

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 68 (1976)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Finalités futures de l'entreprise  
**Autor:** Neuhaus, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385844>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.02.2025

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

# Finalités futures de l'entreprise

*Par Jean Neuhaus, Berne*

Dans toute communauté, le bien commun dépend généralement d'une seule impulsion et d'une seule direction. Aussi, l'art des arts consiste-t-il à former des chefs et à aider les grands responsables solitaires, à susciter des esprits capables de comprendre et de diriger les petites et les grandes affaires, lesquelles d'ailleurs se ressemblent, car elles ne diffèrent que par l'échelle. En fait, il faut faire les petites choses de chaque jour comme les grandes, afin de mériter de faire un jour les grandes comme les petites.

Dans l'entreprise publique et privée, il ne faut pas oublier que le chef demeure un homme, dont l'attention a ses limites, et il est nécessaire que celui qui a des charges soit déchargé grâce à des collaborateurs souples et intelligents. Mais alors que le Prince commandait jadis à des serviteurs, le responsable moderne dirige des membres pensants, des consciences libres: il doit persuader. Dans l'entreprise d'aujourd'hui et encore plus de demain, il est nécessaire que l'intelligence s'appuie sur l'automatisme, mais la machine ne peut ni choisir, ni interpréter, ni décider, ni penser, ni vouloir. Et plus que jamais, il faut penser et vouloir, il faut pouvoir se hausser ou périr.

La nature, disait Buffon, ne fait pas un pas en avant qu'elle ne le fasse en tous sens. Autant dire que la nature rayonne et que l'esprit doit tenter de l'imiter. Il y a quelques années, le directeur général de l'IBM France déclarait: «Mes cadres sont de très bons techniciens, mais au fur et à mesure qu'ils montent dans la hiérarchie, j'ai besoin d'autre chose que de la technique, et mes cadres, à ce moment-là, ne l'ont pas. Lorsque je suis entré, jeune ingénieur, à la compagnie, il y a plus de 25 ans, je faisais 85% de technique. Aujourd'hui 85% de mon activité demande ce je ne sais quoi que, probablement, vous appelez culture». L'histoire se répète et ce directeur ne fait que renouveler les très anciennes affirmations de Fayol.

## **Le souci du progrès social**

Dans la société qui se crée sous nos yeux, les dirigeants doivent être convaincus que le but même de l'entreprise évolue. Une usine de nos pays dits capitalistes n'est déjà plus exclusivement destinée à procurer un profit maximum à ses bailleurs de fonds. Pendant un certain temps, elle jouera encore le rôle d'utilisatrice de main-d'œuvre et de dispensatrice du pain quotidien, mais sa mission future se précise chaque jour davantage: être une cellule vivante de la société humaine et, comme telle, contribuer à l'élévation générale.

A la notion ancienne de bénéfice s'ajoute maintenant le souci du progrès social. Il importe, dès lors, que les chefs et leurs états-majors conçoivent les plans de leurs entreprises sous une optique différente de celles qui prévalent encore et tiennent compte des impératifs corporatifs, régionaux, nationaux et internationaux de bien commun. Ces plans multi-annuels, de caractère actuellement consultatif et directif, deviendront de plus en plus coercitifs, par la force même des choses, et exigeront des actes de direction difficiles.

Mais alors, il faut songer aux qualités nécessaires aux dirigeants pour bien tenir les rênes de leurs entreprises, en ce temps proche, où, dans un marché subitement agrandi, les firmes géantes bousculeront les petites qui ne se seront pas organisées en commun, où des politiques nouvelles imposeront des économies imprévues, où les masses ouvrières réclameront des formes de cogestion, avec d'autant plus de force qu'elles se seront éveillées aux aspirations et aux effets d'une instruction générale prolongée, où il faudra composer avec l'implacable logique des ordinateurs et donner un tour humain à leurs édits, où toutes les anciennes structures seront ébranlées et parfois balayées par les nouvelles avances technologiques, où enfin la prolifération humaine ajoutera aux difficultés par son envahissement irrésistible et étouffant.

Ce «malström» grandissant de tendances, de bruits, de revendications et de mouvements invraisemblables devra finalement être canalisé et orienté par les nouveaux dirigeants qui se verront attelés à des tâches encore insoupçonnées. Ils devront veiller à ce que ces irruptions de l'insolite et du bruyant ne détruisent pas l'équilibre et l'unité indispensables à qui doit commander et donc dominer les événements. Assaillis par un mouvement toujours plus rapide des influences extérieures ils auront à sauvegarder leur faculté de concentration et la maturation silencieuse des idées.

### **Le chef: un homme de culture générale**

Ainsi, pour affronter le futur et ses imprévisibles, il faut que le chef ramasse, en un front unique, tous ses pouvoirs, sans en négliger un seul. Il importe qu'il domine le mouvement du monde extérieur par un renforcement de ses qualités intérieures: l'harmonie et l'équilibre des facultés qui président au développement des techniques, unies à un certain art de vivre, de penser et de sentir. Tout mouvement de liberté, tourné vers l'avenir et l'élévation, suppose la triple entente du savoir, de l'agir et du sentir. Il faut donc apprendre cette nouvelle manière de diriger, valable aussi bien pour l'entreprise publique que privée, qui tire son efficacité, à la fois d'un accroissement de la connaissance, d'une réorientation de l'action et d'une élévation de l'esprit. Pour cela, il faut former les dirigeants et leurs cadres à une profonde et vivante culture générale. Ceci est valable



non seulement pour les chefs d'entreprise, mais aussi pour toute personne appelée à commander ou qui est responsable du comportement d'autrui.

De plus en plus, pour chaque entreprise, quel que soit son statut, sa finalité dépasse l'ordre économique pour converger vers le social. Dans ces conditions, le chef cultivé doit savoir s'insérer et insérer son groupe dans la collectivité et pour cela il doit pouvoir se situer, pour reprendre un mot d'André Siegfried. Un homme qui ne se situe pas peut être un excellent expert, ce n'est pas un homme de culture générale. Seul ce dernier, possédant une spécialité, sait où il en est et où en est le rapport de sa spécialité avec l'ensemble. De la sorte, *«il acquiert le sens de la mesure, le sens de la proportion sans laquelle il n'y a pas de jugement. Ainsi apparaissent les rapports de la technique et de la culture. La technique n'est pas uniquement technique, pas plus que la culture n'est uniquement littéraire. Apprendre le particulier, c'est l'éducation technique, mais situer ce particulier dans le général, apprendre à voir ce qu'il y a de général dans le particulier, voilà vraiment en quoi consiste la culture»*.

Dans le domaine de la connaissance, la culture révèle la vraie portée de certaines grandes lois générales, dans le domaine de l'action, elle donne à celui qui commande une coloration plus humaine, enfin, dans le domaine de la spiritualité, elle relie le moi à l'ensemble des efforts du monde. Malheureusement, accaparé par une technicité spectaculaire, et d'autant plus enivrante, surpris par la lourdeur et la délicatesse de sa tâche, le chef de notre temps fait avec peine l'unité de ses forces: celle de l'intelligence, de l'action et de l'intériorité. Seule une culture totale et équilibrante l'armera de cette philosophie constructive qui, prenant du recul par rapport à l'événement et à la spécialité, devient capable de percevoir la figuration des ensembles en même temps que la jointure des parties. Habitué à remonter aux idées générales, il aura plus de chances de dominer et de tourner avantageusement les situations imprévues. Jugeant hommes et choses en profondeur, en toute sérénité, il traitera les difficultés en les dépassant avec un certain détachement. Il n'agira pas avec lourdeur, car sa formation, qui lui confère style et raffinement, est ennemie de la routine et des détails. Il sera mieux préparé pour l'imprévu. Enfin, entraîné aux silences méditatifs, il éclairera son métier à la lumière de sa vie intérieure. Telles sont les voies qui s'ouvrent pour aider les responsables de notre temps.

### **Orienter le futur**

Parmi les lois éternelles dont l'étude et la pratique peuvent apporter à l'esprit force et rendement, il en est plusieurs qui conviennent particulièrement aux préoccupations de celui qui est appelé à commander. Ce dernier, placé à la croisée de l'action et de la réflexion, doit

connaître d'abord les effets conjugués de l'action et de la contemplation. Ensuite, il lui faut pénétrer les secrets de la puissance du détachement et se familiariser avec les ressources de la dialectique ainsi que de la synthèse. Enfin, abordant avec un esprit pénétrant les grands ensembles, il conciliera mieux ses intérêts en observant les cycles généralisés, en s'initiant aux notions de l'entropie et de la néguentropie, en se forgeant une imagination créatrice.

Par ailleurs, pour les responsables qui ne veulent pas perdre pied avec les réalités dynamiques d'aujourd'hui, il importe de se familiariser avec certains grands courants modernes. Au premier chef, la cybernétique et l'automation vont à la fois changer toutes les conditions de vie et fournir les instruments de direction au chef de demain. Les changements que ces techniques produiront seront à ce point profonds que notre civilisation s'en trouvera profondément bouleversée. Par voie de conséquence directe, les loisirs constitueront une part importante de l'activité humaine. On peut remarquer que la qualité des civilisations correspond au niveau des loisirs de leurs dirigeants. D'après Jean Guilton, *«le chef du XXIe siècle devra se réserver des loisirs pour penser l'essentiel et exercer la magistrature de l'essence»*. Ainsi, nous sommes au seuil d'un temps où la culture va devenir le sérieux de la vie.

Dans cette ère nouvelle, le dirigeant sera appelé à penser à la réforme de l'entreprise dans un sens conforme à la promotion de l'homme. Plus l'objectif poursuivi par l'entreprise sera élevé, plus l'action du chef devra adopter une attitude prospective, c'est-à-dire, par un effort de recherche et d'imagination, déchiffrer les énigmes et orienter le futur. Dominant la routine quotidienne, le dirigeant cherchera à déceler la vraie signification des événements pour les situer dans le contexte de l'évolution générale. De ce sommet, il verra mieux. Il pourra également utiliser les courants, à première vue contradictoires, de l'art et de la science, qui transformeront de concert la face visible du monde par les disciplines de l'esthétique industrielle. Autant de notions et d'énergies nouvelles qui doivent être observées et étudiées pour profiter de leurs forces ascensionnelles. Et ceci est valable aussi bien pour la gestion de l'entreprise publique, que pour celle de l'entreprise privée.