

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

**Artikel:** Le perfectionnement des dirigeants un investissement pour l'avenir  
**Autor:** Hawrylyshyn, B.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888052>

### **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:** 15.02.2026

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

# Le perfectionnement des dirigeants un investissement pour l'avenir

B. HAWRYLYSHYN

*Directeur du Centre d'Études Industrielles  
à Genève*

## NÉCESSITÉ

Au cours du XIX<sup>e</sup> et au début du XX<sup>e</sup> siècles, les entreprises investissaient surtout en *machines*, car, à cette époque, on pensait que la croissance et la rentabilité dépendaient d'elles. Depuis quelques décennies, c'est la *recherche scientifique* qui devient l'un des éléments principaux du budget. Dans les années qui viennent, ce seront les investissements en *hommes* et surtout en cadres dirigeants qui prendront une importance capitale. Certaines entreprises l'ont d'ailleurs déjà compris. A titre d'exemple, la société I.B.M., dont le budget annuel pour le perfectionnement des cadres est de 70 000 000 de dollars. D'autres, de plus en plus nombreuses, suivent ou suivront cet exemple.

L'éducation permanente des hommes de tous les âges et à tous les niveaux est devenue indispensable à cause du rythme de plus en plus rapide des changements, de l'usure des connaissances et du désir croissant de chaque individu de s'épanouir tout au long de sa vie. Cette nécessité s'applique à plus forte raison aux dirigeants, étant donné que l'entreprise est l'organe le plus touché par cette évolution.

Par conséquent, les cadres et dirigeants futurs doivent être formés dans des écoles spéciales avant de commencer leur carrière, continuer à s'éduquer dans le cadre de l'entreprise et se perfectionner périodiquement en participant à des cours destinés à mettre à jour leurs connaissances et à développer leurs aptitudes.

## A QUELS BESOINS DOIVENT RÉPONDRE LES EFFORTS DE PERFECTIONNEMENT ?

*Pour servir les besoins des entreprises.* — En vue d'atteindre ses objectifs, une entreprise dispose de diverses ressources. L'homme en est l'essentielle, puisqu'il est seul capable de mettre en valeur toutes les autres. La qualité de ses hommes est donc déterminante pour la réussite de chaque entreprise. Cette qualité peut être

améliorée par un effort de perfectionnement, lequel doit être orienté en partie vers les buts de l'entreprise.

*Pour servir les besoins des hommes.* — J'ai dit « en partie », parce que chaque homme a ses propres aspirations. Il ne se considère pas seulement comme un facteur de production, il a sa propre personnalité qu'il souhaiterait développer le plus possible. L'entreprise qui absorbe la plus grande partie de l'énergie de ses hommes, façonne leur niveau et leur genre de vie, et influence leurs pensées, doit faciliter continuellement leur épanouissement.

Il s'agit donc d'un compromis entre un perfectionnement orienté vers l'entreprise et vers l'homme, mais c'est un compromis fructueux, car l'homme qui peut s'épanouir devient plus productif et plus efficace, donc plus précieux et plus utile à son entreprise.

*Pour servir les besoins des nations.* — Il me reste à considérer la nécessité du perfectionnement du point de vue national. Si la croissance économique est un objectif prioritaire de chaque État, c'est de nouveau l'homme et surtout l'homme dans l'industrie qui est l'instrument principal de cette croissance. Cela étant il incombe aux différents organismes de la nation, et donc aussi aux entreprises, d'améliorer la qualité des ressources humaines.

## LES DIRIGEANTS PEUVENT-ILS SE PERFECTIONNER ?

Au siècle dernier déjà, quelques hommes avaient compris combien il est important d'avoir des dirigeants qualifiés. Andrew Carnegie, le créateur de la puissante industrie sidérurgique aux États-Unis, ne disait-il pas : « Détruisez mes usines, mon matériel, mes archives, mais laissez-moi mes cadres et dans deux ans, je serai en mesure de démarrer à nouveau ».

Mais à cette époque il s'agissait de trouver des dirigeants-nés. Les moyens pour les former n'existaient pas. Il n'y avait ni des connaissances précises sur le pro-



cessus de direction des entreprises, ni des méthodes pédagogiques permettant d'apprendre aux gens à agir, et non pas seulement à penser. Or, dans la gestion des affaires, ce n'est pas ce qu'on sait, mais ce que l'on est capable de faire qui importe.

Plus récemment, l'obstacle principal au progrès dans le perfectionnement des dirigeants a été l'absence d'une *conception unique de ce qu'est la gestion des affaires* et, par conséquent, de ce que doivent être les objectifs du perfectionnement des dirigeants. On a pu distinguer plusieurs courants d'idées, dont les plus importants ont été la *conception empirique*, la *conception « behavioriste »* et la *conception mathématique*.

D'après la conception empirique, la tâche principale d'un dirigeant consiste à prendre des décisions. Celles-ci doivent être basées sur le jugement du dirigeant et sur son expérience. Le jugement est une aptitude qui ne peut être développée que par l'expérience, ou dans une école par les « études des cas ».

Selon la deuxième conception, l'art de diriger consiste à travailler avec d'autres personnes et à les faire travailler. Pour cela, il faut savoir structurer et faire fonctionner des organisations humaines, et ceci exige l'étude du comportement humain.

La troisième conception, comme la première, postule que la tâche principale du dirigeant consiste à prendre des décisions, mais que ces décisions doivent être rationnelles. Or, ce qui est rationnel peut être traduit en termes mathématiques. On procède alors à la construction de modèles des problèmes qui se posent et, avec l'aide des ordinateurs, on trouve des solutions optimales. Il faut donc étudier les mathématiques, la recherche opérationnelle et l'informatique.

## UNE NOUVELLE CONCEPTION

La séparation entre ces diverses « écoles » m'a toujours laissé sceptique. De plus, grâce aux recherches effectuées sur l'entreprise, sur le processus de direction et sur les dirigeants, nous disposons maintenant de connaissances assez précises sur ce qu'est un dirigeant et sur son travail. Ceci m'a amené à chercher une synthèse. En effet, une telle synthèse s'impose car l'utilisation de plus en plus étendue de méthodes quantitatives liées à l'emploi d'ordinateurs permet de résoudre toujours plus de problèmes et de prendre toujours plus de décisions en se basant sur le calcul plutôt que sur le jugement. Cela signifie que chaque dirigeant, quelle que soit sa position, doit avoir des notions sur ces instruments de travail. Cependant, il ne sera jamais possible de quantifier tous les aspects du processus de direction. Pour certaines décisions, les dirigeants devront encore se servir de leur jugement. Enfin, chaque entreprise étant un organisme social, la prise des décisions et leur mise en application exige une connaissance des motivations des individus et du fonctionnement des groupes.

Dans un cours de perfectionnement il ne s'agit donc plus de se concentrer sur l'étude des cas, ou de la psychosociologie ou encore des ordinateurs, mais d'incorporer les trois domaines dans un ensemble.

D'autre part, depuis quelques décennies, toute une gamme de nouvelles méthodes ont été développées permettant de simuler dans un cours de perfectionnement la plupart des activités du dirigeant. On n'a plus besoin de se fier à une seule méthode pour enseigner un processus aussi complexe que celui de la direction des entreprises. Un des éléments de la nouvelle conception est que chacune des méthodes a son point d'efficacité maximum et qu'il faut l'utiliser en conséquence.

Voyons maintenant ce que fait un dirigeant, quelles qualités il doit avoir afin d'exécuter son travail efficacement et quelles méthodes existent dorénavant pour développer ces qualités dans le cadre d'une école.

Un dirigeant doit tout d'abord savoir *sentir la nécessité ou l'opportunité d'agir*. Il doit ensuite *rassembler les renseignements* pertinents. Puis il les *analyse* afin de déterminer la nature du problème. Il *cherche* alors quelles sont les solutions possibles, *choisit* celle qui semble être la plus adéquate, *communique* avec l'organisation, *motive* les personnes pour qu'elles exécutent la décision et en *contrôle* enfin l'exécution. Le dirigeant agit parfois individuellement, mais le plus souvent il travaille en relation étroite avec d'autres personnes soit comme subordonné, soit comme membre ou chef d'une équipe. Toutes les qualités requises pour agir selon ce schéma peuvent maintenant être enseignées à l'aide des méthodes suivantes :

1. On peut faire *visiter* à des groupes de dirigeants des entreprises dont ils sont chargés d'étudier les problèmes. Guidés par des professeurs expérimentés, ces groupes doivent ensuite faire un diagnostic et proposer des remèdes. Les observations et les propositions des divers groupes sont comparées et discutées. C'est l'application du proverbe chinois : « Un coup d'œil vaut mille paroles ». Faite à plusieurs reprises, une telle expérience aiguisé le sens de l'observation et améliore la qualité du jugement des dirigeants.

2. Il existe également ce qu'on appelle la « *méthode de l'incident* » : on décrit un événement pour les participants, par exemple une grève qui a eu lieu dans une certaine entreprise à un certain moment. Ils doivent alors demander les renseignements qui, à leur avis, leur sont nécessaires pour analyser les causes de l'événement. Grâce à cette méthode, ils deviennent plus capables de poser les questions appropriées c'est-à-dire qu'ils apprennent à déterminer de quels renseignements ils ont besoin.

3. En utilisant la « *méthode des cas* », qui est la plus ancienne méthode dite participative connue, les dirigeants qui suivent un cours apprennent à analyser les problèmes. Généralement un cas est une description écrite d'une situation réelle comprenant les renseignements nécessaires. En comparant leur façon d'analyser avec celle d'autres membres du cours, les dirigeants peu-



vent améliorer leur capacité à saisir et analyser des problèmes.

Cette même méthode, invite les participants à formuler diverses solutions pour un même problème. Comme ils travaillent en groupes, ils comprennent rapidement que, pour un problème donné, il est toujours possible d'envisager plus d'une solution. C'est là un point important, car la solution la plus évidente n'est pas toujours la plus innovatrice.

4. Certains modèles de « *jeux d'entreprises* » permettent d'apprendre en groupe comment prendre des décisions puis comment les modifier en fonction des résultats obtenus. A la différence de la méthode des cas, les participants doivent ici subir les conséquences de leurs décisions. Cela crée une situation qui est assez proche de la réalité. Grâce à des recherches que nous avons faites récemment, nous disposons de meilleures connaissances sur la façon efficace de prendre des décisions en groupes. Ces connaissances sont enseignées puis appliquées lors de jeux d'entreprises.

5. Il est possible d'améliorer considérablement la capacité de communiquer avec autrui en utilisant les « *jeux de rôles* », dans lesquels on demande à quelqu'un de jouer le rôle d'une autre personne. Les participants apprennent à mieux comprendre les sentiments et la façon de raisonner d'autrui, ce qui les rend plus aptes non seulement à s'exprimer clairement, mais aussi à faire accepter leurs idées par d'autres.

6. Pour améliorer la capacité de motiver autrui, on peut charger chaque participant à tour de rôle de *diriger un groupe* qui doit exécuter un travail déterminé. Il est responsable des résultats, mais ne dispose pas de l'autorité formelle nécessaire pour forcer ses coéquipiers à collaborer. Il doit apprendre à motiver son groupe sans recourir ni à des sanctions ni à des récompenses.

Ce qui précède n'est pas un exposé pédagogique. Il s'agit plutôt de montrer qu'il existe maintenant toute une gamme de méthodes permettant de simuler les activités des dirigeants et ainsi de perfectionner leurs aptitudes plus rapidement et plus efficacement dans un cours que dans leur cadre de travail.

## UNE TACHE NOUVELLE : PRÉPARER LES DIRIGEANTS POUR UNE CARRIÈRE INTERNATIONALE

L'internationalisation des entreprises est l'un des nouveaux facteurs économiques les plus importants pour toutes les entreprises et pour l'économie mondiale. A titre d'exemple, le total des investissements directs des États-Unis à l'étranger — qui ne sont qu'une des façons de mesurer l'internationalisation — a passé de \$ 11 milliards environ en 1950 à plus de \$ 60 milliards en 1968. Une autre indication est donnée par une prévision selon laquelle, d'ici une vingtaine d'années, deux à trois cents entreprises internationales gigantesques four-

niront à peu près 50 % de la production industrielle mondiale.

On a pu se rendre compte récemment que si une entreprise fait passer sans préparation un dirigeant d'un cadre national où il était brillant à un champ d'opérations international, les conséquences peuvent être désastreuses. Certaines maisons américaines en ont fait l'amère expérience en France même.

Ce qu'il faut faire, c'est choisir un homme aux qualités reconnues ; lui donner des connaissances sur le milieu économique, politique et social différent dans lequel il devra travailler ; développer en lui la volonté de s'adapter à ces différences et la capacité de décider à quoi il doit s'adapter et quand il est libre d'innover. En outre, et plus précisément, il doit apprendre à travailler de façon efficace avec des groupes composés de diverses nationalités. Dans un certain sens, il doit se libérer des limitations que lui impose la façon de gérer les affaires dans son pays. Ainsi, il ne prend pas ses décisions en utilisant comme critères les façons de faire de son pays d'origine, mais se basera plutôt sur une analyse rationnelle des causes et des effets dans les pays en question. Pour lui, c'est le résultat qui compte, et non les procédés à utiliser, même s'ils sont devenus des réflexes conditionnés dans son pays.

Il existe à l'heure actuelle plusieurs écoles et centres de perfectionnement qui s'attaquent à la tâche de faciliter le passage des dirigeants d'une carrière nationale à une carrière internationale. Pour le moment, peu d'entre eux conçoivent clairement leurs objectifs. Cependant, quelques-uns ont non seulement défini précisément leur rôle, mais encore trouvé les moyens propres à le remplir. Des techniques d'enseignement spéciales ont été élaborées et mises à l'épreuve.

## CONCLUSION

La nécessité de perfectionnement des cadres est aujourd'hui généralement admise. Les États-Unis ont montré l'exemple et d'autres pays passent maintenant eux aussi à l'action. Depuis quelques années, on possède des connaissances plus précises sur le processus de direction des entreprises. De plus, un certain nombre de méthodes d'enseignement ont été mises au point pour accroître rapidement par des cours de perfectionnement l'efficacité des dirigeants travaillant dans un contexte national ou international. Ceci nous a conduits au Centre d'Études Industrielles à orienter nos efforts vers l'élaboration d'une conception d'ensemble du rôle du dirigeant et de la nature de ses activités qui devrait permettre d'utiliser toutes ces méthodes d'enseignement d'une façon judicieuse.

C'est aux États-Unis que la plupart des connaissances ont été acquises et que les méthodes ont été développées. Il nous incombe ici en Europe d'approfondir la conception de synthèse reliant toutes ces connaissances et ces méthodes. La première étape est déjà franchie.