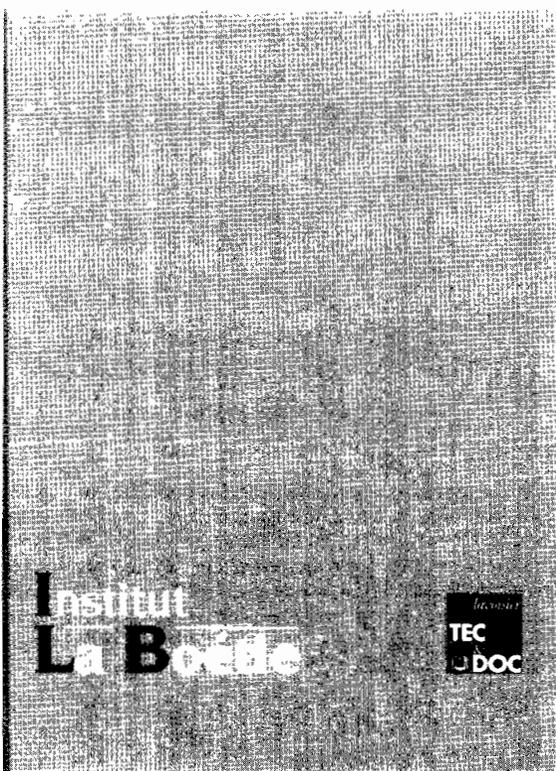


D1556

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

# L'entreprise et la société au service de l'homme



Institut  
**La Boétie**

TEC  
DOC

## PRÉFACE

*Les hommes lucides de notre temps qui ont connu les « trente glorieuses », puis la période en demi-teinte qui s'ouvre sur la crise du pétrole font retour sur le passé pour découvrir les lignes de force de l'avenir. Ils cherchent une sortie de crise « par le haut » pour un monde confronté à trois défis : la croissance, la technologie, les capitaux.*

*Le monde occidental semble avoir perdu le chemin de la croissance, alors que l'Extrême Orient semble l'avoir trouvé. Pour un certain temps, il est probable que l'essentiel de l'augmentation de la richesse mondiale se situera dans la zone Pacifique, là où les progrès technologiques se combinent avec une quantité et une qualité de travail pour produire en masse et au moindre coût, au profit d'une population nombreuse, jeune et dont les besoins de consommation fondamentaux sont loin d'être saturés.*

*Comment l'espoir d'améliorer les conditions de vie peut-il être proposé dans le cadre occidental d'une croissance faible, à des populations qui ont connu depuis deux générations une augmentation sans précédent du pouvoir d'achat ?*

*Le second défi est celui qui nous oblige à mettre en œuvre des moyens de production et de communication incorporant toujours plus de technologie, toujours plus coûteuse, mais indispensable pour que notre économie maintienne ses positions dans la concurrence internationale et gagne des parts de marché.*

*Si la modernisation n'est plus créatrice nette d'emplois dans l'industrie et le tertiaire administratif, les progrès de productivité devront également dégager les ressources pour des emplois nouveaux, qui ne seront plus localisés dans le processus de la production de richesse, mais qui seront créateurs de qualité de vie.*

*Le défi financier est provoqué par les énormes besoins de capitaux des pays de l'Europe orientale et de l'ex-empire soviétique, destinés à financer un vigoureux effort d'investissement qui remettra à niveau un appareil de production obsolète. A ces besoins s'ajoutent ceux des pays qui n'ont pas encore pu opérer leur sortie du sous-développement.*

*Je crois que nous vivons en France un peu au-dessus de nos moyens, comme d'ailleurs beaucoup de pays développés qui n'ont pas vu venir la*

*récession. Il faut donc avant tout diminuer les dépenses de fonctionnement de l'Etat et des administrations publiques pour favoriser l'investissement. Je recommande donc à mes amis politiques de ne pas avoir peur d'être impopulaires dans les difficultés de l'heure. Aussi devons nous être très attentifs à l'emprunt public. Notre voisin allemand couvre par l'endettement une grande partie des 100 milliards de DM qu'il injecte bon an mal an dans l'économie Est-allemande.*

*L'Etat emprunte cette année en France plus de 400 milliards de Francs mais ce n'est pas pour investir ; c'est pour couvrir des déficits dont une grande partie provient des dépenses de fonctionnement.*

*La consommation publique et privée est trop importante au détriment de l'investissement lui-même, de plus en plus coûteux dans les industries de pointe où nous avons des parts de marché à maintenir et à conquérir.*

*Ce n'est qu'à partir des richesses supplémentaires créées grâce à l'investissement que nous pourrons ensuite opérer des redistributions.*

*A côté des problèmes de croissance, qui ne sont pas propres à la France, il y a les adhérences propres à notre système social qui contribuent à créer le sous-emploi. Trente-cinq ans après les conclusions du rapport Rueff Armand, il faut constater que tous les corporatismes n'ont pas disparu.*

*Les technologies nouvelles de production, de communication devraient modifier profondément l'organisation du travail et la vie en société.*

*Actuellement ces changements ont du mal à voir le jour, en partie parce que les responsables politiques et professionnels ne tirent pas toutes les conséquences des progrès technologiques et qu'il y a beaucoup de résistance à la modernisation.*

*Pour résumer ma conception, je dirai que la société de demain sera une société où le bonheur ne sera pas recherché seulement au travers de l'argent. Les exigences vont se porter sur la qualité de l'environnement, sur la qualité des services, de l'habitat, des transports, etc.*

*C'est pourquoi de nouveaux équilibres géographiques devront être recherchés en France et l'aménagement du territoire devra être à nouveau une grande ambition.*

*L'accélération des progrès technologiques n'a pas encore secrété les modifications nécessaires dans les comportements de l'homme moderne au travail, dans les relations familiales, dans ses loisirs. Il n'a pas davantage satisfait son exigence de bonheur.*

*C'est bien là que l'apport des réflexions de Bernard de la Rochefoucauld et René Piétri est essentiel.*

*Leur recherche, menée au travers des enquêtes conduites auprès des acteurs de la vie économique démontre que c'est en faisant appel aux ressorts les plus profonds de notre culture occidentale, de l'humanisme le plus authentique, que nous trouvons les réponses aux énigmes posées à l'homme moderne.*

*Avant toute chose, leur réflexion témoigne que la prospérité n'est qu'un des fruits de la morale, de l'éthique des relations interpersonnelles, dans l'entreprise, dans la société, dans l'Etat.*

*C'est en vue du bien commun que l'individu se donne des exigences et fait effort pour nouer des relations harmonieuses avec les autres et également avec la nature.*

*Aussi le souci permanent de la qualité doit-il être au centre de nos pré-*

occupations pour l'avenir, particulièrement dans le domaine de la formation qui façonne l'individu tout au long de sa vie active, de l'enfance à la vieillesse.

Si dans le domaine éducatif la famille a perdu une partie de son rôle, l'entreprise, où se passe l'essentiel de la vie professionnelle doit rester ou redevenir un lieu privilégié de formation. Par là elle concourt à l'épanouissement de la personnalité de tous ceux qui participent à sa prospérité.

Comment ne pas apporter son appui aux auteurs, qui ont l'ambition de proposer comme objectif à tous ceux qui sont acteurs de la vie sociale de faire coïncider les finalités collectives des institutions publiques et privées avec le sens de la vie de ceux qui y sont engagés ?

C'est à cette « éthique de la responsabilité » que les auteurs opposent à « l'éthique de la soumission » que nous devons et notre liberté politique et notre relative prospérité économique.

Aussi je le répète nous devons être attentifs à ne pas laisser à l'Etat-Providence le pouvoir de laisser s'accroître les dépenses de fonctionnement au détriment de l'investissement.

La prise de risque pour la création de richesses est l'essence même de l'acte d'entreprise. Dans la mesure où les collectivités publiques détiennent une part non négligeable du pouvoir économique, elles ne peuvent échapper à cette règle de conduite entrepreneuriale et particulièrement au niveau local. Il est certes plus facile pour des hommes politiques de mettre l'accent sur les dépenses de redistribution dans une vision de court-terme qui hypothèque l'avenir.

Le responsable politique doit avoir les mains libres pour prendre les décisions courageuses en faveur de l'investissement. Et là, je ferai apparaître une opinion divergente des conclusions des auteurs sur deux points de leurs propositions institutionnelles : le référendum et le cumul des mandats. Le référendum ne peut être paré de toutes les vertus pour le bon fonctionnement d'une société, car en général, la procédure favorise plutôt le réflexe conservateur que l'esprit innovateur. Réservez-le pour les grands sujets et ne multiplions pas les occasions de laisser libre cours aux utopies ou d'accroître les risques de démagogie.

Le cumul des mandats électifs, s'il est raisonnable et limité, permet de faire passer les préoccupations des échelons inférieurs aux échelons supérieurs, et ainsi assure l'exacte représentativité et la cohérence, et ne conduit pas obligatoirement à la confiscation du pouvoir. Il représente la garantie que les élus connaissent et vivent les problèmes quotidiens de leurs électeurs. Au nom d'une pseudo-moralité politique, ne paralysons pas nos institutions.

Je souhaitais sur ces sujets, faire entendre mon opinion personnelle en me conformant à l'esprit de l'Institut La Boétie qui est celui de l'harmonie dans la différence.

Au moment où les idéologies s'étiolent, les leçons de la sagesse occidentale gardent toute leur valeur. Cette sagesse porte aussi le nom de philosophie. C'est elle qui nous donne encore les raisons d'espérer dans la liberté et l'esprit d'initiative qui nous ont permis par le passé de hisser l'Europe « ce petit cap de l'Asie » au premier rang de la civilisation.

René MONORY.

# TABLE DES MATIÈRES

Préface .....	III
Introduction.....	IX
<b>PREMIÈRE PARTIE : L'ENTREPRISE .....</b>	<b>1</b>
I. Découverte des styles de management et de quelques méthodes et principes d'action.....	3
II. Management et coopération.....	9
III. Philosophie du management.....	15
<b>DEUXIÈME PARTIE : LA SOCIÉTÉ.....</b>	<b>21</b>
I. Méthode d'analyse des systèmes socio-économiques.....	23
II. Des enseignements pour la France .....	31
1 - Économie de marché et économie administrée .....	32
2 - République unitaire et représentative et démocratie pluraliste ouverte .....	34
3. Des ajustements institutionnels nécessaires .....	36
III. Les fondements de l'économie de marché .....	41
1 - La propriété privée .....	41
2 - La concurrence .....	44
3 - La responsabilité et les compétences des personnes et des groupes .....	46
IV. La démocratie .....	51
1 - Le bien commun - objet de la démocratie et de l'économie de marché .....	52
2 - Institutions et coopération - un état de droit.....	58
<b>TROISIÈME PARTIE : L'HOMME .....</b>	<b>63</b>
I. Nature et destin de l'homme.....	67
II. Les grandes activités qui finalisent la personne humaine.....	73

VIII TABLE DES MATIÈRES

1 - Le travail, activité fabricatrice.....	73
2 - La coopération et l'amitié.....	74
3 - La recherche de la vérité .....	76
III - Finalité et morale d'action	
L'amour d'amitié et la coopération.....	79
<b>ANNEXES</b> .....	85
A. Autres applications de la méthode d'analyse des systèmes socio - économiques dans le domaine des politiques publiques et recommandations.....	87
B. La pensée philosophique d'Aristote à travers ses écrits .....	93
C. Dessein et politiques de l'Institut La Boétie.....	101
D. Entretiens avec des membres de l'Institut La Boétie .....	103
E. Exemples de projets d'entreprise.....	115
F. Le principe de subsidiarité.....	125
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	129
<b>NOTES</b> .....	131
<b>INDEX</b> .....	135

## INTRODUCTION

*“L'intérêt essentiel du but, c'est de trouver le chemin pour y parvenir. C'est ce chemin à parcourir qui est intéressant. La vie est amusante. La finalité du travail humain, ce n'est peut-être que cette route passionnante à parcourir”.*

Dans les années 1950-1960, des hommes, en France et ailleurs, créèrent des entreprises. C'était le début des “trente glorieuses”. Ces hommes d'entreprise partis, jeunes et enthousiastes, à la conquête de marchés tout neufs, c'était nous. Quelle aventure !

Très vite, nous avons parcouru le monde pour voir, découvrir, apprendre. Dans les rues de Paris, Bordeaux, Marseille, Philadelphie, Tokyo, nous avons observé les clients, les acheteurs : ils étaient les mêmes partout, à peu de choses près. Nous avons comparé les produits, les coûts, les marges, les services,... les écarts observés ont éveillé notre curiosité. Pourquoi en Amérique, à l'inverse de chez nous, les prix étaient-ils si bas et les marges si élevées ? Pourquoi, au Japon, les prix étaient-ils si élevés... et les marges aussi ?

La liste des questions s'allongeait. Les réponses ne paraissaient pas simples. Pourtant, dans le climat concurrentiel qui, peu à peu, s'installait en France et par le monde, il nous fallait trouver une réponse. Il en allait de la survie de nos affaires et de la prospérité de notre pays.

Notre premier souci a été le fonctionnement de nos entreprises. Nous avons observé les modes d'organisation de nos concurrents. Aux Etats-Unis, nous avons découvert le management ; en Suisse, en Allemagne, au Japon, nous avons observé les progrès de cette science moderne fondée sur le comportement humain. C'est ainsi que, sans le savoir, nous sommes devenus des philosophes, en étudiant et en observant l'homme dans son travail et dans sa vie. Car c'est lui qui est créateur de richesses, et l'entreprise est cette communauté de travail au sein de laquelle il exerce son initiative et sa responsabilité au service d'autres hommes.

Ce chemin parcouru nous a apporté bien des satisfactions. La coopération et même l'amitié étaient souvent réalités. En France, l'entreprise comme telle acquérait peu à peu droit de cité. On la parait de toutes les vertus. Ceci nous a surpris, car l'époque dont nous sortions avait affiché tant de senti-

\* Jacques Defforey, président de la société de Noyange, administrateur-fondateur de Carrefour, ancien président de l'Institut La Boétie.

ments contraires. Aujourd'hui, l'appellation de chefs d'entreprise est devenue titre de noblesse.

Nous avons alors pris conscience que cette situation nouvelle nous chargeait de nouvelles responsabilités, vis-à-vis cette fois-ci de notre environnement social, économique, politique.

Or, malgré nos efforts d'organisation, de productivité, nous nous sentions handicapés par rapport à l'Allemagne, à la Suisse, aux Etats-Unis, et surtout, au Japon. Les fonds propres de nos entreprises étaient faibles, la capitalisation boursière des six premières sociétés françaises de distribution réunies était en 1989 inférieure à celle de Mark and Spencer (Grande-Bretagne) ; le bénéfice de Toyota était l'équivalent de la capitalisation de Peugeot. Nos exportations étaient fragiles, notre tissu industriel, faible ; enfin, notre secteur public pesait très lourd dans notre économie.

Il nous fallait remonter d'un cran dans la chaîne des causes pour rechercher en dehors de nos entreprises, la raison de ces faiblesses. Nos institutions étaient-elles compétitives face à celles de nos principaux concurrents ? C'est ainsi que nous avons découvert l'économie de marché, sans trop savoir au début en quoi elle consistait. Nous avons constaté qu'elle fonctionnait moins bien en France que chez nos concurrents et nous nous sommes dit que c'était peut-être la cause de notre moindre compétitivité. Mais comment faire pour qu'il en aille autrement, puisque nos entreprises ne pouvaient être créées, se développer, prospérer que dans des **économies de marché** ? Il nous fallait donc rechercher les principes, les fondements de cette institution.

En 1979, lors d'un congrès des Centres Commerciaux à Paris, une matinée fut consacrée à l'urbanisme et aux terrains, c'est-à-dire à l'une des politiques publiques ayant une influence directe sur la croissance de nos entreprises. Nous avons eu alors l'idée de nous réunir, d'abord à douze, puis à vingt (nous sommes aujourd'hui plus de quatre-vingts), pour réfléchir à l'**économie de marché** et à nos responsabilités de citoyens en tant que chefs d'entreprise. C'est ainsi que naquit, la même année, l'Institut La Boétie \*. Des instituts de réflexion semblables existent dans les grandes démocraties depuis fort longtemps.

Dès l'abord, nous décidâmes de comparer, secteur par secteur, les principaux pays industriels avec la France, comme nous l'avions fait pour nos entreprises. Ceci nous conduisit tout naturellement à comparer leurs institutions politiques. Le système démocratique, redécouvert en Occident de nombreux siècles après que la Grèce l'eût inventé, nous est apparu comme la cause première du développement économique, le cadre organisé de l'économie de marché.

En effet, celle-ci n'existe nulle part en-dehors des institutions démocratiques. En France, son fonctionnement nous a semblé pourtant laisser à désirer. La place importante, voire prépondérante, prise par le pouvoir d'Etat, laisse aux individus et aux groupes une liberté d'initiative et de gestion insuffisante. Etait-ce la clé de la moindre compétitivité de notre économie ?

Cette question nous incita à approfondir notre recherche, avec pour objectif de parvenir à des recommandations, dont le but serait de faciliter,

\* Pourquoi "La Boétie" ? tout simplement, parce que nos premiers bureaux étaient situés rue La Boétie, dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

voire d'encourager les évolutions nécessaires. (Ces évolutions, dans l'ensemble, paraissent aujourd'hui aller dans le bon sens : le nombre de journées perdues pour faits de grève a considérablement diminué dans notre pays, et ce n'est qu'un exemple). Mais sur quels fondements allions-nous pouvoir asseoir ces recommandations ?

Dans nos entreprises, nous avons pour règle d'ordonner nos stratégies et nos politiques à des objectifs, à des finalités. Mais pour pouvoir transposer cette démarche dans le domaine des institutions politiques, encore fallait-il s'assurer qu'elles présentaient avec le management des entreprises de fortes similitudes, voire qu'elles procédaient d'une même nature profonde ? En clair, pouvions-nous nous appuyer sur la stratégie de nos entreprises et sur notre expérience pratique pour apporter une utile contribution au fonctionnement de la société ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes mis à la recherche des racines de notre civilisation, en remontant peu à peu dans le passé, ce qui nous conduisit jusqu'à la Grèce Antique, berceau de notre culture, car c'est là que se trouvaient les fondements du management moderne et de la démocratie..

Dans un monde qui évolue et se transforme aussi vite, au point de nous couper chaque jour davantage de nos racines, il nous a semblé que c'était sur la nature de ces fondements que le débat s'ouvrait de plus en plus.