

Zeitschrift: Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse

Herausgeber: Verband Schweizerischer Privatschulen

Band: 41 (1968-1969)

Heft: 7

Artikel: Les Écoles de cadres en Suisse

Autor: Henry, Emile

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-851692>

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: 15.01.2026

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. À 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 XXe 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.

Der Abnehmer, ohne, une formation continue. On
sans crainte de se tromper, affirmer qu'à l'avenir
homme apprendra son métier au moins deux fois –
si ce n'est trois – au cours de son existence.

Buts généraux

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.

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.

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.

Organisation

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.

Ouvrant 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 aujourd'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.

Auskunft durch die Inseraten-Verwaltung:
M. KOPP, Kreuzstraße 58, 8008 Zürich
(Bei Anfragen bitte Rückporto beilegen)