Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

AVEC LE CONCOURS DE
PRICEWATERHOUSECOOPERS

EN ASSOCIATION AVEC
Templeton College Oxford
IMD INTERNATIONAL LAUSANNE SWITZERLAND
Real World. Real Learning.
TUCK AT DARTMOUTH
HEC SCHOOL OF MANAGEMENT PARIS
Lotus An IBM Company

l'Art de l'Entreprise Globale

10 L'État, l'entreprise et le citoyen

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

EN COLLABORATION AVEC LE FINANCIAL TIMES

10

L'Etat, l'entreprise et le citoyen

Qui écrit les scénarios économiques ?
Par Jean-Pierre Lehmann, IMD
Pages II et III

Lobbying : la stratégie de l'initié
Par Joseph A. Massey, Amos Tuck School
Certains marchés nationaux protégés représentent toujours une entrave aux échanges internationaux. Les entreprises doivent parfois s'assurer le concours de leur gouvernement pour surmonter ces barrières.
Pages IV et V

Prendre de l'avance sur les réglementations vertes
Par Elizabeth B. Howard, Templeton College
Les réglementations « vertes » se multiplient et l'opinion publique se fait plus pressante en faveur de l'environnement.
Pages VI et VII

Aller au-delà des résultats économiques
Derek Abell, IMD
Croissance économique et progrès réel ne vont pas forcément de pair dans l'« économie de marché ». Une redéfinition des responsabilités du leadership dans l'entreprise peut permettre de résoudre cette contradiction.
Pages VIII et IX

Le concept d'entreprise citoyenne a-t-il du sens ?
Par Yvon Pesqueux, Groupe HEC
Quiconque veut analyser le concept de citoyenneté de l'entreprise est tenté de rapprocher celle-ci de la cité grecque antique. A tort. Même si une telle réflexion permet de mieux comprendre ce qu'est une entreprise.
Pages X et XI

La semaine prochaine :
A la conquête des marchés émergents

Les Echos
Directeur général, directeur des publications : Olivier **FLEUROT**
Directeur général adjoint : David **GUIRAUD**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**
L'Art de l'Entreprise Globale
Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Stéphanie **MEUNIER**
Valérie **MAILLARD**

Pour recevoir les cahiers de L'Art de l'Entreprise globale, reportez-vous à la page VIII

Jean-Pierre Lehmann

Jean-Pierre Lehmann est professeur de sciences politiques et économiques internationales à l'IMD. Ses recherches portent notamment sur la dynamique des entreprises et l'organisation économique interne.

Qui écrit les scénarios économiques ?

La politique étrangère des Etats est de plus en plus subordonnée à la stratégie commerciale. Pourtant l'intérêt de l'Etat diverge quelquefois de celui de l'entreprise.

JEAN-PIERRE LEHMANN

Récemment, on a décrit les gouvernements comme les « scénaristes » de l'économie mondiale, les entreprises étant les « acteurs ». Les scénaristes établiraient les règles, les acteurs joueraient selon ces dernières, encore que l'improvisation s'impose de temps à autre. Il va sans dire que les auteurs des différents pays ont tendance à réaliser un scénario qui met en valeur les points forts de leurs propres acteurs, tout en essayant de cacher leurs faiblesses. Et les acteurs essaient d'influencer leurs auteurs au cours de ce processus.

Aujourd'hui, ce mode de fonctionnement est remis en question à la suite des changements considérables entraînés par la mondialisation dans le rôle des gouvernements et des entreprises sur la scène du commerce international et dans la politique économique.

L'OMC

Les forces motrices du commerce international sont les mouvements de capitaux, la technologie, la stratégie commerciale, la politique gouvernementale et l'ordre économique international.

Depuis la moitié du XIXe siècle et jusqu'en 1995 – année de la création de l'Organisation mondiale du commerce, à la suite des négociations de l'Uruguay Round dans le cadre du GATT –, le monde est resté en permanence divisé en deux camps principaux au moins (même si ce n'étaient pas toujours les mêmes) : jusque vers le milieu du XXe siècle, la ligne de partage se situait entre les puissances économiques des métropoles et leurs colonies ou Etats satellites. Une diplomatie appuyée par la force armée accompagnait souvent la politique économique internationale.

Entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et celle de la guerre froide, la division se situait entre les économies observant (plus ou moins) une logique de marché et qui avaient adhéré au GATT, et les économies socialistes planifiées.

Il existait au cours de cette période une autre division : entre le « Nord » (le monde industrialisé) et le « Sud », communément appelé le tiers-monde. Durant les trois ou quatre décennies de l'après-guerre, de nombreux pays du tiers-monde se sont tournés vers le modèle de l'économie planifiée et ont mené des politiques de protectionnisme et de substitution des importations. C'est pourquoi la plupart d'entre eux sont non seulement restés en dehors du GATT, mais voyaient aussi cette institution d'un œil suspicieux et hostile.

La fin de la guerre froide a entraîné la fin de ces divisions. Aujourd'hui, il ne reste plus qu'un seul club de commerce international. Et même si les pays n'en sont pas encore tous membres, la majorité d'entre eux veut y adhérer. Entre 1990 et 1996, le GATT/OMC a accueilli environ 30 nouveaux membres, ce qui porte le total actuel à 132. Il y a deux douzaines de demandes supplémentaires d'adhésion en cours, dont celles de la Chine et des pays d'Asie centrale.

C'est, entre autres, pour cette raison que l'ordre économique international est véritablement nouveau, et il est probable que l'appellation Organisation « mondiale » du commerce méritera bientôt vraiment son nom.

Des capitalismes rivaux

Cependant, à un autre niveau, on peut considérer que la fin de la guerre froide est un élément qui conduit à la transformation essentielle de la géopolitique en géo-économie. En d'autres termes, la rivalité mondiale qui existe entre les pays ne porte plus sur les sources traditionnelles de pouvoir (puissance militaire, territoire, influence politique, idéologie), mais fondamentalement et même exclusivement sur les sources économiques de puissance, comme la technologie, le savoir-faire managérial, la base industrielle, le capital, les relations entre gouvernements et entreprises, etc.

C'est à la fin des années 80 et au début des années 90, lorsque le monde passait de la guerre froide à l'après-guerre froide, qu'a surgi ce que l'on a baptisé par la suite le débat du « capitalisme contre le capitalisme ». Alors que le conflit entre communisme et capitalisme avait pris fin, on assistait aux débuts d'un autre débat opposant plusieurs types de capitalisme.

Même s'il existe plusieurs variations sur le sujet, les principaux systèmes de capitalisme que l'on a identifiés sont ceux du Japon et de l'Asie de l'Est, de l'Europe continentale, et des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne. Le sous-titre de l'ouvrage de Lester Thurow intitulé « Head to Head » (1992), un classique du genre, est « La bataille économique imminente entre le Japon, l'Europe et l'Amérique », dont l'Europe sortirait gagnante, d'après lui. Dans son livre intitulé « A Cold Peace : America, Japan, Germany and the Struggle for Supremacy » (1992), Jeffrey Garten estime que, même si les Etats-Unis ont gagné la guerre froide (géopolitique), ils sont sur le point de perdre la paix froide (géo-économique).

Ces auteurs, parmi d'autres, avancent que c'est grâce aux rapports étroits, voire même de connivence, qui existent entre les gouvernements et l'industrie que certains pays européens, et surtout le Japon, ont trouvé les sources de leur puissance.

Pourtant, c'est au moment où le débat sur les divers types de capitalisme commençait à s'animer qu'il a brusquement pris fin pour deux raisons.

D'une part, les prévisions selon lesquelles l'économie des Etats-Unis était condamnée à mort face à la poussée irrésistible des Allemands et au raz de marée japonais n'ont pas été confirmées. Aujourd'hui, l'économie allemande, comme l'économie japonaise, stagne. Et il est de plus en plus largement admis que le modèle américain doit être imité. « Plus le marché est libre, plus l'économie est dynamique », tel semble être le credo presque universellement accepté en cette fin des années 90. Telles que les choses se présentent actuellement (mais elles peuvent changer), nous vivons dans un monde sous le régime de la « Pax americana ».

Divergences

Une seconde raison pour laquelle le débat « capitalisme contre capitalisme » a brusquement été interrompu, c'est qu'à de nombreux égards il n'est plus pertinent. Au cours des dix dernières années, la puissance dans l'économie mondiale s'est faite de plus en plus diffuse. Pour en revenir à notre métaphore précédente, les gouvernements sont peut-être toujours les scénaristes, mais ils doivent plus que jamais se plier à des exigences d'origines multiples. De plus, la privatisation a contribué à diminuer la part relative du pouvoir de l'Etat dans les affaires économiques.

Ces facteurs ont donné lieu à un conflit d'intérêts de plus en plus important entre les gouvernements nationaux et les entreprises multinationales. Cette tendance, qui a suscité un intérêt à la fois universitaire et polémique, prend des proportions mondiales. L'anecdote qui suit illustre ce propos.

Au début de 1997, je me suis entretenu à Tokyo avec le directeur général du ministère du Commerce international et de l'Industrie, le Miti. Nous étions en train de réfléchir à la mauvaise santé de l'économie japonaise – et notamment au phénomène de la « délocalisation » (des entreprises nationales qui déplacent à l'étranger une part de plus en plus importante de leurs opérations) – lorsqu'il s'est exclamé que le problème était en bonne partie dû au fait que les entreprises japonaises ne s'identifiaient plus à l'intérêt national. Environ une heure plus tard, j'étais dans le bureau du vice-président d'une des multinationales japonaises les plus performantes. Je lui fais part des remarques du Miti, ce à quoi il me répond du tac au tac : *« Mais pour qui se prend donc le Miti pour prétendre savoir ce qu'est l'intérêt national ? »* Ce type de conversation aurait été inconcevable il y a encore quelques années.

Le Japon, sans doute au grand dam de ceux qui proclament qu'il s'agit d'une culture « à part », se conforme à un schéma mondial. Dans tous les pays industrialisés, quel que soit leur « système de capitalisme », les divergences entre entreprises et Etats se sont accentuées.

Tandis que le succès de sociétés comme Ericsson, Tetra Pak et Astra, par exemple, est peut-être dû, à l'origine, à leur passé suédois, leur réussite actuelle se fait probablement en dépit, plutôt qu'en raison, de leur appartenance suédoise. L'économie suédoise se porte très mal ; les entreprises citées ci-dessus s'en sortent bien parce qu'elles échappent à l'environnement suédois.

A la fin des années 90, les problèmes dans lesquels se débat l'économie japonaise ne signifient pas que la disparition des principales entreprises japonaises est proche. Le dynamisme mondial et la réussite de Canon, Honda, Toyota, TDK et Sony présentent un contraste éclatant avec le bourbier dans lequel se trouve l'économie du Japon.

Cette tendance à la divergence des intérêts des entreprises et des Etats dans les pays industrialisés s'applique également, mutatis mutandis, aux pays en développement. Ainsi, alors que l'économie de la Corée du Sud lutte pour faire face à la crise qui a éclaté fin 1997, les dynamiques chaebols, surtout axés sur l'international, mettront sans doute la distance nécessaire entre eux-mêmes et leurs bases nationales. De même, les perspectives d'avenir du Charoen Pokphand Group, du groupe Salim et de Sime Darby ne dépendent pas uniquement des perspectives futures de leurs pays d'origine, la Thaïlande, l'Indonésie et la Malaisie. En effet, l'une des leçons à tirer de la crise, et qui s'inscrit déjà en majuscules après les turbulences en Asie de l'Est, est le caractère obsolète et dangereux d'un capitalisme trop étroitement lié au pouvoir politique.

Nouveau paradigme

Au cours des dernières décennies, on a souvent répété que c'étaient les entreprises et non les pays qui se faisaient concurrence. Cela n'a jamais été tout à fait vrai ; en effet, les pays se faisaient concurrence, de manière plus ou moins agressive et avec plus ou moins de réussite.

Le Japon, la Corée du Sud, la France, l'Allemagne, la Suède, les Etats-Unis et d'autres pays ont constitué des alliances entre entreprises et Etat sous diverses apparences, via des politiques industrielles, des subventions, etc. Ces alliances avaient pour objectif d'unir les forces afin d'obtenir un avantage compétitif sur les marchés internationaux. Ces initiatives n'étaient en aucun cas une garantie de succès. En fait, lorsque les Etats voulaient entrer en compétition, ils le faisaient essentiellement en érigeant des tremplins qui devaient permettre d'assurer la domination de leurs entreprises nationales (les « champions nationaux ») par la technologie, les exportations ou la base industrielle, le cas échéant en combinant plusieurs de ces facteurs.

Même si ce type de concurrence entreprise-Etat n'a pas disparu, un nouveau paradigme modelé par des facteurs différents a vu le jour.

La divergence entre les intérêts des entreprises et ceux de l'Etat a été accompagnée, et en partie causée, par l'augmentation considérable des investissements directs à l'étranger, multipliés par six entre 1985 et 1996.

Les investissements directs à l'étranger sont, à leur tour, en proie à des forces de pulsion et de traction. Les entreprises qui estiment qu'il y a trop de restrictions dans leur propre pays, telles que les réglementations, la taille du marché, la qualité de la formation, les rigidités du marché du travail, etc., sont « poussées » à chercher de meilleures conditions à l'étranger. La force de traction est constituée par la perspective de toucher des retours lucratifs dans des pays étrangers en raison de la taille du marché, des perspectives de croissance, du coût de la main-d'œuvre et d'autres facteurs.

Donc, à mesure que les entreprises s'internationalisent pour gagner des parts de marché, les pays essaient de retenir ou d'augmenter leur part d'investissements intérieurs et étrangers. C'est pourquoi les efforts des gouvernements ne doivent pas uniquement viser à attirer des entreprises étrangères, mais également à empêcher les sociétés nationales de partir, non pas par des réglementations, mais par des incitations. Lorsque NEC annonce par exemple son intention d'investir dans de nouvelles installations de production, la bataille pour attirer cet investissement pourrait par exemple se jouer entre le pays de Galles, Penang, la Virginie ou Kyushu. Et l'on retrouvera peut-être les mêmes sites en lice pour attirer un investissement de Motorola, de GEC ou d'autres.

C'est un vrai changement par rapport au passé. Dans les années 50, 60 et 70, l'investissement direct venant de l'étranger n'était pas le bienvenu, notamment (mais pas exclusivement) dans les pays en développement. Les entreprises multinationales étaient considérées comme les rabatteurs de l'exploitation inhérente à l'impérialisme capitaliste. Aujourd'hui le tapis rouge n'est peut-être pas déroulé partout, mais les investissements directs à l'étranger sont pratiquement partout les bienvenus.

Clairement, la compétitivité nationale et l'attractivité nationale sont synonymes. C'est la raison pour laquelle la Grande-Bretagne a grimpé dans le classement au cours des dernières années tandis que l'ex-dragon sud-coréen a perdu des places.

Le reste d'hostilité qui persiste en Corée vis-à-vis des investissements étrangers rend ce pays peu attractif pour les investisseurs étrangers, tandis que les manigances interventionnistes du gouvernement font fuir les meilleures entreprises coréennes.

Le tableau dressé ci-avant reflète une bonne partie du paysage international économique actuel, mais on pourrait encore en dessiner d'autres, y compris ceux qui présentent des contrastes éclatants.

En réalité, il convient de prendre en compte deux facteurs supplémentaires. La mondialisation n'a pas mis fin à la politisation du commerce international. C'est particulièrement vrai pour certains marchés (par exemple, la Chine et le Moyen-Orient) et pour certains secteurs (projets importants d'infrastructures, armement et aéronautique). Les entreprises actives sur ce type de marché et/ou secteurs pourraient devoir leur victoire non pas tant à la meilleure qualité de leur offre qu'à l'influence politique de leur pays.

Le second facteur, qui rejoint d'ailleurs le premier, est lié à l'évolution mentionnée plus haut, à savoir le passage du géopolitique au géo-économique dans la période qui a suivi la guerre froide. Par le passé, l'action gouvernementale dans le domaine commercial était guidée, voire mitigée, par des considérations d'ordre « stratégique » sur l'équilibre géopolitique des puissances. L'exemple le plus souvent cité, ce sont les attitudes contradictoires vis-à-vis du Japon, exprimées par le Bureau de représentation commerciale américain et le ministère du Commerce des Etats-Unis, d'une part, et par le Département d'Etat et le Pentagone, d'autre part, sous les gouvernements Reagan et Bush.

L'« offensive » du gouvernement américain contre le marché japonais, baptisée « Structural Impediment Initiative » (initiative d'entrave structurelle), a été neutralisée dans une certaine mesure par l'objectif commun du Pentagone et du Département d'Etat, qui voulaient rallier le Japon à l'initiative de défense stratégique (la « guerre des étoiles »). Au moment où la guerre froide prenait fin et où le gouvernement Clinton faisait son entrée à Washington, déterminé à régler la question du Japon, le « tsunami » (raz de marée) avait déjà commencé à refluer, affaibli par l'inflation et la mauvaise gestion de ses actifs.

En fait, tandis qu'avant la guerre froide les pays avaient à la fois une politique étrangère et une politique commerciale, aujourd'hui la politique étrangère est subordonnée à la politique commerciale. A l'exception des rares postes extrêmement sensibles qui subsistent encore, les diplomates sont avant tout, quel que soit leur titre, des agents commerciaux. A mesure que les économies nationales se libéralisent et que le nombre des membres de l'OMC augmente, la dépolitisation du commerce devrait s'imposer de plus en plus ; une fois que ce point sera atteint, non seulement la politique étrangère, mais aussi la politique commerciale seront devenues superflues.

Le principal rôle d'un gouvernement en matière de politique étrangère consistera alors probablement à essayer d'attirer les investissements étrangers. Ainsi, à l'avenir, la reine Elizabeth (ou son successeur) aura moins de raisons de se rendre en Chine pour représenter les intérêts de British Aerospace, par exemple, mais elle tentera probablement encore de convaincre les sociétés high-tech de Shanghai d'investir dans le Silicon Glen en Ecosse.

Même s'il s'agit là d'un panorama possible du commerce mondial à venir, nous en sommes encore loin. Dans un avenir proche, une concurrence bien plus trouble restera la règle.

Commerce et politiques

Il ne faut pas oublier que, tout en étant l'une des caractéristiques prédominantes sur la scène actuelle, la mondialisation n'englobe pas pour autant toutes les activités économiques, loin de là. De plus, alors que le terme de « mondialisation » a des connotations très positives pour les dirigeants d'entreprises internationales, les universitaires et certains hommes politiques de ce monde, elle suscite chez la majorité des gens au mieux de l'indifférence, et le plus souvent des réactions négatives. Or les dirigeants d'entreprises internationales, les universitaires et les décideurs politiques ne représentent qu'une toute petite fraction de la population. Et c'est le reste de la population qui compte bien plus en politique.

Par exemple, la proportion de Chinois employés dans les secteurs modernes de l'économie, dynamiques et tournés vers l'extérieur, est nettement inférieure à celle qui travaille dans les entreprises d'Etat, sans même parler de l'agriculture. Les ouvriers des entreprises d'Etat et les paysans représentent une part considérable de l'électorat du Parti communiste chinois, et il serait politiquement risqué de se les mettre à dos.

Ce problème est tout à fait semblable à celui qu'a rencontré le président Clinton avec les syndicats, les ouvriers des secteurs à faible teneur technologique et la population des petites villes de province américaines.

La mondialisation pousse de plus en plus les gouvernements vers des situations peu confortables où ils se retrouvent pris entre deux feux : d'une part, les investisseurs étrangers et les réglementations de l'OMC, et, d'autre part, leurs électeurs hostiles à la mondialisation.

C'est pourquoi les facteurs de la mondialisation représentent autant de forces de polarisation, non entre les Etats, mais en leur sein même. La manifestation la plus éclatante de cette polarisation est la disparité croissante des revenus, phénomène constaté dans tous les pays. La tension entre commerce mondial et politique locale restera probablement à l'ordre du jour tant que le processus de mondialisation se poursuivra. ●

© AFP photo/pool

Jacques Chirac en visite en Chine en mai 1997. Par le passé, l'action gouvernementale dans le domaine commercial était guidée, voire mitigée, par des considérations d'ordre « stratégique » sur l'équilibre géopolitique des puissances.

Résumé

La mondialisation est à l'origine d'un transfert de rôles entre les gouvernements et le monde des affaires. Dans cet article, Jean-Pierre Lehmann examine quelques-unes des principales évolutions et nous explique que, depuis la fin de la guerre froide, la rivalité entre les pays revêt un aspect essentiellement économique. La politique étrangère est de plus en plus subordonnée à la politique commerciale. Pourtant, on note en même temps que l'intérêt des gouvernements ne correspond pas à celui des entreprises. A mesure que les entreprises se détachent de leurs racines nationales, les gouvernements doivent trouver un juste milieu entre leur compétitivité nationale et leur capacité à attirer les investissements des entreprises nationales et étrangères. Et, comme la majeure partie de la population n'est malheureusement pas convaincue des bienfaits de la mondialisation, les gouvernements risquent de perdre des voix en attirant les entreprises.

Conclusion

- Le processus et la structure de la mondialisation sont en fait très fragiles.
- A mesure que les affaires internationales et les relations internationales convergent, les dirigeants des entreprises doivent affûter leurs connaissances en matière de diplomatie, et les diplomates en matière d'affaires.
- Le fait que l'Etat se retire de certaines fonctions économiques n'annonce en aucun cas son effacement. En fait, le rôle de l'Etat qui tente de gérer les intérêts contradictoires de la mondialisation et les tensions entre le global et le régional n'est pas diminué, je dirai même qu'il est bien plus complexe que les rôles auxquels il s'était habitué par le passé.
- D'un point de vue un peu plus pessimiste, il est alarmant de constater que c'est précisément au moment où l'Etat devrait être appelé à jouer ce rôle nouveau, plus délicat et complexe, que les hommes politiques et les représentants des gouvernements semblent avoir perdu beaucoup de leur soutien, de leur respect et de leur légitimité. Comme l'ont illustré les turbulences en Asie de l'Est, le vrai défi pour l'économie mondiale et pour le processus de mondialisation semble émaner plus de la politique que de l'économie.

Lobbying : la stratégie de l'initié

Joseph A. Massey

Joseph A. Massey est professeur de commerce international et directeur du Centre de l'Asie et des économies émergentes à l'Amos Tuck School, au Dartmouth College. Il a été négociateur commercial américain avec la Chine et le Japon entre 1985 et 1992.

Certains marchés nationaux protégés représentent toujours une entrave aux échanges internationaux. Les entreprises doivent parfois s'assurer le concours de leur gouvernement pour surmonter ces barrières.

JOSEPH A. MASSEY

Lorsque le Japon a commencé à ouvrir à la concurrence son marché des téléphones mobiles, la société américaine Motorola s'est retrouvée évincée de toute la région située entre Tokyo et Nagoya, qui regroupe en fait la majorité des utilisateurs potentiels de mobiles. Motorola voulait pénétrer le deuxième marché mondial avec un produit qui présentait un avantage compétitif, mais la route lui était barrée par des entraves à la concurrence étrangère dont disposait encore le Japon. C'est uniquement grâce au concours du gouvernement américain que Motorola a finalement pu faire des incursions significatives sur le marché japonais.

Un exemple, parmi tant d'autres, qui illustre que malgré les décennies de négociations et malgré la mondialisation croissante, les frontières nationales et les gouvernements restent des facteurs essentiels dans le commerce international, qu'il s'agisse de soja ou de satellites. Les gouvernements continuent à concéder des avantages ou à imposer des obstacles qui modifient à la fois la nature et les résultats de la concurrence. Ainsi, lorsqu'une entreprise traverse les frontières, elle doit définir une stratégie « politique » globale pour assurer sa réussite commerciale.

Leçons du Japon

Nulle part l'importance d'une stratégie politique globale n'a été plus flagrante que chez les entreprises américaines qui avaient essayé d'accéder aux marchés japonais.

Le succès des acteurs japonais sur le marché américain avait contraint les entreprises américaines à réagir. Pour certains secteurs, cette réaction a d'abord consisté à essayer de trouver des protections face aux importations. Mais, depuis les années 80 et l'ère du reaganisme où l'on vantait avant toute chose les vertus du libre-échange, les entreprises américaines les plus compétitives ont exigé l'ouverture des marchés japonais, dominés par de grandes entreprises très compétitives et protégées par des barrières érigées devant la concurrence étrangère.

Depuis 1980, environ 50 accords visant l'ouverture des marchés japonais ont été négociés par les Etats-Unis et le Japon. Ces accords sont pratiquement tous le résultat des exigences exprimées par des entreprises américaines. Les stratégies déployées à cette fin par divers secteurs et entreprises peuvent servir de leçon à toute société qui rencontre ce problème lorsqu'elle souhaite s'implanter sur les marchés émergents comme la Chine. Tout en offrant les marchés les plus dynamiques, ces pays ne se contentent pas de multiplier les concurrents, mais maintiennent aussi de fortes barrières commerciales. Ils imposent de nombreuses conditions aux entreprises qui souhaitent entrer sur leur marché, y compris des exigences de transfert de technologie.

Dans ce type de situation, la stratégie d'une entreprise sera de convaincre que son problème d'accès au marché relève de l'intérêt politique à la fois de son pays d'origine et du gouvernement étranger en question. Elle poursuit donc un objectif double : influencer le gouvernement étranger mais aussi engager son propre gouvernement dans cet effort.

Dans cette démarche, elle développe des relations à long terme avec ceux qui, au sein du gouvernement, peuvent avoir une influence sur les décisions. J'insisterai ici sur les moyens dont dispose l'entreprise pour instaurer un dialogue efficace avec son propre gouvernement.

Après avoir analysé divers cas d'entreprises qui ont tenté de mobiliser le gouvernement américain pour résoudre les problèmes d'accès sur le marché japonais, deux considérations clefs s'imposent aux managers internationaux :

− Quel doit être le degré de visibilité de l'entreprise lorsqu'elle fait pression sur son gouvernement pour qu'il agisse contre les entraves des marchés étrangers ?

− Comment l'entreprise peut-elle au mieux faire monter la pression afin que son gouvernement considère que la solution du problème est une priorité dans sa politique vis-à-vis de l'autre gouvernement et dans ses négociations avec ce dernier ?

Traiter avec le gouvernement

Jadis, il était tout à fait habituel que les entreprises traitent leurs relations avec le gouvernement sur une base ponctuelle en passant par des groupes de pression, des consultants ou une association commerciale, ou encore en installant un petit bureau de représentation, avec des « chargés de mission », dans la capitale. A mesure que les échanges, les investissements et la concurrence s'intensifiaient, la fonction des relations avec le gouvernement a pris de plus en plus d'importance aux yeux des entreprises. Aujourd'hui, dans la plupart des grands groupes, le PDG doit pouvoir intervenir auprès des décideurs politiques, chaque fois que les circonstances l'exigent, pour représenter et défendre les intérêts de l'entreprise.

De plus en plus aujourd'hui, ce rôle de défense stratégique est confié à un responsable du siège : il dispose d'un budget et d'une équipe de collaborateurs à part, rend compte au PDG ou au conseil d'administration et travaille, soit en tandem, soit en symbiose, avec l'équipe responsable de la planification stratégique internationale. Les relations avec les gouvernements de capitales étrangères sont désormais beaucoup plus étroitement coordonnées avec le siège de l'entreprise. Cette dernière ne dirige pas uniquement ses efforts en direction du gouvernement national, mais doit également veiller à ce que ses stratégies restent cohérentes dans toutes les capitales et relaient le même message à tous les gouvernements concernés.

Qu'elles soient « faucons », « hiboux » ou « corbeaux » (lire encadré), les entreprises qui réussissent le mieux à mobiliser leur gouvernement ont toutes intensifié leurs relations avec ses représentants et les institutions gouvernementales.

L'approche la plus intelligente consiste à commencer par un briefing initial, et à accentuer progressivement la pression. Le niveau hiérarchique des participants (de part et d'autre) ainsi que l'intensité de la pression exercée par l'entreprise sur le gouvernement augmentent à mesure que les relations se situent à des échelons plus élevés dans la pyramide hiérarchique.

● **L'information**

L'objectif du briefing initial est d'attirer l'attention des fonctionnaires compétents sur votre problème, de les sensibiliser et d'entamer le processus « d'alliances stratégiques » pour votre entreprise au sein de l'administration.

Parfois, les entreprises commencent par déléguer le directeur général pour rencontrer un membre du cabinet ministériel. Mieux vaut organiser une première réunion à un échelon inférieur pour trouver un allié de la première heure dans le fonctionnaire qui sera chargé des avis concernant votre dossier.

Il est important de savoir à l'avance quels sont les fonctionnaires et services compétents et de connaître les éventuels conflits entre « chasses gardées ». Si possible, le briefing sera court, et se déroulera dans le bureau du fonctionnaire concerné, sans trop de pression. Essayez de savoir comment il envisage de présenter formellement votre dossier et quelles seront les étapes suivantes. Remettez-lui une note de synthèse d'une ou de deux pages et proposez de fournir, le cas échéant, toute information supplémentaire.

● **La persuasion**

A mesure que votre dossier gravit les échelons de l'administration, vous devez pouvoir convaincre de son enjeu politique et montrer qu'il ne s'agit pas simplement d'une question commerciale. De plus, les ministères ne se fondent pas tous sur les mêmes critères pour évaluer votre cas et pour décider s'il relève de leur compétence et de leur objectif. Le dossier que vous préparerez pour résoudre vos problèmes commerciaux devra donc à la fois être globalement cohérent et répondre aux critères retenus par tous les acteurs clefs du gouvernement.

Au sein de l'administration, on évaluera le problème et la situation de l'entreprise en fonction de la politique économique du gouvernement et de ses relations générales avec le partenaire commercial concerné. Au cours de cet examen, les

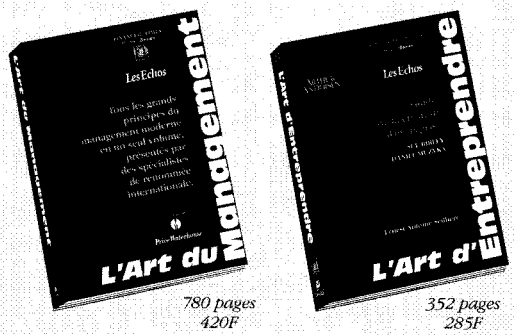
Résumé

Des années de négociations internationales ont peut-être libéralisé les échanges, mais les entreprises de tous les secteurs sont aujourd'hui encore confrontées à des barrières à l'entrée de certains marchés nationaux. Dans cet article, Joseph Massey décrit la manière dont les sociétés peuvent s'assurer le concours de leur gouvernement pour surmonter ces barrières. Ce sont avant tout les entreprises qui doivent faire en sorte que leur gouvernement et les gouvernements étrangers considèrent que le démantèlement des barrières va dans le sens de leur propre intérêt politique. Etant donné que cette tâche est complexe, mieux vaut nommer des managers confirmés pour l'accomplir. Parmi les paramètres stratégiques, il convient de déterminer si l'entreprise doit agir seule ou former des alliances avec d'autres compagnies du même secteur, et de définir le degré de pression à exercer sur le gouvernement et le niveau souhaitable de publicité.

L'Art et la manière

EN LIBRAIRIE LE 23 NOVEMBRE

"L'Art de la Finance" 298 F



780 pages 420F

352 pages 285F

Village MONDIAL

avec Les Echos et FINANCIAL TIMES

Réalisé avec le concours de *Price Waterhouse*

Réalisé avec le concours de *Arthur Andersen*

opinions des différents ministères sur le règlement des litiges commerciaux joueront probablement autant sur les suites données à votre dossier que les données factuelles qu'il comporte. Le ministère du Commerce sera probablement plus enclin à tenter de faire pression sur des partenaires commerciaux en brandissant la menace de sanctions commerciales que ceux des Affaires Etrangères ou des Finances.

Quand la situation incite à demander le concours des élus, n'oubliez pas que votre dossier risque d'être apprécié surtout sur la base de la philosophie économique et de la ligne politique des partis concernés, et des hommes politiques eux-mêmes, de leur sensibilité politique, des intérêts électoraux et des attributions des commissions parlementaires.

● **La politisation**

L'administration pourrait ne pas réagir favorablement à votre dossier et lui accorder une faible priorité pour toute une série de raisons d'ordre diplomatique, politique ou moral.

Réussir à faire agir un gouvernement hésitant en votre faveur impose parfois d'accentuer la pression et d'adopter une tactique à haut risque.

La tactique de politisation dépendra de l'organisation institutionnelle et des structures d'influence dans les différents gouvernements. A Bruxelles, par exemple, la structure institutionnelle de l'Union européenne permet aux entreprises de s'assurer le concours des représentants des gouvernements nationaux pour faire pression sur les fonctionnaires de la Commission européenne.

Dans de nombreux gouvernements, la pression législative est particulièrement forte en matière de commerce et de politique économique étrangère. Les fonctionnaires chargés du commerce ainsi que les négociateurs doivent justifier leur attitude et leur politique devant le corps législatif, qui a tendance à vouloir protéger ses intérêts électoraux et se soucie moins des amabilités diplomatiques ou des vertus théoriques du libre-échange. Voici, en fonction de l'intensité de la pression exercée, quelques exemples de tactiques efficaces déployées par des entreprises aux Etats-Unis pour inciter le gouvernement à défendre leur cause vis-à-vis du Japon :

− Faire en sorte qu'un ou plusieurs membres du Congrès téléphonent ou écrivent à un ministère, les obligeant ainsi à exprimer officiellement leur position. (Il est important de le faire ni trop tôt ni trop souvent afin d'éviter de se mettre à dos le personnel du ministère.)

− Obtenir (ou menacer d'obtenir) une audition du Congrès. Une petite entreprise du Maryland, Fusion Systems, dont l'avantage compétitif repose sur les brevets et qui était menacée au Japon par « une avalanche de brevets » de la part d'une grande entreprise japonaise d'électronique, a ainsi réussi à convaincre une commission sénatoriale d'organiser des auditions publiques sur les pratiques japonaises en matière de brevets. Elle a ainsi efficacement poussé les gouvernements japonais et américain à régler le litige.

− Obtenir (ou menacer d'obtenir) une nouvelle législation du Congrès. Par exemple, la Recording Industry Association a réussi à ce que l'on insère dans le Trade Act de 1988 un paragraphe qui prévoit des sanctions commerciales à l'encontre des pays qui ne réussiraient pas à protéger la propriété intellectuelle américaine. Ceci a donné lieu à trois accords bilatéraux avec la Chine, et à la première loi chinoise en matière de droits d'auteur et des engagements qui en découlent pour veiller à l'application des droits de propriété intellectuelle.

● **Les requêtes juridiques**

Les structures juridiques varient selon les pays et peuvent offrir d'importants moyens de pression. Aux Etats-Unis, le Congrès tout comme l'administration accordent une valeur importante au « droit de requête » du citoyen.

La tactique qui reflète le niveau de pression le plus élevé pour une entreprise ou un secteur qui fait face à un problème commercial consiste à déposer une requête formelle, notamment en vertu du paragraphe 301 du Trade Act, en alléguant de pratiques commerciales déloyales dans un pays étranger et appelant le gouvernement à imposer des droits de douane prohibitifs à certaines importations en provenance de ce pays si ces pratiques ne venaient à cesser.

Le gouvernement est obligé de réagir à une requête formelle et officiellement déposée; néanmoins, cette approche est à la fois publique et très onéreuse et exige beaucoup de temps. De plus elle risque de faire apparaître l'entreprise ou le secteur pétitionnaire comme hostile aux yeux du gouvernement du pays concerné.

Cela étant, cette procédure est à l'origine des principaux succès remportés aux Etats-Unis contre les barrières commerciales japonaises.

Faire cavalier seul ou s'unir ?

Quel que soit le niveau approprié de pression, un des éléments clefs de la stratégie politique consiste à déterminer s'il convient d'agir seul ou de concert avec d'autres entreprises du secteur.

Agir seul permet de mettre directement l'accent sur le problème particulier de votre entreprise et d'éviter le caractère complexe et les compromis qui vont de pair avec une action collective, où l'on doit mobiliser de nombreuses entreprises. Par contre, une action solitaire accroît le risque de voir le gouvernement rejeter votre dossier ainsi que d'entraîner des représailles de la part du gouvernement étranger.

D'autre part, si l'ensemble d'un secteur adopte une démarche commune, son impact politique et moral en sera renforcé et il est alors plus probable que la question sera considérée comme étant d'intérêt général.●

Questions pour le manager mondial

La réussite de votre société dans le cadre d'une stratégie mondiale dépendra en grande partie de sa capacité à transformer ses problèmes d'accès aux marchés clefs à l'étranger en questions d'intérêt général pour les décideurs politiques.

Les ouvertures considérables du marché japonais consécutives aux pressions exercées par les entreprises américaines et à l'action de leur gouvernement nous incitent à formuler sept questions essentielles que doit se poser le manager mondial au moment où il tente de définir une stratégie politique apte à aider son entreprise à pénétrer sur des marchés clefs.

● Quelle est l'importance de l'accès au marché en question pour la stratégie globale de l'entreprise − pour sa capacité à établir et à exploiter une présence mondiale, et à participer à la concurrence sur tous les marchés clefs ?

● L'entreprise est-elle en mesure de se tenir au courant des évolutions politiques pertinentes, des négociations bilatérales et multilatérales et des conflits de chasses gardées administratives ? Peut-elle entretenir des relations stratégiques à tous les niveaux avec tous les services et ministères ? Existe-t-il un cadre supérieur chargé de cette fonction spécifique ? Est-ce que ce cadre a un accès aux échelons les plus élevés de la hiérarchie de l'entreprise, et peut-il compter sur le soutien de cette dernière ? Y a-t-il une coordination entre les stratégies politiques et les stratégies globale et de planification de l'entreprise ? Sont-elles coordonnées entre tous les marchés et capitales ?

● L'entreprise est-elle en situation d'influencer les actions politiques tout en restant dans les coulisses, ou doit-elle entamer une attaque frontale et ouverte? Doit-elle agir seule ou de concert avec d'autres sociétés ? Quelle est la probabilité que l'entreprise réussisse à persuader son gouvernement que son problème sur un marché étranger n'est pas simplement un litige commercial, mais qu'il relève de l'intérêt général ?

● Quels sont actuellement les enjeux de l'entreprise sur le marché étranger ? Dans quelle mesure est-elle vulnérable à d'éventuelles représailles de la part du gouvernement étranger et des fournisseurs et concurrents locaux ?

● Quelles sont la politique commerciale et les priorités de négociation du gouvernement envers le pays où se pose le problème d'accès pour l'entreprise ? Quels sont les moyens de pression dont dispose le gouvernement national sur le gouvernement étranger, et dans quelles instances ? Quel forum de décision présente le plus d'avantages pour l'entreprise ? Quelle tactique l'entreprise peut-elle employer pour influer sur le choix du forum de décision ? (Par exemple, Organisation mondiale du commerce ou négociations bilatérales ?)

● Quelle procédure administrative permet de mettre des questions à l'ordre du jour des négociations du gouvernement ? Quels sont les services et ministères du gouvernement principalement responsables du type de dossier que vous soumettez ? Où se situent les chasses gardées administratives, et comment peut-on s'y retrouver ? Qui seront vos opposants probables au sein de l'administration, et quels arguments et manœuvres pouvez-vous utiliser pour anticiper et contrer leurs critiques ?

● Quelles sont les étapes prévues par la stratégie de l'entreprise pour permettre une interaction avec les représentants gouvernementaux et les administrations ? Comment l'entreprise peut-elle faire monter la pression par paliers et en jouant sur le niveau hiérarchique des participants ? Quel est le rôle du PDG face au gouvernement, et à quel moment doit-il intervenir ?

La visibilité : faucons, hiboux et corbeaux

Lorsqu'une entreprise décide de demander l'aide de son gouvernement en vue du démantèlement de barrières commerciales, elle décidera d'être plus ou moins visible selon l'importance de ses enjeux sur ce marché étranger ; elle choisira alors d'être faucon, hibou ou corbeau.

● **Les faucons**

Parmi les entreprises les plus efficaces qui se sont assuré le concours du gouvernement américain face aux barrières commerciales japonaises, on dénombre quelques « faucons » dont la démarche était directe et publique. Notamment Philip Morris, Cray Computer et surtout Motorola, qui, pour attaquer les pratiques commerciales japonaises, recherchaient des actions à forte visibilité comme les conférences de presse et les dépositions devant le Congrès.

Etant donné que ce type de stratégie ouvre la porte aux représailles, il doit uniquement être déployé si l'entreprise n'est que faiblement présente sur le marché étranger et si elle sait par ailleurs qu'elle ne pourra pas s'y imposer sans mener une attaque frontale et massive.

Cette stratégie consiste à rester sous les feux de la rampe pour maintenir l'intérêt du gouvernement national quant au sort de l'entreprise sur les marchés étrangers et, parallèlement, à convaincre ce même gouvernement que les problèmes de l'entreprise ne sont pas de simples litiges commerciaux, mais qu'ils relèvent de l'intérêt national.

● **Les hiboux**

Les entreprises qui ont établi leur présence et noué sur un marché étranger des relations précieuses avec des entreprises clientes et des fournisseurs ont beaucoup plus à perdre si elles demandent ostensiblement à leur gouvernement de les aider à obtenir du gouvernement étranger qu'il ouvre plus largement l'accès à son marché.

Mais si c'est le seul moyen pour elles de bénéficier d'un traitement équitable, elles n'ont pas d'autre choix que de demander cette aide. Dans ce type de situation, la meilleure stratégie consiste à rester dans l'ombre, en coulisse, et à se cantonner à des contacts discrets avec des négociateurs commerciaux et d'autres représentants du gouvernement, comme les hiboux qui attaquent dans l'obscurité.

● **Les corbeaux**

En constituant un groupe agressif pour présenter leur dossier au nom de l'ensemble d'un secteur, tout comme les corbeaux attaquent en bande d'autres prédateurs, les entreprises de plus petite taille ont réussi à influencer leur gouvernement et à se protéger des représailles d'un gouvernement étranger.

Dans les années 80, aucun fabricant américain de semi-conducteurs ne disposait à lui seul d'un chiffre d'affaires ou d'effectifs suffisants pour figurer dans la catégorie des grands « hiboux » multinationaux. En effet, l'ensemble du secteur était bien plus modeste que d'autres qui avaient tenté, avec moins de succès, d'inciter Washington à agir contre le Japon. Cependant, faisant par là même la démonstration d'une stratégie politique hautement sophistiquée, les fabricants américains de semi-conducteurs ont réussi en 1986 à amener le gouvernement Reagan à négocier l'ouverture du marché japonais des semi-conducteurs. Un objectif de 20 % de part de marché pour les fabricants étrangers avait été fixé d'un commun accord, et les Etats-Unis ont imposé des sanctions considérables (300 millions de dollars de droits de douane) l'année suivante, parce que le Japon n'avait pas réussi à honorer cet accord. La part des fabricants étrangers (en majeure partie américains) sur le marché japonais, qui n'avait pratiquement pas évolué au cours des dix années précédant 1986, est passée de 9 % à 31 % sur un marché plus vaste en 1996.

Elizabeth B. Howard

Elizabeth B. Howard est membre du Templeton College de l'université d'Oxford et chargée de cours à l'université. Ses recherches portent notamment sur le management environnemental et sur le rapport entre les politiques publiques et le développement de la grande distribution.

Prendre de l'avance sur les réglementations vertes

Les réglementations « vertes » se multiplient et l'opinion publique se fait plus pressante en faveur de l'environnement. Les entreprises mondialisées auraient avantage à adopter une démarche préventive dans la gestion des impacts sur l'environnement.

ELIZABETH B. HOWARD

Les angoisses concernant la pollution de l'air et de l'eau, la désertification ou l'épuisement des ressources n'ont rien de nouveau. Mais l'on commence à reconnaître que l'impact de l'homme sur l'environnement est de plus en plus important du fait de la croissance démographique, de l'intensification de la vie économique et de la dispersion des polluants bien au-delà de leur lieu d'origine. Les nouvelles données scientifiques sur l'évolution climatique planétaire, sur la modification de la couche d'ozone et la réduction de la biodiversité ne font que renforcer ces préoccupations.

Cette évolution représente un immense défi pour les sociétés multinationales. Monsanto, par exemple, essaie depuis longtemps de polluer le moins possible, mais ce n'est que récemment que l'entreprise a envisagé une transformation radicale de ses activités chimiques, devant l'ampleur des préoccupations écologiques mondiales.

Dans les années 70 et au début des années 80, les grands groupes de l'industrie lourde ont déployé de gros efforts pour réduire la pollution, mais, à la suite de catastrophes écologiques qui ont reçu une grande publicité, de plus en plus de gens pensent que le « permis d'exploitation » conféré par les investisseurs risque d'être remis en cause par l'impact des entreprises sur l'environnement.

Les stratégies ou actions considérées comme nécessaires dépendent de la conception du rôle de l'homme dans la nature et de notre capacité d'utiliser la technologie pour remédier aux pénuries ou à la dégradation de l'environnement. Les conflits sont donc inévitables.

La notion de responsabilité vis-à-vis de l'environnement est en train d'évoluer. Ainsi, depuis la fin des années 80, émerge l'idée d'un développement durable. On considère désormais que la question de l'environnement est du ressort de tous les secteurs de l'économie, et non plus seulement des entreprises industrielles fortement polluantes. Des opérateurs de télécommunications, des sociétés financières, voire des cabinets de consultants en management, ont désormais une politique en matière d'environnement. Des entreprises qui récemment encore prêtaient peu attention aux questions environnementales se rendent compte qu'elles doivent renforcer systématiquement leur action dans ce domaine. Cela s'applique particulièrement aux sociétés mondialisées, pour plusieurs raisons :

− Les réglementations « vertes » locales ou régionales que les entreprises sont contraintes de respecter se multiplient. Il est plus coûteux de réagir au coup par coup.

− Les grands groupes multinationaux sont davantage exposés à l'examen du public du simple fait de leur taille et de leur puissance. Consommateurs et gouvernements expriment à leur endroit des attentes croissantes.

− Les préoccupations relatives à l'environnement dépassent les frontières et exigent des actions internationales.

− Les sociétés mondialisées doivent étudier ce qu'il convient de faire sur des marchés et dans des cultures dont les lois et les attentes varient.

Courbe d'apprentissage

Etant donné la tendance actuelle, les entreprises mondialisées doivent :

− avoir une vision plus globale du respect des réglementations ;

− anticiper l'évolution de certaines préoccupations, voire leur aggravation ;

− évaluer et considérer systématiquement tous les impacts de l'entreprise sur l'environnement ;

− internaliser les coûts de l'emploi de ressources écologiques ;

− mais peut-être, avant tout, adopter une démarche préventive dans la gestion des impacts sur l'environnement.

Un examen de la réaction des entreprises aux défis écologiques nous suggère que les firmes « apprennent » de nouveaux comportements et progressent le long d'une courbe d'apprentissage.

Au bas de la courbe, l'on trouve des dirigeants qui ne tiennent pas grand compte des préoccupations écologiques. Ils appartiennent généralement à des sociétés créées longtemps avant l'émergence des tendances « vertes » ou à de petites entreprises qui fonctionnent sur la demande à court terme. Ces entreprises sont soit indifférentes, soit sur la défensive.

Le premier degré sur la courbe consiste à répondre à des menaces ou à des changements de réglementation spécifiques en élaborant des solutions immédiatement efficaces. Il s'agit généralement de mesures visant à réduire l'impact, le plus souvent en aval, en améliorant un système existant plutôt qu'en éliminant le problème dès la phase de conception.

Il est très difficile de passer de ce stade à une attitude plus prévoyante, comme celle de Sony, qui a déclaré fermement que d'ici à l'an 2000 le respect de l'environnement serait pris en considération dès la conception de chaque produit. Pour atteindre ce niveau, il faut déjà comprendre que devancer les réglementations présente des avantages. Le fait de prendre l'initiative, outre qu'il donne à l'entreprise un statut de leader, lui permet également de « capter » le processus pour se mettre à l'abri de réglementations futures et de dresser des obstacles compétitifs à l'encontre de nouveaux venus sur le marché. Il faut souvent adapter les process et systèmes par étapes pour réduire la pollution ou limiter l'emploi des ressources. Mais, parfois, la technologie suffit à porter les entreprises bien au-delà des exigences réglementaires.

L'introduction volontaire de certaines normes, par exemple pour la consommation d'énergie, peut également anticiper, voire prévenir, l'apparition de nouvelles obligations réglementaires. On peut analyser dans ce sens l'approche collaborative adoptée récemment par l'industrie automobile sur les questions environnementales.

C'est ainsi que naît pour toutes sortes de process et de produits une multitude de normes qui, aux yeux de l'opinion publique et des gouvernements, sont souhaitables pour l'environnement.

Le problème, toutefois, est que ces normes sont rarement internationales. Les systèmes d'homologation de produits, tels l'écolabel de l'Union européenne ou la norme qui est accordée par le Forest Stewardship Council, sont encore limités, mais ils se développent rapidement.

La norme internationale relative à l'environnement, ISO 14001, n'a été approuvée qu'en 1996 ; elle doit être suivie d'autres initiatives allant dans le même sens. Cette norme est adoptée à la fois par des entreprises issues de pays peu réglementés qui souhaitent avoir accès à des marchés plus soucieux de l'environnement et par les sociétés multinationales qui ont besoin de lignes directrices à appliquer dans les pays laxistes. Ford, notamment, est l'une des premières sociétés à vouloir adopter cette norme à l'échelle mondiale.

Si l'étape la plus critique sur la courbe d'apprentissage consiste à passer d'une approche réactive à une approche dynamique, le véritable changement d'attitude consiste à traiter les questions d'environnement d'une façon stratégique, et non plus simplement tactique. C'est ce que l'on appelle souvent l'« avance vers l'excellence environnementale ». Les initiatives prises par des sociétés telles que 3M, The Body Shop, British Telecom, Johnson Matthew, Merck, Norsk Hydro et Rank Xerox sont clairement stratégiques.

Stratégies et valeurs

La mise au point de politiques actives dans le domaine de l'environnement continue néanmoins de poser trois problèmes :

● **Les incertitudes de la science**

La perplexité quant au réchauffement de la planète, par exemple, est un exemple flagrant d'absence de certitudes scientifiques. Même à une échelle plus locale, il est rare que la science offre un moyen simple et univoque de résoudre les problèmes.

● **La difficulté d'établir des priorités**

L'abandon d'un produit chimique ou d'un process exige parfois son remplacement par un autre dont les effets seront différents. Ce type de choix dépend de qui, en fin de compte, devra en assumer le coût ; il comporte donc des conséquences en termes de valeur.

Est-il pire de nuire à une réserve naturelle ou à une petite colonie d'hommes ? Jusqu'à quel point faut-il s'inquiéter des ressources disponibles pour les générations futures ?

● **Trouver la bonne adéquation entre le problème et sa solution**

Les préoccupations environnementales sont de plus en plus planétaires. Les problèmes de l'évolution climatique, de l'épuisement de la couche d'ozone, de la pollution de l'air ou de l'eau ne connaissent pas de frontières. Une entreprise peut avoir sur l'environnement un effet susceptible d'affecter les populations ou l'écosystème, mais difficile à évaluer, car ses conséquences peuvent être très éloignées dans l'espace ou dans le temps. Lorsque la cause et l'effet sont obscurs, il est difficile de savoir ce qu'il faut faire, ou même d'être certain qu'il faut faire quelque chose.

Il existe de nombreux éléments tendant à prouver que les réactions aux préoccupations environnementales devraient être adaptées au secteur concerné : en effet, les différentes industries ont des impacts écologiques très variables. Cela fait longtemps que les secteurs de la chimie, du pétrole ou de l'exploitation minière doivent faire face aux problèmes d'environnement. Cela étant, l'approche sectorielle n'est pas suffisante.

Confrontés au problème du choix et de la priorité d'une action, les managers doivent faire une distinction entre les deux dimensions suivantes :

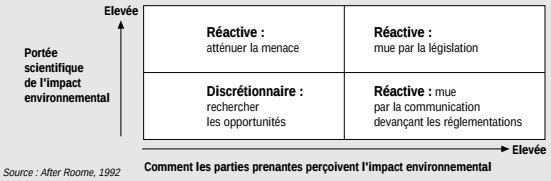
− La signification scientifique de l'impact de telle ou telle activité (ou, plus précisément, l'ampleur de son impact sur l'environnement ou l'épuisement des ressources qu'elle implique).

− La perception de la portée de ces impacts par les parties intéressées. Ici, il importe de prendre conscience de la diversité des systèmes de valeurs ou des principes de prise de décision pratiqués par différents groupes.

Les implications stratégiques de ces deux dimensions sont représentées dans la figure ci-contre.

Un simple bilan ou audit de la pollution de l'air, de l'eau ou du sol peut déjà permettre d'élaborer un programme de réduction d'impact, mais cette ap-

Elaborer des stratégies « vertes »



Source : After Roome, 1992

proche fait complètement l'impasse sur la deuxième dimension.

Cet « oubli » peut créer des frustrations dans les entreprises qui, malgré des services « environnement » bien gérés, ont dû subir des coûts inexplicablement élevés ou des réactions négatives de l'opinion publique. Shell, par exemple, bien qu'il ait fait appel aux méthodes scientifiques les plus rigoureuses et les plus incontestables pour trouver le moyen de se débarrasser de sa plate-forme de Brent Star, n'avait pas, de toute évidence, pris la mesure de la réaction populaire. En 1996, devant l'ampleur des protestations qui se manifestaient, surtout en Allemagne, il dut abandonner le projet de couler la plate-forme dans la mer du Nord.

Le bilan de l'aspect environnemental, si complexe et laborieux soit-il, n'est que la première étape de l'élaboration d'une stratégie. Le stade suivant consiste à déterminer en quoi une entreprise peut se trouver menacée du fait de son impact sur l'environnement. Il s'agit également d'identifier les opportunités découlant d'une stratégie verte, même si le débat continue sur l'ampleur de ces opportunités, sur les coûts de la protection de l'environnement et sur la question de savoir si l'époque des « gains faciles » induits par une réduction de la pollution est révolue.

A l'heure actuelle, la politique environnementale des entreprises se définit davantage comme une réaction aux nouvelles réglementations que comme une recherche d'opportunités. Cependant, l'évolution des conditions et des coûts de production et les mutations de la demande des consommateurs sont source d'avantages compétitifs importants.

L'initiative du groupe d'électronique allemand Siemens, par exemple, qui a décidé de recycler des composants électroniques usagés pour fabriquer des appareils neufs, fournit un bon exemple d'une politique verte qui a su exploiter les opportunités.

Avec une stratégie globale, tenant compte à la fois des réglementations et des facteurs sous-jacents qui président à leur apparition, on peut élaborer un plan d'action clair pour réduire l'impact sur l'environnement de l'activité et des produits de l'entreprise.

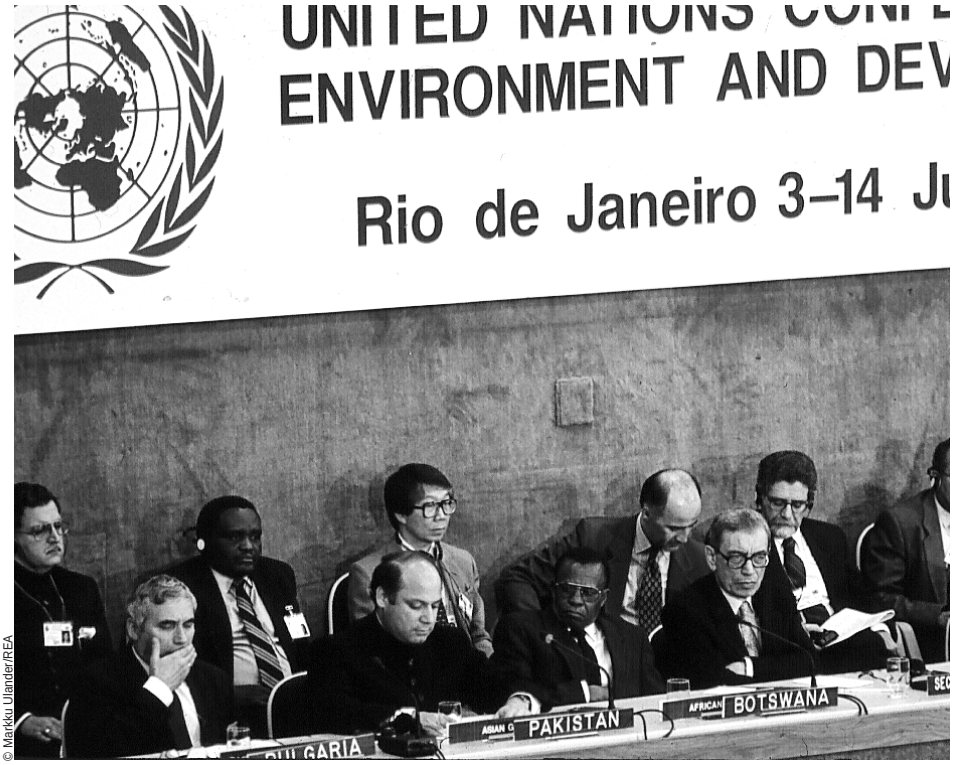
Dans ce contexte, une déclaration politique est essentielle pour servir de guide au sein de l'organisation et pour communiquer sa position à l'extérieur. Cette déclaration devrait prendre en compte les besoins spécifiques de l'entreprise et indiquer comment elle perçoit son impact sur l'environnement. De vagues déclarations d'intention sur la nécessité de se comporter en bon citoyen ne servent pas à grand-chose, ni en interne ni vis-à-vis de l'opinion publique.

Les entreprises, dans leurs déclarations de politique environnementale, se prétendent de plus en plus aptes à une exploitation « durable », mais cela n'est pas sans risque : pour assurer un développement véritablement durable, il convient de changer radicalement de philosophie commerciale et industrielle. De fausses velléités n'aident en rien l'entreprise.

On convaincra beaucoup mieux en se fixant des buts réalistes. Citons, par exemple, la politique d'*« amélioration constante des performances environnementales »* mise en place par Unilever, l'objectif de la chaîne de détaillants britanniques Sainsbury de *« réduire l'impact de notre organisation »*, ou encore, à British Telecom, *« la réduction de la consommation de matériaux, la réutilisation plutôt que l'élimination, et la promotion du recyclage »*.

Les systèmes de gestion de l'environnement nécessaires pour élaborer une politique sont faciles à définir dans leurs grandes lignes, mais, en pratique, d'une très grande diversité. Les entreprises doivent, notamment, décider si − et dans quelle mesure − elles souhaitent adopter des normes d'homologation officielles et publier les rapports d'audit sur leurs performances environnementales.

L'obligation de publier semble à l'heure actuelle faire grandement obstacle à l'adoption de normes officielles. Cela, conjugué à d'autres indices, suggère malheureusement que la plupart des entreprises se cantonnent encore à la phase défensive de la courbe d'apprentissage environnemental. ●



© Markku Ulander/REA

Les législations nationales doivent de plus en plus refléter les accords internationaux qui établissent des normes et des objectifs en matière de pollution. A l'heure actuelle, l'accord le plus important est la convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique signée à Rio de Janeiro en 1992.

Résumé

L'environnement est une préoccupation croissante pour les entreprises mondialisées, qui doivent se soumettre à des réglementations de plus en plus contraignantes imposées par la pression de l'opinion publique et scientifique. Les grands groupes internationaux, du fait de leur taille et de leur visibilité, sont particulièrement concernés. D'après Elizabeth Howard, plutôt que de réagir ponctuellement, les multinationales auraient avantage à anticiper les pressions en comprenant les préoccupations que celles-ci reflètent. Les dirigeants doivent élaborer des stratégies qui tiennent compte non seulement des constats scientifiques de l'impact de leur entreprise sur l'environnement, mais également de la perception de ces constats par l'ensemble des parties prenantes.

Les six axes de l'évolution de la législation sur l'environnement

La plupart des réglementations relatives à l'environnement sont nationales, mais pas toutes. Le droit international impose des obligations aux Etats plutôt qu'aux entreprises. Cela dit, les législations nationales doivent de plus en plus refléter les accords internationaux qui établissent des normes et des objectifs en matière de pollution. A l'heure actuelle, l'accord le plus important est la convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique signée à Rio de Janeiro en 1992.

L'évolution réglementaire suit les tendances suivantes :

● **L'emploi d'instruments de marché tels que des taxes ou des contributions pour l'exploitation de l'environnement, et des permis de polluer négociables.**

Le Clean Air Act, aux Etats-Unis, par exemple, fixe des droits d'émission, des crédits fiscaux pour les entreprises « propres » et des autorisations d'émission négociables. Les taxes sur le carbone restent rares, mais sont envisagées par bon nombre de pays désireux de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Face à ce type de réglementation, des groupes comme Unilever se sensibilisent sur l'exploitation des ressources naturelles et se sont lancés dans ce long et difficile exercice que constitue une étude chiffrée d'impact sur l'environnement qui va bien au-delà d'une simple vérification du respect des taux d'émission maximum.

● **L'utilisation des études d'impact pour la prévention et la planification.**

Ces évaluations sont de plus en plus demandées par les instances réglementaires, voire par les investisseurs pour les grands projets. Dans l'Union européenne, ainsi, elles sont obligatoires pour certaines catégories de grands projets.

● **L'exigence faite aux industries de fournir de plus en plus d'informations précises sur un éventail d'activités de plus en plus large.**

Lorsqu'elles font une demande d'autorisation d'activité ayant un impact sur l'environnement, les entreprises doivent répondre à un nombre croissant d'exigences ; en outre, elles subissent la pression née du droit présumé des citoyens ou des pouvoirs publics à l'information. Shell, de toute évidence, a dû prendre acte de cette évolution qui va au-delà des simples réglementations, en déclarant passer de l'ère de la « confiance implicite » à celle de la « démonstration explicite ».

● **La généralisation des techniques de contrôle intégré de la pollution**.

Ces techniques représentent une approche systémique de la prise de décision, qui a pour but d'empêcher que la réduction d'un type de pollution ne provoque l'augmentation d'une autre source. A partir du moment où les instances réglementaires évaluent une usine ou une entreprise dans sa globalité, la gestion de la pollution et des déchets doit, elle aussi, faire l'objet d'une approche globale.

Cela signifie que tous les dirigeants doivent prendre davantage conscience des problèmes d'environnement et de déchets, sujets plus généralement laissés au soin des spécialistes. Peu d'entreprises ont été aussi loin que le groupe de transport et d'expédition P&O, qui a mis les questions environnementales au même plan que la finance, le marketing ou le personnel dans les problèmes de management.

● **L'extension de la notion de responsabilité aux atteintes à l'environnement.**

De nombreux Etats appliquent désormais la notion de délit au domaine de l'environnement, en étendant ou en rendant la notion de responsabilité plus rigoureuse. Traduites en lois, ces évolutions ont sur les entreprises non seulement un effet direct, mais aussi un effet indirect en ce sens qu'elles sont prises en compte par les prêteurs et les assureurs.

● **L'introduction dans le droit, notamment international, du principe de mesures préventives.**

Là où il existe des menaces d'atteinte grave ou irréversible à l'environnement, mais en l'absence de certitudes scientifiques, ce principe établit l'obligation de prendre des mesures préventives. Ce principe est essentiel dans les discussions sur une action internationale adéquate concernant l'évolution climatique.

Le principe de prévention est également important dans divers pays pour l'interprétation des réglementations existantes relatives à des atteintes à l'environnement plus incontestables. Ainsi les entreprises doivent-elles se tenir informées non seulement des normes techniques, mais aussi de l'évolution des techniques et pratiques de protection de l'environnement.

Derek Abell

Derek Abell est professeur de stratégie et de marketing à l'IMD. Il enseigne également dans les deux instituts fédéraux de technologie suisses, à Zurich et à Lausanne. Ses recherches portent notamment sur le leadership, le marketing, l'Europe centrale et orientale, l'esprit d'entreprise et le problème du développement durable.

Aller au-delà des résultats économiques

Croissance économique et progrès réel ne vont pas forcément de pair dans l'« économie de marché ». Une redéfinition des responsabilités du leadership dans l'entreprise peut permettre de résoudre cette contradiction.

DEREK ABELL

Au moment où nous nous préparons à entrer dans le XXIe siècle, il semble que nous ayons toutes les raisons de célébrer le progrès économique mondial, et tout autant de motifs de le remettre en question.

Si la *« main invisible »* d'Adam Smith semble efficace sur le plan de la croissance économique, il n'en va pas nécessairement de même pour le « progrès » au sens large. Apparemment, la main du marché profite à l'économie mais pas à l'écologie, aux actionnaires mais pas aux autres « intéressés », notamment les salariés. Elle profite à la création de richesse mais beaucoup moins à sa distribution, à l'innovation technologique mais avec des conséquences contestables du point de vue de l'éthique.

Les critiques sont virulentes : les chômeurs sont en colère ; les citoyens, inquiets. La presse, toujours à l'affût de mauvaises nouvelles, tend au pessimisme. Certains hommes politiques, pressentant les conséquences électorales de ces injustices sociales, reproposent des solutions de type socialiste.

Dans le meilleur des cas, les dirigeants d'entreprise sont dans la confusion ; souvent dogmatiques, ils ne convainquent guère, et dans le pire des cas se retrouvent sur la défensive. Il devient donc impératif pour les leaders de l'économie de mener une réflexion lucide et d'agir en conséquence.

Quoi qu'il en soit, ces problèmes sont beaucoup plus pressants aujourd'hui qu'il y a dix ans, à mesure que de plus en plus de pays choisissent l'« économie de marché » et sa main invisible comme fondement de l'activité économique et politique.

Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise se trouvent de plus en plus confrontés à trois grands problèmes mondiaux :

− naviguer dans les eaux de plus en plus turbulentes des marchés mondiaux ;

− maîtriser la transition entre une industrie basée sur la production de biens et une économie à haute technologie basée sur la connaissance ;

− répondre aux appels de plus en plus pressants des actionnaires qui réclament de la « création de valeur ».

Ces inquiétudes semblent aujourd'hui beaucoup plus d'actualité que l'environnement, l'emploi, l'aggravation des inégalités sociales ou les questions complexes d'éthique.

Certains se contenteront de répondre que « the business of business is business ». D'autres estiment cependant que cette tautologie était peut-être valable autrefois, mais qu'elle ne saurait s'appliquer à l'avenir.

Les entreprises doivent absolument trouver la voie qui mène à un marché plus mondial, fondé sur la connaissance et la technologie, et qui rapporte de la valeur aux actionnaires. Mais elle doivent aussi répondre au défi du « progrès ».

Comprendre le progrès

Dans ce contexte, trois grandes questions se posent :

● **Qu'entendons-nous par progrès ? En quoi se différencie-t-il de la performance économique ?**

Le progrès est un concept difficile à cerner, et plus encore à mesurer.

Parle-t-on de résultats qui aillent au-delà des résultats économiques, par exemple le respect de l'environnement, l'emploi, la répartition des richesses, l'éthique, voire des questions telles que la criminalité ou la drogue ? Ou encore, nous intéressons-nous aux facteurs qui jouent un rôle déterminant pour ces résultats, comme l'éducation, le progrès social ou la technologie ?

Plus on élargit la définition du progrès, plus on prend conscience que tout progrès implique des compromis : peut-on, par exemple, concilier la croissance économique, l'emploi et la protection de l'environnement ? A l'heure actuelle, ces questions restent sans réponse. Mais de plus en plus de voix se font entendre qui appellent à un élargissement de la notion de progrès au-delà de la simple croissance économique.

Un groupe de réflexion californien a tenté d'établir un véritable *« indice de progrès réel »*, ou IPR, en ajoutant aux mesures traditionnelles de PNB/PIB des paramètres tels que l'activité économique non déclarée, le travail domestique, la destruction de l'environnement, le coût social du chômage, le coût de la drogue pour les budgets de la santé, les prisons, et ainsi de suite. Les résultats sont intéressants, que l'on accepte ou non les postulats arithmétiques et conceptuels des auteurs. L'IPR et le PIB ont augmenté en parallèle dans les années 50 et 60, puis se sont mis à diverger sensiblement dans les années 70 et 80, avant de se remettre à cheminer parallèlement dans les années 90.

Il semble juste de conclure que les résultats économiques ne sont pas synonymes de progrès (même s'ils en sont la condition préalable). La croissance peut souvent entraîner le progrès, mais il arrive aussi que les deux cessent d'aller de pair.

● **Partant du principe que les forces du marché semblent, de loin, le meilleur mécanisme pour produire de bons résultats économiques, peut-on également postuler qu'elles encouragent le progrès dans un sens plus large ?**

Si l'on examine le comportement des consommateurs, des entreprises et des gouvernements, il semble raisonnable et opportun de se demander quand des forces du marché « normales » seront en mesure d'offrir de beaux lendemains.

L'idée selon laquelle les politiques publiques constituent l'instrument d'action principal dans des domaines comme le développement durable repose sur la croyance que, même si ce sont les entreprises et les consommateurs qui sont à l'origine des problèmes, on ne peut pas compter sur eux pour trouver de « bonnes » solutions.

Récemment, toutefois, une autre attitude a commencé à se faire jour : à mesure qu'elles trouvent des opportunités rentables sur le marché et que les consommateurs se préoccupent davantage des problèmes de société, les entreprises peuvent apporter des solutions sans pour autant agir à l'encontre de leurs intérêts économiques.

L'expérience américaine récente semble indiquer que le marché peut à lui seul créer des emplois, mais qu'il ne saurait garantir un développement durable du point de vue de l'environnement. En effet, le retour des grosses voitures très gourmandes en essence et une consommation d'énergie par habitant qui est la plus élevée du monde font peser des doutes sérieux quant à la capacité des forces du marché à permettre un développement réellement durable.

● **Si et quand les forces du marché ne peuvent garantir le progrès, que reste-t-il ? Qui sera responsable de quoi, et, plus précisément, quel est le rôle des managers ?**

La suspicion et la méfiance qui règnent entre le secteur public et le monde de l'entreprise empêchent souvent que se noue entre les deux l'interdépendance favorable au progrès.

Au risque de paraître schématique, on pourrait dire que pour de nombreux hauts fonctionnaires la seule motivation des entreprises est le profit et que seul l'intérêt au sens le plus étroit du terme les pousse à agir. Alors que nombre de dirigeants d'entreprise, quant à eux, estiment que, dans la fonction publique, les responsables n'obéissent qu'à des motivations politiques (le cas échéant, électorales) et que le marché, si imparfait soit-il, fonctionne mieux que l'intervention de l'Etat.

Tout cela est rendu plus compliqué encore par l'absence d'une véritable définition du progrès. Comme le dit un vieil adage, « quand on ne sait pas où on va, n'importe quelle route est la bonne ».

Nous pourrions nous demander s'il n'existe pas, entre le régime désastreux des anciens pays communistes et l'économie ultralibérale des Etats-Unis, une autre économie politique susceptible de donner de meilleurs résultats. Peut-on envisager d'autres moyens de créer des emplois sans fracture sociale ? Ou les systèmes de libre marché finiront-ils par s'amender, de sorte qu'il vaut mieux laisser leurs forces se déployer librement en attendant que les consommateurs et les entreprises deviennent « plus intelligents » ?

Redéfinir le leadership

Tant que le management définit son rôle au sens étroit de « the business of business is business », et abdique toute responsabilité au profit du seul marché (ou de l'Etat), il est peu probable que, en matière de développement durable, d'emploi, de répartition des richesses et d'éthique, nous réussissions à concilier performances économiques et progrès.

Ce qui est moins certain, toutefois, c'est qu'il soit possible de se rapprocher de ce but en élargissant, dans le contexte de l'économie de marché, la notion de responsabilité des managers. J'appellerais « progrès responsable » ce dont le management a besoin pour guider sa réflexion et son action à l'avenir. Ce concept diverge sur deux points de la définition actuelle des objectifs de management.

Le terme de « progrès » remplace celui de « croissance », ce qui implique pour les managers − et non juste pour l'Etat, le marché ou le progrès technologique − la responsabilité de prendre en compte les problèmes qui vont se poser dans le monde de l'entreprise au XXIe siècle.

Quelles peuvent être les implications de ce concept de « progrès responsable » en termes d'objectifs, de stratégie et d'action ? Plus précisément, que signifie-t-il sur le plan de la durabilité, de l'emploi, de la fracture sociale et de l'éthique ?

Si les rôles et responsabilités du « leadership » se distinguent du simple « management » par leurs buts plus visionnaires, plus dynamiques et plus ambitieux, nous devons établir la même distinction à propos du progrès social. Le management ne suffit plus, mais un véritable leadership conjugué aux forces du marché a quelque chance de réussir.

Au cours des trente dernières années, l'accent s'est déplacé du stratégique (« en quoi » consiste le leadership) vers l'organisationnel (« comment » le réaliser). Dans la mesure où nous abordons une ère nouvelle où le progrès a son importance, au-delà des simples performances économiques et commerciales, il faut

L'Art de l'Entreprise Globale

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art de l'Entreprise Globale (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos**, à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 4 décembre 1998 -

encore se déplacer et passer du « quoi » et du « comment » au « pourquoi », afin de savoir à quoi sert, en fin de compte, l'activité des entreprises.

Jusqu'à présent, dans les entreprises, aux différents échelons de la hiérarchie, on a peu débattu de la question du « pourquoi ». Rares étaient les jeunes cadres qui avaient l'audace de remettre en question le sacro-saint attachement à la croissance et aux bénéfices.

Nous devons avoir des discussions plus ouvertes sur ces problèmes, ne pas pénaliser ceux qui osent remettre les dogmes en question et assurer que le leadership, depuis le sommet, cherche à conjuguer performances économiques et progrès social.

Voyons un peu plus précisément comment, en pratique, cela peut se réaliser dans les quatre domaines où, du fait de la mondialisation, les performances économiques et le progrès semblent emprunter apparemment des voies divergentes.

● **Protection de l'environnement**

L'ancienne façon de penser du management (toujours très présente) consiste à croire que les entreprises ne doivent avoir une politique écologique que lorsque cela représente une opportunité économique. Ainsi, la protection de l'environnement n'est-elle assurée que lorsqu'elle permet de réaliser des économies, ou que les consommateurs sont assez informés et motivés pour en faire dépendre leur décision d'achat. Malgré de nombreuses déclarations évoquant leur responsabilité en matière d'environnement, les entreprises n'ont guère réfléchi à des questions plus complexes comme l'évolution climatique, les ressources non renouvelables et la biodiversité.

La nouvelle réflexion du leadership doit établir une distinction nette entre les activités et secteurs où le marché va dans le sens de la protection durable de l'environnement et ceux où ce n'est visiblement pas le cas. Le marché est efficace dans ce sens lorsque à la fois consommateurs et producteurs manifestent un comportement écologique. Dans ce cas, une intervention du secteur public est superflue et ne devrait pas être encouragée.

Les forces du marché fonctionnent beaucoup moins bien, en revanche, lorsque ni les consommateurs ni les entreprises ne sont conscients de l'impact environnemental, ou qu'ils ne prennent aucune mesure pour y remédier. Cela s'applique, notamment, aux activités dont les effets sur l'environnement sont éloignés dans l'espace ou dans le temps. L'exemple le plus connu est celui du réchauffement de la planète. Mais il existe d'autres problèmes dont les effets se manifestent à retardement ou à distance, comme les déchets « cachés », la pollution ou l'emploi de ressources non renouvelables. Dans de telles circonstances, le leadership de l'entreprise doit encourager les pouvoirs publics à intervenir, du moins tant que les mécanismes du marché de fonctionnent pas au mieux. Et, lorsque cela est possible, les entreprises devraient avoir pour responsabilité d'améliorer le comportement des consommateurs en le rendant plus « écologique ».

● **Création d'emplois**

La réflexion traditionnelle du management à ce sujet peut se résumer comme suit : « L'emploi est du ressort de l'Etat, de l'entreprise et de l'individu... dans cet ordre. »

Pendant des années on a cru, en Europe occidentale, que le rôle de l'Etat consistait à faciliter le passage difficile d'une économie reposant sur l'industrie lourde à l'ère des technologies de pointe basées sur les connaissances. Ainsi, pendant des années, les gouvernements ont-ils appuyé sur la pédale de frein plutôt que d'accélérer le changement.

Une réflexion nouvelle doit inverser l'ordre des responsabilités en matière de création d'emplois, en mettant l'individu au premier plan, suivi de l'entreprise et, en dernier ressort, de l'Etat. Dans ce contexte, la première responsabilité de l'entreprise consiste à créer de la valeur pour les consommateurs (c'est d'ailleurs la seule façon de créer de nouveaux emplois et d'éviter le « downsizing») et à faire en sorte que les salariés puissent le rester le plus longtemps possible.

Le rôle de l'Etat devrait être de faciliter, et non de freiner, les transitions inévitables vers une économie mondialisée : celles d'une économie locale fermée à des marchés mondiaux ouverts, d'une industrie basée sur la production de biens à une industrie basée sur la connaissance, et des réductions d'effectifs pour raison d'économies à une croissance fondée sur la valeur.

● **Fracture sociale**

Cet aspect est sans doute l'un des derniers que les dirigeants d'entreprises traditionnelles considéreraient comme étant de leur ressort − et non pas uniquement de celui de l'Etat. Mais, là encore, une nouvelle réflexion change la donne.

En premier lieu, il faut faire pression auprès du gouvernement pour que les minima sociaux ne soient pas trop élevés, car cela freine la création de nouveaux emplois et met à mal les systèmes de sécurité sociale.

© Moschetti/REA

A l'instar de ce qui se passe avec la technologie, les questions d'éthique sont devenues complexes. Rares sont celles où l'on peut répondre par oui ou par non, mais il n'en reste pas moins qu'il faut porter un jugement, notamment sur les applications possibles des biotechnologies.

Dans un deuxième temps, il faut embaucher du personnel en bas de l'échelle. De nombreuses entreprises ont aujourd'hui tendance à avoir des effectifs trop abondants au sommet, tout en sous-évaluant les besoins à la base.

● **Ethique et valeurs**

A l'instar de ce qui se passe avec la technologie, les marchés et les organisations, les questions d'éthique sont de plus en plus complexes. En outre, les réponses à ces questions doivent s'inscrire dans le contexte de la multiplicité des cultures. Rares sont les questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non, mais il n'en reste pas moins qu'il faut porter un jugement, notamment sur les applications des biotechnologies.

Le nouveau leadership doit voir l'entreprise comme un système d'apprentissage dans lequel les avis sur les questions d'éthique peuvent provenir des diverses parties de l'organisation. Cette démarche est comparable à la pratique anglo-saxonne du droit, fondée davantage sur la jurisprudence que sur les lois abstraites.

Certaines entreprises leaders non seulement tirent des enseignements de l'expérience et institutionnalisent l'apprentissage, mais elles ont également recours à la simulation de situations pour susciter le débat dans l'ensemble de l'organisation.

En conclusion, nous pouvons affirmer que les systèmes de marché sont incontestablement préférables aux économies centralisées ou « socialisantes ». Mais ils sont loin d'être parfaits. Peut-être la solution consiste-t-elle à attribuer de nouvelles responsabilités au leadership. Schématiquement, une économie de marché sous la houlette d'un management dont la réflexion reste traditionnelle n'aura guère de chances de réduire le fossé entre croissance économique et progrès, alors qu'un nouveau leadership animé d'ambitions plus vastes se retrouvera en meilleure posture pour gagner. ●

Résumé

Le libre-échange semble bien parti pour dominer l'activité économique du XXIe siècle. Pourtant, sa capacité d'apporter un progrès réel, au-delà de la seule croissance économique, est de plus en plus contestée. Les bénéfices versés aux actionnaires, par exemple, peuvent être réalisés aux dépens d'un développement durable pour l'environnement. Derek Abell juge que l'on peut résoudre cette contradiction en redéfinissant les responsabilités du leaderhip dans l'entreprise. Si le monde de l'entreprise sait prendre en main les problèmes de développement durable, de création d'emplois et d'éthique au lieu de les laisser aux Etats, croissance économique et progrès réel pourront aller de pair.

Yvon Pesqueux

Yvon Pesqueux est normalien, agrégé des techniques économiques de gestion et professeur au Groupe HEC. Ses travaux de recherche portent sur l'éthique des affaires.

Le concept d'entreprise citoyenne a-t-il du sens ?

Quiconque veut analyser le concept de citoyenneté de l'entreprise est tenté de rapprocher celle-ci de la cité grecque antique. A tort. Même si une telle réflexion permet de mieux comprendre ce qu'est une entreprise.

YVON PESQUEUX

Celui qui est inspiré par la réflexion philosophique aura peut-être parfois le sentiment qu'une part trop belle a été faite à une conception idéale de l'entreprise décrite non seulement comme créatrice de richesses, garantie de progrès matériels et techniques assurant la sécurité, le confort des hommes, mais aussi source d'unité et de solidarité entre ses différents acteurs, victorieuse dans les faits de l'égoïsme naturel des hommes souvent décrit par la philosophie et productrice de véritable liberté. Celui-là verrait donc avec étonnement ou scandale apparaître une figure de l'entreprise seule véritablement éthique et humaniste parce qu'elle le serait nécessairement par nature. L'Eglise, l'Etat, l'école ayant échoué, le passage du témoin se ferait au profit de l'entreprise véritablement citoyenne et éthique.

Un deuxième type d'acteur issu du monde de l'entreprise pourrait tenir un discours opposé ou exprimer une réaction inverse. Au bout du compte, il est facile de mettre l'accent sur les difficultés de l'entreprise, qui sont celles de la dure réalité de l'humaine condition, et d'y dénoncer les travers et les méfaits des hommes qui s'y affrontent ou qui s'y réunissent. Mais comment les difficultés de la vie de l'entreprise rendraient-elles la démarche théorique des philosophes immédiatement fondée à éclairer sa pratique, à la remettre en question ou à lui fournir un cadre de réflexion ? Comment alors parler d'entreprise citoyenne, d'obligation ou de nécessité ?

Pour les uns, l'entreprise serait le lieu privilégié de l'« horreur économique », aujourd'hui la représentation la plus claire et la plus prégnante du mal qui rongerait l'ensemble de l'humanité. Cette crise radicale de l'économie autoriserait donc la réflexion éthique à procéder à une remise en question radicale de ce monde de l'entreprise, et donc à nier le concept même d'entreprise citoyenne.

Pour les autres, la morale est en crise à travers les institutions traditionnelles qui sont censées l'incarner aux yeux de l'opinion. Mais bienheureuse humanité qui a encore la chance de constater, dans ses parties les plus vives, la présence d'entreprises capables plus que jamais de créer de nouvelles valeurs ou d'en retrouver d'anciennes injustement oubliées ou décriées par des discours théoriques purement critiques.

Une double obligation

Derrière les condamnations ou l'autorisation que les uns ou les autres se donnent à intervenir dans leurs domaines respectifs, il y a en fait l'affirmation d'une radicale hétérogénéité et d'une profonde séparation entre ces deux types de réalité :

− Pour les uns, la philosophie devrait enseigner à l'entreprise ce qu'elle devrait faire ou ne pas faire, et en cela il ne peut y avoir d'entreprise citoyenne ;

− Pour les autres, l'entreprise montrerait à la philosophie ce qu'elle fait réellement, et qui, parfois dans les faits, est conforme à une éthique que la philosophie s'essouffle à décrire idéalement, au nom de l'entreprise citoyenne.

Se résigner à un tel constat laisse donc la philosophie à ses réflexions théoriques et l'entreprise à la seule réalité économique.

Heureusement, il existe une autre attitude : celle de celui qui aura constaté que l'entreprise et la philosophie vivent toutes deux dangereusement, chacune dans son domaine, avec son propre langage.

Malgré ou à cause de ces difficultés, il existe donc, pourrait-on dire, une double obligation de rapprochement : la philosophie éclaire ce qui est de l'ordre de l'implicite dans l'entreprise et lui permet de mieux comprendre certains de ses présupposés, ceux justement qu'elle n'est parfois pas prête à reconnaître.

Mais l'entreprise offre aussi un espace de réflexion privilégié à la philosophie et confère indirectement une actualité insoupçonnée à des démarches qui ont été conçues dans un esprit radicalement différent. Peut-être cela était-il dû, paradoxalement comme on le verra plus loin, au fait que l'entreprise à proprement parler n'existait pas à leur époque ? Il est vrai aussi que leur conception de la philosophie était parfois plus proche de l'ensemble de l'existence humaine, dans la mesure où elle était conçue comme la recherche d'un art de vivre et ne dissimulait pas sa dimension pratique derrière des recherches purement théoriques ou érudites.

« La vraie vie est ailleurs »

Le fait que l'entreprise offre un champ significatif de réflexion à la philosophie ne conduit pas cependant toujours à de simples descriptions ou à un nouvel éclairage du comportement, mais parfois à des interrogations, voire à des remises en question radicales de certaines pratiques de l'entreprise. Elle peut aller jusqu'à relativiser le poids de l'économie dans l'existence humaine. On pourra évoquer ici la figure de Socrate s'adressant aux artisans et aux politiques d'Athènes pour leur rappeler que leurs pratiques professionnelles, pour importantes qu'elles étaient, n'étaient pas le tout de leur existence, qu'une vie sans examen ne mérite pas d'être vécue, qu'il ne sert à rien de gagner honneurs, gloire et richesses si l'on perd la connaissance de sa vie et l'estime de soi et des autres. Mais aussi Aristote, qui distinguait la praxis, l'activité vraiment créatrice, seule garantie du vrai bonheur, de la « poiésis », travail productif. Mais de pareilles distinctions hiérarchiques ne sont pas nécessairement synonymes d'exclusion et de rejet de ce qui n'est pas philosophie. C'est pourquoi Socrate s'adressait à tous les Athéniens et ne réservait pas a priori son enseignement à des disciples choisis et maintenus dans un lieu fermé comme le fera Platon à l'Académie. « La vraie vie est ailleurs », mais aussi ici...

L'Antiquité situait naturellement l'homme dans la cité, et ni Platon ni Aristote n'ont pu s'interroger sur lui sans faire porter une part majeure de leur réflexion sur la relation qu'il entretient avec l'Etat et sur la politique en général.

Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut jeter quelque lumière sur les problèmes de citoyenneté de l'entreprise, qui est, elle aussi, communauté d'hommes et lieu de pouvoir, la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins implicite, les propos de Platon ou d'Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps. On peut d'ailleurs se sentir encouragé à aller dans ce sens par les imprécisions et la naïveté de propos couramment entendus ici ou là : ne parle-t-on pas volontiers de « patriotisme » ou de « civisme d'entreprise » ? N'a-t-on pas dit que ce qui était bon pour la General Motors l'était pour l'Amérique ? Il ne manque pas, de nos jours, d'hommes politiques pour se comparer, principalement dans leurs responsabilités municipales, à des chefs d'entreprise, comme le font également parfois des chefs de service ou des directeurs de ministères, ou encore les directeurs d'hôpitaux.

Enfin, pour s'en réjouir ou pour s'en plaindre, on a vite fait de dire d'une grande entreprise qu'elle est un Etat dans l'Etat. Il est donc nécessaire de bien situer l'entreprise moderne en face de la cité antique avant de parler d'entreprise citoyenne.

La cité − le mot, traduction du grec « polis », comporte une nuance plus proprement politique que notre mot Etat − est la puissance publique reconnue comme telle par une nation ou par une population donnée à qui elle apporte ce dont elle a besoin pour pouvoir vivre en corps : à tout le moins, lois, ordre, sécurité. Cette définition minimale implique, pour qu'une cité soit considérée comme constituée, l'existence d'un système de droits et de devoirs s'appliquant à tous les citoyens, la présence d'une force publique et la reconnaissance d'une autorité souveraine. Ajoutons qu'il peut exister dans le monde moderne − chose impensable en Grèce − des Etats polyculturels.

Le mot entreprise, de son côté, qui n'est en usage dans le sens où nous l'employons ici que depuis la deuxième moitié du XIXe siècle, s'est chargé en ce court laps de temps d'un contenu complexe fait d'affectivité, d'images et d'histoire. Et il peut être tentant de comparer à de véritables Etats dans la cité ces grands groupes qui ont fait l'histoire de l'industrie, les compagnies de chemins de fer, les compagnies minières et bien d'autres. Ils ont laissé dans l'imagerie l'idée de puissantes organisations, largement autosuffisantes et englobant, si l'on peut dire, toute la vie de la tribu. C'est ce qu'on a appelé le paternalisme, qui était, pour le meilleur et pour le pire, un système industriel généralement à forte concentration verticale afin d'être aussi indépendant que possible, un peu comme le domaine agricole le fut si longtemps durant l'Antiquité autour de la villa, où l'entreprise, dirigée par une sorte de roi plus ou moins débonnaire, apportait à ses membres, autant que faire se peut, l'ensemble des biens et services adaptés à leurs besoins en échange d'un « dévouement » − voire d'une soumission − sans état d'âme à la cause du groupe : des villes, ou presque, des institutions, des ressources, l'hôpital, l'école, le commerce, la sécurité de l'emploi, mais aussi bien sûr une échelle de valeurs, pour ne pas dire une morale.

Paternalismes

Certes, les syndicats ouvriers, pour des raisons faciles à comprendre, se sont opposés à ce système, mais le développement du secteur public entre 1933 et 1945 n'a fait bien souvent que substituer au paternalisme patronal un paternalisme d'Etat qui s'est montré aussi conservateur que le premier. A la faveur de ce changement de règne, les syndicats ont pu, à leur tour, imposer dans certains cas une sorte de paternalisme syndical, et l'ancien empire de Louis Renault, par exemple, s'est ainsi retrouvé transformé, pour quelques décennies, en « citadelle ouvrière ». Citadelle !

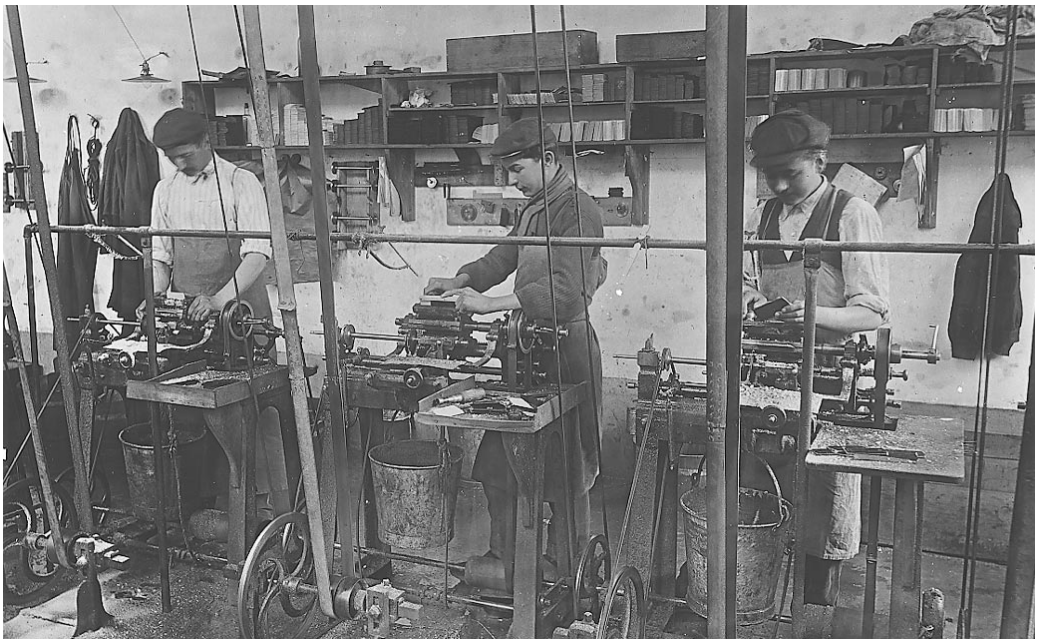
Ces images et ces souvenirs ont laissé dans les esprits des traces d'autant plus fortes qu'ils ont été relayés par tout ce que l'on sait par ailleurs des grands groupes allemands, de la puissance de Fiat en Italie, de l'épopée des grandes firmes américaines comme General Motors ou Ford, devenues d'immenses puissances, et surtout, plus récemment, par ce que nous entendons dire du prodigieux succès des géants japonais et des autres groupes qui se sont développés en Asie.

Le mot entreprise sort de cette équipée bien mal arrangé : il évoque irrésistiblement la puissance qui courbe les têtes et aligne les esprits, la passion de l'argent, l'arrogance des grands et, bien sûr, l'idée de quelque chose qui à la fois menace l'Etat et se constitue comme un Etat dans l'Etat. Il devient tentant, alors, de se laisser aller à voir bien des ressemblances entre les grandes entreprises à tendance autarcique et les cités grecques, dont l'autarcie de principe ne gênait pas toujours les visées expansionnistes, et qui à l'intérieur de la grande patrie grecque ne cessaient de rivaliser entre elles dans tous les domaines.

Mais devant ces images et les confusions qu'elles favorisent, il convient de s'interroger sur ce que c'est, finalement, qu'une entreprise. Les dirigeants d'entreprise ont aujourd'hui largement dépassé le paternalisme, et cela non pas tant du fait de l'opposition des hommes que parce que le monde a changé. Le paternalisme était une solution adaptée à un certain état de développement de l'activité économique. L'évolution de ce développement rend aujourd'hui cette solution sans objet. Les entreprises sont pourtant toujours des entreprises.

Depuis que les entreprises existent, l'immense majorité d'entre elles sont fort loin de pouvoir prétendre jamais être pour leur personnel quoi que ce soit qui puisse faire penser à la cité : on constate en effet que toute entreprise n'est rien d'autre, en définitive, qu'un organisme économique à but lucratif, où capital et travail s'associent pour vendre des biens ou des services, et dont tous les participants attendent une rémunération.

Cela signifie que l'entreprise n'existe qu'en fonction de sa finalité économique, qu'elle ne peut durer que si ses résultats économiques justifient son existence et qu'en conséquence elle est tenue d'être « performante ».



© Roger Viollet

Le paternalisme patronal était un système où l'entreprise, à l'image de ce qui se passait dans l'Antiquité, apportait à ses membres l'ensemble des biens et services adaptés à leurs besoins en échange d'un certain « dévouement ».

Pour être considérée comme telle, il ne lui suffit pas de ne pas perdre d'argent, elle doit en gagner. La liberté d'entreprendre place en effet, du fait de la concurrence qu'elle suscite, chaque entreprise devant la nécessité de progresser et de se renouveler. Elle ne peut se développer sans augmenter son capital, et elle ne peut augmenter son capital si elle ne rémunère pas ses actionnaires. De plus, elle ne peut assurer son avenir dans de bonnes conditions sans autofinancement. Elle ne peut non plus durer sans conserver ses employés en les rémunérant convenablement. Elle doit donc produire plus de richesses qu'elle n'en absorbe. Elle est en quelque sorte une machine à créer de nouvelles richesses. Contrairement aux lois de la nature qui veulent que rien ne se perde et que rien ne se crée, contrairement aux lois mathématiques qui veulent qu'un ensemble soit égal à la somme de ses composants, l'entreprise doit être capable de concevoir et de fabriquer des produits tels qu'elle pourra les vendre à ses clients à un prix supérieur à la somme de ses coûts. Là réside le phénomène de création de la richesse qui a fait la prospérité de l'entreprise. C'est par rapport à cette exigence-là qu'une entreprise et ses dirigeants sont appréciés, que sa valeur est définie, que son avenir est ouvert ou condamné. Rien ne peut la dispenser de réussir sur ce terrain.

En cela, elle se distingue radicalement, dans sa nature même, de la cité.

Celle-ci, en effet, existe en elle-même et n'a pas d'autre fin qu'elle-même. Si nous nous plaçons dans le cadre d'une démocratie − comme c'était le cas à Athènes et comme ce l'est aussi dans tous les grands pays à économie libérale −, il est clair que le souverain, qui est le peuple, décide et fait ce qu'il veut. Il n'est tenu à rien. Il peut récuser ses ministres − ministre veut dire serviteur −, qui exercent le pouvoir en son nom, mais, quant à lui, qui donc pourrait prétendre le juger ? Qui pourrait exiger de lui des performances et parler de les mesurer ? Les gouvernements peuvent se succéder, les institutions peuvent se transformer, le peuple qui désigne les uns et définit les autres reste ce qu'il est. L'Etat reste l'Etat. Comme une ville reste une ville. Comme un service de ministère reste un service de ministère même si changent les organisations et les dénominations. Et quand bien même un Etat, dans des circonstances exceptionnelles, vient à perdre son indépendance, et un peuple sa souveraineté, comme c'est arrivé à Athènes, l'Etat change de mains, mais reste en place. L'Etat est par définition une puissance stable, une puissance qui sert justement à établir la stabilité sur le territoire qu'il couvre. Les lois de l'Etat, du moins pour la plupart d'entre elles, passent d'un régime à l'autre, d'une république à l'autre, franchissent révolutions et restaurations, et quand on abroge une loi de l'Etat on la remplace par une autre loi de l'Etat. Telle est la fonction de l'Etat : il n'est chargé ni de produire ni de prendre des risques, il est chargé de maintenir.

Dépendance de l'entreprise

Maintenir, dans un Etat indépendant, c'est d'abord tenter de maintenir son indépendance. Bien entendu les temps modernes ont bouleversé la notion d'autarcie dans laquelle les Grecs, Aristote en particulier, voyaient la finalité de la cité. Une cité était, pour eux, un ensemble d'êtres humains capables globalement de se suffire à eux-mêmes. Pourtant les choses n'ont peut-être pas changé autant qu'il y paraît. Il est vrai que, par nos temps de libre-échange et de mondialisation, l'idée d'autarcie fait sourire. Pourtant la multiplication des échanges, des marchés, des sources de matières premières ne sont qu'une autre stratégie pour assurer l'indépendance des Etats. Et lorsque deux chocs pétroliers successifs, en 1973 et en 1978, ont mis en évidence le danger d'une trop grande dépendance à l'égard des pays producteurs de pétrole, certains pays développés démunis de pétrole ont décidé de réduire considérablement cette dépendance en développant, dans un contexte pourtant difficile, leur propre production d'énergie nucléaire. Mais, surtout, il faut se garder d'une illusion d'optique : ce ne sont pas les Etats qui exportent et qui importent, ce sont les entreprises, fussent-elles nationales. En ce sens, la charge de l'appareil d'Etat consiste à réguler autant que faire se peut les initiatives d'entreprises, afin d'éviter des dépendances stratégiquement dangereuses, de maintenir un équilibre correct entre importations et exportations, et de garantir la stabilité de la monnaie nationale.

A l'opposé, l'entreprise est, dans sa nature même, essentiellement dépendante, quel que soit le degré de concentration verticale ou horizontale qu'elle a atteint. Elle ne peut, en aucun cas, se passer de partenaires, pour la bonne raison qu'en elle-même elle n'est rien d'autre qu'un carrefour de flux divers qui viennent d'ailleurs et qui vont ailleurs : flux d'achats, flux de ventes, flux d'argent, flux de travail. Elle ne possède que la contrevaleur de ce qu'elle doit à ses actionnaires et qui est inscrit au passif de son bilan. Les hommes qui collaborent avec elle et qui constituent son moyen d'action peuvent la quitter avec un préavis de trois mois, et c'est une perpétuelle menace, même lorsque le marché du travail lui est favorable. La qualité, la fiabilité des produits d'une entreprise et la régularité de ses livraisons tiennent largement à la qualité, à la fiabilité et à la régularité de ses fournisseurs ; mais surtout, bien sûr, toute entreprise dépend nécessairement de ses clients, qu'il s'agisse d'autres entreprises ou de consommateurs finaux.

C'est en effet le client qui, par sa décision d'acheter ou de ne pas acheter tel produit à tel prix à telle entreprise, dispose de sa réussite ou de son échec en validant ou en ne validant pas la valeur du produit. Un produit non vendu ne vaut rien. Un produit mal vendu empêche l'entreprise qui le vend de créer, en ce qui la concerne, plus de valeur qu'elle n'en a absorbé, c'est-à-dire que le client la condamne. En matière de décision, l'Etat a toujours le dernier mot. L'entreprise jamais. Elle qui ne peut vivre sans vendre et sans vendre bien attend en permanence de son client le verdict qui juge son produit, ses initiatives et, en définitive, son travail.

Il n'existe donc pas d'entreprise solitaire. Toute entreprise a besoin pour vivre de trouver sa place dans un tissu d'entreprises dont chacune se trouve en interdépendance avec les autres. Outre les ramifications plus ou moins complexes qui font que les unes sont clientes ou fournisseurs des autres, le personnel des unes et des autres est globalement client de l'ensemble. Chaque entreprise se trouve au centre d'une nébuleuse qui lui permet, en période de prospérité et de croissance, de profiter d'une sorte de cercle vertueux, lequel se transforme en cercle vicieux quand les temps sont maussades. Il suffit de voir les effets parfois très lointains et souvent inattendus d'une fermeture d'entreprise sur les différents astres de sa nébuleuse pour comprendre ce que représente cet effet d'interdépendance.

Le couple Etat-entreprise

Telles sont les différences capitales, et même les oppositions, qui, en dépit de rapprochements faciles et tentants, séparent l'entreprise de la cité. Elles nous ont permis de mieux comprendre ce qu'est une entreprise, ce que sont sa dépendance, sa fragilité, là où l'Etat est par nature indépendant et stable, ce qu'est aussi l'extraordinaire fécondité qui fait d'elle le moteur économique de nos sociétés, là où l'Etat, en lui-même, est économiquement stérile. L'entreprise poursuit une finalité qui la tire toujours vers de nouveaux efforts sur une piste où s'échelonnent les objectifs et où se juge chaque jour son droit à la vie, alors que l'Etat, qui ne saurait disparaître, n'est jugé que dans les personnes qui le servent, qui parlent en son nom, mais qui peuvent être remplacées sans dommage pour lui. Aussi bien, quelque soin que nous ayons pris de distinguer les caractéristiques de l'entreprise de celles de l'Etat, nous ne pouvons éviter de nous interroger sur les rapports qu'ils entretiennent entre eux, puisque l'un a, quoi qu'on en dise parfois, autorité souveraine sur l'autre, que celle-ci trouve en celui-là un partenaire indispensable, et que leur interaction tient une place essentielle dans la vie des salariés qui sont aussi des citoyens. ●

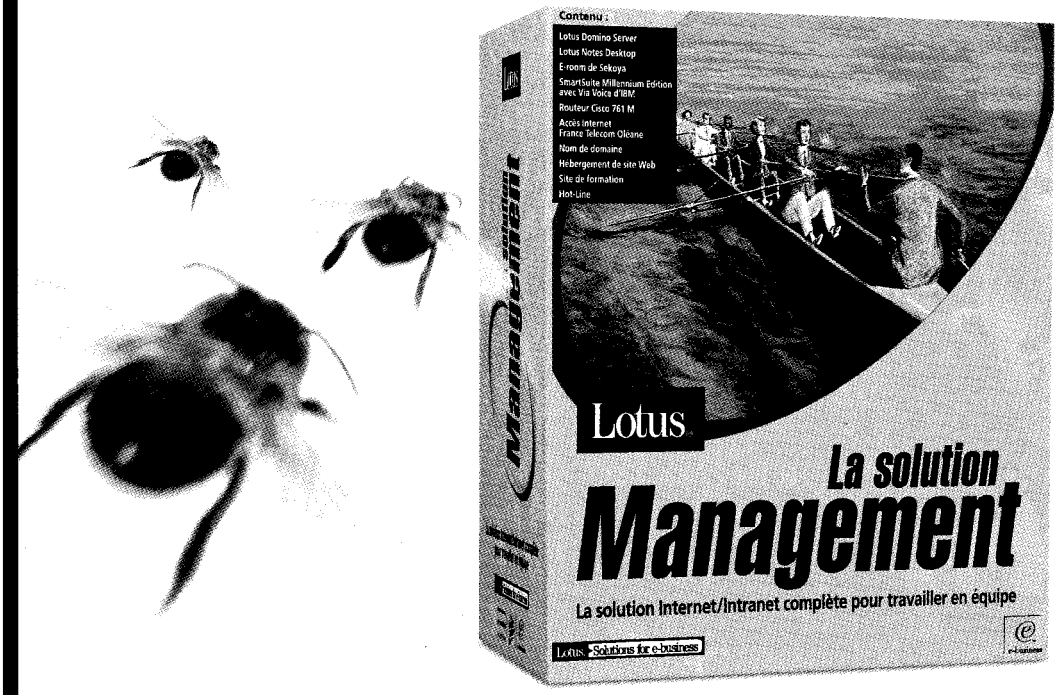
Cet article a été discuté avec Alain Saudan et Jean Claude Tournand.

Résumé

Pour qui veut essayer de chercher ce qui peut jeter quelque lumière sur les problèmes de citoyenneté de l'entreprise, qui est, elle aussi, communauté d'hommes et lieu de pouvoir, la tentation est réelle de transposer les propos de Platon ou d'Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps. Le mot « entreprise » n'est en usage, dans le sens où nous l'employons, que depuis la seconde moitié du XIXe siècle et s'est chargé, en ce court laps de temps, d'un contenu complexe fait d'affectivité, d'images et d'histoire : il évoque la puissance qui courbe les têtes et aligne les esprits, la passion de l'argent, l'arrogance des grands. Il devient tentant, alors, de se laisser aller à voir des ressemblances entre les grandes entreprises et les cités grecques, dont l'autarcie de principe ne gênait pas les visées expansionnistes. Mais devant ces images et les confusions qu'elles favorisent, il convient en fait de s'interroger sur ce qu'est une entreprise.

BIZZZZZNESS

▶ P L A N ◀



La solution Management

La première solution e-business Lotus pour les PME/PMI.

Offre de lancement :

9990 F HT

Soit 12048 F TTC.

Distribuée par azlan

PRIX APPEL LOCAL
N° Azur 0 801 042 042

Pour que votre business plan soit un succès, Lotus, en partenariat avec Ernst & Young Entrepreneurs, a conçu La solution Management, la première solution e-business complète pour les PME/PMI. La solution Management permet à vos collaborateurs de bénéficier d'une messagerie et de partager facilement leurs compétences sur un projet, où qu'ils soient, et à tout moment. Avec 10 licences de e-Room, l'application de **SEKOYA** qui accroît les fonctionnalités de collaboration de Lotus Notes, 10 suites bureautique Lotus SmartSuite Millennium avec ViaVoice d'IBM, le logiciel serveur Internet-Intranet Lotus Domino et un routeur Cisco Systems, 10 accès Internet et votre site Web hébergé chez France Telecom Oléane, La solution Management va accélérer le bizzzzzness de votre entreprise. Pour bénéficier d'une démonstration complète et profiter de l'offre de lancement, téléphonez au **0 801 042 042** ou connectez-vous sur **www.solutions-ebusiness.com**

Lotus
An IBM Company