

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	39 (1981)
Heft:	2
Artikel:	De l'esprit d'entreprise à l'heure actuelle : quelques réflexions sur le rôle du dirigeant
Autor:	Dunant, Yves
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-138680

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 14.01.2026

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

De l'esprit d'entreprise à l'heure actuelle Quelques réflexions sur le rôle du dirigeant*

Yves Dunant,
Président, Sandoz S.A., Bâle

Quand on prépare un exposé comme celui-ci, on hésite entre deux démarches : suivre Maurice Maeterlinck lorsqu'il écrit : «La simple vie contient des vérités mille fois plus profondes que toutes celles que peuvent concevoir nos plus hautes pensées.» Autrement dit : relatons le réel, le vécu. L'autre démarche consiste à s'abstraire du cas particulier pour chercher à dégager quelques lignes de force. C'est cette voie que j'ai choisie, pour au moins trois raisons : premièrement, cette approche n'exclut pas une vue concrète des choses, mais elle permet d'éliminer l'anecdotique. Deuxièmement, nos lecteurs, en partie des chefs d'entreprises ou des connasseurs des problèmes économiques, saisiront facilement les références à une réalité que je côtoie personnellement depuis plus de trente ans. Troisièmement, il y a autant de dirigeants que de formes d'entreprises, si nous prenons l'acception la plus courante du terme : «action de fabriquer certains produits, de fournir certains services.» Par conséquent, un certain niveau de généralisation n'est pas inutile.

Existe-t-il un dirigeant modèle 80, fondamentalement différent de ses prédécesseurs modèles 60 ou 70 ? Fondamentalement différent non, différent oui. On pourrait comparer le chef d'entreprise ou le cadre supérieur à un athlète complet, à un décathlonien : le nombre de disciplines dans lesquelles il est engagé — et où il doit théoriquement briller — reste le même, mais l'attribution des points dans chaque discipline varie en fonction de contraintes internes et, de plus en plus souvent, externes.

Les qualités de base du dirigeant sont abondamment décrites dans les manuels : persévérance, réalisme, rigueur, vigueur, capacité de décision, robustesse, doigté, empathie, connaissance des techniques et des hommes, etc. La panoplie est si variée qu'elle pourrait décourager tout candidat possédant au moins l'une de ces vertus, la modestie ! Mais, parmi ces qualités, quelles sont celles qui ont été les plus sollicitées durant la période 1950–1974, et quelles sont celles qui devraient cautionner le succès du dirigeant d'aujourd'hui et de demain ?

1. Durant les vingt-cinq années antérieures à la crise de 1974–1975, les dirigeants d'entreprises pouvaient se mouvoir dans le cadre rassurant d'une certaine rationalité : toute décision n'entraînait pas nécessairement des effets positifs, mais un lien de causalité permettait d'analyser objectivement les échecs comme les réussites ; en outre, les dirigeants avaient la conviction d'une certaine pérennité dans l'action, de pouvoir travailler sur la durée ; la croissance continue autorisait l'extrapolation.
2. Les incertitudes provenaient de la concurrence et de ses réactions, des orientations de la demande (qui de toute façon croissait), mais fort peu d'événements extérieurs au marché. Il y avait donc une relative étanchéité entre le monde de l'entreprise et le reste du monde.

3. Les structures internes des entreprises grandissaient, s'alourdissaient et engendraient parfois la bureaucratie.
Les réactions aux sollicitations extérieures n'étaient pas exemptes d'un certain automatisme: on avait planifié à long terme, on tenait donc coûte que coûte le cap fixé.
4. La direction reposait sur des concepts (management par objectifs, par participation, par exceptions, etc.) qui la structuraient et lui donnaient ses «lois»; celles-ci aboutissaient souvent à une large délégation de compétence, théoriquement souhaitable, mais qui allait souvent dans le sens d'une fragmentation (et finalement d'une dilution) des responsabilités.

Aujourd'hui, la situation s'est modifiée. Les changements de l'environnement ces vingt dernières années, mais plus particulièrement depuis cinq ans, présentent deux caractéristiques essentielles: la *complexité* croissante des problèmes, qui invalide par une apparente irrationalité certaines approches classiques; l'extrême *vitesse* d'évolution des événements, qui perturbe la planification à moyen et long terme. Ces changements sont intervenus principalement dans trois secteurs: la *technologie*, l'*économie* et les *relations humaines*.

On peut affirmer sans exagération que nous vivons une véritable *révolution industrielle* qui va largement conditionner la survie de nombreuses entreprises. Car, à côté de pans entiers d'industries gangrenés par des problèmes structurels ou conjoncturels (sidérurgie ou construction automobile dans certains pays), apparaissent des domaines d'activité immenses et, selon l'optique que l'on adopte et les moyens dont on dispose, prometteurs. La «bioindustrie», stimulée notamment par la crise de l'énergie, est un de ces domaines. Dans ce cas, les «technologies du vivant» (ingénierie génétique et génie enzymatique, engrains biologiques, etc.) peuvent à la rigueur n'affecter qu'une branche économique. Mais que dire de l'électronique et ses nombreuses composantes: informatique, télématique, bureautique, robotique, dont les progrès toucheront toutes les entreprises, petites, moyennes et grandes, qu'elles le veuillent ou non, et quel que soit leur champ d'activité. A l'opposé, ou en contrepoint de cette révolution industrielle, se profile toujours davantage la loi des rendements décroissants qui pénalise de nombreux secteurs à taux d'innovation précédemment élevé, et qui place le dirigeant devant des choix délicats: continuer, mais jusqu'où? ou changer, mais où?

Je n'insisterai pas sur l'*instabilité économique et financière*: le sujet a été abondamment commenté dans un pays comme le nôtre qui dépend si largement de l'étranger, et qui est si sensible aux turbulences monétaires et au ralentissement général de la croissance.

En revanche, je m'étendrai plus longuement sur un troisième volet: celui des *relations humaines*. «Organiser sera de plus en plus l'art de créer des relations» a écrit récemment Octave Gélinier. J'ajouterais: des relations tous azimuts, avec le marché, les pouvoirs publics et les collaborateurs. Historiquement, le chef d'entreprise entretenait des relations centrées avant tout sur ses fournisseurs et sur ses clients. Certes, depuis une quinzaine d'années, certaines industries ont dû élargir ce cercle. Elles l'ont fait le plus souvent d'ailleurs davantage comme on compose avec un adversaire que comme on dialogue avec un partenaire. Aujourd'hui, les forces sociales qui agissent sur l'entreprise sont telles que non seulement le dirigeant ne peut plus feindre de les ignorer, mais qu'il doit consacrer une très grande partie de son temps à en assimiler le sens (pas toujours évident), et à les intégrer à ses

objectifs. Justifiées ou non, les interventions de l'Etat, les contraintes normatives, les injonctions des consommateurs et les revendications des salariés doivent être prises en compte par le dirigeant. A l'intérieur de la firme, la gestion des ressources humaines — pour reprendre un terme rébarbatif — est une tâche considérable et qui doit se révéler à tout le moins aussi exaltante que la gestion des stocks.

Je viens de citer trois secteurs ayant subi ces dernières années des mutations rapides, et qui devraient susciter des qualités correspondantes chez le dirigeant. Il faut ajouter un élément de réflexion important, qui vient se greffer sur les caractéristiques de complexité et de vitesse d'évolution relevées précédemment : c'est la *contradiction*, ou l'*irrationalité*, créée souvent par les interactions des problèmes et des protagonistes. Donnons quatre exemples très succincts :

- 1) les progrès de l'électronique pousseraient en théorie vers une automatisation toujours accrue à l'intérieur de l'entreprise ; pourtant, les risques de réduction de l'emploi et des valeurs qualitatives telles que le besoin de communication personnelle, d'épanouissement, de motivation, etc. conduisent vers des directions opposées ;
- 2) les changements de l'environnement nécessiteraient une mobilité non seulement intellectuelle, mais aussi physique des cadres moyens et supérieurs : cependant, le besoin d'enracinement est toujours plus fort, et il devient souvent très difficile, par exemple, de trouver des volontaires pour des missions à moyen ou à long terme à l'étranger ;
- 3) alors que la logique du marché exerce des contraintes strictes sur sa comptabilité, l'industriel est souvent tributaire d'une logique politique : il se verra reprocher soit de vendre trop cher des produits dont les prix sont pourtant bloqués depuis des années dans des pays à taux d'inflation galopant, soit de vendre trop bon marché à des clients institutionnels ;
- 4) d'un côté, autorités et opinion publique attendent des entreprises qu'elles créent des emplois et surmontent la crise ou les difficultés économiques du moment ; d'un autre côté, de fortes pressions sont exercées pour qu'elles renoncent à certaines initiatives qui sont jugées politiquement ou socialement contestables : par exemple à des investissements dans des régimes non démocratiques, ou dans des installations supposées polluantes.

Je m'arrête là pour revenir à ma comparaison entre hier et aujourd'hui :

- hier, une certaine raison prédominait et l'on planifiait sur la durée ; aujourd'hui, l'*irrationalité* née des complexités économiques, politiques et sociales l'emporte ; si l'on planifie toujours, on doit le faire dans une conjoncture « volatile », en fonction de « futurs alternatifs », d'une manière suffisamment bien échelonnée pour être adapté à la fois au sujet et à l'objet de la planification ;
- hier, l'attention du dirigeant était centrée presque exclusivement sur le marché ; aujourd'hui, l'ouverture sur le monde est indispensable. Mais prenons garde aux sollicitations trop fréquentes, souvent honorables ou honorifiques, qui assaillent le dirigeant : s'il ne montre pas un minimum de discipline personnelle, il court rapidement le risque de passer le plus clair de son temps dans des comités ou dans des conférences. Il doit être sélectif, s'il désire consacrer à la réflexion le temps nécessaire. A cet égard, et entre parenthèses, on ne peut qu'être frappé par la multitude de séminaires organisés sur

- les sujets les plus variés. Cette inflation de manifestations, parfois intéressantes, souvent oiseuses hélas! peut être le reflet d'une certaine inquiétude du dirigeant vis-à-vis du monde extérieur;
- hier enfin, l'extension de l'entreprise n'allait pas sans provoquer une certaine bureaucratisation; aujourd'hui, les contraintes extérieures croissantes exigent la souplesse et la rapidité que seuls des états-majors légers peuvent procurer, et une relative concentration des pouvoirs de décision dans une structure elle-même décentralisée.

On voit, par ces oppositions, l'énormité de la tâche, et les qualités nombreuses requises du dirigeant. Parmi ces qualités, voici celles que je privilégierais pour ma part:

- flair, intuition et — si je puis dire — pondération dans l'audace,
- gestionnaire rigoureux mettant l'accent sur l'efficience,
- habile négociateur, connaissant les techniques de l'information et de la communication.

J'emprunte à Pierre Drouin la conclusion de cette première partie de mon exposé: «L'industriel appartient à un réseau de forces où l'on ne distingue plus l'économique et le social, où le culturel réagit constamment sur le technique, où le mur entre la vie de l'usine et celle du dehors s'amincit étrangement. Ceux qui n'auront pas compris cette mutation apparaîtront bientôt comme les diplodocus du XX^e siècle.»

Cette conclusion provisoire jette par la même occasion un pont vers la seconde partie de mon exposé. Pont d'autant plus opportun qu'il va être question du fossé que la Sarine creuserait entre les économies de la Suisse alémanique et de la Suisse romande.

Beaucoup s'inquiètent de l'avenir des industries dans le bassin lémanique, et certainement la question se pose (elle l'est constamment depuis plus de dix ans): les Romands seraient-ils victimes d'un impérialisme alémanique? Permettez à un chef d'entreprise romand, qui exerce quelques responsabilités en terre alémanique, de poser un regard aussi objectif que possible sur cette question.

Quelques sondages sans prétention scientifique, effectués en Suisse alémanique et en Suisse romande dans différents secteurs du commerce et de l'industrie, montrent une prépondérance alémanique évidente dans la composition des directions générales outre-Sarine, et une parité fréquente entre directeurs romands et suisses allemands dans les entreprises établies dans le bassin lémanique. Dans ce dernier cas, s'il y a déséquilibre, il peut se produire au détriment des Romands. A titre d'exemple, et sur un plan anecdotique mais néanmoins significatif, la délégation patronale actuellement chargée de régler les problèmes de relations du travail avec les syndicats dans un secteur industriel important d'un canton lémanique est constituée de 6 délégués, tous d'origine suisse alémanique (5) ou de langue allemande (1).

Alors? Faut-il dramatiser cette situation et tirer des conclusions pessimistes pour l'économie romande? Je ne le pense pas. Les chiffres qu'on peut citer ne sont qu'un *épiphénomène*. Ils reflètent en grande partie une réalité historique, culturelle et économique: la diversité de la Suisse. Je ne m'étendrai pas sur cette réalité que l'on a depuis longtemps analysée, en tout cas sous ses angles historiques et culturels. La plupart des lecteurs

connaissent l'essai que Jean-Pierre Vouga a consacré aux relations entre Romands, Alémaniques et Tessinois; bien des pages sont pleines de vérités exprimées avec humour.

Sous l'angle économique, les nombreuses statistiques actuellement disponibles laissent apparaître bien des failles, mais elles établissent en tout cas sans discussion les différences structurelles entre les régions du pays. Pour ne mentionner qu'un exemple, l'étude¹ très fouillée consacrée récemment aux forces et aux faiblesses économiques de la région du nord-ouest de la Suisse, c'est-à-dire un espace groupant une population d'environ 500 000 habitants, égale à celle du canton de Vaud, montre une structure économique des deux régions complètement différentes. Alors que dans la région de Bâle et environs, le secondaire représente près de 75% du potentiel économique, avec un seul secteur, la chimie, atteignant 56% du total, dans le canton de Vaud, la part du secondaire est moindre de moitié. Mais ces différences sont évidemment encore plus marquées si nous comparons la région bâloise à la Suisse centrale ou aux Grisons. Le Délégué aux questions conjoncturelles, M. Waldemar Jucker et d'autres, ont par ailleurs démontré que la Suisse romande ne constituait pas un groupe plus homogène que la Suisse alémanique. Toutes ces différences créent des inégalités dans le pouvoir de décision, dans le revenu, dans la qualité de la vie même, mais elles n'ont strictement rien à voir avec un pseudo-affrontement Suisse alémanique/Suisse romande. Pendant longtemps, aux yeux des Fribourgeois, l'impérialisme n'est pas venu d'outre-Sarine, mais de Vaud, qui utilisait le réservoir de main-d'œuvre de son voisin!

Si cela peut nous rassurer, nous autres Romands, à l'intérieur même du fameux triangle d'or, des voix revendicatives s'élèvent pour dénoncer l'impérialisme d'autrui. Voici ce que déclarait M. J. Peter Christen, président de la Chambre bâloise du commerce, à l'assemblée générale du 11 juin 1980: «J'ai fait allusion au peu d'attention que la Confédération prête aux aspirations de notre région, au manque de compréhension dont elle fait souvent preuve face aux problèmes spécifiques d'une région frontalière. J'ai noté, en particulier, l'effacement politique et économique de notre région au niveau national et dans les mécanismes de décision fédéraux, par rapport à sa puissance économique, à son potentiel politique et intellectuel, ainsi que par rapport à l'expérience qui y est accumulée.»

C'est dire si la grogne qui s'exprime parfois en Suisse romande n'est pas un phénomène atypique, mais l'expression de revendications — souvent justifiées — reflétant des préoccupations de chaque région.

On dit volontiers que la richesse d'une entreprise repose sur les hommes qui l'animent. C'est vrai, et c'est pourquoi nous insistons tellement sur les qualités que doit posséder un dirigeant moderne. Toutefois, les hommes les plus qualifiés ne sauveront pas une firme engagée dans un cul-de-sac économique. En réalité, le problème n'est pas de savoir si la direction générale de telle ou telle entreprise est à prépondérance suisse alémanique ou suisse romande. Le vrai problème est ailleurs, et il est formé d'une série de questions cruciales, parmi lesquelles j'en retiens trois à titre d'exemple:

- L'économie de la région considérée se développe-t-elle dans des secteurs à fort potentiel de rentabilité, dans des secteurs stabilisés ou dans des secteurs vulnérables?
- Cette expansion est-elle harmonieusement équilibrée, c'est-à-dire la région ne repose-t-elle pas sur un développement «monoindustriel» ou trop peu diversifié, ou trop orienté vers l'exportation, ce qui l'expose à une crise sectorielle ou aux aléas des fluctuations monétaires?

- La création de nouvelles entreprises (même de taille très limitée) s'opère-t-elle dans des secteurs à haut degré d'innovation et de spécialisation ? Ces entreprises peuvent-elles trouver dans la région suffisamment d'appuis financiers et techniques pour assurer leur expansion ?

Des réponses apportées à ces interrogations dépendent dans une large mesure l'avenir d'une région, et la capacité de ses entreprises à se déterminer sans intervention extérieure. En l'occurrence, la région lémanique a un certain nombre d'atouts qui font de plusieurs secteurs industriels comme l'alimentation, les machines-outils, l'industrie du tabac, etc. des exemples de développement harmonieux dans l'indépendance. Cette indépendance repose elle-même sur des pouvoirs cantonaux non négligeables, qui peuvent aisément être renforcés par une collaboration intercantionale, si elle est vraiment souhaitée.

Toutefois, dans le long terme, le dynamisme de ce développement est soumis à une condition : l'activité économique doit être comprise et soutenue par la population qui en vit. Or, il y a là un problème qui se pose avec plus d'acuité en Suisse romande qu'en Suisse alémanique.

L'environnement socio-politique dans lequel se meut une entreprise est un élément important de son devenir. Il faut reconnaître que cet environnement est nettement moins favorable en Suisse romande qu'en Suisse alémanique (des sondages d'opinions l'attestent). A cet égard, la « rareté » du « manager » romand peut être l'indice inquiétant d'un état d'esprit défavorable envers l'économie privée, et opposé à la notion de performance. Ainsi, la notion de profit et son rôle moteur dans l'expansion économique nationale sont beaucoup mieux saisis en Suisse alémanique. En Suisse romande, on admet à la rigueur la performance dans le secteur tertiaire ou dans le secteur primaire : les Genevois sont fiers que leur canton, le 22^e en superficie, soit parmi les premiers producteurs céréaliers de la Suisse ; en revanche, le rôle éminent de leur chimie ou métallurgie dans l'économie cantonale et nationale semble souvent leur échapper. Il y a là, au mieux, une passivité, au pire une hostilité regrettables : l'exode des jeunes universitaires vers le secteur public et l'administration en est un signe. D'après des statistiques récentes de l'Université de Genève, en 1978, le secteur public aurait fourni les deux tiers des emplois des diplômés alors que 4 % d'entre eux seulement se seraient dirigés vers l'industrie. Le temps fait défaut pour interpréter et nuancer ces chiffres, mais on peut les considérer comme des ordres de grandeur représentatifs, et donc inquiétants à plusieurs titres : d'un côté, selon les termes du Département de sociologie de l'Université de Genève, « le problème du placement universitaire dépend principalement des fonctions confiées à l'administration publique », d'où un risque de gonflement plus ou moins naturel de ces effectifs ; d'un autre côté, on peut se demander si ce genre d'emploi stimule la créativité, l'énergie, le goût du risque...

L'esprit d'entreprise, donc de compétition, se meurt-il en Suisse romande ? L'avenir de l'économie romande se joue certainement largement au-delà des frontières politiques cantonales ou nationales ; mais il se joue tout autant dans la capacité des Romands à aller au-delà d'eux-mêmes et de rester ainsi maîtres de leur destin.

* Exposé présenté devant la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, le 17 septembre 1980.

¹ Regio Wirtschaftsstudie Nordwest-Schweiz.