



le web de l'économie

L'art de l'entreprise globale

■ Le concept d'entreprise citoyenne a-t-il du sens ?

Quiconque veut analyser le concept de citoyenneté de l'entreprise est tenté de rapprocher celle-ci de la cité grecque antique. A tort. Même si une telle réflexion permet de mieux comprendre ce qu'est une entreprise.

Celui qui est inspiré par la réflexion philosophique aura peut-être parfois le sentiment qu'une part trop belle a été faite à une conception idéale de l'entreprise décrite non seulement comme créatrice de richesses, garantie de progrès matériels et techniques assurant la sécurité, le confort des hommes, mais aussi source d'unité et de solidarité entre ses différents acteurs, victorieuse dans les faits de l'égoïsme naturel des hommes souvent décrit par la philosophie et productrice de véritable liberté. Celui-là verrait donc avec étonnement ou scandale apparaître une figure de l'entreprise seule véritablement éthique et humaniste parce qu'elle le serait nécessairement par nature. L'Eglise, l'Etat, l'école ayant échoué, le passage du témoin se ferait au profit de l'entreprise véritablement citoyenne et éthique.

Un deuxième type d'acteur issu du monde de l'entreprise pourrait tenir un discours opposé ou exprimer une réaction inverse. Au bout du compte, il est facile de mettre l'accent sur les difficultés de l'entreprise, qui sont celles de la dure réalité de l'humaine condition, et d'y dénoncer les travers et les méfaits des hommes qui s'y affrontent ou qui s'y réunissent. Mais comment les difficultés de la vie de l'entreprise rendraient-elles la démarche théorique des philosophes immédiatement fondée à éclairer sa pratique, à la remettre en question ou à lui fournir un cadre de réflexion ? Comment alors parler d'entreprise citoyenne, d'obligation ou de nécessité ?

Pour les uns, l'entreprise serait le lieu privilégié de l'« horreur économique », aujourd'hui la représentation la plus claire et la plus prégnante du mal qui rongerait l'ensemble de l'humanité. Cette crise radicale de l'économie autoriserait donc la réflexion éthique à procéder à une remise en question radicale de ce monde de l'entreprise, et donc à nier le concept même d'entreprise citoyenne.

Pour les autres, la morale est en crise à travers les institutions traditionnelles qui sont censées l'incarner aux yeux de l'opinion. Mais bienheureuse humanité qui a encore la chance de constater, dans ses parties les plus vives, la présence d'entreprises capables plus que jamais de créer de nouvelles valeurs ou d'en retrouver d'anciennes injustement oubliées ou décriées par des discours théoriques purement critiques.

Une double obligation

Derrière les condamnations ou l'autorisation que les uns ou les autres se donnent à intervenir dans leurs domaines respectifs, il y a en fait l'affirmation d'une radicale hétérogénéité et d'une profonde séparation entre ces deux types de réalité :

- Pour les uns, la philosophie devrait enseigner à l'entreprise ce qu'elle devrait faire ou ne pas faire, et en cela il ne peut y avoir d'entreprise citoyenne ;
- Pour les autres, l'entreprise montrerait à la philosophie ce qu'elle fait réellement, et qui, parfois dans les faits, est conforme à une éthique que la philosophie s'essouffle à décrire idéalement, au nom de l'entreprise citoyenne.

Se résigner à un tel constat laisse donc la philosophie à ses réflexions théoriques et l'entreprise à la seule réalité économique.

Heureusement, il existe une autre attitude : celle de celui qui aura constaté que l'entreprise et la philosophie vivent toutes deux dangereusement, chacune dans son domaine, avec son propre langage.

Malgré ou à cause de ces difficultés, il existe donc, pourrait-on dire, une double obligation de rapprochement : la philosophie éclaire ce qui est de l'ordre de l'implicite dans l'entreprise et lui permet de mieux comprendre certains de ses présupposés, ceux justement qu'elle n'est parfois pas prête à reconnaître.

Mais l'entreprise offre aussi un espace de réflexion privilégié à la philosophie et confère indirectement une actualité insoupçonnée à des démarches qui ont été conçues dans un esprit radicalement différent. Peut-être cela était-il dû, paradoxalement comme on le verra plus loin, au fait que l'entreprise à proprement parler n'existait pas à leur époque ? Il est vrai aussi que leur conception de la philosophie était parfois plus proche de l'ensemble de l'existence humaine, dans la mesure où elle était conçue comme la recherche d'un art de

vivre et ne dissimulait pas sa dimension pratique derrière des recherches purement théoriques ou érudites.

« La vraie vie est ailleurs »

Le fait que l'entreprise offre un champ significatif de réflexion à la philosophie ne conduit pas cependant toujours à de simples descriptions ou à un nouvel éclairage du comportement, mais parfois à des interrogations, voire à des remises en question radicales de certaines pratiques de l'entreprise. Elle peut aller jusqu'à relativiser le poids de l'économie dans l'existence humaine. On pourra évoquer ici la figure de Socrate s'adressant aux artisans et aux politiques d'Athènes pour leur rappeler que leurs pratiques professionnelles, pour importantes qu'elles étaient, n'étaient pas le tout de leur existence, qu'une vie sans examen ne mérite pas d'être vécue, qu'il ne sert à rien de gagner honneurs, gloire et richesses si l'on perd la connaissance de sa vie et l'estime de soi et des autres. Mais aussi Aristote, qui distinguait la praxis, l'activité vraiment créatrice, seule garantie du vrai bonheur, de la « poïésis », travail productif. Mais de pareilles distinctions hiérarchiques ne sont pas nécessairement synonymes d'exclusion et de rejet de ce qui n'est pas philosophie. C'est pourquoi Socrate s'adressait à tous les Athéniens et ne réservait pas a priori son enseignement à des disciples choisis et maintenus dans un lieu fermé comme le fera Platon à l'Académie. « La vraie vie est ailleurs », mais aussi ici...

L'Antiquité situait naturellement l'homme dans la cité, et ni Platon ni Aristote n'ont pu s'interroger sur lui sans faire porter une part majeure de leur réflexion sur la relation qu'il entretient avec l'Etat et sur la politique en général.

Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut jeter quelque lumière sur les problèmes de citoyenneté de l'entreprise, qui est, elle aussi, communauté d'hommes et lieu de pouvoir, la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins implicite, les propos de Platon ou d'Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps. On peut d'ailleurs se sentir encouragé à aller dans ce sens par les imprécisions et la naïveté de propos couramment entendus ici ou là : ne parle-t-on pas volontiers de « patriotisme » ou de « civisme d'entreprise » ? N'a-t-on pas dit que ce qui était bon pour la General Motors l'était pour l'Amérique ? Il ne manque pas, de nos jours, d'hommes politiques pour se comparer, principalement dans leurs responsabilités municipales, à des chefs d'entreprise, comme le font également parfois des chefs de service ou des directeurs de ministères, ou encore les directeurs d'hôpitaux.

Enfin, pour s'en réjouir ou pour s'en plaindre, on a vite fait de dire d'une grande entreprise qu'elle est un Etat dans l'Etat. Il est donc nécessaire de bien situer l'entreprise moderne en face de la cité antique avant de parler d'entreprise citoyenne.

La cité - le mot, traduction du grec « polis », comporte une nuance plus proprement politique que notre mot Etat - est la puissance publique reconnue comme telle par une nation ou par une population donnée à qui elle apporte ce dont elle a besoin pour pouvoir vivre en corps : à tout le moins, lois, ordre, sécurité. Cette définition minimale implique, pour qu'une cité soit considérée comme constituée, l'existence d'un système de droits et de devoirs s'appliquant à tous les citoyens, la présence d'une force publique et la reconnaissance d'une autorité souveraine. Ajoutons qu'il peut exister dans le monde moderne - chose impensable en Grèce - des Etats polyculturels.

Le mot entreprise, de son côté, qui n'est en usage dans le sens où nous l'employons ici que depuis la deuxième moitié du XIXe siècle, s'est chargé en ce court laps de temps d'un contenu complexe fait d'affectivité, d'images et d'histoire. Et il peut être tentant de comparer à de véritables Etats dans la cité ces grands groupes qui ont fait l'histoire de l'industrie, les compagnies de chemins de fer, les compagnies minières et bien d'autres. Ils ont laissé dans l'imagerie l'idée de puissantes organisations, largement autosuffisantes et englobant, si l'on peut dire, toute la vie de la tribu. C'est ce qu'on a appelé le paternalisme, qui était, pour le meilleur et pour le pire, un système industriel généralement à forte concentration verticale afin d'être aussi indépendant que possible, un peu comme le domaine agricole le fut si longtemps durant l'Antiquité autour de la villa, où l'entreprise, dirigée par une sorte de roi plus ou moins débonnaire, apportait à ses membres, autant que faire se peut, l'ensemble des biens et services adaptés à leurs besoins en échange d'un « dévouement » - voire d'une soumission - sans état d'âme à la cause du groupe : des villes, ou presque, des institutions, des ressources, l'hôpital, l'école, le commerce, la sécurité de l'emploi, mais aussi bien sûr une échelle de valeurs, pour ne pas dire une morale.

Paternalismes

Certes, les syndicats ouvriers, pour des raisons faciles à comprendre, se sont opposés à ce système, mais le développement du secteur public entre 1933 et 1945 n'a fait bien souvent que substituer au paternalisme patronal un paternalisme d'Etat qui s'est montré aussi conservateur que le premier. A la faveur de ce changement de règne, les syndicats ont pu, à leur tour, imposer dans certains cas une sorte de paternalisme syndical, et l'ancien empire de Louis Renault, par exemple, s'est ainsi retrouvé transformé, pour quelques décennies, en « citadelle ouvrière ». Citadelle !

Ces images et ces souvenirs ont laissé dans les esprits des traces d'autant plus fortes qu'ils ont été relayés par tout ce que l'on sait par ailleurs des grands groupes allemands, de la puissance de Fiat en Italie, de l'épopée des grandes firmes américaines comme General Motors ou Ford, devenues d'immenses puissances, et surtout, plus récemment, par ce que nous entendons dire du prodigieux succès des géants japonais et des autres groupes qui se sont développés en Asie.

Le mot entreprise sort de cette équipée bien mal arrangé : il évoque irrésistiblement la puissance qui courbe les têtes et aligne les esprits, la passion de l'argent, l'arrogance des grands et, bien sûr, l'idée de quelque chose qui à la fois menace l'Etat et se constitue comme un Etat dans l'Etat. Il devient tentant, alors, de se laisser aller à voir bien des ressemblances entre les grandes entreprises à tendance autarcique et les cités grecques, dont l'autarcie de principe ne gênait pas toujours les visées expansionnistes, et qui à l'intérieur de la grande patrie grecque ne cessaient de rivaliser entre elles dans tous les domaines.

Mais devant ces images et les confusions qu'elles favorisent, il convient de s'interroger sur ce que c'est, finalement, qu'une entreprise. Les dirigeants d'entreprise ont aujourd'hui largement dépassé le paternalisme, et cela non pas tant du fait de l'opposition des hommes que parce que le monde a changé. Le paternalisme était une solution adaptée à un certain état de développement de l'activité économique. L'évolution de ce développement rend aujourd'hui cette solution sans objet. Les entreprises sont pourtant toujours des entreprises.

Depuis que les entreprises existent, l'immense majorité d'entre elles sont fort loin de pouvoir prétendre jamais être pour leur personnel quoi que ce soit qui puisse faire penser à la cité : on constate en effet que toute entreprise n'est rien d'autre, en définitive, qu'un organisme économique à but lucratif, où capital et travail s'associent pour vendre des biens ou des services, et dont tous les participants attendent une rémunération.

Cela signifie que l'entreprise n'existe qu'en fonction de sa finalité économique, qu'elle ne peut durer que si ses résultats économiques justifient son existence et qu'en conséquence elle est tenue d'être « performante ».

Pour être considérée comme telle, il ne lui suffit pas de ne pas perdre d'argent, elle doit en gagner. La liberté d'entreprendre place en effet, du fait de la concurrence qu'elle suscite, chaque entreprise devant la nécessité de progresser et de se renouveler. Elle ne peut se développer sans augmenter son capital, et elle ne peut augmenter son capital si elle ne rémunère pas ses actionnaires. De plus, elle ne peut assurer son avenir dans de bonnes conditions sans autofinancement. Elle ne peut non plus durer sans conserver ses employés en les rémunérant convenablement. Elle doit donc produire plus de richesses qu'elle n'en absorbe. Elle est en quelque sorte une machine à créer de nouvelles richesses. Contrairement aux lois de la nature qui veulent que rien ne se perde et que rien ne se crée, contrairement aux lois mathématiques qui veulent qu'un ensemble soit égal à la somme de ses composants, l'entreprise doit être capable de concevoir et de fabriquer des produits tels qu'elle pourra les vendre à ses clients à un prix supérieur à la somme de ses coûts. Là réside le phénomène de création de la richesse qui a fait la prospérité de l'entreprise. C'est par rapport à cette exigence-là qu'une entreprise et ses dirigeants sont appréciés, que sa valeur est définie, que son avenir est ouvert ou condamné. Rien ne peut la dispenser de réussir sur ce terrain.

En cela, elle se distingue radicalement, dans sa nature même, de la cité.

Celle-ci, en effet, existe en elle-même et n'a pas d'autre fin qu'elle-même. Si nous nous plaçons dans le cadre d'une démocratie - comme c'était le cas à Athènes et comme ce l'est aussi dans tous les grands pays à économie libérale -, il est clair que le souverain, qui est le peuple, décide et fait ce qu'il veut. Il n'est tenu à rien. Il peut récuser ses ministres - ministre veut dire serviteur -, qui exercent le pouvoir en son nom, mais, quant à lui, qui donc pourrait prétendre le juger ? Qui pourrait exiger de lui des performances et parler de les mesurer ? Les gouvernements peuvent se succéder, les institutions peuvent se transformer, le peuple qui désigne les uns et définit les autres reste ce qu'il est. L'Etat reste l'Etat. Comme une ville reste une ville. Comme un service de ministère reste un service de ministère même si changent les organisations et les dénominations. Et quand bien même un Etat, dans des circonstances exceptionnelles, vient à perdre son indépendance, et un peuple sa souveraineté, comme c'est arrivé à Athènes, l'Etat change de mains, mais reste en place. L'Etat est par définition une puissance stable, une puissance qui sert justement à établir la stabilité sur le territoire qu'il couvre. Les lois de l'Etat, du moins pour la plupart d'entre elles, passent d'un régime à l'autre, d'une république à l'autre, franchissent révolutions et restaurations, et quand on abroge une loi de l'Etat on la remplace par une autre loi de l'Etat. Telle est la fonction de l'Etat : il n'est chargé ni de produire ni de prendre des risques, il est chargé de maintenir.

Dépendance de l'entreprise

Maintenir, dans un Etat indépendant, c'est d'abord tenter de maintenir son indépendance. Bien entendu les temps modernes ont bouleversé la notion d'autarcie dans laquelle les Grecs, Aristote en particulier, voyaient

la finalité de la cité. Une cité était, pour eux, un ensemble d'êtres humains capables globalement de se suffire à eux-mêmes. Pourtant les choses n'ont peut-être pas changé autant qu'il y paraît. Il est vrai que, par nos temps de libre-échange et de mondialisation, l'idée d'autarcie fait sourire. Pourtant la multiplication des échanges, des marchés, des sources de matières premières ne sont qu'une autre stratégie pour assurer l'indépendance des Etats. Et lorsque deux chocs pétroliers successifs, en 1973 et en 1978, ont mis en évidence le danger d'une trop grande dépendance à l'égard des pays producteurs de pétrole, certains pays développés démunis de pétrole ont décidé de réduire considérablement cette dépendance en développant, dans un contexte pourtant difficile, leur propre production d'énergie nucléaire. Mais, surtout, il faut se garder d'une illusion d'optique : ce ne sont pas les Etats qui exportent et qui importent, ce sont les entreprises, fussent-elles nationales. En ce sens, la charge de l'appareil d'Etat consiste à réguler autant que faire se peut les initiatives d'entreprises, afin d'éviter des dépendances stratégiquement dangereuses, de maintenir un équilibre correct entre importations et exportations, et de garantir la stabilité de la monnaie nationale.

A l'opposé, l'entreprise est, dans sa nature même, essentiellement dépendante, quel que soit le degré de concentration verticale ou horizontale qu'elle a atteint. Elle ne peut, en aucun cas, se passer de partenaires, pour la bonne raison qu'en elle-même elle n'est rien d'autre qu'un carrefour de flux divers qui viennent d'ailleurs et qui vont ailleurs : flux d'achats, flux de ventes, flux d'argent, flux de travail. Elle ne possède que la contre-valeur de ce qu'elle doit à ses actionnaires et qui est inscrit au passif de son bilan. Les hommes qui collaborent avec elle et qui constituent son moyen d'action peuvent la quitter avec un préavis de trois mois, et c'est une perpétuelle menace, même lorsque le marché du travail lui est favorable. La qualité, la fiabilité des produits d'une entreprise et la régularité de ses livraisons tiennent largement à la qualité, à la fiabilité et à la régularité de ses fournisseurs ; mais surtout, bien sûr, toute entreprise dépend nécessairement de ses clients, qu'il s'agisse d'autres entreprises ou de consommateurs finaux.

C'est en effet le client qui, par sa décision d'acheter ou de ne pas acheter tel produit à tel prix à telle entreprise, dispose de sa réussite ou de son échec en validant ou en ne validant pas la valeur du produit. Un produit non vendu ne vaut rien. Un produit mal vendu empêche l'entreprise qui le vend de créer, en ce qui la concerne, plus de valeur qu'elle n'en a absorbé, c'est-à-dire que le client la condamne. En matière de décision, l'Etat a toujours le dernier mot. L'entreprise jamais. Elle qui ne peut vivre sans vendre et sans vendre bien attend en permanence de son client le verdict qui juge son produit, ses initiatives et, en définitive, son travail.

Il n'existe donc pas d'entreprise solitaire. Toute entreprise a besoin pour vivre de trouver sa place dans un tissu d'entreprises dont chacune se trouve en interdépendance avec les autres. Outre les ramifications plus ou moins complexes qui font que les unes sont clientes ou fournisseurs des autres, le personnel des unes et des autres est globalement client de l'ensemble. Chaque entreprise se trouve au centre d'une nébuleuse qui lui permet, en période de prospérité et de croissance, de profiter d'une sorte de cercle vertueux, lequel se transforme en cercle vicieux quand les temps sont maussades. Il suffit de voir les effets parfois très lointains et souvent inattendus d'une fermeture d'entreprise sur les différents astres de sa nébuleuse pour comprendre ce que représente cet effet d'interdépendance.

Le couple Etat-entreprise

Telles sont les différences capitales, et même les oppositions, qui, en dépit de rapprochements faciles et tentants, séparent l'entreprise de la cité. Elles nous ont permis de mieux comprendre ce qu'est une entreprise, ce que sont sa dépendance, sa fragilité, là où l'Etat est par nature indépendant et stable, ce qu'est aussi l'extraordinaire fécondité qui fait d'elle le moteur économique de nos sociétés, là où l'Etat, en lui-même, est économiquement stérile. L'entreprise poursuit une finalité qui la tire toujours vers de nouveaux efforts sur une piste où s'échelonnent les objectifs et où se juge chaque jour son droit à la vie, alors que l'Etat, qui ne saurait disparaître, n'est jugé que dans les personnes qui le servent, qui parlent en son nom, mais qui peuvent être remplacées sans dommage pour lui. Aussi bien, quelque soin que nous ayons pris de distinguer les caractéristiques de l'entreprise de celles de l'Etat, nous ne pouvons éviter de nous interroger sur les rapports qu'ils entretiennent entre eux, puisque l'un a, quoi qu'on en dise parfois, autorité souveraine sur l'autre, que celle-ci trouve en celui-là un partenaire indispensable, et que leur interaction tient une place essentielle dans la vie des salariés qui sont aussi des citoyens. *

Cet article a été discuté avec Alain Saudan et Jean Claude Tournand.

Le paternalisme patronal était un système où l'entreprise, à l'image de ce qui se passait dans l'Antiquité, apportait à ses membres l'ensemble des biens et services adaptés à leurs besoins en échange d'un certain « dévouement ». (C) Roger Viollet

YVON PESQUEUX est normalien, agrégé des techniques économiques de gestion et professeur au Groupe HEC. Ses travaux de recherche portent sur l'éthique des affaires.