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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 20 (1962)

Heft: [1]: L'ingénieur et l'économiste dans l'entreprise

Artikel: L'entreprise et sa gestion : la formation des ingénieurs et des économistes pour la gestion

Autor: Santschi, Pierre

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-135506

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: 12.07.2025

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

L'entreprise et sa gestion

La formation des ingénieurs et des économistes pour la gestion

Pierre Santschi

directeur de l'Institut de psychologie appliquée de Lausanne

AVANT-PROPOS

Une formation d'économiste et quinze années d'activité industrielle comme conseil de différents chefs d'entreprise m'ont donné l'occasion de travailler en liaison étroite avec de nombreux ingénieurs et m'ont conduit à aborder successivement plusieurs domaines: psychologie industrielle, formation et organisation, gestion de l'entreprise.

La question m'étant familière, pourquoi, dès lors, cette insatisfaction ressentie en relisant ce texte qui reprend, en les développant, les thèmes abordés lors des Journées du Mont-Pèlerin ?

Parce que le sujet n'est traité que de façon partielle, que certaines hypothèses de travail doivent être approfondies, que des points d'interrogation subsistent.

Et cette impression d'inachevé découle peut-être du fait que, pour comprendre un problème, il faut non pas l'isoler artificiellement de son contexte, mais l'intégrer dans un ensemble qui le dépasse.

Ainsi, parler du rôle de l'ingénieur ou de l'économiste en tant que tel me semble erroné. Il est nécessaire de l'insérer dans l'ensemble que constitue l'entreprise. Pour obtenir ensuite une image valable de l'entreprise, il devient indispensable de la situer dans un contexte économique national ayant ses caractéristiques propres. Et l'économie nationale doit être, à son tour, reliée à l'économie internationale.

Si, chaque fois que l'on prend du recul, les limites de la compréhension se déplacent, il n'en demeure pas moins vrai que certaines règles de pensée et d'action s'appliquent à tous les ensembles, quels que soient leurs dimensions et les problèmes particuliers qu'ils posent.

Ce sont ces principes généraux qu'il est essentiel de découvrir et de relier.

Pour moi, cet article est donc une occasion de faire le point. Peut-être aussi incitera-t-il le lecteur à réfléchir non pas à son action en tant que chef d'entreprise, ingénieur ou économiste, mais à la *signification de cette action.*

L'ENTREPRISE

Cellule de l'économie, l'entreprise subit l'influence de concepts économiques qui varient dans le temps et dans l'espace.

Tout en sachant que de nombreux déséquilibres subsistent, d'une part entre les différents secteurs de l'activité économique, d'autre part entre les régions ou les pays dont le développement est inégal, on peut admettre que l'une des caractéristiques de notre époque est celle du *développement de l'économie*, à propos duquel il est capital de relever:

— que sa *nécessité* n'est pas discutée et que l'*accord* sur ce point n'est pas affecté par l'existence d'idéologies différentes, voire contraires;
— que sa *finalité* [1] fait, par contre, l'objet de divergences fondamentales; il s'agit là d'un problème difficile de hiérarchie des valeurs et nous touchons à la « philosophie de l'économie »;
— que ses *moyens*, dont l'entreprise fait partie, reflètent les contradictions découlant de la variété des buts qui peuvent être assignés à l'économie;
— que ces contradictions sont la source permanente de conflits qu'il est *utopique* de vouloir aplanir en n'agissant que sur leur effet au niveau du moyen.

Remonter à la cause consiste à *définir d'abord les buts fondamentaux (la finalité) de l'économie.*

Si de nombreuses définitions de l'économie ont été proposées, aucune n'a rallié l'unanimité. Le désaccord sur les définitions ne traduit que le désaccord sur l'objet et c'est ainsi que l'étude de l'économie politique apparaît surtout comme l'étude des doctrines des divers économistes et des diverses écoles.

Pour être capable d'étudier l'entreprise en l'intégrant à un ensemble économique, il faudrait pouvoir s'appuyer sur une doctrine économique claire, susceptible de mobiliser les forces constructives des hommes et de les rendre *solidaires.* Cela suppose un choix difficile auquel il est *indispensable* de procéder pour pouvoir aller de l'avant. Je reviendrai brièvement sur ce sujet dans la suite de mon exposé.

---

[1] Le *Vocabulaire de la Philosophie* de Lalande précise:

« Ce qu'on appelle *finalité* est d'abord, au sens le plus usuel et le plus fondamental, le processus dont nous avons un exemple dans l'activité consciente de l'homme qui conçoit une chose future comme possible et dépendant de lui, qui y tend par le désir et la volonté, et s'efforce de la réaliser. Par extension, on applique ce mot à tout ce en quoi l'on pense trouver, soit dans le temps, soit même en dehors du temps, des caractères analogues à ceux de ce processus...

» Mais la finalité proprement dite, d'où nous sommes partis, présente un autre caractère. La réalisation d'une fin par l'activité humaine comporte, dans presque tous les cas, la mise en œuvre et la combinaison de plusieurs éléments ou conditions simultanées en vue d'un effet d'ensemble, par exemple l'adaptation des parties les unes aux autres dans la construction d'une maison, ou le concours des différentes pièces dans une machine, fût-elle aussi simple qu'un arc ou un levier. Il s'ensuit que toute adaptation de ce genre, dépendance des parties à l'égard du tout, convenance ou harmonie d'éléments divers, nous apparaît comme l'effet d'une intelligence ordonnatrice, signe de prévoyance ou de *finalité.* »

LA FINALITÉ DE L'ENTREPRISE

De nombreux débats, entre chefs d'entreprise réunis en session, m'ont permis de constater l'existence de deux tendances contradictoires.

Pour les uns, l'entreprise n'a qu'une fonction économique dont il faut s'efforcer d'augmenter la productivité. Parler de finalité, c'est sortir du réel et poser un problème philosophique dont le chef d'entreprise n'a cure.

Pour les autres, la finalité de l'entreprise est une question fondamentale dont on se préoccupe trop peu et qu'il est indispensable de résoudre, car elle constitue le fondement de toute action dans l'entreprise.

Comment expliquer cette divergence de vue entre des hommes qui ont tous une expérience approfondie des affaires et la même volonté d'améliorer le fonctionnement de leur entreprise ? N'est-ce pas le fait que, pour les premiers, le mobile économique est une fin en soi alors que, pour les seconds, il ne constitue qu'un aspect particulier d'un problème plus vaste ?

Existe-t-il une finalité de l'entreprise ? Est-ce un élément indispensable ? Si oui, sur quelles bases peut-il reposer ? Autant de questions qui méritent d'être examinées.

L'entreprise, unité de production de biens ou de services, remplit d'abord une fonction économique. La façon dont celle-ci est conçue détermine une *forme juridique* (privée, publique, mixte, etc.) et un *objet social.*

Ces deux éléments — définis dans les statuts — suffisent-ils à définir la finalité de l'entreprise, c'est-à-dire les buts qu'elle s'efforce d'atteindre à un moment donné ? La réponse ne peut être qu'un *non catégorique* car, s'ils y contribuent en précisant le rôle économique de l'entreprise, ils demeurent *insuffisants.*

En effet, pour pouvoir produire, l'entreprise doit faire appel à des détenteurs de capitaux, réunir un personnel composé de chefs, de spécialistes et d'exécutants, recourir à des fournisseurs et s'insérer dans un ensemble tout à la fois géographique, politique, économique et social.

L'entreprise se trouve donc liée à l'action d'hommes ou de groupes d'hommes dont les multiples mobiles ne sont pas d'ordre exclusivement économique et qui, intervenant à l'intérieur ou de l'extérieur, exercent des pressions qui influencent son orientation.

Que ces contraintes soient apparentes ou que, empruntant des voies obscures, elles soient difficiles à identifier, que leurs effets varient en fonction des résistances auxquelles elles se heurtent, cela ne change rien au fait que *leur existence même donne naissance, dans toute entreprise, à une finalité tantôt délibérée, tantôt subie, implicite dans la plupart des cas.*

Cette assertion peut être vérifiée dans la pratique et chaque chef d'entreprise devrait s'efforcer, en prenant du recul, de découvrir et d'analyser la *finalité de fait* de son affaire, que de multiples préoccupations à court terme lui masquent trop souvent.

Avant de passer à l'examen des différentes fins vers lesquelles peut tendre l'entreprise, il semble utile de donner quelques précisions au sujet des hommes ou

des groupes, dont l'entreprise constitue, de façon directe ou indirecte, le *lieu de rencontre*, et qui sont susceptibles d'y exercer des pressions alternées ou simultanées, combinées ou opposées.

Nous pensons d'abord à l'Etat, dont l'influence peut s'exercer sous des formes diverses, ensuite à la commune, puis, selon les pays, au canton, au département ou à la province, pour aboutir enfin à l'Europe et au monde qui posent, à une échelle plus vaste, des problèmes dont les effets se font de plus en plus sentir dans les entreprises.

Nous rencontrons, en nous rapprochant de l'entreprise, l'action des groupements du patronat, de la profession, du travail.

Dans l'entreprise elle-même, nous constatons l'influence des représentants du capital, celle du chef d'entreprise, des cadres, du personnel d'exécution et, parfois, de leurs familles; puis celle, non négligeable, de multiples « clans » qui peuvent être constitués selon les cas, pour ne donner que quelques exemples, par certains techniciens ou spécialistes, par les ingénieurs issus d'une même école, par une fraction du personnel, par les anciens ou les jeunes, par les conseils extérieurs.

Les pressions internes ou externes qui peuvent émaner de groupes idéologiques constituent également un facteur à souligner.

Mentionnons encore, pour terminer, les contraintes exercées par les fournisseurs, les clients et les concurrents.

L'examen de cette nomenclature, encore incomplète, montre à quel point les caractéristiques de l'ensemble dans lequel l'entreprise doit s'intégrer sont nombreuses, variées, complexes et permet de conclure que, pour que cette intégration indispensable devienne une réalité, il faut, *à partir d'une vision globale de l'entreprise, définir des principes d'action tels qu'ils puissent permettre la solution de l'ENSEMBLE des problèmes avec lesquels l'entreprise se trouve confrontée.*

L'ENTREPRISE AU SERVICE D'INTÉRÊTS PARTICULIERS

L'expérience montre que *la finalité la plus courante résulte de la prédominance d'un homme ou d'un groupe,* qui impose sa propre finalité à l'entreprise.

Etant donné les multiples groupes ou hommes qui peuvent agir sur l'entreprise, ce genre de finalité comporte des *variétés notables* qu'illustrent quelques exemples: l'Etat peut nationaliser, imposer différentes formes de dirigisme, faire évoluer le concept de l'entreprise; l'action des instances supranationales, des groupements patronaux et professionnels, des syndicats peut modifier de façon importante son orientation; certaines entreprises poursuivent des buts idéologiques; les actionnaires ou leurs représentants peuvent ne voir une affaire que sous son angle financier et en ignorer les autres aspects; le chef d'entreprise peut, en fonction de son tempérament, se servir de l'entreprise pour satisfaire ses besoins de puissance, de domination ou de sécurité; un népotisme aveugle est parfois le seul critère d'évolution des entreprises familiales; le règne des techniciens transforme l'entreprise en technocratie,

celui des anciens en gérontocratie; certaines sociétés ne connaissent pas d'autres fins que celles qui leur sont imposées par un concurrent plus fort.

Ces multiples tendances ont en commun le fait de reposer sur la *prédominance d'un particularisme.* Ce dernier limite, en fonction de leur appartenance, *l'adhésion des hommes* qu'il *divise, sépare* et peut *asservir.*

L'*homme,* envisagé sous l'aspect particulier de son rattachement à un groupe, n'est considéré qu'en tant que « homo oeconomicus », « homo faber », actionnaire, directeur, financier, commerçant ou technicien, ingénieur ou économiste, employé ou ouvrier, syndicaliste, etc. Il est *morcelé et perd son intégrité.*

Les effets de ce morcellement se font également sentir au niveau de l'*entreprise* qui est composée de *parties* mal reliées à l'ensemble et qui défendent chacune sa finalité particulière. Il en résulte des liens de *dépendance* accompagnés de réactions d'*indépendance* qui créent l'*anarchie,* c'est-à-dire un « désordre par absence d'autorité organisatrice » (Lalande, *op. cit.*). *Etant donné l'absence de finalité commune, le tout devient la juxtaposition de ses parties.* Ce dernier point est particulièrement frappant lorsqu'une fusion, effectuée à partir d'intérêts matériels communs et sans souci de la convergence des finalités, a regroupé des entreprises différentes.

Le lieu de rencontre se transforme en un lieu de combats, que le chef d'entreprise arbitre tant bien que mal en recherchant, pour aplanir les différends, des compromis et des accommodements. Comme il agit sur les effets et non sur les causes, qui subsistent, les antagonismes, les luttes d'influence et les conflits qui en découlent se soldent, en général, par un *changement de prédominance.*

Cette substitution d'un particularisme à un autre entraîne de nouvelles contraintes et le renouvellement d'un processus qui, s'il demeure dans la réalité plus complexe que la description simplifiée qui en a été faite, aboutit toujours à une SUCCESSION DE FINALITÉS PARTICULIÈRES, à un DÉSÉQUILIBRE PERMANENT DE L'ENTREPRISE et à une INSTABILITÉ DANS SON DEVENIR QUI DÉPEND DES ALÉAS.

L'ENTREPRISE AU SERVICE DU BIEN COMMUN

Imaginons que, refusant de n'être que le jouet des circonstances, on veuille tenter, dans la mesure du possible, de les dominer et de rompre le cercle sans issue dans lequel nous enferme l'opposition des intérêts particuliers.

Tout en tenant compte des mobiles différents qui animent les hommes ou groupes dont l'entreprise constitue le lieu de rencontre, il faudra trouver une *finalité qui, s'élevant au-dessus des finalités particulières, se différencie d'elles et repose sur un élément commun.*

Or il n'existe qu'un seul élément commun : l'HOMME, fondement, but et sujet de toutes les institutions où se manifeste la vie sociale.

L'insérer dans la finalité revient à dire que l'*entreprise est au service de l'homme,* de l'homme tout entier, matière et esprit, rétabli dans son intégrité, qu'elle s'efforce,

sur tous les plans, de respecter, d'équilibrer, d'épanouir, de valoriser et qu'elle refuse de morceler, de déséquilibrer en le soumettant à un particularisme quel qu'il soit. L'homme, tel que je l'entends ici, est une notion qui englobe non seulement le personnel, l'un de ses aspects particuliers, mais tous les hommes ou groupes qui forment l'ensemble dans lequel l'entreprise doit s'intégrer.

Au lieu de dissocier les *hommes,* l'entreprise cherche à les *unir,* en permettant l'adhésion du plus grand nombre d'entre eux au but vers lequel elle tend.

N'étant plus simplement soumise à la dépendance d'un homme ou d'un groupe particulier, elle se transforme en une *communauté ayant une unité et possédant une personnalité propre.*

Ses *parties,* solidaires les unes des autres, sont *intégrées à l'ensemble par des liens d'harmonie, de convergence, de véritable interdépendance.*

Quelle que soit l'évolution matérielle ou technique du milieu dans lequel il vit, l'homme, dans sa nature profonde, ne se modifie que très lentement. Il en résulte une PERMANENCE DE LA FINALITÉ HUMANISTE QUI EST UN FACTEUR D'ÉQUILIBRE ET QUI DEMEURE LA SEULE BASE SOLIDE ET STABLE SUR LAQUELLE PEUT REPOSER LE DEVENIR DE L'ENTREPRISE SOUMISE AUX PRESSIONS ACCRUES D'UN MONDE EN EFFERVESCENCE.

*

Si j'ai utilisé le terme de finalité lors de l'examen des situations se distinguant par la prédominance d'un particularisme, cela résulte du fait que, la finalité d'un homme ou d'un groupe devenant celle de l'ensemble, ce dernier en possède tout de même une. Il est cependant indispensable de *différencier clairement les ensembles régis par une finalité particulière de ceux qui ont une finalité propre à laquelle leurs organes sont subordonnés.*

Dans le premier cas, l'ensemble demeure *hétérogène.* Les parties sont reliées entre elles par le fait de leur existence au sein de l'ensemble qui engendre des rapports de simple *causalité.* L'ensemble ainsi formé est dénué de toute pensée organisatrice.

Dans le deuxième cas, l'ensemble devient *homogène.* Son existence, en tant qu'entité globale, repose sur une finalité témoignant d'une pensée organisatrice au sommet et permettant la création de parties solidaires entre elles.

Cette pensée organisatrice, absente dans la plupart des organisations, ne peut résulter d'études faites par les techniciens dont le souci, trop souvent, se limite aux moyens à mettre en œuvre. Elle doit être le fruit d'une réflexion synthétique, suivie d'un choix et d'un engagement se traduisant par l'énoncé d'une véritable doctrine [1].

---

[1] Selon Lalande *(op. cit.)*, « le terme de *doctrine* implique toujours l'idée d'un corps de vérités organisées, solidaires, et même le plus souvent liées à l'action, non d'une assertion isolée ou de pure théorie ».

« *Science et doctrine ont des fins différentes :* l'une constate et explique, l'autre juge et prescrit... La doctrine a besoin de lignes simples et de partis pris tranchés. » (G. PIRON: *Les Doctrines économiques en France depuis 1870.*)

L'absence fréquente de réelle finalité peut être attribuée à différentes causes:

— La difficulté de subordonner l'intérêt particulier à l'intérêt général.
— La spécialisation, qui permet aux hommes de s'adapter à la complexité et au rythme de plus en plus rapide des évolutions, engendre un fractionnement de la connaissance et la multiplication des particularismes.
— La difficulté de faire la synthèse des fragments épars de la connaissance.
— La progression de la science et des techniques, qui semble aller de pair avec une régression de la capacité de hiérarchiser les valeurs, de choisir, de s'engager. Fuyant les risques, les responsabilités, on cherche à s'élever pour mieux se dégager.
— Les buts d'ensemble étant difficiles à tracer, ils font figure d'abstractions; on se borne donc à définir des moyens concrets dont l'existence sera dès lors à la base des orientations prises. Il s'agit d'un véritable renversement de l'échelle des valeurs, d'autant plus grave que ses conséquences ne semblent pas être ressenties par ceux qui portent la responsabilité du destin des collectivités privées ou publiques.

Le problème est général et, avant de revenir à l'entreprise, il est nécessaire de prendre conscience de quelques-uns de ses aspects:

En *médecine,* la vision de l'homme global, à la fois corps et esprit, soumis à l'influence du milieu dans lequel il évolue, s'estompe. Si, par suite d'une spécialisation indispensable, le médecin est réduit à examiner des parties isolées de leur ensemble, comment expliquer l'absence si souvent constatée de synthèse?

Les médecins sont-ils devenus des technocrates à cause de la multiplication des connaissances et de l'évolution des moyens ou, prisonniers du progrès scientifique et technique, ont-ils perdu de vue la finalité de leur action? Ont-ils oublié que l'individu qui se confie à eux est un homme global, que la maladie perturbe dans sa vie personnelle, familiale, professionnelle, sociale, et non un cas clinique?

Une évolution de la médecine, difficile car elle heurte beaucoup d'esprits et d'habitudes, se dessine cependant. Preuve en est la définition figurant dans la charte de l'Organisation Mondiale de la Santé: « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas simplement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Elle exprime une finalité large, embrassant l'être humain dans son entier et dans ses rapports avec le milieu.

Il faudrait y adapter les moyens et, parmi ceux-ci, songer tout particulièrement à la formation élargie des futurs médecins — acquisition d'une science de l'homme constituant un lien entre les spécialités et permettant de comprendre leurs interférences, apprentissage du travail d'équipe — et à l'organisation de l'activité médicale qui devrait reposer sur des bases moins individualistes et moins particularistes.

L'*enseignement,* à tous les niveaux, est remis en cause par l'impérieuse nécessité de son adaptation au monde en évolution. Mais pourquoi les réformes entreprises ou envisagées se limitent-elles presque toujours à une modification des méthodes et des moyens?

Ne paraît-il pas indispensable de définir la « forme » que l'enseignement doit donner aux élèves avant de penser à la forme qu'il doit revêtir ? Là encore, nous nous trouvons confrontés avec un problème de finalité qu'il faudrait fixer pour pouvoir être à même d'entreprendre une action efficace au niveau des moyens.

L'*économie*, elle aussi, ignore l'homme global. En effet, dire avec Truchy que « l'économie politique a pour objet l'étude de l'activité humaine en tant que cette activité est appliquée à l'acquisition des biens et des services en vue de satisfaire les besoins », puis affirmer que l'homme, pour satisfaire ses besoins, doit produire de l'utilité sous forme de biens matériels et de services, ou produire, répartir et consommer des richesses, c'est oublier que:

— l'homme concret ressent non seulement des besoins matériels mais aussi des besoins spirituels et que ces derniers priment à partir du moment où la satisfaction des premiers atteint un niveau normal;

— son comportement à l'égard des biens ou des services qu'il produit donne naissance à des phénomènes psychologiques et sociaux.

Ce découpage artificiel de l'homme ne se retrouve-t-il pas dans les termes employés lorsque, par exemple, on différencie l'économie politique de l'économie sociale, alors que la satisfaction des besoins implique des rapports sociaux qui la conditionnent, ou les sciences économiques et les sciences politiques alors que de nombreuses doctrines économiques préconisent des règles d'organisation de la communauté publique ?

Partant d'une conception fragmentaire de l'homme, la science économique est une discipline particulière. Elle ne peut prétendre résoudre les problèmes économiques impliquant l'homme tout entier qu'en s'appuyant sur d'autres disciplines, grâce auxquelles elle obtiendra une vision réelle de l'homme global.

Alors seulement elle pourra contribuer à son épanouissement et à sa valorisation qui constituent la finalité du développement économique.

Observons, sur un plan différent, l'évolution actuelle des *communautés politiques*.

Les difficultés auxquelles se heurte la construction de l'Europe nouvelle ne sont-elles pas dues au fait qu'elle est confiée avant tout à des experts qui essaient de concilier les intérêts particuliers et d'harmoniser les moyens avant que soit définie une finalité d'ensemble, qui ne peut résulter que d'un accord sur une pensée politique commune engageant tous les membres de l'ensemble à constituer ?

La naissance d'Etats nouveaux, les rapports entre les pays en voie de développement et les pays économiquement forts ne posent-ils pas d'autres problèmes que ceux d'une aide financière ou technique plus ou moins intéressée ? Il est permis d'en douter.

Le manque de finalité, caractéristique commune aux différentes situations examinées, constitue un problème majeur, car, ainsi que le rappelle un propos de Sénèque, « *il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va.* »

A défaut d'une entente difficile sur les buts, certains soutiennent qu'une action au niveau des moyens n'est pas inutile.

C'est *partiellement vrai,* dans la mesure où le désir de trouver des solutions à des problèmes particuliers permet d'établir des contacts, donne l'occasion de confronter et de rapprocher des points de vue.

Mais c'est *fondamentalement faux et dangereux,* car cela ne constitue qu'une solution de facilité, qu'un palliatif; les divergences de base, n'étant pas éliminées, subsistent même si elles sont masquées par un accord apparent; leur existence se fera tôt ou tard sentir et risque alors de remettre en cause l'œuvre fragile péniblement échafaudée.

*

L'entreprise s'insérant dans un ensemble, ce dernier faisant partie lui-même d'un ensemble plus vaste, il serait souhaitable que *toutes les collectivités,* qu'elles soient politiques, économiques, sociales ou culturelles, *aient une finalité commune et cohérente.*

Circonscrit à l'entreprise, un effort d'évolution a une portée limitée ; mais il se justifie par l'influence qu'il exercera sur les hommes et sur les autres collectivités.

Mes interventions en tant que conseil ne pouvant se faire que dans une direction déterminée, il m'a fallu également leur donner une finalité.

Ne pouvant concevoir l'entreprise autrement que comme un ensemble qui doit devenir homogène, j'ai opté — le lecteur s'en sera rendu compte — pour la finalité que j'ai exposée en décrivant l'entreprise au service du bien commun.

Loin d'être une utopie, elle est un idéal dont se rapprochent déjà certaines entreprises ; elle est synthétisée par le concept d'humanisme qui, loin de n'être qu'un moyen tel que le concevaient les humanistes de la Renaissance qui ont remis en honneur les langues et la littérature anciennes, est « *le fait de se rendre compte que le problème philosophique concerne des êtres humains s'efforçant de comprendre un monde d'expérience humaine avec les ressources de l'esprit humain* » (F.C.S. Schiller, d'Oxford, cité par Lalande).

L'humanisme est une *philosophie* ayant pour centre de ses préoccupations l'homme tout entier qu'elle veut valoriser; elle transparaît, sous des formes différentes, dans ces quelques citations, qui complèteront la définition du terme:

« L'homme est la mesure de toute chose » (Platon).

« Le contraire de la misère: non pas l'abondance, mais la valeur. Il ne s'agit pas avant tout de produire des richesses, mais de valoriser l'homme, l'humanité, l'univers » (R.P. Lebret).

« Etre homme, c'est être responsable. C'est répondre dans son travail du destin de tous les hommes. C'est sentir, en posant sa pierre, qu'on contribue à bâtir le monde » (Saint-Exupéry).

« Le respect de la vie refuse de laisser croire à l'homme d'affaires qu'il a rempli sa tâche en s'occupant de ses affaires; il exige qu'il sacrifie aux autres une part de son existence » (Albert Schweitzer).

« L'humanisme est une philosophie pratique qui tend essentiellement à rendre l'homme plus vraiment humain en le faisant participer à tout ce qui peut l'enrichir dans la nature et dans l'histoire. Il demande tout à la fois que l'homme développe les virtualités contenues en lui, ses forces créatrices et la vie de la raison, et travaille à faire des forces du monde physique les instruments de sa liberté » (J. Maritain).

Le choix de l'humanisme exclut les finalités basées sur la prédominance d'un particularisme.

Formant la base d'un ensemble de *règles de conduite*, pour les membres d'un groupe, l'humanisme constitue, ainsi que le soulignait un industriel français parlant à ses collaborateurs, *une véritable morale de l'entreprise, qu'il engage tout entière.* Devant s'appuyer sur des techniques adéquates et sur un profit tel qu'il puisse permettre une évolution vers les buts qu'il trace, il influence toute la gestion de l'entreprise.

*

La suite de l'exposé sera orientée naturellement par le choix de l'humanisme en tant que finalité et j'essaierai, sans négliger l'aspect technique des problèmes, de faire comprendre les principes d'action qui découlent de l'option faite.

LA GESTION DE L'ENTREPRISE

L'action de gérer, c'est-à-dire de *gouverner,* de *diriger, consiste à conduire l'entreprise dans une certaine direction, fixée à partir de la vision d'un but futur (finalité) et obtenue par la mise en œuvre de différents moyens* qui forment les éléments constitutifs de la gestion.

Les politiques

Les *politiques* constituent l'*élément de base* de la gestion.

Adaptées à l'activité économique et à la forme juridique de l'entreprise, traduisant sa finalité, les politiques peuvent se définir comme *un ensemble de principes directeurs, hiérarchisés, solidaires, élaborés d'avance en vue d'une action.*

La deuxième partie de cette définition constitue une répétition qui peut paraître superflue; elle a été faite délibérément car, dans la pratique, on appelle souvent « politiques » des principes, qui non seulement ne sont pas élaborés d'avance ou qui le sont a posteriori, mais qui, s'ils existent, ne figurent que sur le papier et ne sont pas transformés en actes. Nous retrouvons ici l'attitude de ceux qui refusent de s'engager, de fixer la route idéale qu'ils veulent parcourir et qui, sans savoir où ils vont et sans en être apparemment gênés, se bornent à gouverner en évitant les obstacles immédiats qui se présentent.

Une autre définition, plus synthétique, peut être empruntée à Platon: «*La connaissance qui juge et qui commande*».

Les politiques doivent, pour être utilisables, se traduire par des *lignes simples* et des *prises de position tranchées*. Elles sont *élaborées* par des groupes réunissant des hommes compétents (la connaissance) et chargés, par une série d'approximations successives, de confronter et d'harmoniser les points de vue — solidarité des principes directeurs —; elles sont ensuite *décidées* par le chef d'entreprise (qui juge et qui commande).

Ce terme de *chef d'entreprise* désigne celui qui, quel que soit son titre, est placé au sommet de la hiérarchie et *assume la gestion de l'ensemble global que constitue l'entreprise.*

Le chef d'entreprise, tel que je l'entends, ne remplit bien son rôle que si, n'étant ni le représentant d'un groupe particulier, ni le technicien spécialisé dans un domaine quelconque, il est *responsable de la sauvegarde de l'intérêt général et supérieur de l'entreprise.*

Chaque fois que, par exemple, placé à la tête d'une entreprise, un homme défend les intérêts du capital tout en dirigeant l'ensemble, il remplit une double fonction confondue en une seule, ce qui engendre de multiples difficultés de gestion. Il semble donc nécessaire, dans un premier temps, de différencier de façon nette les fonctions de l'*administrateur-délégué* responsable, vis-à-vis de son conseil d'administration, de la sauvegarde des intérêts du *patrimoine* de celles du *directeur général* responsable, à l'égard de son administrateur-délégué, de la *gestion de l'entreprise tout entière.* A ceux qui relèveraient l'anomalie que revêt encore une telle conception, il suffira de rappeler que l'entreprise se transforme rapidement dans les faits et que son image réelle ne correspond souvent plus à une image juridique qui n'a que peu évolué.

Si la question de la *propriété des biens de production* peut faire l'objet de controverses, il ne faut cependant pas la confondre, comme on le fait trop souvent, avec celle des *relations entre propriété et responsabilité de direction.*

L'évolution de l'entreprise entraîne des répercussions inéluctables au niveau de la responsabilité et des pouvoirs respectifs du chef d'entreprise et de la propriété.

Si cette dernière — et notamment la propriété privée — ne s'adapte pas à cette évolution irréversible en distinguant clairement sa fonction économique de son action sur la gestion, cela créera, tôt ou tard, dans l'entreprise, une situation inextricable qui, pour être dénouée, exigera des réformes imposées de l'extérieur.

Pour éviter un excessif dirigisme, il est indispensable de laisser subsister une *liberté* qui, si elle peut être revendiquée par des hommes qui acceptent de placer leur liberté au service de l'intérêt général, ne peut l'être par ceux pour qui la liberté, synonyme d'individualisme, consiste à s'affranchir de toute solidarité avec l'ensemble social que représente l'entreprise.

Revenant aux politiques, nous constatons que la nécessité de les *hiérarchiser* entraîne une différenciation qui peut s'effectuer en distinguant:

— La *politique générale* qui, reflétant la finalité choisie, est un énoncé des principes directeurs s'appliquant à l'entreprise dans son ensemble et la situant par rapport au milieu extérieur dans lequel elle doit s'intégrer.

— Les *politiques principales* qui, développant la politique générale, comprennent la politique de gestion, la politique financière, la politique commerciale, la politique technique et la politique du personnel.
— Les *politiques particulières* qui, à leur tour, constituent un développement des politiques principales, qu'elles subdivisent par l'énoncé de principes plus détaillés applicables à des domaines plus limités.

Les *politiques* de l'entreprise constituent l'ensemble suivant:

	POLITIQUES PRINCIPALES	POLITIQUES PARTICULIÈRES (quelques exemples)
POLITIQUE GÉNÉRALE	Politique de gestion	Politique d'organisation Politique de commandement Politique de contrôle...
	Politique financière	Politique de financement Politique d'investissement Politique d'amortissement Politique de rémunération du capital Politique de trésorerie...
	Politique commerciale	Politique de produits ou de service Politique de débouchés Politique de prix Politique de distribution Politique de publicité...
	Politique technique	Politique de recherche Politique de produit Politique technologique Politique d'entretien...
	Politique du personnel	Politique de choix-mutation-promotion Politique de formation Politique de rémunération Politique « sociale » Politique d'information...

Les politiques sont *vivantes* et doivent évoluer dans le temps. La fréquence des variations devrait être faible pour la politique générale, augmenter pour les politiques principales et être la plus forte au niveau des politiques particulières.

L'organisation

L'*organisation* constitue le deuxième élément de la gestion.

Toujours selon Lalande, « *une organisation* est un ensemble formé de parties différentes qui coopèrent »; l'*organisation* est « le mode suivant lequel s'exerce cette coopération » ou « l'action d'organiser ».

Nous inspirant de ces définitions, nous constatons:

— *que l'on ne devrait parler d'organisation que lorsqu'il y a coopération ;*
— que l'organisation, telle qu'elle est conçue dans l'entreprise, se limite en général à « l'action d'organiser » confiée à des spécialistes;
— que nombre d'entreprises, organisées en apparence, ne le sont pas et ne peuvent pas l'être étant donné l'absence de mobiles réels de coopération;
— *que cette capacité de coopérer, base de toute organisation véritable, dépend de la valeur de la pensée organisatrice du chef d'entreprise ;*
— que l'organisation débute par *une idée politique claire* qui, pour se réaliser, doit s'appuyer sur des moyens adéquats;
— *que la plupart des difficultés en matière d'organisation proviennent d'une insuffisance des politiques* dont le chef d'entreprise seul est responsable.

Que penser, dans ces conditions, des chefs d'entreprise qui appliquent aveuglément à leur entreprise une organisation qui semble avoir porté ses fruits ailleurs, ou des experts en organisation qui, dans une ignorance totale de la pensée du chef d'entreprise, lui proposent « la bonne organisation » comme si celle-ci était une fin en soi ?

L'organisation bien comprise comporte donc *deux phases :*

La *première,* fondamentale, consiste à définir les politiques; elle incombe au chef d'entreprise.

La *seconde,* l'organisation au sens usuel mais restreint du terme, découle de la première et consiste à concevoir et à mettre en œuvre les moyens permettant de réaliser les politiques tracées.

Ces moyens comprennent:

— Le choix d'une *structure* indiquant « la disposition des parties qui forment un tout »;
— les définitions de *fonction,* c'est-à-dire du « rôle propre et caractéristique joué par un organe dans un ensemble dont les parties sont interdépendantes »;
— la détermination des *moyens matériels* et des *méthodes* nécessaires au fonctionnement de l'ensemble et notamment aux liaisons entre les organes de la structure.

La structure

Sa « colonne vertébrale » est formée par la *structure hiérarchique* qui définit, du sommet au bas de la hiérarchie, les *différents organes de commandement* de l'entreprise.

Devant la complexité croissante des problèmes et leur évolution rapide, les chefs de ces divers organes ont, de plus en plus, besoin d'être aidés pour pouvoir remplir efficacement leur rôle. D'où il s'ensuit, si le recours à une assistance extérieure ne peut être retenu, la création, dans l'entreprise, d'*organes d'assistance qui viennent compléter la structure hiérarchique et ne constituent pas des organes de commandement*

supplémentaires. La structure hiérarchique doit fonctionner comme si elle ne comportait pas d'assistance et comme si chaque chef, étant polyvalent, exerçait sa fonction complète sans être aidé.

De nombreux autres termes sont en usage: la structure hiérarchique est ainsi désignée par « line » chez les Anglo-Saxons et par « ligne organique ou opérationnelle » dans les pays d'expression française. L'assistance devient « staff » et « organes fonctionnels ». Après avoir moi-même utilisé ces termes, je suis revenu à des notions plus simples, pour éviter tant l'emploi de vocables étrangers, que celui de néologismes fâcheux, qui prêtent à confusion.

Les relations entre la hiérarchie et l'assistance s'établissent sur la base élémentaire de rapports entre *clients* (la hiérarchie qui ressent des besoins et qui les définit) et *fournisseurs* (l'assistance) *responsables de la qualité de leurs prestations*.

Ces relations ne diffèrent en aucune façon de celles auxquelles la vie courante nous a habitués et qui prennent naissance chaque fois qu'une personne, le client, s'adresse à des fournisseurs qui peuvent être l'avocat donnant un avis de droit, l'architecte construisant une maison ou le tailleur confectionnant un costume. Il est curieux de constater que, transposé à l'entreprise, ce problème simple est devenu un facteur très compliqué de son organisation, au point de paraître parfois insoluble.

La définition des organes d'assistance doit se faire *après* celle des organes de commandement et sur la base des *besoins réels* de ces derniers; ce processus diffère de celui qui se constate souvent dans la pratique et qui consiste à définir les organes d'assistance sans tenir compte des besoins de la hiérarchie; une fois créés, les organes d'assistance cherchent du travail, en trouvent, et leur activité désordonnée perturbe les organes de commandement qu'elle devrait au contraire aider à fonctionner efficacement.

Les organes d'assistance, composés de *spécialistes*, fournissent à la hiérarchie des prestations de deux ordres, qui peuvent être séparées ou combinées: des *services* (les études du marché, la mécanographie, la formation, l'entretien en sont quelques exemples) et des *conseils* (des avis juridiques, financiers, techniques, concernant les problèmes du personnel, etc.).

Si l'assistance est assumée, par exemple, par un *département*, son chef a un rôle de commandement dont l'exercice se limite à une action sur ses subordonnés; il n'est pas davantage habilité à s'immiscer dans le commandement des organes hiérarchiques qu'à se substituer à leurs chefs, même défaillants.

Les chefs

Les *chefs* forment le troisième élément de la gestion. Par leur capacité d'agir, de produire des effets, ils représentent une *force* indispensable à l'entreprise.

Cette force globale, loin d'être la somme des forces individuelles qui la composent, en est la résultante.

Unies par des liens de convergence, des forces individuelles moyennes deviennent positives et motrices et donnent naissance à un potentiel global fort.

Opposées, divergentes, des forces individuelles très supérieures à la moyenne deviennent négatives, paralysantes et n'engendrent qu'un faible potentiel d'ensemble.

Dans le premier cas, les hommes sont bien intégrés, en santé selon la définition de l'OMS, donc efficaces.

Dans le deuxième, leurs difficultés d'intégration provoquent la maladie qui, de sociale, peut devenir psychique et somatique; elle transforme des individus valables par eux-mêmes en hommes inefficaces.

La santé et l'efficacité de l'entreprise découlent de la santé et de l'efficacité des hommes qui la composent. Le *premier responsable de cet état est le chef d'entreprise* qui doit être un *exemple* de santé et d'efficacité.

Comme il est, ne l'oublions pas, l'unique chef susceptible de créer l'unité et la convergence, la force qu'il représente, positive s'il y réussit, négative dans le cas contraire, *prime toujours, à elle seule, celle des autres chefs.*

La capacité d'effort[1] *personnel du chef d'entreprise, qui doit précéder celle de ses subordonnés, est donc l'élément de base, que rien ne peut remplacer, de toute évolution constructive de l'entreprise.*

Il faut également souligner que le mot de chef est ambigu car, s'il désigne celui qui est à la tête, il ne donne aucune indication sur ses caractéristiques. Il existe différentes conceptions du chef et du commandement et, de même que l'organisation doit être adaptée à la finalité reflétée par les politiques, l'image du chef doit en découler.

Les objectifs

Les *objectifs* forment le dernier élément de la gestion. Alors que les politiques ne fixent que les directions à prendre, les objectifs désignent des *buts précis à atteindre* et doivent donc être qualifiés quant à leur *objet* et à leur *échéance.*

Se basant sur les *politiques* en vigueur, tenant compte des *circonstances,* chaque chef *fixe,* dans la limite de ses attributions et de ses pouvoirs, les objectifs de ses subordonnés directs et *contrôle* la façon dont ils sont atteints.

Les objectifs sont des *décisions* qu'il ne faut pas confondre avec les *prévisions* qui ne sont que des éléments de jugement permettant de décider. Cette confusion, courante, ne traduit peut-être que la propension qu'ont trop de chefs à ne pas s'engager; ils prévoient, ils ne décident pas et, si la prévision s'avère fausse, ils n'en sont pas responsables. Elle est accentuée par l'emploi de termes tels que programmes, budgets, normes, standards, quotas, etc. dont on ne sait jamais trop ce qu'ils représentent et qu'il faudrait éliminer du vocabulaire étant donné le flou qu'ils introduisent dans un domaine qui doit demeurer clair.

En conséquence: si l'élément fondamental de la gestion consiste à définir des politiques, il faut également *vérifier la compatibilité de l'organisation, du rôle des chefs et des objectifs avec ces politiques.*

L'ensemble des éléments constitutifs de la gestion doit aussi, en permanence, être *confronté* avec le potentiel financier, commercial, technique, humain, actuel ou

---

[1] L'*effort* est une « action énergique du corps ou de l'esprit » et ne doit pas être confondu avec la puissance de travail. Un certain nombre de chefs surmenés, happés par les innombrables problèmes quotidiens qu'ils veulent résoudre eux-mêmes, n'ayant plus le temps de penser à l'avenir, témoignent d'une singulière incapacité d'effort sur eux-mêmes.

futur de l'entreprise, ceci grâce à l'*éclairage* fourni par des prévisions et des informations multiples.

* * *

L'humanisme influence fortement la conception de la gestion; il est donc utile, avant de clore ce chapitre, d'indiquer les principes essentiels qui en découlent.

Premier principe : l'unité de commandement

Elle signifie qu'*un subordonné, à un niveau quelconque, ne peut avoir qu'un seul chef.*

Toute *dualité ou pluralité de commandement,* qu'elle soit due à la structure hiérarchique ou aux organes d'assistance qui sortent de leur rôle de fournisseurs, entraîne une *anarchie* contraire à l'interdépendance et à la coopération.

L'unité de commandement — qui s'oppose au concept de la direction collégiale — implique notamment que l'*entreprise soit dirigée par un seul chef,* qui s'entoure d'hommes compétents mais qui, après un travail préparatoire effectué avec ses subordonnés, décide seul.

Deuxième principe : les organes hiérarchiques exercent une fonction globale

Ce principe, appliqué à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie, veut que la fonction globale et synthétique du chef d'entreprise — elle comporte des responsabilités financières, commerciales, techniques et de personnel — *se différencie en fonctions* qui, tout en étant liées à une partie seulement de l'entreprise, *demeurent globales,* c'est-à-dire impliquent une responsabilité de gestion identique à celle du chef d'entreprise et comprennent le même nombre d'éléments.

L'ensemble homogène constitué par l'entreprise se structure donc en sous-ensembles également homogènes qui forment de véritables entreprises dans l'entreprise; les subordonnés du chef d'entreprise exercent un rôle tout à la fois différent du sien dans son ampleur et semblable au sien dans sa nature.

Le choix de ce principe *exclut* la solution traditionnelle qui consiste à *diviser* l'entreprise en morceaux hétérogènes comprenant, par exemple, une direction financière, une direction commerciale, une direction technique, une direction du personnel.

Les critères de différenciation des fonctions doivent donc être recherchés non dans la spécialisation mais dans une *discrimination géographique ou par produits et sous-produits.* Une telle solution est presque toujours possible, mais elle se heurte à des habitudes ancrées, à la crainte du changement et à l'opposition des spécialistes.

Cette création de fonctions globales doit s'étendre aussi bas que possible dans la hiérarchie. Si, comme cela peut être le cas dans une petite entreprise ou à un certain niveau d'une grosse affaire, on est contraint de recourir à des fonctions hiérarchiques spécialisées, il est indispensable de leur donner un caractère suffisamment global; c'est ainsi qu'un contremaître peut *toujours* être chargé de la *gestion* de son atelier, c'est-à-dire être rendu responsable, non seulement de sa fabrication, mais aussi de ses résultats financiers et de l'action sur son personnel. Ce dernier exemple

montre également que, dans notre optique, les fonctions spécialisées concernant les finances et le personnel, si elles existent en tant que telles, ne peuvent être confiées qu'à des organes d'assistance.

L'importance capitale de ce principe se comprend aisément si l'on examine les effets du principe inverse, qui préconise une hiérarchie comportant des organes spécialisés.

Il en résulte un *morcellement des fonctions* et une *pluralité de commandement* qui engendre l'anarchie. *Ce morcellement s'étend aux hommes ; n'étant que des spécialistes,* ils parlent des langages différents et se comprennent mal, ils sont difficilement accessibles à des vues générales, ils ramènent tous les problèmes à leur spécialité. Formant des clans, ils renforcent les *particularismes* qui minent la coopération. S'ils valorisent leurs connaissances techniques particulières, *ils se dévalorisent peu à peu en tant qu'hommes.*

Le *chef d'entreprise,* secondé par des subordonnés hiérarchiques spécialisés, *est le seul à exercer une fonction globale dans l'entreprise,* ce qui l'oblige à tout connaître, à tout coordonner, à tout arbitrer et entraîne un surmenage chronique, point de départ de la maladie des dirigeants et des entreprises. Si, comme cela est fréquent, il est lui-même un *spécialiste qui n'a pas pu oublier sa spécialité,* cette fonction synthétique, indispensable au sommet de l'entreprise, disparaît; seule subsistera peut-être une « *pseudo-synthèse* » se faisant dans le temps grâce à la succession, à la tête de l'affaire, de spécialistes qui lui donneront chacun une orientation différente.

Quelle que soit la structure de l'entreprise, les organes d'un même niveau doivent être reliés grâce à des *liaisons latérales* organisées par leur chef commun. Elles seules permettent la *coordination qui, pour être efficace, doit s'établir très tôt* lors de l'élaboration des décisions et ne pas se limiter à des interventions tardives au cours d'actions mal engagées.

Troisième principe : la décentralisation des pouvoirs

Pour avoir le temps de penser à l'avenir, le chef d'entreprise doit *déléguer largement ;* les autres chefs hiérarchiques doivent l'imiter, de façon à ce que la décentralisation puisse, progressivement, atteindre les *échelons inférieurs* de la hiérarchie.

Précédée d'un effort de formation important qui apprendra aux chefs à prendre, à chaque niveau, des *décisions valables,* la décentralisation doit se faire *lentement.*

Elle n'est possible que si la hiérarchie comporte des fonctions globales ; dans le cas inverse, appliquée à des organes hiérarchiques spécialisés, elle provoque l'anarchie.

La décentralisation, seule permet à la fois *de diriger efficacement* et *d'épanouir et de valoriser les hommes ; par la liberté qu'elle leur accorde* — de penser, de décider, d'agir — *elle satisfait un besoin fondamental de la nature humaine.* Pour que l'usage de cette liberté ne crée pas l'*anarchie,* qui se caractérise toujours par une *liberté usurpée,* elle doit reposer sur une *discipline,* c'est-à-dire sur des *règles de conduite* qui sont représentées par les politiques, par les définitions de fonction, par les objectifs et le contrôle des réalisations.

Cette forme de discipline, à laquelle les hommes doivent souscrire librement, est très différente de celle imposée par un chef autoritaire usant avec rigueur de toute son autorité et ne souffrant pas de contradiction.

Il est à noter que l'évolution actuelle des techniques impose souvent une nécessité de *concentration des moyens* qu'il ne faut pas confondre avec la centralisation des pouvoirs de décision et qui peut parfaitement s'harmoniser avec une décentralisation effective de ces derniers.

Quatrième principe : les spécialistes « purs » ne peuvent qu'exercer des fonctions d'assistance

Ce principe découle naturellement de ce qui précède.

Si un homme formé à une spécialité n'a d'intérêt que pour elle, il ne peut remplir qu'une fonction spécialisée d'assistance.

S'il veut, au contraire, accéder à des fonctions hiérarchiques globales il devra, *au préalable,* se « *dé-spécialiser* », acquérir la capacité de *comprendre d'autres disciplines* que la sienne propre et *apprendre à commander.*

D'où, à côté des efforts de formation indispensables, la nécessité de *prévoir des carrières comportant des passages d'un domaine à un autre, des mutations entre fonctions hiérarchiques et d'assistance.*

Dans le cas où l'assistance est assurée par un département, son *chef* ne doit pas être le spécialiste le plus compétent de sa branche mais exercer lui-même une fonction globale de *chef d'entreprise responsable de la qualité, du prix, des délais de livraison de ses prestations et des relations avec ses clients,* les organes hiérarchiques. Il *coordonnera l'action des spécialistes « purs » qui lui seront subordonnés.*

Cinquième principe : l'équipe

Le chef, pour mener sa tâche à bien, doit s'appuyer sur l'*ensemble de ses collaborateurs directs* avec lesquels il constitue une *équipe.*

L'équipe est le *creuset* où se préparent les décisions, par un long travail d'*élaboration* permettant une *assimilation* complète des problèmes. L'élaboration terminée, le chef *décide et décide seul,* car la *véritable équipe n'enlève rien à la responsabilité totale de son chef et ne constitue pas une instance de décision collective.*

Le fait de partager les préoccupations de leur chef *élève* les collaborateurs — une équipe n'existe qu'à partir du moment où les subordonnés sont capables de se situer à l'échelle d'observation de leur chef —, leur permet d'*élargir* leur angle de vision, d'*intégrer* leurs connaissances dans un ensemble, d'en *acquérir* de nouvelles.

L'équipe leur apprend aussi à *coopérer,* à devenir *interdépendants.*

Elle implique que son chef fasse montre, en plus de la compétence professionnelle nécessaire, de *qualités d'homme* indispensables car l'*autorité naturelle du chef d'une équipe prime son autorité statutaire.*

Sixième principe : le chef est un homme avant d'être un technicien

Technicien s'applique ici à toutes les techniques.

Le *chef* est un homme global, en santé, efficace, équilibré — capable de sentiment, de réflexion et d'action — en tant qu'individu, équilibré dans sa vie d'homme dont l'aspect professionnel, loin de tout dévorer, laisse place à une vie familiale normale, à une vie sociale enrichissante et à des loisirs consacrés à des activités physiques et de l'esprit.

Au fur et à mesure qu'il s'élève dans la hiérarchie, il modifie son échelle d'observation, il s'attache davantage à comprendre les problèmes et à les situer dans un ensemble qu'à les connaître tous. Tourné davantage vers l'avenir que vers le passé, il est capable d'évoluer et de faire les ruptures et les efforts que cela implique.

Enfin, se sentant responsable unique du sort des hommes qu'il dirige, il s'attache à les épanouir et à les valoriser, ce qui le valorise lui-même.

LA FORMATION DES INGÉNIEURS ET DES ÉCONOMISTES POUR LA GESTION

Pour quelle gestion? Telle est la question fondamentale à poser.

Si la gestion repose sur une conception technocratique, il faut que les ingénieurs et les économistes soient d'excellents techniciens et que leur formation leur permette d'acquérir une connaissance approfondie de leur spécialité.

Si la gestion doit aboutir à « gagner de l'argent », l'une des rares politiques à être rappelée régulièrement dans l'entreprise, leur formation doit être complétée par l'étude de questions financières, de rentabilité et de productivité.

Si...

Basé sur un véritable humanisme, l'enseignement universitaire devrait, non seulement former des *spécialistes compétents* mais, en les initiant à des disciplines complémentaires à la leur, en faire des *spécialistes élargis* et les préparer à exercer leur *métier d'homme* en leur faisant *comprendre* — et non connaître — *l'homme dans sa totalité,* en leur donnant une *culture* telle qu'elle leur permette de *relier* leurs connaissances à un ensemble — le problème de la finalité, soulevé pour l'entreprise, se retrouve en biologie, en mathématique ou en physique — et de *se situer* dans un monde en évolution.

A l'heure où la technique prédomine, où la gestion devient un véritable métier qui s'apprend, une *nouvelle classe sociale,* celle des techniciens et des « managers », est en train de se créer, dont la finalité peut être technocratique, matérialiste, idéologique ou humaniste.

Par son action, l'*enseignement universitaire oriente le choix d'une finalité qui influencera tout l'avenir de notre civilisation occidentale.* Il a donc un rôle capital à exercer et ne le pourra que si l'*Université,* loin d'être une somme de parties indépendantes et qui poursuivent des fins particulières, constitue, tel que son nom l'indique, un *ensemble cohérent regroupant toutes les disciplines autour d'une finalité commune.*

CONCLUSIONS

Faire prévaloir l'humanisme dans l'entreprise implique une évolution des hommes et des conceptions traditionnelles de l'entreprise et de sa gestion.

C'est une route parsemée d'obstacles, une œuvre de très longue haleine qui doit s'appuyer sur le *temps,* puisque ce dernier ne respecte pas ce qui est fait sans lui.

Si le chef d'entreprise s'engage, de façon résolue et sans perdre de temps, dans cette voie difficile, il constatera probablement, arrivé au terme de son activité professionnelle, que l'ouvrage n'est pas terminé; *mais il sait que d'autres chefs, formés à son exemple et partageant ses vues, assureront la relève et poursuivront sa tâche au service de l'entreprise, dont la vie continue et dépasse celle des hommes qui agissent successivement sur elle.*

La gestion de l'entreprise n'étant que le reflet de son chef, nous terminerons sur une dernière image de ce dernier.

Le chef d'entreprise est, pour reprendre l'expression du regretté Gaston Berger, un « *philosophe en action* » et l'on ne peut que souscrire pleinement à cette synthèse puisque, *modèle de tous les autres chefs*, il doit être un homme capable:

— de ramener ses connaissances à un petit nombre de principes directeurs présentant un haut degré de généralité, d'avoir une disposition morale qui consiste à voir les choses de haut, à s'élever au-dessus des intérêts individuels et par suite à supporter avec sérénité les accidents de la vie; telles sont les caractéristiques du philosophe;
— de choisir et d'agir.

*

Le mot *finalité* a été employé maintes fois dans cet article. Si, grâce à cette répétition délibérée, il s'imprime dans les esprits et leur rappelle qu'une finalité est indispensable, un premier but sera atteint.

Un deuxième le sera si cet article incite des hommes à analyser leur activité proprofessionnelle, à en dégager le sens, et à approfondir l'étude de l'*humanisme*, qu'ils essaieront de comprendre avec leur cœur et avec leur intelligence.

De nombreux ouvrages peuvent les y aider. Je leur conseille de débuter par la lecture du livre du philosophe Georges Gusdorf, *Dialogue avec le Médecin* [1] — qui pourrait, tout aussi bien, s'intituler « Dialogue avec le chef d'entreprise, l'ingénieur ou l'économiste » — et dont je cite un passage en guise de conclusion:

« Le problème, à le considérer avec un peu de recul, est sans doute partout et toujours le même. C'est le maître problème de notre civilisation: concilier la technique avec l'humanité. On pense toujours d'abord à la technique, mais l'on ne se préoccupe guère de l'humanité, qui est pourtant le commencement et la fin de toute entreprise humaine... »

---

[1] Editions « Labor et Fides », Genève.