Le gouvernement de l'entreprise dans le monde d'aujourd'hui

Autor(en): **Collette, Serge-William**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **25 (1967)**

Heft 1

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-136194

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Le gouvernement de l'entreprise dans le monde d'aujourd'hui

Serge-William COLLETTE
Ingénieur A & M
ingénieur en chef au Groupe Planus
Directeur de Planus A.G. Zürich

Il nous vient l'intention de remplacer dans ce titre « aujourd'hui » par «demain », si tant est que l'entreprise — cellule économique — achève une longue mutation sans avoir tout à fait renié le siècle passé.

Pour justifier l'instant de référence, nous rappellerons une parole de Lyautey qui — arrivant au Maroc en 1912 — s'étonnait qu'on n'y ait point planté d'oliviers, fournisseurs d'huile et... d'ombre pour les cultures potagères. Il lui fut répondu que cet arbre différait trop longtemps sa production de fruits. « C'est une raison pour commencer aujourd'hui même », répondit Lyautey.

Pour situer l'entreprise dans son rôle, un rappel historique est nécessaire.

L'entreprise dont nous nous réclamons encore est née au XIXe siècle. Quatre pays — Angleterre, Allemagne, Autriche-Hongrie et France — y ont le monopole de la production.

Les ressources recensées dans le monde sont affermées à ces quatre puissances.

Si l'une vient à leur faire défaut, une expédition militaire est promptement mise sur pied et — le pavillon sitôt hissé — les chefs d'exploitations se mettent à la tâche.

La doctrine économique se résume à dire : « On vend ce que l'on produit. »

Les investissements se limitent à des bâtiments (érigés sur des terrains possédés ou acquis à vil prix) et aux seules machines que l'homme ne peut pas remplacer pour des raisons de puissance ou de rapidité intrinsèques.

La doctrine commerciale est inexistante: les besoins (demande) sont supérieurs à la production (offre). Il suffit de montrer pour vendre en participant aux foires ou en mettant les colporteurs sur la route. Quelle est alors la forme générale du gouvernement de l'entreprise ?

Celle-ci est familiale, dynastique même. La création des sociétés anonymes — en 1881 — modifie peu au début cet état de faits.

Tout le pouvoir est centralisé autour du patron et les collaborateurs ne sont que des exécutants dépourvus de droits.

La condition ouvrière — décrite par Zola, dans *Germinal* notamment — est misérable:

— les syndicats n'existent pas encore;
— les premiers mouvements sociaux datent de 1905, si l'on veut bien ne pas considérer les épopées romantiques de 1848;
— les églises restent muettes.

Le gouvernement de l'entreprise est une dictature; son destin procède de la seule volonté des dirigeants.

Les premières années du XXe siècle apportent peu de changement à cette situation, si ce n'est l'éclosion d'un pays neuf (qui n'est pas encore une nation): les USA, nouveaux venus dans le concert des grandes puissances, puis de l'URSS.

La situation se modifie après le premier conflit mondial. L'économie universelle subit les conséquences des hécatombes, des déplacements de frontière, du syndicalisme et cherche un équilibre que la grande crise de 1929-1932 compromet.

Ce n'est qu'à la fin de la seconde guerre mondiale qu'apparaît une économie spécifique de ce siècle; tentons de la résumer à ses caractéristiques essentielles.

Les besoins (demande) sont inférieurs — *en apparence* — ou, au plus, équilibrés à la production (offre). « On produit ce que l'on peut vendre. »

Cette constatation n'est valable que pour les pays pourvus. Le tiers monde, en effet, la dément catégoriquement dans son tragique dénuement (*cf. Le Poids du tiers monde* par J. Lacouture, *L'Afrique est mal partie* par A. Dumont).

Les monopoles de production ont disparu.

Les richesses naturelles sont détenues ou revendiquées par les nationaux, théoriquement en fait, car:

— les grandes puissances continuent d'exercer un colonialisme économique;
— les bourses restent l'apanage des pays pourvus qui règlent les cours du cacao, du café, du sucre, du jute, du sisal, du coton, de la laine, du cuivre, de l'étain, etc.;
— les accords de Bretton Woods attribuent à quelques rares pays le contrôle des échanges par le truchement des liquidités monétaires.

Les expéditions militaires ne peuvent plus être envisagées pour la conquête des ressources.

A ce titre, l'intervention des USA au Viet-nam est une opération-verrou. Le sud-est asiatique recèle des ressources inexploitées:

— nécessaires aux USA à partir de 1975, c'est-à-dire dès que leurs sources d'approvisionnement actuelles se révéleront insuffisantes à alimenter leurs besoins;
— nécessaires à la Chine pour accéder au rang de grande puissance, nourrir les besoins d'une population qui s'accroît de deux Suisse par an, pour couper le ravitaillement de l'Occident.

Le marxisme se détériore, dans ses composantes économiques:

— les hypothèses de 1867 sont caduques (suprématie numérique du secteur primaire, paupérisation des masses citadines);
— les économistes tchèques, puis Liebermann en URSS, réintroduisent des données comptables et le profit dans la gestion;
— l'administration, hypertrophiée, paralysante et improductive, ampute le produit national;
— les exégètes de Marx replâtrent sans succès une idéologie qui laisse les masses de plus en plus indifférentes.

Le syndicalisme abandonne le terrain politique pour situer ses négociations sur le plan d'une répartition du profit. Les slogans n'ont plus cours, la lutte des classes est close, la justice sociale implantée.

Les producteurs sont avant tout des consommateurs.

Mais les quatre cinquièmes de l'humanité ont faim. Leurs besoins essentiels sont loin d'être satisfaits, augmentent au rythme d'une natalité galopante. Les autres besoins ne sont pas encore apparus.

Ce « tiers monde » nous concerne, en premier lieu si nous entendons encore le message des évangiles, mais aussi si nous considérons ses besoins et ses ressources, essentiels à nos économies pour les pourvoir et les utiliser respectivement.

Ce « tiers monde », résigné ici, belligérant ailleurs, nous menace dans nos consciences ici, dans notre sécurité ailleurs: les frontières septentrionales et occidentales de Chine voleraient en éclats en cas de famine.

Et le gouvernement de l'entreprise ?

L'entreprise n'est donc plus dirigée par une seule volonté, dans un monde complaisant.

Les forces en jeu qui conditionnent son avenir sont nombreuses. Elles peuvent naître de contraintes contre lesquelles le système primaire du XIXe siècle, d'ailleurs démantelé, ne pourrait plus réagir:

— la dictature du chef d'entreprise a pris fin;
— l'entreprise est politiquement concernée par un système mondial de facteurs, directement ou indirectement;
— la complexité de la gestion et des décisions n'est plus à l'échelle d'un homme, mais d'une équipe.

Nous allons donc tenter de proposer à l'entreprise d'aujourd'hui un cadre de pensées, de méthodes et de moyens, évolutif et réaliste.

Rappel des buts

En économie libérale concertée, les buts premiers de l'entreprise restent:

— faire du profit;
— perdurer, c'est-à-dire tirer le meilleur parti du capital investi, en temps et en rendement.

En outre, l'augmentation du pouvoir général d'achat étant le moteur de l'économie (inférieure ou au plus égale à l'accroissement de la production afin d'éviter l'inflation), l'entreprise doit y participer en assurant à ses collaborateurs une distribution du profit (augmentation de salaires, répartition, salaires différés sous forme de retraite, etc.).

Rappel des obligations

Vis-à-vis de l'Etat et de la nation, l'entreprise est tenue de respecter la législation et les règles professionnelles de déontologie explicite ou implicite. Les dirigeants, étant citoyens, ont la possibilité d'influer sur la législation afin de l'adapter en permanence aux nécessités.

Vis-à-vis du milieu humain d'insertion, l'entreprise est tenue de respecter le droit du travail, ses engagements financiers, la conformité des fournitures et des prestations.

Rappel des droits

L'entreprise est libre:

— *en dimension,* de s'agrandir ou de se diminuer;
— *en nature,* de produire ce qu'elle veut (le produit doit être licite) et de vendre où elle veut;
— *dans le temps,* de prolonger ou d'arrêter ses activités.

Ce droit peut — bien entendu — être restreint par des impératifs politiques ou stratégiques, nationaux ou internationaux.

La constitution de l'entreprise

Nous admettrons ici et ensuite qu'il s'agit d'une société anonyme.

La constitution est écrite et consignée dans les statuts qui définissent:

— le drapeau sous la forme de la raison sociale;
— l'objet social;
— la durée;
— la formation du capital;
— les règles de fonctionnement des institutions dans la mesure où le législateur ne les a pas déjà imposées.

Le peuple et ses représentants

Les véritables « citoyens » de la société sont les actionnaires. L'acquisition et la perte de la citoyenneté sont définies par les statuts. Tous les citoyens ne pouvant pas diriger directement leur société élisent des administrateurs, députés qui, à la différence de leurs homologues politiques, ne sont pas des mandataires; en effet, ils n'exercent leur fonction que pour servir l'intérêt supérieur de la collectivité entreprise et non des intérêts particuliers d'électeurs.

Soit dit en passant, quel dommage que ce rôle ne soit pas réfléchi sur le domaine politique!

Les administrateurs sont élus — et révocables — pour un ou plusieurs exercices.

Les élections

L'assemblée générale extraordinaire — convoquée exceptionnellement — a pour but de statuer:
— sur la modification des statuts-constitution;
— en particulier sur les augmentations de capital.

L'assemblée générale ordinaire, convoquée régulièrement, est appelée:
— à voter sur des propositions d'affectation du profit;
— à élire les administrateurs;
après avoir eu communication des comptes financiers et entendu le rapport traitant de l'exercice écoulé et des perspectives.

Le droit de vote est proportionnel au nombre d'actions détenues. Les assemblées ne peuvent délibérer que si le quorum statutaire est atteint.

Le législatif

C'est le conseil d'administration composé des administrateurs. Ceux-ci élisent un président au suffrage restreint, chacun disposant d'une voix.

L'élection du président, le vote des décisions de gestion, a lieu à la majorité absolue.

L'exécutif

Il est détenu par le président, responsable et révocable devant le conseil. Le président peut subroger ses pouvoirs avec approbation du conseil, notamment celui de direction générale de l'entreprise, c'est-à-dire de son exploitation.

Le pouvoir judiciaire

Réduit au domaine financier, il est assumé par les commissaires (ou contrôleurs) aux comptes.

Nous avons conscience que le lecteur ne trouvera aucune innovation dans ce rappel succinct de la constitution, des codes et des institutions. Il est néanmoins nécessaire à introduire notre conclusion.

Précisions sur les pouvoirs

Le président, instance suprême, est le dépositaire de la confiance des administrateurs, donc au deuxième degré, des citoyens-actionnaires. A ce titre, il est chargé d'élaborer la politique de l'entreprise. Par politique, nous entendons l'ensemble des projets permettant d'orienter l'entreprise vers ses buts.

Si la politique est clairement définie, la gestion est rationnelle; sinon, elle est empirique, au mieux intuitive.

La politique s'exprime par des projets qui doivent définir:

— des objectifs, des intentions, des options, des novations que le conseil sanctionnera, mais qui ne constituent que des idées créatrices;

— mais aussi, les méthodes à adopter et les moyens à emprunter, et c'est bien ici l'aspect positif d'une politique, ceci et cela devant — bien sûr — être en harmonie.

Au niveau où se situe cette politique, les aspects financiers sont prédominants.

Nous proposons donc de considérer le bilan comme l'expression de la politique proposée. Ici intervient la novation.

Le bilan n'est plus seulement un moyen de contrôle a posteriori, mais un *instrument de prévision.*

Le président doit se consacrer au moyen terme (cinq ans) et au long terme (dix ans au moins) et exprimer sa politique par des bilans prévisionnels, année par année (mois par mois pour les douze mois à venir).

Mais comment prévoir, puisque l'entreprise — nous l'avons vu — est confrontée à des contraintes échappant à sa volonté et à son champ d'observation et d'intervention directe ?

La prévision est d'abord un art. Comme telle, elle s'apprend — car elle obéit à des logiques — et elle est perfectible.

Secondement, la prévision s'exprime en ordres de grandeur assortis de tolérances (en plus et en moins).

Dès lors se dégage une école de raisonnement basée sur trois hypothèses moyennes (l'ordre de grandeur) pessimiste (tolérance en moins) et optimiste (tolérance en plus) traduisant trois conjonctures, une moyenne et deux autres, limites.

Il apparaît ainsi trois situations traduites par trois bilans. Chacun suggère un équilibre financier prévisionnel.

En fonction de la conjoncture réelle, c'est l'un d'entre eux qui prédomine et conduit aux décisions que l'on a *pu préparer.*

Le bilan réel — établi chaque mois dès le deuxième jour du suivant (l'organisation permet d'atteindre ce résultat facilement et à très peu de frais) — confronté au prévisionnel met en évidence des écarts.

C'est l'analyse de ces écarts qui conduit aux décisions, dans le cadre d'une stratégie préalablement définie.

En nous résumant, nous suggérerions:

— que l'élection du président se fît sur la base de bilans prévisionnels présentés par celui-ci;
— que le conseil se consacrât à sanctionner les décisions proposées par le président par l'exercice de son droit de vote.

Le Conseil est souverain en matière d'investissement. Il doit l'être en matière d'option politique sur proposition du président.

L'examen du bilan réel mensuel, la confrontation prévision–réalisation, la discussion et le vote concernant les projets de décision présentés par le président, doit absorber l'essentiel du temps de ses réunions mensuelles.

Le conseil peut autoriser le président à déléguer son pouvoir de direction générale à un tiers, salarié ou administrateur; ou d'autres pouvoirs, notamment pour des négociations d'entente, de participation, de fusion, d'absorption, etc., à un administrateur.

En aucun cas, le conseil ne doit se consacrer aux affaires courantes de gestion. En effet, cette tendance fâcheuse et trop courante, l'amène à négliger les problèmes du moyen et du long terme et à se substituer à des échelons de la hiérarchie d'exécution.

Le directeur général

Proposé par le président, il est élu par le conseil pour diriger le complexe production/vente de la société.

Il est dépositaire:

— des immobilisations;
— du fonds de roulement.

Sa gestion s'exprime par le compte général d'exploitation. A l'instar du président, le directeur général est tourné vers l'avenir, mais à court terme au moins, à moyen terme au mieux. C'est un chef et un animateur qui doit — dans le cadre de ses moyens — acheminer l'entreprise vers ses buts, ceux-ci étant les objectifs définis par les bilans prévisionnels.

A son tour, il va élaborer ses prévisions sous forme de comptes d'exploitation prévisionnels compatibles avec les bilans des mêmes périodes et avec les trois hypothèses retenues.

Chaque mois, dès le deuxième jour et pour le mois précédent, la confrontation des comptes d'exploitation réels et prévisionnels fera apparaître des écarts.

Ses décisions de redressement des écarts seront soumises au président pour approbation.

Le président est ainsi en mesure d'harmoniser la stratégie (exprimée par le bilan) et la tactique (exprimée par le compte général d'exploitation). La charnière entre les deux domaines se trouve ainsi exactement réalisée.

Les directeurs

Nous schématisons la structure d'exploitation à quatre directions:

— vente (force de vente, administration des ventes, expédition, stock de produits finis);
— production (ordonnancement, ateliers, gestion des stocks de matière);
— secteur technique auxiliaire (entretien et contrôle);
— secteur administratif auxiliaire (achat, personnel, comptabilité, trésorerie).

Le directeur commercial est responsable:

— de réaliser le montant prévu des ventes;

— de dégager une marge brute compte tenu des coûts directs prévus de production et de distribution;
— de limiter les dépenses de structure au montant prévu;
— de maintenir les immobilisations de stock de produits finis au-dessous du montant prévu.

Le directeur de production est responsable:
— de produire un volume de produits compatible avec le montant prévu des ventes;
— de ne pas dépasser les coûts directs de production prévus;
— de limiter les dépenses de structure au montant prévu;
— de maintenir les immobilisations de stock de matière au-dessous du montant prévu.

Et ainsi de suite dans les autres secteurs et jusqu'aux échelons subalternes de la hiérarchie, contremaître, chef de bureau, chef de vente, etc.

En résumé

Du président au contremaître, il n'y a que des responsables. Le mécanisme de la prévision, du général au particulier, place chaque collaborateur en face d'un objectif à l'élaboration duquel il a participé. Il a pu demander et obtenir les moyens qui lui étaient nécessaires. Cette nouvelle forme de « gouvernement » impose malgré tout des travaux de premier établissement:
— un organigramme et un plan comptable rationnels, déduits l'un de l'autre;
— des spécifications de fonction étudiées et publiées;
— une comptabilité orientée vers la rapidité et la simplicité, la conjonction des deux allégeant son coût de fonctionnement;
— un nouveau réseau d'information comptable.

Le jeu des trois hypothèses conjoncturelles, associées aux bilans et aux comptes d'exploitation correspondants, permet d'élaborer *prévisionnellement* des plans logiques de décision, prémunissant l'entreprise contre les improvisations, toujours coûteuses, souvent dangereuses.

La délégation progressive des responsabilités — avant tout d'ordre financier — aboutit à une transformation du climat, à une élévation du niveau culturel et à une justice basée sur le résultat.

Louis Pasteur nous fournit une conclusion:
« Dépourvue de ses principes, l'application n'est qu'un ensemble de recettes. Avec les recettes, le progrès est possible, mais il est d'une lenteur désespérante. »