des problèmes d'investissement peut profiter d'une séance de 4 heures du module d'apprentissage souple consacré à l'analyse des investissements en biens d'équipement, tandis qu'un autre groupe étudiant les coentreprises souhaitera peut-être une séance de 4 heures du module consacré à l'évolution technologique" (OIT, 1985, p. 6):

- l'ensemble d'associés a besoin d'un animateur aux fins de la formation à la constitution d'équipes et aux compétences en matière d'analyse des problèmes, de l'organisation des ressources d'apprentissage signalées ci-dessus et de la direction des débats de façon que l'analyse et l'appui du groupe se révèlent suffisamment profonds.

L'apprentissage par l'action est quelque chose que l'on recommande beaucoup plus souvent qu'on ne l'utilise effectivement. L'une des raisons de cet état de choses tient peut-être à ce qu'il est difficile d'appliquer les trois considérations signalées ci-dessus. Une autre raison tient peut-être à ce que l'apprentissage par l'action met l'accent sur des projets qui sont essentiellement des projets individuels exécutés par chacun des associés, alors que le changement à l'intérieur d'une organisation est d'ordinaire quelque chose qui résulte du travail de groupe. Si les projets étaient considérés comme des projets de groupe et non comme des projets d'individus, l'apprentissage par l'action pourrait être beaucoup plus couronné de succès, notamment dans les PMA à culture collectiviste.

Le perfectionnement des cadres doit se poursuivre au-delà du programme de perfectionnement et faire partie intégrante d'activités continues, ce qui se produira si les cadres apprennent à apprendre continuellement au cours du programme de perfectionnement. L'apprentissage est un processus continu et cyclique qui, de la planification, en passant par l'expérience et par la réflexion sur cette expérience, aboutit à une autre planification. L'apprentissage par l'action peut faciliter ce mode d'acquisition des connaissances. Il est intéressant de signaler que cette démarche cyclique à l'égard de l'amélioration est un aspect clé de la direction de qualité intégrale, qui comporte un cycle analogue se ramenant à planifier-faire-vérifier-agir, ce qui, en plus des raisons indiquées ci-dessus, constitue un autre motif de mettre la direction de qualité intégrale à l'essai dans les PMA.

#### 4. PROPOSITIONS DE POLITIQUE GENERALE

Le présent rapport a examiné sous divers angles l'expérience acquise en matière de perfectionnement des cadres. La monographie sur le perfectionnement des cadres en Ouganda qui est succinctement exposée à l'annexe 1 illustre de façon pratique quelques-unes des questions examinées dans les sections précédentes du présent rapport. Dans la présente section, quelques incidences de politique générale sont suggérées dans le cadre des PMA. Les incidences en question sont regroupées en orientations générales, puis en politiques suggérées à l'échelon national et à l'échelon régional de même que pour l'ONUDI et d'autres organismes multilatéraux et bilatéraux :

Parmi les orientations générales à l'intention de tous ceux qui arrêtent la politique à suivre, on pourrait mentionner ce qui suit :

- la formation en matière de connaissances comme pour ce qui est de la faculté de comprendre devrait être dispensée aux cadres et pourrait être transférée des pays développés (section 2.3.1);
- outre la formation en matière de connaissances comme pour ce qui est de la faculté de comprendre, le perfectionnement des cadres devrait comporter une formation importante aux compétences et attitudes qui ont trait à l'organisation et au comportement. Les questions de sexe devraient être examinées lorsqu'il y a lieu (section 2.3.2);
- la formation aux compétences et attitudes en matière de comportement devraient reposer sur la culture collectiviste des PMA (section 2.3.3);
- diverses sortes de perfectionnement des cadres peuvent être organisées pour les cadres nouveaux venus dans les affaires, pour les cadres moyen et pour les cadres supérieurs ou les cadres de rang le plus élevé ainsi que pour les cadres des sociétés de développement (et leur conseil d'administration). Il convient de veiller à ce que les femmes aient accès aux programmes et y participent (section 2.4);
- il se peut que les cadres aient besoin d'une formation à la compréhension du rôle des ordinateurs avant de pouvoir saisir le potentiel que recèlent les ordinateurs actuels des PMA. Les services centraux pourraient disposer d'OP que puissent utiliser les cadres de l'entreprise et leurs collaborateurs (section 2.5);
- les programmes de perfectionnement des cadres devraient être conçus et mis au point à l'intention des cadres et des organisations dont ils relèvent, l'accent étant mis tout particulièrement sur le travail en groupe, l'apprentissage par l'expérience et la participation des cadres du client d'un bout à l'autre de l'exécution du programme de perfectionnement et de son exécution (section 3.2);
- le perfectionnement des cadres pourrait servir d'instrument pour renforcer la structure organisationnelle des entreprises et de la société de développement dont elles relèvent, de sorte que le "dégel" des modes anciens de gestion soit contraint de se produire (section 3.3.2.1).



Parmi les propositions à l'intention de ceux qui arrêtent la politique générale sur le plan national, on pourrait mentionner ce qui suit :

- il faudrait éviter les "plans grandioses" de perfectionnement national ou sectoriel des cadres et il faudrait au contraire que le perfectionnement des cadres puisse s'instaurer en liaison avec d'autres aspects de la politique industrielle comme ceux qui concernent la privatisation partielle de certaines entreprises ou la restructuration des sociétés de développement (section 2.4);
- les réalisations industrielles et la mise en valeur globale améliorée des ressources humaines devraient être l'objectif principal des programmes de perfectionnement des cadres (section 2.3.3);
- les ententes entre organismes parrainant des programmes de perfectionnement des cadres devraient être appuyées et facilitées et englober des organisations pour qui les résultats du programme de perfectionnement présentent un intérêt véritable;
- la constitution de moyens locaux de formation devrait faire partie intégrante de tout programme de perfectionnement des cadres (section 3.2.4);
- une formation appropriée à l'esprit d'initiative des chefs d'entreprise et à la gestion des petites entreprises pourrait être incorporée aux programmes d'études des écoles, universités et centres d'apprentissage pour faire en sorte que les femmes ne soient pas exclues de l'accès ou de la participation à cette formation (sections 2.1 et 2.2);
- on pourrait prescrire un perfectionnement adéquat des cadres au cours d'opérations de privatisation comme au cours de négociations avec les pays donateurs et les sociétés transnationales en matière d'investissements en biens d'équipement (section 2.4);
- les instituts de perfectionnement des cadres pourraient être appuyés, même si cela doit souvent se faire sur une base régionale (section 3.3.2).

Parmi les propositions à l'intention de ceux qui arrêtent la politique générale sur le plan régional, on pourrait mentionner ce qui suit :

- la pertinence et la coordination éventuelle d'instituts et d'universités de perfectionnement des cadres pourraient être appuyées à l'intention de pays dont les caractéristiques socio-économiques sont analogues (section 3.2.4);
- on pourrait veiller à élargir les perspectives des cadres des PMA pour qu'au-delà de leurs frontières nationales, elles atteignent les pays en développement parvenus à un stade plus avancé de leur industrialisation, grâce à des séjours et à la participation à des programmes institutionnels régionaux de perfectionnement des cadres (section 3.3.2).

Parmi les propositions à l'intention de ceux qui, à l'ONUDI et dans les autres organismes multilatéraux et bilatéraux, arrêtent la politique générale, on pourrait mentionner ce qui suit :

- les mesures de politique industrielle de nature à compléter les programmes de perfectionnement des cadres devraient avoir pour objectif de faire en sorte que leurs effets se traduisent par des gains de réalisations industrielles et pas simplement par un accroissement du prestige collectiviste (section 2.4);
- en raison de l'importance qu'il présente pour le perfectionnement des cadres, on pourrait mettre au point, peut-être en association avec l'OIT, un matériel didactique modulaire et fondé sur l'expérience qui concerne les compétences et attitudes en matière de comportement collectiviste. Ce matériel devrait tenir compte des divergences qui se présentent lorsque l'on traite avec des salariés et avec d'autres cadres (section 2.3.2);
- la direction de qualité intégrale devrait être mise à l'essai dans certaines entreprises choisies des PMA en vue d'établir si cette direction de qualité intégrale peut être modifiée de façon à assurer la "résurgence des notions" de gestion dont les PMA ont besoin. Par voie de conséquence, l'inclusion de travailleurs "manuels" élargirait la base de recrutement des cadres appelés à bénéficier d'un programme de perfectionnement, y compris les femmes (section 2.3.3).

Ces méthodes sont toutefois coûteuses à établir comme le montre le matériel de modules d'apprentissage souple qui concernent la faculté de comprendre (OIT, 1985). En vue d'éviter tout chevauchement de matériel analogue concernant les compétences en matière de comportement collectiviste, l'ONUDI pourrait coordonner la mise au point de modules concernant ces compétences en matière de comportement.

Des politiques de la nature de celles qui sont exposées ci-dessus pourraient aider le perfectionnement des cadres à jouer son rôle à l'intérieur de la vaste gamme des politiques industrielles dont les PMA ont besoin.

## ANNEXE 1

### Monographie sur le perfectionnement des cadres dans un PMA

On trouvera ci-après un exposé succinct de l'expérience qu'un PMA a faite d'un programme de perfectionnement des cadres. Il ne s'agit pas là d'un modèle que les autres devraient suivre car l'une des raisons principales pour lesquelles les programmes de développement échouent tient "à la tendance aveugle des dirigeants à normaliser toutes les interventions et aux effets d'interaction négative qui se produisent ce faisant" (Paul, 1982, p. 232). La monographie concerne simplement l'histoire d'un programme de perfectionnement des cadres en Ouganda qui illustre un grand nombre des notions évoquées dans le rapport.

Après des années de désordres politiques et économiques, le nouveau Gouvernement ougandais s'est attaqué au relèvement de l'économie. Avec l'aide du PNUD, le Secrétariat des entreprises industrielles publiques a arrêté des programmes à l'intention des entreprises industrielles de la Société de développement de l'Ouganda, qui appartient à l'Etat. Une mesure prise sans tarder a consisté à charger des spécialistes de la gestion de procéder à des diagnostics au sujet de plusieurs entreprises. Les évaluations sur lesquelles se fondaient ces diagnostics sont en fait devenues une analyse des besoins de formation concernant le perfectionnement des cadres des entreprises.

Le Secrétariat des entreprises industrielles publiques ainsi que la Société de développement de l'Ouganda et le ministère dont elle relève ont mis sur pied de concert un programme de perfectionnement d'une durée de 5 jours à l'intention des présidents et des membres de leurs conseils d'administration, des administrateurs délégués et des cadres supérieurs des entreprises. Quelques fonctionnaires de la Société de développement de l'Ouganda ont aussi participé à ce programme de perfectionnement. Deux enseignants expatriés ont été recrutés et ils ont modifié leur matériel didactique en consultation avec des moniteurs locaux à qui l'on avait fait savoir qu'ils assumeraient prochainement la présentation du programme de perfectionnement, ce qui veut dire que le matériel didactique, portant essentiellement sur des exercices de simulation ainsi que sur plusieurs études de cas et sur des psychodrames, a été rattaché au milieu ambiant de façon à refléter la situation de l'Ouganda. Le logiciel employé sur les ordinateurs personnels (OP) a permis aux enseignants d'effectuer ces modifications très rapidement.

A l'issue de cette mise à l'essai, le programme même de perfectionnement des cadres a débuté. Certains des participants étaient des hommes d'affaires très expérimentés, mais quelques autres participants n'avaient aucune expérience des affaires. Dans un certain nombre de cas, les participants n'étaient nullement persuadés qu'ils devaient participer au programme de perfectionnement, mais ce qui les a convaincus, c'est l'appui enthousiaste qu'ont prêté au programme de perfectionnement le directeur du Secrétariat des entreprises industrielles publiques et son principal conseiller technique, qui ont fait savoir que la participation au programme de perfectionnement pourrait influencer sur le niveau de l'appui que l'entreprise dont le participant relevait recevrait du Secrétariat.

Le ministre adjoint a déclaré ouvert le programme de perfectionnement des cadres. Les enseignants, âgés l'un et l'autre d'une quarantaine d'années, se sont présentés. Ils ont établi leur autorité en mentionnant leurs nombreux diplômes ainsi que leurs nombreuses publications et missions de consultation et en faisant connaître leur expérience en matière de gestion tant dans le

secteur privé que dans le secteur public. Ils ont ensuite donné des renseignements personnels les concernant, quant à la taille de leur famille et au souci qu'ils avaient de mener à bien le programme de perfectionnement des cadres.

A l'issue de cette introduction, des groupes de participants ont effectué plusieurs exercices concrets qui se sont d'ordinaire terminés par un débat sur la question de leur application dans la pratique ougandaise en matière de gestion. L'un de ces exercices consistait en une simulation assistée par OP d'entreprises faisant partie d'une "société de développement ougandaise". Au début de chaque module ou section du programme de perfectionnement, les enseignants ont donné des objectifs nettement définis et un plan d'activité nettement tracé. Après ce début, l'influence des enseignants a de propos délibéré diminué peu à peu. De fait, à l'issue de la première journée du programme de perfectionnement, les participants ont choisi l'un d'entre eux pour remplacer les enseignants qui présidaient les débats.

Au cours du programme de perfectionnement des cadres, un éminent homme d'affaires local, le directeur du Secrétariat des entreprises industrielles publiques et des fonctionnaires de ce secrétariat ont joué les rôles les plus importants de théâtre-pédagogie. Les moniteurs locaux ont observé les enseignants expatriés et les ont aidés.

A la fin du programme de perfectionnement des cadres, le directeur du Secrétariat des entreprises industrielles publiques a amené les participants à revoir le programme de perfectionnement et à débattre des plans d'action à l'intention des entreprises et de la Société de développement de l'Ouganda qui découlaient du programme de perfectionnement. Lors de la cérémonie de clôture, le directeur du Secrétariat des entreprises industrielles publiques a remis aux participants un certificat et le ministre a parlé de l'importance que la gestion de leurs entreprises présentait pour le pays.

Les deux enseignants ont ensuite rédigé un manuel du maître renfermant des indications détaillées pour chaque séance, y compris des transparents pour rétroprojecteur et des programmes d'OP, et ils ont ensuite quitté le pays. Depuis leur départ, les enseignants locaux ont dispensé à deux reprises un programme de perfectionnement des cadres mis au point par leurs soins et qui a été couronné de succès.

A l'issue du programme de perfectionnement des cadres, le Secrétariat des entreprises industrielles publiques a recruté des équipes de consultants pour conseiller (mais non diriger) les cadres des entreprises, donner un atelier ayant pour objet de constituer parmi les cadres des groupes d'apprentissage par l'action et mis au point un programme de perfectionnement des cadres concernant les compétences en matière de commercialisation.

REFERENCES

- Abramson, R. et Halset, W., 1979, Comment améliorer les performances de l'entreprise. Série Formation à la gestion, 15. OIT, Genève.
- Abudu, F., 1986, "Work attitudes of Africans, with special reference to Nigeria", International Studies of Management and Organization, vol. xvi, no. 2, p. 17 à 36.
- Agency for International Development des Etats-Unis/Malawi, 1987, New Directions for Promoting Small and Medium Scale Enterprises in Malawi: Constraints and Projects for Growth. Rural Enterprises and Agrobusiness Development Institutions Project.
- Agnelly, R.L., 1972, "Training the Vietnamese", Training and Development Journal, vol. 26, no. 9, p. 36 à 41.
- Ahiazu, A.I., 1986, "The African thought-system and the work behaviour of the African industrial man", International Studies of Management and Organization, vol. xvi, no. 2, p. 37 à 58.
- Blunt, P. et Popoola, O., 1985, Personnel Management in Africa. Longmans, Londres.
- Boisot, M. et Fiol, M., 1987, "Chinese boxes and learning cubes: action learning in a cross-cultural context", Journal of Management Development, vol. 6, no. 2, p. 8 à 18.
- Burgoyne, J.G. et Stuart, R., 1976, "The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes", Personnel Review, vol. 5, no. 4, p. 19 à 29.
- Clifford, D. et Cavanaugh, R., 1985, The Winning Performance. Bantam, New York.
- Coates, J., 1990, "Management training in developing countries", Industrial and Commercial Training, vol. 22, no. 4, p. 4 à 9.
- Crosby, J.R., 1985, "Developing local nationals in a multinational", The Journal of Management Development, vol. 4, no. 1, p. 36 à 46.
- Cunnington, B. et Trevor-Roberts, B., 1986, "Educating general managers for tomorrow: have we got it right?", Business Education, vol. 7, no. 4, p. 37 à 47.
- Dakin, S.R. et Hamilton, R.T., 1985, "The development of general managers: some New Zealand evidence", Management Decision, vol. 23, no. 4, p. 28 à 34.
- Deal, T.E. et Kennedy, A.A., 1982, Corporate Cultures. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- de Lusignan, G., 1990, "Bridging the "management skills gap"", Finance and Development, vol. 27, no. 1, p. 40 à 42.

- Desjardins, C. et Lamy, N., 1987. Management Training for Women: A Selected and Annotated Bibliography Followed by a Description of Training Programmes. Ecole des hautes études commerciales, affiliée à l'Université de Montréal.
- Ejiogu, A.M., 1983. "Participative management in a developing economy: poison or placebo? The Journal of Applied Behavioural Science, vol. 19, no. 3, p. 239 à 247.
- Evarts, H.F., 1987. "The competency programme of the American Management Association". Industrial and Commercial Training, vol. 19, no. 1, p. 3 à 7.
- Fairbairn, T.I.J. (éd). 1988. Island Entrepreneurs. East-West Centre, Hawaii.
- Gershenberg, I., 1990, "The training and dissemination of managerial know-how in LDCs: Jamaica". Social and Economic Studies, vol. 39, no. 2, p. 193 à 215.
- Gluck, F.W., 1984. "Vision and leadership". Interfaces, January-February, vol. 14, no. 1, p. 10 à 18.
- Hanks, K., Puisipher, G.L. et Fox, W., 1986. Another Way of Learning and Teaching. The Relational Learning Group, Utah.
- Hofstede, G., 1980. Culture and Management Development, OIT, Genève.
- Hopper, J.R., 1972, "Management training in developing countries". Training and Development Journal, vol. 26, no. 9, p. 6 à 11.
- Howard, C.G., 1972, "Model for an international management development programme". Training and Development Journal, vol. 26, no. 9, p. 20 à 29.
- Huczynski, A.A. et Lewis, J.W., 1979, "The influence of organizational variables on management training transfer", et "Response to Cooper and Burgoyne: organizational and individualistic approaches to learning transfer", Journal of Enterprise Management, vol. 2, no. 1.
- Huge, E.C., 1988. The Spirit of Manufacturing Excellence. Ernst and Whinney, New York.
- Jain, S.K., 1984. Management Education to the End of the Century: the Asian Scene. OIT, Genève.
- Jones, M., 1986. "Management development: an African focus". Management Education and Development, vol. 17, no. 3, p. 202 à 216. Reproduit dans Jones (1989).
- Jones, M., 1989. "Management development: an African focus". International Studies in Management and Organization, vol. 19, no. 1, p. 74 à 90.
- Knibbs, J., Morgan, S. et Toone, R., 1985, "Dissonant views of the manager's role: management development implications", vol. 9, no. 3, p. 20 à 22.

- Kubr. M. et Wallace. J., 1983, Successes and Failures in Meeting the Management Challenge Strategies and their Implication. World Bank Staff Working Papers 585 et Série Formation à la gestion 12. Banque mondiale, Washington, et OIT, Genève.
- Kubr. M., 1984, Increasing the Impact of Management Development Institutions: Problems and Strategies, OIT, Genève.
- Leonard, D.K., 1987, "The political realities of African management". World development, vol. 15, no. 7, p. 899 à 910.
- Limerick, D., Cunnington, B. et Trevor-Roberts, B., 1984, Frontiers of Excellence, Australian Institute of Management, Brisbane.
- Lindsay, C.P. et Dempsey, B.L., 1985, "Experiences in training Chinese business people to use U.S. management techniques". Journal of Applied Behavioural Science, vol. 21, no. 1, p. 65 à 78.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S.A. et Hennessy, H.W., 1985, "What do successful managers really do? An observation study of managerial activities". Journal of Applied Behavioural Science, vol. 21, no. 1, p. 255 à 270.
- Mansfield, R. et Alan, K., 1985, "Decentralization, management development and organizational performance in a developing country". Personnel Review, vol. 14, no. 3, p. 33 à 38.
- Margerison, C., 1988, "Trends in management development: the need for some hard based rules", The Journal of Management Development, vol. 7, no. 6, p. 35 à 47.
- Marius, H., 1987, "The informal sector in developing countries", dans Neck et Nelson (1987), p. 59 à 69.
- Nanjundan, S., 1956, Les petites et moyennes entreprises : quelques questions fondamentales relatives à leur développement, ONUDI, Vienne.
- Neck, P.A. et Nelson, R., 1987, Le développement des petites entreprises : politiques et programmes, 2ème édition, OIT, Genève.
- Nelson, R.E., 1981, Small Enterprise development: an Asian Review, OIT, Genève.
- Nevis, E.C., 1983, "Using an American perspective in understanding another culture: towards a hierarchy of needs for the People's Republic of China". The Journal of Applied Behavioural Science, vol. 19, no. 3, p. 249 à 264.
- OIT, 1968, An Introduction to Business Games, Management Development Manual, 27, Genève.
- OIT, 1972, An Introductory Course in Teaching and Training Methods for Management Development, Management Development Manual, 36, Genève.
- OIT, 1979, Somes Ideas on the Use of Expatriate Personnel to Assist Small Enterprise Development, Genève.

- OIT, 1985. Flexible Learning Packages (FLP): Technical Note on Methodology. Genève.
- OIT, 1986. Rôle des organisations d'employeurs dans la promotion de la formation à la gestion. Genève.
- ONUDI, 1985. La liaison université-industrie : Guide pour la création de groupes de liaison industrielle dans les pays en développement (PC.115). Vienne.
- ONUDI, 1988. Industrial Projects Development Phase III. DP-ID.SER/C.18/Rev.1. Vienne.
- ONUDI, 1989a. Première Consultation sur les petites et moyennes entreprises, y compris les coopératives. ID/WG.492/9. Vienne.
- ONUDI, 1989b. Mise en valeur des ressources humaines dans le secteur industriel : Mozambique. ODG.4/GC.3/7q. Vienne.
- ONUDI, 1989c. Technical Services for Training Under the Sudan Sugar Rehabilitation Project: Phase I Appendices I-III Technical report. IO/R.123. Vienne.
- ONUDI, 1989d. La revitalisation des industries manufacturières du Libéria, en particulier des industries agro-alimentaires. PPD/R.23. Vienne.
- ONUDI, 1989e. Djibouti - Diversifier l'économie en industrialisant. Série d'études sur le développement industriel. Vienne.
- ONUDI, 1990. Computers for Industrial Management in Africa: the case of Ethiopia. PPD.176. Vienne.
- ONUDI, 1991a. Computers for Industrial Management in Africa: an Overview of Issues. PPD.187. Vienne.
- ONUDI, 1991b. Human Resources and Industrial Development in Africa. IPP/REG. Projet de rapport.
- Pascale, R. et Athos, A., 1981. The Art of Japanese Management: Applications for American Executives. Harper and Row, New York.
- Patel, V.G., 1987. "Developing indigenous entrepreneurship: the Gujarat model", dans Neck et Nelson (1987), p. 107 à 123.
- Paul, S., 1982. Managing Development Programs: the Lessons of Success. Eastview, Boulder (Colorado).
- Paul, S. et al., 1989. Educating Managers for Business and Government: a Review of International Experience. World Bank Discussion Papers 54. Banque mondiale, Washington.
- Peters, T.J. et Waterman, R.H., 1984. In Search of Excellence. Harper and Row, Sydney.
- PNUD/Gouvernement néerlandais/OIT/ONUDI, 1988. Development of Rural Small Industrial Enterprises. Vienne.



- PNUD/Banque mondiale, 1989. Programme for Strengthening Training Institutions in Africa. Project Document. Genève et Washington, cité dans Schellekens (1989).
- Pun, A.S.L., 1990. "Managing the cultural differences in learning". Journal of Management Development, vol. 9, no. 5, p. 35 à 40.
- Revans, R., 1986. "Action learning in a developing country". Management Decision, vol. 24, no. 6, p. 3 à 7.
- Rosenthal, I., Tuthill, J., Bury, R. et Frazier, M., 1986. "Signposts in development management: a computer-based analysis of 277 projects in Africa". Aid Evaluation Occasional Paper No 10. Agency for International Development des Etats-Unis, Washington.
- Safavi, F., 1981. "A model of management education in Africa". Academy of Management Review, vol. 6, no. 2, p. 319 à 331.
- Safavi, F. et Tweddell, C.E., 1990. "Attributes of success in African management development programmes: concepts and applications": Journal of Management Development, vol. 9, no. 6, p. 50 à 63.
- Schellekens, L., 1989. "Management training and its contribution to economic recovery in Africa". Journal of Management Development, vol. 8, no. 5, p. 40 à 50.
- Schermerhorn, J.R., Bussom, R.S., Elsaid, H. et Wilson, H.K., 1985. "Managing the interorganizational context of management development in a developing country: a case study". Leadership and Organization Development Journal, vol. 6, no. 1, p. 27 à 32.
- Seddon, J., 1987. "Assumptions, culture and performance appraisal". Journal of Management Development, vol. 6, no. 3, p. 47 à 54.
- Smith, B. et Delahaye, B., 1987. How to be an Effective Trainer. Wiley, New York.
- Tait, W.J., "Training the trainer in Asian and Western Pacific countries". Training and Development Journal, vol. 26, no. 10, p. 44 à 47.
- The Economist, 1991. "A survey of management education". The Economist, 2 mars, p. 3 à 20.
- van der Wees, C. et Romijn, H., 1987. "Entrepreneurship and Small Enterprise Development for Women in Developing Countries: An agenda of unanswered question". OIT, Genève.
- Willoughby, C., 1985. Strategies for Strengthening Management Training Institutions in Developing Countries. OIT, Genève.
- Wangwe, S.M., 1989. "Building indigenous industrial capacity: a study of selected industries in Tanzania", mémoire présentée au Workshop on Alternative Development Strategies in Africa, International Development Centre, Université d'Oxford.
- Yavas, U., Kaynak, E. et Dilber, M., 1985. "The managerial climate in less-developed countries". Management Decision, vol. 23, no. 3, p. 29 à 40.

- Yavas, U. et Cavusgil, S.T., 1989. "Management know-how transfer in developing countries: efficacy of specialized training courses". Management International Review, vol. 29, no. 3, p. 72 à 80.
- Youker, R., 1989. "Lessons from evaluations in Africa for external funding bodies", dans Davis, J., Easterby-Smith, M., Mann, S. et Tanton, M. (éds). 1989. The Challenge to Western Management Development: International Alternatives, Routledge, Londres.