

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 45 (1987)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Le problème du contrôle de qualité dans la formation en administration des affaires  
**Autor:** Inzerilli, Giorgio  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139563>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Le problème du contrôle de qualité dans la formation en administration des affaires

Giogio Inzerilli,  
professeur,  
Rotterdam School of Management,  
Erasmus University Rotterdam

Au cours des vingt dernières années, la formation en administration des affaires a connu un essor rapide, tant en Europe qu'aux Etats-Unis. Le nombre de diplômés MBA atteint des dizaines de milliers. Des deux côtés de l'Atlantique, une quantité croissante d'écoles d'administration des affaires (Business Schools) proposent des cours post-grade pour cadres et de plus en plus d'entreprises demandent à ces écoles de développer des programmes de cours spécifiquement adaptés à leurs besoins.

La formation en administration des affaires aux Etats-Unis diffère cependant de celle prodiguée en Europe sur quelques points fondamentaux. Aux Etats-Unis, elle est assurée par des hautes écoles, bénéficiant depuis plusieurs décennies d'une crédibilité confirmée au sein du monde des affaires et dans le public en général.

En Europe, par contre, cette formation est encore loin de jouir d'une crédibilité comparable. Elle a pris un essor considérable, mais se trouve maintenant à la croisée des chemins, selon une expression du *Financial Times*, de septembre 1986. Tôt ou tard, l'Etat, les entreprises et le public en général vont se demander si la formation en administration des affaires proposées aujourd'hui en Europe vaut les investissements croissants qui lui sont consacrés.

La question est très importante, mais la réponse n'est pas aisée à trouver. La raison en est qu'il est très difficile d'évaluer la qualité et l'efficacité des activités d'éducation. Comme dans d'autres activités de service, de la publicité à la médecine, ce qu'on peut mesurer facilement n'est souvent pas pertinent et ce qui est pertinent n'est pas mesurable.

Néanmoins, il importe de savoir quelle est la valeur du type de formation en administration des affaires actuellement proposé en Europe. Si l'on ne fait pas un effort afin de trouver des méthodes efficaces pour l'évaluation et le contrôle de qualité, les entreprises et les Etats continueront d'investir beaucoup de moyens pour financer un type d'éducation dont les avantages sont, au mieux, incertains.

## TENDANCES ACTUELLES DANS L'ÉDUCATION POUR LES AFFAIRES

Le nombre de diplômes de maîtrise en administration des affaires («Master Degree in Business Administration» ou MBA) décernés aux Etats-Unis a passé de 7600 en 1965 à 66 000 en 1985; par rapport à l'ensemble des diplômes décernés, il a progressé de 7 % en

1965 à 23 % en 1985. En Europe, il a passé de quelque 500 diplômes par an au milieu des années 1970 à 2500 par an au milieu des années 1980. Il s'y ajoute divers programmes dépourvus de diplômes, offerts par des écoles d'administration des affaires, des sociétés de consultants indépendants et les services du personnel des entreprises. Au début des années 1980 déjà, *The Economist* a estimé que dans la seule Grande-Bretagne plus de 33 000 cadres participaient à de tels programmes chaque année.

En dépit de cette croissance, la formation européenne en administration des affaires a souvent été critiquée. A l'occasion d'une enquête sur les écoles européennes, l'hebdomadaire *Business Week* affirmait, en septembre 1986, que « la plupart des enseignants et des cadres prétendent qu'il faudra encore quinze à vingt ans pour que la formation en administration des affaires acquière le degré de respectabilité qu'il a atteint aux Etats-Unis. »

Une analyse plutôt pessimiste de la situation en Grande-Bretagne a paru dans le *Financial Times* en septembre 1986 également. Dans le Plan national publié il y a vingt ans, on estimait que la formation en administration des affaires aiderait l'économie britannique à atteindre ses objectifs de croissance, à savoir une augmentation de 4 % par an en moyenne. Mais il s'en est fallu de beaucoup que ce taux soit atteint. Malgré que de nombreux autres facteurs aient contribué à cet échec, il apparaît que la formation en administration des affaires n'a pas été à la hauteur des espoirs formulés.

On attendait une importante contribution de la part des nouveaux diplômés en MBA. Mais le *Financial Times* rapporte que, à l'heure actuelle, « peu de gens, en dehors de la salle des professeurs des écoles d'administration des affaires, seraient d'accord pour dire que ces programmes de formation préparent nécessairement les diplômés à bien diriger une affaire. On s'accorde plutôt à dire que la seule chose qui distingue l'ensemble de ces diplômés d'autres candidats à des carrières d'administration des affaires est qu'ils possèdent tous un certificat assurant qu'ils sont en possession d'un MBA ».

Un certain malaise existe également en Europe continentale. Les entreprises demandent toujours plus fréquemment aux écoles d'administration des affaires d'organiser des programmes spécifiquement ajustés à leurs besoins. D'autres firmes organisent de plus en plus de séminaires internes. Ce sont là des signes qui sembleraient indiquer que les programmes standard proposés par les écoles ne jouissent que d'une crédibilité limitée dans le monde des affaires.

Compte tenu de ces critiques et de l'accroissement probable des moyens financiers consacrés à ce domaine de la formation par les Etats, les entreprises et les individus, il devient particulièrement important de se demander comment on pourrait en contrôler et en améliorer la qualité.

Trois formes de contrôle paraissent possibles : l'une passant par l'Etat et sa législation, l'autre par le marché et sa régulation par le prix et la troisième par les entreprises contrôlant directement des activités dans le domaine de l'éducation.

En Europe comme aux Etats-Unis, les Etats n'ont pas tenté jusqu'ici de réglementer la formation en administration des affaires et il semble peu probable qu'ils le fassent dans un proche avenir. Ce genre de formation est en partie assuré par les universités, qui exercent un certain contrôle sur les facultés ou départements concernés.

Mais une part substantielle de la formation dans ce domaine est assurée, en Europe, par des écoles indépendantes, des sociétés de consultants et des individus privés opérant en quelque sorte dans un contexte de libre marché.

Les entreprises, de même, s'engagent de plus en plus dans l'organisation de cours de formation internes.

La réglementation par le marché et le contrôle direct par les entreprises apparaissent, par conséquent, comme les deux principales formes que puisse prendre le contrôle de qualité de la formation dans ce domaine en Europe. Ces deux formes de contrôle sont toutefois aussi inefficaces l'une que l'autre.

## INADÉQUATION DU CONTRÔLE PAR LE MARCHÉ

De Marshall au prix Nobel Arrow, les économistes prétendent depuis longtemps que les services complexes échappent à tout contrôle efficace par le marché. Les critiques formulées à l'encontre de la qualité de la formation en administration des affaires en Europe, pour la plupart issues du marché, viennent renforcer cette argumentation. Celle-ci est avant tout fondée sur une analyse des services médicaux. Mais elle s'applique également à la formation en administration des affaires, qui est un service impliquant un certain nombre d'experts, à savoir les enseignants, et un certain nombre de clients, c'est-à-dire les étudiants ou les entreprises finançant leurs études.

L'achat d'un service complexe n'est pas comparable à l'achat d'un bien de consommation comme des pommes, par exemple. Dans le cas des pommes, l'acheteur peut demander au vendeur de signer un contrat spécifiant, pour un prix donné, la quantité et les caractéristiques — telles la dimension ou la couleur — des pommes vendues. Il peut en principe inspecter les pommes avant d'en prendre livraison ; il peut les retourner au vendeur et être remboursé par celui-ci si elles ne correspondent pas aux spécifications. En d'autres termes, il y a une garantie de restitution. En cas de désaccord, un juge peut être désigné pour arbitrer le conflit. En revanche, cela ne s'applique que dans une mesure très restreinte dans le cas d'un service complexe, telle la formation en administration des affaires.

La formation ne s'achète pas à la quantité. Les finances d'inscription peuvent dépendre en partie de la durée du service. Mais ce qu'elles sont destinées à payer, ce sont des éléments intangibles, comme des connaissances ou des aptitudes, qui ne sont pas quantifiables et ne peuvent pas être mesurées pour permettre la fixation d'un prix proportionnel à la quantité. Ainsi, le professeur d'une école bien connue peut demander des honoraires plus élevés que celui d'une école qui l'est moins, ceci non pas parce qu'il parle plus longtemps, mais parce que ce qu'il dit est considéré comme revêtant une valeur plus élevée.

Dans le cas des pommes, le vendeur est responsable de fournir une livraison conforme aux spécifications du contrat. Il suffit que la livraison ne remplisse pas cette condition pour que l'acheteur puisse demander le remboursement des fonds engagés. Dans le domaine de la formation, en revanche, l'enseignant ne peut pas être tenu pour pleinement responsable du résultat de ses services. Ce que l'individu apprend dans le cadre d'un programme de for-

mation dépend en partie de la compétence de l'enseignant, mais en partie aussi de l'intelligence de l'étudiant et de ses motivations. L'étudiant est tenu de payer sa finance d'inscription quel que soit le résultat, sous réserve de l'intervention d'une faute évidente de la part de l'enseignant ou de l'école. La possibilité de restitution est donc limitée.

Un autre problème est qu'il n'est pas possible d'inspecter et de tester à l'avance la qualité des services en cause, afin de décider — comme dans le cas des pommes — si on veut les acheter ou non. La publicité et les brochures présentant un programme de formation n'en donnent généralement qu'une connaissance réduite par rapport à celle obtenue en suivant effectivement le programme. A ce moment-là, il est trop tard pour modifier son choix. Ce problème est particulièrement important pour des acheteurs individuels, qui ne peuvent pas se référer à d'autres expériences pour avoir un point de comparaison. S'ils s'inscrivent à un programme de formation long, pour un MBA par exemple, c'est une expérience qu'ils ne feront qu'une fois dans leur vie et il y a peu de chances qu'ils la répètent. S'ils s'inscrivent à des programmes courts, il s'agit généralement de programmes portant chaque fois sur des sujets différents, avec des enseignants et un matériel didactique différents, etc.

Les entreprises utilisant de façon répétée les services d'une variété d'écoles et de consultants sont en meilleure position pour évaluer la qualité des programmes de formation en recourant aux leçons de l'expérience. Mais leur avantage est limité.

Les programmes de formation en administration des affaires sont en général conçus pour promouvoir des connaissances, attitudes et aptitudes qui seront utilisées tout au long de la carrière d'un cadre d'entreprise. Celui-ci les appliquera dans des situations souvent très différentes et en grande partie imprévisibles. Le moment le plus évident pour procéder à l'évaluation d'un programme se situe à l'issue de celui-ci ou à l'entrée ou au retour de l'étudiant dans la vie professionnelle. Mais quels que soient les tests qu'on fera subir à l'étudiant à ce moment-là, ils ne donneront qu'une information très limitée sur ses futures performances, cinq ou dix ans plus tard, dans des circonstances qui pourront être très différentes.

Il est donc extrêmement difficile d'apprécier la valeur d'un programme de formation destiné à développer un ensemble complexe de connaissances, d'attitudes et d'aptitudes, que ce soit au début ou à la fin d'un cours. Une évaluation sérieuse ne saurait s'opérer que sur une longue période, pendant laquelle les performances du «cadre formé» peuvent être observées. Avec le temps, il devient toutefois de plus en plus difficile de distinguer ce qui peut être considéré comme résultant de la formation acquise de ce qui découle de l'expérience accumulée par l'individu sous observation. Son poste et le contexte de ses activités peuvent aussi se modifier entre le moment du début et celui de la fin de l'évaluation. En conséquence, il est généralement très difficile d'évaluer sérieusement un programme de formation, quel que soit le moment choisi.

On sait qu'on s'efforce néanmoins fréquemment d'évaluer quelque chose: il faut bien rassurer les clients, les supérieurs, les actionnaires par une quelconque mesure concrète indiquant qu'ils ont acheté un produit valable.

Dans le domaine de la formation en administration des affaires, la mesure la plus fréquemment utilisée consiste dans l'évaluation d'un programme et de ceux qui l'enseignent par les étudiants, à l'issue du cours. C'est sur la base de ces jugements que les entreprises se

fondent souvent pour envoyer de nouveaux cadres suivre un programme donné. Mais ils ne reflètent, tout au plus, que le point de vue des étudiants quant à l'intérêt des cours, à la qualité de l'organisation du programme et à l'aptitude des professeurs à l'enseigner. Ils ne donnent aucune idée de la qualité et de la quantité de ce que les étudiants ont appris, ni de ce que seront leurs performances dans des situations réelles.

Les entreprises se fondent parfois sur les références données par d'autres entreprises concernant un programme donné. Mais c'est également une base de décision inadéquate, dès lors que les problèmes de gestion, le contexte de travail et les besoins de formation sont rarement similaires d'une société à l'autre. Et si un programme a été modifié pour être ajusté aux besoins de la seconde entreprise, les références fournies par la première n'ont pas beaucoup de valeur.

En conclusion, on peut dire que les éducateurs dans le domaine de l'administration des affaires font profession de vendre des intangibles, dont la qualité peut difficilement être testée et pour lesquels les clients paient même s'ils ne sont pas sûrs des avantages à en retirer. Il n'y a donc pas, dans ce domaine, de marché comparable à celui des biens de consommation comme les pommes. Si les quantités ne peuvent pas être spécifiées, ni la qualité testée, ni la responsabilité pour résultats insuffisants déterminée, il est difficile de fixer des prix pour différents niveaux de qualité. Il n'est également pas aisé de formuler un contrat spécifiant les caractéristiques du produit acheté et de juger s'il y a lieu de faire valoir un droit de restitution, même en cas de mauvaise qualité.

Le marché, autrement dit, ne donne pas lieu à la fixation de prix qui stimulent efficacement la qualité, ni ne fournit de mécanisme de contrôle pénalisant la mauvaise qualité. Il n'est donc pas possible de s'en remettre aux lois du marché pour réglementer et améliorer la qualité de la formation en administration des affaires.

## **LE CONTRÔLE DIRECT PAR LES ENTREPRISES**

Nombreuses sont les entreprises en Europe qui forment leurs cadres à l'interne, en utilisant des instructeurs pris au sein de l'entreprise et à l'extérieur. Cette formation s'opérant sous la supervision directe des entreprises, on pourrait penser que cela devrait permettre un meilleur contrôle de qualité. Toutefois, il n'en est rien.

L'étude du fonctionnement des organisations montre que le contrôle de celles-ci sur elles-mêmes peut s'exercer sur le résultat des activités de l'organisation ou sur les processus. Dans le domaine de la formation en administration des affaires, ces deux types de contrôle sont l'un et l'autre malaisés à exercer.

### **Evaluation de la qualité des résultats**

Pour évaluer la qualité des résultats, il faudrait pouvoir suivre et mesurer les résultats du processus de formation et les comparer à des valeurs de référence standard. Mais quelles sont ces valeurs standard mesurant l'efficacité de la formation en administration des affaires?



res? Pour définir de telles valeurs de référence, il faudrait déterminer quelles sont les connaissances et aptitudes que doit posséder un cadre capable de diriger une entreprise avec succès — et définir ce que c'est que de «diriger une entreprise avec succès». Il est facile de démontrer qu'il est malaisé de répondre à l'une et l'autre de ces deux questions.

Le succès en matière d'administration des affaires peut se mesurer de diverses manières, notamment en fonction du rendement des investissements («Return on Investment» ou ROI), ou de l'accroissement de la part de marché et du volume des ventes. Les Américains préfèrent généralement le ROI, tandis que les Japonais retiennent plutôt le critère de la croissance. Les Américains eux-mêmes ont d'ailleurs critiqué l'approche par le ROI. Rien n'indique qu'un consensus serait en voie de s'esquisser.

Dans leur livre «In Search of Excellence», Peter et Waterman ont identifié au moins trois ou quatre théories différentes des facteurs clés du succès en matière d'administration des affaires; à la suite de quoi ils ont établi leur propre liste, fort différente des précédentes.

Quant aux connaissances et aptitudes dont dépend le succès d'un dirigeant d'entreprise, on en a également établi des listes aussi nombreuses que variées; celles-ci débouchent sur des thèses contradictoires concernant la désirabilité de former soit des spécialistes, soit des généralistes, autrement dit de mettre l'accent sur les connaissances ou sur les aptitudes. Il arrive même parfois qu'il soit impossible de définir le rôle et les responsabilités d'un dirigeant. C'est ce qu'illustre la remarque suivante, formulée par le patron d'une grande entreprise multinationale européenne: «Nous sommes dans un secteur d'activités où nous créons constamment de nouveaux produits, de nouveaux systèmes, ceci pour de nouvelles fonctions, des fonctions dont personne n'a même jamais rêvé jusqu'ici. Le problème fondamental auquel nous sommes confrontés est que nous sommes obligés d'engager, d'entraîner et de former des gens capables de diriger des opérations qui auront lieu dans dix ans et que nous ne pouvons pas encore définir.» Si les tâches de gestion à venir sont encore vagues, comment sera-t-il possible d'identifier les aptitudes qu'une école devrait enseigner pour préparer ses étudiants à exercer ces tâches?

Toutefois, même si l'on savait clairement quelles sont les connaissances et aptitudes nécessaires à un bon dirigeant d'entreprise, ce qui permettrait de clarifier les objectifs du processus de formation, il resterait le problème de l'évaluation de l'efficacité dudit processus.

Prenons, par exemple, la déclaration suivante, décrivant les objectifs d'un séminaire de formation de l'une des écoles d'administration des affaires les plus réputées. «(Le programme) est conçu pour améliorer l'aptitude des participants à la formulation et à la mise en œuvre de politiques, ... renforcer leurs aptitudes à l'intégration, ... améliorer leur aptitude à l'allocation et à l'utilisation efficace des ressources.» On voit immédiatement que la plupart de ces aptitudes ne se prêtent à aucune mesure objective. De plus, la plupart d'entre elles ne peuvent pas être mesurées dans un contexte scolaire et ne sauraient être évaluées que sur une longue période, allant de plusieurs mois à plusieurs années.

Reste, enfin, la question tout aussi importante de savoir qui devrait fixer les valeurs de référence standard. L'avis des éducateurs sur ce point peut sans aucun doute différer fortement de celui des dirigeants d'entreprises. Dans une récente enquête de la «Harvard

Business School» auprès de chefs d'entreprise et de professeurs d'écoles d'administration des affaires, une des questions suggérait que «les gradués en administration des affaires (MBA) sont entraînés à résoudre des problèmes de direction générale, non les problèmes courants.» Soixante-seize pour cent des chefs d'entreprise se sont déclarés d'accord avec cette proposition, contre 39% seulement des professeurs. Une autre question suggérait que «les programmes de formation en administration des affaires (MBA) mettent trop l'accent sur des concepts «tour d'ivoire.» «Soixante et un pour cent des chefs d'entreprise se sont déclarés d'accord, contre 25% seulement des professeurs.

Les différences de points de vue entre les dirigeants d'entreprises et les éducateurs ressortent également de leurs réponses à la question: «Etes-vous satisfait des aptitudes et qualités des gradués MBA?» Pour huit types d'aptitudes, les réponses étaient similaires. Mais pour quatre autres, les pourcentages d'accord se sont répartis comme suit:

Aptitudes	Chefs d'entreprise	Enseignants
Communication orale	48	29
Communication écrite	47	20
Relations interpersonnelles	28	47
Planification stratégique	46	26

On peut en conclure qu'il est difficilement possible d'obtenir une mesure fiable des résultats d'un programme de formation, ceci parce qu'il est malaisé de mesurer de tels résultats et qu'il n'existe pas de valeurs de référence standard claires et non ambiguës par rapport auxquelles on puisse les mesurer. Ce problème, les entreprises le rencontrent évidemment aussi bien quand elles organisent des programmes de formation internes que lorsqu'elles font appel à des programmes extérieurs.

### **Evaluation de la qualité du processus**

Peut-on au moins s'assurer que le processus de formation remplisse certaines normes de qualité? Là encore, on se heurte à un problème d'ambiguïté. Depuis que la «Harvard Business School» a adopté la méthode des cas comme principale méthode didactique, il s'est périodiquement posé la question de savoir quelle était la meilleure pédagogie pour la formation des dirigeants d'entreprises. Aux Etats-Unis, il y a des écoles réputées qui font avant tout appel à la méthode des cas, d'orientation très pratique, mettant l'accent sur le développement des aptitudes; et il y en a d'autres, également réputées, qui utilisent une approche plus académique, mettant l'accent sur l'enseignement de disciplines de base. Rien n'indique qu'un consensus serait en train de se faire sur la supériorité de l'une des approches par rapport à l'autre.

Même dans l'hypothèse d'un tel consensus, le problème de l'évaluation de l'efficacité de l'enseignant utilisant l'approche en cause demeurerait entier. Il n'existe pas de méthode de contrôle objective pour procéder à une telle évaluation. On se heurte au fait qu'il faut distinguer entre les aptitudes de communication de l'enseignant et la substance — en termes de pertinence et de validité — de ce qu'il enseigne. De tels jugements sont au mieux difficiles à



porter, et seuls des enseignants sauraient le faire avec la compétence voulue. Mais comme en d'autres professions, il existe souvent une règle tacite voulant que les enseignants n'observent qu'en de rares occasions l'un des leurs dans le plein exercice de ses fonctions. On utilise souvent les évaluations des étudiants, mais nous avons vu que celles-ci constituent de mauvais indicateurs de la substance et de la quantité de ce qu'ils ont appris.

Au total, l'évaluation de la formation en administration des affaires est aussi malaisée à opérer au niveau du processus de formation qu'à celui des résultats de ce processus.

## **COMPARAISON ENTRE LA FORMATION EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES ET LA MÉDECINE**

Il est important de voir que les problèmes posés par le contrôle de la qualité dans le domaine de la formation en administration des affaires sont de nature similaire à ceux rencontrés dans certaines autres professions. La médecine en est un exemple typique.

Le public a peut-être l'impression que les activités médicales peuvent aisément être contrôlées, tant au niveau des processus que des résultats. Des études approfondies de la profession médicale ont cependant montré que ce n'est généralement pas le cas. Les raisons en sont les mêmes que celles évoquées en rapport avec la formation en administration des affaires.

Dans ce dernier domaine, on a vu que les avis divergent sur la question de savoir quels sont les indicateurs les plus valables d'une administration des affaires réussie (ROI, accroissement du volume des affaires ou accroissement de la part de marché). En médecine, les avis divergent de façon analogue sur la question de savoir quels sont les meilleurs indicateurs de santé. De même qu'il est difficile d'isoler les effets de la formation par rapport aux autres facteurs pouvant contribuer aux aptitudes à l'administration des affaires (expérience, personnalité, etc.), de même est-il difficile, en médecine, d'isoler les effets de la thérapie médicale de ceux d'autres facteurs naturels. Pensons, par exemple, à l'effet de placebo, ou réaction psychologique à des produits pharmaceutiques inertes. En outre, l'incertitude existant dans le domaine de la formation en administration des affaires quant aux meilleures méthodes pédagogiques se retrouve dans celui de la médecine sous la forme des controverses sur la validité de certaines thérapies, impliquant, par exemple, le recours ou non-recours à la chirurgie. En médecine comme dans le domaine de la formation en administration des affaires, l'incertitude et l'ambiguïté font obstacle à l'évaluation de la qualité.

## **PLAIDOYER POUR LA PROFESSIONNALISATION**

Tout ce qui précède tend à démontrer que ce qui incite les étudiants individuels ou les entreprises à vouloir obtenir des prestations de formation en administration des affaires, ce n'est selon toute probabilité pas la possibilité de mesurer et de contrôler la qualité de cette formation: ils le font essentiellement parce qu'ils *croient* que ceux auxquels ils s'adressent (enseignants, consultants ou écoles) sont compétents et motivés de telle sorte qu'ils fourniront des services présentant le niveau de qualité désiré. L'utilisation d'un service de

formation est, dans une très large mesure, un *acte de foi* en la compétence des enseignants, en leur intégrité et en leur volonté d'aider efficacement les étudiants et les entreprises à satisfaire leurs besoins de formation. Cette foi est principalement fondée sur la crédibilité des éducateurs, autrement dit sur l'image bien établie de compétence, d'intégrité et de motivation à aider leurs commettants associée à ces éducateurs.

Il en résulte que les critiques formulées à l'encontre de la formation en administration des affaires en Europe — critiques évoquées au début du présent article — sont probablement et en partie du moins dues à l'incapacité des enseignants en administration des affaires à asseoir leur crédibilité auprès des étudiants et des entreprises.

Ce problème n'est pas une particularité propre à la formation en administration des affaires ou à l'Europe seulement. D'autres activités de service, dont celles de la médecine sont les plus importantes, s'y sont trouvées confrontées et l'ont en grande partie surmonté; il en va de même de la formation en administration des affaires aux Etats-Unis.

Le principal moyen grâce auquel la médecine a établi sa crédibilité actuelle a été la *professionnalisation*. Ceci s'est avant tout traduit par deux choses: d'une part, la subordination du droit d'exercer la médecine à une autorisation (brevet), accordée après examen du candidat par d'autres membres de la profession; de l'autre, l'obligation, pour les candidats à la profession, de se soumettre à une longue période de formation et de stages pratiques. La fonction majeure de l'autorisation de pratiquer et de l'examen est d'exclure de la profession les individus ne satisfaisant pas aux standards minimaux de formation et d'expérience. Quant à la longue période de formation et de stages pratiques, sa fonction est double: premièrement, garantir un minimum de compétence technique et renforcer, de la sorte, la crédibilité des professionnels auprès de leurs clients; deuxièmement, permettre à ceux qui forment et entraînent les nouveaux médecins à développer, chez ces derniers, un système de normes éthiques et professionnelles. C'est ce qui assure, en partie du moins, un minimum d'intégrité et empêche le professionnel d'exploiter à son propre profit l'incapacité de ses clients à le contrôler.

Dans le domaine de la formation en administration des affaires, ce problème de l'exploitation n'a jamais été discuté, mais c'est certainement un danger réel. Beaucoup d'idées, de concepts et de théories sur l'administration des affaires peuvent être séduisants en raison de leur utilité pratique apparente, mais n'ont jamais été testés dans la pratique — ou, l'ayant été, se sont avérés non pertinents.

Il existe, par exemple, des théories très en vogue de la motivation, comme celles de Herzberg et Maslow, qui ont été largement critiquées par les spécialistes des sciences du comportement. Elles restent néanmoins très répandues dans l'enseignement du comportement dans les organisations. De même, des analyses systématiques ont démontré que des modèles d'analyse d'industries (*industry analysis*), très utilisés dans l'enseignement des stratégies d'entreprise, ne revêtaient qu'une validité et une utilité limitées.

Dans d'autres cas, une théorie ou un modèle peuvent ne se prêter à aucun test de vérification, si bien qu'on peut continuer de les utiliser dans l'enseignement parce qu'il est impossible de prouver qu'ils sont faux ou non pertinents.

On admet généralement que l'obligation d'obtenir un brevet, ainsi que de suivre une longue période de formation et de stages a, dans l'ensemble, contribué à l'élimination de

quelques pratiques douteuses et à l'amélioration des services médicaux aux Etats-Unis. Vu les similitudes entre la médecine et la formation en administration des affaires, on peut penser que ces formes de professionnalisation pourraient également aider à améliorer la qualité de la formation en administration des affaires.

Aux Etats-Unis, cette professionnalisation dans le domaine de la formation pour la gestion est déjà réalisée dans une large mesure, quoique selon une voie différente de celle suivie en médecine. Il n'y a pas d'instances à l'échelon des Etats pour conférer l'autorisation d'exercer la profession, ni de stages supervisés. Mais, il y a vingt ans seulement, les écoles les plus réputées, telle Wharton, faisaient encore largement appel à des enseignants qui étaient d'anciens dirigeants d'entreprises mais ne possédaient pas de doctorat. Aujourd'hui, le doctorat est très largement devenu obligatoire pour être admis à enseigner dans les bonnes écoles d'administration des affaires. La plupart des écoles d'administration des affaires font partie d'universités, lesquelles exercent un certain contrôle sur les activités de ces écoles. Il existe également des organes d'accréditation (*accreditating agencies*), qui exercent quelque influence sur l'aspect pédagogique, par exemple les plans d'étude pour les programmes conduisant à un diplôme. Seules des écoles dont la crédibilité est incontestée, telle la «Harvard Business School», opèrent sans avoir besoin d'une telle approbation. Il y a également une certaine uniformité des programmes, en particulier de ceux conduisant à un diplôme, qui offrent une certaine garantie quant au contenu, sinon à la qualité, de ces programmes.

A la différence de ce qui s'est passé en médecine, cet effort de professionnalisation s'est développé sans intervention de l'Etat ou des milieux d'affaires. C'était principalement un acte d'autorégulation, réalisé par les institutions de formations elles-mêmes.

La situation est très différente en Europe. Quelques écoles ou facultés d'administration des affaires sont liées à des universités. Mais la plus grande partie de la formation est assurée par une variété d'écoles, d'entreprises de consultants et d'individus isolés opérant de façon plus ou moins indépendante et offrant une large gamme de programmes. Parmi ces derniers, il en est peu qui débouchent sur des diplômes, lesquels d'ailleurs sont souvent privés de toute reconnaissance par une institution publique.

Il n'y a pas de système d'accréditation ni de qualifications standard pour les enseignants. Pire, il y a eu peu d'efforts systématiques, jusqu'ici, pour évaluer la qualité des programmes de formation et des enseignants eux-mêmes.

Cependant, la question de savoir comment contrôler et améliorer la qualité de la formation en administration des affaires devrait faire l'objet, en Europe, d'un débat approfondi entre les enseignants, les dirigeants du monde des affaires et les autorités publiques.

Le chemin vers la professionnalisation emprunté par les écoles américaines de formation en administration des affaires peut être approprié, inadéquat, voire impraticable eu égard au contexte européen. La structure de l'enseignement supérieur et l'environnement socio-économique y sont, de fait, fort différents de ceux des Etats-Unis. Il n'en demeure pas moins que la formation en administration des affaires en Europe doit trouver une voie lui permettant d'accéder à une certaine forme de professionnalisation si elle veut atteindre un niveau de qualité et de succès analogue à celui déjà réalisé aux Etats-Unis.