Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 17 (1959)

Heft: 4

Artikel: Les chefs d'entreprise et le perfectionnement des cadres

Autor: Golay, Jean

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-135093

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: 02.07.2025

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

Documents

Les chefs d'entreprise et le perfectionnement des cadres[1]

par JEAN GOLAY
professeur à l'Université de Lausanne

L'extraordinaire évolution de la technique au XIXe et au XXe siècles a obligé toutes les institutions économiques à se transformer pour être à même de répondre aux exigences d'une production de masse dans un monde aux besoins théoriquement illimités.

Aujourd'hui, la machine se substitue de plus en plus à l'homme et favorise la création d'énormes unités économiques. Nous constatons que l'entreprise conçue par l'homme qui en est l'architecte tend à faire de lui son serviteur ; de même, la machine qui devait lui faciliter le travail, économiser ses forces, lui permettre de vivre dans des conditions plus faciles, du point de vue matériel et intellectuel, en fait son esclave.

Il ne s'agit pas de regretter le temps passé, ce qui serait ridicule et inutile. Les conquêtes irréversibles de la machine et les bouleversements qu'elle entraîne dans tous les aspects de la vie moderne sont indiscutables. Nous sommes entrés dans un âge nouveau de l'humanité et comme les hommes du XVIIIe siècle ont eu le pressentiment en découvrant la machine à vapeur qu'ils participaient à une évolution économique, sociale et politique, aux conséquences insoupçonnées, nous éprouvons, aujourd'hui une semblable impression et nous aimerions interroger le destin pour savoir quel avenir nous est réservé. Mais, si cet avenir nous est caché, la situation présente nous invite à faire quelques constatations.

Tout d'abord, l'élimination toujours plus forte de l'artisan au profit de *l'ingénieur* qui devient vraiment l'élément technique dominant et essentiel de notre monde industriel. Il en est de même de l'employé de bureau qui savait exécuter tous les menus travaux qui constituaient la fonction administrative au XIXe siècle. Lui aussi s'efface de plus en plus devant le spécialiste : que celui-ci soit comptable, correspondancier, acheteur, vendeur ou qu'il ait la responsabilité d'assurer la publicité ou le classement des dossiers et des documents. Or, le spécialiste de l'administration n'est-il pas aussi une sorte d'ingénieur ?

[1] Conférence présentée à des chefs d'entreprise au printemps 1959.

Cette fonction administrative a été longtemps sans marquer d'évolution, même dans les grandes entreprises. En effet, c'est peut-être paradoxal, mais force est de le constater, la comptabilité et la science administrative n'ont innové que depuis une trentaine d'années, il est vrai, avec une rapidité extraordinaire et presque révolutionnaire.

En revanche, dans le domaine de la technique, l'ingénieur a pris rang dans les cadres depuis beaucoup plus longtemps.

Une deuxième constatation qui relève d'une observation faite plus haut et qui apparaît comme un véritable paradoxe est la suivante : les découvertes mécaniques qui surgissent à un rythme inouï et étourdissant devraient être avant tout destinées à simplifier le travail humain, à alléger l'effort des hommes, à se substituer à eux.

Mais qu'en est-il en réalité ? Au lieu de permettre à un patron de se libérer peu à peu de la servitude de l'entreprise, cette abondance de technique et d'inventions a pour effet de l'accaparer plus que jamais et surtout de l'assujettir dans une mesure telle qu'il n'en résulte pour lui aucune amélioration dans ses conditions de travail. Il se trouve pris dans un engrenage dont il ne peut plus se dégager. Sans doute, un appareil nouveau simplifie l'exécution d'un travail : on standardise, mais cette normalisation appelle une réorganisation de tout un atelier, voire de plusieurs bureaux, d'où la nécessité d'une nouvelle coordination des efforts, de la production à la distribution.

Il résulte de cette évolution inéluctable une *usure* de plus en plus forte et de plus en plus rapide du chef, en particulier, et des cadres, en général. Et voici le paradoxe : la machine et l'organisation qui devaient soulager l'homme qui est aux responsabilités, trop souvent l'épuisent, parce que le rythme des machines lui impose une cadence de travail de plus en plus rapide, inaccoutumée et au lieu d'en rester le maître, il n'est plus que l'instrument de son invention.

Contrairement à ce que l'on pensait, la machine ne facilite guère la fonction directoriale, si en revanche elle allège la fonction de l'ouvrier, du manœuvre, de l'employé non spécialisé. Les heures de travail diminuent pour le personnel subalterne, mais pas pour le chef d'entreprise. La semaine de 44 heures, qui s'inscrit dans le programme des revendications syndicalistes, ne figure jamais dans celui des cadres supérieurs. C'est la rançon de ceux qui dirigent vraiment une entreprise et qui ont à cœur sa réussite et son développement.

Une autre orientation se dessine et intéresse au premier chef les cadres supérieurs de l'entreprise. En effet, à mesure que les entreprises grandissent en dimension d'abord, puis dans leur complexité — et c'est une évolution générale — la direction n'exige plus seulement les qualités de technicien, mais encore et surtout celles d'administrateur. Celui qui a le sens de l'organisation s'impose de plus en plus. Si aujourd'hui, un ingénieur est parvenu au faîte de l'entreprise, s'il assume les responsabilités de la direction, ce ne sont plus ses qualités techniques qui sont mises à l'épreuve mais ses dons d'organisateur, de financier, de négociateur, de diplomate. Si brillant soit-il, l'ingénieur dont le rôle est primordial au niveau de la fabrication, ne peut accéder à l'échelon suprême de l'entreprise s'il ne possède pas les qualités dont je viens de parler.

Est-il permis de citer ici un mot assez piquant, devenu historique dans les milieux financiers, et que l'on attribue au baron Rotschild : « Il y a trois manières de se ruiner, le jeu, les femmes et les ingénieurs. Les deux premières sont plus agréables, mais la troisième est plus sûre. » Sans doute cette boutade un peu osée ne reflète-t-elle pas tout à fait et toujours la vérité : elle est trop absolue, mais je crois qu'elle peut trouver sa place dans un exposé destiné à des hommes d'affaires, dont l'expérience est grande et qui, s'ils ont une formation d'ingénieurs, infirment précisément ce que ce mot peut avoir d'excessif et d'outrancier. Mais, considéré dans l'esprit, et non pas à la lettre, il ne manque pas de perspicacité. Plus haut, parlant de l'ingénieur, j'ai dit que le spécialiste de l'administration est également une sorte d'ingénieur. Or, ce mot de Rotschild s'applique aussi à celui qui ne voit que la distribution et l'exécution du travail, au risque de négliger les problèmes essentiels de l'entreprise. Il faut aussi savoir ordonner, c'est-à-dire savoir organiser et commander.

Dans *Les Aspects du XX*e *Siècle*, Siegfried a écrit : « Les points de vue de la production sont devenus si divers que la *technique* n'en est plus que l'un des éléments, une technique elle-même pénétrée d'administration. C'est *commerce* que l'achat des matières premières, c'est *finance* que la trésorerie, c'est *rapports humains* que le maniement du personnel, c'est *diplomatie* que la résistance au fisc ou les relations avec le Gouvernement, c'est *publicité*, bien entendu, que les *public relations* et c'est commerce encore que la recherche des marchés. »

Encore une troisième constatation : l'entreprise n'a plus le caractère individuel, personnel qu'elle avait au début du XXe siècle. Celui qui, du fait de la dimension relativement petite de l'entreprise, était le patron, pouvait encore dominer son affaire, sa fabrique ainsi que les problèmes qui se posaient à lui et qui étaient à sa mesure. Aujourd'hui, il est devenu impossible pour l'industriel de maîtriser la gestion de son entreprise dans tous ses détails.

Seule une administration exercée par un état-major collectif peut y parvenir. C'est une des conséquences inéluctables, d'une part, de la grandeur des entreprises et, d'autre part, de la complexité des questions dont le caractère de plus en plus international des affaires, même pour une entreprise qui travaille pour le seul marché interne, est l'une des causes principales. Cet aspect collectif de l'entreprise mérite de retenir l'attention parce qu'il ne se limite pas à la grande entreprise, mais s'impose aussi à l'entreprise moyenne et même à la petite entreprise dont le patron ne peut plus endosser toutes les responsabilités relevant des tâches purement commerciales, fiscales, financières. L'étude du budget dépasse largement les besoins en disponibilités de la stricte production ; elle s'étend à tous les autres secteurs de l'entreprise ; l'administration proprement dite et la distribution posent actuellement au chef d'entreprise davantage de problèmes à résoudre que la fabrication, et sont à l'origine de ses soucis majeurs et parfois de questions insolubles.

Le chef d'entreprise ne peut plus agir seul, ne peut plus diriger seul, ne peut plus maîtriser seul une exploitation qui est soumise à cette loi quasi naturelle, dans tous les cas irréversible, de l'extension, voire de la concentration.

Telles sont les causes internes, relevant de l'organisation même de l'entreprise, qui placent son chef devant le dilemme suivant :

— admettre que l'action collective est devenue un caractère fondamental et fatal de l'entreprise moderne et qu'une collaboration étroite est indispensable entre la direction et les cadres supérieurs ;

— ou alors se raidir devant cette perspective et lutter contre le courant au risque d'y perdre et l'entreprise et la vie.

Les raisons internes de l'entreprise ne sont pas les seules à considérer en face de son évolution.

J'ai déjà fait allusion au vaste mouvement de concentration auquel nous assistons aujourd'hui et auquel nous n'échapperons pas. Quelles en sont les raisons ?

La mise en place du Marché commun et l'éventuelle création d'une zone de libre-échange[1] ont mis en évidence le caractère de plus en plus discuté de l'entreprise indépendante pouvant tracer sa voie en dehors de toutes considérations extérieures. Le Marché commun a un caractère supranational ; de même la CECA. Or, les statuts du Traité de Rome comme ceux de la CECA reflètent l'attitude très catégorique de leurs signataires à l'endroit des ententes économiques. Ils les condamnent à priori, quitte à prévoir quelques exceptions en faveur de tel ou tel cartel.

Mais étant donné la nécessité de trouver une solution internationale, la concentration des entreprises appartenant au même secteur et travaillant sur les mêmes marchés semble être l'une des solutions les plus naturelles pour échapper à des interdictions qui ne trouvent pas toutes une pleine justification sur le terrain économique, mais qui sont plutôt destinées à vaincre des forces qui pourraient contrecarrer les intentions des gouvernements. La forme de la société holding pourrait être la plus adéquate en l'espèce pour pallier les rigueurs du Traité de Rome.

La nécessité d'une rationalisation généralisée s'étendant à toutes les entreprises d'un même secteur conduit aussi invariablement à une concentration.

Le chef d'entreprise ne peut plus ignorer cette évolution. En ce qui concerne la *distribution* des produits, il devient indispensable de ne plus s'en tenir aux frontières nationales. Il faut voir plus loin, il faut s'apprêter à toucher les marchés internationaux, il est urgent de se rapprocher — ne serait-ce que pour les étudier systématiquement — des pays agricoles et économiquement sous-développés, et se trouver sur place au moins en même temps sinon avant la concurrence étrangère.

Les perspectives qui s'offrent ainsi à nos industries ne sont pas toutes comparables ; les unes sont très favorables, les autres appellent la plus grande réserve, mais toutes demandent des études approfondies. Il faut un personnel compétent pour analyser ces besoins, un état-major qualifié, ouvert à tous les problèmes de l'entreprise, si son chef veut pouvoir assurer le maximum de chance à son affaire.

[1] La petite zone de libre-échange est maintenant en passe de devenir une réalité.

L'économie des grands espaces tend à se substituer à l'économie locale. Le jour où les droits de douane s'abaisseront pour disparaître finalement, même les entreprises qui travaillent encore uniquement pour le marché interne seront bien obligées de voir plus grand, de compter avec une concurrence qui deviendra effective. Devant l'implacable lutte pour la vie, c'est en s'élevant au niveau des exigences du marché international qu'elles pourront se maintenir, voire s'imposer.

J'ai mentionné précédemment que la technique et la machine accélèrent le rythme du travail et usent les cadres dans une proportion grandissante.

Cette usure peut prendre deux formes que l'on connaît fort bien dans l'entreprise en ce qui concerne les machines : l'usure physique et le dépérissement économique. La première est normale, elle relève de la nature des choses. Une machine s'épuise physiquement, matériellement, à force d'avoir été utilisée. Il en est autrement du dépérissement économique qui, lui, traduit une perte de valeur consécutive à la création d'une nouvelle machine ou de la mise au point d'un nouveau procédé technique.

L'homme peut aussi être atteint d'une usure économique qui relève de la rapidité extraordinaire avec laquelle les méthodes de travail se succèdent, des changements de techniques auxquels il faut pouvoir s'adapter le plus rapidement possible, des nouveaux problèmes qui se posent sur le plan de la production et au niveau de la distribution aussi pour répondre à des exigences accrues ou nouvelles de la part de la clientèle. Puis il faut trouver des solutions aux problèmes financiers que conditionnent des pratiques commerciales nouvelles, du fait parfois du régime politique et économique des pays acheteurs ou vendeurs. Peut-on prévenir cette usure, consécutive à ce perpétuel effort d'adaptation au progrès technique et économique ? Il n'y a pas de doute à ce sujet:

1. En s'entourant d'un état-major de collaborateurs qualifiés, capables de le seconder et, le cas échéant, de le remplacer, le chef d'entreprise peut remédier à ce danger qui guette ceux qui ne savent pas mesurer la limite de leurs forces ni reconnaître les qualités de leurs collaborateurs et qui pensent que rien de bien fait ne peut être l'œuvre d'un tiers.
2. Le chef d'entreprise doit être également conscient que ses collaborateurs n'ont souvent pas son expérience, que la vie des affaires exige plus que jamais de la part des cadres des connaissances techniques et psychologiques, ainsi que des caractères assez forts pour s'appliquer aux problèmes qui se présentent, pour vaincre les obstacles qui se dressent devant eux, assez souples pour éviter que l'adversaire ou le client ne se raidisse dans une attitude négative et préjudiciable aux deux parties. Le chef d'entreprise est donc appelé à faciliter le travail de ses cadres supérieurs, à parfaire leur formation, à la favoriser même au prix de certains sacrifices, d'une part, en leur rendant aisé l'accès à des cours, à des écoles spécialisées et, d'autre part, en considérant que la dépense consentie dans l'immédiat est un placement à long terme qui assure et garantit l'avenir de son affaire.

A part les connaissances techniques qui font de chaque individu un spécialiste, il est donc non seulement souhaitable, mais nécessaire que les cadres aient des notions approfondies sur toutes les activités de l'entreprise qui les occupent ;

il faut qu'ils soient informés de l'ensemble des problèmes qui journellement assaillent leurs directeurs ; il faut qu'ils connaissent les solutions à ces problèmes, solutions dont dépend finalement le succès ou l'échec des affaires.

Il y a, toutefois, certains obstacles à ce que cette formation et ce perfectionnement des cadres entrent dans les habitudes des chefs d'entreprises, deviennent pour ainsi dire l'acheminement normal et naturel aux postes de commandements et aux responsabilités supérieures.

J'en vois de deux sortes : certains de ces obstacles sont de nature technique, les autres relèvent de la psychologie du patron.

Parmi les premiers, il y a le sacrifice matériel du chef de l'entreprise, c'est-à-dire la dépense financière qu'entraîne presque toujours pour le patron la formation complémentaire d'un employé supérieur appelé à suivre des cours réguliers. Sans vouloir minimiser cet aspect de la formation des cadres, je ne pense toutefois pas qu'il soit de nature à exclure a priori l'inscription d'un futur directeur par exemple à une école de cadres, mais ce côté de la question peut être un argument qui sera retenu par le patron qui hésite encore.

L'argument qui aura cependant le plus d'influence à la veille d'une décision et qui pourrait faire pencher la balance dans le sens négatif est l'insuffisance notoire des cadres supérieurs dans de nombreuses usines, cadres dont l'absence prolongée peut avoir des conséquences sérieuses et qui est de nature à placer l'entreprise dans une situation difficile.

Cette insuffisance des cadres n'est pas spécifique à la Suisse, mais toutefois elle est quasi générale dans notre pays, du fait de la conjoncture très favorable dont nous avons bénéficié depuis la guerre, et assez fréquente en Europe, alors qu'en revanche les USA ont résolu la question dans l'intérêt des cadres et par voie de conséquence dans celui des entreprises.

L'entreprise suisse accepte encore de se passer d'un employé supérieur durant une ou deux semaines, mais elle considère, dans la plupart des cas, qu'il lui est impossible de s'organiser pour une plus longue période, surtout lorsqu'il s'agit d'une absence de plusieurs mois.

Toutefois, l'absence prolongée d'un collaborateur peut être dans tous les cas partiellement résolue en ayant constamment une ou plusieurs « doublures » en plus de l'effectif habituel. Si l'on met en regard la dépense supplémentaire que cette solution implique et les avantages que vaudra à l'entreprise le stage d'un employé supérieur dans une école de perfectionnement, il semble bien que les avantages l'emportent sur les inconvénients.

En évoquant les obstacles psychologiques, j'aborde un aspect quelque peu délicat du problème de la formation des cadres.

Certains chefs sont jaloux de leurs collaborateurs et éprouvent à leur endroit une sorte de méfiance préjudiciable à l'un et à l'autre. La séparation sera parfois la seule solution à retenir.

Le complexe d'infériorité d'un chef peut nuire à la formation de ses cadres, dont il craint l'intelligence, l'initiative, le succès auprès de sa clientèle de telle sorte que, poussé par un réflexe de défense, il s'opposera à ce qu'un collaborateur fréquente un cours de perfectionnement.

Le surmenage est parfois la conséquence des soupçons que porte un chef d'entreprise sur ses collaborateurs auxquels il refuse toute initiative et plus

particulièrement celle de se perfectionner, alors qu'il serait indispensable qu'il reporte sur son personnel supérieur une partie de ses responsabilités.

Mais tous ces facteurs ne devraient jamais être des obstacles irréductibles à la formation et au perfectionnement du personnel supérieur et je pense que les motifs que j'ai rappelés en faveur d'une formation de plus en plus complète des cadres gardent toute leur valeur et l'emportent sans peine sur les raisons qui s'y opposent. A ce propos, il me paraît opportun de rappeler ici même la pertinente remarque qu'a faite récemment M. René Baker, président de la Fédération nationale des Chambres de commerce et d'industrie de Belgique : « Si les capitaux de l'entreprise peuvent se constituer et se reconstituer par l'épargne, il n'en va malheureusement pas de même pour le potentiel humain qui aurait dû être le souci majeur des chefs d'entreprises. »

Le perfectionnement des cadres s'inscrit dans un programme à longue échéance ; au niveau de l'entreprise, il doit se poser non pas pour une seule personne, mais pour l'ensemble des collaborateurs. Il n'est plus question aujourd'hui de former uniquement le prince héritier, le dauphin, mais il s'agit du « Nachwuchs », des futurs cadres supérieurs qu'il y a lieu de former, comprenant plus d'une tête, pour permettre, le cas échéant, un remplacement rapide et une substitution à plus ou moins brève échéance.

Il est vrai qu'un chef pourrait appréhender que l'un de ses collaborateurs, après avoir fréquenté une école de perfectionnement, n'en revienne quelque peu gonflé de prétention et que son comportement ne nuise à l'esprit et à la bonne marche de l'entreprise. C'est pourquoi, il faut éviter de ne former qu'un seul successeur qui pourrait facilement être trop sûr de lui et se croire arrivé. Une saine concurrence entre les « papables » est très souhaitable.

Enfin, le perfectionnement des cadres doit aussi être considéré dans une optique non plus limitée à la seule entreprise, mais dans la perspective d'un développement européen, voire mondial des affaires, que l'évolution de l'économie laisse entrevoir.

* * *

Abordons maintenant l'aspect pratique de la formation des cadres.

Plusieurs formules ont été retenues pour leur perfectionnement selon le but que l'on se propose, les moyens dont on dispose, les étudiants qui y participent.

Suivant l'objectif poursuivi, on rencontre deux types de formes d'enseignement :

— les cours organisés par les entreprises,
— les instituts ou écoles ouverts aux cadres de toutes les entreprises.

Les cours organisés par les entreprises répondent exactement aux besoins de celles-ci et sont destinés uniquement à leur personnel respectif. Ils présentent l'avantage de pouvoir condenser la matière à étudier et concentrer l'enseignement sur des problèmes relevant de l'entreprise elle-même. Le résultat en est immédiat, mais en revanche il est très limité.

Au contraire, l'école ouverte à des cadres appartenant à des entreprises diverses et travaillant chacune dans un secteur particulier est obligée, de par

la diversité des participants, d'aborder les problèmes sous l'angle le plus large possible. Elle cherche à initier l'étudiant aux principaux aspects de la vie des affaires; elle ne se limite pas à l'examen et à l'analyse des questions intéressant une seule entreprise, mais s'emploie à généraliser tous les sujets qu'elle aborde dans son enseignement. Quant à la forme à donner à ce dernier, elle varie précisément en fonction du but que l'on se propose d'atteindre.

La conférence est la forme classique lorsque les cours ne durent que quelques jours, conférence qui est appelée, de toute évidence, à provoquer la discussion, mais celle-ci doit se limiter à un ou deux points précis, si l'on désire aller en profondeur. A défaut de quoi, l'échange d'idées portera sur des généralités ou si des questions sont posées, il est à craindre qu'elles ne soient qu'effleurées.

Au contraire, les cours qui s'échelonnent sur plusieurs mois sont donnés par des professeurs attitrés qui se consacrent entièrement à leur enseignement. Cette formule imprime à celui-ci un caractère d'unité très utile et apprécié par les étudiants.

La quasi-totalité de ces écoles ont renoncé à la forme classique de l'enseignement *ex cathedra* et, plus l'âge des étudiants tend à dépasser ce que l'on pourrait appeler l'âge universitaire, moins la méthode de la conférence est retenue. En revanche, la *méthode dite des cas* est la plus pratiquée et celle qui laisse le plus de profit aux étudiants, puisqu'elle se propose l'analyse et l'étude systématique de cas concrets. A l'échelon postuniversitaire, il est indéniable que cette méthode est la plus féconde, surtout si l'on vise à élargir l'esprit et le jugement des étudiants. Elle est stimulante, elle suscite l'intérêt des auditeurs, elle les oblige à prendre part à la discussion.

Après avoir réuni toutes les données nécessaires à la compréhension des cas, les participants procèdent à une analyse de ces éléments en faisant surtout appel à leur intelligence et simultanément à leurs connaissances techniques et professionnelles. Cette méthode accorde une place de premier plan au facteur *décision*.

Son but est de mettre le chimiste, l'ingénieur, le technicien en face des problèmes commerciaux qui souvent leur échappent ; d'ouvrir l'esprit du chef comptable à certains aspects de la vente ou de l'étude du marché, de faire saisir au vendeur la nécessité du contrôle, de développer chez les uns et les autres l'esprit de synthèse, indispensable pour coordonner les tâches des spécialistes et pour diriger une entreprise. La méthode des cas repose aussi sur le principe du travail en équipe et du groupe de discussion.

Le cas préalablement analysé au sein du groupe comprenant de cinq à sept étudiants, se prête fort bien à une première phase de travail qui consiste à faire connaissance du cas, à en fixer les limites, à le situer dans l'optique de l'entreprise, puis à le disséquer en ses divers éléments. Ainsi, lors de la discussion générale, tout le travail d'approche a déjà été fait ; chaque étudiant arrive avec sa solution qu'il sera éventuellement appelé à amender dans la mesure où, dans la discussion, l'opinion des autres participants fait surgir un nouvel aspect du problème étudié.

Quant au professeur, il s'emploie à diriger les débats et à poser des questions précises destinées à aider les étudiants à trouver une solution satisfaisante.

S'adressant aux participants d'un cours, un professeur leur disait : « Je ne suis pas votre professeur. Je suis votre directeur général et vous êtes mes premiers collaborateurs. Je n'ai pas de leçon à vous donner, mais j'attends vos suggestions. Entre vous, vous avez pour tâche de trouver la meilleure solution à donner au cas qui vous est soumis. »

A ce propos, il y a lieu de relever l'apport très positif, très vivant, que présente l'expérience de tous les étudiants. Cette expérience est d'autant plus précieuse que les hommes en présence comptent déjà derrière eux une activité dans les affaires de huit à vingt ans et même parfois davantage. L'échange d'idées et de suggestions nées d'une longue formation pratique, représente sans doute l'un des aspects les plus enrichissants de la méthode des cas. C'est pourquoi l'école qui n'accepte que des candidats qui ont déjà un certain nombre d'années d'activité offre des avantages incontestables et paraît devoir répondre le mieux aux besoins des chefs d'entreprise qui désirent voir leurs cadres et leurs futurs collaborateurs directs élargir leur expérience, leurs connaissances et leurs qualités de meneurs d'hommes. Le heurt des idées, la confrontation des opinions, le contact avec les cadres d'autres entreprises, peut-être même concurrentes, ou alors appartenant à des secteurs économiques absolument étrangers les uns aux autres sont particulièrement souhaitables et propres à élargir les vues de ceux qui y participent.

Enfin, il me paraît erroné de vouloir considérer de telles écoles comme le strict prolongement de l'université. Les méthodes d'enseignement ne sont pas les mêmes que celles pratiquées dans les universités, les participants ne sont pas nécessairement tous porteurs d'un diplôme universitaire et le but qu'elles se proposent n'est pas identique à celui de nos hautes écoles. Il serait inopportun de les dresser les unes contre les autres. L'université se doit de donner une première formation technique à l'étudiant et de lui donner aussi une solide culture générale. L'école de cadres se doit, elle, de compléter une formation déjà acquise dans la pratique et d'aider de futurs chefs d'entreprise à mieux comprendre les problèmes et à les résoudre plus facilement, à élargir leurs vues jusqu'ici trop limitées au seul secteur qui leur est familier du fait même d'une spécialisation inévitable dans le cadre de chaque entreprise, imposée par les conditions actuelles de la vie économique.

* * *

On ne saurait prétendre que l'Europe est en tête du mouvement. Il faut reconnaître que les USA ont été les premiers à organiser des cours réguliers ou des écoles permanentes destinées à parfaire la formation des cadres.

En 1908 déjà, l'Université de Harvard créait la Graduate School of Business Administration et innovait en défrichant un domaine absolument neuf : celui de la pédagogie en relation avec la vie des affaires. Ce n'est qu'en 1920 que l'Université d'Edimbourg fonda le Department of Organization of Industry and Commerce. Depuis lors, plusieurs instituts sont nés en Europe pour répondre aux mêmes besoins et en considérant surtout les résultats très concrets obtenus aux USA. Sur la lancée britannique, la France et la Belgique

ont suivi le mouvement avec le Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires, dû à l'initiative de la Chambre de commerce de Paris en 1930 et divers centres à Bruxelles, Gand, Louvain, Liège. En Allemagne, le Ministère bavarois de l'éducation patronnait la Technische Hochschule à Munich tandis que les sociétés Fiat et Olivetti en Italie donnaient naissance à l'Ipsoa à Turin, que l'Eni ouvrait son école à Milan et que le groupe Findiser fondait en 1948 le Centre de perfectionnement de cadres de l'industrie sidérurgique italienne.

Sans prétendre que cette liste soit exhaustive, je signalerai la plus récente création : celle de l'Institut européen d'administration des affaires, à Paris, dont la fondation date de septembre 1958, et dont les cours ont commencé en septembre 1959.

En Suisse, le Centre d'études industrielles à Genève, créé en 1947 par l'Aluminium Ltd. du Canada, est avant tout destiné aux futurs cadres de cette compagnie. Pour sa part, Zurich s'emploie à développer les « Schweizerische Kursen für Unternehmungsführung », rattachés au «Betriebswissenschaftlichen Institut » de l'Ecole polytechnique fédérale.

Si diverses universités organisent des cours spéciaux, ceux-ci ont une durée très limitée et permettent aux participants d'aborder un sujet particulier, le plus souvent unique objet de la discussion.

En créant en 1957 l'Imede, c'est-à-dire l'Institut pour l'étude des méthodes de direction de l'entreprise, la société Nestlé Alimentana S. A. s'est proposée de combler une lacune importante au niveau de la formation des cadres. Elle a innové d'une part en offrant aux cadres de n'importe quelle entreprise de participer aux cours organisés par cet institut qui est patronné par l'Université de Lausanne, d'autre part en fixant dans la règle à vingt-huit ans au minimum et quarante ans au maximum l'âge d'admission des étudiants.

Si en principe, les candidats doivent être porteurs d'un titre universitaire, l'Imede n'en fait pas une condition sine qua non. Au contraire, son Conseil a voulu donner l'occasion à toute une catégorie d'hommes capables, qui pratiquement se distinguent par leurs qualités dans les entreprises qui les occupent, mais qui n'ont pas eu la possibilité de faire des études universitaires, de pouvoir participer aux cours de l'Imede et accéder ainsi plus facilement, après leur stage de perfectionnement, aux plus hautes responsabilités de l'entreprise.

Devant les preuves évidentes de réussite de la Business School de Harvard, l'Imede a fait exclusivement appel pour les trois premières années de son activité à un corps professoral venant de Harvard ou ayant passé par là, ce qui implique un enseignement en anglais ; mais pratiquement ce n'est pas un handicap pour des cadres dirigeants européens qui sont quotidiennement appelés à être en relations d'affaires avec des pays anglo-saxons où la langue anglaise est de rigueur.

* * *

Enfin une question se pose en ce qui concerne les cours de perfectionnement des futurs cadres dirigeants des entreprises. A qui ces cours sont-ils destinés ? Il est incontestable et incontesté que les entreprises industrielles sont les premières intéressées à ces écoles de perfectionnement. Mais il est aussi indéniable que les futurs cadres de nos grands établissements de crédit pourraient en

Per 914728

ERRATUM

NUMÉRO DE LA «REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE»
D'OCTOBRE 1959

A la page 404, 3e alinéa, au lieu de:

«En Suisse, le Centre d'études industrielles à Genève, créé en 1947 par l'Aluminium Ltd. du Canada, est avant tout destiné aux futurs cadres de cette entreprise.»

lire:

«En Suisse, le Centre d'études industrielles à Genève, créé en 1947 par l'Aluminium Ltd. du Canada et, à l'origine, destiné aux futurs cadres de cette compagnie, ouvre aujourd'hui largement ses portes à d'autres étudiants.»

retirer de précieux avantages. Souvent le banquier n'envisage que l'aspect purement financier de son client et lorsque ce dernier présente des garanties suffisantes, plus rien ne s'oppose à ce qu'une opération de prêt soit conclue. Or il serait parfois souhaitable que l'employé supérieur appelé à traiter avec la clientèle apprenne aussi à connaître les problèmes particuliers qui se posent journellement à l'industriel, problèmes relevant de la production, de la distribution, des perspectives de tel ou tel secteur économique. Les questions qui relèvent du contrôle de l'entreprise ou de la psychologie mériteraient également de retenir l'attention du banquier et lui permettraient parfois de mieux comprendre son interlocuteur.

De même les grandes administrations, qu'elles soient publiques ou privées, qu'elles relèvent du secteur économique (compagnies d'assurance, entreprises de transport) ou de tout autre secteur (militaire, diplomatique par ex.) ont un intérêt évident à ce que leurs cadres dirigeants entrent en relation avec des milieux qui leur sont trop souvent presque totalement étrangers, s'efforcent à en saisir les réactions, élargissent leur esprit au contact des gens et des choses, puisque dans ces écoles de perfectionnement des cadres, il s'agit moins « de l'accumulation de connaissances que de l'acquisition d'une expérience qui rend apte à diriger une entreprise en chef responsable ». Les Américains l'ont bien compris, eux qui n'hésitent pas à envoyer à ces cours des officiers de l'armée de terre, de la marine, de l'aviation ; pour leur part, les administrations publiques y envoient leurs futurs grands commis ; quant aux compagnies d'assurances et aux banques, elles délèguent régulièrement à ces cours ceux de leurs collaborateurs qu'elles destinent à d'importantes fonctions.

L'Imede est-il aussi bien destiné aux futurs cadres d'entreprises moyennes qu'à ceux des grandes sociétés ? Cette question appelle une remarque préalable.

Ce n'est pas « le cas » qui est l'élément le plus important, mais bien plutôt la méthode pour «l'aborder», la manière de l'approcher, de l'analyser, et de lui trouver une solution. Or, c'est l'habileté que l'on acquiert, grâce au grand nombre d'exemples étudiés, qui est essentielle. Quel que soit le cas, la méthode est la même, qu'il s'agisse d'une question posée au sujet d'une grande ou d'une entreprise moyenne. L'étude du marché, qui porte sur un produit alimentaire par exemple, ne différera pas suivant que cette étude sera menée par une grande entreprise ou par une entreprise aux dimensions plus modestes. Les questions fondamentales seront les mêmes : quelle est la population du pays considéré ; quels en sont les goûts, quels en sont les moyens, quels sont les obstacles probables que rencontrera l'entreprise. Et après avoir estimé le volume approximatif de ventes en perspective, l'entreprise aura à résoudre ses propres problèmes de production, de transport, de distribution.

Telles sont quelques-unes des raisons qui autorisent à penser que l'Imede est tout aussi propre à former des cadres d'entreprises moyennes que de grandes entreprises.

Il en est de même pour les problèmes financiers. Si les solutions ne sont pas identiques, la manière de saisir les points importants à résoudre, de les aborder, puis de les analyser est fondamentale.

* * *

Je me suis efforcé de mettre en évidence les motifs qui justifient et qui appellent une formation de plus en plus poussée des cadres, dont la pénurie se fait sentir dans les secteurs les plus divers de la vie économique. J'ai cherché ensuite dans ce bref exposé à relever aussi quelques-uns des obstacles qui se dressent devant cet effort. Enfin, j'ai esquissé les diverses possibilités qui s'offrent aujourd'hui pour le perfectionnement des cadres supérieurs et j'ai analysé plus particulièrement la méthode d'enseignement retenue à l'Imede et les expériences qui s'y font et dont les résultats méritent de retenir l'attention.

J'aimerais insister encore sur un point qui servira d'idée conductrice à ma conclusion et qui est le but final de l'Institut d'Ouchy : enseigner aux étudiants à prendre une *décision*, les persuader de l'importance de la *décision* pour que finalement tous leurs efforts convergent vers cet objectif. Mais peut-on apprendre à quelqu'un l'art de la décision et le moment le plus propice pour la prendre ? Pour arrêter un plan d'action ? Pour prendre des dispositions et déclencher par un oui ou par une signature tout l'appareil d'exécution, soit en vue de la réalisation d'une commande, d'un achat important, ou de la création d'un nouvel atelier, de la suppression d'une usine ? Va-t-on entrer dans la combinaison d'un groupe financier, va-t-on tenter une expérience sur un nouveau marché ? Autant de questions, autant de décisions. Or, l'art de la décision ne relève pas uniquement de qualités innées ; il peut aussi être acquis et développé par l'exercice et par la volonté. C'est pourquoi il peut être enseigné.

On peut se demander si le travail en équipe ne risque pas de nuire au sens des responsabilités et s'il ne va pas jusqu'à l'étouffer. Il ne le semble pas. Le travail en équipe doit favoriser le travail de recherche, il doit faciliter l'analyse critique des données, il doit provoquer l'effort de synthèse dans une collaboration collective. Mais au stade final, il laisse chacun seul devant ses responsabilités, c'est-à-dire devant le choix de la décision.

L'organisation, la précision, le contrôle ne sont pas des fins en soi, mais des instruments de travail, des méthodes d'approche en vue de l'action qui ne peut être provoquée que par la décision. Toutefois, le travail collectif comporte le risque d'être dans certaines circonstances un oreiller de paresse, pouvant éliminer progressivement l'engagement personnel.

Mais c'est la rencontre des idées qui est intéressante, féconde, utile dans le travail de groupe, et c'est la raison pour laquelle elle mérite d'être préconisée comme moyen, mais non pas comme fin en soi.

Ainsi que l'a écrit récemment M. J. Hubert, sous la forme familière d'une lettre à son fils [1] :

« Pour décider il faut sortir de la collectivité ; car il n'y a de décision que personnelle ; c'est un acte individuel... à la fois intellectuel et moral, acte qui n'a de sens que s'il est libre et, pour être libre, il faut être seul.

» ... La décision est un acte d'homme.

» Il faut décider, mais il faut aussi décider à temps. Veux-tu me permettre de te dire que je t'ai vu récemment écartelé entre deux obligations contradictoires : celle d'engager dès maintenant une décision qui conditionnait des

[1] « Lettre à mon Fils, décision automatique ? » dans la revue *Jeune Patron*, de janvier 1959.

progrès industriels dont tu connaissais toute l'importance, décision dont tu savais que l'heure avait sonné à l'horloge de la concurrence internationale et ton souci également de ne pas sacrifier pour autant la bonne marche de l'exploitation présente, qui risquait d'être dangereusement bousculée par certains sacrifices qu'il fallait faire dans l'immédiat pour assurer ces exigences de l'avenir. »

Il serait excessif de prétendre que l'heure ayant sonné à l'horloge de la concurrence internationale, ou même seulement à celle de la concurrence nationale, les chefs d'entreprise n'ont plus de temps à perdre et qu'ils doivent décider aujourd'hui encore de se séparer pour un temps qui peut paraître très long d'un ou de plusieurs collaborateurs dont les services leur sont précieux et dont l'absence déréglerait dangereusement la marche de l'exploitation. Toutefois, il faut souhaiter qu'ils sachent prendre à temps la décision qui leur paraîtra la plus opportune dans la perspective d'un monde où la concurrence sera plus impitoyable qu'elle l'est aujourd'hui, avenir en vue duquel le chef d'entreprise aura besoin de collaborateurs de plus en plus qualifiés qui puissent lutter à armes égales avec les cadres des concurrents, collaborateurs ayant acquis les connaissances de base qui leur donneront une vue large et profonde des facteurs techniques, commerciaux et sociaux de la vie de l'entreprise, de leur interdépendance et des problèmes d'organisation qu'elle soulève.