

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 46 (1966)  
**Heft:** 2: L'enseignement

**Artikel:** Les écoles de cadres en Suisse  
**Autor:** Henry, Émile  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-887365>

### **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:** 15.04.2026

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

# Les Écoles de cadres en Suisse

par Émile HENRY

*Conseil commercial,*

*Directeur de l'École de cadres de Lausanne*

Une récente enquête, effectuée en plusieurs pays, vient de démontrer une fois de plus qu'à tous les échelons et dans les entreprises de toutes dimensions, la formation et le perfectionnement des cadres est un des soucis dominants du monde des affaires.

La Suisse n'échappe pas à ce genre de préoccupations. Le contraire serait du reste étonnant : si cette nation est devenue ce qu'elle est, n'est-ce pas aussi en raison de l'effort qu'elle a toujours su faire dans ce domaine ? Au cours des ans, cette attitude lui a du reste permis de parvenir à une notoriété internationale dans le secteur de l'éducation, bien différent à première vue des productions traditionnelles d'horlogerie, alimentation, machines-outils ou produits chimiques, etc. Il devra en être de même à l'avenir : n'existant, économiquement parlant, qu'en fonction de ses aptitudes à transformer des matières brutes en produits finis de valeurs, la Suisse ne peut conserver les positions acquises, souvent privilégiées, qu'en accordant une importance primordiale à la formation des nouvelles générations de responsables.

Dès lors, rien de surprenant dans le fait que, pour une population de moins de 6 millions d'habitants, ce pays compte sept Universités, deux Écoles polytechniques et une École de hautes études économiques et sociales. Cet éventail d'enseignement supérieur offrant un choix considérable de possibilités devrait, semble-t-il, suffire à satisfaire les besoins. Comment se fait-il alors que l'initiative privée ait été amenée à créer, ces dernières années, un certain nombre d'écoles spécialisées dans la formation des cadres ?

Il serait injuste d'incriminer la valeur de l'enseignement dispensé dans les Grandes Écoles officielles, ou encore l'immobilisme d'une partie des autorités politiques, situation qui pourrait logiquement découler d'une structure fédéraliste peut-être discutable à notre époque. Si quelques critiques ont été cependant énoncées parfois, il n'en reste pas moins qu'une évolution est en cours, conduisant à une plus grande efficacité et à une amélioration généralisée de la qualité de l'enseignement classique. Les adaptations entreprises par la plupart des Universités suisses le prouvent : il n'y aura bientôt plus place pour des professeurs enseignant exclusivement ce qu'ils ont appris il y a vingt-cinq ans... à des étudiants qui utiliseront ces connaissances dix ans plus tard !

## *Raisons d'être des Écoles de cadres*

En fait, il faut voir avant tout dans les modifications profondes de la société la raison de la naissance d'institutions axées spécifiquement sur la fonction de cadre. A l'accélération sans précédent des progrès scientifiques et techniques doit correspondre un équivalent progrès du savoir. L'Université s'est toujours efforcée, à bon droit, de maintenir sa tradition de formation intellectuelle désintéressée. Mais la vie économique du xx<sup>e</sup> siècle impose une véritable synthèse de culture générale, de spécialisation technique et de facultés de gestion. Si le premier stade de ces exigences peut être atteint normalement par l'enseignement secondaire, universitaire ou professionnel, il n'en est pas de même des connaissances — différentes de celles acquises à la base — indispensables pour qu'un cadre puisse remplir pleinement sa mission. Que l'on songe, par exemple, à l'importance prise par les méthodes modernes d'administration, ou aux nouvelles formes de commandement relevant de la psychologie appliquée et de la sociologie.

Peut-être faut-il encore sous-entendre ici une distinction entre l'instruction et l'éducation, considérant que la première est essentiellement accumulation de connaissances, et la seconde comportement de l'homme.

Quoi qu'il en soit, à leur sortie des Universités, les gradués sont en général mal préparés à une intégration rapide dans l'entreprise. Sans nul doute, l'expérience vient peu à peu compléter leur savoir, mais non sans décalage et retard préjudiciables à la rentabilité de l'investissement humain. C'est ainsi que l'économiste devrait être également formé à la production industrielle et le technicien à la commercialisation, à la politique des marchés entre autres. Or, les Universités, consacrant aussi une part importante de leurs efforts à la recherche, ne peuvent et ne doivent pas se transformer en écoles professionnelles.

Il y a plus encore : en dehors des cadres diplômés, il existera toujours des autodidactes désirant suivre, après leur entrée dans la vie active, un enseignement équivalent à celui des Grandes Écoles ; n'ayant pu acquérir, souvent pour des raisons indépendantes de leurs capacités intellectuelles, le diplôme leur ouvrant les portes des établissements officiels, ils représentent pourtant un potentiel important à valoriser.

Enfin, la prospective du perfectionnement des cadres a fait découvrir la nécessité d'organiser un « recyclage » périodique, une formation continue. On peut, sans crainte de se tromper, affirmer qu'à l'avenir l'homme apprendra son métier au moins deux fois — si ce n'est trois — au cours de son existence.

Tout ceci démontre le bien-fondé du travail effectué par les Écoles de cadres.

### *Buts généraux*

Quels sont, dans les grandes lignes, les buts des institutions de ce genre existant présentement en Suisse?

En simplifiant, on pourrait se contenter d'affirmer qu'elles se proposent tout simplement de former et de perfectionner des « chefs », ce terme devant alors être défini par l'analyse célèbre de Fayol délimitant les directions fondamentales de pensée et d'action : prévoir, planifier, organiser, puis commander, coordonner et contrôler.

C'est ainsi que, par exemple, la technique ne valant que par l'homme qui l'utilise et par l'esprit dans lequel il en fait usage, le responsable doit être premièrement incité à la coopération, au travail en équipe, et sans cesse stimulé à rechercher des buts en dehors de soi. De même, le chef, placé dans un contexte multiple et changeant, doit pouvoir décider vite et bien; il faudra donc lui faire exercer l'appréciation des situations et la prise de décisions. En outre, à notre époque, être cent pour cent technicien est grave; il conviendra donc, dans une certaine mesure, d'opérer également une « désécialisation », de manière à obtenir une compréhension réelle de l'interdépendance des phénomènes et une prise de conscience des effets et tendances de nouvelles communautés. Enfin, l'organisation technocratique du travail ne suffisant pas, l'entraînement des qualités d'improvisation, comme de l'imagination créatrice, devient indispensable.

Il sera dès lors possible de disposer, dans le sens large du mot, d'« administrateurs » et non seulement de personnages rigoureusement enfermés dans leurs étroites conceptions individuelles.

### *Méthodes*

Comme cela a été du reste le cas en d'autres pays, les Écoles suisses de cadres ont été amenées d'emblée à pratiquer des formes très actives d'enseignement, imposant la participation



Une méthode active : le travail en groupe.

concrète des élèves par l'étude de cas, les travaux en groupes, les jeux d'entreprises, la stimulation, etc. Le professeur devient alors essentiellement un animateur, informant, guidant, jugeant, conciliant les points de vue, favorisant la progression de chacun sans oublier les nécessités de la vie en commun.

D'autre part, les praticiens, viennent fréquemment — exclusivement même, dans l'une des Écoles — communiquer à autrui ce qu'ils ont appris, comment ils l'ont appris, quelles expériences et conclusions ils ont pu en tirer.

Enfin, la collaboration directe des entreprises est toujours plus acquise; dépassant largement le stade des visites informatives, elles n'hésitent plus à consacrer une part importante du temps précieux de leurs responsables à exposer aux futurs cadres leurs véritables problèmes et les solutions adoptées ou envisagées, sachant très bien que, ce faisant, elles œuvrent dans leur propre intérêt.

### *Organisation*

Si l'on tente de recenser les différentes institutions se pré-occupant de la formation des cadres en Suisse, on doit constater tout d'abord que, sans cesse, de nouvelles initiatives apparaissent (telle celle de l'Union suisse des arts et métiers, qui vient très récemment de décider la création d'une école répondant aux besoins directs de ses membres).

Il est possible cependant de faire une classification générale : d'une part les Écoles spécialisées permanentes (créées par des milieux privés ou des groupements industriels), dont certaines destinées à promouvoir la formation et le perfectionnement dans un seul secteur; d'autre part, un nombre important d'organisations, en liaison ou non avec des milieux universitaires, qui mettent sur pied périodiquement des cours ou séminaires traitant de l'une ou l'autre des fonctions technique, commerciale ou administrative. Par conséquent, les exigences relatives au niveau d'entrée, à l'âge, aux langues pratiquées ou aux aspirations des candidats sont très différentes.

Devant cette multiplicité d'actions, on peut imaginer qu'il y a un risque de double emploi, de gaspillage des forces et des énergies, de saturation des bonnes volontés. Mais, à y regarder de plus près, on réalise que tous ces organismes ont une tâche précise à remplir, chacun dans sa sphère (encore qu'une harmonisation des efforts par l'échange d'animateurs, de documentation, demeure souhaitable et, du reste, se réalise peu à peu). On peut ajouter que, pour l'instant du moins, la Suisse romande (et plus particulièrement la région lémanique) constitue indiscutablement le centre helvétique de la formation des cadres d'entreprises.

Précieuse collaboration de l'entreprise : la visite-étude.



Couvrant dans un climat intellectuel particulièrement favorable, ouvertes largement aux ressortissants d'autres pays (souvent sans distinction de race, de religion et même de sexe), les Écoles suisses de cadres sont aptes à former aujour-

d'hui les chefs de demain, activité décisive pour l'avenir non seulement du pays où elles ont leur siège, mais tout autant de l'ensemble de l'économie européenne, sinon mondiale.

E. H.

## INSTITUTIONS DE FORMATION DES CADRES EN SUISSE

(par groupes et dans l'ordre alphabétique)

### 1. ÉCOLES PERMANENTES SPÉCIALISÉES avec cours à plein temps durant plusieurs mois.

CEI CENTRE D'ÉTUDES INDUSTRIELLES, GENÈVE.

Fondé en 1964 par l'Aluminium Ltd. Formation de jeunes cadres en administration industrielle. Durée des cours : 8 mois (plus stage de 4 mois). Niveau : post-universitaire. Limite d'âge : 25-35 ans. Langue : anglais.

ECL ÉCOLE DE CADRES DE LAUSANNE, LAUSANNE.

Fondée en 1960 par l'initiative privée; indépendante de tout groupement politique ou économique. Formation et perfectionnement de cadres supérieurs de la moyenne entreprise (administration générale); enseignement exclusivement par des praticiens. Durée des cours : 6 mois ½. Niveau : titre universitaire non exigé. Limite d'âge : en principe 25-35 ans. Langue : français.

IMEDE INSTITUT POUR L'ÉTUDE DES MÉTHODES DE  
DIRECTION DE L'ENTREPRISE, LAUSANNE.

Fondé en 1957 par Nestlé Alimentana S.A. Perfectionnement de dirigeants et cadres supérieurs délégués par une entreprise ou une agence gouvernementale. Durée des cours : 8 mois ½. Niveau : post-universitaire. Limite d'âge : 28-40 ans. Langue : anglais.

CFH CENTRE INTERNATIONAL DE FORMATION DE L'INDUSTRIE  
HORLOGÈRE SUISSE, LAUSANNE.

Fondé en 1963 par la Fédération Horlogère Suisse. Formation et perfectionnement de cadres se consacrant à la fabrication, à la distribution et à la vente de la montre suisse de qualité, présentée soit par un distributeur, soit par un fabricant. Durée des cours : 8 semaines. Niveau : enseignement secondaire. Pas de limite d'âge. Langues : français, anglais, allemand.

CENTRE INTERNATIONAL DE GLION. GLION (formation  
supérieure en hôtellerie et tourisme).

Fondé en 1962 par les associations d'hôtellerie et de tourisme suisses. Formation de cadres administratifs et techniques de ces deux branches. Durée des cours : 8 et 9 mois. Niveau : selon les cas. Pas de limite d'âge. Langues : français, anglais, allemand.

### 2. INSTITUTS RATTACHÉS A DES UNIVERSITÉS

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES INSTITUT DER EIDGENÖS-  
SISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE (ETH), ZÜRICH.

INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT DER HOCHSCHULE  
ST-GALLEN FÜR WIRTSCHAFTS-UND SOZIALWISSEN-  
SCHAFTEN, ST-GALL.

### 3. ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

organisant des cours et séminaires d'une durée de quelques jours à quelques semaines.

BETRIEBSPÄDAGOGISCHES INSTITUT DER VEREINIGUNG FÜR  
FREIES UNTERNEHMERTUM, ZÜRICH.

CPC CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES, GENÈVE

Fondé en 1961 pour répondre aux besoins des cadres de l'échelon intermédiaire. Cours s'étendant sur 3 ans, à raison de 20 séances par hiver, un soir par semaine.

CEHL CERCLE D'ÉTUDES ÉCONOMIQUES DU HAUT-LÉMAN,  
VEVEY.

Fondé en 1955. Formation permanente par des cours de niveau universitaire et conférences publiques traitant des problèmes généraux de l'entreprise moderne.

COREDE COMMUNAUTÉ ROMANDE POUR L'ÉCONOMIE  
D'ENTREPRISE, LAUSANNE.

Fondée en 1964 pour stimuler l'étude et le développement de l'économie d'entreprise en Suisse romande, notamment en favorisant la collaboration entre les entreprises et les Universités. Cycles UNEC (perfectionnement de généralistes), groupes EDEX (échanges d'expériences entre spécialistes), cours et séminaires spéciaux.

HANDELSCHULEN DES KAUFMANNISCHEN VEREINS SKV,  
BÂLE, BERNE, LIESTAL, ZÜRICH.

A noter encore de nombreux autres groupements inter-professionnels organisant régulièrement des cours et séminaire de brève durée ou des journées d'étude (par exemple, en Suisse romande : ADOST Association d'organisation scientifique du travail, Genève; Club d'Efficienc de la Suisse romande, Lausanne).