

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 49 (1969)  
**Heft:** 1: Gestion de l'entreprise

**Artikel:** Le gouvernement de l'entreprise et l'attitude des dirigeants en Suisse et en France  
**Autor:** Piquemal, F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888051>

### **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:** 13.01.2026

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

# Le gouvernement de l'entreprise et l'attitude des dirigeants en Suisse et en France

F. PIQUEMAL

*Directeur à la SORA*

*(Organisation et Recherches Applications)*

*Paris et Genève*

Il est devenu tellement banal d'évoquer la mobilité extrême de l'environnement économique qu'on ose à peine affirmer l'existence d'une mutation pourtant évidente dans l'art de gouverner l'entreprise, et pourtant...

Les années 60 auront été le témoin d'un changement d'attitude des dirigeants devant leur « métier », ne serait-ce d'ailleurs que de concevoir désormais la spécificité du métier de dirigeant.

Longtemps en effet, tel chef d'entreprise donnait plus de place aux tâches que ses goûts et sa formation lui avaient rendues familières — qui la conception technique des produits, qui la vente, qui les problèmes juridiques... — qu'aux pensées et aux actes fondamentaux de direction, et l'on voyait souvent un « No 1 » d'entreprise se prendre à regretter le temps où il pouvait pratiquer son métier d'origine. Tout se passait comme si la direction d'une affaire était une situation dans laquelle on s'était laissé entraîner et non comme la visée fondamentale d'une carrière professionnelle.

Cette attitude n'est pas étrangère à l'absence de « motivation » souvent reprochée à certains dirigeants français — et européens — face à leurs confrères d'outre-Atlantique. Si, reprenant la célèbre affirmation de Peter Drucker : « Management's first job is managing a business », nous admettons que la conduite d'une entreprise est avant tout sanctionnée par un verdict économique, nous sommes frappés par la pâleur des termes français évoquant le gouvernement des affaires par rapport au réalisme des mots « job » et « business ». Les longues dissertations de ces dernières années sur le profit, sur son utilité, sur sa primauté, prennent l'allure de conversations de salon face à la brutalité de la vision américaine du management. Cette situation est-elle sans issue, tient-elle à une éthique qui est propre à la « vieille » Europe ou percevons-nous des signes qui promettent une conception plus réaliste de la vie économique?

\* \* \*



Ayant le privilège d'exercer une activité professionnelle partagée entre la Suisse et la France, nous sommes souvent interrogés sur le thème suivant : « Y-a-t-il une différence de conception entre la direction d'une entreprise en Suisse et en France » et il faut admettre que répondre à cette question c'est aussi analyser — une fois de plus — le « management gap » Europe-U.S.A.

Nous serions tentés de dire que les dirigeants suisses ont été à meilleure école que les dirigeants français et ceci, pour plusieurs raisons :

1° Un régime politique fondé sur l'affirmation de la liberté personnelle — et notamment la liberté d'entreprendre... — a développé des structures très décentralisées, obligeant même des entreprises commerçant sur un territoire national de 5,5 millions d'habitants à créer des succursales cantonales...

Ceci a familiarisé de très bonne heure les entrepreneurs suisses avec la délégation de pouvoir, avec une structure des affaires adaptée aux particularismes locaux et ethniques, les a amenés à faire confiance en leurs fondés de pouvoirs.

2° L'obligation de rechercher très tôt des débouchés hors du marché national a fait de tout patron suisse un exportateur et chacun sait combien exporter oblige à exercer son imagination et son dynamisme dans tous les domaines, à considérer que toute réglementation peut être traitée de façon à ne pas être un obstacle invincible à la pénétration sur un marché. Ce contact avec l'extérieur a été aussi source d'élargissement dans la façon d'apprécier les hommes.

3° Une confiance plus grande que celle des pays latins dans la solution jurisprudentielle des conflits a permis d'éviter de trop légiférer dans le domaine mouvant de l'économie : on définit davantage des modalités de discussion et une procédure d'arbitrage que le contenu des accords (la convention de paix du travail, comparée aux conventions collectives françaises illustre parfaitement la différence). Le résultat est de moins emprisonner la vie économique dans le corset des textes et règlements administratifs, de laisser à des organes libres et responsables le soin d'organiser les relations fondamentales de l'activité économique et de la vie sociale.

4° Le handicap à l'origine de n'avoir pas eu d'industries extractives et d'industrie lourde a permis à l'économie suisse de se doter d'outils plus mobiles, de fournir une main-d'œuvre plus adaptable, de mettre l'accent sur la « matière grise » incorporée à ses produits.

Ces quelques raisons — et il y en a bien d'autres — montrent à l'évidence les différences des milieux dans lesquels évoluent dirigeants suisses et dirigeants français et sans vouloir faire de comparaison quant aux mérites respectifs, il est clair que les conditions de l'exercice du métier de « manager » en Suisse sont bien meilleures et ont donc, en fait, mieux fourni les hommes à leurs tâches. Cette formation là n'est évidemment qu'une mise en situation, mais l'enseignement délivré inconsciemment par les réalités quotidiennes n'est pas à négliger même

si l'on met à juste titre l'accent sur une formation systématique à l'art de gouverner.

\* \*

S'il fallait maintenant résumer les orientations communes à tous les dirigeants, quel que soit le pays où ils exercent leur métier, on pourrait ainsi définir l'essentiel :

1° Primauté des problèmes de vente et de distribution sur les problèmes de production.

2° Prise de conscience de la précarité des positions acquises du fait de la mobilité de l'environnement.

3° Nécessité de projeter à moyen et à long terme la vie de l'entreprise pour définir une stratégie de développement.

4° Souci d'utiliser au mieux tous les talents disponibles dans l'entreprise en confiant à la machine les travaux de routine.

5° Primauté des méthodes sur les techniques, des communications sur les organigrammes.

Ceci posé, quels sont les caractères d'une bonne organisation d'entreprise? Pour les discerner, il suffit de regarder vivre les dirigeants; de quoi ont-ils besoin?

— de liberté dans l'emploi de leur temps;

— de disponibilité d'esprit à l'égard des innovations et des opportunités à saisir;

— d'un « tableau de bord » judicieusement conçu pour contrôler aisément la marche de l'entreprise;

— de cerveaux attentifs à l'évolution des marchés, à la vie des produits, aux mutations technologiques, aux méthodes de gestion.

C'est à la mesure de tels services rendus qu'on doit juger des méthodes et des techniques de gestion : seules sont bonnes celles qui permettent d'obtenir ces résultats.

\* \*

De quoi est fait le management?

— de l'application raisonnée des techniques et des outils de gestion qui sont à votre portée;

— d'une pratique de la délégation, sanctionnée de façon draconienne par les résultats de gestion obtenus, de l'application stricte du principe de concurrence appliqué sans défaillance à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, concurrence des produits et des procédés, concurrence des hommes;

— d'un comportement très réaliste à l'égard du monde des affaires, d'une soumission aux lois régissant la naissance, la croissance et la mort des entreprises.

On se tromperait fort en croyant que le management est une science de la direction; au contraire, il faut y voir un art, entretenant avec les techniques et méthodes de gestion des rapports voisins de ceux qu'entretiennent l'art de la médecine et la science biologique. Un art, mais un art soutenu par une éthique et c'est peut-être cette éthique que l'Europe a beaucoup de peine à partager sans restrictions avec les États-Unis.