

# VERS UNE SOCIÉTÉ ENTREPRENEURIALE

Octave GELINIER

Octave Gélilier, directeur général de la Commission générale d'organisation scientifique (Cegos), participait, durant le congrès de la Société des ingénieurs civils de France, à une table ronde sur l'entreprise de demain. « 2000 » publie ici ses vues sur l'avenir de l'entreprise, son style et son insertion dans la société future.

Nous réserverons ici le terme « entreprise » aux organisations capables d'entreprendre, c'est-à-dire dotées de moyens propres, de liberté d'action et de responsabilité économique (avec effet cumulatif dans les deux sens) ; nous refuserons le nom d'entreprise aux organisations de type bureaucratique responsables seulement d'exécuter des ordres venus d'en haut.

## La mort de "l'entreprise de papa"

Si l'on observe le taux de croissance (environ 5% par an) de la population active employée dans des structures bureaucratiques non entrepreneuriales, on peut estimer par extrapolation qu'en l'an 2000 la population active vivant en régime entrepreneurial n'aura plus dans nos sociétés humaines qu'une importance marginale. Les partisans d'une planification centralisée de l'économie, ou les nostalgiques d'une société anti-industrielle, assignent à la disparition de l'entreprise un terme encore plus rapproché.

Plus curieusement, d'authentiques représentants de la civilisation industrielle en viennent à douter de l'avenir de l'entreprise. L'un d'eux, en écho au fameux cri de Nietzsche, annonce « la mort de l'entreprise » (1) : elle meurt sous le poids des contraintes sociales et de l'envahissement bureaucratique qui la privent de son âme même, la liberté créatrice.

Nous ne pensons pas que cette vue pessimiste soit objectivement fondée. Ce qui meurt, c'est une certaine conception de « l'entreprise de papa », qui devait être protégée pour subsister sans performances ; elle meurt parce que, dans le monde moderne, les stratégies défensives deviennent moins efficaces que les stratégies offensives. Mais, simultanément, l'un des faits majeurs du monde d'aujourd'hui, c'est l'extraordinaire essor des entreprises performantes : d'une part l'émergence d'innombrables entreprises nouvelles et virulentes dans les pays

développés et dans les plus dynamiques des sous-développés (Mexique, Brésil, Iran, Singapour, Côte-d'Ivoire), et d'autre part la multiplication et le renforcement des entreprises multinationales.

Une cause de cet essor est que la gestion entrepreneuriale en économie de marché est aujourd'hui (et sera demain) plus nécessaire qu'autrefois. Lorsque les techniques et l'économie évoluaient peu, le principal avantage de l'entreprise (par rapport à la production non entrepreneuriale) était la productivité, stimulée par la pression concurrentielle. Dans le monde en évolution complexe d'aujourd'hui et de demain, l'entreprise a un nouvel atout décisif, la créativité. Face aux bureaucraties paralysées par leur propre système, l'entreprise est beaucoup plus apte à décrypter les informations, à mobiliser les ressources et effectuer les changements nécessaires pour réaliser pratiquement les opportunités de progrès, pour les transcrire en produits, en chiffre d'affaires et en niveau de vie.

Potentiellement donc, l'entreprise a un vaste avenir : à la condition toutefois qu'elle sache s'adapter aux exigences de la société future.

## Le style "entrepreneurial" s'adaptera-t-il à la société future ?

Pour les hommes de bonne volonté qui n'ont pas réellement compris ce qu'est l'entreprise, la solution est simple : il suffit de renoncer à l'« égoïsme entrepreneurial », d'atténuer le profit et la concurrence, de soumettre tout changement à d'interminables concertations, etc. Mais on risque d'aboutir ainsi à une bureaucratisation larvée dans laquelle l'entreprise perd sa vie créative.

Le vrai problème, très ardu, est de découvrir les moyens d'adapter l'entreprise aux exigences de la société future, sans compromettre l'efficacité de sa dynamique propre. Sans prétendre épuisser ce vaste problème, nous en évoquerons brièvement cinq aspects.

(1) Pierre Bleton, R. Laffont, 1967.



# ALUMINIUM ET BRONZE D'ALUMINIUM

DE PAUL MORIN & C<sup>IE</sup>

USINE à NANTERRE (Seine)

MAGASINS DE VENTE

DÉTAIL: 21, BOULEVARD POISSONNIÈRE  
GROS: 94, BOULEVARD SÉBASTOPOÛL

PARIS

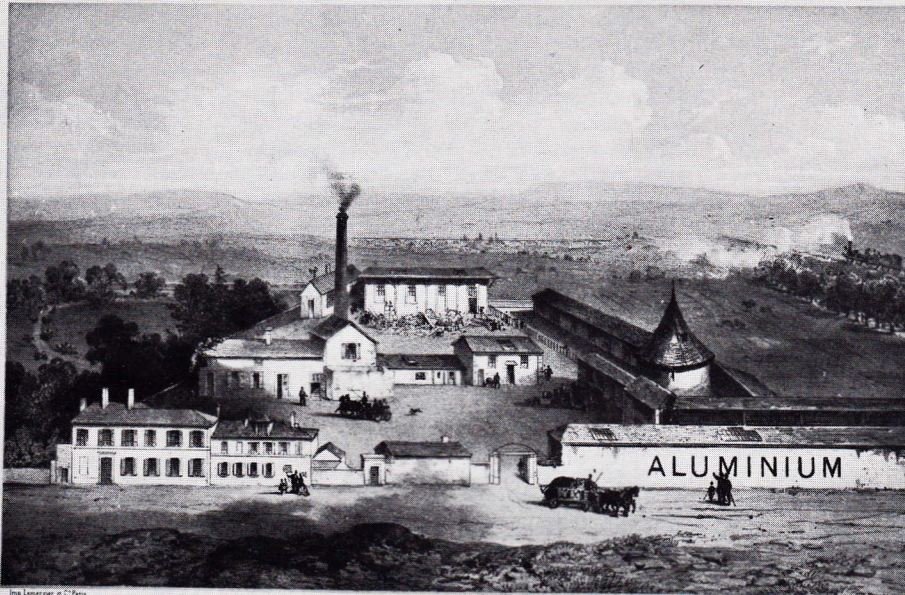
Marque de Fabrique



Orfèvrerie de Table Flambeaux  
Bijouterie Objets d'Art  
Sellerie Horlogerie  
Armurerie Jumelles et Lunettes-vue

ORFÈVRERIE D'ÉGLISE

CALICES AVEC COUPE ET PATÈNE  
EN BRONZE D'ALUMINIUM AUTORISÉ  
Par N.S.P. le PAPE.



USINE à ALAIS (Gard)

MAGASINS DE VENTE

DÉTAIL: 21, BOULEVARD POISSONNIÈRE  
GROS: 94, BOULEVARD SÉBASTOPOÛL

PARIS

Marque de Fabrique



Orfèvrerie de Table Flambeaux  
Bijouterie Objets d'Art  
Sellerie Horlogerie  
Armurerie Jumelles et Lunettes-vue

ORFÈVRERIE D'ÉGLISE

CALICES AVEC COUPE ET PATÈNE  
EN BRONZE D'ALUMINIUM AUTORISÉ  
Par N.S.P. le PAPE.

VUE DE L'USINE DE NANTERRE.

*Une petite usine du XIX<sup>e</sup> siècle  
en région parisienne.*

## L'État doit jouer sur les taxations

On parle tant des nuisances causées par l'entreprise, de la pollution de l'environnement, etc., qu'on a parfois perdu de vue que des solutions de principe sont à portée de la main. Dès que les pouvoirs publics ont clairement identifié que telle activité engendre telles « déséconomies externes », il leur suffit de jouer intelligemment des réglementations ou, mieux, des taxations qui réintroduisent dans les dépenses de l'entreprise l'équivalent du dommage causé au milieu, pour que le jeu spontané de l'économie conduise les entreprises à modifier leur activité dans le sens souhaité : de telles taxations, rendant rentable le dépoussiéreur, l'épurateur d'eaux usées, l'amortisseur de bruit, etc., suscitent la création d'activités entrepreneuriales protectrices de l'environnement, et l'équilibre tend à se rétablir. On voit déjà ce processus en action aux États-Unis, et il est appelé à se développer très largement. Certes, l'administration de telles mesures est complexe et l'on risque toujours d'aller d'un excès à l'autre ; mais la voie tracée est claire, il suffit d'avancer. Pour peu que les pouvoirs publics stimulés par les groupes de pression privés (conservationnistes) et par les entreprises elles-mêmes prennent intelligemment les mesures qui s'imposent, l'adaptation des entreprises se fera sans problème.

## L'entreprise créatrice

L'adaptation à un nouvel environnement intellectuel est pour l'entreprise un défi plus complexe. Traditionnellement, l'entreprise utilisait surtout les idées et les qualifications formées hors d'elle-même (provenant de « l'inventeur » et de « l'enseignement ») ; elle était surtout structure d'exécution. Il lui faut de plus en plus intégrer en son sein la recherche, la créativité, l'enseignement à des connaissances et tâches nouvelles. Jadis consacrée surtout à la transformation des matières, son centre de gravité se déplace vers la transformation et le transfert des connaissances. Le travail manuel va céder la première place au travail intellectuel. Le grand défi est de découvrir et maîtriser les logiques de productivité du travail intellectuel. C'est à peine si quelques pas ont été faits dans cette voie.

Notons que l'Université, spécialiste centenaire du travail intellectuel, a totalement échoué en matière de productivité du travail intellectuel : elle n'a apporté sur ce sujet vital aucun élément de théorie, et aucun progrès pratique dans l'amélioration du rapport output/input : c'est dire combien d'espoirs reposent sur la contribution attendue de l'entreprise.



## Les avantages du " consumerism "

Dans un environnement très sensibilisé aux besoins des hommes, l'entreprise ne survivra qu'en répondant à leur attente, et notamment à celle du consommateur, qui réclame plus de service et de protection.

Ce changement résulte de modifications culturelles, mais reflète aussi la nouvelle économie. Dans l'économie d'autrefois, faite surtout de produits indifférenciés et stables, seuls comptaient la concurrence, le prix serré et l'absence de fraude. Dans l'économie moderne d'innovations et de services complexes, une place plus large est faite au choix du consommateur et à sa relation de confiance avec le producteur.

C'est pourquoi la concurrence classique doit être complétée par les nouveaux moyens d'action et de protection du consommateur. C'est dans cet esprit qu'en 1962 John F. Kennedy proclamait la charte du « consumerism » et notamment :

le droit à la sécurité,  
le droit à être informé,  
le droit de choisir,  
le droit d'être entendu.

Les exploits consumeristes d'un Ralph Nader ont effarouché bien des dirigeants d'entreprises à courte vue. Ceux qui voient plus loin savent que la principale tache qui ternit l'image de l'entreprise vient de cette petite frange de « tricherie » et de « combine » dont le consommateur fait parfois les frais. C'est pourquoi, le succès du consumerism, s'il comporte pour l'entreprise quelques désagréments de détail, lui ouvre, en fait, les portes de l'avenir et celles de nouveaux domaines d'activité : tous ceux où la concurrence ne suffit pas à établir la qualité, la fiabilité et le service (santé, éducation, etc.).

## Un nouveau dialogue avec les salariés

Les besoins des hommes comme salariés ne sont plus ce qu'ils étaient en 1900 ou en 1925. Pour y répondre, l'entreprise doit, comme l'y invitait Douglas McGregor, passer progressivement de la « Théorie X » (celle du travail manuel en milieu peu développé) à la « Théorie Y » (celle du travail intellectuel en milieu développé). L'entreprise moderne doit offrir à ses salariés des satisfactions :

au besoin général d'être respecté, et de disposer d'un domaine d'autonomie,

au besoin de progrès et d'accomplissement personnalisé,

dans un climat de groupe plus libre et dynamique,

avec un sentiment clair de servir l'intérêt général.

Certaines méthodes modernes de direction permettent déjà d'aller assez loin dans cette voie.

Elle doit aussi assumer les problèmes sociaux, réaliser la flexibilité de l'emploi sans traumatisme social ni drame humain, assumer le dialogue avec les syndicats, dans une approche constructive capable aussi de parer les coups déloyaux.

Tout ceci ne sera pas atteint aisément, bien des structures traditionnelles devront être réformées (y compris certaines structures d'appropriation), les dirigeants montrant une attitude ouverte et créative. Une direction performante devra être agressive sur le plan entrepreneurial tout en adoptant une attitude de service. Elle devra être attentive aux besoins des hommes, ne les décevoir ni comme consommateurs, ni comme salariés ; attentive au service de la Nation sans abdiquer sa pleine responsabilité économique.

## La nouvelle frontière de l'entreprise

Dans l'économie de l'an 2000, les secteurs marchands traditionnels auront une place plus restreinte qu'aujourd'hui, tandis que de nombreuses consommations collectives actuellement régies par l'Etat (enseignement, santé, recherche...) connaîtront un immense développement. L'entreprise ne pourra donc remplir son rôle et accomplir sa vocation que si elle trouve de nouveaux moyens de servir l'intérêt général, de nouvelles formes de collaboration avec les pouvoirs publics.

A l'intersection des nouvelles attentes des hommes (qui attendent des formes de consommation correspondant mieux à leurs besoins profonds), et des nouvelles tâches des pouvoirs publics (que les structures bureaucratiques sont incapables d'assumer), se trouve la zone de développement de l'entreprise de demain, sa nouvelle frontière : la découverte, l'expérimentation, le développement de nouvelles structures permettant d'introduire l'élan et la créativité entrepreneuriale dans des domaines où s'appliquent mal les formes traditionnelles de marché : tels que l'enseignement, le recyclage, la recherche, la santé, les loisirs..., autant de secteurs énormes et en extension rapide.

Quelques progrès ont déjà été faits dans cette voie, en créant les conditions de marché efficaces, en rationalisant les choix, en remodelant le contrat de concession dans le sens de la direction par objectifs. Mais le plus difficile reste à faire : c'est le grand défi de l'entreprise. Si l'entreprise sait être créative, non seulement pour ses produits, mais dans ses structures socio-économiques, de vastes domaines nouveaux s'ouvriront à elle.

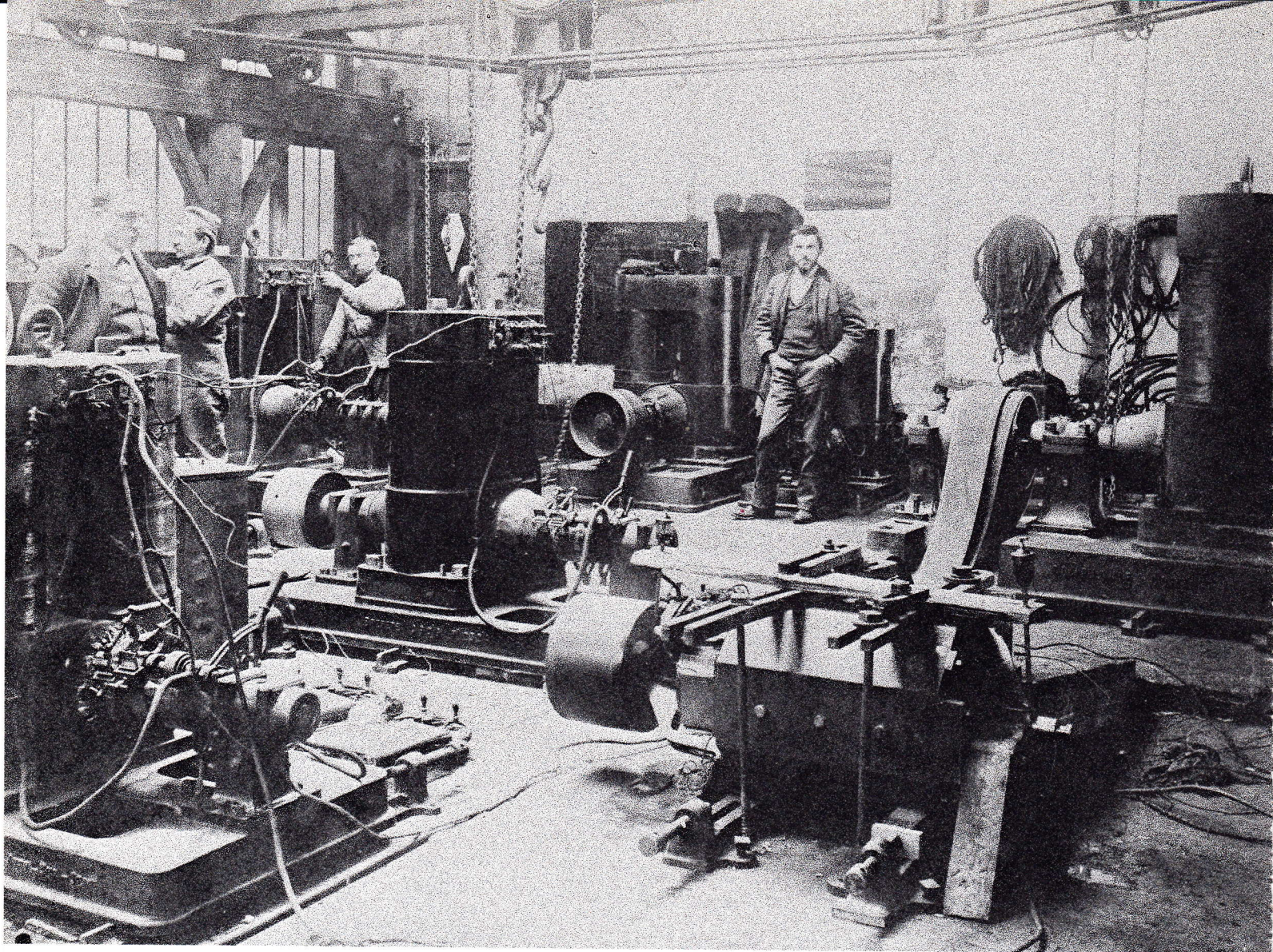
Plus généralement, si l'entreprise sait relever les cinq défis que nous avons situés, la société de l'an 2000 aura les plus grandes chances d'être entrepreneuriale ; et l'aptitude à engendrer des entreprises performantes continuera d'être la clé de la richesse et de la puissance des nations.

Mais la partie n'est pas jouée.









*Atelier industriel vers 1900.*

## L'entreprise en l'an 2000

Suivant que l'entreprise aura plus ou moins bien relevé les défis qu'elle affronte, sa place en l'an 2000 sera plus ou moins large : décrivons brièvement deux hypothèses extrêmes.

### Le monde sans entreprises

L'entreprise est un mouvement spontané qui naît partout où existent des sociétés humaines, et qui ne peut être extirpé que par une rigoureuse répression.

Si la répression bureaucratique triomphe de l'entreprise, on observera vraisemblablement dans chaque nation l'économie terne et grise dont le monde contemporain donne différents exemples, avec cette aggravation qu'il ne sera plus possible d'importer les innovations en provenance des économies entrepreneuriales.

L'économie internationale sera régie par les dialogues d'Etat à Etat. L'expérience semble démontrer la pauvreté et la faible créativité de ce type de dialogue unidimensionnel : choc abrupt entre des souverainetés et des passions mutuellement exclusives, échange peu constructif entre « égoïsmes sacrés », peu per-

méable à la rationalité et capable de toutes les cruautés. La perspective d'un monde unidimensionnel dans la dimension nationaliste est l'une des plus sombres qu'on puisse imaginer.

### Le monde entrepreneurial : au niveau international

Si à la dimension politique incarnée par les nations, on ajoute la dimension économique incarnée par les entreprises, la structure mondiale cesse d'être unidimensionnelle ; elle devient bi-dimensionnelle, ou matricielle ; on peut la représenter par un tableau à double entrée, chaque élément interagissant sur les autres, en une dialectique créative. Le dialogue s'établit entre nations et entreprises, et il y gagne en richesse de contenu et en créativité. Les interactions entre les deux entités sont profondes et significatives. La nation impose aux entreprises ses exigences, de sa culture, de sa stabilité sociale, etc. Réciproquement, l'entreprise multinationale exprime les exigences économiques de la rentabilité et du développement, elle leur donne force par ses choix de localisation, elle enseigne aussi aux nations le respect des impératifs de création de richesses et de respect des contrats. A travers des tensions et ajustements incessants, les différents parte-



naires s'avancent peu à peu vers plus de rationalité, de sagesse, de justice et d'efficacité.

Certains ont été jusqu'à trouver choquant un dialogue entre Etat et entreprise : l'Etat ne pouvant, sans s'avilir, dialoguer qu'avec un autre Etat. Rien n'est plus faux que cette conception ; les faits enseignent d'ailleurs la remarquable stérilité des structures économiques engendrées par le dialogue d'Etat à Etat, qui contraste avec la fécondité du croisement Etat-entreprise, ou encore inter-entreprises.

Notons également qu'on observe la relative inefficacité des grandes entreprises exerçant leur activité dans un seul pays (faible concurrence, bureaucratization, collusion avec le pouvoir politique) et la meilleure efficacité des grandes entreprises multinationales : ayant accès à des ressources plus diverses, orientées et tonifiées par le marché international. Exception faite de l'infrastructure, la constitution de grandes entreprises purement nationales semble une très grave erreur. A ce titre aussi, le concept d'entreprise multinationale apporte de précieuses possibilités.

Le grand espoir de l'an 2000 est que les entreprises se soient assez perfectionnées sur tous les plans pour pouvoir y jouer pleinement les rôles indispensables à une économie mondiale tonique et créative.

Soulignons d'ailleurs que les entreprises multinationales qui jouent ce rôle ne seront pas seulement les deux cents très grandes qu'on nous promet, mais les deux mille grandes et les vingt mille moyennes dont l'importance cumulée sera au moins aussi grande.

### au niveau national

Nul ne peut prévoir la structure de l'économie post-industrielle de l'an 2000. Différents indices permettent toutefois d'imaginer qu'elle pourra se composer de deux parties distinctes :

— La gestion des infrastructures, telles que routes, ports, eau, gaz, électricité, téléphone, transports publics, certains réseaux informatiques et en y ajoutant tous les développements à venir de hardware pesants, sera peut-être faite sur un mode plus bureaucratique qu'entrepreneurial ; elle sera nationalisée dans de nombreux pays.

— La superstructure, constituée par les industries de transformation et de services dans tous les cas où elles serviront des besoins différenciés et évolutifs, sera entrepreneuriale. Ce sera le cas de la plupart des biens d'équipement et de consommation, ainsi que des nouvelles industries des services. Ces entreprises « post-industrielles » seront caractérisées par l'importance du travail intellectuel et par l'adaptation au service de marchés segmentés en « mini-marchés », tous différents et évolutifs. La transformation des matières aura cédé la première place à la transformation et au transfert des connaissances : de la formation permanente à l'engineering, des loisirs culturels à l'informatique, du marketing à la recherche, etc. Il faut

bien mal comprendre ces industries de demain pour croire qu'elles pourraient être créatives dans un cadre bureaucratique, dans quelques immenses Nanters monopolistes, à la merci du chantage de bandes de nervis ; les pays qui choisiront cette voie risquent d'être les sous-développés de demain.

Le rôle des moyennes et petites entreprises (hors de l'infrastructure) a des chances d'être important du fait de leur créativité, de leur mobilité et aussi de leur moindre vulnérabilité au phénomène de congestion.

Les sociétés de l'avenir sont celles dont la plupart des activités seront assumées, sur le plan économique et culturel (voire politique), par un réseau complexe, multiforme, fait de canaux et cellules entrecroisés, redondants, en échange et concurrence permanents et en continu renouvellement. Si elle est performante, l'entreprise aura une place éminente dans ce tissu vivant.

On y trouvera les formes actuelles d'entreprises, et d'autres formes (adaptées aux consommations collectives telles qu'enseignement, recherche, santé, etc.) qui restent en partie à découvrir.

Au terme de cette réflexion prospective, nous pouvons avancer les hypothèses suivantes :

L'économie de l'an 2000 peut être largement entrepreneuriale, car l'entreprise seule répond aux besoins nouveaux de créativité.

Mais cette éventualité ne se produira que si l'entreprise s'adapte profondément à un environnement transformé : environnement physique, environnement intellectuel, service au consommateur et « consumerism », service aux salariés et problèmes sociaux, service à l'intérêt général et structures de collaboration avec les pouvoirs publics, accession à la multinationalité.

Ces transformations profondes, l'entreprise doit les réaliser sans compromettre la source de sa contribution spécifique, c'est-à-dire la liberté d'action et la responsabilité économique — en d'autres termes le pouvoir de diriger et le respect du compte d'exploitation.

L'entreprise, processus spontané et constructif, ne se développe que s'il est possible d'institutionnaliser le système de pouvoir qui en découle. Finalement, le maintien du système de pouvoir entrepreneurial sera possible :

si, d'une part, l'entreprise accepte des responsabilités élargies, en procédant aux adaptations nécessaires dans les différents domaines que nous avons parcourus, spécialement en ce qui touche les problèmes humains ;

et si, d'autre part, l'entreprise réalise des performances accrues, en acceptant le jeu concurrentiel, en rejetant la gestion routinière et défensive pour la gestion stratégique et rationnelle, tendue vers l'offensive et le progrès (condition peu compatible avec le maintien d'entreprises inefficaces).

C'est seulement sur la base de ces deux progrès conjoints que l'entreprise recueillera le consensus nécessaire pour assurer son avenir.