

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 44 (1986)  
**Heft:** 4

**Artikel:** L'approche entrepreneuriale ou celle du gestionnaire  
**Autor:** Jenny, Alain  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139430>

### **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:** 07.01.2026

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

# L'approche entrepreneuriale ou celle du gestionnaire

D<sup>r</sup> Alain Jenny,  
Lausanne

H. Ross Perot<sup>1</sup> a illustré de la façon suivante la différence entre les deux approches: «Quand un employé d'EDS voit un serpent, il le tue; à GM, on commence par organiser un comité sur les serpents. Ensuite, on mandate un consultant expert en matière de serpents. Enfin, on en parle pendant une année.»

Le recours de plus en plus fréquent dans les grandes entreprises à des consultants extérieurs, véritables «gourous» qui viennent sanctionner la qualité d'une décision, permet de diluer les responsabilités. Mais ce recours à des experts provient également de l'hyper-spécialisation des cadres, managers sortis du rang ou, à un niveau souvent plus grave, formés à l'université.

Le monde occidental et notamment la Suisse sortent d'une période exceptionnelle de stabilité, donc de prospérité, qui a vu l'exercice du pouvoir confié à des gestionnaires, et non à des entrepreneurs, car il suffisait de gérer la prospérité. Cela permettait de se baser sur des modèles complexes, de recourir à des approches pluridisciplinaires longuement débattues entre les différents spécialistes extérieurs, et de passer une part importante de son temps à écrire ou lire des rapports.

Pendant la même période, l'entrepreneur qui créait sa société, souvent issu du monde de la technique et mal préparé à la maîtrise des processus commerciaux, de marketing ou financiers, parvenait difficilement à faire décoller son entreprise; ceci étant dû à une clientèle privilégiant systématiquement la réputation des grandes structures établies plutôt que la flexibilité innovante des nouvelles entreprises.

Revers positif de la médaille, parce qu'ils étaient obligés de se battre sur un terrain beaucoup plus difficile, les véritables entrepreneurs ont réappris la nécessité des décisions rapides, même mal fondées. Cette préparation à la décision rapide devient essentielle dans la mesure où les événements extérieurs à l'entreprise changent rapidement, car l'Europe, ces dernières années, a vécu la crise de nombreuses grandes structures, dont les dirigeants n'étaient pas préparés à la rapidité et à la brutalité du changement:

- changements technologiques;
- apparition des *risques technologiques* majeurs et de leurs retombées politiques, puis économiques (Seveso, Tchernobyl, Bâle, etc.);
- changement de dimension de la *concurrence*, certains pays se comportant comme une entreprise et d'autres, nouvellement industrialisés, en concurrents féroces;

---

<sup>1</sup> Il vendit en 1984 la société qu'il avait fondée en 1963 avec US\$ 1,000, Electronic Data Systems (EDS) à General Motors pour la somme de 2,5 milliards de dollars. Cf. *Business Week*, 6.10.86.

- apparition de nouveaux marchés dans les pays du tiers monde (hausse du prix du pétrole, recyclage par le système bancaire des pétrodollars) et disparition tout aussi soudaine de ces mêmes marchés (chute du prix du pétrole, crise de l'endettement du tiers monde);
- changement de nature des acheteurs, le pouvoir d'achat, donc l'épargne du pays se concentrant de plus en plus entre les mains des institutionnels, et non plus des privés;
- etc.

La gestion de la prospérité avait confié à des financiers la conduite des affaires. Manquant souvent d'imagination, ces derniers ont le plus souvent ignoré les bases de la technique qui allait transformer le monde. Le réveil, brutal, voit la nécessité urgente d'innover, qui est confiée à des techniciens. Ces derniers sont encouragés à créer des entreprises, sans connaître les bases de gestion nécessaires.

Il devient indispensable que les responsables industriels intègrent dans leurs décisions l'ensemble du système qui les conditionne: ils doivent marier technique et gestion, devenir des hommes de synthèse. Cela passe par un apprentissage de la pratique à laquelle il faut accorder une importance au moins égale à celle de la théorie. Cela passe aussi par une approche systématique faisant prendre en compte à chaque décideur l'ensemble des éléments du «business system» et les facteurs socio-politiques extérieurs à l'entreprise.

Au stade des études universitaires de base, le renoncement pur et simple à la spécialisation n'est pas possible. D'ailleurs, le besoin de spécialistes reste très grand. Ce que la vie économique moderne leur demande, en revanche, c'est de comprendre les problèmes des autres spécialistes et de percevoir les interfaces avec leur propre discipline, pour effectuer la synthèse qui seule permet la décision.

C'est au niveau de la formation permanente, si possible après quelques années d'expérience professionnelle, que le «recyclage» des spécialistes peut s'effectuer.

L'ingénieur de développement comprendra alors plus facilement pourquoi il est si important de s'assurer qu'une idée débouche sur un marché exploitable; et ceci avant d'investir dans la mise au point du produit des sommes considérables qui feront défaut pour une idée véritablement porteuse d'avenir pour l'entreprise.

De son côté, le responsable du marketing, s'il comprend les contraintes techniques et les délais inhérents à la production, s'efforcera de détecter des marchés futurs suffisamment à l'avance: ses collègues du développement auront alors le temps nécessaire à la mise au point du produit.

Les techniciens cesseront de couvrir de sarcasmes «les frais énormes engagés pour la vente et la publicité», alors que leur propre travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.

Tout ceci paraît évident lorsqu'on se donne la peine d'approfondir le sujet. Pourtant, dans de nombreuses entreprises et déjà, au stade de l'université, l'absence de communication et de dialogue entre techniciens et gestionnaires représente un handicap considérable pour la croissance des entreprises concernées.

A travers des séminaires intensifs, en obligeant les managers à travailler dans l'atelier pour véritablement appréhender les innombrables possibilités mais aussi les limites de la technologie, en demandant aux ingénieurs de vendre le matériel qu'ils ont conçu pour percevoir les véritables exigences du marché, l'*Institut de gestion industrielle (IGI)* de Sainte-Croix se propose de réaliser cet indispensable mariage entre technique et management.

Alors, le fossé entre entrepreneurs et gestionnaires s'estompera aussi. Les seconds pourront quitter les grandes sociétés où ils existaient à travers l'image de marque de leur firme, pour tenter d'exister par eux-mêmes en créant leur propre entreprise. Les premiers, comprenant également les contraintes de la grande structure, pourront collaborer avec elle à travers des «joint-venture» où la créativité du petit sera appuyée par la force d'organisation du grand. Et le même type d'échanges pourra s'organiser entre collaborateurs du secteur public et du secteur privé, entre enseignants et praticiens.

Cet accroissement de la flexibilité et de la rapidité des décideurs — entrepreneurs ou gestionnaires — rendu possible par une véritable approche systémique, est la clé des succès industriels de demain.