

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 44 (1964)  
**Heft:** 2: La formation professionnelle

**Artikel:** La sélection du personnel et la promotion des cadres  
**Autor:** Ducommun, C.F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886918>

### **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:** 18.08.2025

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

# La sélection du personnel et la promotion des cadres

par C. F. Ducommun, directeur général des P.T.T.

*L'auteur de ces considérations sur la sélection du personnel et la promotion des cadres a l'expérience des entreprises privées et publiques. Avant d'occuper les fonctions très importantes de Directeur général des P. T. T., M. C.-F. Ducommun a en effet connu de grandes affaires privées telles Nestlé et Swissair où il a tenu des postes directoriaux. Les remarques qu'il livre au sujet de l'organisation du travail sont donc d'un praticien. Ceux qui l'ont entendu le 14 avril à Besançon, dans une conférence organisée par la Chambre de commerce suisse en France, seront heureux de retrouver dans ces lignes son style très personnel.*

La rationalisation, l'intégration tant verticale qu'horizontale des grandes sociétés semblent devoir rendre impossible la survie de la petite entreprise. Cela est vrai dans une grande mesure pour le commerce, en particulier le commerce de détail. Mais, dans l'industrie, le problème se pose différemment.

En grandissant, l'entreprise industrielle perd d'un côté ce qu'elle gagne de l'autre. Elle devient puissante au détriment de ses propres serviteurs.

Déjà dans la procédure de sélection de ses collaborateurs elle est condamnée à une certaine déshumanisation. Autrefois, lorsque la croissance était lente, le chef d'entreprise pouvait choisir ses compagnons, ses cadres, à la faveur d'un long compagnonnage. Aujourd'hui, dans de très nombreux cas, le chef d'entreprise cherche ses collaborateurs, même des directeurs et fondés de pouvoir, par la voie de la presse et avec l'assistance de spécialistes de la sélection. C'est forcément du pré-maturé, au sens étymologique du terme. Le chef ne connaît ainsi son compagnon qu'après coup, au cours de plusieurs

années de rodage ; or, ce rodage à retardement implique d'imprévisibles adaptations, des réajustements de toute nature qui ne se chiffrent que difficilement mais qui retardent le moment où la machine directoriale donnera son maximum. L'efficacité en pâtit et, partant, le rendement. Les miracles de l'amitié tardent à se manifester, jusqu'à ce que les partenaires soient assez transparents et assez intimement liés pour se sentir unis pour le meilleur et pour le pire. La petite entreprise facilite plus facilement cette intimité.

Dans la grande entreprise, le contact entre les directeurs généraux et les chefs de services sont toujours plus artificiels, les intermédiaires se multipliant. Le chef de bureau ou le chef d'atelier ne sont connus du « top management » que par le moyen de papiers (rapports, etc.). Et c'est alors que se vérifie l'une des thèses de Parkinson que nous nous permettons de résumer en ces termes : l'homme qui n'est pas sûr de ses ressources personnelles, de son potentiel naturel, l'homme qui doute de sa capacité d'invention, compense son complexe d'infériorité en s'entourant

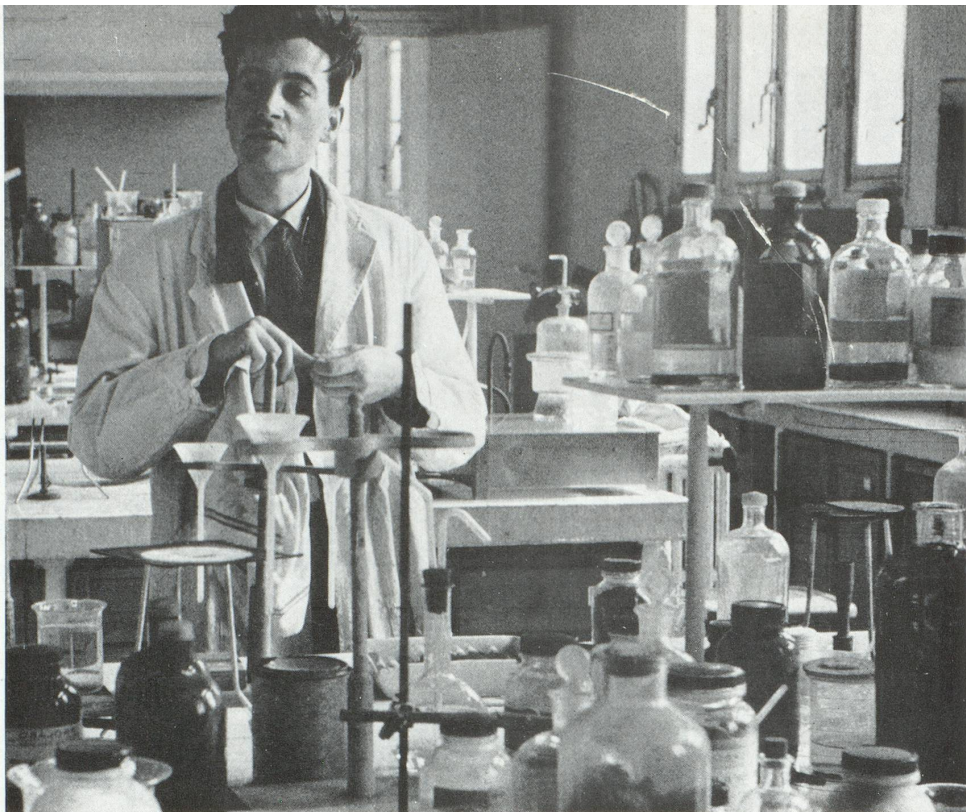
d'adjoints et de conseillers. Il se fait valoir, au nom d'un esprit d'analyse, par des études qui peuvent en imposer au chef d'entreprise, qui craint toujours d'être en retard d'une nouveauté en matière de technique, de l'organisation ou de science.

Notre compatriote, le professeur Adolphe Ferrière, distinguait deux types d'hommes : l'esprit spermatique et l'esprit ovarien. Dans l'évolution actuelle, l'esprit ovarien a trop de chances de se faire valoir. Parmi les « ovariens » se trouvent souvent des universitaires, car le succès des études supérieures, lors des examens, dépend plus d'une capacité de réceptivité que d'une aptitude à la création.

Craignant de se tromper, ce type de collaborateur cerner le problème au lieu de le centrer. Il opérera de la manière dont on épluche un oignon ; c'est à force d'éliminations successives qu'il parviendra au cœur de la question. Il n'est pas l'homme qui pressent.

En se donnant de l'importance par le papier, en enflant l'effectif de ses services, le chef intermédiaire de type ovarien, s'il n'est pas surveillé et contrôlé par un organisateur très perspicace, peut prendre un tel poids qu'il force l'admiration inquiète du « grand patron » et s'assure ainsi une promotion frelatée. C'est donc à son incapacité qu'il doit son ascension. D'où notre question à l'annonce de certaines nominations : que lui manque-t-il pour qu'il monte si haut ?

L'autre type d'homme, en revanche, plus pragmatique, a souvent le sens de l'hypothèse centrale, du noyau. Il prend des risques, mais il sait qu'en trébuchant on fait un plus grand pas. Il est l'homme du raccourci, des conclusions souvent prématurées, mais qui, pour la vitalité de l'entreprise, sont parfois moins scabreuses que les conclusions trop tardives. « Pendant que les sages réfléchissent, les prétendus irréfélchis s'emparent de la « forteresse » (proverbe arabe). Les têtes ont raison des bibliothèques. Selon Bismarck on ne possède pas ce qu'on a (les titres et diplômes) mais ce qu'on est. Mais entendons-nous bien : les deux types d'hommes sont indispensables à la grande entreprise moderne, mais



Les hésitants, les introvertis sont les hommes de la découverte. (Photo Inge Merath, Magnum.)

il faut savoir les discerner et les placer là où ils sont utiles.

J'ouvre ici une importante parenthèse : sur le plan scientifique ce sont généralement les hésitants, les introvertis qui sont les hommes de la découverte. Ils peuvent devenir chefs de laboratoires mais pas directeurs de fabriques. Ils ne sont pas des meneurs de jeu au sens commercial ou social mais ils peuvent l'être dans l'invention. Quant à l'affirmatif, au contraire, remorqueur aux yeux du monde, il peut n'être qu'une âme succursale. Comme le dit Ingres, « le génie ne fait que ce qu'il peut, tandis que le talent fait ce qu'il veut. » Possédé par son idée, le génie inventif n'est pas toujours présent à autrui et sera donc un mauvais dirigeant ; comme l'albatros, « ses ailes de géant l'empêchent de marcher » ; tandis que l'homme de talent, moins riche, moins encombré, utilisera des idées des autres et deviendra un compilateur de talent, un « réaliste ». Il sera attentif, c'est-à-dire bon directeur, même s'il est impatient.

Ces deux types d'hommes ont de la peine à s'entendre, mais leur présence dans la direction de l'entreprise est indispensable. Il faut admettre que le scientifique intro-

verti, l'hésitant, n'a pas sa place dans la direction commerciale comme, d'autre part, l'extraverti dynamique doit reconnaître que l'empirisme étouffe la recherche scientifique.

Ce qui complique la tâche des chefs d'entreprises appelés à choisir leurs collaborateurs, c'est le fait que certains extravertis, inaptes aux travaux de bénédictins en cabinet clos, aient conquis un brillant doctorat en sciences. Il faut en faire, par exemple des ingénieurs de vente et non pas des chefs de recherche. Inversement, des licenciés en sciences commerciales ne peuvent être si introvertis qu'ils sont inemployables sur le front commercial, mais doivent être dirigés, malgré leurs protestations, vers des services de calculs de rentabilité ou d'études financières.

Un homme qui n'est pas à sa place s'étiole ou devient une force centrifuge.

L'évolution générale de l'économie industrielle vers l'organisation porte au pouvoir écono-

(Photo Henri Cartier-Bresson, Magnum.)

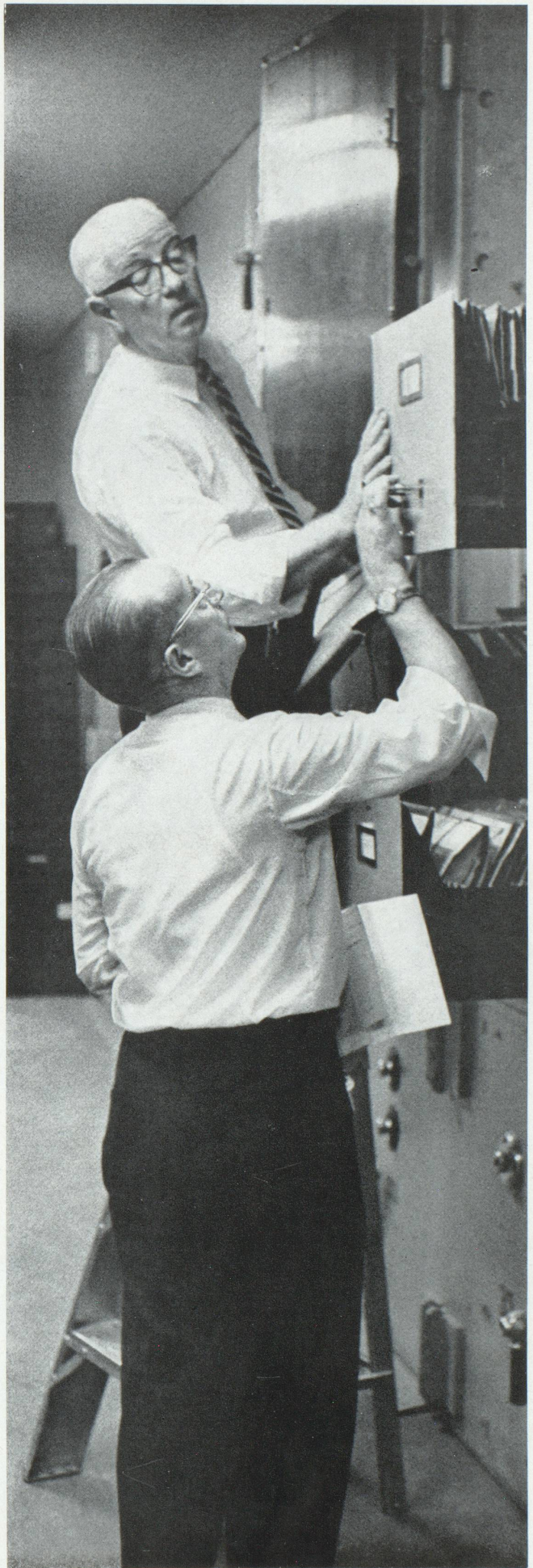
« Ce que je veux obtenir c'est que rien ne soit subordonné à la vie d'une personne déterminée... qu'on puisse se faire une idée exacte de toute question grâce à la documentation. »

Alfred Krupp.

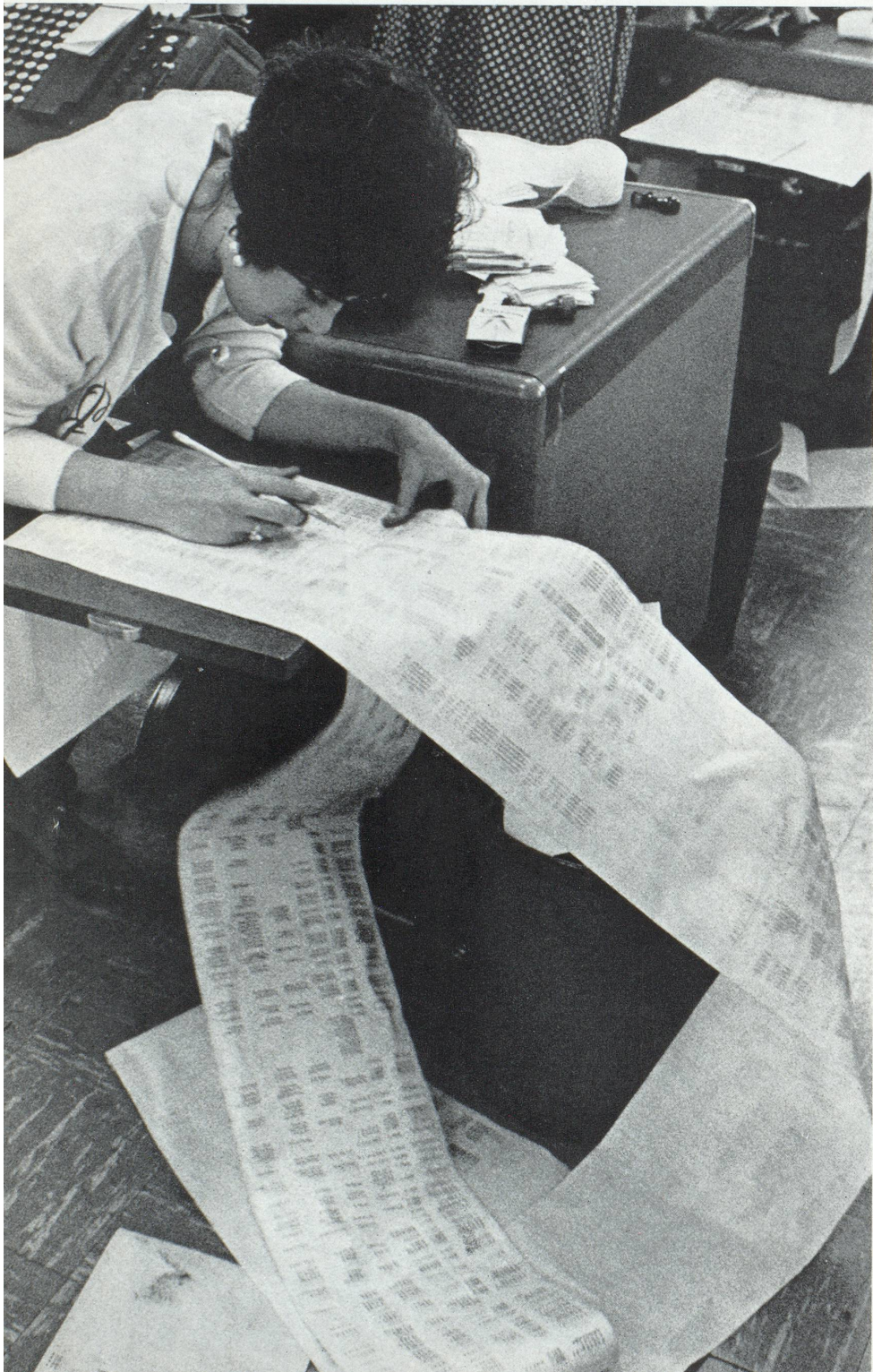
mique suprême des nouveaux venus, encore minoritaires il est vrai : les technocrates. Et nous entendons par là non seulement les scientifiques tels que les chimistes et les ingénieurs mais aussi les organisateurs, les chefs de calculation, les actuaires, etc. Ce sont tous des hommes de méthode, l'économie rationalisée s'appuyant bien plus sur des méthodes que sur des hommes.

L'organisation — en particulier la planification — restreint le domaine des variables, réduit le champ des imprévus. En d'autres termes, les qualités de spontanéité (la capacité de faire face à l'imprévu) ne sont plus aussi dominantes et déterminantes qu'autrefois.

« Ce que je veux obtenir, c'est que rien ne soit subordonné à la vie d'une personne déterminée... qu'on puisse, sans consulter quelqu'un, se faire une idée exacte de toute question grâce à la documentation » (lettre adressée par Alfred Krupp en 1874 au Comité directeur de son entreprise). De nouveaux gabarits intellectuels doivent tenir lieu d'agents d'exécution (comme les gabarits matériels tels que les guides d'usage.) Le règne du spontané cède la place au règne du préétabli.



Le signe du préétabli (Photo Henri Cartier-Bresson, Magnum.)



Toutes les méthodes de gestion visent à réduire la marge de risque. Tel est finalement le but de la recherche opérationnelle. Cette psychose de l'antirisque pousse les dirigeants des divers services à multiplier les garanties de toutes formes, y compris finalement les garanties de l'État. C'est ainsi que la liberté se détruit elle-même si l'on ne prend pas conscience de tels phénomènes. A ce point de vue là également la petite entreprise court moins de risques que la grande.

« Au cas où la progression des éléments dirigeants à mentalité et à formation d'organiseurs devait aboutir à une prédominance exclusive, dit le Professeur Pasdermadjan, on pourrait se demander si le régime de l'économie privée ne serait pas lui-même affecté. »  
« En effet, comme le notait Werner Sombart, l'esprit d'entreprise, l'esprit capitaliste a toujours présenté le caractère d'une juxtaposition de l'irrationnel et du rationnel, de la spéculation et de l'organisation, du spontané et de l'ordonné... Une économie entièrement rationalisée cesserait d'être une économie capitaliste ». Est-ce un bien, est-ce un mal ? L'essen-



Contre les claustrations verticales, les contacts horizontaux. (Photo Henri Cartier-Bresson, Magnum.)

tiel c'est que, indépendamment de son statut, l'entreprise ne perde pas son dynamisme. Comment réagir ? Il faudrait, entre autres solutions permuter les cadres le plus fréquemment possible et organiser leur échange entre entreprises de diverses tailles. Ce besoin se fait sentir dans les entreprises publiques particulièrement. Mais il y a loin du diagnostic au remède...

---

Le petit entrepreneur est un chef encore complet : il planifie, organise, dispose, répartit le travail, calcule ses prix de revient, choisit le personnel, fait la politique d'achat et de vente, investit, renouvelle, améliore.

Dans la grande entreprise toutes ces fonctions sont assurées séparément par des spécialistes. Dans les grandes compagnies avec plusieurs centres de production, les directeurs de fabrique laissent à la centrale le soin de négocier les contrats collectifs de travail ; c'est à la centrale que se trouvent le service juridique, le bureau d'étude des temps de travail, le service des assurances et même

les services de construction et du matériel, etc.

Le prétendu « patron de la fabrique » n'a plus l'auréole de l'homme qui sait tout, du responsable intégral. L'homme total disparaît de la grande entreprise et c'est bien souvent en faisant appel à des chefs d'entreprises modestes encore marqués au coin de l'universalité, que de puissantes compagnies complètent leurs cadres supérieurs.

Contre les claustrations verticales qui la menacent, la grande entreprise, publique ou privée, doit prévoir des contacts systématiques de nature horizontale, par exemple entre personnel de fabrique et personnel de vente.

---

Dans la grande entreprise, tout devient objet de règlement, même les problèmes humains : standards de performance, fiches de qualification, catéchisme du chef, cahier de charges qui ne laissent plus aucune place à l'imprévu.

A ce dernier propos, je garde en exemple mon grand-père qui fut, un certain temps, employé

subalterne dans une chocolaterie du pied du Jura. Il n'avait pas, à cette époque de cahier de charges et il se sentait responsable de toute la fabrique ! Comme la sentinelle de Napoléon qui se sentait responsable de tout l'Empire. Aujourd'hui, on se sent quitte quand on s'est conformé à son cahier, à son schéma. Or, être un homme d'honneur, ce n'est pas se satisfaire uniquement de ce qui vous est demandé ; en d'autres termes, la notion d'honneur professionnel n'est plus aussi accessible qu'autrefois à la grande masse des employés. La petite entreprise s'en tire mieux.

---

Elle bénéficie aussi, entre autres avantages moraux, de la confiance entre les hommes qui la servent. Les ouvriers, s'ils sont peu nombreux, travaillent toute la journée avec le patron. Ils connaissent presque tous ses problèmes et il ne leur viendrait jamais à l'esprit de demander la socialisation de l'entreprise. En revanche, dans les grandes organisations, l'opacité est inévitable. Le contrôle remplace la confiance.

Il s'agit, malgré tout, de ne pas lâcher le manche après la cognée et d'entreprendre une politique d'information systématique et générale, le plus paritairement possible, pour tenter de faire de l'entreprise une « maison de verre ».

Presque toutes les grandes entreprises ont un important service du personnel. C'est indispensable ; il faut que les chefs de toutes catégories soient déchargés de certains problèmes sociaux, mais pas jusqu'à leur permettre de tenir le langage suivant : « je n'ai pas le temps de cultiver l'amitié de mes subordonnés ; j'en laisse le soin au spécialiste de l'amour du prochain ! » C'est une question de répartition des compétences entre le service du personnel et les cadres. Voilà un thème toujours neuf pour les cours de commandement que les grandes entreprises font donner à leur personnel supérieur.

En se schématisant, l'entreprise ne peut engager que des hommes schématisables, des hommes qui, par leur caractère et leur type d'intelligence, peuvent s'intégrer facilement dans le mécanisme technique et social de la maison. Or, n'oublions pas le mot fameux de Bernard Shaw : « les hommes prétendus intelligents s'adaptent à l'état de choses actuel, tandis que les prétendus im-

béciles ne s'adaptent pas ; c'est pourquoi ce sont les « imbéciles » qui font avancer le monde. »

Dans l'entreprise surorganisée, il manque de place pour les « imbéciles ». Combien d'hommes de valeur n'ont-ils pas été rejetés par des grandes sociétés. Heureusement pour les petites, qui peuvent faire, dans les relations humaines, du travail sur mesure.

## CONCLUSIONS

Il s'agit de doter nos entreprises de cadres efficaces. Rien ne sert de cracher de l'énergie comme une locomotive si derrière elle tous les wagons ont les freins serrés par un manque d'air dans les conduites. Et la première condition à remplir pour permettre à ses collaborateurs de donner toute leur mesure c'est d'être soi-même libre, c'est-à-dire authentique. Plus on est artificiel, plus on est vulnérable. La discipline peut être artificielle, l'autorité jamais. D'où la nécessité de faire son propre inventaire intellectuel et moral, de savoir, par conséquent, quels moyens la nature nous a donnés pour nous imposer. Ils ne sont pas les mêmes pour tous les chefs et c'est peut-être une erreur de certains moniteurs de cours de cadre de prescrire des recettes générales. Le commercant dynamique et le scientifique hésitant ne devraient pas être ensemble sur les bancs de nos écoles de cadres, à moins que de tels cours soient donnés par des pédagogues qui, avant tout autre travail, fassent avec

leurs élèves un véritable séminaire de typologie. Les chefs d'entreprise ne peuvent qu'y gagner car ils ne sauraient, par exemple, confier la direction bicéphale d'une succursale à deux « locomotives » ou à deux « freins ».

A l'heure de la montée des scientifiques, de nouvelles techniques de commandement s'imposent. Le scientifique manque de souplesse. Il ne se satisfait pas d'un compromis, même sur le plan social. Il a de la peine à « perdre un argument pour gagner un homme ». La confiance n'étant pas scientifique, il la remplacera souvent par le règlement. Certes, le règlement est nécessaire en tant que codification de l'expérience mais il peut aussi devenir la prothèse intellectuelle des ovariens.

Il nous faut des chefs vivants qui ne faussent pas l'écran avec du papier mais qui soient des périscope pour les hommes qui leur sont confiés.

L'essentiel pour notre Europe qui se cherche, c'est d'avoir une élite assez intelligente humaine pour transmettre si possible jusqu'au bas de l'échelle les avantages de la liberté.

« Ma vie est plus vaste que mon travail ». Cet appel d'un modeste employé de banque doit être entendu et compris par ceux qui, en haut, ont la chance de pouvoir se passionner pour leur travail. Qu'importe le « petit boulot » pourvu qu'il se fasse sur un grand horizon.

A tous les cadres du monde libre se pose un problème d'envergure humaine.

Ch. F. DUCOMMUN.

Plus on est artificiel, plus on est vulnérable. (Photo Henri Cartier-Bresson, Magnum.)

