

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	28 (1970)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	La direction d'entreprise face aux problèmes de demain
<b>Autor:</b>	Gloor, Max
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-136596">https://doi.org/10.5169/seals-136596</a>

### 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:** 13.01.2026

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

## Documents

# La direction d'entreprise face aux problèmes de demain<sup>1</sup>

Max Gloor

directeur général à  
Nestlé Alimentana S. A., Vevey

Le thème de cette conférence: « La direction d'entreprise face aux problèmes de demain » reflète une des questions les plus complexes que doit se poser le chef d'entreprise d'aujourd'hui. Le fait que nous ne sachions pas exactement comment l'avenir se présentera ne facilite rien. La durée des évolutions auxquelles il fallait, jusqu'à la fin du siècle dernier, trois cents ans pour prendre corps, a été ramenée à trente ans au début de ce siècle et à trois ans ces dernières années. Une telle situation nous confronte chaque jour avec le problème de produits, d'installations et de procédés surannés. Jadis, les choses marchaient si lentement que c'était les successeurs des chefs d'entreprise responsables de n'avoir pas fait de la recherche ou de n'avoir pas procédé aux adaptations nécessaires qui devaient payer les pots cassés; de nos jours, c'est à nous-mêmes qu'il appartient de supporter ces conséquences. Celui qui échoue ou se trompe dans ses calculs est le premier à en subir les répercussions, et l'addition ne sera pas réglée seulement par ses enfants ou ses petits-enfants.

A notre époque, la mission essentielle du chef d'entreprise consiste à adapter sans relâche cette dernière aux modifications nouvelles afin de lui permettre de faire face aux impératifs de demain. Le chef d'entreprise doit constamment se soucier de l'avenir, et cela aussi bien dans le cadre de la planification à long terme qu'en dehors de celle-ci, sujets sur lesquels je reviendrai d'ailleurs. Il doit faire de la futurologie, avoir une attitude prospective et ne pas se laisser guider uniquement par les enseignements du passé. Il doit attaquer l'avenir le regard tourné vers l'avant, et non vers l'arrière. Il est important qu'un nombre aussi élevé que possible de chefs d'entreprise s'occupent des problèmes d'avenir de la même manière. Plus ils seront nombreux, plus grande aussi sera la probabilité que les choses influençables se développent dans cette direction.

Les problèmes et les changements que recèle l'avenir sont de nature extraordinairement complexe. Dès lors, analyser les problèmes qui se poseront au chef d'entreprise dans le marché de demain pose diverses exigences: définir les forces spécifiques ou étrangères à l'entreprise qui pourraient exercer une influence sur la gestion de cette dernière, prévoir les modifications probables et étudier dans quelle mesure elles requièrent une adaptation de la gestion future.

<sup>1</sup> Conférence prononcée le lundi 3 novembre 1969 à Lausanne, devant le Groupement romand pour l'étude du marché et du marketing.

Quels sont ces problèmes ? Voici, à mon avis, les principaux :

1. En tout premier lieu l'évolution de la science et de la technique, qui fera de nouveaux bonds formidables au cours des décennies à venir (énergie nucléaire, électronique, utilisation de l'ordinateur, automation, conquête de l'espace interplanétaire, moyens de communication à courte distance, etc.). Selon toute vraisemblance, cependant, les progrès réalisés dans le domaine de la biologie seront plus sensationnels encore. On commence à remettre en question l'homme lui-même (relèvement de l'âge moyen, prédétermination du sexe, chirurgie génétique qui implique la possibilité d'éliminer les facteurs héréditaires négatifs et de créer un assortiment idéal de chromosomes).
2. Les transformations sociales et sociologiques qui découlent de l'extension du secteur des services, de la prospérité des masses et de la formation d'une société de classe uniforme. Il faut s'attendre, dans le monde des employés, à des restructurations imposées par la suppression d'activités subalternes et par les progrès de la mécanisation. Cette évolution débouche sur la création de catégories d'employés d'un niveau supérieur jouissant d'une formation universelle, sur une montée en flèche de l'expertocratie, par exemple des programmeurs, des analystes de systèmes, des spécialistes de la planification, de l'organisation et d'autres branches qui, à l'heure actuelle déjà, représentent environ le cinquième des cadres de direction.
3. Dans cet ordre d'idées, il faut relever l'exigence croissante des employés soucieux de « maximiser » leurs revenus et d'obtenir, en particulier, davantage de possibilité de regard ou d'influence sur l'avenir de la société pour laquelle ils travaillent.
4. Les efforts déployés par les pouvoirs publics en vue non seulement de définir le cadre dans lequel doivent se dérouler les activités déterminées par la libre volonté des entreprises, mais encore et surtout d'exercer une influence sur les activités même des sociétés. La plupart des gouvernements sont situés à gauche, et il ne reste plus qu'à savoir jusqu'à quel point ils ont évolué vers la gauche.
5. La tendance indéniable à la concentration qui se manifeste à l'échelle nationale et internationale. Il conviendrait d'étudier si d'autres alternatives, comme la coopération par exemple, ne seraient pas possibles simultanément, ou du moins en partie.
6. Le vaste domaine de l'évolution des auxiliaires techniques dont les chefs d'entreprises doivent se servir pour trancher les problèmes sans cesse plus vastes et plus complexes qui se posent à eux (ordinateurs, recherche opérationnelle, nouvelles structures d'organisation, technique de communication moderne, etc.).
7. Les exigences présentées par les propriétaires, les actionnaires, etc. qui sont soucieux d'accroître leurs revenus, leur information et leur influence.
8. Les intégrations de caractère politique, telles qu'elles s'accomplissent par exemple dans le cadre de la CEE, de l'AELE ou de la LAFTA.
9. Des modifications fondamentales dans l'attitude des consommateurs et certains changements dans le domaine du commerce, pour autant que l'on ait recours — ce qui est le plus souvent le cas — à un canal de vente intermédiaire.

La plupart de ces forces ne sont pas nouvelles. Elles ont toujours influé, dans une mesure variable, il est vrai, sur l'histoire de l'évolution industrielle, mais, dans l'ensemble, elles ne cesseront de gagner en importance à l'avenir. Il m'est impossible d'aborder dans le détail tous ces facteurs ; je me bornerai à faire une sélection.

## **La position des actionnaires et celle des employés**

Je traiterai tout d'abord de la position du propriétaire ou, disons plus simplement, de l'actionnaire. A mon avis, ce dernier exercera demain, de manière directe ou indirecte, une influence toujours plus prépondérante sur la gestion de l'entreprise. Cette constatation peut, jusqu'à un certain point, être en contradiction avec le fossé qui a, objectivement parlant, plutôt tendance à s'élargir entre le ou les propriétaires et ceux qui sont habilités à sauvegarder leurs intérêts au niveau de la direction de l'entreprise.

Certes, le propriétaire, ou actionnaire normal ou moyen, se trouve dans une position plus faible que jamais dans son isolement. Ses intérêts sont sauvegardés tout d'abord par les banques qui sont souvent représentées dans les conseils d'administration des sociétés et qui exercent le droit de vote des actions déposées. Vous savez que ce droit n'est pas incontesté et qu'il fait l'objet de critiques constructives même dans les milieux bancaires. A côté des banques, nous trouvons, de plus en plus souvent, certains organes d'expression de l'opinion publique (la presse et, d'une manière toujours plus marquée, la radio et la télévision), ainsi que des groupes de défense ou des hommes qui se croient appelés à sauvegarder les intérêts des actionnaires. Les efforts fournis par ces milieux ont déjà enregistré des succès incontestables. Jusqu'à maintenant, la Suisse a été à l'abri des excès fâcheux et inutiles qui se sont produits au cours d'assemblées d'actionnaires, en Allemagne surtout. Il se peut, cependant, qu'un historien défende un jour la thèse qu'une semblable évolution ait été préférable à l'apathie traditionnelle des petits actionnaires.

A l'heure actuelle, un gros actionnaire d'un genre nouveau joue un rôle sans cesse croissant: il s'agit de ce que l'on désigne sous le terme d'« institutions » dans le monde anglo-saxon. Ces institutions sont dirigées par des hommes d'un calibre qui ne le cède en rien à celui de nos chefs d'entreprises, qui ne s'en laissent pas conter, qui sont eux-mêmes des entrepreneurs et qui ne demandent qu'à administrer la preuve à l'occasion. A l'instar du gros actionnaire d'hier, l'investisseur institutionnel s'intéresse à l'essor à long terme des entreprises, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il écartera à l'occasion un gain en capital rendu appétissant par son ampleur ou par d'autres critères, bien au contraire. En d'autres termes, c'est un compagnon qui peut être instable ou même désagréable.

Que l'actionnaire soit l'Etat, une institution de l'économie privée ou une institution contrôlée par l'Etat, un gros ou un petit actionnaire privé, une chose est certaine à mon avis: les directions d'entreprises devront tenir compte — dans une mesure encore plus large que jusqu'ici, si cela est possible — des intérêts des propriétaires.

J'en arrive ainsi à un autre facteur, à savoir la position et l'influence directe ou indirecte de l'employé. D'une manière très générale, on peut dire qu'employeurs et employés se comprennent aujourd'hui mieux que dans le passé. La lutte des classes, dans sa signification originelle, a perdu son sens. On constate, ici aussi, que l'évolution qui se produit en Suisse est particulièrement heureuse pour les deux parties lorsqu'on examine la situation telle qu'elle se présente ailleurs.

Le monde occidental est caractérisé actuellement par certains efforts tendant à attacher, davantage que jusqu'à présent, l'employé et l'ouvrier à l'entreprise. On tente d'introduire un droit de gestion ou une obligation de consultation aux différents niveaux de la décision et de la compétence, le choix des méthodes étant très large. L'évolution a commencé par la gestion en commun d'institutions sociales et de prévoyance, elle se poursuit par l'information sur les activités de l'entreprise pour aboutir, dans certains cas, à la coparticipation dans les organes de l'administration, voire aux bénéfices réalisés par l'entreprise.

NOMBREUSES SONT LES ENTREPRISES SUISSES QUI SUVENT AVEC UN INTÉRÊT TRÈS VIF CE QUI SE PASSE DANS CE DOMAINEn ALLEMAGNE. LES SYNDICATS DE CE PAYS VEULENT QUE LA COGESTION, QUI EST LIMITÉE ACTUELLEMENT À LA SIDÉRURGIE, SOIT DORÉNAVANT ÉTENDUE À TOUS LES AUTRES SECTEURS DE LA VIE ÉCONOMIQUE.

LA SITUATION EST JUGÉE AVEC BEAUCOUP PLUS DE PRUDENCE EN SUISSE. DANS UNE DÉCLARATION OFFICIELLE, L'UNION SYNDICALE SUISSE RELÈVE QUE LES TRAVAILLEURS SUISSES POSSÈDENT UN DROIT DE CONSULTATION ET DE COGESTION, DANS UNE MESURE QUI N'A PAS SON PAREIL À L'ÉTRANGER. CETTE PARTICIPATION REPOSE D'UNE PART SUR LES DROITS CIVIQUES INCOMPARABLEMENT LARGES QUI PERMETTENT D'INFLUER SUR L'ENSEMBLE DE LA LÉGISLATION, ET D'AUTRE PART SUR LA PARTICIPATION DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES À LA PROCÉDURE DE CONSULTATION PARLEMENTAIRE, AUX CONTRATS COLLECTIFS DE TRAVAIL, ETC.

LA COGESTION ILLIMITÉE DES EMPLOYÉS À LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE ET LA CORESPONSABILITÉ EN MATIÈRE DE RISQUE NE SEMBLENT GUÈRE RÉPONDRE AU RÉALISME DONT FONT PREEVE LES OUVRIERS SUISSES ET LEURS DIRIGEANTS. IL SERAIT INJUSTE D'EXERCER LE DROIT DE COGESTION SANS ASSUMER SIMultanément LA CORESPONSABILITÉ. OR, LA CORESPONSABILITÉ COMPORE LE PLUS SOUVENT DES RISQUES ÉCONOMIQUES. DÈS LORS, LA MÉTHODE SUISSE, AU LIEU DE PASSER PAR LE MÉCANISME LÉGISLATIF, SERA CELLE CONSISTANT À PROMOUVOIR LA COLLABORATION VOLONTAIRE ET À DÉVELOPPER DAVANTAGE ENCORE CE QUE L'ON EST CONVENU D'APPELER LES DROITS CIVIQUES AU SEIN DE L'ENTREPRISE. JE M'EXPLIQUE:

FRÉQUENTEMENT, ON A ÉTABLI UNE COMPARAISON ENTRE L'ENTREPRISE ET L'ARMÉE, CE QUI A PERMIS DE CONSTATER QU'AU COURS DES DERNIÈRES DÉCENNIES, CES DEUX INSTITUTIONS ONT BÉNÉFICIÉ L'UNE ET L'AUTRE DES PROGRÈS RÉALISÉS DANS LE DOMAINEn DE LA TECHNIQUE DE L'ORGANISATION ET DE LA DIRECTION. A MAINTS ÉGARDS CEPENDANT, LES DROITS DU CITOYEN SONT PLUS DÉVELOPPÉS DANS L'ARMÉE QUE DANS L'ÉCONOMIE MODERNE. IL NOUS SUFFIRA DE MENTIONNER L'ENTRETIEN DE SERVICE ET LES DROITS DE PLAINE ET DE RECOURS. LA TÂCHE ESSENTIELLE QUI SE POSE DANS L'ÉCONOMIE CONSISTERA donc À SYSTÉMATISER ET À DÉVELOPPER DAVANTAGE ENCORE L'INFORMATION NON SEULEMENT DU HAUT VERS LE BAS, MAIS AUSSI DU BAS VERS LE HAUT (DONNER UNE INFORMATION MAXIMALE ET NON MINIMALE; INFORMER LE PLUS VITE POSSIBLE, ET NON PAS LE PLUS TARD POSSIBLE). PAR AILLEURS, IL FAUDRA ACCORDER UN DROIT DE CONSULTATION À L'EMPLOYÉ POUR TOUTE QUESTION AFFECTANT SA SITUATION PERSONNELLE ET RECHERCHER UNE CERTAINE DÉMOCRATISATION AU NIVEAU DE LA PRISE DE DÉCISION, NE SERAIT-CE QUE PAR LE BIAIS DE CONSULTATIONS. LA CAPACITÉ DE DÉCISION DE L'ENTREPRISE N'EN SERA GUÈRE DIMINUÉE POUR AUTANT. NOMBREUSES SONT LES ENTREPRISES QUI TRAVAILLENT AVEC SUCCÈS SELON LE PRINCIPE DE LA DIRECTION COLLÉGIALE ET QUI PROUVENT CLAIREMENT QU'UNE SOCIÉTÉ PEUT PARFAITEMENT FONCTIONNER SANS QUE TOUS LES POUVOIRS SE TROUVENT ENTRE LES MAINS D'UN SEUL HOMME. LE PRINCIPE MÊME DE L'UNANIMITÉ DE LA DÉCISION A ÉTÉ RETENU PAR CERTAINES SOCIÉTÉS, PARFOIS DE DIMENSIONS CONSIDÉRABLES, COMME LA STANDARD OIL DE NEW JERSEY. IL SEMBLE DONC, DANS CE DOMAINEn COMME DANS D'AUTRES DU RESTE, QUE L'ON PEUT FAIRE SON SALUT DE PLUSIEURS FAÇONS.

COMME L'ÉCRIT LA *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, « LA COGESTION EST SANS DOUTE UN PHÉNOMÈNE POLITICO-SOCIAL DE NOTRE TEMPS, MÊME SI, JUSQU'ICI, IL N'ÉTAIT PAS AISÉ DE LE DISCERNER PARMI LES GRANDES PHRASES ET LA POLÉMIQUE QUI L'ENTOURIENT. IL S'AGIT EN FAIT, DE DISSIPER LES TENSIONS EXISTANT ENTRE LE NIVEAU SUPÉRIEUR ET LE NIVEAU INFÉRIEUR DE LA SOCIÉTÉ, ENTRE COMMANDEMENT ET SUBORDINATION, ENTRE PUISSEANCE ET OBÉISSANCE, ENTRE RESPONSABILITÉ ET TRAVAIL ACCOMPLI. VUE SOUS CET ANGLE, LA COGESTION SE SITUE SUR PLUSIEURS PLANS: LE PLAN ÉCONOMIQUE, LE PLAN POLITIQUE, ET MÊME LE PLAN CULTUREL. LA COGESTION DANS L'ÉCONOMIE EST LE PROCESSUS DE LA PRISE DE DÉCISIONS, PROCESSUS QUI DOIT AUGMENTER AVANT TOUT LA POSSIBILITÉ DE FAIRE VALOIR

les connaissances acquises par ceux dont la position fonctionnelle ne permettait jusqu'à présent aucune activité de direction ou manifestation d'autorité. Une « démocratisation de l'économie » ne peut être comprise que de cette manière ».

Que l'on retienne ou non le système de la cogestion et, dans l'affirmative, quelle qu'en soit la forme définitive, une chose apparaît comme certaine: le style de direction vu de l'intérieur de la société subira des changements profonds. J'y ai déjà fait allusion en parlant des droits civiques. Le système de direction patriarcale et autoritaire qui, de toute façon ne s'appuie plus, ou que rarement, sur la propriété, n'est plus de mode. On a cessé de reconnaître les priviléges ou l'autorité prenant uniquement leurs racines dans la hiérarchie. C'est par son travail que le supérieur devra s'assurer l'assentiment et la reconnaissance de ses collaborateurs. Certains jeunes gens barbus, à l'esprit critique, sans respect ni idées préconçues, se perdant en discussions politiques, que l'on rencontre aujourd'hui, franchiront demain le seuil de nos sociétés. Celui qui, étudiant, est descendu dans la rue pour manifester n'est pas a priori incapable de se mettre sur les rangs des équipes dirigeantes de demain. On ne pourra plus se contenter de slogans: il faudra des arguments, basés sur des faits qui excluent toute interférence idéologique. Les personnages types du fondateur, barbus eux aussi, pourront enfin se reposer.

Pour conclure cette partie de mon exposé, j'aimerais dire que si la cogestion est devenue un objet de discussions politiques, la faute doit en être imputée, jusqu'à un certain point, aux entrepreneurs eux-mêmes. Au lieu de laisser faire de cette question une affaire politique et, partant, de la soustraire à l'influence des chefs d'entreprise, il aurait peut-être été préférable de prévenir en temps utile un tel état de choses. Il est au fond étonnant de constater le peu d'initiative et le manque de fantaisie dont font preuve les entreprises pour prendre le taureau par les cornes, alors qu'elles ne manquent assurément pas d'initiative dans d'autres domaines. En même temps, on doit relever avec infiniment de respect le fait que le vénérable Monsieur Maggi a institué, il y a soixante ans déjà, l'administration paritaire des caisses de retraite et la mise sur pied de commissions ouvrières disposant de certains droits. De même, l'expression « human relations » n'est pas correcte, au fond. Il est évident qu'il existe des « human relations » et qu'il faut les soigner. Mais ce qui importe avant tout, c'est que les collaborateurs, et surtout ceux qui sont qualifiés et auxquels on songe bien souvent en dernier lieu, soient copropriétaires de l'entreprise, non pas matériellement, mais spirituellement. S'il faut une expression anglaise, elle existe déjà: au lieu de « human relations », parlons de « common purpose », de « tâche commune » à laquelle tous peuvent participer.

Mais cela ne suffit naturellement pas. Certains stimulants matériels doivent encore être offerts. Il faudrait, en particulier, accorder davantage de liberté matérielle et personnelle, notamment celle de permettre à l'employé qui a travaillé pendant de nombreuses années dans une même entreprise de changer d'emploi s'il le désire. Dans ce même ordre d'idées, le principe du libre passage d'une caisse de retraite à une autre vient à l'esprit. Ce n'est que dans la mesure où on laissera au collaborateur la liberté de s'en aller, tout en l'incitant à rester par la création d'un climat matériel et psychologique favorables, que l'on pourra mettre au profit de l'entreprise toutes les ressources dont il dispose. Je serais presque tenté de tirer des parallèles avec une certaine forme de coexistence humaine. Si les entreprises faisaient preuve d'un peu plus de courage et de fantaisie, elles videraient de leur substance une grande partie des discussions centrées sur un droit de cogestion politique (qui est dangereux) et les rendraient inutiles.

## **La préparation des décisions**

Dans un troisième temps, j'aimerais aborder les problèmes relatifs aux instruments dont disposeront les chefs d'entreprise de demain ou, plus précisément, à la technique de préparation des décisions. D'une manière générale, la première chose à laquelle on songe est l'ordinateur. A l'avenir, celui-ci ne sera pas seulement utilisé pour commander les processus de fabrication automatique ou pour effectuer des travaux courants représentant un gros volume, afin d'économiser du personnel administratif subalterne, d'augmenter la quantité d'informations disponibles et d'en accélérer l'acquisition. L'ordinateur prendra également en charge tout le flux physique des marchandises, de l'achat à la livraison au client, en passant par la production et l'exécution des commandes. Enfin, l'ordinateur pourra servir de moyen auxiliaire — je souligne bien : de moyen auxiliaire — pour diriger l'ensemble de l'entreprise. Il assurera une plus grande souplesse aux plans d'ensemble et aux programmes de planification intégrée de la société, et cela toujours davantage sur la base du système en « real time ». Ainsi, la gestion deviendra plus souple et plus dynamique. Mais, demain comme aujourd'hui, l'ordinateur ne pourra, par simple addition ou soustraction dans le système binaire, que traiter les informations qui y auront été introduites. Il en découle que l'ordinateur continuera à être d'un emploi limité dans des domaines comme le marketing où on s'en servira pour certains secteurs marginaux, comme l'utilisation des représentants ou des heures de télévision. En général, l'ordinateur ne pourra pas être employé pour apporter une solution sûre aux problèmes touchant à tous les domaines du marketing-mix ou à la plupart de ceux-ci. En effet, malgré des études de marché toujours plus détaillées et plus chères, on ne peut pas introduire suffisamment d'informations dans les mémoires. Aussi, lorsque l'on entend dire de temps à autre que des problèmes de marketing-mix ont été traités par l'ordinateur, il ne peut s'agir que de mix extrêmement simples ou, ce qui semble plus vraisemblable, de simples prétentions.

A l'avenir, la planification intégrée à long terme de l'entreprise sera tout aussi importante, sinon plus importante encore que l'ordinateur en ce qui concerne le pouvoir de décision. Cette planification sera intégrée aussi bien dans le sens d'une intégration dans le plan d'ensemble de tous les plans des fonctions individuelles que par l'orientation des plans à court terme d'après le planning à long terme et non l'inverse, comme c'est en général le cas aujourd'hui, où les plans à long terme représentent une extrapolation de ceux à court terme. Cela presuppose que le centre de gravité du planning passe de la projection de résultats à la conception de mesures concrètes dans leurs lignes générales et dans leur déroulement. Ce n'est que si cette condition est réalisée que la planification à long terme cessera d'être une exigence formelle acceptée du bout des lèvres et constituera la substance et la partie intégrante de toute activité. Que les plans soient établis pour trois, cinq ou dix ans, cela n'a pas d'importance aussi longtemps que l'on sait que la dixième année du plan sera moins précise que la cinquième et que la cinquième le sera moins que la troisième. Dès lors, les plans à long terme doivent être constamment adaptés et corrigés. Toutefois, il est préférable d'opérer ces changements d'après un objectif fixé à long terme plutôt que de marcher à tâtons en zigzag. C'est la raison pour laquelle il est aussi indiqué de prévoir des alternatives ou des zones d'écartement au moment de mettre au point ces mesures à long terme. On peut alors avoir recours à l'ordinateur, moins pour accroître le nombre des alternatives que pour établir des calculs plus détaillés et des combinaisons.

Je pourrais citer d'autres instruments encore, tels qu'un contrôle plus systématique s'étendant à l'ensemble des activités déployées par l'entreprise, la recherche opérationnelle,

la méthode du chemin critique, la « Decision Tree Analysis » (qui se présente fort bien en théorie, mais qui n'est malheureusement guère utilisée en pratique) des calculs d'optimisation mathématiques, le « Discounted Cash Flow Analysis » et d'autres systèmes portant de fort beaux noms mais souvent difficiles à comprendre. Une chose est certaine: compte tenu de leur nombre et de leur complexité, les tâches de l'avenir ne pourront plus être suffisamment maîtrisées si l'on ne se montre pas systématique dans la préparation des mesures, singulièrement des mesures comportant des décisions importantes, et si l'on n'améliore pas les techniques d'assistance aux stades de la conception, de l'exécution et du contrôle de la gestion. Quoi qu'il en soit, nous devons éviter de voir dans ces techniques autre chose que des auxiliaires et d'en faire un véritable culte qui commence généralement par des noms mystérieux, comme cela s'est fait par le passé pour le marketing.

La complexité sans cesse croissante de la gestion provoquera un perfectionnement des formes de l'organisation générale de l'entreprise. Alors que, dans le passé, les sociétés concentraient leurs efforts surtout vers la production, de nos jours, elles s'orientent de manière prononcée vers le marketing. Cette orientation se développera encore et deviendra ce que l'on appelle une direction intégrée. Cela signifie que les directions d'entreprises continueront à axer leurs efforts sur le marché, mais qu'elles éviteront de considérer le problème d'une manière trop unilatérale en recherchant une solution comportant un bénéfice optimum plutôt qu'un chiffre d'affaires optimum. Le balancier, qui se trouvait du côté des jeunes de 25 à 35 ans dépensant sans sourciller des millions de francs pour le marketing, se déplacera légèrement vers une direction intégrante tenant compte des intérêts de l'ensemble de l'entreprise et où le financier comme le Management Accountant, conscients de l'importance du marketing, joueront probablement un rôle plus considérable. On peut dire que les relations de ces spécialistes avec les services comptables classiques se développent un peu de la même manière que les relations, à l'époque, entre les nouveaux états-majors de marketing et les départements de vente classiques.

L'accent continuera à être mis sur les états-majors; les branches opérationnelles de l'entreprise seront dépouillées de toute surcharge administrative et assouplies, devenant pour ainsi dire des muscles sans aucune graisse. Les structures de l'organisation deviendront plus compliquées mais, dans le même temps, plus dynamiques et plus souples. Des préceptes considérés comme sacro-saints jusqu'ici, comme celui qui veut que chacun ne peut avoir qu'un seul patron, sont déjà jetés par-dessus bord. Des « task forces », c'est-à-dire des comités chargés d'un projet, des « brain trusts », etc., sont constitués par des gens capables d'apporter la meilleure contribution à la recherche de la solution d'un problème bien défini. Ces groupes sont dissous, une fois leur mission accomplie. Des diagrammes de fonction remplaceront les organigrammes d'ancien style, qui avaient pour but essentiel de faire ressortir la différence quelque peu dépassée existant entre état-major et ligne; il en sera de même pour le détail de la hiérarchie. Ainsi, certaines catégories hiérarchiques ou « élites de signature sociale » seront enfin supprimées ou privées de leur sens. Les symboles du statut seront la fonction et la tâche, et non plus la signature ou le titre.

Pour résumer cette partie de mon exposé, je dirai que, malgré les nombreux instruments, procédés, états-majors, spécialistes, etc., créés ces dernières années, le chef d'entreprise qui regarde vers l'avenir ne sera pas dirigé, mais continuera de diriger; il devra cependant le faire avec cœur et intelligence. Il doit être en mesure de comprendre les nouveaux moyens techniques existants, il doit savoir les utiliser à bon escient, et même les ignorer le cas échéant, aussi longtemps qu'il sait ce qu'il fait. Ces moyens techniques rendent un bon dirigeant

plus efficient encore, car ils lui donnent une plus grande transparence du marché, le déchargent et augmentent son coefficient d'action. Par contre, ces moyens amplifient les défauts d'un mauvais chef, car ils lui suggèrent une fausse sécurité et le détournent de l'essentiel. Le dirigeant qui n'est pas doué de vision, de force, d'instinct, d'élan, de « charisme » et d'une dose indispensable de compréhension pour les imperfections de ses semblables — car il faut bien qu'il se rende compte qu'il n'est lui-même pas parfait — cet homme-là ne pourra pas se faire comprendre, demain, de son équipe qui sera de nature plus hétérogène encore que celle d'aujourd'hui. Il échouera demain encore plus rapidement qu'hier s'il n'arrive pas à régler avec prudence et de manière acceptable l'instabilité chronique des choses, ni à imposer en temps utile les innovations avec un minimum de dépenses sociales.

## Les concentrations

En dernier lieu, j'aimerais traiter le problème de la concentration qui aura une influence considérable sur la gestion de l'avenir. Il ne se passe guère de jour sans que l'observateur qui suit l'évolution de l'économie à l'échelle internationale n'entende parler de la fusion envisagée ou effectuée de deux ou de plusieurs entreprises. Comme on pouvait s'y attendre, les Etats-Unis ont été plus rapides que les autres pays pour fournir des chiffres précis. Ainsi, le *Wall Street Journal* rapporte qu'en 1968 le nombre des fusions a augmenté de 21% par rapport à l'année précédente, établissant un nouveau record de 5450 contre 4462 en 1967, ce qui était déjà un chiffre record. Ceci représente 15 fusions par jour, dimanches et jours fériés compris, tant il est vrai que des « mergers » sont souvent mis en route lors d'une partie de golf, en fin de semaine. Le caractère fébrile qui marque ce genre d'affaires résulte aussi du fait que la valeur d'achat moyenne a passé de  $17,6 \times \text{earnings}$  à  $24,6 \times \text{earnings}$ , soit un accroissement de plus de 40 % par rapport à l'année précédente. Considéré à notre manière, le « rate of return » a fléchi de 6,3 à 4 %. Je puis fort bien imaginer que le « hurdle rate », qui est une valeur sacrée pour les Américains, c'est-à-dire le rendement minimum de nouveaux investissements, a dû être tout simplement oublié à plus d'une reprise pour permettre de prendre part à la course suscitée par les taux d'accroissement.

Certes, il serait intéressant de jeter un coup d'œil sur les perspectives à long terme d'une firme qui a pour but de mettre sur pied des fusions. Mais peut-être cela n'est-il pas nécessaire. En effet, le professeur Perlmutter qui suit de très près cette évolution et qui le fait, ces dernières années, depuis l'observatoire neutre qu'est la Suisse, étant professeur à l'IMEDE sans avoir apparemment été contaminé par la retenue helvétique, prévoit qu'il n'existera plus, en 1980, que 300 entreprises gigantesques, d'origine américaine surtout, à mon avis. Ailleurs, on ne trouvera plus que les palais administratifs des géants économiques d'autan, abandonnés et recouverts de broussailles. Quoi qu'il en soit, ce jugement prophétique est quelque peu atténué par le fait qu'un collègue du professeur Perlmutter, le professeur Vernon, de l'Université de Harvard, majore ce chiffre de 100 % et compte sur 600 entreprises recapées.

Vous connaissez les motifs qui expliquent une semblable évolution. Je n'y reviendrai donc pas dans le détail. De prime abord, voire à l'issue d'une analyse plus poussée, il ne semble parfois pas qu'il en existe des motifs raisonnables; cette remarque s'applique, dans la plupart des cas, avant tout aux « conglomerate mergers ». La véritable raison doit peut-être aussi être recherchée dans le besoin de croissance, de croissance à tout prix, car le monde s'est habitué à mesurer le succès d'un management davantage par les chiffres de croissance que par d'autres critères, tels que l'évolution des bénéfices. Je suis enclin à penser que les

listes publiées chaque année par *Fortune* et classant les entreprises situées aux Etats-Unis et en dehors de ceux-ci selon le critère du chiffre d'affaires ont contribué à cette attitude, pour ne pas dire à cette psychose. C'est avec un très vif intérêt qu'acteurs et spectateurs suivent chaque année les modifications de ces listes où succès et échecs peuvent mettre en jeu le prestige national, comme dans le sport. La priorité accordée au chiffre d'affaires rejailit de la direction sur l'ensemble de l'entreprise et influence le comportement de celle-ci au détriment du bénéfice. A cet égard, les Anglais ont un sens plus marqué des réalités. En effet, la liste semblable à celle de *Fortune*, qui est publiée chaque année par le *Times* de Londres, classe les sociétés en partant du « rate of return », c'est-à-dire de l'intérêt du capital investi.

Que nous le voulions ou non, les prochaines années et décennies seront caractérisées par une concentration plus marquée encore de l'industrie, du commerce et des autres branches du secteur tertiaire. Sans doute, les petites et moyennes entreprises pourront-elles conserver certains de leurs atouts, mais il ne s'agira que de certains atouts, et vraisemblablement dans une mesure moindre que jusqu'à maintenant. On dit que, pour pouvoir prospérer en Europe, une entreprise doit atteindre un chiffre d'affaires annuel d'au moins 1 milliard de francs suisses tandis que, sur le plan mondial, ce chiffre doit être d'environ 1 milliard de dollars.

On admet plus ou moins tacitement que les concentrations représentent un mouvement qui est non seulement inévitable, mais qui recèle aussi quelque chose de bon et de souhaitable. C'est la raison pour laquelle on doit se demander en quoi consistent effectivement les avantages de cet accroissement continual. Loin de moi l'idée de contester que, dans l'ensemble, les grandes entreprises possèdent de sérieux avantages par rapport aux petites sociétés. Mais, une fois encore, une telle observation n'a pas une portée générale et j'aimerais inviter les petites firmes timorées à assister à certaines discussions se déroulant dans les centres administratifs des grands lorsqu'il s'agit d'arrêter la stratégie de marché à adopter à leur égard. Mes propres expériences m'incitent à ajouter qu'il est fréquemment plus aisément de lutter contre un grand de même taille, utilisant les mêmes armes que vous, que contre un poids léger dont les armes ne peuvent être utilisées par les grands. La question qui m'intéresse cependant est celle de savoir s'il y a des différences véritablement fondamentales entre un grand et un plus grand. Les études faites à ce sujet n'apportent pas beaucoup d'éléments. Le peu que j'ai pu réunir semble démontrer, et cela confirme ma propre expérience, que la nécessité de la concentration devrait être examinée de manière plus approfondie dans les secteurs de la production, de la distribution et de l'administration. Par contre, la grande entreprise est incontestablement avantageée du fait de sa puissance financière, de ses possibilités d'auto financement, de sa capacité tant à s'implanter dans de nouveaux marchés qu'à améliorer sa part du marché sans égard au coût.

La question se pose de savoir si la tendance à la concentration et à la formation d'entreprises internationales et multinationales toujours plus puissantes constitue un processus irréversible ou s'il n'existe pas d'alternative permettant d'atteindre les avantages économiques de la concentration par d'autres voies peut-être tout aussi efficaces. La coopération offre souvent des perspectives intéressantes. De même qu'il ne s'écoule guère de jour sans que l'on entende parler de fusion, de même il ne se passe guère de jour sans que l'on apprenne que deux ou plusieurs entreprises ont décidé de coopérer sans abandonner pour autant leur autonomie juridique. Cette remarque est valable pour toutes les branches de l'économie, qu'il s'agisse de l'industrie, du commerce ou des sociétés de services. En outre, il n'existe guère de secteur de l'activité d'une entreprise où la coopération soit exclue.

La coopération a sur la concentration l'avantage qu'elle naît de la libre volonté des parties et non de la contrainte; elle n'est en outre pas influencée par une limitation de temps, comme c'est presque toujours le cas pour la concentration. Vu que l'élément de surprise fait défaut, les accords de coopération peuvent être préparés de longue main, étudiés et conçus pour répondre à des besoins concrets. Celui qui désire boire du lait ne doit pas nécessairement acheter une vache. Mais cela ne signifie pas que la conclusion ex contrario puisse être appliquée de manière générale en cas de concentration. En tout état de cause, de nombreuses concentrations, et non des moindres, n'ont pas fait l'objet d'une préparation suffisamment minutieuse et leurs plans ont été établis de manière superficielle, parce qu'il fallait se dépêcher. Ces accords vont souvent au-delà du but initial. Les concentrations et les fusions rendent les sociétés plus grandes mais pas nécessairement meilleures. Elles sont parfois une fuite en avant ou un manque de courage devant les difficultés de la concurrence ou encore un signe d'incapacité de venir tout seul à bout des problèmes. Il est naturellement moins facile et plus long de développer soi-même un nouveau produit, de le faire admettre par le marché que de l'acheter simplement à une autre société, surtout si l'achat peut se faire aussi facilement que par l'émission de nouvelles actions, comme cela semble être devenu presque la règle aux Etats-Unis.

Je ne suis cependant nullement opposé en principe à des concentrations. En raison de ma position, j'aurais quelque peine à vous persuader du contraire. Mon propos consiste uniquement à douter de son efficacité en tant que panacée, en tant qu'aspirine dissipant tout casse-tête d'expansion. Mon propos consiste aussi à dire qu'il existe, dans de nombreux cas, d'autres solutions tout aussi indiquées que la concentration. Personnellement — et je m'exprime ici davantage en qualité de Suisse et d'Européen qu'en tant que représentant de l'entreprise suisse la plus importante — je suis cette évolution avec un certain sentiment de malaise, et je sais que nombre d'observateurs réagissent de la même manière. Les causes de ce sentiment sont, à mon avis, de trois ordres:

- D'abord, en tant que Suisses ou Européens, nous sommes opposés à une trop grande concentration de puissance et, dès lors, à l'absence de diversité opalescente qui en résulte. En outre, la suppression de la coexistence de grandes, moyennes et petites entreprises (ainsi que Schumpeter l'a déjà exposé dans son ouvrage *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*) n'ira pas sans ébranler la structure politique d'un peuple.
- En tant que Suisses encore, nous considérons que la concentration croissante qui s'opère à l'échelon international menace le potentiel et l'indépendance économiques et, partant, politiques des petits Etats. Nous ne devrions pas nous bercer d'illusions, en Suisse, même si l'importance de notre économie n'est pas celle d'un peuple de 6 millions d'habitants, mais correspond, par exemple dans le domaine de la puissance financière, à un Etat de 20 millions d'habitants peut-être. Nous ne pourrons pas, à la longue, être toujours du bon côté dans ce mouvement de concentration. Un peuple ne peut être séparé que jusqu'à un certain point du pouvoir de disposer des facteurs économiques situés sur son territoire; passé cette limite, il est menacé dans son existence économique, politique et culturelle. Dès lors, il est parfaitement compréhensible que l'Etat désire se défendre en temps utile contre un tel danger, que ce soit en exerçant une influence directe dans chaque cas ou que ce soit d'une manière générale en renforçant son influence et son contrôle sur la vie économique. Si donc, dans le cadre d'une évolution possible, même les plus grandes entreprises suisses devenaient trop petites pour pouvoir mener le combat contre les colosses d'autres pays, d'outre-mer en particulier, elles devraient

songer tout d'abord à unir leurs efforts à ceux de leurs sœurs helvétiques comme cela s'est fait à Bâle ou entre Genève et Baden. Une telle évolution peut, il est vrai, présenter un inconvénient, celui de n'avoir, dans un marché, pratiquement plus qu'un grand concurrent (un seul groupe par branche en quelque sorte), ou tout au moins celui de voir s'élargir davantage encore le fossé séparant les grands concurrents et leurs rivaux de faible et de moyenne taille. Quoi qu'il en soit, force nous sera un jour de choisir de deux maux le moindre.

- Troisième considération: en tant que partisans de l'économie de marché libérale ou néolibérale — quelle que soit l'étiquette que nous désirions nous donner — nous devons prendre conscience du fait que l'agglomération de puissance provoquée par la concentration risque, par sa propre dynamique, de déplacer la ligne de séparation existant entre économie libre et Etat, au détriment de la première. La concentration poussée de l'économie recèle en soi le danger de voir des politiciens se servir volontiers de ce prétexte pour contrôler ou utiliser à leurs fins d'autres milieux de l'économie, avec le concours des grandes sociétés et des superentreprises de l'avenir. L'économie, elle non plus, ne saurait désirer une telle évolution.

Telles sont, à mon avis, trois des raisons essentielles pour lesquelles le processus de concentration qui se déroule en dehors de nos frontières depuis quelques années n'est pas souhaitable d'une manière générale, et en particulier dans l'optique suisse. Dans ces conditions, on ne peut que se féliciter de voir se dessiner un contre-courant aux Etats-Unis. Il est assez remarquable de constater qu'il s'agit en l'occurrence d'une des premières mesures adoptées par le gouvernement républicain de M. Nixon qui semble avoir pris conscience, dans l'intervalle, des menaces que de semblables concentrations de puissance font peser sur la politique et l'économie américaines. J'aimerais toutefois admettre qu'en fin de compte — comme il y a cinquante ans — la lutte serait tout simplement engagée avec les superentreprises, car la réalisation des visions de Perlmutter ouvre des perspectives plutôt effarantes. Nous pouvons alors espérer que les concentrations seront dans une plus large mesure subordonnées à l'idée d'une expansion judicieuse ou d'une rationalisation économiquement souhaitable. Je n'ai pas choisi de traiter ce sujet en corrélation avec la direction d'une entreprise uniquement parce qu'il place les dirigeants devant des problèmes d'un genre très particulier et d'une portée non moins particulière et qu'il touche l'instabilité des relations entre l'Etat et la libre économie, instabilité qui sera plus prononcée encore à l'avenir. Je l'ai fait aussi parce que ce problème est un exemple frappant du fait qu'au moment de prendre ses décisions aujourd'hui, et davantage encore demain, le dirigeant devra tenir compte non seulement des impératifs de la gestion de son entreprise, mais encore et toujours davantage de ses responsabilités envers la communauté.

## Conclusion

J'ai essayé de vous indiquer quelques-unes des forces et des tensions avec lesquelles le chef d'entreprise est confronté et qui influencent son activité. En disant, dans mes propos préliminaires, qu'une des tâches essentielles de la direction consiste à adapter son organisation aux changements ambients, j'ai voulu souligner la nécessité de s'adapter dans l'avenir à un plus grand nombre de changements et surtout à une cadence plus rapide de telles modifications. De même que l'humanité a subi une lente croissance au fil de milliers d'années et qu'elle ne se développe que maintenant d'une manière explosive, de même les changements

dans le milieu industriel, mentionnés plus haut, se succèdent à une vitesse de nature à nous faire perdre haleine.

L'entrepreneur-propriétaire d'hier, qui dirigeait ses affaires lui-même selon sa volonté, son génie et ses intérêts, s'est transformé aujourd'hui en « professional manager » qui ne s'est senti responsable tout d'abord qu'envers le bailleur de fonds. Mais ce bailleur de fonds s'est quelque peu évaporé au fur et à mesure que les sociétés se développaient et, partant, que la propriété subissait une dispersion toujours plus accusée. C'est ce qui explique pourquoi le chef d'entreprise s'est senti toujours plus responsable envers sa société. D'où l'apparition des phénomènes bien connus et souvent critiqués du manque d'information des propriétaires, de l'utilisation du « cash flow » pour donner des bases plus solides à la société au lieu de verser des dividendes, etc. Cette évolution a commencé au cours de la période de l'entre-deux-guerres et la législation de la plupart des pays en est restée à ce stade, à savoir celui de la responsabilité du chef uniquement vis-à-vis du propriétaire qui ne s'intéresse qu'au rendement de l'affaire. Mais la réalité a fait craquer ce cadre. D'un côté les propriétaires, bénéficiant en partie de l'appui des supports de l'opinion publique, insistent davantage sur leurs droits (par exemple amélioration de l'information, publication d'un bilan consolidé, etc.). D'autre part, il semble que le chef d'entreprise soit de plus en plus entravé dans sa liberté de décision par les collaborateurs de l'entreprise qui ne veulent plus que leur sort dépende uniquement de la volonté du patron. Or, je crois avoir déjà démontré que si l'on a l'attitude intérieure voulue et surtout si on tente de prendre soi-même le problème en mains au lieu de se laisser confronter avec lui sous la pression de l'extérieur, une telle transposition des responsabilités peut parfaitement se traduire par un accroissement de l'efficience de l'entreprise et, par voie de conséquence, de l'efficience du chef d'entreprise lui-même. Finalement, il nous est donné de constater un fait qui n'aurait jamais dû être mis en doute : les chefs d'entreprise qui influent d'une manière si décisive sur les moyens économiques du travail et du capital assument une responsabilité et des engagements tant à l'égard de l'économie que de la communauté en général. A longue échéance, une entreprise libre ne peut déployer toute sa force que dans un Etat reposant sur des bases saines. Il est par conséquent nécessaire que le chef d'entreprise participe davantage qu'il ne l'a fait jusqu'ici à la formation de la volonté populaire en jouant un rôle actif dans la vie politique et qu'il apporte son savoir comme son expérience à la solution des problèmes économiques, sans en laisser le soin à d'autres.

Comment les choses pourraient-elles dès lors se passer ? Une activité politique plus intense et souhaitable du chef d'entreprise, s'ajoutant au phénomène de la concentration sans cesse plus marquée des sociétés, débouche-t-elle finalement sur une synthèse de l'Etat puissant et d'entreprises gigantesques, ainsi que le prévoit Galbraith dans son livre *The New Industrial State* ? Les managers pourront-ils, dans ce que l'on est convenu d'appeler une « technostructure », pratiquement dominer l'Etat moderne ? Il semble parfois que les faits donnent raison à Galbraith, par exemple lorsque nous considérons le fait que le chiffre d'affaires réalisé par la plus grande société du monde, General Motors, correspond assez exactement au budget fédéral allemand et qu'il dépasse même le produit national brut de la Suisse. Ou encore lorsque nous lisons dans la presse que c'est principalement le conseil d'un banquier qui a incité l'ancien chancelier fédéral de notre voisin du Nord à ne pas réévaluer le mark allemand. Je veux fermement espérer que les visions de Galbraith ne sont que des cauchemars car l'Etat et ses servants n'admettront guère que les organes créés par leurs soins soient flanqués d'autres entités tout aussi puissantes, difficiles à contrôler sur le plan

politique, et souvent plus autoritaires que les monarchies absolues du passé. Pour leur part, les citoyens seront tout aussi peu enclins à admettre que les contrôles parlementaires soient petit à petit vidés de leur substance par l'imbrication progressive de la puissance gouvernementale et de la puissance économique. A cet égard, le sort de la Suisse me préoccupe moins, non seulement parce que la raison politique de notre peuple, et, partant, des chefs d'entreprise, nous met à l'abri d'une semblable menace, mais aussi parce que les soupapes de la politique du référendum seraient actionnées en cas de danger. Dans le passé, ces soupapes ont eu pour effet — et elles continueront à le faire dans l'avenir — que toute évolution unilatérale ou poursuite insensée d'intérêts particuliers sont vouées à l'échec.

Vous comprendrez peut-être aussi maintenant pourquoi, parmi le nombre indéfinissable de problèmes qui assailleront le chef d'entreprise de demain, j'ai choisi précisément ceux que je vous ai présentés et non pas d'autres. Mon propos était en effet de vous montrer que la responsabilité du chef d'entreprise est devenue visiblement plus complexe et plus vaste que ne semble l'indiquer le Code des obligations.

