

La gouvernance des entreprises : identité et dynamique

Cours à l'Université de Marne-la-Vallée, DESS de géopolitique, 2000

Michel Juffé

I. Qu'est-ce qu'une entreprise ? Les dimensions de la vie d'entreprise (JEST)

Le *technique* est ce qui concourt à la création continue de nouveaux produits et services (nouveaux absolument : nouveaux modèles, nouvelle technique, nouveau dessin, etc. ; nouveaux relativement : nouvelle série, nouveauté de l'année, bref produit « neuf », opposé à l'occasion, bien qu'on puisse faire du nouveau avec de l'occasion, ne serait-ce que par la qualité du service). Il est polymorphe, ramifié à l'extrême, **proliférant**, bourgeonnant, etc. Mais on doit suivre des règles de l'art. Les experts techniques en tous genres aident à cette création, à commencer par les ingénieurs.

Cf. **Schumpeter** et la « destruction créatrice » qui caractérise le capitalisme (et non le profit qui n'en est qu'un moyen).

L'*économique* est ce qui maintient en vie l'entreprise, assure ses « fonctions vitales » : argent, système d'information, flux des matières et des personnes, en respectant certains équilibres, qu'on peut dire homéostatiques, dotés d'indicateurs très précis (investissement/capital, dette/capital, résultats/CA, productivité globale, répartition des charges, etc. Etc.). Plus l'entreprise est grande, diversifiée, multinationale, multiservices, etc. plus ces équilibres sont subtils, mais la règle de l'**homéostasie** doit être respectée sous peine de maladie grave ou de mort. Les banquiers sont normalement les experts (et les supports s'ils sont actionnaires) du maintien de l'homéostasie.

Le *social* couvre, non pas les salaires et autres rétributions des employés (ceci fait partie de l'économique), mais l'ensemble des relations entre tous les personnages de l'entreprise et ceux qui gravitent autour d'elle (clients, fournisseurs, petits actionnaires, petites collectivités, etc.) et autour de qui elle gravite (État, grosses collectivités, plus grandes entreprises, organismes internationaux, etc.). Cette « gravitation » générale, se spécifie en plusieurs scènes, plusieurs « pièces », au sens

théâtral du terme, où les malentendus, les conflits, les alliances, etc. prennent des formes doublement déterminées : par l'histoire de l'entreprise (les trajectoires antérieures des divers corps sociaux) ; par les structures de l'entreprise (tensions dans divers champs, réseaux de relations et nœuds de ces réseaux, etc.). Il n'est déchiffrable qu'en comprenant des **intrigues**, des récits, des contes et mythes de la vie d'entreprise.

II. Les dirigeants et les règles de jeu : droit et éthique.

1. Au trois dimensions (technique, économique, social) correspondent des régulations :

- Règles de l'art, méthodologie scientifique, méthodes de contrôle, etc.
- Principes économiques, méthodes comptables, conventions collectives, etc.
- Lois sociales, règlements intérieurs, négociations sociales, etc.

L'ensemble de ces régulations forme la culture d'entreprise (au sens anthropologique du terme, où culture veut dire l'ensemble des activités d'une société).

Le dirigeant d'une entreprise est celui qui coordonne ces diverses régulations.

Concrètement, les dirigeants d'une entreprise exercent un métier impossible : gérer le court et le long terme, trancher sans cesse entre de multiples choix contradictoires, rêver l'entreprise et s'occuper des robinets qui fuient, affronter des logiques divergentes (technique, économique, social), faire face à de multiples responsabilités (légales, contractuelles, personnelles, implicites et explicites), être seul et très entouré, parler plusieurs langues à la fois (celle du banquier, de l'État, les actionnaires, des clients, des fournisseurs, des diverses catégories de personnel, des syndicats, etc.), avoir le don d'ubiquité...

Il ne peut s'en sortir qu'à condition d'obéir à des règles du jeu très strictes :

- Principes intangibles (imposés = lois régissant la vie d'entreprise ; et choisis = conventions collectives) ;
- Principes internes, à durée déterminée ou indéterminée (contrats de Plan pour le service public, chartes envers les clients, le personnel, etc. pour le privé) ;
- Règles de management, touchant la direction, l'organisation et la communication au sein de l'entreprise et avec ses partenaires habituels.

2. Cela s'applique, en particulier, aux règles des relations sociales.

∅ Les unes débordent la vie d'entreprise :

- lois « immuables et éternelles » : lois divines, lois de la nature.
- constitutions et lois fondamentales d'un pays.

Ces Lois sont absolues, c'est-à-dire tenues pour telles dans une société donnée ; elles ne sont relatives que pour un observateur extérieur.

∅ Les autres orientent la vie de l'entreprise, à plusieurs niveaux : bâtir des politiques, choisir des stratégies, décider de tactiques.

Ce sont des règles, relatives, à inventer puis à respecter pour écrire un scénario, mettre en scène et disposer des acteurs. Relatives, car elles peuvent se révéler incorrectes à l'usage, ou être désuètes si les conditions de l'action changent, ou encore s'avérer incompatibles entre elles, etc.

∅ On peut les classer en trois niveaux :

1° règles de **direction** (définition des responsabilités) et de contestation de la direction (contre-pouvoirs, appel à des instances supérieures), au niveau de la politique ; ces règles définissent les relations entre divers partenaires ; il est préférable qu'elles prennent appui sur les valeurs.

2° règles d'**organisation** (modes de coopération) et de variations prévues et imprévues de l'organisation (rythme des productions, action commerciale, grèves, accidents graves...) qui doivent, en principe, tenir compte des précédentes.

3° règles de **communication** (modes d'échanges d'information) entre personnes, services, etc. ; ces règles sont abondantes, et d'autant plus variées et complexes que l'entreprise est grande et a des activités diversifiées ; elles se coulent en partie dans l'armature des règles de direction et d'organisation.

On constate que les règles de direction sont discutées de temps à autre, que les règles d'organisation évoluent plus vite et que les règles de communication varient incessamment, même si ces variations sont de faible ampleur et souvent cycliques.

• Ces trois sortes de règles peuvent être pensées en même temps ou séparément ; on peut leur accorder une importance relative variable : certains pensent que la direction va de soi alors que la communication est un vrai problème ; d'autres pensent que si la direction est bien réglée le reste suit ; d'autres encore rêvent qu'une bonne organisation (qu'elle soit de type taylorien ou stratégique n'y change rien, sous cet aspect) entraîne des effets nécessaires sur la politique et les jeux des acteurs.

En réalité, chacune des trois sortes de règles interfère avec les autres.

Si l'entreprise a des buts très clairs, précis et invariables (fabriquer une Ford T noire, enluminer la Bible), on peut admettre une subordination en cascade des règles de direction, d'organisation et de communication.

Dans le cas le plus général ces règles interagissent entre elles.

Autrement dit, on peut éventuellement partir des relations entre acteurs (cadres, maîtrise, exécutants ; coopérative ouvrière de production ; artisans et compagnons ; etc.) et en déduire des principes d'organisation et de direction ; on peut partir d'un modèle organisationnel (opérationnel et fonctionnel ; logistique et management ; structure matricielle ; fonctionnement par projets) et en tirer des règles de communication et de direction. Etc.

3. Un des aspects les plus importants est celui de la sanction (des actions, des gens, des règles elles-mêmes) : comment trancher, en bien/mal, en marche/arrêt, en récompense/punition, en investir/désinvestir, embaucher/licencier, réguler/laisser faire, etc.

Quels que soient ses autres talents, un dirigeant qui ne sait pas sanctionner n'est pas un bon dirigeant.

Pour savoir sanctionner, il faut être pleinement responsable de ses actes, d'où retour, à un autre niveau, à la question éthique : quelles sont les obligations du dirigeant ? Quelles initiatives doit-il prendre ? Pour lesquelles doit-il faire « appel au peuple » (actionnaires, employés, etc. selon le cas) ? Lesquelles doit-il s'interdire dans tous les cas ?

III. Autorité et pouvoir dans l'entreprise

1. **L'autorité** est souvent étroitement corrélée au **pouvoir**, lorsqu'elle n'est pas confondue avec lui. Iribarne parle de l'autorité comme de l'exercice plus ou moins modéré d'un pouvoir. Crozier parle de « *ton autoritaire* » et de « *délégation d'autorité* » dans le sillage de son analyse du pouvoir. Chez ces auteurs, plus ou moins clairement, l'autorité est alignée sur le pouvoir : on parle d'abus ou de défaut d'autorité comme on parle d'abus ou de défaut de pouvoir. **Même si l'autorité est associée à la légitimité et le pouvoir à la force, on croit qu'elle est un attribut de système, qu'elle est liée aux institutions, aux politiques.** Elle n'aurait qu'un lien indirect avec les valeurs. Cette confusion des deux est courante. Ainsi le dictionnaire Robert dit-il, dans une même phrase, à l'article autorité : « *droit de commander, pouvoir d'inspirer l'obéissance* », comme si la légitimité n'était rien d'autre que la capacité, comme si la seule légitimité venait de la force. Pour Elliott Jaques, la distinction existe : l'autorité est liée à la définition des rôles, et le pouvoir à la tenue de ces rôles. Pour Hirschman les passions qui nous gouvernent résultent, littéralement, d'un travail d'auteurs : ce sont des siècles de réflexion qui ont conduit l'intérêt à « mener le monde » comme il le fait aujourd'hui.

2. **L'autorité est liée à l'auteur, l'auctor, celui qui conçoit, alors que le pouvoir est lié au metteur en scène, à l'artifex, celui exécute.**

L'auteur est un créateur, quelqu'un qui fait avancer, qui augmente ; contrairement à l'acteur, qui exécute. Ainsi ceux qui sont pourvus d'autorité sont ceux qui perpétuent les valeurs, les entretiennent, les régénèrent, les font avancer, les augmentent. Il ne suffit pas d'être écrivain (scribe) pour être auteur ; il ne suffit pas de commander pour avoir de l'autorité, d'être un chef pour être un créateur. Un sage, un chef, un père font autorité parce qu'ils respectent de manière exemplaire les valeurs de leur société. Ce respect n'est pas une obéissance passive : c'est une compréhension profonde, une recreation, une augmentation. Un texte fait autorité parce qu'il exprime l'essence des valeurs.

3. **Avoir de l'autorité ou mieux être une autorité c'est être légitimé, non par une décision qui place quelqu'un en position d'autorité, mais par la capacité à respecter les obligations liées au maintien en état de la société.** C'est ainsi qu'un prêtre, un roi, un dirigeant d'entreprise ou un chef de famille peuvent perdre toute autorité parce qu'ils cessent de donner l'exemple du devoir

accompli. Même s'ils disposent de tout le pouvoir possible. L'autorité et le pouvoir n'agissent pas dans la même sphère : l'un vient du représenté (de l'essentiel, du fondement, etc.), l'autre se tient dans le représentant (le jeu, le scénario, la politique, etc.). Cela n'empêche pas les faux prophètes, la crédulité des croyants, et la dérive des valeurs. Mais cela se passe en dehors des jeux de pouvoir.

4. L'autorité énonce les conditions d'existence des *Nous* et des *Eux*. La difficulté que rencontre l'autorité est dans la complexité de la filiation : de plus en plus de gens peuvent se réclamer de telle ou telle société. Les sociétés se protègent de la dissolution et de la fusion par la culture des traditions, des valeurs propres, etc. Le pouvoir guide les manières d'agir d'une société, y compris envers d'autres sociétés. Il est bien plus compliqué à exercer, mais il s'agit seulement de bâtir des variantes et combinaisons de conduites de base réglées par le respect des valeurs, quelle que soit l'échelle donnée : équipe, atelier, usine, entreprise, etc. L'autorité agit en intention (dans le temps), le pouvoir en extension (dans l'espace).

5. Nous pouvons alors définir plus précisément l'articulation des valeurs et des stratégies. Pour cela, partons du double sens du mot « politique ». On parle du politique et de la politique. Ce faisant, tout un chacun sent bien que ce sont deux choses différentes, dont l'une est plus élevée que l'autre. On dira d'ailleurs : « cet homme est un politique, cet autre n'est qu'un politicien » ; ou alors, on distinguera l'homme d'Etat, capable de servir son pays, et l'homme politique ordinaire, qui se sert de l'Etat à des fins personnelles ou partisans.

Cette incompatibilité du législatif et de l'exécutif, du prêtre et du roi, du clerc et du chevalier ne tient pas à une quelconque nécessité de séparer des pouvoirs, fut-ce le pouvoir temporel du pouvoir spirituel. Lorsque les papes s'arrogèrent un pouvoir spirituel ils franchirent le pas qui allait les conduire au pouvoir temporel. **Le législatif doit s'occuper de l'autorité, l'incarner. L'exécutif doit disposer du pouvoir, l'utiliser. L'un a en charge la protection des valeurs, la cohésion interne de la société : il protège et cultive mythes et rites, lois et moeurs. L'autre doit s'occuper de sa protection vis-à-vis de la nature et contre les ennemis : il dirige l'armée et les autres services publics ; il veille au bon état de l'économie.** On peut souhaiter que les dirigeants soient de haute moralité, qu'ils comprennent pleinement les valeurs fondamentales, mais ce n'est pas indispensable ; il suffit qu'ils soient tenus de les respecter. On peut aussi souhaiter que les sages comprennent les nécessaires compromis que ne peuvent éviter les dirigeants (la mise en scène est à la merci des forces naturelles), mais ils doivent se garder d'y être mêlés, afin de juger équitablement les actions des dirigeants et du peuple.

6. Sommes-nous en train de nous éloigner de la vie d'entreprise ? Assurément non. L'instance législative, par exemple un **conseil d'administration**, doit veiller à la moralité de l'entreprise : pourra-t-elle tenir ses engagements ? Agit-elle de manière licite ? Son règlement intérieur est-il équitable et praticable ? ne lèse-t-elle pas ses actionnaires ? ses partenaires ? Son personnel ? L'État ? N'est-elle pas lésée par chacun de ces « acteurs » ? Ses dirigeants sont-ils capables de faire face à des coups durs ? Le **directeur exécutif** et le comité de direction doivent mener à bien la poursuite d'objectifs économiques, techniques et sociaux, organiser l'entreprise en ce sens, recruter et placer leurs subordonnés pour ce faire, déclarer scrupuleusement leurs résultats (rapport d'activité, bilan économique et social, etc.) au conseil d'administration et autres instances législatives.

Si, comme on le voit trop souvent, le directeur exécutif prépare les décisions du conseil d'administration, celui-ci n'est plus qu'une chambre d'enregistrement et tout le monde sait que le directeur exécutif « fait la loi chez lui », et devient un véritable despote, car l'autorité ne devrait pas lui être dévolue. Si, comme on le voit aussi, un P.-D.G. assume la direction de l'entreprise, le directeur exécutif n'est qu'un adjoint du P.-D.G. et ne cesse de rêver de prendre sa place. Au contraire lorsque le conseil d'administration (et son Président) a l'autorité et le directeur exécutif le pouvoir, les pires errements peuvent être écartés. Je pense à Pierre Delaporte déclarant publiquement, alors qu'il était président d'EDF : *“je n'ai aucun pouvoir, je prêche, je porte la bonne parole”*, que ce soit dans l'entreprise ou au-dehors. Il est donc important de réfléchir sérieusement à la composition du conseil d'administration, à ce qui fait sa légitimité, à ce qui le constitue en autorité (d'où tire-t-il sa sagesse ? Comment l'exerce-t-il ? etc.), à la forme de la direction exécutive (un seul chef ? Un collège de pairs ? Une cogestion ? Nommés ? Élus ? etc.), et aux moyens d'exécution qui lui sont donnés, à la sanction de ses résultats et de ses méthodes de direction.