

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 49 (1969)
Heft: 1: Gestion de l'entreprise

Artikel: Réflexions sur les enseignements de la gestion des affaires et leurs méthodes
Autor: Collet, Olry
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-888053>

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: 14.04.2026

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

Réflexions sur les enseignements de la gestion des affaires et leurs méthodes

Olry COLLET

*Directeur du Centre de Perfectionnement
dans l'Administration des Affaires (C.P.A.)*

La formation et le perfectionnement à la gestion des entreprises bénéficient depuis quelques années en Europe occidentale, et notamment en France, d'une faveur croissante dans un public de plus en plus étendu, au point que des voix commencent à se faire entendre, ici et là, depuis quelque temps, pour réclamer un peu plus de mesure dans l'appréciation des problèmes qui assaillent nos économies : tous leurs maux ne sont pas imputables au manque de formation de leurs dirigeants; tout ne sera pas résolu par la seule création d'une nouvelle race de « managers ».

Certes, il faut se défier des schémas simplistes et des modes. Que d'aucuns soient, d'une certaine manière, victimes d'un enthousiasme de néophytes qui les conduise à minimiser l'importance d'autres lacunes de nos structures et de leur fonctionnement, nul ne le niera. Il n'en demeure pas moins qu'on semble avoir découvert ici, avec un retard de quelques décennies sur l'Amérique, l'importance des valeurs humaines dans l'orientation des choix économiques et l'existence d'un « métier de patron » qui fait appel à des techniques évolutives et à des compétences spécifiques plus encore qu'à la tradition ou à l'expérience.

Il ne serait pas de bon ton, aujourd'hui, dans n'importe quelle assemblée de responsables du secteur public ou du secteur privé, voire de syndicalistes, de contester le concert d'acclamations qui célèbrent les vertus de la formation ou du perfectionnement des cadres ou dirigeants de ces différents milieux. Le « gap du management » en particulier, dénoncé par Mac Namara et par tant d'autres est maintenant reconnu comme une évidence. Est-ce à dire, pour autant, que les voies soient dès lors ouvertes dans ce domaine et le progrès assuré?

Nous ne le pensons pas. Outre qu'il y a souvent loin, dans nos pays latins, de l'adhésion intellectuelle à la détermination effective, et à l'action, les moyens nous manquent et, peut-être plus encore, une doctrine et des méthodes qui soient fonction de la nature même du problème posé.

Sans vouloir, cédant à un autre démon familier de notre culture, définir des concepts et dessiner, préalablement à l'action, un cadre rationnel dans lequel celle-ci devrait s'inscrire, nous voudrions ici regrouper quelques réflexions et nous arrêter sur certaines des questions que soulève le choix d'une méthode d'enseignement ou d'entraînement à la gestion des affaires, en nous appuyant notamment sur l'expérience acquise au Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires (C.P.A.) de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

ORIGINES DU PROBLÈME

En tête d'un récent article consacré à « La formation des Dirigeants » (1), le Pr Jacques Houssiaux posait comme hypothèse : « la formation s'acquiert tôt indépendamment du besoin. On ne devient pas sur le tard un dirigeant d'entreprise, cela se prépare. Si cette assertion était conforme à la réalité, il n'y aurait pas de dirigeants d'entreprise « formés » en France » ; ce qu'un grand patron exprimait, il y a quelques années dans une réunion, devant ses pairs, en posant la question : lequel d'entre nous ici, n'est-il pas un autodidacte dans son métier de « patron » ?

On peut donc se demander (car enfin tout n'est pas négatif dans le bilan des errements anciens) sur quelles bases s'opérait jusqu'ici le choix des responsables et comment, à défaut d'être formés, ils se formaient ?

Pour le choix, il semble qu'on ait d'abord tenu un très grand compte de la culture générale (le plus souvent technique) attestée par des diplômes : implicitement, ne reconnaissait-on pas, ainsi, la valeur d'adaptabilité et de créativité dont est porteuse une large formation de base. On prenait ensuite l'expérience professionnelle qui permettait, normalement, d'évaluer ce qu'on appelle aujourd'hui les « performances » de l'individu, et d'apprécier son aptitude à faire face à des situations difficiles. Sans doute peut-on dire que la trop grande confiance accordée aux diplômés créait, dans certains cas, des coteries et qu'elle tendait à doter l'industrie de structures de type mandarinal ou bureaucratique. Sans doute aussi, l'expérience, si elle est formatrice à certains égards, risquait-elle d'engendrer la routine et favorisait-elle indirectement la centralisation des pouvoirs (au détriment de la formation des jeunes par l'expérience, notons-le), en introduisant dans la qualité des décisions une donnée intuitive et difficilement discutable.

(1) Revue « Direction », n° 155, novembre 1968.

Retenons-en seulement les éléments positifs que sont, dans notre jargon d'aujourd'hui : l'adaptabilité, la créativité, la fiabilité du comportement, l'aptitude au succès mesurée par les performances, critères dont la valeur est permanente et qu'un système d'éducation réaliste devra, de plus en plus, s'attacher à développer.

Quant à leur formation, beaucoup, il faut l'avouer, n'en ressentaient pas la nécessité. Dans de trop nombreux cas, la prééminence de la technique et de la production ne laissait percevoir la commercialisation (connaissance du marché, distribution, vente...) que comme une fonction relativement secondaire où dominait le flair ou ce qu'on baptisait de « sens commercial ». L'administration juridique ou financière, affaire de spécialistes, était à la portée de tous, au prix d'un petit effort de compréhension. L'organisation et la conduite des hommes ne posaient guère de problèmes non plus, puisqu'aussi bien, dans ce domaine, tout le monde se croit, *a priori*, doué. Là encore, l'intelligence (attestée par les titres) et l'expérience suppléaient à tout, notamment aux conséquences des interactions de ces différentes fonctions de l'organisme industriel. Et, de fait, dans une économie de type protectionniste, la nécessité d'une formation spécifique n'apparaissait-elle pas évidente : il y avait peu de catastrophes imputables directement à l'incompétence. Le mal était plus subtil : il s'agissait d'un manque à gagner dont l'accélération de la concurrence, dans un monde en développement, a brutalement révélé l'importance.

Il serait pourtant injuste d'imaginer que la création d'un enseignement de la gestion des affaires, en France, date seulement des années 50. Ce problème a été soulevé dès 1911, par Fayol, dans son « Traité d'administration industrielle et générale ». Notons aussi les initiatives prises de longue date dans ce domaine par les Chambres de Commerce et d'Industrie, sous l'égide desquelles ont été créés les premiers enseignements de gestion des entreprises : l'École Supérieure de Commerce de Paris date de 1820; l'École des Hautes Études Commerciales (H.E.C.) de 1881; la plupart des Écoles Supérieures de Commerce de province ont ouvert leurs portes aux environs des années 1920 à 1930. Au niveau du perfectionnement, le « Cours de Sciences Commerciales et Administratives » de la Chambre de Commerce de Paris (qui correspond à peu près à un I.A.E. de perfectionnement) date de 1918, et le C.P.A., de 1930.

Ainsi, bien que le grand essor de ces enseignements en France ne remonte guère qu'aux alentours de 1955, des possibilités, moins limitées qu'on ne le croit, existaient déjà dès longtemps, et l'on ne peut que regretter qu'elles n'aient pas suscité plus d'intérêt de la part du monde des affaires et de l'administration. On peut se demander (et ceci reste encore vrai pour une large part) si l'audience insuffisante de ces initiatives avant-coureuses n'était pas liée au fait que leurs enseignements étaient eux-mêmes plus le fruit de l'expérience et de la pratique (donc, d'une certaine manière voués à l'extrapolation du passé) que nourris par une recherche appliquée, pra-

tiquement inexistante en Europe en matière de gestion des entreprises (c'est-à-dire résolument orientée vers l'avenir).

NATURE DU PROBLÈME : LA FORMATION CONTINUE

Lorsqu'en juillet 1967, fut déposé par la Commission Dontot (1) le rapport qui lui avait été demandé par le Ministre de l'Économie Nationale et des Finances, sur la création en France, d'une Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, le concept d'éducation permanente commençait à se répandre. De fait, le rapport Dontot mit en évidence la notion d'une nécessaire continuité dans la formation et le perfectionnement des responsables d'entreprises, et il entreprit d'en esquisser les étapes :

Pour l'enseignement préparatoire à l'entrée dans la vie professionnelle, on distingue 3 niveaux :

« — (pour mémoire) les enseignements de premier niveau, dont la durée est de deux (ou trois) ans après la fin des études secondaires (I.U.T., par exemple.);

« — les enseignements de second niveau qui s'achèvent quatre ou cinq années après la fin des études secondaires (écoles de haut enseignement commercial, par exemple);

« — les enseignements de troisième niveau, consécutifs aux précédents dont la durée est de une ou deux années et qui peuvent correspondre à la notion d'école d'application. Le rapport emploiera à leur propos l'expression « cycles d'études approfondies en gestion des entreprises »;

« — pour la formation des enseignants et des chercheurs, un enseignement (non organisé actuellement en France) se grefferait sur les niveaux précédents aux alentours de la sixième année après le baccalauréat. Il durerait deux à trois ans et serait sanctionné par des diplômes de niveau doctorat.

« Pour le perfectionnement, encore qu'il soit plus difficile en l'absence de références universitaires d'en marquer précisément les étapes, de nombreux exemples, tant en France qu'à l'étranger, semblent indiquer qu'il s'ordonne autour de trois degrés :

« — un premier degré, qui prend place dans les cinq à dix premières années de vie professionnelle, constitue une étape de généralisation : mise à niveau moyen et élargissement des connaissances, relatives aux différentes fonctions de la vie de l'entreprise, au-delà de la spécialité initiale;

« — un deuxième degré, au moment de l'entrée dans les tâches de Direction (environ dix à quinze ans après le début de la carrière) se caractérise par une réflexion de synthèse sur l'entreprise, un entraînement à la Direc-

tion. Il est axé sur la stratégie (par opposition aux « tactiques » mises en évidence dans l'étape précédente);

« — un troisième degré s'adresserait aux Dirigeants en fonction, pour répondre à un besoin d'actualisation de leurs connaissances, stimuler et élargir leur réflexion personnelle; il porterait particulièrement sur l'environnement national et international de l'entreprise. »

Cette tentative de classement, fort originale en son temps, suscita des réserves de la part de certains, par l'esprit de système dont on put la croire marquée et par une certaine ambiguïté dans l'expression qui laissait croire qu'elle définissait des obstacles successifs à franchir pour parvenir, au bout d'un long chemin, aux postes les plus élevés de l'économie. En fait, si l'on veut bien admettre que chacun de ces « niveaux » ou de ces « degrés » doit correspondre à des fonctions différentes ou à des besoins différents des entreprises et des hommes, et qu'il ne faut pas considérer leur énumération comme un « empilement » mais comme une « gamme de produits », cette classification paraît aujourd'hui parfaitement logique et mérite qu'on en retienne la référence pour définir objectifs et méthodes d'un cycle d'enseignement ou d'un programme de perfectionnement à créer ou à rénover.

On aurait aimé que la Commission eût plus de temps pour approfondir son propos et distinguer plus nettement dans le perfectionnement les nécessaires « recyclages » qui nous paraissent ressortir davantage de l'approfondissement, du renouvellement ou de la mise à jour des *techniques*, et, par ailleurs, les actions d'élargissement qui visent à intégrer les différentes fonctions de l'entreprise par l'étude et le contrôle de leurs interactions aussi bien qu'à intégrer l'entreprise elle-même dans son environnement politique, social ou économique, national ou international.

De la juste appréciation des objectifs que se fixe un programme, découleront aussi dans ce cas des choix à faire entre les méthodes à utiliser, soit dans la ligne d'un enseignement, soit dans celle d'un entraînement.

LES DOMAINES D'ENSEIGNEMENT

Quand on essaye de définir ou d'évaluer le contenu d'un programme de formation ou de perfectionnement en gestion d'entreprise, on est frappé de la difficulté éprouvée à y voir clair dans l'éparpillement de matières absolument hétérogènes qui vont de la comptabilité à la psychologie des groupes, du contrôle budgétaire à l'étude de marchés, du droit des Sociétés aux langues étrangères... Sans doute peut-il sembler superflu de vouloir retrouver ici, à travers un classement plus ou moins arbitraire, une nouvelle logique. En fait, pour mesurer l'importance relative à donner aux différentes parties du programme, à en définir les séquences et à en choisir l'approche pédagogique, comme aussi pour assurer à l'ensemble une certaine unité de vues, il apparaît indispensable à l'usage de pouvoir définir des familles

(1) M. Jacques Dontot est Directeur Général de la Compagnie Française Thomson Houston-Hotchkiss Brandt et Président de la Fédération Nationale des Industries Radio-électriques et Électroniques (F.N.I.E.).

de disciplines par une parenté d'inspiration. L'étude faite en 1968 par les responsables des Écoles Supérieures de Commerce fournit, sur ce point, une précieuse indication : on peut en déduire le classement suivant :

I. — DISCIPLINES TENDANT A DÉVELOPPER
LES CONNAISSANCES DES ÉLÈVES OU ÉTUDIANTS

(Langues vivantes, mathématiques et statistiques, psycho-sociologie, comptabilité, environnement économique des entreprises, environnement juridique et fiscal des entreprises, environnement institutionnel).

II. — DISCIPLINES TENDANT A DÉVELOPPER
LES COMPÉTENCES DES ÉLÈVES OU ÉTUDIANTS

(Gestion commerciale et marketing, gestion financière, gestion de la production, gestion du personnel, administration et traitement de l'information, politique générale de l'entreprise, gestion des « affaires » internationales, méthodes quantitatives de gestion).

III. — DISCIPLINES TENDANT A DÉVELOPPER
LES « APTITUDES » DES ÉLÈVES OU ÉTUDIANTS

(Techniques d'expression écrite ou orale, conduite des réunions et discussions, approche méthodique des problèmes des entreprises, développement du sens des responsabilités, de l'initiative, de la créativité et du dynamisme personnel, développement du sens de l'efficacité et de l'organisation personnelle, développement du sens de l'adaptabilité des concepts enseignés à la vie concrète des affaires (visites, stages, enquêtes *in vivo*, conférences, discussions de chefs d'entreprises et cadres.)

Pour notre part, nous inspirant de ce qui précède, nous serions portés à reconnaître dans les matières à enseigner :

- celles qui s'apparentent à des « *outils* » (langues vivantes, mathématiques, droit des sociétés, etc.);
- celles qui concernent des « *techniques* » (gestion commerciale, systèmes informatiques, etc.);
- celles qui visent à développer des *aptitudes* ou des *attitudes*.

Enfin, il faudrait sans doute ajouter à ce triptyque un quatrième volet (qui manque aussi à l'énumération ci-dessus) de type plus philosophique, sans doute, mais de plus en plus nécessaire dans nos entreprises, plus particulièrement dans les postes de responsabilité :

- Enseignements concernant la *finalité économique et sociale de l'entreprise*.

Suivant le niveau du programme et le degré de maturité ou d'expérience des participants, on sera conduit à donner un poids plus grand à une famille de disciplines ou à une autre, à les intégrer ou à les traiter séparément, à adopter pour chacune d'elles telle méthode pédagogique ou telle autre, à choisir tel ou tel professeur ou animateur...

LE CAS DU C.P.A.

Rappelons, en tant que de besoin, que c'est en 1930 que la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, devançant de très loin, dans une démarche entièrement originale, toutes les initiatives prises depuis lors, en France, en matière de formation de cadres supérieurs, a créé le C.P.A. sous le nom d' « École d'Application du Centre de Préparation aux Affaires », en adaptant aux besoins spécifiques français l'expérience de la Harvard Business School. Devenu depuis, Centre de Perfectionnement dans l'Administration des Affaires, le C.P.A. se propose d'aider les Dirigeants et Cadres supérieurs des entreprises à se perfectionner pour mieux saisir, mieux analyser et mieux résoudre les problèmes complexes que pose la direction d'une affaire.

Tel est donc l'objectif. Comment se place le C.P.A. dans l'énumération de la Commission Dontot? Au deuxième niveau certainement, avec de larges ouvertures sur le troisième.

A cette étape charnière, le C.P.A. pratique un entraînement intensif par la méthode du cas. Les cas, étudiés individuellement, puis en groupes d'études, et enfin discutés en amphithéâtre sous la direction d'hommes d'affaires particulièrement compétents, sont des problèmes, non pas imaginaires mais réels, de la vie des entreprises. Cette méthode est particulièrement propre à développer l'aptitude des participants au travail en groupe, aux échanges, à la communication. Elle est spécifiquement orientée vers l'action, et doit les conduire à l'élaboration des décisions à partir de :

- l'approche méthodique des problèmes,
- la mise en évidence des données significatives,
- la recherche et la confrontation des solutions possibles.

Le cycle d'études dure un an, du début de janvier à fin décembre, avec interruption pendant l'été (traditionnellement, la Promotion organise, pendant cette période, un court voyage d'études à l'étranger). Les séances de discussion ont lieu tous les soirs de semaine de 18 h 45 à 19 h 45 et le samedi après-midi de 14 h 30 à 16 h 45.

Au surplus, les participants ont à rédiger et à soutenir en fin de stage un rapport individuel sur la solution d'un problème réel de Direction d'Entreprise, et participent à l'élaboration et à la présentation d'un rapport de groupe à la suite d'une étude sur le vif de la situation d'une entreprise. Ils se livrent également, en cours de session, à divers travaux individuels ou collectifs, dont un exercice de simulation d'Entreprise sur ordinateurs.

Ainsi, est-il exigé des auditeurs environ 800 heures de travail effectif (préparation individuelle des cas, travail en groupe, discussions en amphithéâtre) :

- qui correspondent au même effort que celui demandé, aux États-Unis, par les sessions à plein temps d'« Advanced Management » durant 10 à 15 semaines,
- qui, par leur rythme quotidien, permettent un entraînement intensif et sans relâche,
- et qui, réparties sur une année, facilitent une assimilation complète, un perfectionnement en profondeur.

La cadence élevée de cet enseignement très dense paraît dure, de prime abord; elle est généralement ensuite bien acceptée et contribue à la formation du caractère; elle a un effet stimulant et aide les stagiaires à renforcer leurs capacités d'adaptation et à améliorer leurs méthodes de travail individuel ou collectif.

Les études et discussions de cas portent sur :

- la dynamique commerciale et les techniques de commercialisation,
 - l'organisation et les problèmes humains,
 - les questions financières et bancaires,
 - les problèmes juridiques et fiscaux,
 - l'analyse statistique et le traitement de l'information,
 - la gestion prévisionnelle et la stratégie des investissements,
- et plus généralement, sur la politique d'entreprise et l'environnement national et international de celle-ci.

Si donc nous examinons le cas du C.P.A., nous constatons qu'en ce qui concerne les domaines d'enseignement, l'accent est mis (suivant la terminologie proposée ci-dessus) :

— sur les « techniques » (et non sur les « outils », qui ne figurent pratiquement pas au programme);

— sur la modification des comportements : *aptitudes* et *attitudes* (formation au travail en groupe et à la décision), ce qui justifie, tout naturellement, le choix de la *méthode du cas* (telle qu'elle est pratiquée au C.P.A., c'est-à-dire en vue d'un entraînement d'adultes expérimentés et non comme support ou illustration d'un enseignement) et le recours à des professeurs issus du monde des affaires, eux-mêmes dirigeants ou chefs d'entreprise, pour assurer le caractère « intégré » des disciplines, toutes envisagées dans leurs inter-relations.

Ces considérations appellent trois remarques complémentaires sur lesquelles nous terminerons.

D'abord, l'accession au C.P.A. est le fruit d'une *sélection sévère* opérée sur des candidatures individuelles (et non d'entreprises) de cadres supérieurs ou dirigeants extrêmement motivés : étant donné l'effort considérable demandé aux participants au C.P.A., il faut vraiment beaucoup de volonté pour se lancer dans cette aventure ! La sélection est fondée sur des critères individuels (compétence; expérience professionnelle à un niveau de responsabilité; tempérament, au sens des indications données ci-dessus; personnalité, capacité d'innover, puissance de travail, aptitude à la décision...) et sur des critères collectifs, en sorte que la promotion et les groupes de travail confrontent, pour leur plus grand enrichissement mutuel, des participants de toutes origines (branche professionnelle, fonctions dans l'entreprise, formation de base et nature d'expérience).

D'autre part, parmi les conditions de la sélection figure celle d'avoir ou l'expérience ou la connaissance théorique, au moins, de l'ensemble des techniques à mettre en œuvre pour la direction de l'entreprise; c'est-à-dire que la plupart de nos élèves ont suivi avant l'entrée au C.P.A. et pendant 8 mois, un cycle de Conférences Préparatoires qui a été créé par l'Association des Anciens Élèves (ou ont bénéficié au préalable d'un perfectionnement plus didactique dans d'autres établissements). Ainsi nous arrivent-ils possédant déjà des outils et des techniques et décidés à travailler beaucoup pour découvrir comment les mettre en œuvre, modifier leur comportement et

devenir, plus encore, des hommes de décision doués d'esprit d'entreprise.

Enfin, si la méthode du cas, telle que nous la pratiquons, vise à doter les participants d'une meilleure capacité de décision, l'essentiel de l'entraînement portera sur la méthode d'approche des problèmes, la localisation du point d'application de l'action à entreprendre, l'évaluation des solutions possibles. C'est pourquoi tous les cas discutés par les élèves (100 à 120 par an) sont neufs tous les ans; un même cas n'est jamais utilisé deux années de suite. On peut être surpris de ce que certains appellent « un gâchis ». En fait, à ce niveau, dans la mesure où nous pensons devoir former des gens à une méthode d'approche des problèmes pour élaborer des solutions, les confronter et en déduire des décisions, il est essentiel que le directeur de discussions n'ait pas d'idées préconçues, et qu'il soit lui-même en recherche avec les participants, car ce qu'ils vont apprendre de lui en amphî, c'est une méthode d'élaboration de la décision et non pas la solution qui n'est jamais assurée.

De ce fait, le C.P.A. est effectivement l'organisme qui, nous le croyons, possède au monde la bibliothèque des cas français la plus importante, puisqu'il possède actuellement 4 800 cas; ces cas font l'objet d'une libérale politique de communication aux établissements d'enseignement et de perfectionnement qui en font la demande moyennant certaines conditions d'utilisation.

EN MANIÈRE DE CONCLUSION, nous dirons que le C.P.A. n'a pu se développer que dans le climat extrêmement favorable de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, c'est-à-dire dans un ensemble d'enseignements et de perfectionnements aux affaires qui sont absolument uniques en France, et peut-être même en Europe; outre les Écoles qui sont bien connues (I.S.A., H.E.C., H.E.C.J.F., E.S.C.P.) et au niveau du perfectionnement, ce qui l'est moins : le S.T.E.G.E. (Stage d'Étude de la Gestion des Entreprises qui organise des sessions à plein temps de 4 semaines, suivant la méthode du cas), le Cours de Sciences Commerciales et Administratives qui reçoit 250 élèves par an, le C.E.S.-D.I.P. (Centre d'Études Supérieures de la Distribution de Paris), le C.E.D.I.M.E. (Centre de Diffusion des Méthodes d'Enseignement) et même des cours plus spécialisés comme le C.E.R.E.L. ou l'École d'Interprétariat, qui perfectionne des linguistes de haut niveau.

Ceci est un *élément important* : nous pensons, en effet, qu'un perfectionnement aux affaires ne peut se développer harmonieusement que dans un *ensemble cohérent* et en *liaison* avec l'enseignement ou le perfectionnement à d'autres niveaux.

De grands efforts restent encore à faire, en France pour créer ces grandes « unités » d'enseignement et de perfectionnement. Dès à présent de nombreux signes montrent que la nécessité en est reconnue et que leur mise en œuvre ne saurait tarder.