

## LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Je ne suis pas un chercheur, je ne suis pas un enseignant, je ne suis pas non plus un homme de pouvoir, au sens où vous en parliez un précédent intervenant, analysant les mécanismes des différentes formes de pouvoir.

Le pouvoir en entreprise c'est, bien sûr, une réalité, c'est certainement un concept, c'est surtout une expérience, et c'est tout cela que je voudrais essayer, pendant un instant, de vous faire partager, en vous présentant ce que je vis, pourquoi je le fais et comment je suis en quelque sorte arrivé là.

Il y a quelque chose d'un peu irritant dans le mot « pouvoir », quelque chose qui peut-être nous rebute, je dirais presque instinctivement, quelque chose qui, au cours de l'histoire en général, a toujours connu des hauts et des bas. Il y a des périodes où le pouvoir s'affirme, d'autres où il est très contesté, et je pense qu'on a plus généralement tendance à le contester qu'à le justifier. Pourtant l'actualité est là pour illustrer l'éternelle jeunesse d'un pouvoir sous des formes qui ne sont pas forcément les plus sympathiques.

Aujourd'hui, 1er avril, premier jour de la déréglementation et de la libéralisation des échanges aériens avec Air France et Air Inter Europe, nous voyons un pouvoir qui a du mal à sortir de son statut, de ses problèmes d'organisation pour affronter une concurrence nouvelle, et pourtant annoncée ; et le résultat, c'est le chaos aujourd'hui dans les transports aériens. Hier, le Crédit lyonnais faisait la une de l'actualité ; beaucoup de gens dénoncent dans cette situation l'exercice d'un pouvoir sans contre-pouvoir, sans contrôle, et cette situation conduit à la catastrophe. Un dernier exemple dans l'actualité : Renault, avec sa décision de fermeture du site de Villevorde. C'est une décision importante, grave, c'est donc un acte de

pouvoir d'une direction d'entreprise, mais c'est forcément une décision qui, là aussi, exprime la nécessité à la fois de s'adapter à une nouvelle donne économique, à une nouvelle donne en matière de demande du marché, de conditions de production, de spécialisation des sites..., ce qui lui donne sa légitimité.

Ce sont là des considérations générales sur l'origine du pouvoir. Mais j'aurais aussi envie de répondre à cette question d'une autre façon qui est la suivante : l'origine du pouvoir c'est également à chaque fois une histoire personnelle. C'est une série d'éléments qui s'enchaînent et qui fondent un parcours individuel. Je parle pour moi, et comme parleraient, je pense, différents responsables d'entreprise que vous pourriez questionner. Un jour, sur une histoire, vient se greffer une opportunité née de rencontres, de circonstances. Comme pour beaucoup d'autres choses, comme pour la responsabilité d'une association ou comme pour d'autres « vocations », il y a un appel. Je ne crois pas qu'on devienne dirigeant parce qu'on a décidé d'être dirigeant. Je pense qu'on réunit un jour un certain nombre de conditions : compétence, formation, expérience, capacité, qui peu à peu s'affirment, et font qu'en face il y a un appel et un projet, une ambition qui naît et un engagement. Il ne faut jamais perdre cela de vue : toute responsabilité est d'abord un parcours individuel, et un enchaînement qui fait que l'on devient ce que, peut-être, on est déjà, mais on le devient parce que ce sont les autres qui décident qu'on peut le devenir. Les autres, cela peut être très varié. Cela peut être la génération précédente, dans le schéma d'entreprise familiale, un ensemble d'actionnaires ou de dirigeants d'entreprise qui décident d'appeler un autre responsable pour régler un certain nombre de problèmes. Cela peut être, dans des circonstances très difficiles, un salarié qui émerge un peu du groupe, devient leader et capable de rassembler, de catalyser toutes les énergies et qui donc va s'imposer ; pas nécessairement par la force, ni par l'argent, mais comme je le disais tout à l'heure, par sa capacité à incarner ce qui va devenir le projet d'entreprise. Je crois que c'est important parce que finalement, au-delà des mots, qui sont déjà compliqués, pas toujours faciles à comprendre, et au-delà du concept, c'est aussi une réalité et une expérience. C'est important d'avoir cela en tête, parce que ce que je vis, c'est d'abord mon expérience.

Ensuite, pour toutes ces raisons et pour ce que je viens de dire en particulier, le pouvoir ne s'enseigne pas, il s'apprend. Si le pouvoir s'enseignait, on pourrait faire le portrait robot du dirigeant idéal, on pourrait se dire : « il faut qu'il soit comme ceci, comme cela », faire une espèce de mixage de Zorro, de Mère Thérèse, du Général de Gaulle, et de Yannick Noah, si vous voulez, pour essayer de déterminer le dirigeant qu'il faudrait aujourd'hui dans l'entreprise. Je pense que c'est une mauvaise approche du problème. L'acte d'apprentissage dans le pouvoir est encore plus important peut-être que pour d'autres métiers. L'apprentissage est important partout, mais il faut du temps pour expérimenter ce qui va faire la réalité du pouvoir, pour entrer dans tous ces mécanismes qui font appel à différents domaines de savoir, de compétences, et qui font que, au total, il y a une alchimie un peu complexe de savoir-faire, de savoir-être, qui va faire que l'exercice du pouvoir va ou non fonctionner. C'est quelque chose qui s'expérimente plus qu'elle ne s'apprend dans les livres.

Je voudrais placer sur ce terrain un deuxième point qui est l'exercice du pouvoir, vous dire un peu comment je vois les choses fonctionner. L'exercice du pouvoir, la réalité du pouvoir... Il y a d'abord, dans le pouvoir, un aspect théorique, qui est de se dire : « à quoi sert le pouvoir, pourquoi essaye-t-on de fonctionner comme ceci ou comme cela, qu'est-ce qui est derrière, qu'est-ce qui justifie cette organisation ? ». Traditionnellement, dans la logique d'organisation du pouvoir, on parle d'abord d'un dispositif d'organisation, et dans ce contexte on évoque généralement deux idées, deux approches. Je parlais tout à l'heure de force de patron. Il y a un premier modèle dans ce dispositif hiérarchique, qui est le modèle dominant/dominé, assez classique. Il repose sur une organisation assez verticale : quelqu'un donne un ordre, quelqu'un exécute cet ordre, il y a un processus de l'entreprise qui fait que c'est comme cela que ça se passe, on ne discute pas. Vous avez entendu parler de modèle d'organisation Taylorienne d'entreprise, où les tâches étaient extrêmement divisées. C'est un modèle assez classique, mais aujourd'hui assez largement dépassé. Mais il ne faut pas oublier des problèmes de taille ou de

dimension, c'est quelque chose qui est quand même un peu obsolète, tout au moins largement contesté.

Le modèle qui se met en place repose plus sur la fonction que sur le statut. C'est un modèle davantage de type social, qui traduit l'organisation en termes de jeux sociaux, de rapports sociaux. On n'est pas dans des rapports de fonctions très définies, mais on joue des rôles et on est dans des systèmes où le statut devient très important. C'est un dispositif descriptif d'organisation.

Le dispositif de contrôle est aussi très important dans une entreprise. Il s'agit de formes de management qui vont s'appliquer à contrôler le rendement de cette organisation que l'on met en place. Là aussi il y a deux approches, deux problèmes qui sont aussi quelque part incompatibles. Une approche qui consiste à dire : « je contrôle les process, les procédures, les méthodes, et je définis à chaque étape, chaque phase d'exécution, ce que chacun doit faire ». Aujourd'hui, l'exemple de cette tendance dans une entreprise, est ce qu'on appelle souvent la « qualité totale ». La qualité totale, c'est la forme actuelle de cette volonté de contrôler tous les process au nom de la qualité du produit qu'on livre au consommateur ; on définit très exactement ce qu'on doit faire. D'abord, on écrit, ensuite on contrôle que l'on a procédé comme on l'a écrit. Quand on fait tout cela, on est assuré d'avoir réalisé un produit dont la qualité est conforme à ce qu'on voulait qu'elle soit. Cela, c'est le contrôle de process.

Une autre approche du fonctionnement dans l'entreprise est de dire : « je ne contrôle pas le process, mais le résultat. Peu m'importe la façon dont ça se passe, ce qui est important, ce sont les résultats ». C'est comme si vous aviez un grand champ, vous savez que vous entrez à tel endroit, et vous devez en ressortir. Que le parcours soit comme ci ou comme ça n'a pas tellement d'importance. Libre à chacun d'utiliser au mieux son caractère, ses compétences, ses modes de fonctionnement pour arriver au résultat souhaité. Evidemment, ce côté boîte noire et imprévisible du fonctionnement de l'entreprise, c'est quelque chose qui est incompatible avec la notion même de contrôle de process et qui n'est pas forcément dans notre culture française. Il faut en effet sortir de nos frontières et considérer qu'on vit aujourd'hui dans un monde un peu plus large. Cette notion de

contrôle de résultat est tout à fait contraire à notre vieil héritage Colbertiste et à nos logiques de fonctionnement, qui sont plus administratives. Il faut savoir, par contre, que c'est un mode de fonctionnement relativement répandu dans d'autres pays et bien adapté aux approches à la fois plus flexibles et plus globales que l'on développe par rapport à certains modes de fonctionnement d'entreprise.

Le dernier et troisième volet descriptif de ce mode de fonctionnement du pouvoir dans l'entreprise, ce n'est plus l'organisation, ce n'est pas non plus l'exécution, mais c'est le mode de décision, le processus décisionnaire. Là aussi, il y a deux conceptions qui s'opposent en permanence, ou se combattent, ou se supplantent selon les moments, les périodes, le caractère, la dimension, la taille de l'entreprise. Il y a un modèle stratégique de décision qui est de considérer que le dirigeant a pour fonction de prendre des décisions. Il y a d'abord une décision, puis une exécution de cette décision. En séparant bien ces différents niveaux, il y a ceux qui doivent prendre une décision et ceux qui exécutent. Mais, dans ce dispositif là, il y a une division sociale des tâches, un découpage qui est quelquefois en contradiction avec le fait de simple bon sens qui consiste aussi à dire que c'est parfois celui qui est le plus proche du problème à régler qui est capable de prendre la meilleure décision ; c'est ce qu'on appelle le principe de subsidiarité, qui peut s'appliquer à tous les domaines de notre vie et fonctionne aussi dans l'entreprise. Ce n'est pas forcément celui qui a le savoir, mais qui est très loin du terrain ou du problème, qui aura toujours, par définition, la meilleure réponse au problème à résoudre.

Un autre mode de décision plus opérationnel consiste à dire que la décision n'est pas toujours de niveau stratégique ; elle est parfois incorporée aux opérations elles-mêmes, parfois se prend en cours de route, et a évidemment pour conséquence de changer le rapport de force dans l'entreprise. Mais elle modifie tout de même le fonctionnement de l'entreprise autant que l'opérateur devient, ou peut devenir, un acteur du changement de l'entreprise, un co-décideur, et être même provoqué à prendre ce type de décision dans certains modes d'organisation.

La réalité du pouvoir, finalement, est pleine de ces contradictions et toujours certainement très dépendante d'autres éléments plus objectifs que l'on peut essayer de décrire en parlant de la « réalité du pouvoir ». Je crois que la réalité du pouvoir dépend de la taille de l'entreprise -vous connaissez la distinction PME / Grande Entreprise-. Il est bien évident que dans une entreprise de moins de 10 personnes, de 50 personnes, de 500 personnes ou de 10 000 personnes, le mode d'exercice du pouvoir est certainement très différent. C'est très important parce que les valeurs véhiculées autour de cet exercice du pouvoir ne sont pas les mêmes. Je disais tout à l'heure que, selon les pays, selon notre culture, notre éducation, nous ne vivons pas les pouvoirs de la même façon. Je resterai sur quelques exemples européens, pour dire qu'en France on est assez Romains et Gaulois à la fois, on a un certain sens de la grandeur, un côté un peu intellectuel et une communication qui reste implicite. Ça fonctionne comme ça, mais on n'est pas forcément toujours très clairs sur nos modes de fonctionnement.

En Allemagne, les choses sont assez différentes. Les deux mots-clés, sont : « technique », au sens métier professionnel, et « accord ». Vous avez beaucoup entendu parler de tous ces mots qui rythment la vie des sociétés et la vie sociale en Allemagne : négociations, coopérations, associations, capital-travail, etc... Les partenaires sont capables, à travers une communication beaucoup plus explicite que chez nous, de se mettre d'accord sur des objectifs professionnels et c'est une pratique constante.

En Angleterre, c'est encore différent. On privilégie le côté souple, on est dans un monde plus pragmatique, et il y a aussi une culture du contrat qui est différente de l'accord. On est peut-être dans quelque chose de plus informel, plus individualiste, mais on sait faire des contrats, et ça fonctionne.

En Italie, ce qui est important, c'est le style, l'art, la manière, mais c'est aussi plus profondément une espèce de management qui reste très flexible, s'appuie sur la famille et donne parfois le sentiment d'une désorganisation permanente.

On peut classer les pays dont je viens de parler dans quatre quartiers : assez formalisé, très formalisé, très centralisé -nous retrouvons un peu le système français tel que je viens de le décrire,

que l'on qualifie quelquefois de bureaucrate, mais je parlais tout à l'heure de logique du statut, on se retrouve assez bien dans ce schéma là- toujours formalisé, mais beaucoup moins centralisé -c'est vrai dans son organisation politique, mais c'est vrai aussi dans l'entreprise, l'Allemagne et le Luxembourg : l'Allemagne va centraliser, mais moins formaliser, le Luxembourg va un peu plus formaliser, un peu moins centraliser. Une logique de métier par opposition à une logique de statut est une organisation de type corporation : syndicats, organisations patronales, auto-directives. On passe de l'autre côté : toujours l'axe centralisation, avec plus ou moins, et on s'éloigne de notre organisation. Dans une logique de marché on va retrouver les Anglais ; essentiellement axés sur une logique de résultats, on retrouve les Danois, peut-être les moins centralisés, les moins formalisés, les Hollandais, aussi très pragmatiques. Si on passe en dessous : non plus la logique du marché, la corporation, la bureaucratie, mais plutôt le clan ou la famille, on retrouve les pays latins ; l'Irlande est un peu sur la même gamme -ne me demandez pas pourquoi- mais aussi l'Espagne, le Portugal, l'Italie, et peut-être la Grèce.

Tout ceci pour dire que dans des contextes aussi différents -vous voyez que sous les mêmes mots, on ne va pas mettre les mêmes réalités- ce ne sont pas du tout les mêmes valeurs qui seront prédominantes, et donc l'exercice du pouvoir doit être assez différent.

Dans l'exercice du pouvoir, il y a un autre thème qu'il faut évoquer parce qu'il est très fort, c'est qu'il n'y a pas de pouvoir sans contre-pouvoir. Au-delà des spécificités culturelles, des caractéristiques propres à chaque entreprise, de sa dimension..., la notion de contre-pouvoir est quelque chose de fondamental. Ce contre-pouvoir s'exerce à travers différents interlocuteurs. En interne, dans l'entreprise, c'est le contre-pouvoir éventuellement des cadres qui entourent le dirigeant, mais c'est aussi, présenté dans un sens plus global, le contre-pouvoir des salariés par rapport à la direction. A l'extérieur de l'entreprise, c'est le contre-pouvoir en amont des fournisseurs -et parmi les fournisseurs il y a les fournisseurs d'argent que sont les banquiers- et aussi le contre-pouvoir du client qui peut sanctionner ou non l'entreprise à travers les produits. Il y a aussi un contre-pouvoir encore plus important aujourd'hui, celui des médias, de l'opi-

nion. L'information peut aussi être un contre-pouvoir par rapport au pouvoir d'entreprise.

Je pourrais prendre des exemples de décisions d'entreprise aujourd'hui contrées par l'opinion et par les médias. C'est quelque chose de très important à intégrer parce que si le pouvoir absolu rend fou, je pense qu'il y a peu de cas où le chef d'entreprise peut réellement devenir fou, le pouvoir absolu dans l'entreprise n'étant pas une réalité au sens quotidien du terme sur une longue période. Bien sûr on pourrait trouver des exemples de chefs d'entreprise qui ont pris une décision que l'on peut considérer comme folle, mais ça ne peut pas être un mode de fonctionnement satisfaisant pour une entreprise sur le long terme parce que ce type de décision conduit toujours à l'échec ou à la catastrophe. Donc, quelque part, il faut intégrer le fait que ce pouvoir est forcément associé à plusieurs contre-pouvoirs et ces contre-pouvoirs semblent efficaces.

Le contre-pouvoir ne date pas d'aujourd'hui et il faut aussi avoir une vue très globale de ces contre-pouvoirs en considérant qu'ils sont multiples, et c'est leur multiplicité qui fait que le pouvoir peut être à la fois contesté et efficace. Je reprends un des exemples du tout début : si les contre-pouvoirs interne et externe avaient fonctionné au Crédit lyonnais, je pense qu'il n'en serait pas là où il est aujourd'hui. A l'inverse et dans le même temps, à 48 heures d'intervalle, vous voyez que la banque, ou les banques -pour ne pas focaliser sur un seul établissement- qui annoncent les plus beaux résultats sont, comme par hasard, le Crédit agricole et le Crédit mutuel. Deux structures qui ont érigé le contre-pouvoir en système de pouvoir, où les décisions sont censées venir de la base, des actionnaires que sont aussi les clients, organisés en caisses locales et régionales, et qui sont un élément de contre-pouvoir. Mais dans ce schéma on est aussi dans des structures qui sont totalement décentralisées et qui essaient de partir d'en-bas et non d'en-haut. Je crois que dans un cas on a des prises de risques totalement folles, et dans l'autre une prise de risque qui est beaucoup plus mesurée et les résultats d'aujourd'hui, sur la longue période, et en période de crise en particulier, se révèlent extrêmement performants.

Une dernière notion me paraît très importante dans l'exercice du pouvoir, et toujours en débat : c'est celle du leader charismatique,



du chef ou du groupe. Ce n'est pas très facile, car lorsqu'on pose le problème en ces termes là, on mélange souvent plusieurs choses. On considère que le leader charismatique est peut-être celui qui aura eu l'idée de la création d'entreprise, qui aura mené l'impulsion initiale, qui aura été le lanceur du projet. Mais une chose est d'avoir fait cela, autre chose est de conduire durablement une entreprise, de la développer, de l'animer. Je ne crois pas au leader charismatique, au chef extraordinaire qui s'impose, par qui tout arrive. Bien sûr, ça peut être important à un moment donné de l'histoire d'une entreprise. Il faut effectivement une impulsion, une volonté, une énergie peut-être hors du commun pour s'arracher à une condition, pour prendre le risque de se lancer dans une autre aventure.

Mais pour autant, il y a deux images qui me paraissent toujours très fortes. Je ne suis pas musicien, mais j'ai entendu un ingénieur les reprendre sous une autre forme, et je les ai trouvées très bonnes. Il faisait la comparaison entre un grand orchestre dirigé par un chef et la musique de chambre d'un quatuor ou d'un quintet. On peut observer que leur mode de fonctionnement est différent. Le chef d'orchestre lit sa partition, dirige l'orchestre. C'est un mode de fonctionnement. Et pourtant, je préfère la musique de chambre ; ce qu'on observe quand on regarde un quatuor fonctionner, c'est que comme il n'y a pas vraiment de chef, et que les musiciens s'écoutent beaucoup plus, il y a dans la musique jouée une intensité et une qualité qui vous prennent. Vous n'êtes pas pris de la même façon par une musique d'orchestre. Vous êtes pris par des effets plus importants, par la dimension, par autre chose. Alors, je ne vais pas opposer la grande entreprise et la petite entreprise ou la PME, mais il y a quand même un peu de cela.

Une autre image, beaucoup plus ancienne, raconte qu'un jour, au III<sup>ème</sup> siècle avant Jésus-Christ, en Chine, l'empereur avait réuni tous ses généraux, maréchaux,... Il avait à ses côtés son maître spirituel, vers lequel un des généraux se tourne et dit : « je ne comprends pas, X... est très compétent dans tel domaine, Y... très compétent dans tel autre domaine, Z... très compétent dans tel autre encore, et pourtant l'empereur c'est celui-ci qui n'a aucune de ces qualités ». Le maître spirituel répond en prenant l'image de la roue et dit : « une roue, pour fonctionner, doit être équilibrée, il faut

qu'elle ait des rayons d'égales dimensions,... et il y a au milieu un moyeu ; si le moyeu n'est pas là, les différents éléments ne tiennent pas ». Il démontre par cette image que ce qui est important c'est la totalité. Chaque rayon est important dans un domaine spécifique, mais le plus important, l'essentiel, c'est le moyeu qui est au milieu, celui qui a dessiné cette roue, qui a su créer l'harmonie et cela justifie le fait que ce soit lui l'empereur. Les images ont le mérite de nous faire regarder la réalité d'une façon un peu différente.

Je serais tenté de terminer cette partie sur l'exercice du pouvoir en résumant en trois plans ce que je crois dans ce domaine : exercer le pouvoir d'entreprise, c'est d'abord un savoir-faire, c'est ensuite un savoir-être, et c'est enfin avoir deux ou trois compétences qui permettent d'être au centre de la roue ou, en d'autres termes, d'être au cœur du métier de l'entreprise.

Le savoir-faire, c'est évidemment la référence à la compétence et au métier. Là encore sur le long terme, il faut connaître absolument le métier d'entreprise. On n'est pas bon chef d'entreprise en passant de n'importe quoi à n'importe quoi. C'est peut-être vrai dans les très grandes structures, où la fonction de direction est très éloignée du métier d'entreprise, mais je n'en suis même pas convaincu. Je pense que si on ne s'approprie pas complètement le métier, on n'est pas en phase avec le client. Si on n'est pas en phase avec le client, on ne comprend pas le pourquoi du produit, comment il doit évoluer, et ce que le client attendra, on n'est pas le mieux placé pour comprendre et organiser le travail de l'entreprise autour de son métier. Et cette passion -ou cette connaissance- du métier, je la retrouve toujours, et c'est quelque chose qui me frappe, quand je rencontre des chefs d'entreprise. Je fais tout de suite la différence entre celui qui connaît vraiment son métier, qui a la passion de son métier, et celui qui ne l'a pas. Je suis absolument convaincu que c'est vraiment la première condition qu'il faut satisfaire pour avoir capacité à exercer ce métier.

Le savoir-être est complémentaire, bien sûr. Sur ces connaissances d'un métier viennent se greffer des éléments de comportement, plus psychologiques, sociologiques..., qui font que dans l'exercice du pouvoir on saura ou on ne saura pas faire. C'est très important parce que complexe ; ce n'est plus un métier, ce sont des hommes

et c'est quelque chose qui exige beaucoup de précautions, d'exigence, qui demande une part d'écoute mais aussi une part d'autorité, finalement qui demande je crois, deux éléments très simples : de la cohérence et de la transparence. La cohérence, c'est ne pas pouvoir dire une chose et faire son contraire. On ne peut pas dire : « ça c'est bon pour vous et ce n'est pas bon pour moi ». On ne peut pas revendiquer ou défendre certaines valeurs quand on parle du client et ne pas défendre les mêmes valeurs quand on parle des salariés de l'entreprise. On est très vite jugé sur ce terrain de la cohérence et c'est relativement facile. Cela engage totalement la crédibilité de l'entreprise ou du chef d'entreprise et le critère, la jauge de cette cohérence, de cette capacité à être, c'est la transparence. Dans le secret, on peut ne pas être cohérent, on peut passer à côté de beaucoup de choses, mais si on a le souci et l'exigence de cette transparence qui est la seule façon de convaincre durablement les différentes composantes de l'entreprise -les projets, l'engagement qu'on y apporte- s'il n'y a pas cette transparence ça ne fonctionne pas. Il faut aussi être médiateur, capable de concilier des points de vue, de provoquer un peu les autres à un certain dépassement de ce qu'ils croient être leurs propres limites. Il faut être pédagogue, capable d'expliquer, de faire partager, de convaincre, de communiquer, etc... C'est le vécu de l'exercice du pouvoir qui me fait dire cela. Le mot projet que j'ai déjà utilisé, ce n'est pas quelque chose qui s'appuie sur un consensus mou, ce n'est pas « tout le monde a raison, et tout le monde dit le vrai ». Je crois au contraire que, pour être efficace, le consensus doit être fort ; c'est-à-dire un consensus d'adhésion. On fait des choix, ces choix forment, permettent ou deviennent les éléments constitutifs d'un projet, on adhère à ce projet, et dans cette volonté de créer le consensus, l'entreprise alors peut avancer. C'est quelque chose qui est de plus en plus important, de plus en plus pris en compte dans la tête d'un très grand nombre de responsables d'entreprise.

Le cœur du métier, le cœur de la roue, pour reprendre l'image de tout à l'heure, c'est réellement trois choses. Il faut avoir une vision, il faut être capable de défendre une stratégie, il faut donc donner un axe, une direction, il faut être capable d'animer toutes les forces qui vont se mobiliser autour de ce projet, de cette direction, de cette

vision que l'on fait partager ; il faut donc être capable de rassembler une équipe pour cela. Il faut être capable de communiquer, de vendre -avant de vendre un produit, on vend d'abord un projet, une entreprise-. Recruter quelqu'un c'est reconnaître des qualités, mais c'est aussi faire adhérer, faire venir quelqu'un au sein d'une entreprise et lui communiquer ce qu'est l'entreprise et ce que seront nos objectifs. Cela vous paraît peut-être un peu général, j'essaie de le dire avec des mots simples, mais si vous trouvez que ce n'est pas assez concret ou si vous souhaitez voir développer des exemples, je suis tout à fait prêt à aller un peu plus loin à travers quelques questions.

Après ces quelques considérations sur l'exercice du pouvoir, où va-t-on ? quelles sont les perspectives en termes d'évolution telles qu'on peut les ressentir aujourd'hui ? Je m'appuie pour cela sur deux ouvrages que j'ai vraiment pris plaisir à parcourir ce week-end. Un livre intitulé « La porte du changement s'ouvre de l'intérieur », qui essaye de décrire l'évolution à venir de l'entreprise. Il est écrit par Jacques Chaise, dirigeant d'entreprise de Bourgogne qui a été président du CJD pendant quelques années. Un autre ouvrage qui s'appelle « L'entreprise au 21<sup>e</sup> siècle », très synthétique sur précisément les perspectives et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

La première série d'observations c'est de se dire « on sent une espèce de questionnement, on pourrait dire une forme de légitimité qui est en crise ». Vous avez entendu parler du succès -les médias en ont beaucoup parlé- du livre de Viviane Forrester qui s'appelle « L'horreur économique ». Ce livre nous pousse à considérer que l'économie est en crise, qu'elle conduit au chaos. Dans cette espèce de macro-économie un peu folle on va à la catastrophe et l'homme n'a plus tellement sa place. On est dans une économie un peu trop virtuelle où la spéculation sur les biens virtuels devient beaucoup plus importante que la production de biens réels et c'est une situation où nous risquons en permanence non seulement les emballements, mais l'infarctus et peut-être même le chaos. Pour autant l'auteur ne donne pas de solutions, et c'est quelque chose qui mérite d'être repris mais sous un angle différent. Par rapport à la macro-

économie, ce sont aussi toutes les questions d'aujourd'hui sur la croissance, et donc sur l'emploi ou le chômage, qui créent des angoisses à différents niveaux de la société.

Aujourd'hui nous vivons un profond changement de notre système économique, pour de multiples raisons. Changement dans l'espace avec la mondialisation qui fait que les peuples peuvent développer des capacités de travail à des coûts de production très inférieurs aux nôtres mais c'est aussi le prix à payer pour leur propre développement. Il y a aussi les conditions de production qui évoluent, comme quand on est passé d'un mode d'énergie à un autre, d'un mode de transport à un autre. On sent bien que dans quantité de domaines de la production, le robot arrive, le robot peut d'une certaine façon détruire de l'emploi, alors que fera-t-on ?... Cela oblige à recréer de nouvelles formes d'activités pour de nouveaux besoins.

Certains considèrent que la croissance reste toujours possible et que seule elle créera ces emplois. D'autres considèrent qu'il faut d'abord gérer l'existant et redistribuer l'emploi. Il y a des débats très importants en terme d'intérêt public. Personne, véritablement, n'est capable de dire « faisons comme ci, faisons comme ça », mais on sent bien qu'il y a là des enjeux très importants, et la solution n'est pas au niveau d'une entreprise en particulier. Néanmoins chaque entreprise est soumise à ces questions, vit avec ces interrogations sur son devenir et est obligée de les intégrer.

Ainsi, aujourd'hui, il y a des domaines d'activité dans lesquels il n'y a plus de croissance. Une entreprise existe, que fait-elle ? Le marché diminue, que fait-elle ? Prenons l'exemple de Renault : si le parc de voitures ne se vend pas, si le consommateur ne renouvelle pas aussi rapidement son véhicule, ou si de nouveaux concurrents arrivent avec des véhicules beaucoup moins chers parce que fabriqués dans d'autres conditions, que fait-on ? On peut prendre dans chaque domaine une autre activité économique et donc revenir au niveau de l'entreprise et dire « moi, j'ai la responsabilité aujourd'hui de cette entreprise, que fait-on, que propose-t-on aux gens qui y sont et qui s'y sont investis ? ». Donc quelque part on est forcément aujourd'hui remis en cause et questionné par cette évolution. Il y a d'autres débats qui me paraissent moins importants.

Il existe aussi des phénomènes de mode. Une image assez amusante consiste à dire que dans les comportements sociaux on peut distinguer trois populations : les grenouilles, les éléphants et les chevaux de bois. Les grenouilles sont des animaux qui ne s'adaptent pas. Il y a une expérience très connue : vous mettez une grenouille dans une casserole d'eau chaude et elle saute tout de suite car elle réagit très bien à la chaleur. Mettez la même grenouille dans une casserole d'eau froide que vous portez à ébullition : la grenouille reste dans l'eau et en meurt. Cela veut dire qu'elle n'a pas la capacité à sentir venir le changement ; elle est là, elle est bien, et elle en meurt. Quelquefois les entreprises ont ce comportement et elles en meurent aussi. L'éléphant, c'est l'image de l'éléphant sur la piste du cirque : il pose un pied, redescend, se balance, hésite et finalement ne choisit pas. Il finit dans le cimetière des éléphants 50 ou 60 ans plus tard. Ce n'est pas qu'il ne s'est pas adapté, c'est qu'il est incapable de choisir ou de définir la posture qui lui convient. Et l'image du cheval de bois c'est le manège. Quand on monte sur un manège, on se dit qu'il faut avoir un point fixe qui est la crinière du cheval de bois précédent ou l'œil du cheval de bois sur lequel on est, et ainsi on peut faire abstraction de l'environnement. On est aussi quelquefois comme ça : il y a des modes qui passent, on va fixer la mode pendant cinq ans, et on se polarise sur la qualité ou sur le management participatif. Tous les cinq ans on voit arriver un nouveau concept qui va tout focaliser. On croit qu'il révolutionne tout et finalement on s'aperçoit que la vie continue. Tout évolue si on veut bien faire évoluer les choses et les voir évoluer, et l'important n'est peut-être pas de se focaliser, se polariser sur un point, mais d'essayer de garder le contrôle du tout et de faire bouger l'ensemble. Cette capacité à se remettre en cause de façon permanente, à provoquer les déclis qui font bouger les choses -elles bougent quand on essaie de capter la diversité des gens qui constituent l'entreprise- cette espèce de dialectique entre ce qui est, ou ce qu'on doit être, ce qu'on peut faire et ne pas faire, cette espèce de basculement permanent qui requiert vraiment du talent, je crois que c'est ça le plus difficile.

Pour réussir à faire bouger une entreprise, il faut s'appuyer sur des éléments qui sont forcément très divers et dans cette démarche

là, je crois que le collectif est un élément assez fondamental. Un sociologue disait « seul le groupe est génial ». Je crois que c'est effectivement la mise en production d'un groupe -le dynamiser, le faire travailler, le mettre en confrontation mais positive- qui permet de produire des idées neuves. Moi, je suis dans une entreprise où en fait il y a trois dirigeants. Ils sont complémentaires. Ils ont chacun la même part de capital, le même salaire, le même statut et sont considérés de la même façon. Ils sont un peu interchangeables et un peu polyvalents. Souvent on me dit « ça doit être gênant de devoir composer, partager, de ne pas être patron. D'abord ça ne peut pas marcher. Dans une entreprise, s'il n'y a pas un patron, ça ne marche pas ». Je crois qu'au contraire, quand les lois de la communication fonctionnent bien, quand il y a un accord sur les projets, quand il y a une mise en commun et partage d'un minimum de valeurs communes, c'est une très grande force. Une grande force en interne, mais aussi vis à vis de l'extérieur et en tout cas, ça permet de ne pas vivre trop stressé et de profiter des week-ends ou de partir huit ou quinze jours sans avoir la hantise de ce qui peut arriver dans l'entreprise. Je sais qu'en général, quand il y en a un d'absent, il y en a deux de présents, tous deux capables de prendre toutes les décisions ; ils auront l'attitude qu'il faut avoir au moment où il faudra l'avoir.

Ce partage au niveau du pouvoir dans l'entreprise me paraît important pour me soutenir dans les stratégies ou les développements d'entreprise à venir. A une époque, le modèle de grande entreprise était le conglomérat, capable de faire tous les métiers. Parce qu'on disait : « on répartira les risques, on est dans le téléphone, on est aussi dans l'alimentation, et dans l'hôtellerie, et dans l'informatique et on est en train de devenir une société qui fait tout et n'importe quoi ». Ensuite on se dit : « non ça c'est très mauvais, il faut être d'abord dans son métier, donc on recentre ». Et puis on s'aperçoit aujourd'hui que les entreprises grossissent, et il arrive un moment où, même si elles sont grosses, il y a tout de même des problèmes d'accès à certains métiers, à certains marchés ou à certains investissements de recherche qui sont malgré tout très importants, même pour elles. Tout est question d'échelle. Que l'on soit petit ou gros, on a toujours plus de projets qu'on ne peut en financer, plus

de besoins qu'on ne peut en satisfaire, et d'une certaine façon les problèmes demeurent.

Je parlais de partage de pouvoir, et on voit aujourd'hui des entreprises entrer dans des systèmes d'alliance ou de partenariat. On voit des gens concurrents mettre en commun certains moyens. Je reviens à l'automobile : on voit des concurrents comme Renault, Volvo, Fiat, qui vont monter une entreprise commune pour faire uniquement des boîtes de vitesse. Encore une fois, cela est vrai à tous les niveaux de taille d'entreprise : on s'aperçoit qu'on est soi et en même temps on s'allie, on fait quelque chose de fort avec un autre qui est aussi son concurrent, et on a en commun des éléments qui ne sont pas des petites choses, des choses annexes, qui ne sont pas forcément des choses secondaires ou accessoires par rapport à son métier, mais peuvent être très importants. Et ce développement en alliance, en partenariat, qui est aujourd'hui très à la mode, s'appuie sur le mot de réseau.

Beaucoup de PME peuvent virtuellement devenir grandes en entrant dans des réseaux : cela change complètement les problèmes du pouvoir dans l'entreprise. Ce qui devient très important c'est la capacité à entrer dans ces réseaux, à les gérer, à aller chercher l'information ; on revient aujourd'hui au pouvoir de l'information. Ceux qui sont capables d'être les portiers de l'entreprise en termes d'accès à ces différents réseaux (pas simplement l'informatique avec le support matériel) deviennent essentiels. Une entreprise de taille moyenne n'a pas en son sein les chercheurs qui font qu'elle va trouver tous les produits, les nouveaux produits ou la nouvelle technologie. Elle va aller la chercher dans un centre de recherche extérieur, un laboratoire, une technopole, une école, une université, etc... L'innovation va rentrer par un réseau de relations qui va peut-être mixer un chercheur, un enseignant, un industriel, un fournisseur, un client, tous travaillant ensemble. De ce travail commun, il va sortir une idée, un produit, un concept. C'est quelque chose qui change complètement le mode de fonctionnement de l'entreprise et les approches en terme de pouvoir. Le portier, le concierge du réseau ou de l'information a plus d'importance peut-être que le directeur de la recherche ou que le responsable, dans un cas précis. Chacun est valorisé par cette approche de réseau et d'alliance possible.



Dans cette approche du pouvoir, il y a un troisième aspect qui me paraît aussi important, c'est l'ouverture à l'international. Je crois que c'est aussi un élément très fort des conditions dans lesquelles s'exerce aujourd'hui le pouvoir. On est très contraint par cet environnement international. Depuis l'artisan, aujourd'hui, qui pourtant n'exportera ou n'importera jamais, mais qui peut être concurrencé par une entreprise étrangère qui vient à sa porte, jusqu'à la PME et jusqu'à la très grande entreprise, toutes les entreprises sont concernées par ce phénomène d'internationalisation ou de mondialisation. Cette ouverture exige aussi des qualités nouvelles de compréhension, de capacité à comprendre des cultures différentes. Dans certains aéroports il y a des multiprises qui permettent à tous les appareils de fonctionner ; on ne trouve pas cela dans tous les hôtels, on le trouve en général dans les aéroports. Je pense que dans les entreprises il faudra de plus en plus de multiprises et de gens capables de se brancher sur des réalités, des univers très différents, cela veut dire en terme de formation, connaissance des langues, ouverture, compréhension d'univers culturels différents, voire double compétence ou double diplôme. C'est certainement quelque chose de fondamental pour la compréhension de l'entreprise demain. On est finalement tous condamnés, comme disait quelqu'un, à penser mondial ou à penser global pour agir localement. On ne peut plus aujourd'hui agir localement et concrètement faire quelque chose sans avoir cette compréhension plus large. Cela ne sert à rien d'innover ou de vouloir faire comme si, elle s'impose à nous de toute façon.

Le temps passe et je voudrais faire simplement une conclusion qui serait la suivante. On disait autrefois des ingénieurs qu'ils étaient fiers devant les faits et humbles devant leur chef. Je pense que pour parler du pouvoir il faudrait aujourd'hui renverser la proposition et se dire qu'en toute circonstance, il faut rester fier devant les pouvoirs en général, et certainement très humbles devant les faits, parce que chaque jour la réalité nous oblige à remettre pas mal de choses en question. Je crois qu'il faut être fidèle au projet sur lequel on s'investit dans une entreprise, fidèle à une éthique et à un idéal. Enfin, pour avoir le droit d'être exigeant avec les autres, il faut d'abord l'être envers soi, et qu'on peut être exigeant avec les autres et non moins

fraternel. Je pense que sans cette fraternité, il n'a pas de vie collective possible et que, comme disait Cocteau, il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour. Voilà ce qui, au quotidien, donne l'énergie pour s'investir dans des tâches qui ne sont pas toujours très faciles mais qui sont passionnantes.

Je vous remercie de votre attention.

**Pierre Jolivet**

**Président de l'École Supérieure de Commerce de Rennes**