

Entraînement pour le personnel de carrière industrielle **Experience in Management Training**

F.D. Barrett

Volume 9, numéro 3, juin 1954

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022866ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022866ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Barrett, F. (1954). Entraînement pour le personnel de carrière industrielle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 9(3), 206–214. <https://doi.org/10.7202/1022866ar>

Résumé de l'article

L'entraînement du nouveau personnel de gérance qui entre au service d'une corporation moderne constitue une part importante pour assurer la stabilité et la vitalité à toute entreprise. Le programme d'entraînement ou de perfectionnement a pour but de développer et d'approfondir son sens administratif, à cause de l'aspect technique et administratif que comporte son travail. Ce dernier aspect du travail suscite des problèmes concernant les facteurs humains et sociaux et nécessite beaucoup de compréhension. L'Aluminum Company of Canada ayant compris cette exigence a établi un système d'entraînement en deux phases: l'une dite d'extérieur et l'autre d'école. C'est ce programme que l'auteur présente dans cet article en expliquant son fonctionnement et les résultats apportés.

Entraînement pour le personnel de carrière industrielle

F.D. Barrett

L'entraînement du nouveau personnel de gérance qui entre au service d'une corporation moderne constitue une part importante pour assurer la stabilité et la vitalité à toute entreprise. Le programme d'entraînement ou de perfectionnement a pour but de développer et d'approfondir son sens administratif, à cause de l'aspect technique et administratif que comporte son travail. Ce dernier aspect du travail suscite des problèmes concernant les facteurs humains et sociaux et nécessite beaucoup de compréhension. L'Aluminum Company of Canada ayant compris cette exigence a établi un système d'entraînement en deux phases: l'une dite d'extérieur et l'autre d'école. C'est ce programme que l'auteur présente dans cet article en expliquant son fonctionnement et les résultats apportés.

Dans le domaine de la gérance industrielle, l'entraînement et le perfectionnement du personnel sont des responsabilités sérieuses. Il ne pourrait en être autrement. La stabilité, l'endurance et la vitalité de toute entreprise exigent que l'on procède avec diligence et prévoyance. L'entraînement du nouveau personnel de gérance qui entre au service d'une corporation moderne constitue une part importante de ce problème d'ordre général. Le présent article traitera de certaines préoccupations qui ont motivé la nature du programme d'entraînement du personnel de carrière nouvellement engagé par l'Aluminum Company of Canada, Limited.

Dès son entrée au service de la Compagnie, l'employé qui suit un entraînement pour la gérance administrative est, de ce fait, admis au sein d'une importante entreprise dont les opérations sont multiples. En outre du siège social qui est situé à Montréal, il y a plusieurs grandes et petites usines de force motrice, métallur-

BARRETT, F.D., docteur en économique industrielle (Massachusetts Institute of Technology), officier supérieur de l'entraînement, (Personnel), Aluminum Company of Canada.

giques, et de fabrication, dans le Québec, en Ontario et en Colombie Britannique. Dans la structure même de la Corporation, l'employé trouve une grande variété d'activités conjointes, ayant chacune son caractère propre, mais se rattachant les unes aux autres dans le meilleur intérêt de l'organisation. Il pénètre dans un monde complexe par ses aspects techniques, humains et financiers. Dans cet enchevêtrement d'activités dont l'action est conjuguée, il est destiné à passer plusieurs années sinon toute la vie. C'est là qu'il cherche à se créer une carrière. Il aspire, en outre, d'y trouver sa satisfaction personnelle, non seulement dans la récompense monétaire qu'il obtiendra, mais aussi dans sa tâche et sa contribution de plus en plus importante à la cause commune d'ordre économique et social. Son entraînement, sa maturité et le développement, marqueront le cours de ses progrès au cours des années.

PROBLEME DE L'ENTRAÎNEMENT POUR LA GERANCE

Tout programme d'entraînement ou de perfectionnement doit être conçu pour faciliter chez l'employé une compréhension plus approfondie et sans cesse grandissante de son sens administratif, de son savoir et de son habileté. En sa qualité de membre de l'administration, ses responsabilités et ses fonctions dans une entreprise de cette complexité, requièrent un jugement et une entreprise de la plus haute valeur. L'expérience pratique de tous les jours est la voie principale qui le conduira vers une maturité croissante, mais ce schème de l'expérience peut être conçu de manière à pouvoir confirmer son développement ou à l'élever au plus haut degré possible. Par ailleurs, il se peut qu'on lui fasse suivre divers cours d'entraînement qui peuvent agir à la manière d'une catalyse chimique pour accélérer à la fois le rythme de son avancement et augmenter le degré d'efficacité du travail qu'il accomplit à ce moment-là. Afin d'étudier plus avant certaines des considérations qui doivent entrer en ligne de compte en marge de l'entraînement, examinons de plus près la nature du travail de gérance dans l'industrie.

L'aspect du travail de gérance qui, à première vue, est peut-être le plus en évidence, est l'*aspect technique*. La plupart des industries contemporaines reposent sur les bases du génie technologique. Par conséquent, pour ce qui est du contrôle de la production, on exige souvent une très haute compétence technique. Le fait que dans l'industrie de l'aluminium, plus de soixante-dix pour cent des universitaires diplômés qui sont acceptés sont des ingénieurs, confirme cet avancé. En outre, un certain nombre de techniciens spécialisés sont requis pour

les travaux de recherches ainsi que pour divers aspects du génie dans une usine. Dans la finance, la comptabilité, la gérance des bureaux, ou l'achat, on requiert un savoir technique et des connaissances générales très approfondis afin de pouvoir se familiariser avec les principes, les techniques, les procédures et les faits relevant de ces domaines spécialisés.

L'aspect du travail de gérance dont on se rend moins bien compte, peut-être parce qu'il est si évident, est celui que nous appelons l'aspect *administratif*. Que veut dire ce terme ? Prenons l'exemple hypothétique du directeur d'une usine de fabrication. Assumons qu'il a, sous ses ordres, plusieurs contremaîtres dont chacun, tour à tour, doit exercer sa vigilance ou sa surveillance sur quelques ouvriers rémunérés à l'heure. Ceux-ci forment un groupe de gens organisés sur différents niveaux ainsi que par la division du travail. Ils sont pourvus de l'espace nécessaire au travail, d'outils, de machines, et leur tâche est de transformer la matière première en un produit fini. Nous constatons que dans son ensemble, cette situation entraîne plusieurs facteurs: les considérations du coût et des bénéfices, des méthodes de travail, de l'entretien de l'outillage et de la machinerie, du caractère personnel des individus et des relations sociales entre des hommes qui travaillent dans une étroite proximité et dans une interdépendance fonctionnelle directe. Le directeur est entièrement responsable de cette situation quelqu'en soit l'aspect. Sa tâche est celle d'administrer, d'heure en heure et de jour en jour, ce complexe toujours changeant, toujours instable, des activités et des actions conjuguées humaines et mécaniques.

De tous les facteurs relevant de cette situation, les facteurs humains et sociaux sont sans aucun doute les plus complexes. En outre des obligations morales qui sont requises chaque fois qu'un être humain porte une responsabilité qu'il doit transmettre à autrui, on exige du directeur une compréhension considérable de la psychologie pratique. Il doit comprendre les besoins et les déficiences qui motivent les gens, les conditions qui créent le travail d'équipe, l'esprit de corps et le moral, la nature de la communication humaine, et l'importance de la sensibilité et des sentiments dans les situations entre humains. La situation qu'il commande et au coeur de laquelle il doit administrer, est concrète et pratique; l'habileté administrative que cela concerne est donc pratique plutôt qu'abstraite et émane du jugement, de la perspicacité, de la sagesse et de l'imagination. En dernière analyse, il a été déclaré que la gérance administrative consiste à pouvoir accomplir le travail

nécessaire avec, et grâce à la coopération des gens. C'est donc dans ce domaine que les administrateurs les plus compétents du monde des affaires, du gouvernement, des unions et de la chose publique, déploient souvent leurs plus précieux talents.

PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT — PHASE D'EXTERIEUR — PHASE D'ÉCOLE

Puisque nous avons fait, bien que trop brièvement, l'examen de ces considérations majeures qui se rattachent au problème de l'entraînement pour la gérance, jetons un coup d'oeil sur le programme d'entraînement qui a été adopté par l'Aluminum Company of Canada, pour le lancement du personnel de carrière nouvellement employé, dans la marche sans cesse croissante et de perfectionnement qu'il doit suivre. Ce programme ne sert qu'à procurer à ce nouveau personnel une préparation générale, après quoi il devra se soumettre à d'autres imprévus et à d'autres expériences. Le programme dure rarement plus d'un an, mais sa durée peut varier selon les individus et les circonstances.

L'entraînement consiste de deux phases qui chevauchent l'une sur l'autre. On les désigne comme suit: phase d'extérieur et, phase d'école. La phase extérieure est composée de deux parties et comporte de courtes visites aux diverses usines et aux installations du Québec et de l'Ontario, ainsi que plusieurs stages de trois mois dans divers bureaux ou usines. Pendant ces périodes, l'employé qui est à l'entraînement se familiarise avec l'organisation et les opérations de diverses usines, tout en acquérant une meilleure compréhension de la parenté qui existe entre ces usines. En résumé, l'employé qui est ainsi soumis à l'entraînement, se familiarise avec la façon dont la Compagnie est organisée, dans ses détails comme dans son ensemble. Les tâches temporaires qui lui sont assignées à l'extérieur, lui permettent d'acquérir, sur les lieux, une expérience personnelle dans certains domaines qui ne seront nécessairement pas ceux où il pourrait être régulièrement affecté. La phase extérieure est conçue de manière à lui permettre d'acquérir une conception précise de l'organisation, dans l'ensemble comme dans les détails. Peu à peu, il obtient ainsi une meilleure perspective et un sens plus précis de la place relative qu'il occupe dans cette structure de formation éducative. Sa perspective et ses connaissances peuvent s'étendre au fur et à mesure qu'il est apte à voir les choses selon leurs relations avec l'ensemble.

La phase d'école de ce programme a généralement lieu lorsque les employés qui sont soumis à l'entraînement ont fait plusieurs visites

dans les usines et ont été affectés, pour le moins, à un stage temporaire à l'extérieur. Dans le passé, cela prenait environ trois ou quatre semaines. Cet entraînement « scolaire » embrasse généralement plusieurs domaines: l'organisation du français pour la conversation, la structure sociale et culturelle du Canada français, l'administration et les relations humaines, l'administration du personnel et les relations ouvrières.

Le temps consacré aux sujets qui traitent de l'organisation et des opérations de la Compagnie est d'environ quinze heures. Si important soit-il, il n'en est pas moins vrai que ces connaissances ont déjà été considérablement développées au cours de la phase extérieure d'entraînement. L'enseignement du français de conversation occupe une place importante. On lui consacre en pratique au moins une heure par jour. Les causeries et les discussions concernant le Canada français occupent généralement environ six heures, au cours desquelles on inculque aux employés-élèves, des notions générales qui leur permettront de mieux comprendre leurs compatriotes Canadiens-français.

Sur le temps alloué, les périodes concernant l'administration et les relations humaines, et, l'administration du personnel et les relations ouvrières, ont prédominé jusqu'à concurrence d'environ soixante-cinq pour cent de la totalité du temps passé en classe. Le but de l'entraînement pour la gérance, est d'aider l'employé-élève à développer sa conception de l'administration par des moyens pratiques, à approfondir sans cesse son sens des responsabilités envers autrui au cours des conditions normales de travail, et à accentuer plus efficacement ses talents de commandement et de coopération administrative. L'entraînement traitant de l'administration du personnel ou du domaine des relations ouvrières, est d'un caractère administratif, comme il l'est à celui qui touche aux relations humaines, mais il tend en outre, à favoriser une connaissance plus approfondie de certains usages, des outils employés et de la technique de l'administration du personnel dans une situation unionisée.

CAS-ETUDE ET ROLE-JOUE

Nous faisons allusion, ici, à l'habileté *pratique* dans l'administration. L'administrateur doit travailler dans des situations concrètes qui sont d'un caractère complexe. Nous prétendons que ce genre d'habileté ne se développe pas plus efficacement par la lecture d'un livre ou en écoutant une causerie, même si cela pouvait y contribuer. Par

ailleurs, et dans une très grande part, la sagesse, le jugement et l'habileté pratique ne peuvent être enseignés mais doivent plutôt être appris. En raison de ces deux prémisses, la méthode d'approche du *cas-étude* et les techniques du *rôle-joué*, ont formé le fond de l'entraînement dans ces domaines.

Un « cas » de relations humaines, consiste en un rapport non interprété et réel d'une situation ou d'un problème ayant pu surgir au sein d'une organisation. De tels problèmes peuvent affecter deux individus seulement ou ils peuvent être pénétrants au point de se ramifier dans toute une entreprise. La tâche de l'employé-élève est d'isoler tous et chacun des problèmes en question, de faire l'analyse du réseau généralement compliqué des causes et des effets, de diagnostiquer les forces qui sont à l'oeuvre, et, en dernier lieu, de proposer un cours d'actions, explicite et détaillé, apte à remédier à la situation-problème. Parce que ce procédé est démontré dans un groupe, au cours de la discussion, sous la gouverne d'un chef qui pose les questions mais qui ne donne pas les réponses, les employés-élèves sont dans l'obligation de ne compter que sur leurs propres ressources intellectuelles. En exprimant une opinion ou en formant un jugement personnels, les employés-élèves s'exposent aux interpellations du groupe. Lorsque leurs opinions sont mises en doute, les employés-élèves se trouvent dans l'obligation d'examiner à nouveau leurs prétentions souvent inconscientes concernant la nature humaine ou les organisations, et doivent tenter de trouver des solutions plus éprouvées et plus tentatives. Ils doivent en outre s'efforcer de cultiver une attitude plus apte à élucider et à résoudre les problèmes administratifs humains.

La technique de *rôle-joué* qui est employée, sert à exposer devant un groupe, un problème qui ne concerne que deux individus. Par exemple, un problème caractéristique de l'industrie est celui d'un supérieur qui convoque un subalterne à une entrevue dans le but de discuter avec celui-ci des points convaincants et des faiblesses de son comportement et de la manière dont il s'acquitte de sa tâche. Une telle situation est souvent chargée d'un élément émotif qui requiert du tact, de l'adresse et de la compréhension, particulièrement si, au cours de l'entrevue, le supérieur et le subalterne doivent rechercher tous les deux un moyen pratique pour améliorer le rendement du subalterne. L'expérience de la méthode dite *rôle-joué*, démontre que l'employé-élève, en établissant un schéma d'entrevue et en l'interprétant, en découvre les points faibles pour ensuite l'améliorer en fonction des problèmes délicats et multiples du domaine des relations entre individus.

Les *cas-étude*, et les *rôles-joués* sont des compléments techniques basés sur une philosophie fondamentale. L'abord du *cas-étude* tente à aider les postulants en gérance administrative à développer leurs aptitudes, à *diagnostiquer* et à *résoudre* les problèmes concrets des relations humaines. La technique du *rôle-joué* cherche à aider les postulants à acquérir l'habileté sociale nécessaire pour « *exécuter* », c'est-à-dire, mettre en pratique et tirer profit des solutions trouvées grâce à ce procédé d'analyse et de diagnostique. Toute tentative d'exécution exigera que l'administrateur s'entretienne avec une ou plusieurs personnes, de manière à changer les attitudes, à obtenir la collaboration et l'appui, les conseils, les directives, ou, user de persuasion ou de discipline. Pour ainsi dire, les approches du *cas-étude* et du *rôle-joué* sont inséparables: de manière à agir avec efficacité, on doit avant tout comprendre, mais la compréhension, si elle est privée d'une action efficace, ne peut être utile. Ceux qui sont reconnus comme les meilleurs administrateurs du point analytique ou diagnostique, sont souvent des chefs inefficaces, parce qu'ils sont incapables de traduire une décision en un résultat, c'est-à-dire, qu'ils ne peuvent traiter efficacement avec les gens sur le niveau « face à face ». De plus, des gens qui sont des plus à l'aise et des plus habiles dans leurs relations du « face à face » avec autrui, sont souvent des administrateurs inefficaces parce que leurs facultés d'analyser, de diagnostiquer et de décider ne sont pas suffisamment développées.

RESULTATS DU PROGRAMME D'ENTRAÎNEMENT

L'attrait le plus frappant et le plus commun de ces deux problèmes d'approche: le *cas-étude* et le *rôle-joué*, est précisément parce qu'ils constituent en apparence une logique d'un aussi rare illogisme. Ils sont basés sur le concept « d'apprendre en faisant », c'est-à-dire, d'apprendre par l'expérience. Toutefois, l'industrie ne peut se permettre d'assumer qu'un cours d'entraînement en gérance administrative est efficace simplement parce qu'il est conçu selon la logique saine. Le résultat est important. Les recherches sont nécessaires pour vérifier si des résultats adéquats ont été obtenus. De telles recherches font partie des activités régulières de notre personnel d'entraînement. Au cours d'une enquête, on constata une amélioration marquée dans l'aptitude qu'avaient les employés-élèves, d'analyser, d'interpréter et solutionner des problèmes écrits relevant de l'administration et des relations humaines. D'autres relevés ont démontré que les étudiants avaient acquis des nouvelles perspectives, des nouvelles attitudes et, dans certains cas, une

nouvelle compréhension des forces psychologiques et sociales en oeuvre dans les situations humaines. Des relevés plus précis ayant été faits peu de temps après le terme d'un cours, ont démontré que plusieurs étudiants rapportaient qu'ils étaient déjà en mesure de tirer profit de ces nouveaux discernements, ainsi que d'une habileté nouvellement acquise, pour solutionner de véritables problèmes administratifs et dans des cas les concernant en propre. Comme on doit s'y attendre, certains étudiants en tirent un grand profit cependant que d'autres n'en profitent guère. Mais, dans l'ensemble, les résultats ont été encourageants.

Les *cas-étude* et les *rôles-joués* ne sont certes pas des élixirs qui peuvent créer des gérants en un jour. * Toutefois, ce sont des méthodes pratiques qui semblent accomplir une amélioration marquée dans le domaine du savoir administratif. Dans une économie de croissance rapide, elles offrent des moyens d'aider les jeunes gens à faire face aux lourdes charges de responsabilités que notre époque leur lance, comme un défi !

- (*) On peut se procurer un compte rendu plus détaillé de la technique et de la philosophie du travail d'approche du « *cas-étude* », dans un article de F.-J. Doethlisberger, publié dans *Harvard Business Review*, en septembre, 1951, sous le titre: « *Training Supervisors in Human Relations* ». Pour une explication et un exposé du « *rôle-joué* », on peut consulter un article publié dans la revue « *Sociatry* », en juin 1947, par le professeur Alex Bavelas, de l'Institut Technologique du Massachusetts, et intitulé: « *Role-Playing and Management Training* ».

SUMMARY:

EXPERIENCE IN MANAGEMENT TRAINING

Post employment training of newly-engaged management personnel is a vital responsibility in modern industry. The new employee enters an organization that is technically, socially and financially complex. In order to prepare young men for their careers in the organization, the Aluminum Company of Canada, Limited conducts a training program of several months' duration. This program consists of two parts, a field phase and a classroom phase.

The field phase consists of short visits to the various plants and installations in Quebec and Ontario and of temporary job assignments usually three months in length. The purpose is to give the trainees a general understanding of the organization and operation of the Company and its various units.

The classroom phase usually lasts three or four weeks. It includes sessions in conversational French and lectures and discussions on French Canada to help non-French-speaking trainees gain greater understanding of, and ability to commun-

icate with their French Canadian compatriots. In addition, the classroom phase includes a certain number of seminars on Company organization and activities.

However, some 65 percent of the total time is allotted to the areas of administration and human relations and of personnel administration and labour relations. This emphasis on the human aspect of management is due to the Company's belief that the manager's competence in this complex area of endeavour is of fundamental importance. The training objective in administration and human relations is to help the managerial trainee develop useful ways of thinking about administration, to increase his awareness of his responsibilities to and for others in the work life situation, and cultivate skills of effective leadership and cooperation. The training in personnel administration and labour relations possesses some of the same objectives as the training in administration and human relations, but in addition, aims at promoting increased familiarity with some of the special practices, tools, and techniques of personnel administration in a unionized situation.

Because the training objectives concern the development of *practical* understanding and skills, use is made of the case-study and the role-playing methods. In these methods the students themselves are given a good part of the responsibility for learning and they deal with subject material which consists of concrete and actual cases taken from industrial situations.

ERRATA: In the last issue, at the bottom of page 166, one line is missing in the excerpt from *The Letter to the Turin Social Week*. The complete sentence should read as follow:

"In the main, there is actually no true right of a worker to co-management; but this does not prevent employers from granting participation in some form and measure to the workman, just as it does NOT IMPEDE THE STATE FROM CONFERRING UPON LABOR THE MEANS OF MAKING its voice heard in the management of certain industries, and in certain cases, where the overwhelming power of anonymous capital left to itself, manifestly harms the community."