

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

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 43 (1985)

Heft: 2

Artikel: Est-ce que la formation scolaire professionnelle et universitaire en Suisse correspond à ce que l'industrie attend?

Autor: Dusmet de Smours, L.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-139290>

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: 03.05.2026

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

Est-ce que la formation scolaire professionnelle et universitaire en Suisse correspond à ce que l'industrie attend ?

L. Dusmet de Smours¹,
Nestlé, Vevey

De nos jours, l'histoire s'écrit plutôt dans l'optique du futur que dans celle de l'héritage du passé. L'idée qu'un peuple se fait du futur finit ainsi par influencer dans une large mesure ce que sera ce futur². Or, nous vivons dans un âge de discontinuité. Ce manque de suite est devenu spécialement aigu depuis la fin des années soixante. Pourtant, la seule chose que l'on puisse affirmer avec certitude en regardant vers l'an 2000, c'est que les choses vont changer encore plus rapidement et de façon encore plus imprévisible dans les quinze ans à venir que dans les quinze ans précédents. Il n'est donc pas surprenant que le citoyen qui se sent troublé par le temps présent, trouve que le futur dépasse son imagination, probablement parce qu'il est mal renseigné. Dans ces circonstances, il est tout à fait normal qu'il cherche des phrases simples et courantes pour décrire son monde et ses problèmes. L'homme de la rue pense qu'il lui est possible d'exprimer la vérité en un mot³. A une époque où tout le monde sait lire et écrire, l'uniformité culturelle est imposée par les moyens de communication de masse et l'emploi de ces phrases courantes devient un élément essentiel de l'ordre qui règle les rapports humains. On pourrait dire que pour faire face à la vie sociale, nous avons adopté une espèce de sténographie verbale. Nous avons inventé des termes collectifs. Nous collons certains mots à des idées vagues, tels que, par exemple, l'entreprise, la formation scolaire ou bien universitaire. Bref, du fait que nous avons donné un nom à quelque chose, nous (ou ceux qui nous entourent) pensons alors que cette chose existe réellement telle que nous l'avons conçue dans nos esprits multiples. Comme le disait Socrate, nous courons le risque d'être déçus par les noms que nous inventons si nous avons une idée fautive des choses représentées par les noms que nous leur donnons.

Le titre de cet article établit un lien entre deux types d'organisations: l'école et l'entreprise. Rapprochement intéressant, du fait qu'en Suisse le système scolaire et universitaire est essentiellement public tandis que ses industries et son commerce sont généralement privés. Dans ce pays, chacun peut s'attendre aux mêmes opportunités publiques de formation de base. Le tri aura lieu plus tard, progressivement et d'une façon qui permettra aux jeunes de valoriser leur potentiel librement pour autant qu'ils ou elles aient une capacité d'esprit et une

¹ L'auteur est redevable à M. René Korn de son assistance et à Mme Anne Burki de l'adaptation de ce texte en langue française.

² Clark Kerr, cité dans un rapport sur une table ronde à la conférence sur les problèmes métropolitains de la côte du Pacifique, tenue à Berkeley, Californie, 24-25 juillet 1958.

³ Joseph Lohman, cité dans le procès-verbal de la conférence sur le futur métropolitain tenue à l'Université de Californie à Berkeley, 26-27 septembre 1963.

volonté de réussir proportionnées à leurs ambitions. L'élève doué de l'école communale peut aspirer aussi bien à la gestion de la ferme de ses ancêtres qu'à une fonction publique ou à la direction générale d'une entreprise.

De son côté, l'entreprise, définie en termes économiques, peut désigner aussi bien le kiosque du coin que la société multinationale. Les plus grandes d'entre elles ont besoin d'une très vaste gamme de talents et d'expériences. Elles engagent effectivement des personnes qui représentent dans leur ensemble tout l'éventail de formations possibles. En plus, elles disposent de moyens de formation interne où leurs employés peuvent se spécialiser dans la branche qui est la leur, combler les éventuelles lacunes qu'ils auraient pu identifier dans leur formation de base et se recycler ultérieurement avec des cours de perfectionnement qui leur sont accessibles au fil de leur carrière. Ainsi, il faut reconnaître incidemment à la société multinationale le mérite de propager non seulement les technologies d'avant-garde, mais également, et en même temps, les pratiques plus avancées des affaires.

Qu'attendent donc les entreprises des écoles suisses que celles-ci ne fassent déjà maintenant?

Une réponse détaillée à une question aussi générale exigerait des développements dépassant les limites de cet article. Elle impliquerait en outre une analyse et une appréciation du système éducatif suisse que, en tant qu'étranger, l'auteur ne se sent pas autorisé à faire. Aussi voudrait-il situer la discussion dans un contexte qui lui est plus familier, c'est-à-dire à la fois plus vaste, en élargissant la portée géographique de la question, et plus restreinte, en la centrant au niveau des cadres dirigeants des entreprises. En 1930, Flexner affirmait déjà que la formation au management «fait partie du système social, d'une époque donnée... qu'elle ne peut en être dissociée, qu'elle n'a pas un caractère historique et qu'elle ne cède que très peu aux forces et aux influences qui sont plus ou moins nouvelles. Bien au contraire, elle est l'image du moment et il y a en elle une force d'action capable d'agir sur le présent et le futur»⁴. Dans cette optique, les questions que l'entreprise et l'école devraient se poser sont les suivantes: quelle sera l'évolution des aspirations de la société; quel impact auront ces attentes sur la conduite des entreprises; que doit faire l'école pour préparer ses élèves et futurs diplômés à ces changements? Ces réflexions s'imposent avec urgence: l'apprenti qui sera embauché dans l'entreprise de son choix en 1995, après neuf ou dix ans de scolarité, fait déjà son premier acte de présence à l'école primaire de son quartier dans l'année en cours. Son camarade de banc, futur docteur en microbiologie, n'obtiendra ses grades postuniversitaires que onze ou douze ans après, tandis qu'un autre de ses camarades de promotion ne pourra chercher son premier emploi de jeune cadre muni d'un MBA (et avec son livret militaire en bon état) avant l'an 2005. Les délais à respecter sont longs, surtout si l'on tient compte des interventions de réflexion et de discussion qui précèdent inévitablement tout changement d'orientation important. Si l'on veut anticiper les besoins futurs de la société et des entreprises, et leur implication sur la formation, il faut donc se fixer un horizon suffisamment éloigné.

C'est précisément ce qui a été fait à la fin des années 1970 dans le cadre d'une vaste étude internationale entreprise en commun à l'initiative de deux organismes, l'un européen

⁴ Abraham Flexner, *Universities, American English German* (New York, Oxford University Press, 1930), pp. 214-215.

(EFMD)⁵, l'autre américain (AACSB). La Suisse a été associée directement ou indirectement à chaque étape de cette étude. Elle a été également représentée dans l'une ou l'autre des organisations faïtières.

La méthodologie de cette étude pourrait donc servir de modèle pour une analyse plus approfondie sur le plan local. Elle comprenait trois étapes principales, assorties de deux stages intermédiaires visant à examiner le problème selon le schéma classique de la demande, de l'offre et de la production. Chaque étape principale eut lieu dans un endroit différent, tour à tour en Europe et aux Etats-Unis:

- Le premier colloque, au Château de Windsor en Angleterre, a réuni une quarantaine de personnes, soit une vingtaine de penseurs provenant de plusieurs pays d'Europe et un nombre égal de leurs homologues d'outre-Atlantique. Leur mandat était de regarder l'entreprise avec un œil critique et d'identifier en commun les changements que l'on pouvait prévoir dans les attentes de la société dont elle fait partie.
- Le deuxième colloque, à Arden House dans l'Etat de New York, soumit les résultats de Windsor à une quarantaine de dirigeants industriels, provenant encore une fois en parts égales du vieux continent et du nouveau. La tâche qui leur fut confiée était de prévoir les conséquences que les aspirations de la société auraient sur la conduite des affaires d'ici trente ans.
- Les réflexions des deux colloques précédents établirent l'ordre du jour pour une conférence internationale qui réunit à Paris plus de 600 éducateurs. Leur but était d'examiner comment les hautes écoles de management et les centres de perfectionnement au niveau universitaire et postuniversitaire pourraient anticiper la demande pour un nouveau type de manager qui aurait les connaissances et les qualités nécessaires pour diriger l'entreprise de demain. Aux délégués officiels des deux organisations faïtières s'ajoutèrent plusieurs observateurs invités par celles-ci dans d'autres pays du monde.
- Les deux stages intermédiaires eurent lieu en 1980, respectivement à Oslo en janvier et à Chicago en juin, afin de préparer les délégués de chaque côté à la conférence internationale de Paris.

Bien que cette étude ne considère aucun pays en particulier, les réflexions qui s'en dégagent s'adressent à l'ensemble des pays industrialisés. Depuis la conférence de Paris, son thème fondamental a été repris à chaque occasion de rencontre tant sur le plan international que sur celui des réseaux nationaux de l'EFMD et de l'AACSD. Il vaut donc la peine de relever quelques-uns des principaux points qui en sont ressortis et dont certains pourraient sans doute intéresser également la Suisse.

En voici une sélection, tirée des différents rapports publiés au sujet de cette étude:

Une grande incertitude règne sur ce que nous réservent les trente prochaines années: disponibilité ou pénurie des ressources essentielles, aspirations des populations, évolutions

⁵ Le point de départ de cette étude en commun est le *Rapport du comité sur les besoins de formation des managers européens* présenté à la Fondation européenne pour le management (EFMD) par son comité d'études sur les besoins des chefs d'entreprises européens en matière d'enseignement et de formation présidé par M. C. C. Pocock (Royal Dutch Shell, Londres). Traduction française publiée sous l'égide de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion: Enseignement et gestion N° 2. Nouvelle série, printemps 1977. Le titre original du texte en anglais est « Educational and Training Needs of European Managers », Series 1977 EFMD.

socio-économiques, etc. La seule certitude est que tout l'environnement dans lequel évoluent les entreprises subira des changements et que, par voie de conséquence, les problèmes qui se poseront à elles et à leurs dirigeants seront probablement d'ordre social et politique autant qu'économique et technologique. Au plan socio-politique par exemple, pour se limiter à ce domaine, on peut s'attendre à ce que les échelles de valeur de la société se modifient et suscitent des revendications portant notamment sur le rejet des types traditionnels d'autorité, le besoin d'accomplissement personnel, l'exigence d'une concertation sur le choix des changements et d'une participation aux décisions. Des pressions s'exerceront demandant aux entreprises d'assumer des responsabilités plus étendues en matière de politique sociale et d'emploi et de tenir compte de nouvelles valeurs dans leurs décisions et actions⁶.

Face à ces tendances et pressions, les dirigeants et cadres d'entreprises ne pourront plus se contenter d'appliquer, comme jusqu'ici, les principes traditionnels du management, fondés essentiellement sur la rationalité économique. Leur façon de diriger et de gérer les affaires devra s'infléchir vers des modes moins autoritaires, plus participatifs. Ils auront à tenir compte des attentes parfois contradictoires⁷ de différents groupes d'intérêts et devront être capables de conduire des négociations complexes avec leurs représentants (gouvernements, syndicats, collectivités diverses, etc.). La souplesse que cette démarche requiert devra en outre s'accompagner d'une aptitude à l'innovation pour mener à bien les adaptations et transformations nécessaires dans l'entreprise. Enfin, il deviendra de plus en plus important pour les managers de traiter de leurs fonctions dans les domaines financiers, du personnel, du marketing, de la production, etc., non pas en tant que spécialités isolées, mais comme des aspects interdépendants d'une mission unique⁸.

Quelles sont les implications de ces changements sur la formation des cadres et dirigeants? Les souhaits suivants ont été exprimés à cet égard, notamment⁹:

- les hautes écoles et autres institutions académiques devraient chercher à former à la fois des généralistes et des spécialistes. Plus précisément, tout en continuant à enseigner les connaissances spécialisées nécessaires au fonctionnement des entreprises, elles devraient y inclure suffisamment de connaissances générales pour permettre une compréhension de l'ensemble.
- La formation des managers devrait être continue, c'est-à-dire qu'elle devrait se poursuivre pendant toute la vie active, en alternant la participation à des cours et l'acquisition d'expériences au sein des entreprises. Le rôle des organismes de formation devrait donc

⁶ *Les nouvelles aspirations de la société pour les trente prochaines années. Colloque de Windsor Castle 14-16 février 1979 — management et formation au management dans un monde aux perspectives nouvelles: un projet commun à l'American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) et à l'European Foundation for Management Development (EFMD). Le titre original du texte en anglais est « The Changing Expectations of Society in the Next Thirty Years ». Dépôt légal 1979/2934/1. Imprimerie J. Duculot, Gembloux (Imprimé en Belgique).*

⁷ Voir également à ce sujet, Edgar H. Schein, *Organizational Socialization and the Profession of Management: The Third McGregor Memorial Lecture of the Alfred P. Sloan School of Management at the Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA, octobre 1967.*

⁸ *Management in the XXI Century — Arden House Colloquium — November 12-14, 1979: AACSB-EFMD. Report of the Second Colloquium, Arden House, Harriman, New York.*

⁹ *Managers for the XXI Century — Their Education and Development — International Conference, Paris, June 15-18, 1980: AACSB-EFMD. A joint project of the American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) and the European Foundation for Management Development (EFMD). Edited by Clarence C. Walton; © 1981 Kluwer Boston Inc., 190 Old Derby Street, Hingham, Massachusetts 02043. Disponible à l'étranger auprès de Kluwer Academic Publishers Group, Distribution Center, P.O. Box 322, NL 3300 AH Dordrecht, The Netherlands. Edition révisée et complétée publiée par le même éditeur, © 1982 (ISBN 0-89838-097-9).*

être d'enseigner à apprendre, plus que de chercher à tout enseigner en un seul programme.

- En outre, la formation des managers devrait comprendre à la fois l'acquisition de connaissances spécifiques et l'apprentissage de certains comportements de nature plus affective que cognitive, tels l'aptitude au commandement et à la gestion administrative, à la communication orale et écrite, ainsi que les aptitudes créatives et imaginatives. On devrait aussi développer l'enseignement de matières nouvelles, par exemple:
 - l'art de la négociation
 - les théories de l'organisation des entreprises
 - l'éthique des affaires et les contraintes de l'environnement, etc.
- Enfin, il serait souhaitable que les organismes d'éducation développent certaines formes de coopération avec les entreprises, notamment en faisant appel à des praticiens pris dans ces dernières pour exposer leurs expériences dans certains domaines.

Dans quelle mesure les résultats de cette étude sont-ils valables pour la Suisse ?

Vu de l'extérieur, on constate que la Suisse se tient bien chez elle et qu'elle se présente comme un concurrent redoutable pour l'industrie, le commerce et la finance de tous les pays du monde, en même temps que ses diplomates sont respectés et fréquemment invités à représenter les intérêts des pays tiers dans des situations difficiles et délicates. L'admiration et le respect que le monde entier accorde à ce pays, qui était parmi les plus pauvres d'Europe il y a cent ans et qui aujourd'hui est parmi les plus prospères de notre planète, suggèrent que certaines qualités de l'esprit helvétique et le caractère qui distingue ce peuple de tous les autres ont donné à la Suisse des structures remarquablement solides. L'exercice du sport, les activités extra-scolaires et le service militaire apportent d'ailleurs une contribution inestimable au développement du caractère du citoyen helvétique. Qualités et caractère, comme le bon vin, échappent aux définitions précises: il faut les essayer afin d'apprécier leur valeur; ils mûrissent avec le passage du temps — à condition que leur traitement soit soigné et abrité dans des structures en même temps appropriées et adéquates. Le processus lui-même subit une évolution constante sous l'influence d'idées nouvelles et de techniques assimilées à travers un système de filtrage patiemment exécuté. La complaisance lui serait aussi fatale qu'un changement inopportun, inspiré par une nouvelle mode étrangère ou par l'obsession d'un idéologue. Enfin, ce que l'on admire chez les Suisses, c'est de n'avoir ni peur ni honte d'être un peu différents des autres, d'être fiers et fidèles à leurs valeurs traditionnelles, d'être prudents face à la nouveauté et en même temps ouverts aux avantages de celle-ci. Parmi ces traditions, le système d'apprentissage tel qu'il existe en Suisse permet aux jeunes d'acquérir une expérience pratique, utile à l'exercice d'une activité professionnelle. Ses bénéfices sont inestimables. Son absence dans d'autres pays industrialisés rend le problème de l'embauche des jeunes dans le marché du travail encore plus grave en temps de crise.

Ces réflexions amènent à penser que, dans une large mesure, le système éducatif suisse répond aux besoins actuels des entreprises de ce pays. Si une évolution est nécessaire pour faire face aux besoins futurs évoqués dans l'étude citée plus haut, il faut souhaiter qu'elle se réalise par la voie d'un dialogue et d'une coopération suivie entre les responsables de l'éducation et des entreprises, tout en se souvenant que pour ces dernières « mieux vaut une tête bien faite qu'une tête bien pleine ».

Cette affirmation pourrait paraître légère sinon évasive. Elle est inspirée bien au contraire par un respect profond pour l'activité intellectuelle et pour la liberté académique. Elle est inspirée également par des considérations à la fois idéalistes et pragmatiques. A titre d'exemple on pourrait évoquer l'expérience du D^r Glenn T. Seaborg: au moment où il isolait le plutonium, qui lui valut le Prix Nobel de chimie, il ne se posait pas même la question de savoir si cet élément qu'il venait de découvrir pouvait avoir une utilité pratique. Et pourtant, dix ans plus tard, un traitement au plutonium devait sauver la vie de sa propre mère malade du cancer. Jeune scientifique, il n'avait manifesté aucune aptitude administrative ni aucun intérêt spécial pour les affaires. Les retombées du Prix Nobel furent dans son cas le rectorat de l'Université de Californie à Berkeley et la présidence de la commission atomique des Etats-Unis quelques années plus tard. Cet exemple dramatique devrait modérer le zèle de ceux qui demandent à l'école d'être toujours plus pratique. Sur le plan scientifique, la recherche ne peut pas être toujours utilitaire, de même que, sur le plan social, le rôle plus difficile de l'université est de savoir critiquer la société d'une façon constructive¹⁰.

L'exemple cité nous rappelle également que les carrières sont souvent imprévisibles: un étudiant en droit à l'université peut aspirer à une carrière de notaire, d'avocat, de magistrat, de conseiller juridique, d'homme politique, de dirigeant d'entreprise, de professeur universitaire ou d'homme d'Etat sur la base de la même licence. Son confrère à l'école polytechnique peut valoriser son diplôme d'ingénieur par une carrière consacrée totalement au dessin et au calcul, à la production, à l'exploitation d'une usine, à l'enseignement, à la recherche de la résistance des matériaux, à la fabrication, etc., ou bien à la gestion des affaires dans une grande société publique ou privée. Dans ce dernier cas, il sera probablement encouragé à prendre des responsabilités administratives pour la simple et bonne raison qu'il a donné la preuve d'être un bon ingénieur tôt dans sa carrière et ceci puisqu'il avait acquis une bonne formation technique au Poly. L'école au service de la société (dans le sens le plus vaste du terme) ne peut se borner, par conséquent, à des préoccupations d'ordre exclusivement pratique, ni au purisme à outrance.

Par contre, la tête bien faite souhaitée plus haut contient un bon mélange de connaissances, d'une part, et de dispositions générales de l'autre. Ces dernières s'expriment en termes d'esprit critique, mais ouvert, positif; de modestie, qui permet d'apprendre les éléments pratiques d'un métier utile à la société; d'acceptation; d'orientation à l'action, à la prise de décisions et d'initiatives sans excès d'hésitation ou de doute, à être concluant; de disposition à travailler dans l'entreprise comme si elle était sa propre affaire; de disponibilité aux déplacements, tant sur le plan géographique que social; d'adaptabilité à des climats différents intellectuels ainsi que régionaux — ce qui implique l'intérêt à s'exprimer dans une ou plusieurs langues étrangères.

Il va sans dire que l'entreprise ne peut pas être dirigée par des gens qui manquent d'intelligence ou d'aptitudes appropriées à leurs tâches: rien ne remplace la compétence technique. Mais, au-delà des aptitudes et des compétences, à conditions égales, c'est bien le caractère du dirigeant qui s'impose. Cette qualité se manifeste tôt dans la vie et doit être cultivée autant au foyer familial qu'à l'école. La formation des cadres commence donc à

¹⁰ Clark Kerr, *The Uses of the University*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1963.

l'école et la société sera mal servie si les enseignants et les cadres se méfient les uns des autres. Dans son article intitulé «Les enseignants découvrent l'entreprise»¹¹, Jacques Fontaine nous dit que ceux-ci sont «plus ouverts qu'on le pense, plus inquiets qu'on le croit, plus responsables qu'on le dit». Il ajoute: «Les enseignants connaissent mal l'entreprise, ils se sentent coupés de la réalité. Ils en souffrent.» Cette enquête française devrait encourager partout un dialogue plus intensif dans l'intérêt des enfants, des entreprises et de l'économie du pays.

Par contre, pour l'université, la réalité primordiale, que l'on commence à reconnaître un peu partout, est que le savoir — et surtout les nouvelles connaissances — sont les facteurs principaux de la croissance économique et sociale. En plus, il y a le problème urgent de la façon de préserver une marge d'excellence dans une société populiste, au moment où la plus grande partie des fonds est dépensée pour le bien-être de tout le monde. Une université de qualité est forcément élitiste — l'élite du mérite — mais elle agit dans une ambiance dédiée à une philosophie égalitaire. Comment faire comprendre et apprécier la contribution d'une élite aux défenseurs de l'égalité? D'autre part, tout changement est une expérience traumatisante pour une communauté académique. La formation continue place le savoir au centre de la société. Tout le monde la veut, l'exige plus que jamais. L'université en tant que producteur et distributeur des connaissances n'échappe donc plus aux impératifs du service. Son «produit» est invisible, mais très puissant. Les connaissances sont durables et transférables. Leur production est très chère, leur reproduction moins coûteuse. Ainsi, aujourd'hui, le savoir est disponible à tous, ce qui implique inévitablement un débat sur les limites qu'imposent la démocratie à l'autorité et la concurrence à la sécurité de l'emploi.

C'est un débat dont on ne peut s'abstenir.

¹¹ Jacques Fontaine, «Les enseignants découvrent l'entreprise», *L'Expansion*, 22 mars/4 avril 1985.