

LES ECHOS DE SAINT-MAURICE

Edition numérique

Fernand FRACHEBOURG

Le Collège et les fonctions
administratives

Dans *Echos de Saint-Maurice*, 1958, tome 56, p. 122-131

© Abbaye de Saint-Maurice 2012

LE COLLEGE

et les fonctions administratives

On a beaucoup parlé et écrit, ces derniers temps, des problèmes touchant à la formation de la jeunesse : faut-il dévaloriser les études classiques traditionnelles au profit d'une culture dite moderne et qui fait la part plus large aux techniques ? La création de nouveaux cours, voire d'une section technique à côté de la section classique, ainsi que le développement des cours commerciaux, ont fait passer chez nous ces problèmes de l'ordre théorique, discuté dans des articles et des discours, à l'ordre pratique des réalisations concrètes. Aussi appréciera-t-on grandement l'exposé ci-dessous, qu'a bien voulu écrire spécialement pour notre revue un maître en la partie, M. Fernand Frachebourg. Nous remercions cet Ancien de notre Collège d'avoir ainsi répondu à notre invitation avec tant de bienveillant intérêt.

La Rédaction.

Notre propos est d'esquisser les relations entre les fonctions administratives et les études secondaires, plus particulièrement de dégager le rôle des études classiques dans la préparation aux activités administratives.

D'emblée, nous relevons qu'il est malaisé de définir de façon exacte et complète le concept de la fonction administrative. En effet, cette notion couvre une foule d'activités

qui, si toutes relèvent de la vie économique et sociale s'exercent :

- les unes, dans le secteur privé (vie des entreprises privées) ;
- d'autres, dans le secteur public (activités d'Etat, diplomatie) ;
- enfin, de nombreuses dans les deux secteurs simultanément (par exemple, les Chambres de commerce ou les Offices de tourisme).

Nous notons cependant que nous excluons de notre exposé toutes les activités qui, bien qu'offrant un caractère administratif, exigent une formation technique, littéraire ou juridique très poussée.

La classification qu'on peut adopter varie selon le point de vue auquel on se place :

a) SELON LA NATURE DES FONCTIONS :

1. Nature économique

Dans le cadre de l'entreprise, la direction et ses cadres — l'état-major — revêtent cette nature. Ils ont pour mission de concevoir l'entreprise, de concrétiser cette conception, d'organiser, d'orienter, de coordonner et de contrôler toutes les activités de l'exploitation.

Les *aspects techniques* (emploi de la main-d'œuvre spécialisée et des machines, composition, qualités et défauts des matières, leur acheminement et leur transformation industrielle au cours du cycle de fabrication) ne doivent pas leur être inconnus.

Une *connaissance convenable de l'aspect commercial* des opérations qu'effectue l'entreprise leur est indispensable (problèmes des débouchés et des approvisionnements, des quantités et qualités, des prix).

Les problèmes *d'ordre financier*, que ce soit en matière de financement, de rentabilité, plus particulièrement de calcul des prix de revient qui revêt pour toute entreprise une

importance vitale et dont l'analyse est souvent plus ardue que celle de problèmes de haute mathématique, ou de l'équilibre qui doit être maintenu entre les fonds appartenant à l'entreprise et ceux dus à des tiers (banques, obligataires), ou encore de l'harmonie qu'il faut créer de façon permanente entre l'alimentation des réserves utiles à l'entreprise et la distribution de bénéfices aux intéressés dans l'entreprise, tous ces problèmes les cadres doivent les connaître.

Les *questions fiscales*, étant donné la pression qu'exerce sur l'entreprise l'Etat, ne constituent point pour les cadres administratifs une sinécure. Actuellement, l'Etat intervient auprès de l'entreprise souvent comme son principal intéressé ; une notable partie des bénéfices lui revient à coup sûr par le jeu des impôts. L'existence de nombreuses lois, les changements qu'on leur fait subir fréquemment, la jurisprudence en continuelle formation, les diverses interprétations de nombreuses dispositions légales, l'incidence mouvante qu'exerce sur la politique économique de l'entreprise la pression fiscale, etc., font que la direction doit consacrer une partie non négligeable de son activité à ce genre d'études.

La vie de l'entreprise dès sa naissance à sa mort, pose de nombreux *problèmes juridiques*. Ainsi, en vue de sa création, on devra se prononcer sur le statut juridique qu'il convient de lui donner. Puis, tout au cours de sa vie, les cadres de l'entreprise doivent souvent repenser ce statut pour s'assurer, à la lumière d'une connaissance approfondie des aspects techniques, commerciaux, financiers et fiscaux, s'il correspond toujours aux exigences de l'entreprise.

Enfin, les cadres entretiennent des *relations humaines* continuelles et variées, tout d'abord avec leur propre personnel, ensuite avec tous les correspondants (clientèle, fournisseurs, banques, actionnaires, services publics, offices de propagande, associations professionnelles ou autres, etc.). Cet aspect, qui prime tous les autres, chacun s'en rend compte sans peine, exige des connaissances d'ordre psychologique et pédagogique très approfondies. Une culture générale, puisée dans les expériences faites par nos ancêtres pour la conduite de leur vie et de celle de leurs contemporains, révèle et développe dans la plus large mesure ces aptitudes naturelles. Nous y reviendrons.

Pour les aider dans leur tâche, les cadres de l'entreprise se sont assuré évidemment la collaboration de services spécialisés.

2. Nature technique

Les fonctions qui revêtent cette nature sont celles d'ingénieurs (électricien, mécanicien, physicien, chimiste), de techniciens, d'ouvriers spécialisés, de contremaîtres, etc. Nous ne voulons pas nous étendre ici sur les aspects propres de ces diverses professions. Nous ne relèverons que le fait, résultat de nos nombreuses observations, qu'à égalité d'aptitudes naturelles, le technicien supérieur qui s'élève à un poste de direction, s'il est au bénéfice d'une culture générale (à la suite d'études classiques) exerce son activité avec beaucoup plus d'aisance et généralement avec un succès plus prononcé qu'un collègue qui s'est spécialisé déjà à l'échelon des études secondaires.

3. Nature commerciale

Ce sont des collaborateurs, plus ou moins spécialisés selon la nature des tâches qui leur sont confiées, qui ont pour mission principale d'assurer l'approvisionnement et le renouvellement le plus judicieux des stocks de matières (achats) et d'écouler, aux meilleures conditions, les articles achetés ou transformés (manufacturés ou fabriqués). Leur rôle primordial est d'adapter de façon permanente le rythme de fabrication aux exigences du marché, à la demande des consommateurs (même dans l'éventualité où l'entreprise fabrique pour stocker et non seulement pour satisfaire une demande immédiate). Le caractère de ces services est avant tout d'étudier le marché, d'analyser les goûts et les besoins des consommateurs, ainsi que les exigences des fournisseurs, de les guider par les moyens de la publicité et de la propagande. Ils agissent donc sur ces collaborateurs externes, tels que voyageurs de commerce, représentants, courtiers, offices de propagande ; leurs connaissances psychologiques et leurs aptitudes pédagogiques revêtent une grosse importance.

4. Nature financière

En sus des tâches de cette nature, notées plus haut lors de l'analyse des fonctions de direction, ce genre de services a pour mission des *tâches essentiellement financières*. La conception et l'élaboration du budget général de l'entreprise lui incombent. Cette mise en place, très laborieuse, est fondée sur les budgets particuliers qu'établit préalablement chacun des services de l'entreprise. Après les avoir analysés de façon minutieuse, objectivement critiqués, avec les délégués responsables de leur préparation, ils doivent les incorporer aux budgets généraux, de rentabilité d'une part, de trésorerie d'autre part ; dès lors, il leur incombe de les discuter avec la direction, en vue de leur réalisation la plus efficiente. Ils doivent veiller à la couverture financière de tout investissement et à la justification objective de sa rentabilité. Ils doivent discuter tous les problèmes relatifs aux placements de fonds — de leur nature (actions, obligations), du choix des débiteurs, de la durée, du rendement — et à l'obtention des crédits (nature, durée, conditions) avant de soumettre leur préavis aux cadres de l'entreprise. Ils doivent aussi généralement liquider le contentieux courant (réclamations pour escomptes commerciaux, rappels aux clients, etc.). Cette activité ne peut évidemment pas être exercée de façon satisfaisante, si son titulaire est dépourvu d'une formation générale. Tout en admettant que certains agents d'exécution, proposés exclusivement à l'exécution de travaux matériels, revêtant le caractère de manœuvres intellectuels, puissent être dépourvus de toute culture générale (et encore... !), on ne saurait l'admettre des responsables de ces services. Les relations humaines qu'ils entretiennent sans cesse avec des collègues d'autres services et avec les correspondants de l'entreprise l'exigent.

En plus de ces travaux, ces services ont pour mission de *tenir la comptabilité* de l'entreprise. Cette tâche ne consiste pas seulement à déterminer la situation de fortune à un moment donné et le résultat d'une période fixée (résultat tout d'abord comptable, puis économique, enfin fiscal), mais encore de suivre la formation du résultat au cours de tout l'exercice comptable. Dans ce but, après avoir, au début de l'exercice, établi tous les budgets, notamment ceux de rentabilité et de pré-fabrication (calcul prévisionnel des prix

de revient), ils en suivront le comportement au cours de la fabrication.

Périodiquement, ils donnent connaissance, sous la forme d'une synthèse, de leurs constatations à la direction et attirent son attention plus particulièrement sur les points critiques. Comme la comptabilité devient un volant de direction, ce genre de services est promu au rang de principal collaborateur de la direction. On pourra lui adjoindre, selon l'importance de l'entreprise, un *service de statistiques* qui, à l'aide de chiffres judicieusement choisis et logiquement ordonnés, traduira la vie de l'entreprise dans ses diverses manifestations.

Enfin, les *questions fiscales* peuvent être de son ressort, à moins que l'importance de l'entreprise n'exige la création d'un service autonome.

5. Nature sociale

La création d'un *service social* devient de plus en plus nécessaire. Chargé de l'engagement du personnel (ouvriers et employés, manœuvres et spécialistes), des rapports du personnel avec la direction, de ceux de l'entreprise avec les syndicats d'ouvriers et d'employés, des relations avec les Offices sociaux d'Etat, il doit s'occuper de la vie de ses collaborateurs, non seulement professionnelle mais encore familiale et intellectuelle. Ce service, encore trop peu répandu dans nos entreprises, peut rendre d'immenses services, à la condition néanmoins que son responsable, doué de grandes aptitudes naturelles, bénéficie, à la base d'une formation spécialisée poussée, d'une culture générale vraiment assimilée.

b) SELON LA PUISSANCE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES :

Dans l'artisanat, le petit et moyen commerce, une même et seule personne exerce souvent deux ou plus de ces fonctions.

En revanche, plus l'entreprise se développe, plus sa concentration, qu'elle soit horizontale ou verticale, s'accroît, plus ces fonctions se diversifient (exemples : la grande banque, les sociétés d'assurances, les coopératives, les fédérations économiques, la grosse industrie, les unions patronales, etc.).

c) SELON LA NATURE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES :

Une entreprise de chemin de fer, même d'importance réduite, exige un service de contrôle des recettes très poussé, alors qu'un commerce de vente au comptant, même très important, pourra se contenter d'une organisation sous cet aspect rudimentaire.

Un commerce de vente procédera au calcul de ses prix de façon suffisamment exacte avec un appareil administratif très réduit, mais une industrie fabriquant toute une gamme d'articles aura à son service un nombre impressionnant de collaborateurs exerçant une pression déterminante sur l'exploitation (bureau de préparation des fabrications, dessins, devis, bureau de lancement, d'exécution et de contrôle).

d) SELON LE SECTEUR OU S'EXERCE L'ENTREPRISE :

Si l'entreprise privée absorbe une activité intellectuelle et matérielle énorme, les secteurs publics et mixtes en demandent toujours davantage. En effet, plus rapidement le stade primaire (agriculture) est franchi pour déboucher sur le stade secondaire (commerce et industrie), plus le stade tertiaire (fonctions administratives) devient important. Et il le devient non seulement dans le cadre de l'entreprise elle-même, mais encore en raison de la formation de groupements d'intérêts (associations patronales, syndicats ouvriers, cartels, trusts, bureaux de calculs des prix de revient, etc.) auxquels cet épanouissement donne lieu.

De son côté, du fait déjà de cette éclosion économique et en raison de la mainmise qu'il exerce sur la vie économique et sociale du pays, l'Etat crée et développe des Offices appropriés (office social, office du contrôle des prix, office du commerce, de l'industrie, du travail, de propagande, des impôts, office financier, office comptable, attachés d'ambassades économiques, sociaux, agents consulaires, etc.).

Enfin, l'action combinée de l'économie privée et de l'Etat amène la création de services administratifs parfois fort importants (Union du tourisme, Chambre de commerce, office de propagande, etc.).

e) SELON LE LIEU OÙ S'EXERCE L'ENTREPRISE :

Elle peut se manifester dans une région, dans un pays ou dans plusieurs pays.

Or, d'une façon générale, plus on s'élève dans la hiérarchie administrative, moins on exige de connaissances spécialisées, mais plus on fait place à la formation générale. Ainsi, pour un ouvrier spécialisé, ou un aide au service comptable (manœuvre intellectuel), on exigera des connaissances spécialisées à raison du 95 % de sa formation, tout en se contentant d'un 5 % d'autres connaissances. En revanche, pour un directeur, un 5 % de connaissances spéciales lui suffiront ; mais il devra posséder au 95 % de ses connaissances une formation générale.

La culture générale, dont le but essentiel est de révéler et de développer les aptitudes naturelles, si elle est toujours humainement enrichissante, devient de plus en plus utile pour celui qui franchit les échelons administratifs, et est absolument indispensable au chef de l'entreprise.

Des nombreuses enquêtes faites en France afin de donner la préférence, en matière de formation intellectuelle de l'individu, à la formation mathématique ou à la formation classique, ont abouti à la conclusion que d'une façon générale la formation la plus apte à développer les capacités naturelles en contribuant à la formation du jugement, est la culture classique. Citons un passage d'une lettre du Président du Comité des Forges, en France, adressée à un Ministre : « *Le nombre des hommes que la netteté et l'ampleur de leur intelligence, la rectitude et la profondeur de leur jugement désignent pour diriger les grandes affaires ... a singulièrement diminué depuis quelque temps. Nos jeunes ingénieurs sont pour la plupart incapables d'utiliser avec profit les connaissances techniques qu'ils ont reçues par l'impossibilité où ils sont de présenter leurs idées dans des rapports clairs et bien composés ...* »

Ainsi, si le jeune homme se destine, dans une lointaine perspective, à une fonction directoriale, il doit s'adonner, avec intelligence et persévérance, à l'acquisition d'une culture générale, tout d'abord *au collège*. Plus tard, tout en poursuivant des études universitaires et des stages pratiques en vue d'acquérir une formation spécialisée (mathématiques,

scientifiques, économiques), il devra continuer à vouer tous ses soins à améliorer cette culture. Dans le tourbillon de la vie des affaires, où il semblera être entraîné de force, il réservera une place convenable à l'étude des problèmes de la vie en général qui cependant ne relèvent point de son activité professionnelle. Oh ! nous savons par expérience que cette discipline de vie ne s'acquière pas sans difficulté ; pour s'y cramponner il faut souvent former son caractère !

En revanche, si l'étudiant pense, en raison de ses aptitudes naturelles, orienter son activité professionnelle vers une fonction d'agent d'exécution, il s'efforcera, dans la mesure de ses moyens, d'améliorer au mieux sa culture générale. Ainsi, il connaîtra plus tard une position administrative susceptible de lui donner beaucoup de satisfaction professionnelle tout en lui procurant un revenu le mettant, lui et les siens, à l'abri de soucis financiers trop lancinants.

Au corps professoral du collège incombe évidemment, non seulement le soin d'instruire, de faire assimiler les connaissances générales, et, de façon limitée, les notions spécialisées, mais encore le devoir de faire aimer la recherche, de développer le goût — nous allions dire la passion — de tout ce qui peut améliorer la culture générale. Imprégné comme il l'est de psychologie, usant de ses aptitudes pédagogiques, lui-même au bénéfice d'une vaste et profonde culture générale, il continuera, nous en sommes convaincu, non seulement à transmettre à ceux qui nous ont succédé sur les bancs du collège, un réel amour de la vie et de tout ce qui vit, mais aussi à les orienter vers l'activité professionnelle qui leur donnera à eux et à leur famille de grandes joies. Il se gardera enfin d'admettre de favoriser une formation spécialisée au détriment de la culture générale.

Fernand FRACHEBOURG