

Titre : Pouvoir et gouvernement d'entreprise	Cote BNF
Auteur : Henry Mintzberg	2004-2519
Année-Éditeur : Édition d'organisation – Paris 2004	99

Chapitre 1 : le schéma conceptuel du « fer à cheval »

Les attentes de la société civile sur le comportement économique et social...

p. 17

Epsien (1973, 1974) a classé les dimensions du pouvoir des entreprises comme suit : économique, social et culturel, technique, environnemental, politique. [...] L'accumulation de ces pouvoirs amène d'importants segments de la population à se sentir submergés par les agissements et les systèmes de valeur des entreprises [...] tous sont concernés par le pouvoir immense du système de l'entreprise privée : celui de faire des choix de société en fonction de raisons économiques et, ainsi, de façonner les valeurs sociétales. L'institution économique est devenue une force sociale dominante.

p. 18

Hazel Henderson pousse cet argument à sa conclusion logique et montre une société vouée à un « état d'entropie », « une évolution en cul-de-sac » puisque les « coûts sociaux et les coûts commerciaux excèdent les capacités de production de la société » (1977, p. 3).

Elle envisage l'inflation sous l'angle d'une « crise multiple de sous-optimisation. Les individus, les firmes, les institutions tentent simplement d'externaliser les coûts de leur propre bilan pour se les renvoyer les uns aux autres ou les répartir à l'extérieur du système, faire payer l'environnement ou les générations futures » (p. 4).

Qui plus est, les coûts qui incombent au gouvernement doivent augmenter en conséquence, tout comme le doivent « les coûts de nettoyage du désordre et des soins apportés aux laissés pour compte d'une technologie non programmée – les marginaux, la main-d'œuvre non qualifiée, les toxicomanes ou ceux encore qui sont incapables de s'adapter au labyrinthe de la vie urbaine ou de composer avec les big brothers » (p. 3). Le secteur des services devient « le secteur des coûts sociaux » avec une inflation qui ne fait que masquer le déclin de la société (p. 3).

p. 18

Parallèlement, l'opinion publique attend de plus en plus du comportement économique et social des entreprises. On peut potentiellement interpréter ces attentes comme une réaction à ces problèmes. Des auteurs comme Bell et Henderson ont fait prendre conscience au public de l'importance des externalités ; il s'ensuit une demande pressante pour qu'elles soient internalisées ». De plus en plus de personnes veulent que les entreprises assument le coût des conséquences de leurs activités. Mais ces attentes croissantes reflètent également d'autres facteurs, dont quelques-uns sont totalement indépendants des entreprises. Bell prétend que les « éléments traditionnels du tissu social » - les petites villes, l'église, la famille - « s'effondrent » ;

les entreprises et autres types d'organisation qui s'y sont substitués aux « deviennent inévitablement les arènes dans lesquelles les exigences de sécurité, de justice et de considération sont exprimées » (1971, p. 23). Le niveau croissant d'instruction joue aussi un rôle. Les exigences de la société sont devenues plus complexes et plus structurées en raison des moyens de communication plus rapides et plus envahissants.

p. 19

En accord avec la théorie de hiérarchie des besoins de Maslow (1954), les travailleurs qui, jadis, recherchaient la satisfaction des besoins physiologiques et des besoins de sécurité (économiques généralement), se tournent aujourd'hui vers l'entreprise pour satisfaire des besoins d'intégration à travers ses activités et des besoins de reconnaissance et d'accomplissement par le travail qu'elle fournit.

p. 23

[...] Les raisons qui expliquent les attaques menées à l'encontre des grandes entreprises : la concertation du pouvoir, une utilisation considérablement accrue du pouvoir en dehors de la sphère économique, des attentes croissantes quant à son utilisation ainsi que la prise de conscience grandissante d'une absence de légitimité fondamentale à l'exercice de ce pouvoir.

Quelles sont donc les solutions proposées ?

p. 25

Les différents points de vue sur la question « qui devrait contrôler les entreprises et de quelle façon ? » sont disposées de la gauche vers la droite en une série continue qui se replie sur elle-même, de telle sorte que ses positions extrêmes apparaissent comme étant proches et tout à fait éloignées des positions modérées. La figure 1 présente les 8 positions tout autour de notre fer à cheval conceptuel. Il semble que de nombreux participants aient débattu sur le fait que le contrôle de l'entreprise se place sur l'une de ces positions et se déplace ensuite pour rejoindre les positions situées de part et d'autre du fer à cheval.

Ces huit positions sont les suivantes :

- A l'extrême gauche se trouve la position de ceux qui souhaitent la « nationalisation » [...] c'est le gouvernement qui est le membre principal de la condition de coalition externe afin d'imposer des objectifs sociaux à l'entreprise.
- Viennent ensuite les tenants de la « démocratisation » de l'entreprise qui souhaitent élargir l'éventail de ses objectifs en modifiant la base de son pouvoir officiel. Certains souhaitent élargir la représentation au conseil d'administration [...] dans ce cas, la démocratie [...] « représentative ». D'autres préfèrent élargir la participation officielle à la prise de décision interne [...]. Dans ce cas, nous parlerons de « démocratie participative ».
- Des positions moins extrêmes sont celles qui en appellent à la « réglementation », à savoir que le gouvernement doit avoir un rôle formel et

plus actif en oeuvrant comme un contre-pouvoir au sein de la coalition externe de l'entreprise [...]

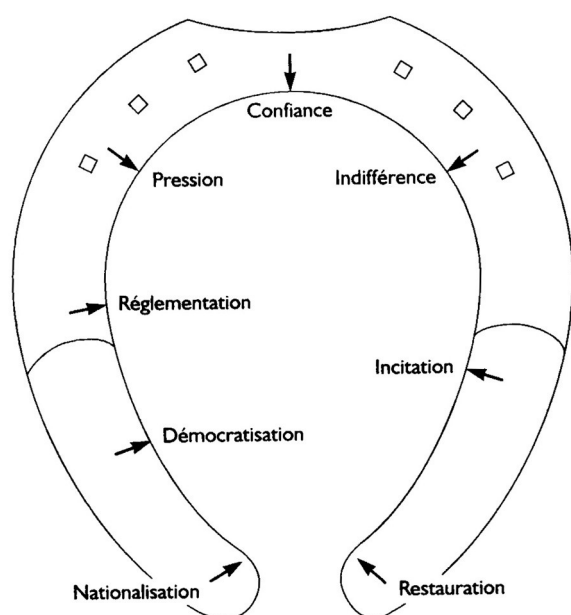


Figure I-1 - Le fer à cheval conceptuel
(gracieusement prêté par une mule corse)
© Henry Mintzberg, 1976

- Ceux qui défendent la position de « pression » estiment que les changements s'effectuent mieux quand les campagnes de pression sont orchestrées par des groupements d'intérêts particuliers et d'autres personnes [...]
- La position suivante appelée « confiance » est adoptée par ceux qui pensent que le management a une obligation morale d'agir de manière responsable et qui cherche un équilibre entre objectifs économiques et objectifs sociaux [...]
- En glissant vers la droite, [...] nous trouvons la position prise par ceux qui défendent « l'indifférence » car « bien faire est rentable ». Dans ce cas, on est

soucieux des buts sociaux car l'intérêt économique de l'entreprise est en jeu. La différence entre ces deux positions que sont l'indifférence et la confiance est subtile : les participants de la confiance reconnaissent de manière implicite un échange entre les buts économiques et les buts sociaux, tandis que les partisans de l'indifférence ne voient aucune contradiction ou conflit entre les deux.

- En allant plus à droite se trouve la position des partisans de l'« incitation », c'est-à-dire « bien faire a un coût ». Les défenseurs de cette position reconnaissent l'existence d'un conflit réel entre buts sociaux et buts économiques et ils agissent clairement en faveur des seconds. Ce n'est que dans le cas où cela vaut la peine (en termes économiques) de poursuivre des buts sociaux, que l'entreprise le fera [...].
- Enfin, tout à fait à droite [...] se trouve la position de la « restauration » occupée par ceux qui déclarent que l'entreprise devrait être restituée (à juste titre) à ses propriétaires, les actionnaires [...]

Les positions en fonction du contexte

p. 28

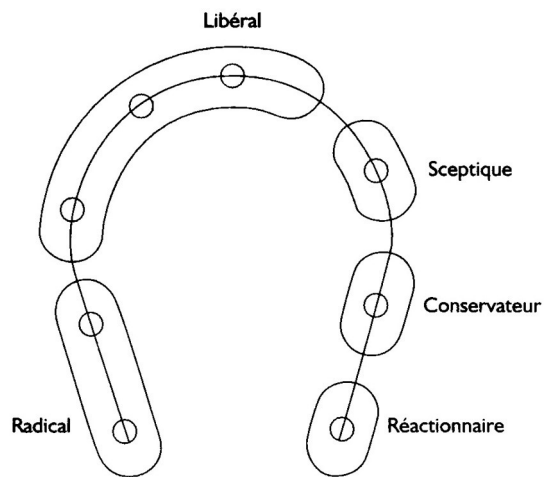


Figure I-2 – Les positions vues sous l'angle politique

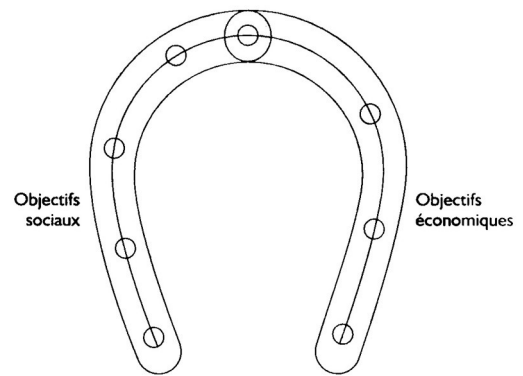


Figure I-3 – Les positions vues sous l'angle des buts recherchés

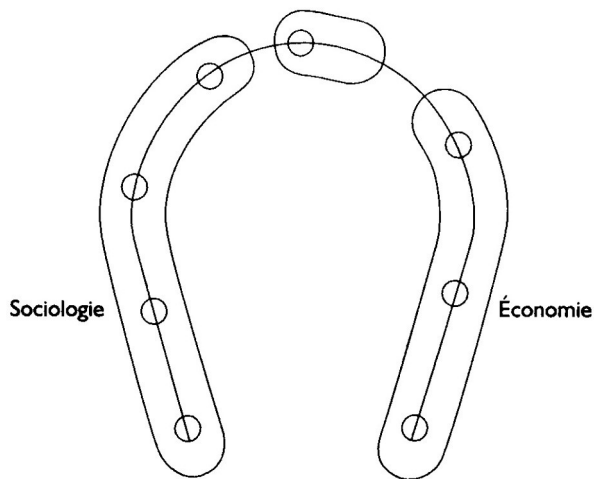


Figure 1-4 – Les positions vues sous l'angle des disciplines intellectuelles

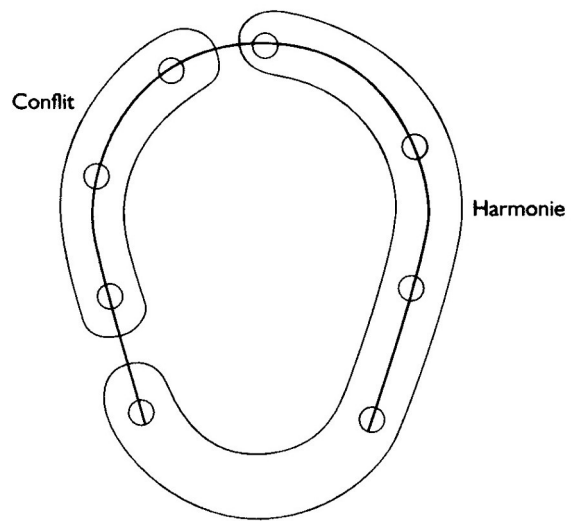


Figure 1-5 – Les positions vues sous l'angle des relations interpersonnelles

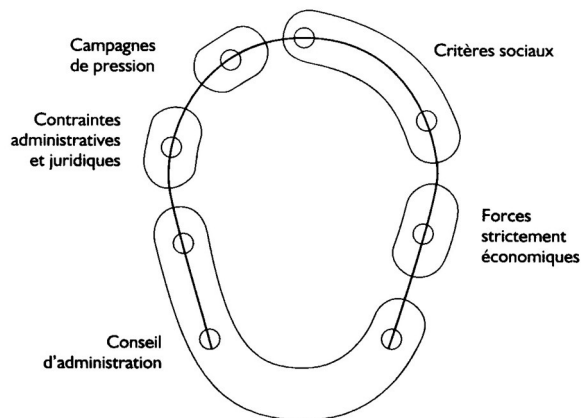


Figure 1-6 – Les positions sous l'angle des influences externes

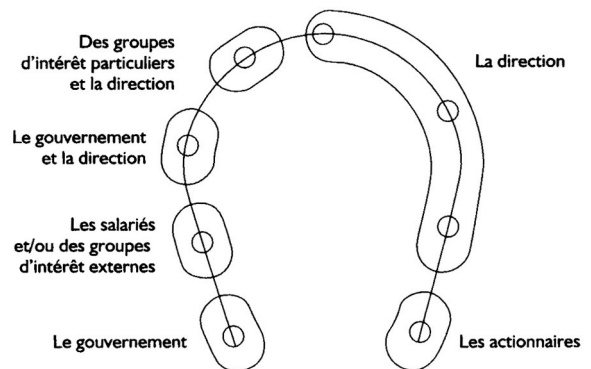


Figure 1-7 – Les positions sous l'angle du contrôle

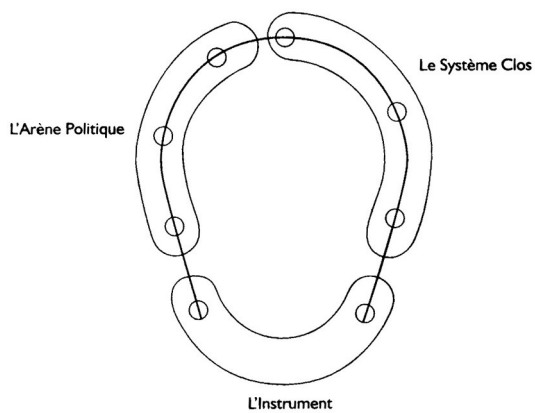


Figure 1-8 – Les positions sous l'angle de la configuration du pouvoir

Chapitre 6 : La confiance

p. 118

La « confiance » correspond au point de vue du dirigeant qui regarde vers l'extérieur et à un point de vue descriptif. Les dirigeants peuvent jouir de la confiance des autres car ils sont responsables.

p. 119

Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les dirigeants, mais tous les directeurs, en vérité tous les salariés, qui se doivent d'agir de manière responsable. En réalité, il est certainement juste d'affirmer que depuis 1990 le monde américain des affaires est, d'une façon ou d'une autre, pratiquement obsédé par le problème de la confiance et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

p. 119

L'importance de la « confiance » peut s'expliquer, en partie, par le degré de réussite sans précédent atteint par les industries américaines à mener à bien leurs objectifs économiques. La société d'abondance que génèrent les entreprises a fini par considérer la richesse comme normale et, de fait, de plus en plus encline à se soucier d'objectifs sociaux. Mais il n'est guère douteux que ce regain d'intérêt pour le sujet relève également de la fragilité, de la légitimité de l'assise du pouvoir des grandes entreprises ; il n'est pas concevable que les entreprises représentant des entités énormes et puissantes constituent en même temps des systèmes clos rejetant toutes sortes d'influences directement de l'extérieur, à moins qu'elles ne répondent de façon réelle à des besoins sociaux.

Faut-il leur faire confiance ?

p. 123

La « confiance » sous tous ses aspects [...] a fait l'objet d'attaques, aussi bien de la gauche que de la droite. On s'y interroge pour savoir s'il faut faire confiance aux dirigeants d'entreprises quand ils prétendent poursuivre des objectifs sociaux et, si c'est le cas, s'ils ont des aptitudes personnelles pour le faire et s'ils en ont le droit. Les dernières attaques portent ensuite sur la question de savoir s'ils peuvent poursuivre ces objectifs lorsqu'on considère les structures dans lesquelles ils opèrent.

La première attaque : la responsabilité sociale se limite à des mots, et rien n'est fait

p. 124

L'attaque la plus simpliste est le fait de ceux qui n'ont pas confiance dans l'entreprise. Ils ne voient dans tout le discours portant sur la responsabilité sociale qu'une énorme campagne de relations publiques, des mots à défaut d'actions.

La deuxième attaque : les hommes d'affaires n'ont pas les capacités personnelles requises

pour poursuivre des objectifs sociaux

p. 124

Une autre attaque d'une portée plus grande consiste à dire qu'en raison de la nature même de leur formation et de leur expérience, les hommes d'affaires sont mal préparés pour traiter des problèmes d'ordre social.

Troisième attaque : l'entreprise n'est pas autorisée à poursuivre des objectifs sociaux

p. 126

L'entreprise n'est pas autorisée à poursuivre des objectifs sociaux. Et les dirigeants d'entreprise n'ont pas la légitimité issue d'un large public ; dans le meilleur des cas, ils sont désignés par les actionnaires privés ; dans le cas le plus probable, ils se choisissent eux-mêmes. En conséquence, ils n'ont aucun droit de poursuivre des buts sociaux importants ou d'imposer (leur) une vision de l'intérêt général à la société.

p. 127

D'autres critiques encore, aussi bien de droite que de gauche, se demandent dans quelle mesure le monde des affaires est autorisé à dominer la société, ou censé le faire.

p. 129

Comment les chefs d'entreprises peuvent-ils être à même de définir ce qu'est la responsabilité sociale ? Envers qui sont-ils responsables ? La société dans sa globalité ? Les clients ? Le monde industriel ? Les salariés ? Les familles des dirigeants ? L'entreprise elle-même ? Que se passe-t-il quand la responsabilité vis-à-vis de l'un correspond à une irresponsabilité à l'égard d'un autre ? Faut-il recourir au profit pour venir en aide à des clients nécessiteux ? Et en quelle proportion ? [...]

p. 129

Il est évident que la responsabilité sociale implique un grand nombre de besoins complexes contradictoires et en constante évolution.

Peut-on leur faire confiance ?

p. 131

Qu'elle soit bienvenue ou non, on prétend que la « confiance » ne peut tout simplement pas marcher, et d'ailleurs qu'elle ne marche pas. Les partisans de la responsabilité sociale sont rejetés car ce sont des naïfs : les entreprises, de par la nature même de leurs activités, sont la cause des problèmes sociaux. Comment pourraient-elles les résoudre ?

Le problème de la structure.

p. 135

L'entreprise, autrement dit, est apparue comme l'outil rationnel pour poursuivre des buts économiques [...] et la clef du fonctionnement de cet outil font sa structure, ce que nous avons appelé plus précisément la Bureaucratie Mécaniste.

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

p. 138

Dans le cas de l'organisation divisionnalisée, les différentes divisions sont pleinement responsables de leurs propres opérations tandis que le siège les contrôle grâce à des systèmes de mesure de résultats. [...] La question est alors la suivante : que se passe-t-il quand surgit un problème d'ordre social ? Ackerman estime que l'entreprise doit alors faire face à trois dilemmes majeurs :

1. Les exigences d'ordre social bouleversent la relation Siège-Division.
2. Les systèmes de contrôle financier sont inefficaces quand il s'agit de préserver et d'évaluer la réactivité sociale.
3. La méthode qui permet d'évaluer et de récompenser les responsables d'entreprises n'est pas conçue pour reconnaître les résultats dans le domaine social (p. 52).

Le fond du problème

p. 143

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

p. 146

Tout compte fait, nous ne sommes pas vraiment encouragés « à faire confiance » !

Propositions en faveur de la « socialisation »

p. 146

Comment gérer le problème ? Comment le « socialiser » de façon à créer un climat de « confiance » autour de lui ? De façon ironique, les causes d'origine structurelle sont ignorées dans bon nombre de solutions proposées. On propose ainsi davantage de procédures administratives pour résoudre des problèmes issus de ces mêmes procédures administratives, comme les codes de bonne conduite.

p. 148

Ackerman (1975) propose une solution [...] qui se déroule en trois phases qui sont les suivantes :

- Phase 1 : La politique d'entreprise
Le problème est d'abord apparu sous la forme d'une préoccupation du P.D.G. Son rôle a consisté ensuite à créer une bonne politique au sein de l'entreprise afin que celle-ci prenne en considération le problème dénoncé [...]. Mais à ce moment là, l'entreprise n'a engagé aucune action : aucune réglementation gouvernementale n'exigeait de prendre des mesures, aucun groupe de pression n'obligeait l'entreprise à agir, et l'entreprise ne disposait pas encore de compétences pour le faire.

p. 149

- Phase 2 : L'apprentissage
La première démarche, réalisée généralement sur ordre du P.D.G., a consisté à adjoindre aux dirigeants du siège des spécialistes du problème. Mais ces derniers avaient un rôle difficile à jouer car les Cadres se refusaient à leur offrir leur concours. Mais les spécialistes les amenaient à prendre au moins conscience des problèmes et parfois même à susciter des levées de boucliers dans l'entreprise. Ils ont progressivement développé des compétences spécialisées au sein de l'entreprise et peu à peu aidé les chefs de service qui faisaient appel à eux dans la gestion de certains problèmes sociaux.
- Phase 3 : L'engagement
Puis l'attention s'est tournée vers l'endroit où l'on pouvait intervenir directement : c'est-à-dire au niveau des lignes de production.

« Où l'on fait confiance »

p. 152

Les décisions stratégiques des grandes organisations impliquent inévitablement des conséquences aussi bien économiques que sociales, qui sont inextricablement enchevêtrées [...]

p. 153

Autrement dit, dans la grande industrie, prendre une décision d'ordre strictement économique n'existe pas. Chacun a également un rôle social [...]

p. 153

Il est absurde de croire que la grande entreprise a le moyen de résoudre les problèmes de la société. Il est pareillement dangereux de permettre au monde des affaires d'utiliser sans restrictions toutes ses ressources dans la sphère sociale, qu'il s'agisse de soutenir des candidats politiques ou d'imposer à ces institutions à buts non lucratifs la façon dont elles peuvent dépenser leur argent.

p. 153

[...] Une liste de situations où la responsabilité sociale s'applique. Là où des réglementations officielles sont nécessaires mais ne peuvent fonctionner par exemple, là où les entreprises créent des externalités que l'on ne peut ni mener, ni imputer. Là où la réglementation pouvant fonctionner à condition que les acteurs économiques soient prêts à coopérer à la mise en place d'une législation intelligente. Là où le législateur demande une acceptation aussi bien dans l'esprit que dans la lettre. Là où l'entreprise peut mystifier son client, son fournisseur ou le gouvernement en brillant par son savoir d'un niveau supérieur. Là où les employés ont besoin de la liberté de siffler leur hiérarchie, dans l'intérêt général ; chaque fois qu'une décision doit être prise (dans le cas d'un choix de produits ou de servir par exemple) qui peut avoir pour conséquence de faire pencher le bilan du côté utile à la société plutôt que du côté inutile et des directeurs. Ce sont là des endroits où nous devons attendre des comportements responsables [...] le problème est une question d'éthique fondamentale.

Chapitre 7 : L'indifférence car « bien faire est véritable »

p. 157

L'un des principes majeurs de cette posture a été posé par le deuxième Henry Ford en 1970. Pour lui, les entreprises qui réussiront en cette fin de siècle seront celles à qui leur sensibilité sociale permettra de prendre une longueur d'avance sur la concurrence.

p. 158

L'« indifférence » est fondamentalement différente de la « confiance » et légèrement plus à droite car alors que les tenants de la « confiance » réclament un changement volontaire de comportement de la part de l'entreprise dans la mesure où « être bon » est la seule attitude valable, les partisans de l'« indifférence » lui demandent d'être bons dans son propre intérêt puisque cela finance pour payer la distinction, si elle est subtile et néanmoins très importante. Ce n'est pas l'aspect éthique mais l'aspect économique qui prime. Il ressort que les besoins sociaux y trouvent leur place. Néanmoins, un partisan sincère de la « confiance » se cache seulement sous le besoin de l'« indifférence ».

La récompense directe

p. 159

On considère ici exclusivement la relation entre les agissements socialement responsables et les résultats sur le plan économique.

L'investissement sûr

p. 160

La responsabilité sociale est payante en ce sens. Qu'elle améliore l'image de

l'entreprise et resserre les liens avec ses partenaires créant ainsi un environnement plus sain et plus stable.

L'argument des « autres »

p. 164

La responsabilité sociale devient ici, il est important de le noter, un outil politique pur et simple, un moyen de faire perdurer le système. Elle ne sert qu'à s'assurer de la passivité des coalitions externes de la grande entreprise et à maintenir celle-ci en système clos aux dirigeants bien en place.

p. 167

[...] La responsabilité sociale est coûteuse. Elle signifie en effet l'abstention d'« externalités positives », c'est-à-dire l'apparition de coûts qui n'entraînent aucun bénéfice direct (comme la formation des travailleurs handicapés). Le marché désire néanmoins rémunérer un tel comportement, ne serait-ce que pour créer des bénéfices pour les entreprises. Mais jusqu'à un certain point seulement, au-delà duquel il refuse d'absorber les coûts. Autrement dit, bien faire est rentable, mais point trop n'en faut.

p. 172

Les bénéfices indirects deviennent directs lorsque l'entreprise noue des relations personnelles avec une collectivité identifiable. Une firme ne possédant qu'une usine implantée dans une petite ville ne peut se permettre d'avoir mauvaise réputation. Elle tire un bénéfice direct de ses bienfaits envers la collectivité.