

Institut de l'Entreprise

**LE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES FRANÇAISES  
DANS LA DECENNIE 1980-1990**

Georges Roques

DECEMBRE 1980

## SOMMAIRE

Avant-Propos .....	1
Introduction .....	5
POUR UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'ENTREPRISE .....	7
<u>I - LES EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT</u> .....	11
La mondialisation .....	15
Les ressources .....	17
La concurrence .....	19
La technologie .....	21
Les motivations des hommes .....	25
Les rapports de pouvoir et les relations conflictuelles ..	29
<u>II - LA NATURE DES IMPACTS DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENTREPRISE</u>	
<u>QUELQUES ELEMENTS DE REPONSE</u> .....	31
La compétitivité .....	33
L'internationalisation .....	37
Le financement .....	43
L'organisation de l'entreprise .....	47
Les parties prenantes, la recherche du consensus .....	53
L'image de l'entreprise .....	59
Conclusion .....	63

## ANNEXES

- Annexe 1 Méthode de travail
- Annexe 2 Liste des intervenants devant la Commission G. ROQUES
- Annexe 3 Liste des participants au Colloque de Fontainebleau
- Annexe 4 Rapport G. ROQUES  
"L'EVOLUTION DES RESSOURCES FRANCAISES"
- Annexe 5 Rapport E. NEROT  
"L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE"
- Annexe 6 Rapport R. PIANI  
"L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET LA GESTION DES ENTREPRISES"
- Annexe 7 Rapport F. GUIRAUD  
"L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT SOCIO-CULTUREL"
- Annexe 8 Rapport G. PEDRAGLIO  
"L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE"
- Annexe 9 Rapport M. FAUCON  
"L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL"

## AVANT-PROPOS

*Essayer de visualiser l'évolution de l'environnement des entreprises dans les dix prochaines années - période cruciale pour la restructuration de l'industrie française - est certes une démarche ambitieuse, voire de l'avis de certains imprudente, pour des chefs d'entreprise. Une forte proportion d'entre eux est encore peu habituée à un genre d'exercice dépassant largement le cadre traditionnel de leurs activités professionnelles.*

*Mais c'est justement la complexité et l'importance de ce sujet qui ont poussé le groupe de travail que j'ai animé pendant plus de deux ans à l'Institut de l'Entreprise à accepter cette mission. En effet, s'exercer à réfléchir plus globalement sur le devenir de nos entreprises est, à l'heure actuelle, à la fois salutaire et utile. Et le véritable apport de notre travail se trouve probablement plus dans la dynamique d'une réflexion permanente que dans les idées arrêtées sous forme d'un rapport écrit.*

*Au terme de cette mission, je tiens à remercier tous les membres de la Commission qui n'ont ménagé ni leurs efforts ni leurs temps pour tenir l'engagement que nous avons pris ensemble. Je remercie également les personnalités extérieures qui, répondant aimablement à notre invitation, ont contribué à notre réflexion et à l'avancement de nos travaux.*

*Je tiens à remercier tout particulièrement Messieurs Michel FAUCON, François GUIRAUD, Edme NEROT, Gérard PEDRAGLIO et Richard PIANI qui ont animé les travaux de sous-groupes dont les rapports figurent en annexe.*

*Enfin, j'adresse mes plus vifs remerciements aux membres du groupe, notamment au Professeur Maurice SAIAS et au Rapporteur Raymond CORNS, qui ont collaboré à la réalisation du présent rapport.*

Georges ROQUES

## LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES FRANCAISES DANS LA DECENNIE 1980-1990

### *Composition des Groupes*

#### GRUPE DE TRAVAIL

MM. ANDRIESENS, Président, JOHNSON FRANCAISE SA  
BOCCACCIO, Directeur Général, TECHNIP  
FAUCON, Administrateur, Directeur Général des Services Centraux, IBM EUROPE  
FISCH, Président Directeur Général, LABORATOIRES FISCH  
GUIRAUD, Président Directeur Général, FICHET BAUCHE  
HERVE, Directeur Général Adjoint, NORD FRANCE  
LEBARO, Administrateur, Directeur Général, REVILLON Frères  
NEROT, Président Directeur Général, ELIDA GIBBS  
PEDRAGLIO, Directeur International de PUBLICIS, Président d'INTERMARCO  
PIANI, Directeur Commercial, RHONE POULENC SA  
ROQUES, Vice-président, Directeur Général, KODAK-PATHE

#### EXPERTS

MM. ALLAIS, Secrétaire Général, INSTITUT DE L'ENTREPRISE  
BOSQUET, Directeur Général, ENTREPRISE ET PERSONNEL  
BOUNINE-CABALE, Président du Directoire, NOVATION  
BRAUN, Directeur Général, SOCIÉTÉ INTERNATIONALE DES CONSEILLERS DE SYNTHÈSE  
ESNAULT, Directeur des Réseaux de Distribution, BOSC FRANCE  
JABLON, Administrateur de Sociétés  
LEROY-JAY, Secrétaire Général, CNPF  
ROBIN, Directeur du Développement Humain et Social, KODAK-PATHE  
de ROCHEFORT, Directeur Industriel, BANQUE ROTHSCHILD  
SAIAS, Professeur, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, Aix en Provence

#### COMITE DES SAGES

MM. BOISSON, Président Directeur Général, VALIF  
CARDUS, Président Directeur Général, SHELL FRANCAISE  
CHENEVIER, Président, INSTITUT DE L'ENTREPRISE  
DALLE, Président Directeur Général, L'OREAL  
DRANCOURT, Vice-Président Délégué, INSTITUT DE L'ENTREPRISE  
GELINIER, Directeur Général, CEGOS  
LECERF, Président Directeur Général, LAFARGE  
MAISONROUGE, Président Directeur Général, IBM EUROPE  
PERIGOT, Président Directeur Général, UNILEVER FRANCE  
REMILLON, Président Directeur Général, SOCIÉTÉ DES ACCUMULATEURS FIXES ET DE TRACTION  
SARRE, Président Directeur Général, NOBEL BOZEL  
THIERY, Président du Directoire, ARMAND THIERY & SIGRAND

#### RAPPORTEUR

M. CORINS, Responsable du Laboratoire d'Études et Recherches en Sciences Humaines Appliquées, KODAK-PATHE

## INTRODUCTION

En cette première année de la nouvelle décennie, nul ne conteste les bouleversements qui ont transformé la carte politique et économique du monde au cours des dix dernières années. Cependant, peu d'événements majeurs de la dernière décennie (*la crise de l'énergie, la révolution en Iran, la crise des institutions américaines après l'affaire du Watergate, la dévaluation du dollar en 1971, l'ouverture de la Chine, l'invasion de l'Afghanistan, etc.*) ont été prévus en 1970. Cette difficulté à appréhender l'avenir a ébranlé la confiance dans nos méthodes et outils de prévision et, du même coup, accentué le sentiment d'incertitude au seuil des années 1980.

O'ailleurs, rares sont ceux qui contestent le caractère profond et durable de ces changements. Rien, on le sait, ne sera plus comme avant. Trente ans de stabilité relative sous l'égide des deux superpuissances - *Etats-Unis* et *Union Soviétique* - ont fait place à un monde multipolaire et interdépendant. Cette perception n'est pas restreinte aux élites politiques ou économiques. Grâce au développement des communications, des mass-média, de l'éducation, il existe de nos jours dans le monde une conscience collective du changement que chaque pays, organisation ou groupe d'individus, peut interpréter en fonction de ses propres intérêts et aspirations.

Les chefs d'entreprise français, comme la plupart des responsables, se sont trouvés ainsi dans un environnement complexe, incertain et imprévisible auquel ils étaient mal préparés. La croissance ralentie, les prix des matières premières et de l'énergie, la concurrence accrue en provenance des pays nouvellement industrialisés contraignent, pour des raisons de survie, à un effort considérable de restructuration et d'adaptation, dans un marché qui n'est plus hexagonal mais mondial.

A l'intérieur même de leurs entreprises, les évolutions récentes ont laissé des traces plus profondes que prévu ; le style des relations avec les syndicats et le personnel s'est profondément modifié ; par exemple, aux besoins de satisfaction économique, qui ont aggravé le poids des transferts sociaux, se sont ajoutées des aspirations plus qualitatives.

Pourtant, les chefs d'entreprise n'ont jamais eu l'impression, au cours des trente dernières années, de se tromper en contribuant à élever le niveau de vie jusqu'à un point sans précédent dans notre histoire. Jamais, en effet,

le niveau de vie et la qualité de la vie de toutes les catégories socioprofessionnelles ne s'étaient améliorés dans de telles proportions et aussi rapidement. Les réactions et interrogations intervenues au cours de la dernière décennie ne sont-elles qu'un incident de parcours, et l'expression passagère d'une ingratitude sociale à l'égard de l'entreprise qui a été le moteur de la croissance, ou sont-elles les signes précurseurs de temps encore plus difficiles ? La décennie 1980 serait-elle l'ère de l'effondrement ?

A l'Institut de l'Entreprise, nombreux étaient les membres qui réfléchissaient, au sein de leurs entreprises, à ce futur incertain, et cette préoccupation commune décida une douzaine d'entre eux à constituer un groupe de travail pour conduire une réflexion plus cohérente et plus fructueuse sur trois interrogations fondamentales :

- *Comment mieux saisir et comprendre les composantes de ce futur incertain ?*
- *Comment identifier les menaces et les opportunités dans cet avenir dont la seule certitude est qu'il ne sera pas le prolongement du présent ?*
- *Comment préparer ce futur et quelles devront être les adaptations des méthodes de management et des structures industrielles ?*

L'Institut de l'Entreprise, en Novembre 1977, a confié à Georges ROQUES, Vice-Président et Directeur Général de KODAK-PAHTE, l'animation et la conduite du groupe de travail qui s'est attaché, dès le départ, le concours d'une dizaine d'Experts spécialisés dans les problèmes d'organisation industrielle et de planification économique et sociale. Le groupe a également bénéficié de l'expérience et des conseils d'un Comité des Sages, composé de dirigeants de l'Institut de l'Entreprise, auquel il rendait compte environ deux fois par an de l'état d'avancement de ses travaux.

\*  
\* \* \*

POUR UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'ENTREPRISE

Dans le monde occidental, dominé jusqu'ici par une vision scientifique et technologique de la réalité, appuyée sur une éthique de type économique, nous assistons à l'émergence de nouvelles conceptions du monde qui entraînent de nouveaux modes d'organisation sociale et de nouveaux types de comportement des hommes.

En France, comme dans les autres pays avancés, l'image de la société nationale inséparable pendant trente ans de la société industrielle s'est estompée dans la décennie 1960-70 à travers l'affaiblissement de la relation capital/travail. Au seuil des années 1980, cette évolution se manifeste avec force au sein de l'entreprise qui, devant le déclin des corps intermédiaires (*paroisse, commune, canton*) et l'érosion des valeurs spirituelles et morales (*église, famille*), devient un lieu privilégié où les demandes de la vie affective et relationnelle prennent leur place à côté des finalités économiques de la firme.

Du fait de cette évolution, le rôle traditionnel de l'entreprise est contesté :

- *Sa fonction essentielle de moteur de la croissance et de la plus-value économique n'est plus suffisante aux yeux d'une large section de l'opinion comme seul et unique critère de justification sociale.*
- *Dans sa définition juridique, elle n'échappe pas aux mouvements de contestation générale des institutions ; le phénomène n'est pas spécifiquement français, mais une force de plus en plus sensible dans le monde occidental.*
- *La conception purement financière de l'entreprise, qui consiste à maximiser la richesse des actionnaires, n'a jamais été totalement reconnue en France et, au cas où elle l'aurait été, elle serait maintenant vigoureusement battue en brèche.*

*Par contre, la nécessité d'intégrer des surplus économiques comme condition de survie de l'entreprise semble de plus en plus admise ce qui, par rapport à notre histoire, constitue un changement important.*

- *Son rôle primordial en matière d'emploi est maintenant clairement perçu par l'opinion.*

Il faut donc, de l'avis du groupe, une révision fondamentale de la conception même de l'entreprise qui, jusqu'ici mécaniste et productiviste, doit devenir une structure sociale intégrant certes la rationalité économique, mais aussi les besoins immatériels et les aspirations qualitatives du personnel, l'objectif final étant d'obtenir une nouvelle image de l'entreprise aux yeux de l'opinion publique.

Le groupe propose que l'entreprise soit de plus en plus conçue comme :

UN GROUPE D'HOMMES ET DE FEMMES  
QUI S'EFFORCENT DE REUSSIR QUELQUE CHOSE ENSEMBLE

● GROUPE D'HOMMES ET DE FEMMES

Cela veut dire faire travailler des hommes et des femmes ensemble, ce qui implique une capacité d'action collective et cohérente et l'organisation des membres du groupe selon leurs aptitudes, leurs compétences et leur potentiel.

Sont compris dans le groupe non seulement ceux qui apportent les capitaux et les moyens, mais aussi et surtout ceux qui apportent leur force de travail manuelle et intellectuelle. Ainsi, cette notion englobe l'ensemble du personnel de l'entreprise - ouvriers, employés, maîtrise, encadrement, direction - aucune catégorie n'étant exclue.

● EFFORT

Effectivement, l'entreprise exige un effort d'autant plus lourd que l'environnement est moins porteur, c'est-à-dire que les technologies évoluent vite, obligeant l'entreprise à réagir et à s'adapter rapidement, que les pressions de la concurrence sont fortes, que les parties prenantes demandent chacune plus, mieux, et plus vite ; donc, il s'agit d'un effort dense et constant qui ne doit pas se relâcher. Il apparaît ici que la solidarité entre groupes d'entreprises - à la japonaise - est aussi une nécessité de survie.

Cet effort se mesure différemment pour le personnel : c'est bien évidemment le travail, mais c'est aussi l'identification à l'entreprise, d'autant plus difficile que les pressions de l'environnement poussent à la vie non marchande et au loisir, et que le travail en tant que valeur a perdu son prestige.



Reconnaissons également que, même si l'intensité physique ou manuelle du travail diminue, son intensité nerveuse s'accroît. D'ailleurs, le stress s'est substitué à la pénibilité à tous les échelons. Par exemple, l'actionnaire doit supporter un risque financier plus grand, une fiscalité plus lourde et une image publique qui se dégrade. L'effort psychologique nécessaire est d'autant plus grand que les taux de rémunération des actions sont loin d'augmenter et que la plupart des bourses financières n'ont pas des performances spectaculaires. En outre, l'actionnaire traditionnel non institutionnel disposant d'un patrimoine important tend à devenir un personnage du passé.

#### ● REUSSITE

La réussite se mesure selon un certain nombre de critères :

- . *des critères facilement quantifiables : l'innovation technologique, les parts de marchés conquises, les résultats financiers.*
- . *des critères moins facilement mesurables : les performances sur l'image intérieure (le climat social qui règne à l'intérieur de l'entreprise, la manière dont on y vit) et l'image extérieure (consommérisme, pollution). Est-ce une entreprise dans laquelle on souhaite aller travailler, qu'en pense le personnel en général, et quelle est son utilité pour le pays et les citoyens consommateurs ?*

Donc, la réussite est devenue un phénomène plus large, reflétant l'évolution sensible dans les modalités de fonctionnement de l'entreprise. Elle ne s'exprime plus exclusivement par les résultats économiques ou financiers, mais par le jeu complexe des différents indicateurs de performances.

#### ● QUELQUE CHOSE

C'est l'exercice du métier résultant d'un choix stratégique, mais là aussi avec des composantes qui sont en pleine mutation. D'un côté, la permanence des mêmes vertus du métier de base et de l'innovation qui l'accompagne, le sous-tend et le dépasse ; de l'autre, l'acceptabilité socio-politique de ce métier dorénavant déterminée aussi par les mouvements de consommateurs, les écologistes, le grand public qui peut contester l'exercice d'un métier par une entreprise. La pression de ces groupes se traduit éventuellement par l'intervention législative.

Le choix du métier n'est donc plus guidé seulement par les capacités de l'entreprise et le caractère rentable ou non du métier exercé, mais aussi par son acceptabilité sociale et politique.

• ENSEMBLE

Cela signifie qu'il y a solidarité dans la réussite ou dans l'échec.

L'entreprise est appelée à vivre de façon biologique dans son organisation interne et dans ses relations d'interdépendance avec l'extérieur (sous-traitants, fournisseurs, etc.) par rapport à un contexte national, voire international.

Une telle conception de l'entreprise implique à tous les niveaux une notion d'ensemble et une conscience de **participation** au sens double de **faire partie de (appartenance)** et de **prendre sa part (autonomie)**. Ce double sens de participation revêt deux aspects : l'un rationnel, l'autre affectif.

Il faut non seulement comprendre, mais aussi adhérer. Tout le groupe composant le personnel de l'entreprise doit être convaincu de participer à une oeuvre commune.

C'est la conviction du groupe qu'il faut tendre vers cette conception de l'entreprise, afin de lui assurer pleinement sa place dans la société.

C'est de cette manière qu'il faut présenter l'entreprise à l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire au public en général et aux partenaires sociaux, aux représentants de l'Etat et aux détenteurs du pouvoir politique.

En effet, il ne s'agit pas d'une opération de relations publiques, mais d'une volonté de modification profonde de la raison d'être de l'entreprise, en vue d'acquiescer une nouvelle légitimité.

Cette nouvelle légitimité correspond à des exigences nouvelles ou plus intenses de l'environnement qu'il convient maintenant de rappeler brièvement.

\*  
\* \* \*

## LES EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT

Les membres du groupe ont, au cours d'une première étape, concentré leurs efforts sur un balayage de l'environnement selon les dimensions retenues, à savoir :

- Ressources humaines
- Environnement économique
- Développement technologique
- Facteurs socio-culturels
- Contexte socio-politique
- Environnement international

Sur chacune de ces dimensions, les sous-groupes ont mis en évidence les caractéristiques qui leur semblaient, à un horizon de dix ans, avoir d'une part le plus de chance de se matérialiser, et d'autre part l'impact le plus important sur les entreprises françaises.

Cette analyse a été faite en dissociant les **tendances lourdes** de l'environnement, c'est-à-dire les éléments ancrés en profondeur et dont on peut évaluer le sens et l'intensité d'après les analyses du passé, et les **germes** qui sont les nouveaux éléments porteurs d'avenir, dont l'émergence dans la société française est récente ou en cours.

Comme il a déjà été dit, la prétention du groupe n'était pas d'être exhaustif, mais de ne mettre en relief que les éléments ayant un impact significatif sur l'entreprise. Le lecteur pourra donc trouver dans les analyses suivantes, ainsi que dans les annexes, des manques importants ou un traitement incomplet de certains aspects, mais qu'il se dise qu'il ne s'agit ici que des perceptions de l'environnement d'un groupe de chefs d'entreprise dont l'approche a été nécessairement orientée. De plus, cette analyse de l'environnement n'est pas originale, puisque les groupes de travail ont, dans la majorité des cas, exploité les sources qui étaient à leur disposition.

Il a paru intéressant, dans un deuxième stade, de ne pas s'en tenir aux caractéristiques de l'environnement telles qu'elles se révélaient, mais d'essayer d'aborder l'étude par un repérage des événements en fonction de la nature des problèmes rencontrés par l'entreprise, c'est-à-dire que le groupe a décidé de privilégier une approche orientée sur l'impact.

Il est possible de résumer l'opinion générale du groupe en ce qui concerne l'environnement de la prochaine décennie par trois grands traits :  
La COMPLEXITE, L'HETEROGENEITE, La TURBULENCE.

#### La COMPLEXITE

Les problèmes de gestion se heurtent à une complexité croissante de l'environnement :

- . les managers doivent prendre en compte aujourd'hui un plus grand nombre de variables ;
- . ces variables sont plus étroitement liées les unes aux autres.

#### L'HETEROGENEITE

Relevant de catégories et de disciplines plus différenciées qu'auparavant, la nature des variables est plus hétérogène. Le manager de l'après-guerre devait se concentrer sur les aspects technologiques ou économiques ; le manager des années 1980 devra prendre en compte un contexte qui dépasse les aspects technico-économiques et se familiariser avec des considérations géopolitiques, culturelles, socio-politiques, démographiques, etc. Il devra aussi suivre leurs évolutions dans l'espace, car il opérera dans un contexte international.

#### La TURBULENCE

Enfin, les rythmes d'évolution de l'environnement paraissent s'accélérer ; les variables semblent soumises à des turbulences plus intenses et plus fréquentes, ce qui accroît leur instabilité et les rend parfois dissonantes, voire contradictoires.

Certains prétendent que complexité, hétérogénéité et turbulence croissantes ne sont qu'illusoire ; en fait, c'est une fausse querelle, car l'important c'est la perception qu'en ont les managers, puisque les décisions qu'ils seront amenés à prendre dépendront de leurs perceptions.

La vue du monde qu'ont les managers ne correspond pas nécessairement à la réalité ; le groupe en était conscient, mais pense que les six dimensions suivantes sont à prendre en compte par l'ensemble des entreprises pour les années 1980 :

- La mondialisation
- Les ressources
- La concurrence
- La technologie
- Les motivations des hommes
- Les rapports de pouvoir  
et les relations conflictuelles

## LA MONDIALISATION

La première grande dominante est la conscience, maintenant largement répandue, d'un monde fini (1) caractérisé par de nouveaux équilibres/déséquilibres - *ruptures de tendance et nouvelle répartition des ressources et du pouvoir* - qui ne sont pas près de disparaître (2). Le monde, en effet, se trouve aujourd'hui dans un état d'interdépendance presque complète, aucun pays ne pouvant vivre en autarcie, isolé du reste du monde économiquement, politiquement ou culturellement.

L'interdépendance se manifeste d'abord dans la constitution de blocs économique-politiques : la CEE, l'Europe de l'Ouest, la Communauté Atlantique ou encore l'Asie du Sud-Est, l'ASEAN, le Bassin Pacifique, etc. Certains pays peuvent appartenir à plusieurs blocs comme les États-Unis par exemple, intégrés à la fois à la Communauté Atlantique et au Bassin Pacifique et bénéficiant ainsi d'une plus grande flexibilité. La France est elle-même partie prenante à la Communauté Atlantique, au Bassin Méditerranéen et à l'Afrique.

L'interdépendance se fait également sentir dans les relations NORD/SUD, pays développés/pays en voie de développement où apparaît clairement la dialectique coopération/conflit. Les tensions sont d'autant plus aiguës que la communauté mondiale, forte maintenant de plus de 150 pays aux intérêts parfois divergents, manque de leader. Ce rôle, longtemps dévolu aux États-Unis pour le monde occidental, tend à leur échapper aujourd'hui au fur et à mesure que s'estompe leur suprématie économique et politique. En l'absence de leader, seule une action collective pourra résoudre les problèmes auxquels le monde est confronté pour établir un nouvel ordre mondial. Mais en attendant, il faudra traverser une longue période d'instabilité.

La deuxième grande dominante est la nouvelle dimension mondiale des marchés, au strict sens économique du terme. La croissance mondiale s'est appuyée sur le libre échange institué par les accords de Bretton Woods, les évolutions technologiques surtout dans les transports et les communications, et l'abondance des ressources naturelles, dont l'énergie à bas prix.

Le volume des échanges commerciaux dans le monde ne cessait de croître et les pays développés en tiraient le meilleur parti. Aujourd'hui se dessine une autre division du travail, de nombreux pays aspirant à une part plus grande de richesses mondiales. Apparaissent ainsi de

(1) "LE MONDE EST UN : nous sommes passés de l'ère des 'économies-nations' industrielles à l'ère de l'économie mondiale".  
R. MONORY, Rencontres Internationales du Ministère de l'Economie UNESCO, 3 juin 1980.

(2) DEMAIN LA FRANCE DANS LE MONDE, Préparation du VIIIe Plan  
Documentation Française, Paris 1980, p.15-24.

nouveaux pays qui veulent leur part de marchés riches et utilisent leurs ressources, y compris leur main-d'oeuvre sur place. Offre et demande se déplacent aussi géographiquement et à un rythme qui s'accélère, créant chaque fois de nouvelles menaces, mais aussi de nouvelles opportunités pour les pays nantis (1).

---

(1) Sur la nécessité d'accélérer l'intégration industrielle en Europe, voir *L'EUROPE LES VINGT PROCHAINES ANNEES*, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan, Documentation Française, Paris 1980, p. 63-79.

## LES RESSOURCES

Tout pays qui veut se développer et consolider son économie peut avoir recours à trois types de ressources :

- . *sa population, avec ses qualités et son savoir-faire,*
- . *les produits de son agriculture,*
- . *les richesses de son sous-sol et surtout en énergie.*

De la façon dont les nations tirent parti de ces trois composantes dépend un quatrième type de richesse : les ressources financières, qui déterminent les grandes orientations macro-économiques aussi bien que les choix stratégiques des entreprises.

En effet, la puissance industrielle des grands états modernes, aussi bien que l'essor des pays en voie de développement, semblent être fonction de la possession de telles ressources ; cependant, la réussite est autant liée à la possession des trois types de ressources - c'est le cas des États-Unis - qu'au parti qu'on sait en tirer (l'utilisation des ressources humaines au Japon !).

### LA SITUATION DE LA FRANCE (1)

L'ouverture des marchés et la multiplication des pôles de concurrence s'inscrivent désormais dans un cadre mondial qui fait de l'Europe un véritable marché domestique (2). Cependant, il convient de situer rapidement les atouts et les faiblesses de la France :

Pour notre pays, pauvre en matières premières d'origine minérale et en ressources énergétiques, la facture pétrolière grève particulièrement l'économie nationale et freine le dynamisme des entreprises. Le pays cherche à réduire une dépendance jugée excessive ; à l'horizon 1990, l'énergie nucléaire pourrait couvrir 30% de nos besoins et l'utilisation d'autres formes d'énergie (*solaire, marine, géothermique, éolienne, etc.*) semble moins lointaine qu'auparavant.

(1) Rapport G. ROQUES sur "L'EVOLUTION DES RESSOURCES FRANCAISES AU COURS DE LA SECONDE MOITIE DU XXe SIECLE" (en annexe).

(2) INDUSTRIE, Préparation du VIIIe Plan, Documentation Française, Paris 1980, p.53.



- La France dispose d'un atout majeur dans ses ressources agricoles : ses surfaces cultivables sont de loin les plus importantes de la CEE. Une exploitation plus efficace des terres grâce au remembrement, le renforcement progressif des industries agro-alimentaires, l'adaptation progressive de la population agricole aux évolutions en cours, témoignent largement des efforts déjà entrepris pour jouer pleinement la carte de la France verte.
- Pour ce qui est des ressources humaines, on constate que l'évolution démographique se ralentit dans les pays occidentaux alors que, d'une manière générale, elle se stabilise à un niveau supérieur dans les pays non encore industrialisés.

Les pyramides des âges en subissent déjà les conséquences ; seule la France à cet égard bénéficiera pour les dix ans à venir d'une situation particulière avec d'importantes répercussions sur l'emploi, l'évolution du système éducatif et les coûts sociaux. En effet, le vieillissement de la population active interviendra plus tard que dans d'autres pays avancés comme les Etats-Unis ou le Japon.

La situation démographique de la France et la structure de sa population active créent des contraintes, notamment au niveau de l'emploi, mais qualitativement la main-d'oeuvre française reste l'un des atouts de son économie (1).

Les vingt pays les plus peuplés en 1970 et en 2000  
(en millions)

1970			2000				
1. Chine	772	11. Royaume-Uni	55	1. Chine	1148	11. Mexique	132
2. Inde	543	12. Nigeria	55	2. Inde	1059	12. Philippines	90
3. URSS	243	13. Italie	54	3. URSS	315	13. Thaïlande	86
4. Etats-Unis	205	14. France	51	4. Etats-Unis	264	14. Vietnam	76
5. Indonésie	119	15. Mexique	50	5. Indonésie	238	15. Turquie	73
6. Japon	104	16. Vietnam	39	6. Brésil	213	16. Iran	67
7. Brésil	95	17. Philippines	38	7. Pakistan	147	17. Allemagne	66
8. Bangladesh	68	18. Thaïlande	36	8. Bangladesh	144	18. Egypte	65
9. Allemagne	61	19. Turquie	35	9. Nigeria	135	19. Royaume-Uni	63
10. Pakistan	60	20. Espagne	34	10. Japon	133	20. France	62

Source : J. Vallin, "Les perspectives mondiales de population des Nations-Unies", Population, 1976

SURFACES CULTIVEES DANS LA CEE (x 1000 ka<sup>2</sup>)

France	Italie	Allemagne	Royaume Uni	autres
170	90	80	70	60

CEE 470

Source : OCDE

(1) *DEMAIN LA FRANCE DANS LE MONDE, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan*  
Documentation Française, Paris 1980, p.159.

## LA CONCURRENCE

La concurrence s'accroît pour les approvisionnements en matières premières, et notamment en énergie, et elle s'intensifie également pour la conquête des marchés actuels et futurs. Cette concurrence est d'autant plus aiguë que la croissance dans les pays traditionnellement les plus riches est ralentie, que la crise s'est installée et que, pour tous, elle n'est pas temporaire (1).

Les pressions concurrentielles s'exercent tout d'abord au sein même des frontières nationales ; elles s'exercent aussi entre firmes nationales pour la conquête des marchés extérieurs. Elles s'exercent enfin entre les pays compétiteurs traditionnels contre les nouveaux compétiteurs. Bien que pour longtemps les pays nouvellement industrialisés soient plus clients que concurrents, à l'horizon 1990 ces positions ont de fortes chances de se trouver modifiées. L'analyse des forces concurrentielles a révélé cinq menaces principales :

- . les nouveaux acteurs dans une industrie déterminée,
- . l'intensification de la lutte entre les acteurs déjà engagés,
- . la multiplication des produits ou services de substitution,
- . le pouvoir croissant des consommateurs,
- . le pouvoir croissant des fournisseurs.

La conjugaison de ces cinq facteurs détermine en grande partie la structure de l'industrie et la rentabilité de ses entreprises. Le groupe a constaté qu'un nombre croissant de firmes européennes pouvaient devenir stratégiquement non viables, c'est-à-dire que ces firmes ne peuvent maintenir leur rentabilité quelle que soit la qualité de leur management.

Ces entreprises en déclin ou menacées sont, même parmi les plus grandes, trop petites pour bénéficier pleinement des économies d'échelle ou des effets d'expérience ; elles ne possèdent pas la masse critique nécessaire pour affronter avec succès les impératifs de la recherche, de l'innovation ou des capacités concurrentielles. Par ailleurs, l'intensité de la concurrence peut être telle dans une industrie que toute possibilité de réaliser des profits est exclue. Enfin, dans nos pays, un grand nombre d'entreprises appartiennent à des secteurs traditionnels de la première génération d'industrie qui sont en voie de saturation, de maturité ou de déclin.

(1) Voir le palmarès des pays industrialisés d'après le scénario B2 du rapport INTERFUTURS (OCDE, 1979) p.142. Pour la France, plus de 3% de croissance sur 10 ans serait une bonne performance. (cf. L'EXPANSION, Janvier 1980, p.69).

Malheureusement, dans d'autres pays ces secteurs peuvent être au contraire en pleine expansion. Ces derniers pays bénéficient d'avantages de coûts considérables, car d'une part ils utilisent des actifs récents à technologie performante et, d'autre part, les entreprises opèrent dans un cadre plus souple. En effet, les entreprises localisées dans les nouveaux pays ont à jouer un rôle essentiellement économique. Leur légitimité repose en grande partie sur la création de richesses.

Dans les pays occidentaux, au contraire, l'entreprise doit assumer de multiples rôles, dont certains sont nouveaux au point de la forcer à des apprentissages coûteux, le maintien de l'emploi par exemple, ou la protection et la restauration de l'environnement. Le groupe n'a évidemment pas ignoré les avantages concurrentiels tenant aux disparités des coûts salariaux, des fiscalités ou des systèmes bancaires différents.

D'où l'idée de la recherche d'un nouvel équilibre entre nations et les difficultés du dialogue entre nations favorisées et nations défavorisées et du débat autour d'un nouvel ordre économique à l'échelle internationale, difficultés que l'on ne verra pas s'estomper au cours des dix prochaines années.

IMPORTANCE DES ECHANGES ET TAILLE ECONOMIQUE  
EXPORTATIONS EN % DE LA PRODUCTION 1976  
DE PRODUITS MANUFACTURES

<i>Pays développés</i>		<i>Pays nouvellement industrialisés</i>	
Danemark	43	Corée	29
Norvège	43	Singapour	17
Pays-Bas	37	Inde	11
Suède	34	Mexique	4
RFA	32	Brésil	3
Italie	28		
Royaume Uni	28	<i>Pays de l'Est</i>	
France	21	Tchécoslovaquie	28
Japon	13	Hongrie	25
USA	8		

Source : Annuaire Statistique de l'ONU. FMI.

## LA TECHNOLOGIE

Les années 1970 ont été celles de la contestation de la technologie. Aujourd'hui, un courant tend à lui rendre son prestige, bien que la confiance dans la possibilité de résoudre tous les problèmes par la technologie ait disparu.

Cependant, les nouvelles technologies apparaissent comme une source majeure d'opportunités, notamment en raison de la crise énergétique et des percées scientifiques des vingt dernières années - *mini-informatique, aéronautique, exploitation des fonds marins, génie génétique, microbiologie, robotique, bureautique* - Ces percées technologiques reçoivent une forte impulsion pour leur traduction dans la réalité industrielle sous la forme de produits nouveaux à faible consommation d'énergie.

Le groupe a noté que le temps entre l'innovation et la saturation du marché décroît rapidement du fait :

- . *d'un passage plus rapide du laboratoire à la commercialisation,*
- . *d'une diffusion plus rapide des nouveaux produits.*

Le groupe a vu dans cette observation une raison d'optimisme à un moment où les industries de la première génération sont en saturation, en maturité ou en déclin.

Cette course technologique est donc un facteur fondamental du maintien d'une bonne santé économique pour la nation. En effet, la mondialisation des marchés et la compétitivité internationale imposent aux entreprises françaises, quelle qu'en soit la taille, un impératif de valeur ajoutée et de productivité. Ces deux impératifs font généralement appel à des technologies plus performantes pour les processus de production, mais ils affecteront également les produits car l'obsolescence technologique apparaît plus rapide et souvent forcée par un concurrent.

La France ne peut donc pas se permettre de faire l'économie de certains secteurs de recherche de base, ni de consentir en matière de R&D un effort inférieur à celui de ses principaux concurrents. Ces efforts doivent être faits dans le sens des industries à fort contenu intellectuel, car dans le même temps

s'affirment certains pays du Tiers-Monde qui, du fait de la division internationale du travail, demandent en échange de matières premières que soient transférées les technologies et assurée la formation de leurs cadres. A l'occasion, on peut voir dans ces demandes un renforcement des liens d'interdépendance entre pays avancés et pays en voie de développement.

La technologie (1) a donc un rôle décisif à jouer dans l'appareil de production aussi bien que dans l'équilibre de la balance commerciale, même s'il ne saurait être question d'ignorer les résistances sociales au changement que provoque son évolution.

Tout retard dans les secteurs clés d'application des nouvelles technologies pousserait inéluctablement la France sur le chemin de la dépendance (2). Les entreprises se doivent, pour assurer leur survie, de participer pleinement à l'immense effort d'innovation qui s'impose au début de cette décennie cruciale. Tous nos efforts en dépendent (3).

---

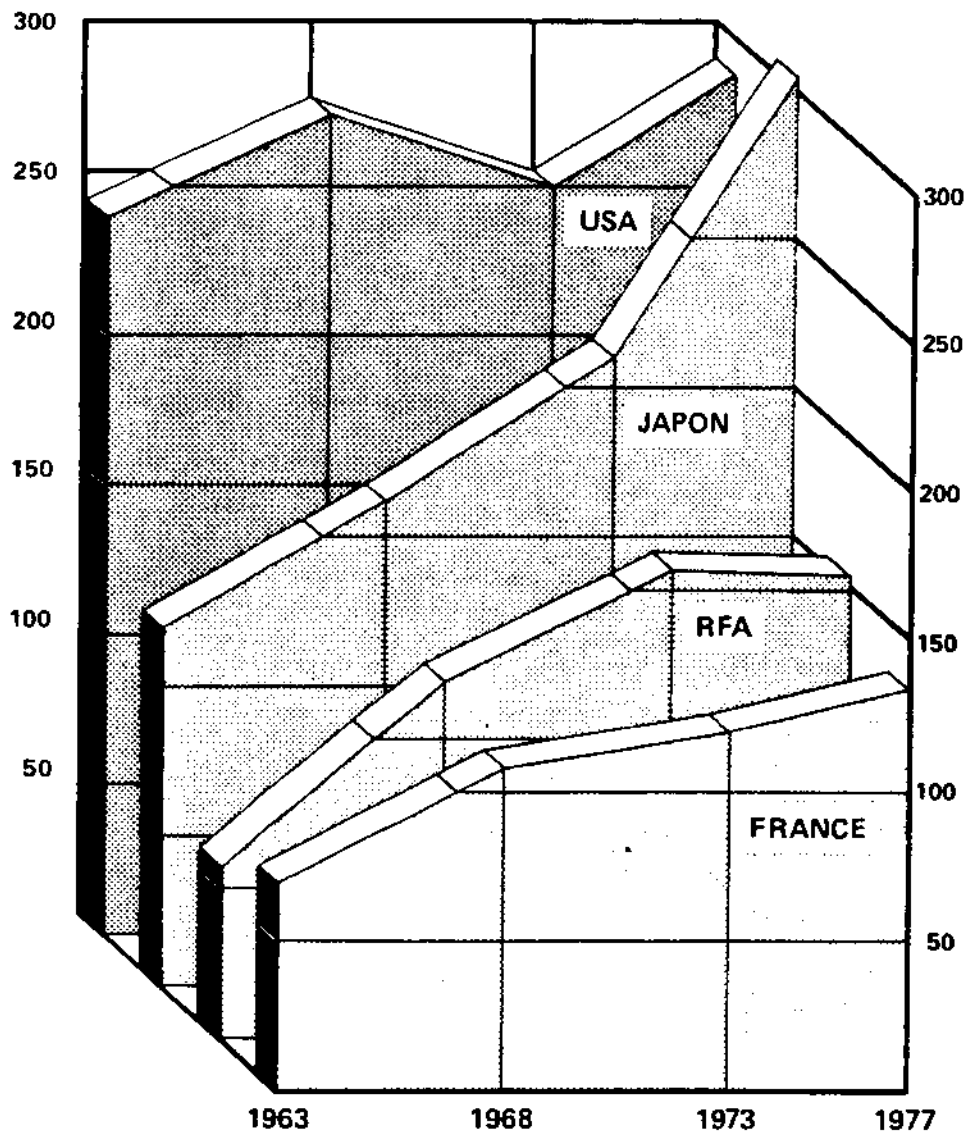
(1) Rapport R. PIANI sur "L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET LA GESTION DES ENTREPRISES" (en annexe).

(2) "Si l'on admet comme valable la référence au pourcentage du PIB, la France devrait augmenter son effort R & D d'environ 20 % au cours des années à venir".  
LA SOCIETE FRANCAISE ET LA TECHNOLOGIE, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan, Documentation Française, Paris 1980, p. 58.

(3) J.J. CAUBET, "DE LA RECHERCHE D'ETAT A LA PMI : les chaînons manquants". Assises du CNPF, Strasbourg, octobre 1980.

Nombre de chercheurs selon les statistiques de l'OCDE, en 1963, 1968, 1973 et 1977  
USA, Japon, RFA, France

Nombre de chercheurs  
pour 100 000 habitants



Répartition des 279 brevets pris dans le monde en matière d'enzymes fixés  
entre 1975 et 1979

	Japon	EU	CEE	URSS	Divers
Nombre de brevets .....	124	39	20 (1)	9	2
Pourcentage .....	64 %	20 %	10 %	5 %	1 %

(1) dont RFA 8, France 7, Italie 3.

Source : D<sup>r</sup> C. Tarsat, directeur du département des brevets, Smith Kline.

## LES MOTIVATIONS DES HOMMES

Depuis quelques années déjà se manifeste une certaine démotivation de l'homme face au travail. Cette évolution est considérée comme symptôme de la fin de l'industrialisation en tant que principe régulateur de la vie sociale marquée notamment par le rejet du modèle de gratification différée sur laquelle a reposé jusqu'ici la société industrielle (1).

En même temps, nous assistons à l'explosion du non-travail. En effet, la durée de vie consacrée au travail est passée de 100.000 heures en 1955 à 85.000 heures en 1975. Dans l'hypothèse - improbable - d'une semaine de 30 heures, ce chiffre tomberait à 70.000 heures vers l'an 2000. A cet horizon, le temps libre d'adulte (y compris la retraite) sera de l'ordre de 150.000 heures (2).

Parallèlement à ce recul du temps de travail, les aspirations individuelles s'affirment au détriment des revendications collectives, témoignant ainsi d'une indifférence, voire d'une désaffection, pour la vie institutionnelle et organisationnelle (3). En réaction à la complexité d'un monde en mutation, les nouveaux comportements expriment deux tendances apparemment contradictoires : le besoin de différenciation et d'autonomie et le besoin d'enracinement et d'appartenance (4). "C'est la France du recentrage dans laquelle les individus chercheraient à s'identifier à une communauté d'idées et de moeurs, tout en aspirant au progrès de la qualité de vie personnelle" (5). Les hommes n'acceptent plus n'importe quel travail, leurs motivations dépendant de plus en plus des conditions dans lesquelles ils l'exercent.

---

(1) A. TOURAINE, *RÉFLEXIONS SUR UNE SOCIÉTÉ EN MUTATION*  
Institut de l'Entreprise, 6 juillet 1979.

(2) *RÉFLEXIONS SUR L'AVENIR DU TRAVAIL*, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan  
Documentation Française, Paris 1980, p.92.

(3) *DEMAIN LA FRANCE DANS LE MONDE*, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan  
Documentation Française, Paris 1980, p.68-69.

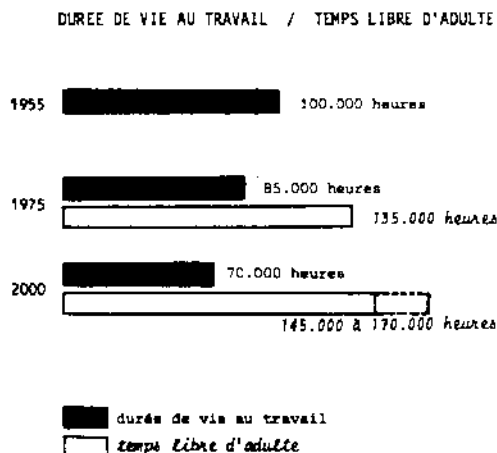
(4) J. LESOURNE, *PROPOS SUR LA PROCHAINE DÉCENNIE*  
Institut de l'Entreprise, 13 mars 1980.  
Rapport F.GUIRAUD sur "L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT  
SOCIO-CULTUREL" (en annexe).

(5) B. CATHELAT, *LES STYLES DE VIE DES FRANÇAIS 1978-1998*,  
Stanké 1977, p.91-92.

Si l'entreprise n'est plus de la même façon l'endroit où les hommes retrouvent, dans le milieu du travail, une grande partie de leur identité sociale, elle reste néanmoins, plus que par le passé, le lieu privilégié où convergent la plupart des nouvelles demandes exprimées à l'extérieur, que ce soit sur le plan quantitatif (*sécurité économique, réduction des écarts de ressources*) ou sur le plan qualitatif (*conditions de travail, aménagement des horaires, réduction des inégalités*) (1).

Cependant, malgré la cohérence de l'entreprise qui, par la sanction du résultat (dégagement d'une plus-value) échappe en partie plus que d'autres au phénomène bureaucratique qui menace toute vie organisationnelle (2), elle est aujourd'hui plus vulnérable et, d'une façon générale, son image de marque se dégrade dans le monde développé. Le corps social et l'opinion publique marquent leur hostilité à l'entreprise, l'accent étant mis plutôt sur ses retombées négatives : concentration d'oligopoles, distorsion de la compétition, pollution, rupture des équilibres écologiques.

L'entreprise n'échappe donc pas aux mutations en cours dans la société française. Dans les années à venir, son bon fonctionnement et son efficacité dépendront largement de la manière dont elle sera capable d'assurer la coexistence entre les différents systèmes de valeurs véhiculés par le personnel au sein de l'organisation.

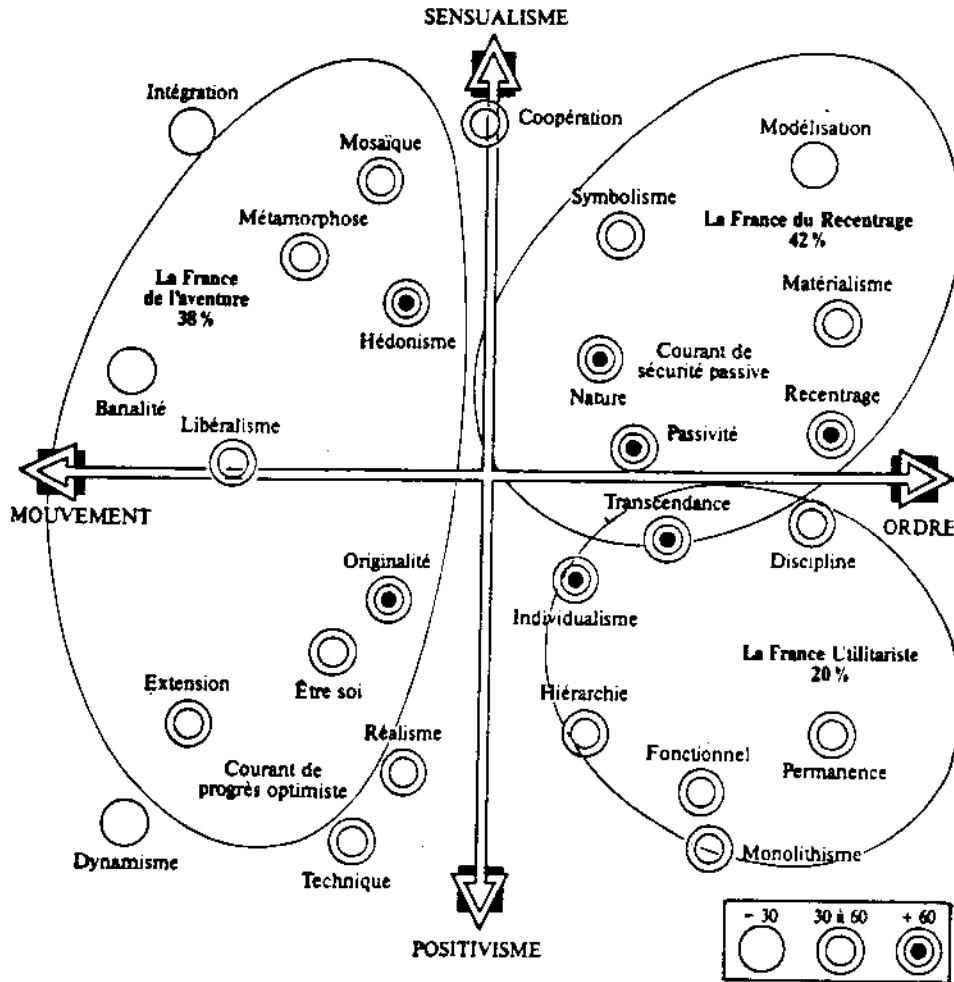


Source : "L'AVENIR DU TRAVAIL", Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan  
Documentation Française, Paris 1980

- (1) *LES SALAIRES FACE A LA PARTICIPATION*  
Ministère du Travail et de la Participation, Paris 1979,  
p. 48-49.
- (2) *M. CROZIER, REGARD SUR LE MANAGEMENT*  
Institut de l'Entreprise, 23 novembre 1977.



## UNE NOUVELLE CARTE DE FRANCE



### 3 mentalités composent une France au pluriel.

2 axes décrivent cette géographie psychologique de la France en désignant 4 pôles d'attraction:

- le **Pôle d'Ordre** conservateur et matérialiste, passif et moraliste, opposé au **Pôle de Mouvement**, innovateur, jouisseur, actif et libéral.

- le **Pôle Positiviste**, réaliste, pragmatique, rationnel et utilitaire opposé au **Pôle Sensualiste**, subjectif, intuitif, sensible et artistique.

C'est sur cette carte que se dessinent 3 régions psychosociologiques: ce sont des familles de pensée, des héritages de civilisation et des modèles de société concurrentes.

LES RAPPORTS DE POUVOIR ET LES RELATIONS CONFLICTUELLES
--

La liberté d'action de l'entreprise est aujourd'hui fortement contrôlée et limitée dans des économies de marché régulées par divers systèmes d'intervention. L'entreprise subit les contraintes de différents forums internationaux, ainsi que les sollicitations de nouvelles formes de contre-pouvoir ou, comme on les appelle, de nouveaux acteurs socio-politiques.

FORUMS INTERNATIONAUX

- . CEE
- . OCDE
- . Accords GATT
- . NATIONS UNIES
- . CNUCED

NOUVEAUX ACTEURS

- . *Consuméristes*
- . *Ecologistes*
- . *Groupements d'intérêts locaux*

A l'intérieur de l'entreprise, d'autres pressions sont exercées par les partenaires sociaux et par le personnel :

LEGISLATION NATIONALE

- . *Hygiène*
- . *Sécurité*
- . *Recrutement*

SYNDICATS

- . *Délégués du personnel*
- . *Comités d'entreprise*
- . *Revendications collectives et individuelles.*

Les entreprises industrielles et commerciales se trouvent ainsi au centre d'un réseau de relations souvent plus conflictuelles que régulatrices (1). A toutes ces pressions complexes, diversifiées, souvent peu compatibles et renforcées par les mass-media, il convient d'ajouter les relations fonctionnelles parfois contradictoires entre banques et entreprises, fournisseurs et clients, production et distribution (2).

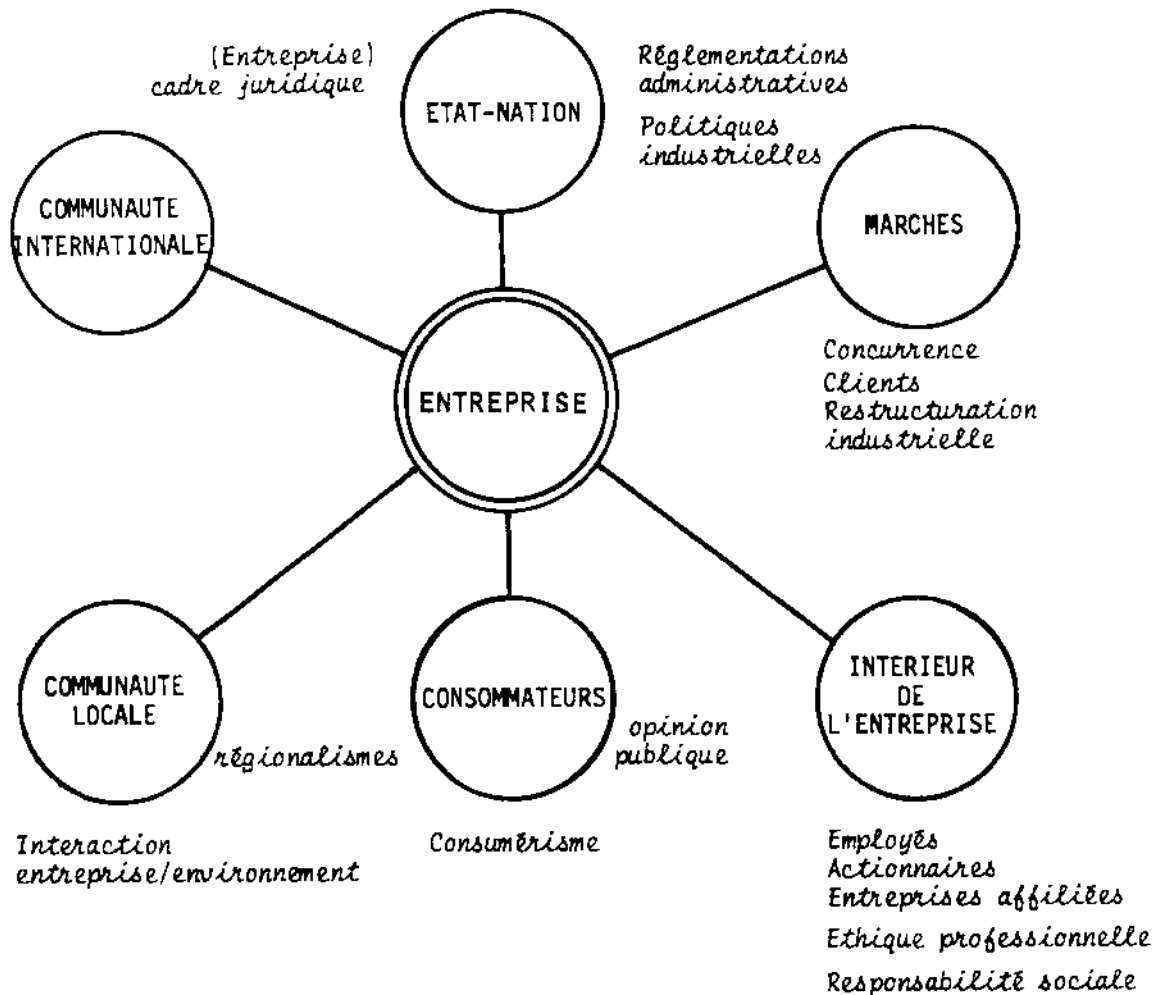
---

(1) Rapport M. FAUCON sur "L'ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL" (en annexe)

(2) Rapport G. PEDRAGLIO sur "L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE"  
Rapport E. NEROT sur "L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE"  
(en annexe).

Ce regard sur l'environnement extérieur et intérieur de l'entreprise ne prétend pas à l'exhaustivité ; il sert uniquement à illustrer la vulnérabilité de l'entreprise qui pourra de moins en moins négocier avec ses interlocuteurs à partir de positions de force. Le groupe voudrait donc mettre l'accent sur la recherche de modes de régulation plus efficaces, d'un certain consensus ou, du moins, d'un meilleur modus vivendi avec l'environnement (1).

### L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT



(1) O. GELINIER et M. DRANCOURT, VUES SUR LE MANAGEMENT DE LA PROCHAINE DECENNIE. Institut de l'Entreprise, 2 février 1978.

## LA NATURE DES IMPACTS DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENTREPRISE

- QUELQUES ELEMENTS DE REPONSE -

Dans ce contexte peu favorable et difficile à appréhender, le critère de choix pour le groupe de travail a été l'intensité de l'impact et l'urgence des problèmes pour les entreprises françaises au cours de la prochaine décennie. Il convient donc d'examiner la nature de ces problèmes et de prendre en considération les éléments de réponse qui pourraient être apportés pour réduire les effets négatifs - *les menaces* - ou tirer parti de certains aspects positifs - *les opportunités* -

Ce chapitre ne retient donc que les problèmes ayant un impact significatif sur la conception de l'entreprise telle qu'elle a été définie précédemment. Le groupe a prêté une attention particulière à ceux qui constituent un écueil important pour la réalisation de sa vision de l'entreprise qui, selon lui, est la seule qui puisse en assurer la survie. Ce sont :

- La COMPETITIVITE
- L'INTERNATIONALISATION
- Le FINANCEMENT
- L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE
- Les PARTIES PRENANTES - La RECHERCHE DU CONSENSUS
- L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Pour chacun d'entre eux, la nature ainsi que les implications pour l'entreprise ont été analysées, de même que certains modes de réponse et moyens d'action à mettre en oeuvre par les managers.

## LA COMPETITIVITE

Dans le contexte de croissance lente et de restructuration industrielle que connaîtra sans nul doute la France au cours de la prochaine décennie, hommes politiques, responsables de l'économie et chefs d'entreprise s'accordent pour souligner le caractère crucial, voire vital, de la compétitivité (1), c'est-à-dire :

La capacité, pour une entreprise, de survivre  
en dégageant des plus-values suffisantes  
pour garantir sa pérennité et son niveau d'emploi.

Dans l'esprit du groupe, la compétitivité correspond à l'image biologique de l'entreprise. En effet, la compétitivité est fonction du mode de régulation de l'ensemble des autres éléments nécessaires à l'existence :

- . organisation et motivation des hommes,
- . système de financement,
- . adaptation constante des produits aux marchés,
- . consonance entre facteurs internes et externes à l'entreprise.

Ces éléments, comme l'homéostasie du corps humain, doivent assurer la cohérence entre parties différenciées et sous-systèmes complémentaires. La compétitivité est, en somme, le premier indice de santé de l'entreprise : l'entreprise doit l'acquérir ou mourir (2).

### IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Les multiples composantes de la compétitivité exigent dorénavant une capacité de planification globale basée sur une série d'options fondamentales et de choix cohérents :

---

(1) "Mais la seule chose que je puisse dire... c'est que tous ceux qui sont responsables à tous les niveaux de l'économie française ne doivent avoir qu'une seule idée : LA COMPETITIVITE".

R. BARRE, LES ECUEILS DES ANNEES 1980,  
Forum de l'Expansion, 10 janvier 1980, p.83.

(2) O.LECERF, INDUSTRIAL ISSUES OF THE 1980's  
Rapport Fontainebleau, 3-4 octobre 1979, p.10-11.

. les choix face aux différents acteurs :

- concurrents
- sous-traitants
- clients/utilisateurs
- parties prenantes institutionnelles

. les choix commerciaux :

- domaines d'activité ; créneaux porteurs
- options technologiques

. les choix économiques :

- gammes de produits
- politiques de prix
- investissements et rentabilité

Cependant, une telle stratégie globale intégrant toutes les ressources humaines, technologiques, financières et matérielles de l'entreprise est aujourd'hui tout-à-fait insuffisante, et même inopérante, sans la flexibilité et la capacité d'adaptation aux retournements de conjoncture (1). De ce fait, le souci permanent du manager de demain sera le maintien des grands équilibres internes et externes :

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| . Croissance                | . Parts de marché            |
| . Rentabilité               | . Intensité capitalistique   |
| . Emploi                    | . Valeur ajoutée             |
| . Rémunération des salariés | . Portefeuille technologique |
|                             | etc.                         |

Ces équilibres exigent que soient développée la capacité d'anticipation managériale et améliorés les systèmes d'aide à la prise de décision, ainsi que les méthodes de gestion. Il conviendra notamment d'affiner l'analyse des coûts, afin de contrôler les frais fixes et d'améliorer l'efficacité des performances tout en s'assurant que l'image de l'entreprise est acceptable socialement et politiquement.

ELEMENTS DE REPONSE

Convaincu qu'à l'avenir toute stratégie industrielle se fondera sur les hommes et les femmes composant l'entreprise et désireux d'éviter des généralités sur un thème aussi complexe et difficile, le groupe insiste sur le nouvel effort de compétitivité auquel les entreprises françaises sont aujourd'hui confrontées, en mettant simplement l'accent sur :

---

(1) Il s'agit de développer une flexibilité à la fois opérationnelle, compétitive et stratégique. Voir D. JAN EPPINK, *PLANNING FOR STRATEGIC FLEXIBILITY*, Long Range Planning, August 1978, p.10.

La productivité : condition indispensable de la compétitivité, amplement démontrée par l'exemple japonais (1), la productivité sera la grande priorité des années 1980 et devra être recherchée inlassablement par des moyens concrets (2) :

- . Recherche des économies d'échelle
- . Accélération de l'évolution des procédés de fabrication (notamment par la robotisation de l'appareil de production)
- . Accélération de l'apprentissage
- . Rationalisation de la production
- . Réorganisation des ateliers, en vue d'obtenir un outil optimal de production
- . Amélioration des conditions de travail dans les ateliers (réduction de la pénibilité et de la monotonie des tâches).

Les entreprises françaises n'obtiendront davantage de compétitivité que si l'accroissement du volume de production s'accompagne de gains de productivité qui devront cependant être obtenus non seulement dans les ateliers, par la robotique, mais surtout par la pénétration de la bureautique dans le secteur tertiaire. Dans les années 1980, l'informatisation progressive des entreprises contribuera à la part croissante des dépenses en informatique dans le PIS (2,75% en 1980, 3,5% en 1985 et 4% en 1990). (3)

L'innovation : que ce soit dans les procédés de production ou dans l'élaboration de produits nouveaux, l'innovation sera un facteur décisif de la compétitivité des entreprises françaises dans les années à venir (4) :

- . Elle permet de créer des avantages compétitifs d'origine technologique face à la concurrence.
- . Elle contribue, de façon significative, à l'échelle de la nation, à l'adaptation rapide à l'environnement mondial et donc à l'équilibre de la balance commerciale.
- . Elle est source d'opportunités (cf. le potentiel d'un secteur tertiaire productif) plutôt que de menaces et constitue un moyen privilégié pour maintenir un taux de croissance suffisant et contribuer ainsi à la création ultérieure d'emplois nouveaux et surtout pour créer, en dégageant des modes de financement nécessaires, de nouvelles entreprises (5). Par exemple, la poursuite de l'informa-

---

(1) Augmentation annuelle de productivité de 10% en moyenne de 1950 à 1974.

(2) INDUSTRIE, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan  
Documentation Française, Paris, 1980, p.67-70.

(3) Rapport Groupe C.A. SARRE, L'INFORMATISATION DES ENTREPRISES FRANÇAISES DANS LES ANNEES 1980, note de l'Institut de l'Entreprise, p.5.

(4) INDUSTRIE, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan, p.89-93.  
Rapport R.PIANI.

(5) LES CHANCES DU VENTURE CAPITAL EN FRANCE -  
EVALUATION D'UNE OPPORTUNITE.  
Rapport OPPENHEIM, Institut de l'Entreprise, 1980.

tisation devrait contribuer à améliorer l'innovation par la création de nouveaux services jusqu'ici impossibles, par l'élaboration de nouveaux produits incorporant notamment les micro-processeurs et par des gains de créativité principalement dans les bureaux d'études et de recherches (1).

Il a paru indispensable au groupe que les entreprises axent leurs stratégies sur les variables dont l'importance a été révélée par les modèles PIMS (2) ou les travaux du BCG (3). Il a paru également indispensable au groupe que l'innovation soit guidée par le marché. Cette attitude marketing, apte à saisir les besoins réels et potentiels du marché, repose sur des systèmes d'information élaborés s'appuyant sur des banques de données. L'une des conditions fondamentales de la compétitivité est une meilleure information sur la stratégie des concurrents (4).

Parmi les autres facteurs déterminants pour la puissance concurrentielle de l'entreprise dans la prochaine décennie, on peut citer sa capacité d'internationalisation, son système financier, son organisation interne, ses relations avec les parties prenantes, son image pour son personnel et dans l'opinion publique. Ces éléments ont une importance telle qu'ils ont été retenus par le groupe comme thème prioritaire du rapport.

- 
- (1) Rapport Groupe C.A. SARRE, *L'INFORMATISATION DES ENTREPRISES FRANCAISES DANS LES ANNEES 1980*, Note de l'Institut de l'Entreprise, p.5.
  - (2) *Profit Impact of Marketing Strategies*, Strategic Planning Institute, Boston.
  - (3) Les matrices du Boston Consulting Group sont adaptées à l'industrie de la chimie par la Société SHELL sous la forme d'un "Directional Policy Matrix". Voir C.C. POCOCK, *CHALLENGES FOR EUROPEAN MANAGERS IN THE 1980's* (Fontainebleau, 3-4 octobre 1979).
  - (4) "La victoire se gagne dans l'esprit du concurrent et non pas dans l'arène", d'après un homme d'affaires américain. Rapport de voyage aux Etats-Unis (1-10 mars 1979), p.20.



## L'INTERNATIONALISATION

La période de stabilité relative, après la deuxième guerre mondiale, sous l'hégémonie des deux superpuissances - *Etats-Unis* et *Union Soviétique* - a définitivement pris fin. Depuis le milieu des années 1970 déjà, nous vivons dans un monde instable, incertain, multipolaire et interdépendant (1). Chaque pays se trouve devant le choix entre l'isolement, la neutralité passive ou l'ouverture (2). Il s'agit d'un choix difficile pour les Etats-Nations ayant une longue tradition historique et culturelle. La France, grâce aux choix de certains dirigeants politiques et industriels, a opté résolument pour l'ouverture et pour son engagement dans ce processus de mondialisation qui, au niveau de son appareil industriel, appelle à l'internationalisation des entreprises (3).

Conscients qu'il n'existe plus désormais qu'un seul marché mondial, les chefs d'entreprise savent qu'il faut dès maintenant développer, maintenir ou acquérir une dimension internationale, notamment en s'implantant à l'étranger. Cependant, si les raisons de cette évolution sont irréfutables, elle donne lieu à de nouveaux défis et à des difficultés d'adaptation pour l'entreprise, que ce soit dans son fonctionnement interne ou dans ses relations avec l'extérieur.

### IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Le double phénomène de complexité et d'interdépendance se traduit en France par la présence simultanée d'entreprises françaises et étrangères de tailles différentes, depuis les grandes multinationales jusqu'aux PME exerçant une activité internationale. A l'intérieur et à l'extérieur du pays, certaines d'entre elles se concurrencent sur les mêmes segments de marché.

(1) J. LESOURNE, PROPOS SUR LA PROCHAINE DECENNIE  
Institut de l'Entreprise, 13 mars 1980

(2) R. MONORY, UNESCO, 3 juin 1980

(3) "Si elle (l'entreprise) ne veut pas disparaître, si elle ne veut pas être balayée par une sélection qui sera une sélection très dure, il faut que ceux qui sont responsables de l'entreprise assurent sa compétitivité nationale et internationale".  
R. BARRE, Forum de l'Expansion, janvier 1980, p.83.

La France étant peu riche en ressources énergétiques et en matières premières d'origine minérale, les entreprises sont condamnées :

- . à rechercher une indépendance relative par le développement de produits sophistiqués à haute valeur ajoutée sur les créneaux des technologies de pointe,
- . ou à renforcer leurs positions dans des créneaux plus étroits où les entreprises françaises ont l'avantage d'un acquis difficilement reproductible.

Les sociétés à vocation internationale, et a fortiori les entreprises multinationales, vivent de plus en plus de façon ambiguë, étant à la fois cibles et partenaires dans les pays d'accueil. Elles pâtissent particulièrement de la dissonance réglementaire due aux nombreux codes de conduite promulgués par les organismes nationaux et internationaux (1).

A l'échelle internationale, les différences entre les systèmes de crédit vis-à-vis des clients et fournisseurs sont défavorables aux entreprises françaises qui, même au sein du même groupe sur le plan européen, ont quelquefois des problèmes de trésorerie par rapport à leurs homologues allemands ou italiens (2). De plus, d'autres incompatibilités dans les mécanismes financiers (cf. la variabilité des taux de change) entraînent des distorsions de prix et débouchent sur des pratiques discriminatoires et des formes de protectionnisme non tarifaires. (3)

Au sein des firmes multinationales, les relations deviennent plus difficiles entre maisons-mères et filiales au fur et à mesure que s'accroissent les divergences d'intérêts entre obligations et devoirs nationaux et la stratégie globale du groupe. Cette évolution posera de façon plus aiguë le problème de la décentralisation du pouvoir et des responsabilités. Plus spécifiquement, la répartition des investissements entre les unités locales d'un groupe multinational risque d'être à l'avenir une source majeure de tension.

La mondialisation des marchés rend les choix stratégiques plus aléatoires ; elle impose la nécessité d'un réseau d'information plus complexe et exige des analyses plus fines des stratégies des concurrents.

L'internationalisation pose des problèmes particuliers aux PME, notamment en raison de leur taille et de leurs moyens limités. Leurs choix stratégiques en matière de produits et du rapport qualité/prix seront déterminants pour leur succès à l'extérieur.

---

(1) Rapport M. FAUCON

(2) Rapport E. NEROT

(3) INDUSTRIE, Préparation du VIII<sup>e</sup> Plan, p.61-62.  
J. LESOURNE.

L'adaptation des entreprises françaises à la multinationalisation se heurtera à certains freins dus à l'ethnocentrisme : aversion pour l'apprentissage des langues, refus de la mobilité, acceptation difficile des autres cultures, etc.. (1)

#### ELEMENTS DE REPONSE

Devant l'enjeu crucial de l'internationalisation, il ne s'agit pas de proposer des recettes, mais d'indiquer sur la base de l'expérience du groupe quelques moyens susceptibles d'ouvrir la voie à une plus grande efficacité sur les marchés extérieurs.

La connaissance des marchés : la compétitivité sur le plan international exige que les entreprises suivent en permanence et anticipent même les évolutions des marchés ; elles ne pourront donc se passer de systèmes de saisie et de traitement des informations, seuls moyens permettant une capacité d'adaptation rapide et de détection des créneaux porteurs (2). Là encore, en raison de l'incidence financière, il faudra être attentif au rapport *coût /efficacité*. Rappelons ici l'avantage des systèmes privés japonais, alors que jusqu'à présent nos entreprises comptent toujours beaucoup trop pour leurs informations sur le concours d'organismes publics.

Le fonctionnement des groupes internationaux : par rapport à une activité purement nationale, l'internationalisation introduit dans l'entreprise des modes de fonctionnement et des méthodes de gestion qui transforment profondément toutes les composantes de son identité intérieure et extérieure. D'ailleurs, pour les entreprises ayant déjà une culture ou une expérience internationale, le poids de celle-ci pèsera forcément sur ces processus d'adaptation.

Le groupe est unanime à penser que, dans les années 1980, il faut au nom de l'efficacité (parts de marché, rentabilité, image extérieure) rechercher un état de *dépendance/indépendance (différenciation/intégration)* raisonnable entre maisons-mères et filiales, en vue de renouveler les relations de confiance réciproque et de renouer des liens de fidélité qui tendent à disparaître.

A l'époque actuelle apparaît plus fort le défi de trouver un équilibre entre deux tendances contraires - d'un côté, la solidarité de groupe à l'intérieur, de l'autre, l'agressivité vis-à-vis de l'extérieur - qui s'affrontent non seulement au sein des entreprises dans la dialectique *coopération/compétition*, mais aussi à l'échelle

---

(1) "On estime qu'il y a aujourd'hui 40.000 cadres français à l'étranger, là où on compte 80.000 japonais et 100.000 allemands".

INDUSTRIE, Préparation du VIIIe Plan, p.78-79.

(2) cf. les systèmes d'information des grandes entreprises japonaises. E. VOGEL, JAPAN AS N° 1, 1979, p.43-49.

des nations sous des formes diverses d'aide et de protectionnisme (1).

Dans le processus inéluctable d'internationalisation, les managers des années 1980 auront à rechercher de la même manière un équilibre entre l'appartenance et l'autonomie. A cet égard, le groupe MANAGEMENT 90 opte clairement pour des schémas décentralisés.

Pour les entreprises en cours d'internationalisation, un processus en trois étapes est préconisé :

- . *Création d'unités locales fonctionnant principalement comme centres de profit pour la vente de produits conçus et fabriqués par la maison-mère.*
- . *Animation des opérations locales dans le cadre de politiques de produits définies par les divisions commerciales du siège.*
- . *Développement d'orientations stratégiques locales allant jusqu'à l'élaboration de politiques différenciées régionales et au démarrage de l'industrialisation.*

Dans l'esprit du groupe, s'il faut aller vers des fédérations d'unités autonomes - car la créativité se trouve souvent plus dans les filiales qu'au centre - il est aussi indispensable, pour entretenir l'appartenance, d'avoir une direction générale capable de maintenir le respect des règles du jeu et d'assurer une analyse de gestion rigoureuse et cohérente (2).

Pour ce qui est des entreprises multinationales déjà implantées à travers le monde, il faudra mettre réellement en pratique les mêmes principes d'appartenance et d'autonomie, en vue de surmonter les rigidités bureaucratiques et les blocages véhiculés par l'histoire de l'organisation.

- La recherche d'un équilibre adéquat entre diverses formes de centralisation et de décentralisation sera une préoccupation majeure du manager dans la décennie en cours. Cette forme d'autonomie orientée exigera une expertise managériale caractérisée par une flexibilité à la fois stratégique, structurelle et opérationnelle.

---

(1) *Trois grands objectifs pour la France dans sa recherche d'un développement adapté et créateur :*

- *concilier la nécessité de compétitivité internationale et l'exigence de cohésion sociale,*
- *s'assurer contre les risques que l'évolution de l'environnement international fait peser sur la France,*
- *favoriser la construction d'un monde équilibré dans lequel la France puisse s'épanouir.*

DEMAIN LA FRANCE DANS LE MONDE, p.166.

(2) *Rapport F. GUIRAUD.*

**LES MOYENS DE L'INTERNATIONALISATION** : quels que soient les efforts entrepris en matière de structure et d'organisation sur le plan de l'autonomie et de l'appartenance, les entreprises françaises devront assurer une image de marque et une cohabitation positive avec l'environnement local et régional où elles pourront être perçues tantôt comme cibles, tantôt comme partenaires (1) :

- . En contrepartie de ce qu'elle apporte à l'extérieur (transfert de technologies) et à l'intérieur (rentrée de devises), l'entreprise devra chercher à obtenir l'égalisation des chances dans le jeu de l'internationalisation, notamment par une certaine harmonisation des mécanismes financiers.
- . Il faut créer dans les entreprises françaises une véritable culture internationale qui exige une politique de personnel cohérente par la sélection, la formation (apprentissage des langues) et l'évolution de carrière des hommes et des femmes destinés à former le portefeuille des managers internationaux de l'entreprise (2).

Si les filiales sont dirigées par des autochtones et que cet effort de formation soit négligé par la société-mère, l'internationalisation est vouée à l'échec.

- . En ce qui concerne l'image de marque, le groupe est convaincu qu'à l'avenir il ne pourra pas y avoir de firme multinationale qui ne soit acceptée par les autorités des pays dans lesquels elle exerce son activité. La multinationale sera toujours soupçonnée a priori de jouer le jeu des puissances étrangères.

De ce fait, l'enjeu de l'internationalisation sera la volonté de l'entreprise de miser plus que par le passé sur une politique de transparence, de pratiquer une autonomie encadrée avec des autochtones exerçant des responsabilités réelles dans les filiales, et de rechercher éventuellement des solutions négociées du type *joint venture*.

---

(1) Rapport M. FAUCON

(2) "Devenir internationaliste et diplomate, polyglotte et polyculturel, pour pouvoir mieux exporter et s'implanter à son tour sur les marchés étrangers".

J. MAISONROUGE, LE MANAGEMENT DANS LES SOCIÉTÉS MULTINATIONALES : son évolution au cours de la prochaine décennie.  
Institut de l'Entreprise, 5 janvier 1979.

Ce processus d'internationalisation sera facilité par les nouvelles technologies de transmission des informations :

- . l'extension des réseaux de transmission numérisés : Vidéotex, Télétex, télécopie, etc.
- . l'ouverture, dès 1979, du réseau national TRANSPAC,
- . le lancement du satellite TELECOM 1 prévu pour 1983,
- . à terme, les réseaux terrestres de fibres optiques,

qui semblent pouvoir révolutionner, dans les années 1980, la vitesse et le débit des transmissions, entre les entreprises et entre les établissements d'une même entreprise (1).

---

(1) Rapport Groupe C.A. SARRE, L'INFORMATISATION DES ENTREPRISES FRANCAISES DANS LES ANNEES 1980, note Institut de l'Entreprise, p.4.

## LE FINANCEMENT

Au début des années 1980, l'environnement des entreprises françaises n'a jamais été aussi difficile sur le plan financier. En effet, le contexte de croissance ralentie prévue pour la décennie, les taux de change flottants, les limites à l'endettement du Tiers-Monde et la politique gouvernementale visant à assurer les grands équilibres macro-économiques freinent l'expansion.

Par conséquent, les entreprises françaises subissent un phénomène qui, même masqué en partie par l'inflation, a tendance à se généraliser : les taux de rendement des capitaux investis diminuent, conduisant à l'appauvrissement en fonds propres et réduisant presque à néant la capacité d'autofinancement réelle (1). De plus, la fiscalité et les charges sociales - c'est-à-dire la contribution de l'entreprise à l'Etat-Providence - le poids des frais fixes et les difficultés pour faire appel au marché financier paraissent d'autant plus lourds que nous sommes dans une période de reconversion et de restructuration industrielle.

### IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Perte de l'indépendance financière : malgré l'optimisme officiel dans un retour progressif vers une plus grande stabilité du système monétaire international et l'intention du gouvernement de réformer le système de crédit (2), les entreprises françaises constatent de plus en plus la perte de leur indépendance financière et perçoivent une menace réelle pour leur survie (3).

---

(1) "Par rapport à leurs concurrents étrangers, les apports en fonds propres et les ressources d'auto-financement dont disposent les sociétés françaises demeurent notablement insuffisants".

INDUSTRIE, p. 119.

(2) R. BARRE, LES ECUEILS DES ANNEES 1980, Forum de l'Expansion, p. 76-80.

(3) N. THIERY, QUELQUES EVENTUALITES VUES PAR UNE ENTREPRISE MOYENNE. Institut de l'Entreprise, 24 novembre 1977. Il en est de même pour les PME aux Etats-Unis (Rapport de voyage aux Etats-Unis, p. 12).

Inadaptation des procédures bancaires : sur le plan de la compétitivité internationale, le système bancaire français pénalise les entreprises, surtout les PME, par rapport aux concurrents étrangers. Alors que les exportations assurent plus de 30% du PNB, les difficultés de trésorerie nuisent au rapport qualité/prix des produits français, limitant ainsi le potentiel de croissance.

Le système bancaire, qui assure la garantie plutôt que la couverture du risque "intelligent", freine la création d'entreprises et constitue un puissant facteur de démotivation pour les PME.

En Europe, les disparités en matière de crédit et de trésorerie créent entre les entreprises, et entre fournisseurs et clients, des relations de rapports de force qui faussent le libre jeu de la concurrence par les pressions de la position financière dominante (1).

D'ailleurs, en plus des disparités en matière de crédit et de trésorerie qui handicapent les entreprises françaises à l'extérieur (2), le système de financement présente une grande incohérence interne dans la mesure où les subventions accordées aux PME sont souvent obérées par le taux des prélèvements obligatoires destinés en partie à secourir les victimes de licenciements économiques.

Fiscalité : le système fiscal de l'amortissement tout d'abord ne permet pas de tenir compte de la charge réelle de renouvellement du parc industriel, contribuant ainsi pour une large part à la baisse de rendement des investissements. La double imposition des résultats, ensuite, qui frappe et l'entreprise et les actionnaires, nuit à l'égalité des conditions concurrentielles, notamment sur le plan international. Incapables de rémunérer convenablement les capitaux investis, beaucoup d'entreprises se voient de fait interdire l'accès aux marchés financiers.

Les quelques implications énumérées ci-dessus mettent en relief les profondes différences de perception et les relations conflictuelles existant actuellement en France entre les banques et les structures industrielles et commerciales.

#### ELEMENTS DE REPONSE

Convaincu que c'est la capacité de financement et, partant, la rentabilité financière qui prouvera la santé, la force d'expansion et l'indépendance des entreprises (3), le groupe propose quelques moyens pour renverser la tendance actuelle :

---

(1) Rapport E. NEROT.

(2) Pour les distorsions entraînées par les délais de paiement dans les structures de la distribution en France, voir *INDUSTRIE*, p.137-138.

(3) "Aussi la capacité d'expansion de nos entreprises devra-t-elle être renforcée et durablement consolidée. Leur rentabilité devrait donc être suffisante, c'est-à-dire du même ordre que celle de leurs principaux concurrents étrangers".  
*DEMAIN LA FRANCE DANS LE MONDE*, p.184.



La réforme du système bancaire et de la fiscalité :

il est indispensable que les chefs d'entreprise demandent, directement ou par leurs associations professionnelles, aux pouvoirs publics d'introduire rapidement une réforme du système bancaire permettant aux entreprises françaises d'avoir des règles de fonctionnement financier comparables à celles de la concurrence internationale (1). Bien entendu, pour être efficace dans les rudes batailles de la compétitivité internationale, une telle réforme nécessitera une grande transparence entre les différentes réglementations nationales et le respect de la non discrimination.

En même temps, il faut lutter pour un allègement des régimes fiscaux, car tant que les entreprises françaises subiront le poids de la double imposition, la rémunération du capital continuera à décroître. Cet allègement est d'autant plus indispensable qu'il constitue la condition première d'une indépendance retrouvée. C'est le seul moyen susceptible de donner à l'entreprise la flexibilité et l'adaptabilité lui permettant de rémunérer correctement le risque des actionnaires et d'avoir recours aux marchés financiers plutôt qu'à l'assistance de l'Etat.

A cet égard, les industriels français subissent un handicap considérable par rapport à leurs homologues japonais qui bénéficient de modes de financement souples pour le court et le long terme sous le contrôle des banques, véritables parties prenantes dans la vie des entreprises, au même titre que les propriétaires, les actionnaires et les employés (2).

La solidarité inter-entreprises : pour le groupe, l'indépendance financière passe également par le développement d'une solidarité authentique et concrète au sein du tissu industriel du pays, c'est-à-dire entre grandes entreprises, PME, sous-traitants, fournisseurs et clients, etc. En particulier, cette solidarité devra permettre de trouver des alliances financières pour promouvoir la compétitivité internationale des PME pour lesquelles l'aide de l'Etat est actuellement dérisoire (3).

---

(1) M. WALHAIN, *L'INDUSTRIE FRANCAISE A L'HEURE DES DEFIS INTERNATIONAUX*, *Politique Internationale*, n°5, automne 1979, p.108.

(2) *Rapport de voyage au Japon et en Corée du Sud, janvier 1980*, p. 12, 25.  
O. GELINIER, *JAPON : le MAILLAGE SOUPLE*, *CNPF Revue des Entreprises* n° 415, juillet/août 1980, p. 43-45.

(3) J.J. CAUBET, *Note sur LA RECHERCHE INDUSTRIELLE DANS UN CADRE LOCAL ET DECENTRALISE* : en 1979 les PMI ont reçu moins de 3% des aides (8 milliards) distribuées par l'Etat à l'Industrie.

L'amélioration de la gestion financière : la complexité de l'environnement imposera aux entreprises une plus grande rigueur et en même temps une plus grande souplesse de gestion, ainsi qu'une meilleure connaissance des effets des mécanismes monétaires (1). En effet, si la capacité d'adaptation aux évolutions du marché exige des structures décentralisées et une certaine autonomie de gestion locale dans des limites bien déterminées, et notamment la nécessité d'éviter des raisonnements à consonance de frais fixes, il faudra par contre au siège, auprès de la Direction Générale, une unité centrale d'analyse de gestion très forte (2).

En somme, les managers de demain devront rester, ou redevenir, aussi des financiers. Mais il sera dorénavant de plus en plus difficile d'imposer des modèles du type D.P.O. pour atteindre les objectifs financiers de leurs entreprises. C'est dans le cadre de nouvelles règles du jeu et d'un réseau de solidarités entre toutes les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de leurs organisations que les chefs d'entreprise se libéreront de beaucoup de contraintes actuelles. Ainsi pourront-ils peut-être retrouver un climat favorable à la création de nouvelles entreprises et surtout d'entreprises consacrées à l'exploitation des technologies nouvelles (3). En retrouvant ainsi une certaine indépendance financière, ils seront moins obligés de demander des subventions à l'extérieur, évitant ainsi l'appel à l'interventionnisme de l'Etat.

---

(1) J. LESOURNE, PROPOS SUR LA PROCHAINE DECENNIE  
Institut de l'Entreprise, 13 mars 1980.

(2) Rapport F. GUIRAUD  
D'après Roger MARTIN, l'absence de véritable structure financière à l'intérieur des entreprises est un des effets des dégâts d'un dirigisme de l'Etat.  
Voir QUELQUES CONSIDERATIONS SUR LE MANAGEMENT DES ENTREPRISES FRANCAISES DANS LA DECENNIE 1980-1990.  
Institut de l'Entreprise, 30 mai 1978.

(3) "La faible aspiration des Français à créer une entreprise (taux de création évalué à 1,2% par an, soit 2,5 fois moins qu'aux Etats-Unis)"  
INDUSTRIE, p.125.

## L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Face à la concurrence et aux exigences de la rentabilité, dans une décennie de mutation de l'industrie française, se pose à l'entreprise toute une série de problèmes d'organisation et de fonctionnement qui se révèlent encore plus complexes dans un contexte de croissance lente.

Au moment où il est primordial de maintenir la créativité et d'améliorer la productivité par des stratégies plus efficaces dans la gestion du capital financier et du capital humain, la pression démographique, marquée notamment par une augmentation annuelle de la population active jusqu'en 1985 et par une modification de la pyramide des âges, constitue à la fois une menace et une chance pour les entreprises françaises.

Les nouvelles technologies, particulièrement l'extension de l'informatique et l'émergence de la bureautique, permettent des systèmes de gestion et de contrôle plus rapides et plus rigoureux. Elles remodelent ainsi la vie organisationnelle de l'entreprise par une plus grande fluidité des informations à tous les niveaux (1). Les structures de beaucoup d'entreprises n'intègrent pas encore les évolutions permises par ces nouvelles technologies.

Les évolutions démographiques et technologiques coïncident avec l'affirmation de nouveaux besoins d'expression au sein du personnel. Dans la société de consommation de l'après-guerre, la demande était essentiellement quantitative, portant sur la satisfaction de besoins matériels ; à l'heure actuelle, la rupture de la croissance fait non seulement planer l'insécurité et la menace du chômage, elle provoque dans la force de travail le désenchantement, la perte d'enthousiasme, ce qu'on appelle la démotivation (2). Ces évolutions se produisent au moment même où l'entreprise a plus que jamais besoin du talent et des compétences de ses ressources humaines. La contestation sur le terrain, souvent manifestée par des attitudes négatives plutôt que par l'action violente, contraste avec l'immobilisme du haut de la hiérarchie.

---

(1) Rapport R. PIANI.

(2) Rapport F. GUIRAUD.

## IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Les structures et les modes de fonctionnement, qui ont largement fait leurs preuves pendant la période de forte croissance, ne résistent plus aux discontinuités et aux changements entraînés par le ralentissement de l'économie mondiale. On constate la faillite des dogmes du passé, le refus des systèmes centralisés, la volonté d'indépendance et de responsabilité, et l'aspiration à une autre qualité de la vie (1). L'entreprise, pour conserver son dynamisme et assurer sa rentabilité économique, est appelée à un effort d'adaptation considérable pour mettre en place :

- . des **structures compétitives** à l'échelle internationale, permettant de réagir et de s'adapter rapidement aux évolutions de plus en plus difficilement prévisibles des marchés. Ceci ne sera possible que si l'entreprise dispose d'un système sophistiqué de saisie et de traitement des informations (2). D'ailleurs, cette implication tend à se réaliser par la généralisation de l'informatique.
- . des **structures souples**, seul moyen de réduire les effets négatifs de la complexité, c'est-à-dire de répondre de façon appropriée et même anticipative, avec la flexibilité et la mobilité nécessaires, aux contraintes extérieures. Elles seules permettent aussi d'impliquer sur le plan interne tous les niveaux de l'entreprise dans l'élaboration et dans la réalisation des objectifs. A une époque d'incertitude durable, la conscience de l'existence d'un projet au sein de l'entreprise est d'autant plus indispensable.
- . des **structures participatives**, capables de rendre les hommes plus performants dans les activités connues et, en même temps, ouverts à l'innovation. Une politique de participation dans le double sens de "**faire partie de**" et de "**prendre sa part**" nécessite des formes d'organisation susceptibles de donner satisfaction aux demandes complémentaires, sinon contradictoires, d'autonomie et d'appartenance qui s'expriment de plus en plus à tous les niveaux hiérarchiques, mais surtout sur le terrain (3).

A cet égard, se pose pour beaucoup d'entreprises, face à la concurrence internationale, le problème de changement de taille, que ce soit le passage du stade de la petite à la moyenne ou de la moyenne à la grande entreprise (4). Dans ce processus d'adaptation difficile, il s'agit de réconcilier la tradition de l'entreprise et l'enthousiasme entrepreneurial des commandos de départ avec le professionnalisme exigé par l'environnement actuel.

---

(1) R. MONORY, UNESCO, 3 juin 1980, p.9.

(2) Rapport R. PIANI.  
Voir aussi ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIENCE JAPONAISE, Groupe G. ROQUES, p. 4.

(3) Rapport F. GUIRAUD

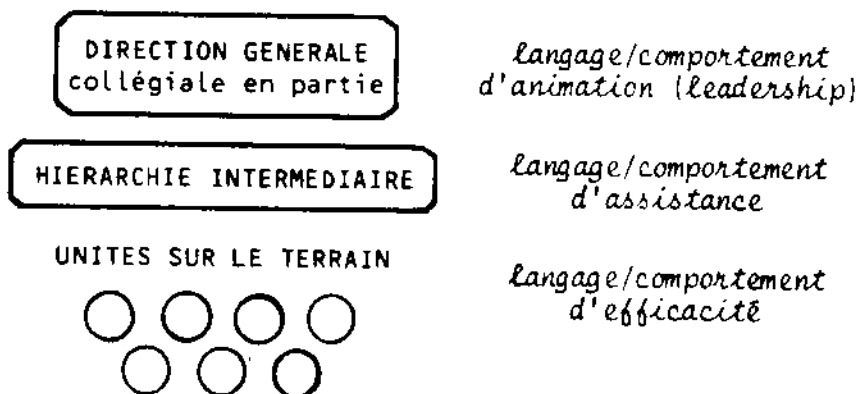
(4) INDUSTRIE, p.127-129.

Toutes ces mutations d'ordre structurel, dans un monde dont le fonctionnement se conforme de plus en plus aux grandes lois de la biologie, entraînent des conséquences fondamentales pour le choix et la formation des hommes qui seront responsables de la survie de nos entreprises dans une période critique de transformation de l'industrie française.

### ELEMENTS DE REPOSE

Pour obtenir la souplesse et la flexibilité nécessaires pour saisir les opportunités, et surtout anticiper les menaces tout en disposant des moyens de se dégager des crises rapidement, il faudra mettre en place des structures qui s'inspirent de la nouvelle conception de l'entreprise présentée au début de ce rapport. En effet, cette notion moins mécaniste, quasi biologique de l'entreprise, permet de dépasser la dialectique cyclique *centralisation/décentralisation*. Ces notions retrouvent leur complémentarité dans une nouvelle cohérence entre les délégations de responsabilités et de pouvoir décisionnel sur le terrain et les systèmes de coordination et de contrôle. Ainsi, les structures de l'entreprise apparaissent comme le paramètre fondamental d'une stratégie industrielle basée autant sur les ressources humaines que sur le capital économique.

Des structures souples, adaptatives et cohérentes : considérant l'entreprise comme un endroit où on reconnaît qu'il y a des règles du jeu, et même un système de valeurs et un style de vie, le groupe propose un schéma pour une réflexion axée sur trois types de *langage/comportement* :



. La Direction Générale devra gérer l'appartenance - c'est-à-dire expliquer aux salariés à quelle entreprise ils appartiennent, expliquer surtout les règles du jeu - au moyen d'un langage/comportement d'animation (leadership) apte à motiver l'ensemble du personnel sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

. Pour la hiérarchie intermédiaire se posera un problème difficile d'adaptation culturelle et psychologique, car il faudra passer d'un langage/comportement de chef propriétaire de l'information à un langage/comportement d'aide et d'assistance.

. Sur le terrain et dans les ateliers, il faudra pour répondre à la demande de participation instaurer un langage/comportement d'efficacité concret et pragmatique, tout en respectant l'autonomie d'expression (1).

En s'inspirant des pratiques japonaises, c'est en quelque sorte à une véritable révolution dans la gestion des ressources humaines à laquelle sont conviés les chefs d'entreprise (2). En effet, en utilisant la notion de qualité, non seulement comme instrument de stratégie industrielle, mais aussi comme facteur de motivation, les entreprises japonaises ont mis en place les structures nécessaires, notamment groupes informels et cercles de qualité, en même temps que les politiques de relations industrielles correspondantes.

De même, les managers français devront mobiliser les moyens matériels et le potentiel humain pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire que l'innovation technologique et/ou commerciale aura de moins en moins de chance d'aboutir en l'absence d'une véritable capacité d'innovation sociale au sein de l'entreprise. De l'avis du groupe, un certain nombre d'initiatives peuvent déjà être mises en oeuvre, par exemple :

- . Pour les filiales à l'étranger, décentraliser les responsabilités et le pouvoir décisionnel dans des structures adaptées aux pays hôtes jusqu'à l'existence, si nécessaire, de politiques régionales différenciées (3). Ces structures décentralisées doivent être dirigées par des autochtones capables de réconcilier les divergences entre intérêts nationaux et intérêts du groupe et de travailler en liaison avec quelques personnes du centre proches du terrain. Elles assureront ainsi la compatibilité des stratégies locales avec la stratégie globale du groupe et maintiendront la rigueur de l'analyse de gestion.

---

(1) Rapport F.GUIRAUD

(2) ENSEIGNEMENTS DE L'EXPERIENCE JAPONAISE, p.5-7.

(3) Rapport M.FAUCON

- . Introduire une politique sociale basée sur l'idée de *partenariat* (1), en organisant la concertation décentralisée, notamment par un système d'information et de communication qui, supprimant toute opacité démobilisatrice, assurera la transparence, base de l'appartenance. En effet, pour maintenir la compétitivité, le plan stratégique de l'entreprise devra probablement être préparé par des équipes mixtes ayant accès à toutes les sources d'information (2).

L'éducation et la formation : l'adaptation de l'entreprise à tous les changements en cours, ainsi qu'à l'évolution des mentalités, exige des compétences nouvelles qui remettent en cause le contenu et les méthodes de l'enseignement et de la formation professionnelle. A cet égard, les chefs d'entreprise peuvent et doivent prendre un certain nombre d'initiatives :

- . Collaborer avec les pouvoirs publics, en vue de trouver les moyens de modifier le système éducatif pour qu'il contribue plus efficacement au progrès social et économique du pays, notamment en assurant une meilleure adéquation entre les qualifications et les besoins des entreprises.
- . Prendre le relais du système éducatif en intensifiant à l'intérieur de l'entreprise la formation économique et l'apprentissage des cultures et langues étrangères indispensables à la compétitivité internationale.
- . Face à la diversité des conditions de concurrence sur le marché international, il faudra des hommes à profils différents car, de même qu'elle dispose d'un portefeuille de produits, l'entreprise devra s'attacher à créer un portefeuille de managers capables de gérer des situations différentes (3).

Une pédagogie portant à la fois sur le profit, la relation autonomie/appartenance et la transparence sera indispensable pour traduire dans la réalité la nouvelle conception de l'entreprise.

---

(1) Rapport G. PEDRAGLIO

(2) Rapport M. FAUCON

(3) C.C. POCOCK, CHALLENGES FOR EUROPEAN MANAGERS IN THE 1980's.  
Rapport Fontainebleau, annexes p.3.

LES PARTIES PRENANTES  
LA RECHERCHE DU CONSENSUS

L'interdépendance économique et politique, la perception d'un monde fini accentuent la prise de conscience de solidarités nouvelles à l'échelle de la planète, mais elles suscitent en même temps l'agressivité des sous-ensembles, depuis les associations ou communautés locales jusqu'aux Etats-Nations.

Dans ce contexte d'interdépendance et de croissance ralentie, l'entreprise n'échappe pas à cette évolution et sera soumise à l'avenir à des sollicitations intérieures et extérieures plus fortes, plus complexes et plus nombreuses, parce que l'entreprise n'aura pas uniquement devant elle les gouvernements, les administrations, les syndicats, mais de plus en plus des groupes de pression qui vont se multiplier (1).

De plus, l'entreprise est appelée à vivre dans son fonctionnement interne et dans ses relations extérieures une dialectique dont les composantes sont également *autonomie/appartenance, compétition/coopération, pouvoir/contre-pouvoirs*. Un défi majeur pour les managers des années 1980 sera donc de trouver des modes de régulation plus efficaces entre des intérêts divergents qui ne pourront plus, sous peine de mettre en danger l'existence même de l'entreprise, être vécus uniquement en termes de rapports de force ou d'opposition.

### IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES

Arbitre malgré elle des intérêts divergents des différentes parties prenantes, l'entreprise vit à tous les niveaux l'ambiguïté d'attitudes à la fois contestataires, immobilistes, de comportements à la fois d'adhésion et de rejet :

---

(1) Rapport G. PEDRAGLIO.



- . **L'Etat**, garant et protecteur de l'intérêt général, dicte le cadre juridique et financier dans lequel fonctionnent les entreprises. D'ailleurs, ce cadre est de plus en plus influencé par des accords internationaux (GATT) ou par les politiques communes de la CEE (1).

D'un côté, l'Etat freine la participation, intervient sur les rémunérations et pratique une double fiscalité à l'égard de l'entreprise et des actionnaires, de l'autre il cherche à créer un cadre plus libéral pour la vie économique, tout en poursuivant les pratiques de l'Etat-Providence. Il y a là en permanence des pesanteurs administratives qui nuisent au dynamisme économique des hommes d'entreprise sur le terrain (2).

- . **Les actionnaires**, réticents à faire des investissements pourtant nécessaires en période de restructuration, veulent néanmoins des dividendes plus importants, un cours de l'action en hausse et un risque moins élevé.
- . **Les banquiers** ont pour objectif une rémunération plus élevée de leur capital, et un endettement moins important de leurs clients. Leur politique semble destinée à couvrir les garanties plutôt qu'à assumer des risques. La préoccupation des banques n'est-elle pas avant tout le renforcement de leurs fonds propres pour tenir compte de l'augmentation de leurs engagements ?
- . **Les salariés** réclament un niveau de vie plus élevé et des conditions de travail meilleures, en même temps qu'une qualité de vie supérieure. Montrant tantôt un manque d'enthousiasme, tantôt un désir de participation, ils expriment des motivations et des aspirations qui changent rapidement selon la variabilité des sollicitations extérieures (*attraits de la vie non marchande*), et des pressions socio-économiques (*pouvoir d'achat, fiscalité*), et se traduisent par une plus grande instabilité des comportements face au travail. De plus, les attitudes sur le lieu de travail reflètent souvent le souci de la stabilité de l'emploi.
- . **Les fournisseurs et les sous-traitants** cherchent à obtenir, en même temps que l'entreprise, dans une dynamique d'interdépendance où se mêlent solidarités et rapports de pouvoirs, des délais de paiement plus courts, mais des prix plus élevés pour leurs produits. Ils souhaitent moins de négociations et de pressions de la part du client, mais désirent développer leurs marchés.

---

(1) Rapport M. FAUCON

(2) Rapport G. PEDRAGLIO

- . *Les clients* voudraient des produits de meilleure qualité à des prix plus bas, avec un service meilleur.
- . *Les syndicats* veulent obtenir pour les salariés des avantages matériels et qualitatifs, notamment la réduction du temps de travail, mais en même temps l'amélioration des conditions de travail.

A une époque où l'affinement de la division du travail et l'individualisation des programmes sociaux rendent plus difficiles les revendications collectives, les syndicats veulent une plus grande reconnaissance de leurs actions et leur légitimisation en tant que pouvoir socio-politique.

- . *Le public, les collectivités, les groupements d'intérêts locaux* exigent moins de pollution et de nuisances, mais plus d'impôts en provenance des industries ; ils souhaitent intervenir davantage dans la vie de l'entreprise, mais veulent par contre que celle-ci soit peu encombrante, voire un citoyen modèle et bienfaisant.

L'entreprise demeure ainsi un lieu d'intégration sur lequel convergent ces demandes contradictoires et ces tensions opposées. La tâche des dirigeants est de les réguler tout en gardant le cap sur les finalités de l'organisation.

**L'exemple japonais** nous montre comment il est possible de réussir cette intégration. Deux cas notamment sont significatifs : celui, bien connu, des relations avec les salariés, et celui, moins connu, des relations entre entreprises et fournisseurs, fondées sur la confiance, le dialogue, les intérêts bien compris des deux parties.

La pérennité des relations, c'est la coopération complète, un acte de foi dans lequel les deux parties, par le biais de rapports stables et à long terme, essaient de promouvoir une prospérité commune. Chaque partie doit avoir confiance dans l'autre et fait tout pour la mériter, se comportant en "responsable majeur" dans les domaines qui lui sont impartis.

L'entreprise soutient ses fournisseurs en leur proposant des aides à la gestion, des liaisons informatiques directes, des échanges de personnel, compétent, des systèmes d'études en coopération, etc. Les fournisseurs sont ainsi dès le départ impliqués dans la solution des problèmes auxquels les entreprises doivent faire face. Souvent, les fournisseurs se trouvent en position de monopole mais jamais ne songent à en abuser. Ce qui paraît dangereux en France fonctionne sans heurt au Japon où les relations sont moins fondées sur les rapports de force.

Ce type de solidarité, qui fait le succès des entreprises japonaises, doit être étendu à l'ensemble des parties prenantes. Il faut être conscient que les principes de réconciliation de ces demandes contradictoires seront d'autant plus difficiles à réaliser que la taille du gâteau à partager ne s'accroît guère, voire diminue (1).

#### ELEMENTS DE REPONSE

Les managers des années 1980 auront par conséquent à gérer plus efficacement la dialectique autonomie/appartenance, compétition/coopération et la cohabitation avec toutes les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agira moins de la suppression des conflits que de leur régulation en vue de réduire leurs effets négatifs sur la vie de l'entreprise. Dans cette perspective, l'objectif principal sera d'arriver à un **consensus à la française** qui se révèle de plus en plus comme la condition essentielle de la vitalité, et surtout de la compétitivité internationale (2).

Le consensus, qui se vit plus qu'il ne s'institue, présuppose le respect des autres, l'abandon parfois de prérogatives, privilèges et positions de force, le respect de certaines règles du jeu observées par toutes les parties prenantes. Les chefs d'entreprise devront donner une impulsion à ce processus :

- . en instaurant dans l'entreprise un langage nouveau, comme indiqué plus haut (3), un langage d'authenticité et d'efficacité exprimant un système de valeurs basé plus sur la compétence que sur le statut hiérarchique ;
- . en faisant reposer de plus en plus le mode de fonctionnement de l'entreprise sur le concept de **partenariat** dans le cadre d'une décentralisation très poussée des responsabilités ; sinon, il sera très difficile, voire impossible, d'obtenir l'adhésion, la motivation créatrice et la conscience professionnelle du personnel.

---

(1) *Rapport H.FERLIN, MISSIONS CITROEN AU JAPON, note Institut de l'Entreprise de N. RASTOIN, p.11.*

(2) *Pour le consensus à la japonaise et à l'américaine, voir respectivement : O.GELINIER, LES SECRETS DE LA COMPETITIVITE JAPONAISE (chronique de la SEDEIS n°8, avril 1980, p 224-228). Rapport de voyage aux Etats-Unis, p.13-14.*

(3) *Rapports F.GUIRAUD et G.PEDRAGLIO*

En effet, c'est dans des structures décentralisées que l'entreprise devient adulte, les règles du jeu étant là pour assurer la pérennité de l'organisation, notamment quand l'entreprise change de taille et de dimension, et particulièrement dans le passage difficile de la génération des entrepreneurs fondateurs et propriétaires à celle des managers professionnels.

Le partenariat sera néanmoins inopérant tant que dirigeants et encadrement n'auront pas acquis aux yeux du personnel un certain seuil de confiance et de crédibilité. A cette fin, il faut assurer la transparence en pratiquant une politique de communication émettrice d'informations pertinentes et non gratifiantes sur la vie de l'entreprise.

L'idée de partenariat devra servir à créer, à la place du schéma traditionnel de rapports de force entre position dominante et situation de dépendance, une nouvelle solidarité entre l'entreprise, ses fournisseurs, sous-traitants et clients (1).

Le consensus se construira non seulement à partir de la grande vision de l'entreprise et des règles du jeu exprimées régulièrement sur le terrain par la Direction Générale, mais aussi à l'occasion de réunions de travail, d'échanges d'informations et de contacts quotidiens entre petits groupes.

Le consensus constitue, en quelque sorte, le *modus vivendi* du modèle biologique de l'entreprise dans lequel se rencontrent énergies contraires et tensions opposées. Il s'agira dorénavant pour tous les acteurs du système d'un apprentissage à l'état permanent d'un jeu de règles communes et de la recherche ensemble des modes de régulation pragmatiques et d'arbitrages réalistes, tout en évitant l'illusion d'un pacte social éphémère (2).

---

(1) *Le tissu industriel au Japon démontre l'efficacité d'une telle solidarité.*  
cf. O.GELINIER, *op.cit.*, p.230-233.

(2) *Pour le pragmatisme et le fondamentalisme du management américain, voir Rapport de voyage aux Etats-Unis, p.19-20.*

## L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Si la nécessité de l'entreprise est largement reconnue en France, son image reste tout compte fait négative auprès de la plupart des parties prenantes dont les attentes sont d'ailleurs souvent incompatibles, voire contradictoires. Certains milieux syndicaux de l'enseignement et de l'Administration sont franchement hostiles à la liberté de l'initiative privée. En même temps, dans une période de croissance ralentie, il est encore plus difficile de satisfaire les exigences des actionnaires, fournisseurs, sous-traitants, clients et salariés.

De plus, la taille est une variante importante de l'image. La grande entreprise est mal aimée, surtout en position de monopole : tenue pour responsable de la pollution et de la rupture des équilibres naturels de l'environnement, elle fait également l'objet de procès d'intention et d'abus de pouvoir, surtout si elle a une dimension internationale. De l'autre côté, la petite entreprise est soupçonnée dans l'esprit populaire de pratiques douteuses, même de fraude ; on lui reproche ses plaintes systématiques et son manque de dynamisme.

Les différentes perceptions de l'entreprise, intensifiées par les mass-media et relayées largement par le système éducatif français, ne correspondent pas toujours à la réalité (1). Il importe donc d'expliquer l'entreprise et de mieux faire comprendre la nature et les problèmes de son fonctionnement. Cet effort de transparence est plus que jamais nécessaire dans un monde fini de concurrence et d'interdépendance.

### IMPLICATIONS POUR L'ENTREPRISE

Aujourd'hui, il est tout à fait évident que l'entreprise ne peut plus affirmer son identité et sa spécificité dans un réseau de relations basé sur une stratégie de rapports de force consistant à tirer son épingle du jeu en opposant les différentes parties pre-

---

(1) Rapport G. PEDRAGLIO

nantes les unes aux autres. Au fur et à mesure que s'affirme la tendance vers un oligopole social composé de groupes multiples représentant des intérêts divers (1), l'entreprise risque de sortir plus victime que gagnante si elle poursuit une telle stratégie ; celle-ci ne ferait qu'accroître les pressions qu'elle subit déjà :

- . la dissonance réglementaire entraînée par le mélange de législation nationale et d'accords internationaux (2).
- . l'urgence de s'adapter à l'internationalisation du système économique. Les entreprises multinationales ont de plus en plus besoin d'une image positive, ce qui dépendra beaucoup de la manière dont elles réussiront à concilier intérêts nationaux respectifs et stratégie industrielle du groupe.
- . l'image intérieure et l'image extérieure discutables ; elles sont indissociables et se confondent dans l'identité sociale de l'entreprise.

Toute cette évolution implique dans les années 1980 la nécessité d'obtenir parmi tout le personnel le consensus sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur. En effet, les efforts des managers pour démontrer l'utilité socio-économique de l'entreprise seront vains, s'ils ne trouvent pas en même temps les moyens d'optimiser les intérêts contraires des parties prenantes et de démontrer ainsi la légitimité socio-politique de l'entreprise.

#### ELEMENTS DE REPONSE

Dans la nouvelle conception de l'entreprise présentée au début de ce rapport comme un groupe d'hommes et de femmes qui jouent une partie dans laquelle ils sont solidaires, l'image de marque paraît de plus en plus comme la mesure du degré d'intégration de l'entreprise dans la communauté nationale et internationale. L'image de l'entreprise sera également en grande partie la résultante des initiatives prises pour réunir les conditions d'un certain consensus interne sur les règles du jeu et développer un nouveau type de relations avec les parties prenantes (3). Si on accepte l'hypothèse selon laquelle

---

(1) J. LESOURNE, PROPOS SUR LA PROCHAINE DECENNIE

(2) Rapport M. FAUCON

(3) Selon I. ANSOFF, c'est le rapport entre l'état réel du monde et la vision managériale du monde qui détermine l'orientation de la stratégie de l'entreprise.

I. ANSOFF, MANAGING IN A CLIMATE OF COMPLEXITY, RAPID CHANGE AND STRATEGIC SURPRISES (Rapport Fontainebleau, annexes p.31 et 44).

l'image de marque sera aussi un facteur de compétitivité dans un marché international de plus en plus ouvert, toute une série d'actions peuvent déjà être engagées pour donner l'impulsion nécessaire :

- . Il convient de faire comprendre à l'intérieur et à l'extérieur la nouvelle conception de l'entreprise - c'est-à-dire le nouveau jeu complexe de cohabitation entre autonomie et appartenance , entre coopération et compétition que les parties prenantes doivent apprendre - en vue de montrer que, si la rentabilité est une condition de survie, la vocation de l'entreprise ne peut plus être exclusivement de gagner de l'argent au détriment de tout le reste (1). La solidarité avec les parties prenantes sera un élément essentiel de l'image de l'entreprise.
  
- . Il faut que les chefs d'entreprise intériorisent le nouveau langage de *partenariat* - le même préconisé pour acquérir le *consensus sur les règles du jeu* - pour forger les liens de nouvelles solidarités, notamment en développant la complémentarité dans le tissu économique global entre la grande et la petite entreprise.
  
- . Il faut que les chefs d'entreprise et les cadres, pour intégrer véritablement l'entreprise dans la cité, perdent l'habitude culturelle de ne parler que pour se justifier ; ils ont le devoir de parler et le droit à la parole au nom d'une éthique professionnelle et d'une déontologie que l'entreprise sera amenée à intégrer dans sa stratégie industrielle et commerciale (2). En effet, l'entreprise a tout intérêt à élaborer son propre code de conduite plutôt que de se voir imposer un carcan réglementaire par les instances internationales ou par les différentes législations nationales (3). En la matière, toute attitude défensive ne peut qu'être préjudiciable à l'entreprise.
  
- . Il faut substituer aux groupes de pression destinés à défendre des intérêts purement structurels (lobbying) la permanence du dialogue et une véritable pédagogie active sur les problèmes des entreprises.

---

(1) Les années 1980-1990 voient la perte définitive de l'immunité sociale de l'entreprise. Rapport de voyage aux Etats-Unis, p.17.

(2) Rapport G. PEDRAGLIO

(3) Rapport M. FAUCON

En fin de compte, si le chef d'entreprise doit devenir un homme d'ouverture, de dialogue et de communication, tous ses efforts pour faire valoir ses points de vues auprès des responsables politiques, des partenaires sociaux, des leaders d'opinion et de l'opinion publique, ainsi que son engagement dans des actions de développement régional, social et éducatif, devront être intégrés dans une approche stratégique cohérente (1).

---

(1) Rapport G. PEDRAGLIO



## CONCLUSION

---

### LES CHEFS D'ENTREPRISE FRANCAIS FACE AUX CONTRAINTES DES ANNEES 1980-1990

Tous les observateurs, économistes, politologues, sociologues, analystes industriels ou d'entreprise, s'accordent à reconnaître que les années 1970 ont été marquées par un environnement de moins en moins favorable à l'entreprise. Tous s'accordent aussi pour admettre que cette situation n'a que de faibles chances de s'améliorer au cours de la prochaine décennie. Ils pensent en effet que :

- . *les pressions inflationnistes sur les coûts de production et de distribution se maintiendront ;*
- . *les taux de croissance des marchés intérieurs et mondiaux seront faibles, erratiques et hétérogènes ;*
- . *la concurrence nationale et internationale sur l'ensemble des marchés s'accroîtra ;*
- . *les pressions réglementaires sur la conduite des affaires et les investissements ne diminueront pas globalement. Elles couvriront des champs nouveaux et plus nombreux, reflétant d'autres types de pression ;*
- . *les problèmes sociaux, y compris le chômage et ses dérivés, se multiplieront et risqueront d'accroître le nombre et l'intensité des conflits ;*
- . *les évolutions technologiques seront soumises à des coups de frein et d'accélérateur très rapprochés rendant toute action cohérente aléatoire ;*
- . *les tensions politiques dans le monde atteindront, au cours de cette prochaine décennie, des sommets inconnus depuis la deuxième guerre mondiale ;*
- . *etc.*

Bref, tous perçoivent un environnement dont l'hostilité ne décroît pas, tant s'en faut. Mais, à la différence de la grande majorité des analystes, le groupe MANAGEMENT 90 revendique la naïveté de ne pas en

tirer de conclusion pessimiste. Le groupe est en effet convaincu que, face aux multiples menaces repérées dans l'environnement, se présentent des opportunités que les managers français n'ont pas le droit de laisser échapper. Le groupe est également convaincu que des managers intelligents, volontaires et conscients, peuvent agir sur les menaces pour les réduire aux dimensions de problèmes "manageables" et, pourquoi pas, les transformer éventuellement en opportunités.

Les membres du groupe sont conscients de l'ampleur du défi qu'ils lancent ici aux entreprises et à la société. Chacun d'eux s'engage à le relever en tant que citoyen et responsable d'entreprise, car il connaît les conséquences de l'échec qui signifie la disparition de l'entreprise, groupe d'hommes et de femmes qui s'efforcent de réussir quelque chose ensemble. L'échec, ce serait aussi la disparition d'une société fondée sur l'homme responsabilisé, avec ses qualités d'esprit, d'intelligence et de cœur.

Devant l'enjeu, le groupe estime donc, avec optimisme, que le défi peut et vaut d'être relevé comme l'a été au cours des années 1970 celui du "managerial gap" relevé par Mc Namara, thème très largement repris à l'époque en France et en Europe. A la différence des années 1970, cependant, les Etats-Unis sont aujourd'hui engagés, bien qu'à des degrés divers, dans une bataille similaire à la nôtre.

#### LES ENTREPRISES A LA POINTE DU COMBAT

En France, les entreprises doivent s'engager et s'engageront dans la bataille. Pendant dix ans, les managers des entreprises françaises ont travaillé à rattraper le retard accumulé par rapport aux entreprises étrangères les mieux gérées. Ils y ont réussi dans une très large mesure et dans la plupart des cas. Dans les dix ans à venir, ils auront à maîtriser le management stratégique, c'est-à-dire l'intégration des variables techno-économiques, des variables de comportement et des variables socio-politiques, de manière à fonder la nouvelle légitimité de leurs entreprises, tout en maintenant - voire en améliorant - leur compétitivité internationale.

La prochaine décennie sera celle de la mise en oeuvre des grandes orientations stratégiques et de l'efficacité de l'organisation en tant que groupe d'hommes et de femmes qui s'efforcent de réussir quelque chose ensemble. Et l'efficacité ne pourra plus être seulement techno-économique, elle doit être également sociale et politique. Pour que cette double tâche soit réussie, les managers doivent :

- . redécouvrir et communiquer les vertus de l'apprentissage, y compris l'apprentissage par l'erreur ;
- . accepter de décentraliser le pouvoir de décision, y compris les décisions d'orientation générale ;
- . impulser les grandes orientations intégrant la flexibilité et l'adaptabilité ;
- . favoriser le changement et les agents des mutations au détriment des options statiques et de leurs défenseurs, l'attitude "tant que ça dure" n'étant plus de mise.

Quatre facteurs sont à la base de la réussite :

1. Des orientations stratégiques claires et négociées
  2. Une structure capable de donner vie à ces orientations
  3. Des processus de management cohérents avec les orientations choisies
  4. Des hommes et des femmes motivés.
- 
1. Les orientations seront définies autour de thèmes unificateurs avec une répartition des ressources extrêmement claire. Elles se traduiront en plans précis pour les différentes activités. L'anticipation et la clarté sont les prix à payer pour assurer la flexibilité dans le transfert des ressources financières, techniques et humaines, d'autant plus indispensables que la compétitivité de nos entreprises repose sur notre capacité à inventer et à innover (1).
  2. La structure la plus apte à la clarté et à la mobilité situe le pouvoir de décision le plus près possible du terrain, à tous les niveaux, et met l'accent sur **les relations**. Ces relations doivent non seulement exister entre les activités, relations techniques ou de marché, mais doivent aussi s'établir entre les hommes. Il n'est plus temps de diviser pour garantir la pérennité du pouvoir. La structure comme instrument de mobilisation pour l'efficacité remplace la structure en tant que modèle de répartition du pouvoir.

---

(1) J.J. CAUBET, "DE LA RECHERCHE D'ETAT A LA PMI : les chaînons manquants". Assises du CNPF, Strasbourg, octobre 1980.

3. **Les processus de management** seront orientés sur les problèmes et les événements plutôt que sur le respect d'un ordre bureaucratique ou la hiérarchie. Transparence et responsabilisation sont les nouveaux leitmotivs, chacun devant rendre compte et pouvant le faire sans crainte et sans honte. Ces notions qui traduisent mal le concept d' "accountability" sont essentielles pour l'établissement et la reconnaissance de la légitimité interne, notamment en ce qui concerne les systèmes d'évaluation et de récompense. Elles doivent également être étendues aux relations entre l'entreprise et son environnement. Les responsables ont *le droit et le devoir de parler*.
  
4. **L'homme**, enfin, doit être au centre des préoccupations, l'entreprise étant le lieu où lui sont fournies les occasions de s'accomplir dans son temps de travail. Si tel n'était pas le cas, dans les nouveaux équilibres loisir/travail rémunéré, travail non marchand, l'entreprise devrait se contenter de ressources humaines fugitives. La motivation passe par la *responsabilisation* vis-à-vis du groupe, on serait tenté d'écrire de la communauté ; ses corollaires sont la formation et le développement personnel de l'individu, le style de management et la liberté indispensable entre l'autonomie individuelle et l'appartenance à l'entreprise ; c'est sur ces éléments-là que devront se fonder les stratégies industrielles et les politiques sociales.

VERS DE NOUVELLES REGLES DU JEU :

SOLIDARITE, INFORMATION, TRANSPARENCE.

Face à ces évolutions techno-économiques et socio-politiques doivent se développer des modes de fonctionnement différents et de nouvelles règles du jeu, notamment sous la forme de nouvelles solidarités internes et externes à l'entreprise.

La solidarité interne est celle qui devrait unir tous les acteurs au sein de l'entreprise : la direction, l'encadrement et tout le personnel. Mais elle est aussi celle qui devrait unir les grandes fonctions (R&D, Production, Marketing) et les différentes lignes de direction (Relations Industrielles, Gestion Financière, etc.). Une solidarité active sera indispensable pour obtenir la motivation et l'adhésion nécessaires à l'efficacité et à la compétitivité.

La solidarité externe est celle qui devrait unir l'entreprise à tous les acteurs extérieurs dans une société de plus en plus informationnelle : gouvernement, syndicats, associations socio-professionnelles, groupement d'intérêt régional, autorités locales, etc. Elle devra imprégner également de plus en plus les relations entre entreprises : des relations horizontales doivent s'établir entre entreprises opérant sur les mêmes secteurs avec toutes les difficultés que suppose le respect du libre jeu concurrentiel. En même temps, des relations verticales doivent se nouer pour promouvoir une solidarité efficace entre entreprises fournisseurs et clientes, entre donneurs d'ordres et sous-traitants, etc.

En jouant la carte de la solidarité, les managers démontreront que l'entreprise, au-delà de son rôle technique et économique, est pleinement capable d'assumer ses autres responsabilités vis-à-vis de la société et qu'elle est socialement légitime. Une partie non négligeable du succès des entreprises japonaises repose sur leur manière de vivre la solidarité avec toutes les parties prenantes. Inversement, bon nombre des difficultés rencontrées aujourd'hui par les entreprises américaines tient à la dégradation de la solidarité comme valeur sociale aux Etats-Unis.

Le groupe, sans se faire l'avocat d'un consensus à la japonaise, estime qu'un niveau de solidarité, interne et externe, satisfaisant doit et peut être obtenu en France. Il estime également que l'entreprise est le lieu où doit être amorcée cette recherche de ce qu'on pourrait appeler le *consensus à la française*.

Le jeu est évidemment délicat puisqu'il faut assurer constamment l'équilibre au sein d'une dynamique d'intégration et de différenciation, de coopération et de compétition, ce jeu requérant une capacité à gérer efficacement les conflits.

Mais le groupe est convaincu que les hommes capables de réussir dans ces tâches existent déjà, même s'ils sont encore trop peu nombreux. Ce sont les managers de demain :

- . diplomates,
- . acteurs socio-politiques
- . gestionnaires rigoureux et humains

qui animeront les ressources humaines de l'entreprise dans un style aussi éloigné que possible de celui du patron propriétaire de droit divin du siècle dernier.

Pour terminer, disons que le chef d'entreprise français de demain devra :

- . Optimiser d'abord les ressources humaines de son entreprise  
recherche du consensus social, concertation, information, motivation, gestion prévisionnelle des effectifs, etc.
- . Gérer ensuite avec le maximum de rigueur les atouts matériels  
politique des investissements, amélioration permanente de la productivité, gestion attentive du portefeuille de produits et recherche constante de nouveaux créneaux en France et à l'étranger, rigueur dans la gestion financière, dans la gestion des informations, etc.

C'est, de l'avis du groupe, le profil dont les chefs d'entreprise français devront se rapprocher dans les années 1980, et dans lequel un certain nombre de dirigeants peuvent déjà se reconnaître.

# Annexes

- Annexes 1, 2, 3** . méthode de travail  
 . liste des intervenants  
 . liste des participants (Fontainebleau, octobre 1979)
- Annexe 4** l'évolution des ressources françaises au cours de  
 la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle  
 G. ROQUES
- Annexe 5** l'évolution de l'environnement économique et le  
 management des entreprises françaises  
 E. NEROT
- Annexe 6** évolution technologique et gestion des  
 entreprises  
 R. PIANI
- Annexe 7** évolution de l'environnement socio-culturel  
 F. GUIRAUD
- Annexe 8** influence du contexte socio-politique  
 G. PEDRAGLIO
- Annexe 9** l'environnement international  
 M. FAUCON