FICHE DE LECTURE

Livre choisi :

HENRY MINTZBERG

Pouvoir et gouvernement d'entreprise : confiance, nationalisation, pression, indifférence, incitation, réglementation, démocratisation, restauration.

Editions d'Organisation, 2004

Cnam Paris

Année 2004/2005

Professeur : Madame Maria Bonnafous Boucher

½ UV B2

Nathalie MIDOR

DESS Développement des Systèmes d'Organisation

SOMMAIRE

1. **Les hypothèses** **p4**
2. **Les postulats** **p4**
3. **A qui s'adresse le livre ?** **p4**
4. **Biographie de l'auteur** **p5**
5. **Résumé du livre** **p5-6**
6. **Démonstration** **p6**

7. **Commentaire et mise en perspective** **p6-13**

7.1 Le contexte **p6-7**

7.2 Le schéma descriptif du fer à cheval **p8**

7.3 L'analyse de Mintzberg des différentes positions **p9-10**

7.4 Les positions sous l'angle des relations interpersonnelles **p11**

7.5 Les positions sous l'angle des influences externes **p12**

7.6 Les positions sous l'angle de contrôle : la configuration du pouvoir **p12-13**

7.7 La possibilité de transférer ces positions du contrôle sur la configuration du pouvoir **p13**

7.8 Etude de chaque position située sur le fer à cheval **p14-53**

A. Nationalisation **p14-18**

B. Démocratisation **p18-26**

C. Réglementation **p26-34**

D. Pression **p34-37**

E. Confiance **p37-42**

F. Indifférence **p42-45**

G. Incitation **p45-48**

H. Restauration **p48-53**

8. Les principales conclusions du livre **p53-54**

9. Mise en perspectives des points clés du livre **p54-56**

10. Actualité du livre **p56**

11. Bibliographie **p56-57**

1. **Les hypothèses :**

Henry Mintzberg s'interroge sur plusieurs problématiques :

- Qui exerce tout ce pouvoir dans l'entreprise ?
- Qui contrôle les entreprises et décident de leur activité ?
- Comment ?
- Au profit de qui les grandes entreprises d'aujourd'hui devraient elles être dirigées ?
- Dans quelles mesures doivent elles poursuivre des objectifs publics et sociaux au lieu d'objectifs économiques et privés ?
- Les très grandes entreprises doivent elles jouer le rôle d'instrument et poursuivre les objectifs d'un groupe agissant de l'extérieur ?
- Faut il encourager à accentuer leur tendance à devenir un système clos, dans lequel elles jouissent de la possibilité de poursuivre leurs objectifs de croissance, de contrôle, d'efficacité, et de survie ? ou bien faut admettre qu'elles deviennent une arène politique et les laisser se livrer à une série de conflits d'intérêts particuliers ?
- Qui devrait combler ce vide du pouvoir ?
- Quelles sont les personnes concernées par chaque processus ?

2. Les postulats

Le fer à cheval et les huit positions

Les entreprises sont considérées comme des systèmes clos, dotées de pouvoirs économiques sociaux politiques très importants

Dans le passé, les grandes entreprises n'avaient pas autant de pouvoir qu'aujourd'hui. Les huit positions du fer à cheval sont : nationalisation, démocratisation, réglementation, pression, confiance, indifférence, incitation, restauration.

3. A qui s'adresse cet ouvrage ?

Aux salariés du secteur privé, du secteur public, aux personnes en formation initiale et permanente, dans le cadre des universités, des grandes écoles.

4. Biographie de l'auteur

Henry Mintzberg est né en 1939 à Montréal . Ingénieur, il est titulaire de la Chaire de Cleghorn à la Faculté d'Administration de l'Université de Mc Gill de Montréal. Il est en même temps professeur d'organisation à l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) à Fontainebleau (France). Ses recherches portent essentiellement sur le management, les organisations en général. Son travail est axé sur la nature et les styles de travail de gestion. Il a un grand intérêt pour les formes d'organisation et le mécanisme de formation de stratégie. Il organise des séminaires spéciaux adaptés aux besoins des gestionnaires, des dirigeants, et des étudiants de Doctorat.

Mintzberg est titulaire d'une Maîtrise ès sciences, d'un Doctorat à la Sloan School of Management du M.I.T. (Etats-Unis). Il est également diplômé en génie mécanique à l'Université Mc Gill. En parallèle, il met ses compétences en recherche opérationnelle au service du Canadien National.

Il a été président de la Stratégie Management Society de 1988 à 1991. Il est le premier professeur d'une Faculté d'Administration à avoir été élu membre de la Société Royale du Canada. Il est membre de l'Academy of Management et de l'International Academy of Management. Sans oublier qu'il est officier de l'Ordre du Canada.

5. Résumé du livre

Cet ouvrage a été traduit de l'anglais par Agnès Prigent ; c'est la traduction de la cinquième partie, intitulée « Who should control the corporation ? » du livre paru aux Etats-Unis sous le titre « Power In And Around Organization ». C'est une suite du livre « Pouvoir des organisations » par le même auteur. Ce livre apporte des éléments de réponse sur le contrôle des entreprises et propose une vue d'ensemble du problème et de ses solutions.

Henry Mintzberg utilise le fer à cheval sur lequel il positionne huit typologies de pouvoir et du gouvernement d'entreprise. Il décrit une à une les positions suivantes : la nationalisation, la démocratisation, la réglementation, la pression, la confiance, l'indifférence, l'incitation, la restauration. Il précise également dans quelles conditions elles peuvent être légitimes et souhaitables.

Enfin le dernier chapitre donne une synthèse de la vision personnelle de l'auteur et des conclusions possibles au débat. L'auteur donne un avis sur la question et montre finalement comment un bon contrôle des organisations passe par un équilibre entre ces huit options.

6. Démonstration

Le schéma conceptuel en forme de fer à cheval, décrit huit prises de décisions pour répondre à la question est la suivante : qui doit contrôler les très grandes entreprises ?
Après avoir analysé chacune des prises de position dans les chapitres suivants, l'auteur distingue huit positions classiques sur la manière de contrôler les entreprises : nationalisation, démocratisation, réglementation, pression, confiance, indifférence, incitation, restauration. Le fer à cheval est la représentation de la typologie du pouvoir et du gouvernement d'entreprise.

Les huit positions sont disposées de la gauche vers la droite du fer à cheval, en une série continue, qui finit par se replier sur elle-même. De sorte que les deux positions extrêmes (à savoir la nationalisation et la restauration) soient relativement proches l'une de l'autre, et qui demeurent très éloignées du centre !
La question de contrôle des organisations dans les pays développés est toujours d'actualité.

Selon Mintzberg, si on veut améliorer le fonctionnement des organisations et de s'assurer qu'elles vont agir aux mieux des intérêts des différentes parties prenantes, alors il importe de comprendre les relations de pouvoir qui les entourent et qui les imprègnent. Mintzberg construit une sorte de grille de lecture permettant de classer la façon dont s'exerce le pouvoir.

7. Commentaire et mise en perspective

7.1 Le contexte

Mintzberg nous explique à travers le temps, que le pouvoir et le gouvernement d'entreprise se fait ressentir à partir du XIXème siècle. En 1870, les Etats-Unis était un pays dans lequel les entreprises familiales étaient en pleine expansion. Seulement, à partir de 1905, de grandes entreprises sont cotées en Bourse et montrent alors leur puissance. C'est ainsi que l'on commence à parler du pouvoir économique du secteur privé ; les grandes entreprises industrielles vont accroître des conséquences sociales importantes.

On s'aperçoit également que l'augmentation de l'impact des actions des entreprises sur l'environnement social s'accompagne de l'augmentation des attentes de la société civile vis-à-vis des grandes entreprises ; ceci modifie la vision du pouvoir de l'entreprise.

Le modèle du capitalisme du « laisser faire » tel que le décrit Smith en 1776, définit « l'entreprise comme un système fermé à toute influence politique parce qu'il n'était ouvert qu'à une influence économique ». Les fondateurs comme Smith ont été interpellés par le modèle de capitalisme que nous avons aujourd'hui. Ils n'arrivent pas à expliquer la domination de l'activité économique par de plus grosses entreprises bureaucratiques.

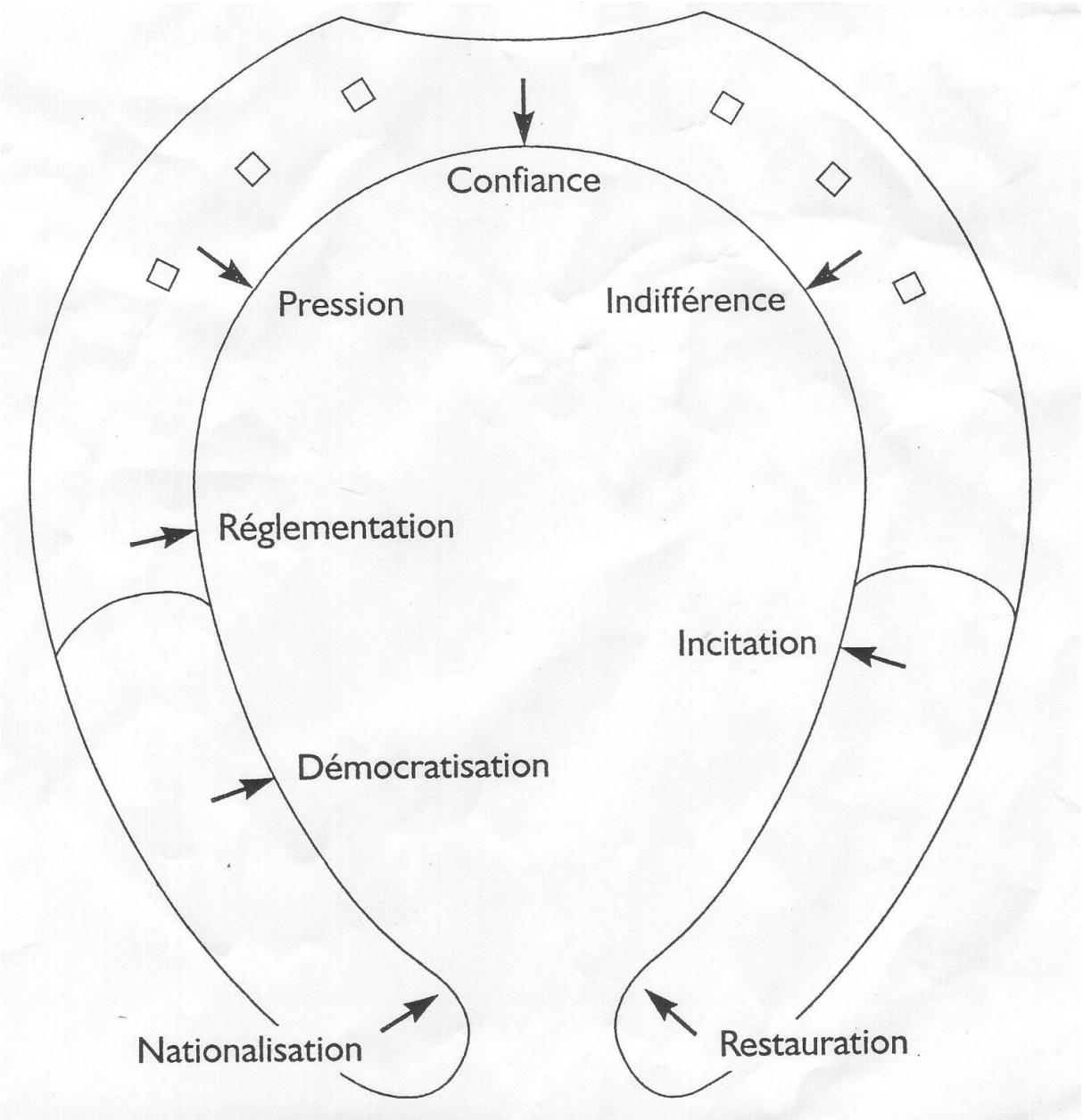
Mintzberg fait ainsi une critique du libéralisme selon Smith. En effet, la grande entreprise actuelle est dominée par l'actionnariat et aspire-t'-elle à l'immortalité, recherchant le meilleur retour sur investissement. Désormais, seule la taille de l'entreprise donne un aspect social aux décisions économiques.

De nos jours, il faut sauver l'entreprise au détriment des salariés : c'est-à-dire de prendre la décision de vendre et de devoir licencier du personnel. L'externalité désigne les coûts engagés par une entreprise. L'entreprise a la possibilité de confier une partie de sa production ou d'autres activités composant la chaîne de valeur (ressources humaines, recherches et développement…) à des partenaires extérieurs.

Davis décrit la charge croissante sur l'environnement naturel, à laquelle le monde des affaires contribue largement. L'entreprise a pendant longtemps, supporté ses propres coûts mais l'entreprise n'avait plus les moyens de les assumer car devenus trop élevés. Elle se heurte alors au problème de la performance.

Les grandes entreprises sont généralement contrôlées par leurs propriétaires : on parle alors de la coalition (= entente).

7.2 Le schéma descriptif du fer à cheval



7.3 L'analyse de Mintzberg des différentes situations

Mintzberg met en situation les positions les unes par rapport aux autres selon des angles différents : politique, des buts recherchés, des disciplines intellectuelles, des relations interpersonnelles, des influences externes, du contrôle et de la configuration du pouvoir.

Les positions de Mintzberg (1)	**Les positions sous l'angle politique (2)**	**Interprétations de 1 par rapport à 2**
Nationalisation, Démocratisation	Radical	S'orientent vers la définition de la structure de pouvoir totalement neuves et sans précédent
Réglementation, Pression, Confiance	Libéral	Prônent une croissance et un développement du progrès
Indifférence	Sceptique	Le présent n'est que la somme de tout ce qui a été et sera demain
Incitation	Conservateur	Le futur est façonné à l'image du présent
Restauration	Réactionnaire	Une restauration glorieuse

Eric Hofer définit les termes de conservateur, libéral, sceptique, radical, réactionnaire par leur conception du passé , du présent, et du futur, dans son livre « True Believer » :

- Le conservateur
- Le sceptique
- Le libéral
- Le radical et le réactionnaire

- Le conservateur : il doute du présent et cherche à façonner l'avenir à l'image du présent. Il s'intéresse au passé pour se rassurer du présent,
- Le sceptique : le présent est la somme de tout ce qui s'est passé et de ce qui est à venir
- Le libéral : il conçoit le présent découlant du passé, qui continue à se prolonger vers un futur meilleur,
- Le radical et le réactionnaire haïssent le présent. Ils sont tous les deux téméraires et acceptent le sacrifice de soi. Le radical a confiance en l'être humain. Il pense qu'il suffit de éduquer l'homme pour faire naître une société totalement nouvelle.

- Le réactionnaire ne croit pas assez en l'humain et a sa capacité à faire du bien. Il préfère penser que pour créer une société saine et stable, il suffit d'utiliser des modèles qui ont marché dans le passé.

Les positions de Mintzberg (1)	**Les positions sous l'angle des buts recherchés(2)**	**Interprétations de 1 par rapport à 2**
Nationalisation, Démocratisation, Réglementation, Pression	Les objectifs sociaux	Néant
Confiance	La confiance	Cette position recherche un équilibre entre les deux tendances, il a une position centrale. Cette position montre l'aspect symétrique du fer à cheval
Indifférence, Incitation, Restauration	Les objectifs économiques	Néant

Les positions de Mintzberg (1)	**Les positions sous l'angle des disciplines intellectuelles (2)**	**Interprétations de 1 par rapport à 2**
Nationalisation, Démocratisation, Réglementation, Pression	Sociologie	Besoin de remettre en question le contrôle des dirigeants et d'amener les entreprises à avoir des préoccupations sociales ; les partisans ont comme une sorte d'esprit de vengeance !
Confiance	Management	La « confiance » s'inscrit dans le contexte du dirigeant capable de gérer l'entreprise
Indifférences, Incitation, Restauration	Economie	Soustraire l'entreprise aux conflits sociaux, les partisans veulent conserver le caractère privé de l'entreprise

7.4 Les positions sous l'angle des relations interpersonnelles

Les positions de Mintzberg (1)	Les positions sous l'angle des buts recherchés (2)	Interprétations de 1 par rapport à 2
Démocratisation **Réglementation** **Pression**	Conflit	La « démocratisation » crée des conflits entre les différentes fonctions représentées, dans le conseil d'administration, soit dans la coalition interne. La « réglementation » et la « pression », s'appuient l'une sur l'autre sur le concept d'un pouvoir fonctionnant comme un contre balancier.
Confiance **Indifférence** **Incitation** **Restauration** **Nationalisation**	Harmonie	La « confiance » favorise l'harmonie en permettant aux dirigeants de concilier dans leur tête les objectifs économiques et sociaux. L'indifférence se passe totalement des conflits même auprès des dirigeants. « L'incitation » et la « restauration » ont comme objectif l'économie de conflits ; la « nationalisation » se fixe l'objectif « social »

Pour concilier les objectifs sociaux et économiques, les positions de démocratisation, réglementation, pression engendrent des conflits interpersonnels dans l'organisation. Selon l'auteur, il faut penser que le comportement de l'entreprise peut trouver un équilibre uniquement si le pouvoir de la coalition externe est à même de contrebalancer celui de la coalition interne.

7.5 Les positions sous l'angle des influences externes

Les positions de Mintzberg (1)	Les positions sous l'angle des buts recherchés (2)	Interprétations de 1 par rapport à 2
Restauration Nationalisation Démocratisation	Conseil d'administration	Ces trois positions favorisent des changements dans la forme de gouvernement d'entreprise et en particulier sur les modes de recrutement des administrateurs.
Réglementation	Contraintes administratives et juridiques	La « réglementation » donne un recours à une législation donnée par le gouvernement qui engendre des contraintes juridiques et administratives à l'entreprise.
Pression	Campagne de pression	La « pression » s'appuie sur des campagnes de pression pour résoudre les problèmes
Confiance Indifférence	Critères sociaux	La « confiance » et « l'indifférence » s'appuient sur la norme sociale. Les critères liés à la confiance sont mis en œuvre par l'intermédiation des décideurs. « L'indifférence » est plus proche des besoins sociaux.
Incitation	Forces strictement économiques	« L'incitation » écarte tout besoin d'un moyen externe d'influence pour amener les changements nécessaires, qui sera exclusivement le fait de forces économiques. Le pouvoir n'a alors aucun rôle à jouer dans les changements de comportement de l'entreprise.

7.6 Les positions sous l'angle du contrôle : la configuration du pouvoir

Les positions de Mintzberg (1)	Les positions sous l'angle des buts recherchés(2)	Interprétations de 1 par rapport à 2
Nationalisation	Le gouvernement	La « nationalisation » implique que l'organisation est un Instrument du gouvernement qui poursuive des objectifs sociaux.
Démocratisation	Les salariés et/ou des groupes d'intérêt externes	Favorise implicitement la mise en place de la configuration du pouvoir de l'Arène Politique
Réglementation	Le gouvernement et la direction	Donne implicitement la mise en place de la configuration de pouvoir de l'Arène Politique
Pression	Des groupes d'intérêt particuliers et la direction	Donne implicitement la mise en place de la configuration de pouvoir de l'Arène Politique
Confiance Indifférence Incitation	La direction	Les administrateurs gardent le contrôle de l'entreprise ; ont besoin de la « confiance », « l'indifférence », « l'incitation »
Restauration	Les actionnaires	La « restauration » voit dans l'entreprise l'Instrument de l'actionnaire privé, avec pour finalité la poursuite de buts économiques.

L'Instrument est la coalition externe dominée par un seul groupe d'influence susceptible d'imposer à l'organisation un ensemble d'objectifs bien définis.

7.7 La possibilité de transférer ces positions du contrôle sur la configuration du pouvoir

Les positions de Mintzberg (1)	**Les positions sous l'angle des buts recherchés** (2)	**Interprétations de 1 par rapport à 2**
Nationalisation Restauration	L'Instrument	La « nationalisation » dans l'organisation est un Instrument du gouvernement, et implique des objectifs sociaux
Démocratisation Réglementation Pression	L'Arène Politique	Favorisent implicitement la mise en place de la configuration du pouvoir de l'Arène Politique.
Confiance Indifférence Incitation	Le Système Clos	En acceptant une situation de statu quo pour la répartition du pouvoir, « la confiance », « l'indifférence » et « l'incitation » soutiennent implicitement la configuration de pouvoir du Système Clos, dans la mesure où les administrateurs gardent le contrôle de l'entreprise. Les positions de « confiance », de « l'indifférence », partent du principe que l'on peut compter sur les administrateurs pour se donner des objectifs sociaux sans formes directes d'influence. Par rapport à la position « pression », la position de « l'indifférence » dit que « bien faire est rentable » car « c'est la seule façon de s'assurer de la passivité de la coalition externe.» « L'Incitation » est une position qui laisse aux administrateurs, les objectifs sociaux n'existent que dans la mesure où des incitations économiques les favorisent.

Pour Mintzberg, les configurations du pouvoir ont été au préalable décrit dans « Pouvoir des organisations » : il présente la dérivation des configurations du pouvoir à partir des coalitions, et décrit l'Instrument, le Système Clos, l'Autocratie, le Missionnaire, la Méritocratie, l'Arène politique, les transitions entre les configurations du pouvoir.

7.8 Etude de chaque position située sur le fer à cheval :

A. Nationalisation :

Postulats

La nationalisation est considérée comme « un transfert à la collectivité publique de la propriété de certains moyens de production appartenant à des particuliers, en vue soit de mieux servir l'intérêt public, soit de réaliser des bénéfices privés dans certaines activités, soit de sanctionner les propriétaires pour leurs agissements passés. »

Les partisans de cette option demandent un retour à la configuration de l'Instrument : c'est alors le gouvernement qui est le principal élément de la coalition externe afin d'imposer des objectifs sociaux de l'entreprise. C'est l'Etat qui a la réalité du pouvoir.

Hypothèses

Un gouvernement démocratique peut-il nationaliser en toute impunité ? Le peuple soutiendra t'il cette démarche ? Et, plus important, la nationalisation est-elle source d'améliorations ?

Commentaire :

Pour Ackermann, lorsqu'une entreprise a atteint sa maturité, elle devient un « bras de l'Etat » (citation de John Galbraith), alors les salariés deviennent des agents de l'Etat. L'entreprise a donc amoindrit fortement son pouvoir sous la nationalisation. Ce type d'entreprise est le résultat de constructions politiques. La pérennité de leur existence, leur capacité à accumuler des dizaines de milliards d'actifs et de retirer des bénéfices de leur production et de leurs ventes fait d'elles un élément important de l'approvisionnement des Etats-Unis.

D'un point de vue théorique, la nationalisation conserve l'aspect bureaucratique de la coalition interne de l'entreprise. L'appareil bureaucratique devient un Instrument de l'Etat au lieu d'être un Système Clos. L'Etat devient un nouveau détenteur dominant d'influence, qui conserve des systèmes de contrôle intacts.

Les objectifs sociaux ne sont pas aussi facilement mis en œuvre au sein de la très grande entreprise que ceux de la croissance et du profit.

Améliorer l'emploi, assurer un environnement propre, fabriquer des produits sont difficiles à concrétiser : la nationalisation aboutit à un tel désordre que l'organisation, au lieu d'être un Instrument de l'Etat peut se transformer en une Arène Politique, voire retourner au stade du Système Clos. C'est ce qui s'est passé lorsqu'on décrit une usine soviétique (réalisée par Frank).

En effet, la nationalisation encourage les autres agents d'influence externes, soucieux de contrôler le comportement de l'entreprise, à exercer leur influence sur le gouvernement lui-même, rendant ainsi la situation plus compliquée : « plus le gouvernement intervient activement dans la résolution des conflits concernant l'entreprise, et plus il est probable que les adversaires déplaceront leur champ de bataille de l'entreprise vers le terrain politique.

Pour les américains, le contrôle des entreprises signifie que la nationalisation n'apparaît presque jamais comme une prise de position générale, du moins pas dans la presse « reconnue ». C'est aussi vrai au Canada où de nombreux services publics ont été nationalisés : une entreprise chimique, une entreprise de développement, une compagnie pétrolière, une chaîne de radio et de TV, par exemple.

Dans l'Europe occidentale, les entreprises étatiques sont bien plus répandues et la vague de nationalisation est importante.

Aux Etats- Unis la terme de nationalisation est un sujet tabou : les américains voient dans la détention d'un bien privé, un droit naturel et absolu. La détention de biens dans la société est liée à des lois qui, par exemple, accordent à un individu le droit de posséder un terrain en ville et des actions d'une société ; mais elles lui refusent le droit de posséder du terrain dans un parc naturel ou des actions dans le monde animal.

C'est ainsi que des nouvelles lois peuvent modifier la législation en matière de propriété ; le gouvernement peut très bien supprimer le droit de posséder certains types de biens.

Il est quand même difficile d'imaginer qu'un gouvernement ait le droit de mettre en place, à transformer une entreprise privée en un bien public appartenant à la collectivité ; le gouvernement assume simplement l'indemnisation quelle qu'elle soit.

En fait, pour les Etats-Unis, la nationalisation apparaît comme une solution particulière, apportée à des problèmes spécifiques. Chaque fois qu'une entreprise importante, rencontre de graves difficultés telle que le risque de faire faillite avec la perte de milliers d'emplois, la solution de l'Etat, est très souvent de nationaliser.

La nationalisation aux Etats-Unis est un tabou mais acceptable pour certains cas (les voyageurs aux Etats-Unis, utilisent AMTRAK, entreprise publique gouvernementale qui fournit depuis des années l'énergie aux habitants du Tennessee). Créer une société de type monolithique qui centralise le pouvoir réduit la dissidence et décourage toutes formes d'adaptation. De plus, le passage du Système Clos à l'Instrument n'affaiblit pas la machine bureaucratique. Il l'identifie. Bien des problèmes sociaux des sociétés proviennent de leur appareil bureaucratique.

Mintzberg cite l'ouvrage de Clive Jenkins « Power at the Top : a Critical Survey of the Nationalized Industries » (Grande Bretagne) : cet auteur est un partisan de la nationalisation et il donne des tentatives d'explications aux échecs des administrations, mais ne trouve rien à redire sur les problèmes de la nationalisation.

Si la nationalisation risque de ne pas résoudre les problèmes sociaux parce qu'elle ne change finalement ni la structure de l'entreprise, ni son fonctionnement, l'entreprise d'Etat peut parfois, pour les mêmes raisons, fonctionner aussi efficacement que la meilleure des entreprises privées.

Jenkins cite en exemple, la France et la nationalisation d'après-guerre, de Renault.

Aux Etats-Unis, les américains estiment que la propriété exercée par l'Etat conduit à des mécanismes d'interférence, de politisation et d'inefficacité. Le système de gouvernement est fondé sur la division du pouvoir.

Selon Mintzberg, le rôle de la nationalisation n'est pas une réponse au problème des réalisations sociales des très grandes entreprises. Le fait de nationaliser une entreprise est un privilège.

C’est la raison pour laquelle les Etats-Unis ont un système postal étatique. Une grande partie des reprises d’entreprises a été faite par le gouvernement canadien. Il faut ensuite qu’un secteur soit tellement lié à la politique de l’Etat que la meilleure façon de diriger ces organisations consiste à les utiliser comme acteurs directs du gouvernement. C’est la raison pour laquelle le gouvernement canadien possède une compagnie pétrolière qui s’appelle Petrocan ; l’objectif principal est de faire diminuer l’actionnariat étranger.

Conclusion : La nationalisation permet de faire face à des problèmes immédiats : elle n’est pas une solution miracle à la question du contrôle des entreprises, mais il ne faudrait pas la rejeter sous autre forme de procès.

Actualité de la position :

A travers l’exemple d’EDF (entreprise publique) face à la tempête de 1999, nous pouvons constater l’efficacité de leurs interventions.

Le 26/12/1999, la France a connu l’une des plus graves catastrophes du siècle.
La tempête s’est abattue sur tout le territoire français : les conséquences ont été dramatiques pour l’environnement ; des millions de personnes sont restées sans courant pendant plusieurs jours. Pour rétablir au mieux et le plus rapidement possible cette situation, EDF a mobilisé des moyens exceptionnels.

Plusieurs dizaines d’hélicoptères ont inspecté les lignes pour repérer précisément les dégâts et guider les équipes d’intervention. Une aide de 6000 personnes provenant de plusieurs centaines d’entreprises de travaux publics, sont appelée en renfort. Plus de 5000 véhicules et engins spécialisés ont été mobilisés.
Des secours en homme et en matériel en provenance du sud et Provence Alpes Côte d’Azur sont allés aider vers les Vosges, Reims, Auxerre pour renforcer les équipes déjà à l’œuvre. Le plan ORSEC est déclenché pour une coopération optimale entre Pouvoir Public, Sécurité Civile, Armée et EDF.

Depuis le début de l’opération, François Roussely, le président d’EDF, coordonne avec d’autres directeurs réunis en cellule de crise, l’avancée des progrès de rétablissement du courant électrique de la clientèle.

Le Président était optimiste pour que l'électricité soit rétablie pour le Jour de l'An. Seulement, dans la nuit du 28/12/1999, plus de 3 millions de foyers sont sans courant suite à une autre tempête.

De nouveau, une mobilisation générale est mise en place : rappel généralisé de tous les agents en congés, rappel des jeunes retraités, appel aux professionnels, entreprises, électriciens, artisans des groupes GIMELEC et SERCE et appel à la mobilisation de tous les groupes électrogènes disponibles.

Il faut savoir que tout le personnel d'EDF, les télécommunications, l'équipement, la Sécurité Civile ont été appelés depuis le début des opérations, pour rétablir la situation.

Cet exemple est probant, montrant que les entreprises nationalisées, et en particulier EDF, peuvent intervenir en cas de catastrophe et que la mobilisation des moyens humains et matériels a permis une intervention de cette envergure, réussie.

B. Démonstration :

Postulat :

La démocratisation est mise à la portée de tout le monde.

Hypothèses :

Comment peut-on instaurer une démocratie dans l'entreprise ?

Quels sont les moyens nécessaires à la mise en place d'une démocratie au sein de l'entreprise ?

Commentaires

Les partisans de cette option adoptent deux attitudes :

- Elargir la gamme des objectifs en modifiant la base de son pouvoir officiel. Deux attitudes possibles :

  Elargir la représentation au conseil d'administration pour mettre en place une coalition externe divisée ; on parle alors de démocratie représentative,

Elargir la participation officielle à la prise de décision interne avec conséquence probable d'une certaine politisation de la coalition interne ; on parle alors de démocratie participative.

On trouve sur la gauche du fer à cheval conceptuel, donc radicale dans le contexte du débat américain, qui consiste à proposer des mesures officielles pour élargir les bases de la conduite des grandes entreprises à démocratiser. Les partisans de cette position (comme Bergmann, 1975), affirment que les grandes entreprises ne sont pas des entités uniquement économiques et sociales, mais également politiques. Leurs activités doivent être soumises aux quelques règles de contrôle démocratique.

Aujourd'hui ce sont les actionnaires qui dirigent l'entreprise grâce à leurs administrateurs, tandis que les dirigeants servent de tiers mandatés pour administrer leurs biens. L'actionnariat est effectivement dispersé et les actionnaires n'exercent aucun contrôle direct. Ils jouent leurs rôles de fournisseurs de capitaux et ce sont les dirigeants qui ont le contrôle de l'entreprise. C'est ce qui permet aux partisans de la « démocratisation » d'attaquer l'entreprise de deux façons : ils peuvent admettre cette fiction légale pour critiquer l' étroitesse de la base de contrôle de l'entreprise et affirmer que les actionnaires doivent faire place à d'autres personnes concernées par ce qui s'y fait.

Mintzberg cite alors le politologue Robert Dahl : celui-ci fait la synthèse de ces deux points de vue en un argument unique : « ainsi, ceux qui dirigent l'entreprise, refusent toute forme de citoyenneté à toutes les personnes concernées, hormis aux actionnaires qui constituent le seul groupe de personnes qui n'exercent par leurs droits. Il importe de s'interroger sur la possibilité et la manière d'attribuer des pleins droits « à gouverner l'entreprise », semblables à ceux dont jouissent les citoyens, à des groupes concernés par les décisions prises et qui exerceraient leurs droits plus efficacement que les actionnaires et plus légitimement que les administrateurs en place », extrait de « la citoyenneté dans l'entreprise ».

Mintzberg réfléchit sur deux moyens principaux de démocratisation. Il parle d'abord du conseil d'administration et implique l'élection de ses représentants. Il la nomme la démocratie participative. Ainsi tout individu ou collectivité concerné par les activités de l'entreprise peut se voir impliquer dans l'un ou l'autre type de démocratie.

Il peut s'agir des propriétaires, des clients, des fournisseurs, des représentants de la société civile ou de groupes particuliers, des dirigeants, des analystes, du personnel logistique, des opérateurs.

Le problème consiste à déterminer comment cette personne sera représentée. La plupart des propositions font intervenir deux groupes principaux. D'un côté les employeurs, les salariés, de l'autre les travailleurs, les opérateurs, et une partie du personnel, voire du personnel encadrant aux échelons inférieures de la hiérarchie. Puis d'un autre côté, des groupes d'intérêt extérieurs : consommateurs, minorités, défenseurs de l'environnement, représentants des collectivités locales ou de l'intérêt général.

Ainsi Mintzberg représente sous forme de tableau les quatre principales formes de démocratie dans l'entreprise :

		GROUPES CONCERNES DETENTEURS D'INFLUENCE Internes (employés)	**GROUPES CONCERNES DETENTEURS D'INFLUENCE Externes (groupe d'intérêt)**
MOYENS	**Conseil d'administration**	Démocratie représentative ouvrière (modèle européen de cogestion)	Démocratie représentative pluraliste (modèle américain de défense de l'intérêt public)
MOYENS	**Processus de décision interne**	Démocratie participative ouvrière (conseils d'ouvriers)	Démocratie participative pluraliste (comité de conception de nouveaux produits)

La démocratie représentative ouvrière a été décelée en Yougoslavie : les salariés de toutes ces entreprises yougoslaves, jusqu'à la plus petite, en sont les propriétaires officiels et leurs représentants occupent tous les postes des conseils d'administration.

La Yougoslavie incarne la nation la plus avancée en Europe car elle a utilisé la représentation ouvrière « comme un outil légitime pour transformer une économie centralisée en une économie de marché » selon Strauss et Rosenstein, 1970. Le droit de propriété, le droit de diriger l'entreprise est aux mains des salariés », Kralj 1976-1977.

On l'appelle aussi cogestion qui a été à moitié réalisée dans les grandes et moyennes entreprises en Allemagne, les représentants des salariés partageant les sièges du conseil d'administration avec les représentants des actionnaires.

La démocratie représentative ouvrière revient à donner aux salariés le contrôle de la prise de décision. Des partisans américains ont réfléchi sur le groupe d'intérêt externe : ils ont interrogé les consommateurs et les minorités. Robert Dahl parle d'autogestion pour l'Europe et de gestion de groupe d'intérêt pour les américains. La représentation de groupes d'intérêt dans le secteur privé est entré dans les mœurs, en 1970 , avec la compagne « General Motors ». Elle correspondait à faire émerger l'actionnariat dans l'entreprise en se servant de mandats de procuration.

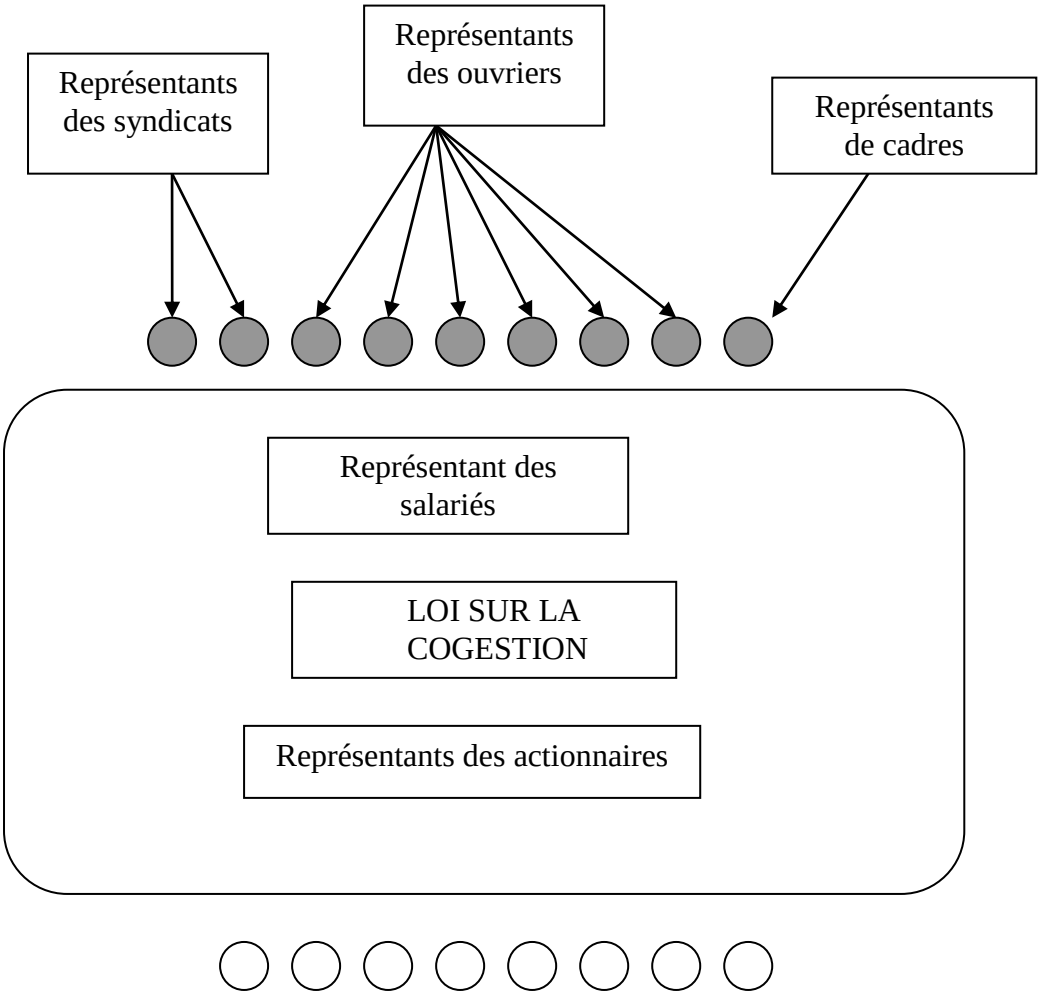
Philipp Blumberg, professeur à la faculté de droit de Boston, considère que les « différentes propositions de réformes qui ont cours aujourd'hui ont un objectif fondamental commun. Elles visent à transformer les grandes entreprises en organismes publics ». Pour lui, la représentation des groupes d'intérêt ne se contenterait pas d'élargir les perspectives de l'entreprise ; il importe dans la représentation du groupe qui les a choisis, plutôt que les intérêts de l'institution qu'ils contribuent à diriger ».

Pour Eisenberg, les actionnaires les plus importants devraient avoir le contrôle des grandes entreprises et il défend la position de la restauration. Il ne tient pas compte des objectifs économiques et sociaux et refuse de prendre en considération les questions plus larges concernant le pouvoir, questions posées par les groupes d'agitateurs. Selon lui, l'entreprise n'est pas un organisme social et que les buts de l'entreprise ne peuvent qu'être économiques.

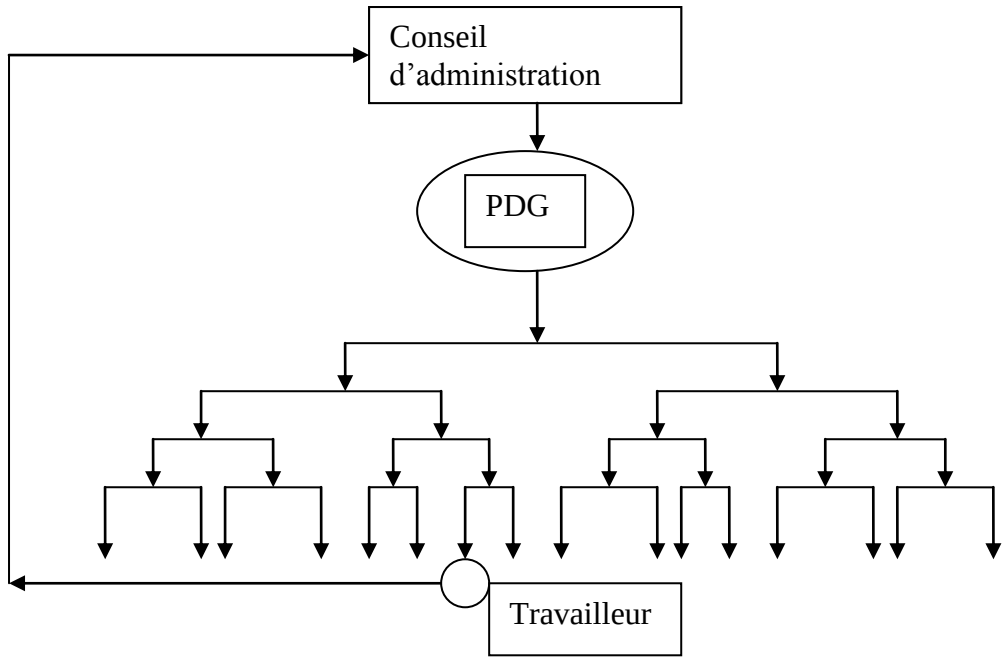
Eisenberg partage l'idée que la propagande politique détruirait l'efficacité. La cogestion en Allemagne remonte à 1834 au moment où furent proposés pour la première fois des conseils consultatifs dans les usines.

La loi fut votée en 1951 « après de nombreuses actions syndicales » qui attribua aux salariés des industries minières et sidérurgiques une représentation équivalente à celles des actionnaires. Cette loi fut élargie à l'ensemble des entreprises allemandes en 1976.

Minzberg veut expliquer combien il est difficile pour les managers, jugés uniquement sur les profits qu'ils dégagent, d'entrer réellement dans des logiques de responsabilité sociales.



La représentation des salariés au conseil d'administration dans le cadre de la cogestion en Allemagne.



<u>La représentation du salarié dans le cadre de la démocratie d'entreprise</u>

Mintzberg met en perspective en premier lieu la coalition du pouvoir externe, constituée par : les propriétaires, les associés, les associations, les syndicats, les membres du Conseil d'Administration. Il analyse les moyens utilisés : les normes sociales, les contraintes formelles, les campagnes d'opinion et de pression, les contrôles indirects.

L'auteur aborde l'analyse des processus de pouvoir des salariés, du PDG, du personnel non qualifié, fondé sur l'autorité, l'idéologie, la compétence, la politique et leur imbrication conduisant parfois à des situations de domination. Puis il s'arrête sur comment l'organisation intègre des objectifs multiples, ou des pressions conflictuelles au service d'un projet collectif ou de certains individus.

La figure montre que l'on donne au travailleur le pouvoir de voter en faveur de quelqu'un situé bien au-dessus de lui et ne présente pour lui que très peu d'intérêts car il doit, pour obtenir quelque chose, passer par toutes les barrières de la bureaucratie impersonnelle avant d'atteindre son représentant. La démocratisation devient plutôt une bureaucratisation et une centralisation. La démocratisation tout comme la nationalisation ne semble pas être une solution valable au problème de l'adhésion aux idées sociales.

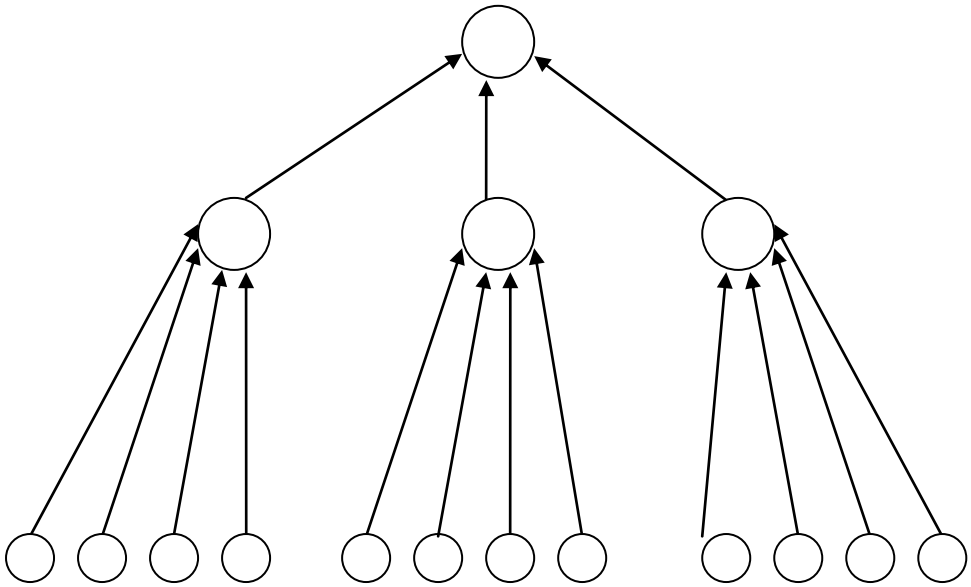
La théorie de la contingence, c'est le type d'industrie qui permet de trouver une plus grande proportion de représentants de clients siégeant dans les conseils d'administration des entreprises du service public, ou des représentants des travailleurs siégeant dans les conseils d'administration d'entreprises concurrentielles de production de masse.

La participation ouvrière dans la prise de décision.

Mise en place à l'origine des entreprises allemandes afin de permettre à la direction de consulter les représentants des ouvriers sur le plan d'action, il a petit à petit acquis un droit de veto sur les décisions concernant les horaires de travail, les congés, les calendriers, les salaires, la formation professionnelle, les prestations sociales, et la prévention des accidents.

Ils obtinrent également l'obligation légale d'être consultés sur les actions qui conduiraient à des changements dans les missions des ouvriers, et les définitions de poste, ainsi que d'être tenus informés sur tous les changements importants susceptibles de toucher les ouvriers (Bergmann 1975 et Agthe 1976)

<u>La démocratie participative dans la bureaucratie professionnelle</u>



Rappelons que Mintzberg a proposé une modélisation du fonctionnement organisationnel à partir de cinq parties de base (dans « Structure et dynamique des organisations » :
Il identifie :

- Le sommet stratégique
- La ligne hiérarchique
- Le centre opérationnel
- La technostructure
- Le support logistique

Après avoir étudié la division du travail, il met l'accent sur la coordination de toutes ces tâches pour accomplir le projet organisationnel. Puis il en déduit, cinq configurations :

- La structure simple
- La bureaucratie mécaniste
- La bureaucratie professionnelle
- La structure divisionnelle
- L'adhocratie

Conclusion

Il existe plusieurs manières d'envisager la démocratie de l'entreprise. Certaines prennent en compte la démocratie représentative, d'autres la démocratie participative ; certaines ne s'intéressent qu'à un seul groupe dépourvu de droit de vote, celui des salariés, d'autres à de nombreux groupes tels que les consommateurs, les écologistes etc.… Toutes posent des problèmes : qui devrait être représenté ? de quelle façon ? choisi par qui ? protégé comment ?

On constate que moins la démocratisation réussit, plus s'impose de « pressions ». Il n'est pas réellement possible que le gouvernement d'entreprise, puisse accroître sa légitimité, accorder du pouvoir à ceux qui s'y considèrent comme en étant dépourvus, tout en renforçant parfois ses objectifs sociaux : paradoxalement, ils ne portent guère préjudice au fonctionnement de l'entreprise en tant qu'entité économique.

La démocratie en entreprise cherche juste à essayer de résoudre le problème de l'adhésion de l'entreprise à des objectifs sociaux.

Actualité de cette position :

Voici l'exemple d'une entreprise démocratique en France qui fait des bénéfices. Il s'agit des SCOP (société Coopératives de Production). Sur le plan économique la SCOP est une entreprise industrielle ou commerciale (une SA ou une SARL) qui a choisit au plan social un statut juridique dans lequel les salariés sont aussi associés de l'entreprise.
La SCOP recherche la performance économique mais cherche aussi à préserver et développer l'emploi. Elle favorise la participation des salariés à la gestion des l'entreprise avec un partage plus équitable des profits.

Les salariés sont associés ; ils détiennent une partie du capital social de la SCOP. Ils perçoivent en plus de leur salaire des dividendes en fonction du nombre de parts détenues. Le principe est basé sur « un homme, une voix » : le salarié associé participe à la gestion démocratique de la société. Au moins 50% du capital doit être détenu par les salariés de la SCOP.

Les résultats de l'activité sont répartis entre les salariés et les associés. Le partage est donc équitable pour la rémunération de capital parce que les bénéfices sont réutilisés dans l'entreprise ou sont redistribués aux salariés.

La SCOP est démocratique car « un homme, une voix » : cela permet aux salariés associés d'avoir le même poids dans le vote, quelle que soit la part du capital détenu.

C. Réglementation

Postulats

La réglementation : le gouvernement a un rôle formel et plus actif en oeuvrant comme un contre-pouvoir au sein de la coalition externe de l'entreprise ; elle lui impose davantage de contraintes officielles.

Hypothèses :

Trois grands problèmes importants sont liés à la réglementation ; elle est considérée comme un moyen d'obtenir des réponses à finalité sociale et de susciter des comportements adéquats de la part des entreprises. La réglementation ne peut qu'imposer des contraintes formelles, ce qui revient à fixer un minimum de normes pour définir des comportements acceptables.

Commentaire :

Vouloir réglementer une entreprise peut être aussi simple que démocratiser une entreprise semble compliqué. Dans la pratique, bien sûr, il en va tout autrement. Pour les partisans de la réglementation, l'entreprise peut-être amenée à devoir répondre aux besoins de la société, ses choix et activités étant soumis aux contrôles d'une plus haute autorité, celle de l'Etat, qui lui impose des contraintes officielles. Ces contraintes sont exercées par des organismes de régulation particuliers et renforcés par un système juridique. Ces contraintes sont imposées à l'entreprise de l'extérieur, tandis que l'administration interne de l'entreprise et les propriétaires ne sont pas concernés. Aussi la réglementation se rapproche-t'-elle du centre du fer à cheval, nous éloignant des prises de politiques d'une gauche plus radicale.

L'émergence du rôle du gouvernement dans la réglementation de l'entreprise remonte au code d'Hammourabi, il y a quatre mille ans. Il présentait les grandes lignes de conduite des marchands et colporteurs babyloniens et les réglementations portant en Europe médiévale se sont développées pendant la Renaissance. Fin 1880, la réglementation américaine apparut avec des mesures anti-sociales avec l'arrivée des trusts. Puis la crise de 1930 donna naissance aux théories de John Maynard Keynes, qui « mis en doute les fondements de la doctrine économique du laisser-faire, selon laquelle les mécanismes du marché et le système des prix trouvent automatiquement un point d'équilibre pour une utilisation totale de ressources et de emploi » Le New Deal a mis d'importantes interventions du gouvernement qui incarnait ces forces ». L'Etat apparut comme principal contrepoids au pouvoir des entreprises, « en jouant le rôle le plus important du gouvernement fédéral en temps de paix », comme dirait Galbraith, en 1952.

Entre 1952 et 1970 les interventions gouvernementales dans tous les aspects de l'activité économique ont augmenté rapidement. Puis après 1970, les très grandes entreprises font face à une kyrielle d'organismes gouvernementaux qui enquêtent sur leurs activités. Sous le terme de règlements sont inclus toutes les formes de contraintes imposées à l'entreprise par le gouvernement ainsi que les interventions menées par ce dernier dans le monde des affaires. Ainsi la réglementation permet-t'-elle à la démocratisation d'être menée à bien, voir l'exemple de la cogestion en Allemagne.

La réglementation convient quand il s'agit de gérer les externalités, à savoir imputer les coûts des entreprises, ou à des organismes particuliers. C'est le moyen aux entreprises qui les obligent à payer la totalité des coûts liés à leurs activités, ou au moins les contraindre à réduire ces coûts.

Daniel Bell dit « qu'il faut proposer un nouveau modèle qu'il appelle la comptabilité sociale globale par lequel on pourrait totaliser les coûts liés à un problème de pollution, par exemple, à imputer à chacune des entreprises impliquées, à l'image des taxes d'évacuation des eaux usées ».

Des pressions gouvernementales sur les responsables d'entreprise vont augmenter et que ces derniers « vont devoir rendre davantage compte de leurs actions devant le gouvernement qu'ils ne le font maintenant ». Et il n'est pas impossible qu'ils mettent en jeu leur responsabilité personnelle devant des cours de justice pour avoir fait preuve de négligence dans l'exercice de leur responsabilité à contrôler les activités de leur entreprise (Baconet Brown, 1975).

La réglementation semble convenir à une bonne partie de la population américaine ; elle permet aux hommes d'affaires de s'aider eux-mêmes ou, si ce n'est cela, elle confronte l'industrie au contre-pouvoir du gouvernement. Elle peut servir à réintégrer certaines externalités au sein de l'entreprise. Elle peut établir la responsabilité d'une personne auteur de méfaits ; qui plus est, elle est relativement aisée à mettre en application et l'opinion publique y est largement favorable. Mais il y a un monde entre les apparences de la réglementation et sa réalité.

Selon Arrow, il est difficile d'établir des réglementations suffisamment souples pour s'adapter à une large diversité de situations et suffisamment simples pour être mises en application (1973). Ce dispositif ne permet guère de travailler avec souplesse dès lors qu'il s'agit de traiter des problèmes délicats, demandant une extrême vigilance dans l'interprétation des données. La réglementation est à l'image d'un instrument mal adapté et peu maniable, elle permet au mieux d'imposer des contraintes standardisées, formalisées et qui fixent un seuil minimum de performance.

En tant que dispositif fondamental gouvernemental, la réglementation est censée s'appliquer de la même façon à toutes les firmes. Elle ne peut pas faire de distinction.
Elle se doit d'être, de ce fait, uniformisée, ce qui ne permet pas le traitement des problèmes particuliers, de cas individuels. La réglementation se doit d'être également suffisamment claire et bien définie pour être utilisée devant les tribunaux. Elle est inefficace lorsqu'il s'agit de statuer sur des situations faisant l'objet d'un jugement.

Le plus important est que la réglementation ne peut servir qu'à limiter des comportements inacceptables ; elle ne permet pas de provoquer des comportements souhaitables. Elle impose des limites aux activités des entreprises au lieu de jouer un rôle moteur ou d'encourager les préoccupations sociales.

Franklin Roosevelt était l'un des plus partisans de la réglementation : Les exemples les plus récents de réglementations gouvernementales mentionnées par Ackerman révèlent ce souci de l'inacceptable : dans le domaine publicitaire, c'est l'exploitation malhonnête de résultats d'enquêtes, des prises de position non fondées.., dans le domaine des ressources humaines, ce sont les dépôts de plainte de salariés appartenant à des minorités en cas de discrimination.

Boling précise qu'il est possible d'être totalement respectueux de la loi tout en étant immoral.
La réglementation a tendance à être appliquée avec lenteur et conservatisme. Le gouvernement a tendance à légiférer, à définir le comportement qu'il attend des entreprises grâce à des textes de loi, avant de connaître avec certitude et de comprendre vraiment les données du problème, et d'être dotés des moyens normalisés pour le gérer. Ainsi la réglementation souhaitée et encouragée par une bonne partie de la collectivité subit-t'-elle souvent des retards par suite de manœuvres politiques et d'un conservatisme administratif. Il s'ensuit que les agents d'influence externe utilisent d'autres moyens pour agir sur le comportement des entreprises.

Il est difficile de faire respecter la réglementation : même quand les réglementations existent, l'application ne suit pas toujours. Ackerman montre que la réglementation, pour être efficace, requiert un processus d'apprentissage qui peut prendre beaucoup de temps. Dans le cas du contrôle de la pollution d'eau, le premier texte voté en 1956 ne suscita qu'un procès en quatorze ans. Ce n'est qu'en 1972, qu'une loi fut votée afin « de définir le cadre juridique d'un vaste ensemble de normes et de procédures d'application. »

Les difficultés de mise en vigueur sont fréquentes : Arrow étudie en 1974, trois interventions sur le comportement des entreprises : la réglementation légale, les contributions fiscales, et la responsabilité civile. Un problème de pollution peut être abordé soit en voulant diminuer les problèmes soit en imposant des pénalités financières « le pollueur payé », soit enfin en permettant aux victimes de la pollution de se pourvoir en justice pour les préjudices subis.

L'entreprise responsable des externalités se voit obligée de payer, et c'est à elle, ou à ses clients qu'appartient la décision de poursuivre ou non ses activités, et de supporter les coûts supplémentaires imposés par la réglementation en vigueur. Dans tous les cas, « la mise en application d'une réglementation à la suite d'une multiplication d'actions en justice constitue une manière coûteuse de gérer des situations qui se répètent ». On a donc besoin de réglementation légale.

Quand ces dernières s'avèrent très complexes et que les fins recherchées sont loin d'être définies de façon précise, le gouvernement est souvent contraint de mettre en place un organisme destiné à réglementer le comportement des entreprises. L'organe chargé de faire établir cette réglementation est dans une situation inconfortable car il doit assumer seul et en même temps les fonctions législatives, exécutives, et judiciaires qui incombent au gouvernement. Il doit rédiger la réglementation, la faire appliquer, juger et condamner les contrevenants . On a l'impression que cela lui donne beaucoup de pouvoir, mais les organismes gouvernementaux sont en réalité souvent inefficaces. Les raisons : ces agences n'ont pas de rôle définis exactement sur le sujet.

Ce sont les très grandes entreprises industrielles qui ont tendance à prendre au piège les agents de contrôle mais, même en l'absence de piège, la réglementation génère naturellement un parti pris favorable à ces entreprises. Seules les grosses sociétés de réglementation peuvent se permettre d'avoir le personnel nécessaire au respect de réglementations considérables, comme celle qui concerne les industries sidérurgiques et qui compte 5600 règlements. Tout système de réglementation peut s'avérer onéreux, mais il en va de même quand il s'agit de composer avec lui : « le processus de mise en place d'une réglementation crée habituellement des économies d'échelle du fait des négociations avec le gouvernement, ce qui favorise davantage encore les concentrations industrielles » Kasoer, 1976.

Conclusion :

Le coût le plus important de la réglementation se trouve vraisemblablement dans l'effet d'étranglement qu'elle impose aux petites entreprises.

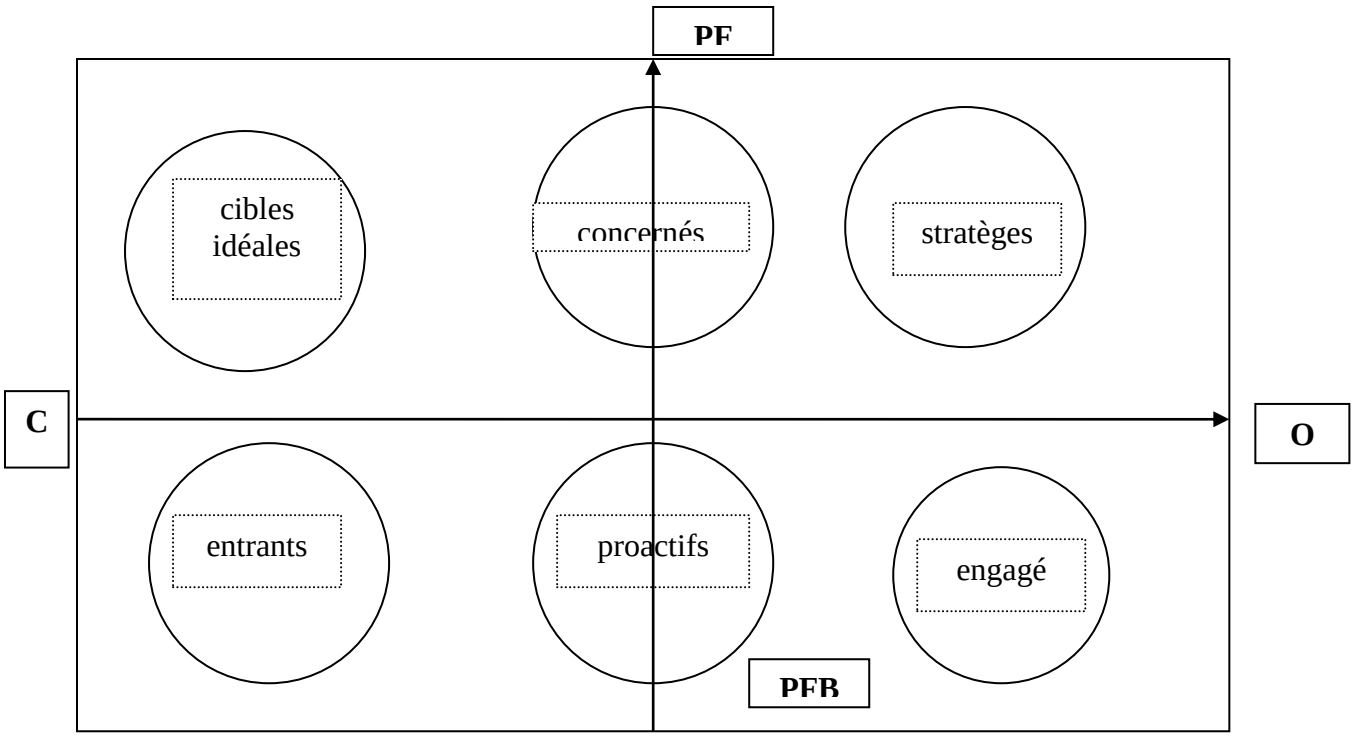
Ainsi la réglementation constitue-t'-elle un instrument, un moyen de contrôle lent, conçu par des conservateurs qui se contentent de définir un minimum de normes difficiles à appliquer. Il est courant encore de voir les derniers gouvernements américains, aussi bien démocrates que républicains, réagir face à la multitude de réglementations portant sur de nouvelles donnes, sur des modèles de sociétés plus remarquables… Il semblait indiqué de faire le tri et de se débarrasser de règlements coûteux, inefficaces et inappropriés.

La réglementation est indispensable : par exemple il faut savoir gérer le problème des externalités sans réglementation ! Elle tient une place importante dans le gouvernement d'entreprise : elle n'est ni un remède, ni une solution automatique aux problèmes sociaux crées dans les grandes entreprises.

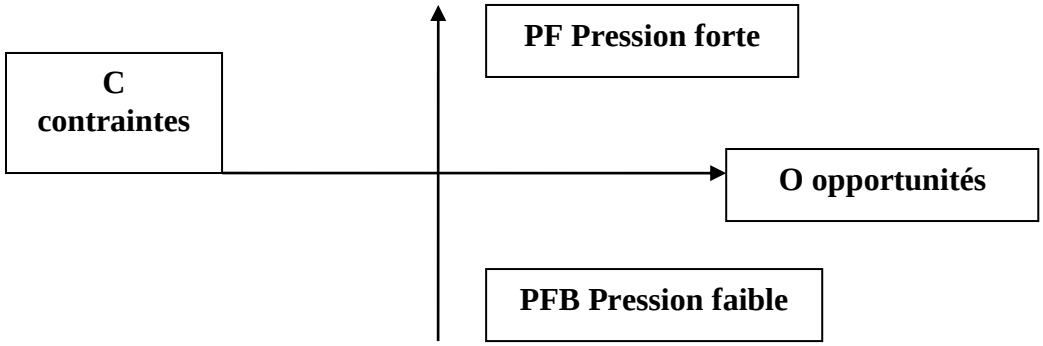
Actualité de la question :

La responsabilité sociale de l'entreprise (ou RSE) prend de plus en plus d'ampleur. Divers acteurs (pouvoirs publics, réseaux d'entreprise, ONG…), ont depuis quelques années, ouvert la réflexion et produit les premiers outils spécifiquement dédiés à la RSE dans les PME**.**

Dans l'étude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises », réalisée par Novethic, une typologie des stratégies RSE des entreprises a été établie en s'appuyant sur deux critères : selon ces deux critères, on peut déterminer six catégories de positionnement des entreprises :



Source : impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprise, étude Novetic, 1/02



Légende des axes

Les stratèges : soumises à pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. Ex : BP, Lafarge, Daimler Chrisler

Les engagées : face à une pression externe modéré, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie. Ex : ST Microelectronics, Rabobank, Sony, Storebrand ;

Les concernées : en réaction aux pression de l'environnement le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités. Ex : Danone, Suez, Vivendi environnement, Carrefour, Philipp Morris, Basf.

Les proactives : l'anticipation des attentes des clients orientes une partie de l'activité out pout d'un positionnement développement durable ex : Deutsche Bank, Dexia, Monoprix.

Les cibles idéales : une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause. Ex : Total Fina Elf, Exxon Mobil, Nike, Mattel, Bayer.

Les entrants : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

Dans les PME ou les grandes entreprises patrimoniales, la RSE est rarement un axe stratégique à l'exception de certaines comme Body Shop, ou encore Natures et Découvertes. Toutefois, les initiatives se multiplient pour favoriser ce type de démarches dans les PME : création d'outils de diagnostic ou de management, initiatives de réseaux, études… En France et en Europe, des instruments de mise en œuvre de la RSE existent. En France, quatre outils existent promus par l'Afnor, le CJDES , le CJD et Alliances.

La pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations à venir… Celle-ci sera plus ou moins marquée selon les secteurs d'activité de l'entreprise, l'industrie lourde étant par exemple plus sous pression que les services.

L'attitude de l'entreprise, qui peut choisir d'anticiper et d'identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable, ou bien qui peut au contraire évoluer seulement face aux contraintes réglementaires et aux revendications des parties prenantes.

D. Pression

Postulats

La pression représente les partisans pensant que des changements s'effectuent mieux quand des campagnes de pression sont dirigées par des groupements d'intérêts particuliers et d'autres personnes. L'idée de coalition externe est plus active.

Quand la réglementation ne permet pas d'inciter l'entreprise individuelle à agir d'une façon un peu plus convenable, c'est alors la pression qui prend le relais. Cette position prépare des campagnes d'opinion ciblées, parfois pour mettre un terme à un type de comportement ou pour en promouvoir un autre. Le but consiste à forcer l'entreprise à rester vigilante, à pourvoir réagir rapidement pour répondre à des besoins autres que ceux qui la concernent en tant que Système Clos.

Hypothèse :

Les adeptes de la pression cherchent –ils à exercer leur influence sur les décisions prises grâce à des moyens de pression ?

Commentaire :

La pression et son environnement :

Sur le fer à cheval, la pression se situe à droite de la réglementation car on estime que cette dernière exerce un pouvoir fondamentalement plus conséquent sur l'entreprise et que le gouvernement a le droit de se substituer au pouvoir de l'entreprise grâce à des contraintes officielles. Cependant les partisans de la pression admettent que les dirigeants d'entreprise en tant que tels jouissent d'un pouvoir de décision et qu'ils l'exercent.

Aussi les adeptes de la pression cherchent ils à exercer leur influence sur les décisions prises grâce à des moyens de pression officieux. Ainsi la pression est-elle une position naturellement moins radicale que la réglementation

Aux Etats-Unis, les américains adoptent des points de vue plus radicaux à propos du pouvoir des entreprises, ils se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient aller plus loin en menant des campagnes d'opinion et de pression qu'en se servant des réglementations existantes. En Europe, il faut le souligner, le débat se pose de manière totalement différente ; il semble que ce soit la réglementation qui permette un meilleur contrôle du comportement des entreprises.

Chamberlain (1973) illustre bien le raisonnement qui sous-tend la position des partisans de la pression. Il déclare que dans la mesure où l'entreprise se développe, il devient de plus en plus difficile d'identifier ses représentants. Chamberlain en vient à récuser les positions situées aux deux extrêmes du fer à cheval ; « voir les actionnaires comme des mandants est historiquement dépassé » mais il est tout aussi peu logique de donner au gouvernement les pleins pouvoirs sur les entreprises par le biais des nationalisations. Chamberlain conclut qu'il appartient aux dirigeants d'entreprise de tenir un rôle principal dans l'organisation du pouvoir en raison du besoin d'une coordination. (Se reporter au chapitre sur la démocratisation.)

Conclusion :

En conclusion, Chamberlain situe nettement la pression à proximité du centre du fer à cheval :

Chamberlain dresse un parallèle avec les syndicats « qui ne cherche pas à renverser les directions d'entreprise avec lesquelles ils sont en négociation, mais simplement à influer sur leur décision ». Il tient à faire la distinction entre la pression et la démocratisation.

La pression apparaît comme une position soumise aux aléas de la mode. Elle arrive et se retire comme les vagues. Elle prit de l'importance, il y a des années, au moment de la montée des syndicats qui firent de la grève leur moyen de pression. Roosevelt tira également parti de la pression pendant les années trente pour appuyer les réglementations issues du New Deal.

La Seconde Guerre Mondiale favorisa la coopération entre le gouvernement, le monde des affaires et les syndicats, et l'après-guerre ne vit quasiment pas de campagne de pression car le pays essayait d'adopter une économie de temps de paix.

Mais les pressions sociales réapparurent dans les années 1960, après une interruption de trente ans et après que les transformations structurelles des grandes entreprises (en vue d'une plus grande segmentation des fonctions) avaient été réalisées pour l'essentiel selon Ackerman, 1975.

Après avoir été un Système Clos aussi longtemps, après s'être développée dans de telle proportion et avoir mis en place un tel appareil administratif, l'entreprise finit par ne plus savoir comment affronter ces forces extérieures. Même si la pression se distingue de la démocratisation, elle peut néanmoins poser les mêmes problèmes.

Un grand nombre de nouveaux groupes de pression vit le jour au cours de cette décennie ; ils faisaient appel à toutes sortes de nouveaux modes d'action qui pouvaient aller de la projection de boue sur les moquettes de l'entreprise à la campagne de diffamation dans les journaux, ou aux poursuites pour discrimination sociale.

La pression est une prise de position qui offre les avantages d'être informelle, souple et ciblée ; elle a souvent conduit à de belles réussites. Néanmoins, si l'on compare la position de la « pression » aux autres positions situées sur sa gauche, celle-ci ne dépend d'aucune règle, et permet de réagir de manière ad hoc à des situations particulières ; elle ne permet pas des changements d'ordre formel ou permanent dans les relations du pouvoir. Cette position ne donne pas lieu à des exigences acceptables pour l'entreprise ; elle n'oblige pas non plus de manière claire l'entreprise à réagir à un moment donné.

Par rapport, à la position située à la droite du fer à cheval, la pression est davantage fondée sur la confrontation que sur la coopération. Il est possible que les changements soient plus évidents lorsque ce sont les dirigeants eux-mêmes qui en prennent l'initiative.

Actualité de la position : la question peut porter sur les problèmes de pollution mais au-delà sur le pouvoir, le pouvoir qu'ont les entreprises de prendre des décisions qui touchent les citoyens. Le lobbying a pour but d'influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration d'application ou d'intégration des mesures législatives (normes, réglementations, et plus généralement de toute les interventions ou décisions des pouvoirs publics).

L'explosion du lobbying remonte en fait à 1981. Avant il n'y avait pas de problème de communication dans le monde économique et politique. Depuis de nouveaux médiateurs ont vu le jour en France comme la presse, la télévision, Internet …

Les deux formes de lobbying les plus répandus en France sont : les agriculteurs, les enseignants, qui pratiquent la concertation, la négociation avec l'Etat. L'autre a un lien professionnel : c'est cette dernière qui rencontre parfois le plus de critiques de la part de l'opinion publique car elle peut sembler inaccessible. Les lobbies interviennent fréquemment dans le processus décisionnel de Bruxelles, afin de concrétiser leurs demandes et de valider leurs intérêts. Toutefois leur rôle s est de fournir des informations, de lisser des liens avec les institutions. L'accent est mis sur l' harmonie des relations entre les intérêts particuliers et les pouvoirs publics. Le lobbying est en fait l'art et la manière d'influencer les décideurs. Aujourd'hui le lobbyiste est reconnu comme professionnel d'un métier nécessaire à la bonne marche des institutions.

E. Confiance

Postulats

La confiance : le management a une obligation morale, d'agir de manière responsable et qui recherche un équilibre entre objectifs économiques et objectifs sociaux. Cette position se trouve à la tête du fer à cheval et du fait de cet équilibre, elle et aussi la plus éloignée des positions extrêmes ; elle est la position du statu quo dans le système du pouvoir. Les dirigeants conservent le contrôle de l'entreprise car ils l'exercent de manière responsable.
La confiance, dans l'optique de Mintzberg, est « la confiance accordée aux dirigeants de l'entreprise et à leur volonté ».

Hypothèses :

Comment cette position peut-elle résoudre les problèmes sociaux ?
Doit on prendre en compte la structure ou le management ?

Commentaire :

Cette position part du principe que la responsabilité sociale pèse lourdement sur les épaules des dirigeants en soi, et s'en soucier est une bonne chose qui ne doit rien aux pressions de la gauche, ni de la droite.

Si la position confiance est au milieu du schéma du fer à cheval c'est qu'elle représente un point d'équilibre entre les buts sociaux et les buts économiques. Le rapprochement des deux opère dans les têtes de chefs d'entreprise responsables.

Selon Mintzberg, il faut faire confiance à l'entreprise même quand elle constitue un Système Clos, car ses dirigeants sont prêts à répondre volontairement aux besoins, à la fois économiques et sociaux, de la société.

Variations sur le thème de la confiance :

La première remarque est que la confiance aurait pu s'appeler « socialisation ». La « confiance » correspond au point de vue du dirigeant qui regarde vers l'extérieur, et à un point de vue descriptif. Les dirigeants peuvent jouir de la confiance des autres car ils sont responsables. La socialisation correspond au point de vue des personnes extérieures qui regardent l'entreprise, et à un point de vue normatif. Ce sont les dirigeants eux-mêmes qu'il faut socialiser pour que l'on puisse réellement leur faire confiance.

La confiance et la socialisation sont aussi vieilles que les affaires. En Amérique, avant la guerre de sécession les chefs d'entreprise conciliaient les croyances religieuses avec les opportunités d'enrichissement économique. Ainsi on parlait de la confiance en tant que « noblesse oblige »c'est-à-dire que « c'est l'obligation des personnes de haut rang et de grandes lignées, d'adopter un comportement généreux suscitant le respect envers les personnes pauvres. »

De nos jours l'entreprise parle davantage de responsabilité sociale. Ce ne sont pas seulement les dirigeants mais tous les directeurs, tous les salariés, qui se doivent d'agir de manière responsable. L'importance de la confiance peut s'expliquer en partie par le degré de réussite sans précédent atteint par les industries américaines à mener à bien leurs objectifs économiques. La société d'abondance que produisent les entreprises américaines est jugée comme normal et l'intérêt des entreprises est de s'occuper des objectifs sociaux.

Aussi la confiance est-elle la position la plus prisée de l'administration « vraiment professionnelle».

Elle ne rend pas seulement compte aux actionnaires mais se sent responsable à l'égard de tous. C'est celle qui va établir entre les différents types de buts et de besoin de la société cité au sein de laquelle l'entreprise opère. Peter Drucker parle de responsabilité sociale illimitée, qui prône « l'obligation faite aux entreprises de résoudre une multitude de problèmes sociaux bien au-delà de leurs missions ».

La confiance a soulevé de nombreux débats, à gauche comme à droite. Faire confiance aux dirigeants d'entreprise quand ils prétendent poursuivre des objectifs sociaux, posent la question de leurs aptitudes personnelles et l'endroit à agir en ce sens. la confiance aux dirigeants d'entreprises face aux objectifs sociaux et sur le fait qu'ils ont les aptitudes personnelles pour ce faire et s'ils en ont le droit. Les dernières attaques portent sur la question, s'ils peuvent poursuivre ces objectifs lorsqu'on considère les structures dans lesquelles ils opèrent.

La première attaque :
« la responsabilité sociale se limite à des mots et rien n'est fait », c'est ce que pense les personnes qui n'ont pas confiance en l'entreprise. Ils y voient des mots pour la campagne de relations publiques, des mots à défaut d'actions concrètes. Chamberlain disait « la réponse la plus courante des entreprises quand on leur reproche leur manque de responsabilité sociale a toujours consisté à intensifier les actions de relations publiques » 1973.

La deuxième attaque :
Les hommes d'affaires n'ont pas la capacité personnelle requise pour poursuivre des objectifs sociaux. Les personnes partisanes de cette affirmation considèrent que les hommes d'affaires sont mal préparés pour traiter de problèmes d'ordre social. Voir Theodore Levitt. D'autres insistent sur le fait que « la finalité des entreprises commerciales, qui consiste à rechercher l'efficacité et la maîtrise de situations, rend leurs dirigeants inaptes à traiter les problèmes sociaux complexes, qui exigent adaptabilité et finesse politique. (Adeptes d'Harington.)

Troisième attaque :
L'entreprise n'est pas autorisée à poursuivre des objectifs sociaux. Selon eux, les dirigeants d'entreprise n'ont pas une légitimité issue d'un large public : dans le meilleur cas, ils sont désignés par des actionnaires privés. Dans le cas le plus probable, ils se choisissent eux-mêmes.

En conséquence, ils n'ont aucun droit de poursuivre des buts sociaux importants ou d'imposer leur vision générale à la société.

D'autres critiques s'interrogent sur les valeurs inclues dans le choix des hommes d'affaires concernant leur responsabilité sociale. Henderson, par exemple, se demande quel montant la société devra payer en « frais cachés » pour que les entreprises prennent conscience des problèmes et qu'elles assument un rôle social.

Dans une étude intitulée « les dangers de la responsabilité sociale, Lewitt 1958 fait remarquer que « l'entreprise d'aujourd'hui, poussée par une sorte de culpabilité, en est venue à vouloir refaçonner la société dans ses aspects économiques mais également dans ses aspects institutionnels, sociaux, culturels et politiques ». Il voit dans la poursuite de cette orientation une menace sérieuse pour la démocratie.

Pour les gens de la droite du fer à cheval, ce sont les arguments d'ordre strictement économique, qui déclarent que la raison d'être de l'industrie est économique et non sociale. La responsabilité sociale revient à distribuer l'argent des actionnaires, à affaiblir les responsabilités , à affaiblir la supériorité concurrentielle des entreprises.

C'est la position de Friedmann.
L'attaque finale : la responsabilité est impossible dans la grande entreprise, étant donné la nature de ses structures et de ses systèmes de contrôle. Ceux qui croient à la responsabilité sociale dans l'entreprise sont des naïfs. Les entreprises sont la cause des problèmes sociaux de part leurs activités.

Les conclusions d'Henderson : suite à plusieurs enquêtes, il s'avère que certaines entreprises encouragées par leur direction à assumer des responsabilités sociales rencontraient bien des difficultés à le faire. Le problème de la structure : il fait peu de doute que la concurrence à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise conditionne sa capacité à être socialement réceptive. Elle offre également une excuse pour ne pas l'être, mais c'est un autre débat. C'est bien le point de vue de Tumin, qui étudie le principe de moralité réduite à son strict minimum abordé au chapitre 4, à savoir que, dans une situation, où règne la concurrence, les membres les moins responsables de la collectivité déterminent le comportement de tous les autres.

Les structures organisationnelles dont l'entreprise se sert à empêcher la réactivité, voire la responsabilité sociale. Il se peut que l'entreprise se trouve « prise au piège dans le système économique qu'elle a aidé à créer » Chamberlain, 1973.

Selon Maccoby, 1950, le fait de gagner se mesure en chiffres, ce qui donne l'avantage aux buts économiques par rapport aux buts sociaux, comme il est écrit au chapitre 16 du pouvoir des organisations. Bell déclare même que « le système ne sert qu' « à mesurer des buts économiques ».

Etudes des conséquences du contrôle financier sur la responsabilité sociale menée par Ackerman.

Dans son livre « les défis sociaux lancés aux entreprises », l'auteur étudie les conséquences sur la responsabilité sociale de l'Organisation Divisionnalisée, structure qui recouvre la Bureaucratie Mécaniste, très largement représentée dans les plus grandes entreprises américaines (Wrigley, 1970 et Rumelt, 1974). Ackerman a étudié deux entreprises en profondeur. Il a rencontré des directeurs et des spécialistes à différents niveaux, a étudié leurs documents et a analysé les modes de fonctionnement de leurs structures.

Il a examiné leurs systèmes de planning, de contrôle, de budgétisation, et mis en place des études de procédures : « comprendre aussi exhaustivement que possible comment étaient prises les décisions concernant des problèmes d'ordre social ».

Ackerman part des principes que « la plupart des dirigeants d'entreprise souhaitent éviter de faire quoi que ce soit qu'ils jugent irresponsable ».

Il estime que l'entreprise est confrontée à une grande difficulté à agir face aux trois facteurs suivants :

- Les exigences d'ordre social bouleversent les relations siège division
- Les systèmes de contrôle financier sont inefficaces quand il s'agit de présenter et d'évaluer la réactivité sociale.
- La méthode qui permet d'évaluer et de récompenser les responsables d'entreprises n'est pas conçue pour reconnaître les résultats dans le domaine social.

Une nouvelle préoccupation d'ordre social pousse la direction à intervenir dans les décisions prises au niveau des décisions, pour deux raisons :

- Les questions locales peuvent avoir une incidence sur l'entreprise toute entière
- Dans une organisation hiérarchisée, le responsable ultime des activités de l'entreprise est son président.

L'origine de la difficulté à faire fonctionner la confiance est la conception même de l'entreprise, du type de structure et des systèmes de contrôle qu'elle utilise. La Bureaucratie Mécaniste et la Structure Divisionnelisée, de par leur nature même, paraissent au mieux encourager les gens à témoigner d'une totale indifférence à l'égard de préoccupations sociales, au pire à se comporter d'une manière totalement irresponsable quand il s'agit de problèmes sociaux.

Conclusion

La position clé du fer à cheval est la position « CONFIANCE ». Elle est le point d'équilibre du système, aux antipodes des extrêmes. Les partisans de cette option pensent que le management à l'œuvre au sein des grandes entreprise a une obligation morale autant qu'une obligation de résultats.

F. L'indifférence

Postulats

L'indifférence : est aussi nommée par « bien faire est rentable ».

Les partisans privilégient les buts sociaux car l'intérêt économique de l'entreprise est un jeu.

La différence entre les deux positions est l'indifférence et la confiance significative.

Les partisans reconnaissent de manière implicite un échange entre les buts économiques et les buts sociaux tandis que les partisans de l'indifférence ne voient aucune contradiction au conflit entre les deux. Le pouvoir reste ainsi sous la mainmise du dirigeant.

Hypothèses :

Pourquoi « Bien faire, c'est rentable » ?

Dans quelles mesures les entreprises devront faire appel de plus en plus à la sensibilité sociale pour faire face à la concurrence ?

Commentaires :

Deux grandes idées se dégagent de la position de l'indifférence :

- La micro perspective
- La macro perspective

La micro perspective : soutient que l'entreprise en tirera un bénéfice personnel direct, une récompense particulière, de ses actions sociales.

La macro perspective ou perspective collective affirme que le bénéfice sera le même pour tous ; c'est l'ensemble du mode industriel qui profitera indirectement de son comportement social.

La récompense directe considère exclusivement la relation entre les agissements socialement responsables et les résultats sur le plan économique. C'est le fait de dire et de penser que si on traite correctement ses ouvriers, qu'on les respecte à leur juste valeur, permet à l'entreprise de gagner.

La responsabilité sociale est un investissement sûr ; elle améliore l'image de l'entreprise, resserre les liens avec les partenaires, et crée un environnement plus sain et plus convivial. Bowman considère dans « l'investisseur et la responsabilité sociale de l'entreprise », que « la responsabilité sociale d'une entreprise dépend soit de l'attitude, « noblesse oblige », de son dirigeant, soit de la législation et de la responsabilité sociale de l'entreprise entrent fondamentalement en conflit avec les intérêts des investisseurs ».

En résumé, Bowman n'est pas d'accord avec les positions « confiance » et « réglementation » et préfère la position « confiance » ; Il démontre que « bien faire est rentable » ! il propose le marché des actions comme vecteur de conversion des bénéfices indirects de la responsabilité sociale en bénéfices directs.

A travers le temps, les grandes entreprises justifient envers les médias qu' elles font tout pour la responsabilité sociale mais en réalité ce sont le plus petites entreprises qui investissent le plus dans ce domaine.

Ackerman présente la peur des représailles : il faut être bon sinon rien » !

Conclusion :

« Bien faire est rentable » semble promoteur pour l'entreprise engagée personnellement dans une communauté identifiable (de clients, de citoyens d'une même commune…) mais ce n'est pas une raison pour prôner la position « indifférence ». La question des récompenses directes a quelques partisans mais se limite à des comportements bien spécifiques.

L'indifférence sans la pression ne veut rien dire !

L'incitation porte essentiellement sur les motivations de l'entreprise et accepte implicitement la situation de statu quo de la configuration du système clos alors que la « restauration » se situe le plus à droite du fer à cheval. Cette position réclame des changements radicaux dans leur constitution. Si la position « indifférence » signifie pour l'entreprise que « bien faire est rentable », l'incitation dit à la société civile que « bien faire a un coût » et à l'entreprise « faire bien, uniquement quand c'est rentable » !

Quand une externalité négative peut être attribuée directement à une entreprise, la réglementation semblerait être la position à retenir. On se demande comment une entreprise pourrait justifier de payer une entreprise pour qu'elle cesse de provoquer des nuisances spécifiques. L'incitation serait la position propice lorsqu'il existe des problèmes sociaux dont la responsabilité directe n'incombe à aucune entreprise, mais dont les solutions dépendent des compétences et du savoir des entreprises.

Henderson est partisan de l'incitation : elle est la moins idéologique des huit positions. Elle se contente de postuler que « l'entreprise est un instrument économique (selon Henderson « un ordinateur programmé dans le langage des dollars et des cents », ne s'intéresse pas aux besoins de la société, ne participe pas aux batailles idéologiques de la libre entreprise. »

Est-ce une entreprise sans morale ?

Bower a tendance à défendre l'entreprise qui est pris par les données économiques plutôt que l'entreprise morale. Comme il a été dit dans le chapitre de la « confiance », les structures et les systèmes de contrôle mènent les grandes entreprises à être non réactives sur le plan social, sinon réellement irresponsables. L'ordinateur est programmé dans le langage des chiffres, qui servent aux mesures des écarts, et ces résultas chiffrés ramènent aux critères économiques.

Actualité de la position :

Il serait possible de rattacher cette position à l'exemple suivant :

Les progrès techniques réalisés en matière de bioénergie (la transformation des déchets agricoles et autres matériaux organiques en combustibles et produits divers), permettraient de sortir de cette impasse.

Cela aurait des retombées surprenantes sur plusieurs domaines comme la croissance économique dans le monde en développement, réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'atténuation vis-à-vis du pétrole. La bioénergie consiste à cultiver le combustible. Pour ce faire, les industriels ont eu besoin de l'éthanol ; c'était ainsi l'occasion de faire bien tout en faisant bien les choses.

Depuis plusieurs décennies, les Etats-Unis ont favorisé le développement de l'éthanol car il offre de multiples avantages nationaux ; cela est bénéfique aux agriculteurs, à l'environnement, et à la sécurité énergétique de la nation. L'éthanol va aussi permettre de dynamiser le développement économique à travers le monde.

G. Incitation

Postulats

Incitation : « bien faire a un coût »

Il existe un conflit réel entre les buts sociaux et les buts économiques et qu'ils agissent clairement en faveur des seconds. Ici les buts de l'entreprise ont bousculé nettement en faveur des propriétaires.

Hypothèses

A quel moment peut on parler d'incitation ?

En quoi l'incitation motive-t-'elle les entreprises en se retrouvant dans un Système Clos ?

Dans quelles mesures « bien faire a un coût » ?

Commentaire

L'incitation porte sur les motivations des entreprises et accepte implicitement la situation de statu quo de la configuration du Système Clos.

Tandis que la restauration préconise des changements radicaux dans leur constitution. L'incitation rappelle en fait l'indifférence dans son acceptation du statu quo mais est différente car elle s'intéresse aux objectifs sociaux. Pour les partisans de l'indifférence, ils permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs économiques attendus. Pour les partisans de l'incitation, les programmes sociaux sont pris en compte quand ils permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques. L'entreprise doit gérer ses propres problèmes économiques. Elle ne se préoccupe des problèmes sociaux uniquement que lorsqu'elle a un intérêt économique à le faire.

L'indifférence signifie pour l'entreprise « que bien faire est rentable ». Par ailleurs, l'incitation nous interpelle par le slogan « bien faire a un coût » et l'entreprise doit « faire bien, uniquement quand c'est rentable ».

Si l'incitation se trouve face à la réglementation sur le fer à cheval cela s'explique par le fait que l'entreprise doit respecter des pénalités. Autrement dit l'entreprise doit assumer les fautes qu'elle commet : elle doit payer pour ses externalités négatives ce qui veut également dire que l'entreprise est rémunérée pour ses externalités positives. En fait ces deux positions sont souvent interchangeables : la pollution peut être diminuée par des amendes issues par des nuisances et les dommages causés ou par des compensations financières afin d'apporter des améliorations apportées.

Seulement quand une externalité négative peut être attribuée directement à une entreprise, la réglementation semblerait être la position à retenir. Il est difficile d'envisager comment un gouvernement pourrait justifier de payer une entreprise pour qu'elle cesse de provoquer des nuisances spécifiques. L'incitation est la position adéquate pour les situations qui provoquent un problème social dont la responsabilité directe n'est pas la conséquence de l'entreprise. En faisant appel à l'incitation, le gouvernement utilise les mécanismes du marché pour satisfaire des besoins sociaux et minimiser les risques de prolifération de sa propre bureaucratie.

Henderson est un fervent partisan de l'incitation. Les limites de cette position résident dans le fait qu'elle ne se préoccupe pas des besoins de la société et ne participe pas aux liaisons possibles sur la libre entreprise.

Pour Bower et Ackerman, les systèmes de contrôle formels des grandes entreprises de même que les différentes techniques d'endoctrinement qu'elles utilisent, contraignent les entreprises à favoriser des objectifs économiques à court terme. Bower met l'accent sur les objectifs et les résultats chiffrés à atteindre et met de côté l'entreprise sans morale. Il s'avère néanmoins que les systèmes de contrôle mènent les grandes entreprises à être non réactives sur le plan social, et les grandes entreprises à être non réactives sur le plan social, sinon elles restent irresponsables. De plus, le critère d'efficacité qui n'aurait pas en apparence de valeur mesurable, est en fait un concept porteur de valeur. L'ordinateur est programmé dans le langage binaire, utilise des chiffres, qui servent à mesurer les résultats et ainsi les chiffres nous ramènent inévitablement aux critères économiques.

Il serait aisé de dire qu'il faudrait manœuvrer l'incitation pour faire un meilleur usage de ses instruments économiques ; en fait l'entreprise n'est un instrument uniquement que pour ceux qui savent jouer son jeu c'est-à-dire exprimer ses besoins d'une façon claire, opérationnelle, et économique.

Conclusion :

L'incitation semble être une position pleine de promesse mais ses applications sont limitées.
Elle est utile lorsqu'un problème social n'est pas crée par des entreprises immédiatement identifiables, lorsque la grande entreprise dispose des compétences particulières et du savoir nécessaire pour gérer le problème, à partir du moment où des solutions peuvent être définies clairement à des rétributions économiques tangibles ; lorsque le danger d'une approche économique empêche un traitement véritablement social des besoins sociaux est minime.
Pour d'autres problèmes sociaux, l'incitation n'est pas la position logique à prendre.

Actualité de la question

Pour illustrer la position de l'incitation et de « bien faire a un coût », nous pouvons réfléchir sur la catastrophe maritime de l'Erika. Le 12 décembre 1999, une marée noire s'étend sur une partie de l'Atlantique. Ce désastre a dû faire réagir rapidement les autorités publiques qui ont demandé des comptes à TOTAL FINA ELF. Un vaste chantier de sauvegarde de l'environnement s'est mis en place. Le stockage, le transport, l'élimination des déchets (algues, sable, galets…) deviennent très vite un grave problème. De nombreux stockages provisoires sont improvisés en haut de plage dès le début des opérations.

Une vingtaine de stockages intermédiaires est ensuite créée pour regrouper les déchets sur un secteur. TOTAL FINA ELF annonce tout de suite qu'il prend rapidement en charge cet aspect de la lutte.
Pour le traitement, TOTAL FINA ELF établit un cahier des charges avec l'aide d'un comité d'expert ; la société Brézillon aura deux ans pour traiter l'ensemble des déchets.

Ces déchets sur les plages ont été stockés en deux étapes :
La première les stockages dits « intermédiaires »
Les déchets sont collectés en haut des plages dans des bennes, avant d'être transportés dans des sites de stockages sites intermédiaires. Ce type de stockage est mis en place par des communes à proximité des chantiers de dépollution, ces sites ont fonctionné en stockage « tampon » pour absorber les écarts entre les quantités collectées. Les chantiers et les capacités d'accueil des stockages dits lourds. La durée de vie n'a pas éxédée quelques semaines. Dès le début du mois de janvier 00, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement a donné des instructions aux préfets des départements concernés visant à définir les conditions de stockage pour éviter toute pollution, et limiter et encadres et résorber au plus vite ces sites. La dépollution s'est déroulée en quatre phases.

Les sites de stockages dits « lourds »
Sert pour le stockage à moyen terme, des déchets collectés sur le littoral, dans l'attente de leur traitement définitif. Quatre sites dits « lourds » ont été mis en place : l'un de 40 000m3 aménagé à la raffinerie ELF ANTAR FRANCE De Donges. Le 6 janvier 00, un site supplémentaire s'ouvre à Frossay et un site « Octel » de 13 000 m3 déjà complètement rempli.
Cet exemple illustre bien que TOTAL FINA ELF cherche à réparer les dommages causés par l'Erika et que « pour faire bien, a un coût ».

H. Restauration

Postulats
La dernière position du fer à cheval, située à l'extrême droite présente un profond changement de la configuration du pouvoir dans les grandes entreprises. Elle rejette tout objectif social au profit des objectifs économiques, envisageant l'entreprise comme un Instrument (au service de ses propriétaires).

Hypothèses

La responsabilité sociale ne serait possible que grâce à la restauration ?

Quel pouvoir ont les actionnaires sur l'entreprise ?

Commentaires

La dernière position, située à l'extrême droite du fer à cheval, rejette tout objectif social au profit des objectifs économiques, envisageant l'entreprise comme un instrument au service de ses propriétaires. Le changement est le suivant : les partisans de cette position pensent que la perte de contrôle par les propriétaires entraînent la disparition de la légitimité de l'entreprise.
Ils veulent absolument retrouver les propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires. Ils sont persuadés que la conduite de la poursuite des objectifs économiques passe par le retour du contrôle des actionnaires.

Cette position met en valeur les propriétaires c'est-à-dire les actionnaires. Alors que les partisans de l'incitation acceptent implicitement que le pouvoir soit placé entre les mains des dirigeants de l'entreprise, ceux de la restauration sont convaincus que la continuité de la poursuite des objectifs économiques, maximiser le profit, passe par le retour du contrôle aux mains de ceux auxquels le profit est destiné.

En résumé, le pouvoir aux propriétaires a un objectif de profit maximum. Il ferait passer l'entreprise d'une configuration du Système Clos à un instrument de contrôle externe. C'est dans ce sens que la restauration se rapproche de la nationalisation, située à l'autre extrême du fer à cheval, et de l'éventail politique. Ces deux positions ont le même diagnostic : les dirigeants auto promus n'ont aucun droit d'imposer leur propre conception des objectifs de l'entreprise. Elles partagent la conséquence de ce diagnostic, à savoir que la coalition externe doit évoluer d'une façon passive à une forme dominatrice. Leur point de divergence concerne la nature de l'agent d'influence et les objectifs qu'il pourrait imposer à l'entreprise.

Selon Friedman, les partisans de la restauration sont peu nombreux, mais ils savent se faire entendre. Leur idéologie a été établie par Smith au moment de la naissance des idées qui ont conduit à la guerre d'Indépendance en Amérique, avant d'être modernisée par Milton Friedman.

Smith plaidait en faveur de l'indifférence, mais en terme économique plutôt que social. Selon Smith, il était possible d'ignorer le chef d'entreprise. Néanmoins, Friedman cherche à montrer qu'il faut répondre aux objectifs économiques des propriétaires afin que la société soit servie par le secteur privé. Smith prône la petite entreprise, qui règne alors en maître et Friedman défend la restauration.

Selon Friedman, le marché économique a faibli entre 1770 et 1970. Les dirigeants ont peu à peu remplacé les propriétaires dans les décisions, concernant les objectifs des grands entreprises, et les gouvernements se sont emparés du libre échange des marchandises. On s'est ainsi éloigné de l'extrémité droite du fer à cheval. Les idées de Friedman par rapport au fer à cheval, ne reconnaissent que deux positions : les extrêmes à savoir « la restauration » et « la nationalisation ». Hayek parvient à la même conclusion : le contrôle des décisions « ne doit pas rester sans maître ». Il prône uniquement pour la restauration.

Le problème de savoir qui doit contrôler les grandes entreprises est le sujet d'une guerre entre deux idéologies, c'est-à-dire entre « un socialisme subversif », et « la libre entreprise » (selon les termes de Friedman). Il n'y a alors pas de place pour la nationalisation, ni pour la restauration, ni la confiance. La restauration est la solution la plus évidente. Il est impératif de trouver le moyen de tourner la grande entreprise vers la droite, seule voie pour la libre entreprise. Cela signifie que le pouvoir est rendu aux propriétaires, comme à l'époque d'Adam Smith, et la responsabilité sociale est remplacée par le profit maximum.

Critiques de la position de Friedman sur le plan des théories de l'organisation :

La restauration, telle qu'elle a été décrite, repose sur trois groupes d'hypothèses (techniques, économiques, et politiques), chacun d'eux possédant leurs propres erreurs.

Les hypothèses techniques reposent sur l'erreur du contrôle de l'actionnaire ;

- Que les actionnaires voudront contrôler officiellement l'entreprise
- Qu'ils le peuvent,
- Qu'un tel contrôle changera tout

L'évolution de la Bourse tout au long du XXème siècle va à l'encontre de ces hypothèses.

Dans les chapitres précédents, nous avons vu que les actionnaires se considèrent de plus en plus comme des fournisseurs de capital à la recherche d'un retour sur investissement stable, que s'il ne la retrouve pas ici, ils iront la chercher ailleurs ! L'origine du problème est la dispersion des actions.

Selon l'étude de Olson (1965, 1968), il montre qu'une large distribution du pouvoir parmi les membres d'un grand groupe n'incite aucun d'entre eux à l'exercer pleinement.
La dernière hypothèse technique (abordée dans le chapitre 6 de « Pouvoir des organisations ») dans lequel il est démontré que la plupart des dirigeants n'ont pas le temps et n'ont pas toutes les informations qui leur permettraient de contrôler étroitement la marche de l'entreprise.

Dans le meilleur des cas, ils nomment le directeur général, mais ensuite ce dernier a toute la charge pour prendre les décisions qui s'imposent. Toutefois lorsqu'un dirigeant représente une concentration de propriétaires, il fait l'effort de s'informer et détermine lui-même les objectifs qui guideront son équipe dirigeante. Ni la restauration, ni la démocratie représentative, ni la nationalisation ne procurent davantage de solutions à l'absence de contrôle externe officiel. Dans l'hypothèse où les actionnaires, les salariés ou même l'Etat pourraient véritablement s'emparer du pouvoir sur le conseil d'administration, ils ne seraient pas nécessairement capables de contrôler les décisions des dirigeants.

Certains pensent que, dans l'existence de marché libre accompagnée d'une concurrence totale, il prédomine la libre circulation, d'information ouverte, de souveraineté du consommateur, de la mobilité de main d'œuvre…Il s avère néanmoins que plus l'entreprise est grande plus elle peut manipuler le marché !

Friedman part du postulat que « la grande entreprise, amorale, est l'instrument utilisé par la société pour procurer biens et services et, plus largement, qu'une société n'est « libre » et « démocratique » que si ses leaders sont élus au suffrage universel et n'interviennent en aucune façon dans les affaires. » Son opinion prend naissance dans la distinction radicale entre objectifs sociaux et objectifs économiques, les uns étant issus des élus, les autres, du patronat.

Conclusion

Ce vaste débat tourne autour des questions fondamentales de la démocratie. Que signifie ce mot dans les pays industrialisés ? Pour Friedman, la restauration repose sur plusieurs hypothèses, plutôt incertaines, parfois techniques, mais pour les plus importantes d'entre-elles, économiques et politiques, qui ont été à peine pensées par les partisans de cette position. Le renouveau du débat est le contrôle des grandes entreprises. La restauration pourrait convenir à des PME, dans un environnement concurrentiel, qui n'en n'a pas forcément besoin. Notre époque exige de la grande entreprise des modifications de fond, que la restauration du contrôle par l'actionnaire ne peut en aucun cas induire. La restauration pourrait redevenir à l'échelle plus humaine. La restauration est la position de la nostalgie au passé sans ses difficultés.

Actualité de la position :

Si nous prenons la société Microsoft. Microsoft Corporate est présent dans 70 pays et compte environ 50 000 personnes. La société a comme premier objectif d'être à l'écoute des clients, répondre à leurs attentes, anticiper leurs besoins… et comme second objectif de servir le marché informatique français avec des produits adaptés, par le biais des partenaires compétents.

Ses engagements : depuis 10 ans Microsoft s'implique toujours davantage pour que les technologies de l'information soient accessibles à tous les publics (adultes, novices, expérimentés, enfant, étudiants, personnes handicapées…).

Ils respectent :

- La responsabilité sociale et environnementale (fait en sorte d'apporter une plus value dans la vie de chacun, même pour les personnes handicapées, malades)
- L'accessibilité du matériel (afin de créer des logiciels adaptés pour tout type de public)
- A donner une informatique de confiance (sécurité et fiabilité du matériel).

Toute cette charte qualité mise en place s'adresse également aux actionnaires : Microsoft résume en deux mots sa collaboration avec les actionnaires : dialogue et transparence.

Ce type de relation avec les propriétaires existe depuis l'entrée sur la Bourse électronique du Nasdaq, en 1989, d'où on pouvait déjà compter sur 56 000 collaborateurs de l'entreprise.

Concernant la transparence, la société met l'accent tout le long de l'année sur l'information. Ainsi les actionnaires peuvent s'informer, grâce au site qui leur est dédiés, et qui leur donne régulièrement des résultats fins détallés, et leur livre la stratégie et les axes de recherche et de développement. Ce site rassemble toutes les informations financières et stratégiques de l'entreprise comme les rapports annuels, discours, compte-rendu…
Microsoft va à l'encontre des besoins de ses actionnaires en organisant des événements autour d'une technologie ou de la stratégie de l'entreprise.

8. Les principales conclusions du livre :

Les positions sur le fer à cheval représente une boîte à outils, un porte-feuille
La grande entreprise doit exister nous avons besoin qu'elle se soumette à diverses forces qui la contrôlent.

Ce livre a été réalisé avec ***la théorie de la contingence*** : chaque position du fer à cheval est acceptable et répond à la question suivante ; à quel moment telle ou telle force doit-elle contrôler la grande entreprise ? La taille de la firme, la concurrence et la concentration constatées dans son secteur d'activité, ses externalités et les dangers qu'elles font encourir à l'ensemble de la société, l'importance de sa mission au niveau social se lie avec la politique des pouvoirs publics ; ces facteurs font partie de ceux qui aideront à trouver les positionnements adéquats au cas par cas.

Selon Mintzberg, l'individu le plus engagé verra la nécessité de mêler les différentes positions afin de gérer le problème de contrôle de la grande entreprise. La grande entreprise est et restera une institution économique chargée de fournir la plus grande partie des biens et des services, ce qui ne l'empêche pas de ne pouvoir se passer de dirigeants socialement responsables.

Position « confiance » ou « socialisation »

Il est très important que les salariés aient confiance en leur dirigeant : c'est la position centrale du fer à cheval. La façon dont la très grande entreprise est gérée aujourd'hui pour rester efficace, le dirigeant nécessite que le dirigeant détienne un pouvoir décisionnaire extrêmement élevé.

Chaque décision importante de la grande entreprise entraîne des conséquences sociales et économiques extrêmement liées : les positions de la branche droite du fer à cheval sont les seules valables. La grande entreprise est une institution à but lucratif, mais elle est également sociale !

Les objectifs sociaux demeurent en grande partie non opérationnels.
En résumé, les dirigeants ont un pouvoir discrétionnaire considérable, car ils ignorent les besoins sociaux et ont une fâcheuse tendance à détourner les réglementations et les normes pour ne plus les subir.

La responsabilité sociale est présente dans la grande entreprise car il existe un minimum de morale. L'amélioration des comportements sociaux tiennent dans la responsabilité sociale. En effet, le directeur général doit donner le ton du comportement socialement responsable à adopter. Le directeur général doit être juste avec les salariés ; les récompenser suite à un bon résultat et les alerter quand il remarque une dérive de comportement.

La confiance est une prédiction qui se réalise en grande partie. Mintzberg a démontré que les grandes entreprises n'appartiennent pas seulement aux propriétaires mais aussi aux salariés ; nous devons encore croire à la responsabilité sociale et à la confiance.

9. Mise en perspective des points clés du livre

Qui contrôle les entreprises ?
A travers ce livre, Mintzberg nous fait comprendre que c'est une question complexe, non résolue et pourtant de plus en plus prégnante surtout dans les pays développés, à l'heure où les scandales comptables et financiers continuent à plomber l'économie capitaliste. La solution passe sans doute par un mélange subtil des huit options possibles.

La théorie de la contingence est un des facteurs du pouvoir :
Il considère qu'au niveau du pouvoir :

- Plus le contrôle externe s'exerce sur l'organisation, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée
- Le besoin de pouvoir des membres de l'organisation conduit les organisations à avoir des structures excessivement centralisées

- Il existe en matière de structure et de culture, un mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si ce n'est pas approprié pour l'organisation.

Comment distribuer le pouvoir au mieux au sein des grandes firmes et autour d'elles sans les brider, cela afin qu'elles restent réactives, énergiques, et efficaces ? Pour que le pouvoir se sente responsable, il faut qu'il se croit menacé. Le risque de la perte doit être supérieur à la perspective du gain. Si l'entreprise se montre réceptive à tel ou tel comportement raisonnable, c'est qu'elle redoute de devoir quelque chose.

La responsabilité sociale

Renoncer à la responsabilité sociale, c'est cautionner le nivellement des comportements par le bas. Les entreprises ne doivent pas s'en remettre aux contrôles externes, aux pressions, aux règlements en tous genres. Au fond, si les salariés ne sont pas en mesure de faire confiance à leurs dirigeants, c'est que la société ne présente que peu d'intérêt.

Il est également possible de faire référence à G. Morgan dans « les images de l'organisation » dans lequel l'auteur considère l'organisation comme une entreprise et dont nous avons plusieurs vues sur cette entreprise. Deux d'entre elle est le système politique et l'instrument de domination.

Enfin, l'organisation est vue comme un système du gouvernement mettant en jeu divers principes politiques pour légitimer différents types de règles. Une préoccupation essentielle est l'action politique vue comme tentative de conciliation d'intérêts divergents pour la consultation et la négociation.

Il mentionne les termes de :

- Autocratie : « nous allons faire comme cela »
- Bureaucratie : « nous sommes censés faire comme cela »
- Technocratie : « le mieux, c'est de faire comme cela »
- Démocratie : « comment allons nous faire ? »

Il pense également que le concept de rationalité utilisé pour décrire les buts de l'organisation ou fonder des décisions est pris comme une ressource que l'on utilise à des fins politiques.

Trois visions du pouvoir :

- Vision pluraliste : équilibre et coordination des intérêts des membres de l'organisation
- Vision unitaire : intérêts de l'individu confondus avec les intérêts de la société.
- Vision radicale : intérêts de classes en conflit donnant lieu à des clivages sociaux profonds.

Ensuite, l'organisation est vue comme un instrument de domination, vue de Marx qui met en valeur les aspects exploitation de l'organisation. L'organisation est conçue pour employer toutes les communautés et développer les pays pour achever ses propres buts. La domination explique la croissance des unions travaillistes et la promulgation de lois pour contrôler les activités de l'organisation. Ainsi les travailleurs sont-ils traités comme un produit pouvant être acheté et vendu d'où le terme de main d'oeuvre.

Même si les dirigeants peuvent avoir de bonnes intentions, poursuivre des objectifs organisationnels, ceux-ci peuvent causer pollution, maladies professionnelles (cas de l'amiante).

10. Actualité du livre

Ce livre tente de donner une réponse à qui doit détenir le pouvoir dans une grande entreprise ? Ses actionnaires, ses managers, son personnel, les groupes extérieurs, ? Ses objectifs doivent ils être purement économiques ?

Ces questions étaient déjà posées en 1983 dans le « pouvoir des organisations ». Mais l'édition française, publiée en 1990, était amputée de sa cinquième partie, qui est enfin publiée en France.

La question du pouvoir et du gouvernement d'entreprise reste d'actualité à l'exception des exemples donnés dans ce livre à l'autogestion yougoslave.

11. Bibliographie de l'auteur : les principaux ouvrages

Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Henry Mintzberg, édition Organisation, 1984.

Structure et dynamique des organisations, Henry Mintzberg, Ed. d' Organisation, 1998 (Coll. les Références).

Grandeur et décadence de la planification stratégique, Henry Mintzberg, Dunod, 1994.
Le management : voyage au centre des organisations, Henry Mintzberg, Jean-Michel Béhar, Ed d'Organisation, 2004.
Des managers, des vrais ! pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement, Henry Mintzberg, Ed. d'Organisation, 2005.

Pour en savoir plus sur le pouvoir des organisations

La corporate governance de Frédéric Peltier, Dunod, 2004.
Le pouvoir des organisations, Henry Mintzberg, Ed d'Organisation, 2003.
The Tyranny of Status Quo, Milton and Rose Friedman, Harcourt Press, 1984.