

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1972)  
**Heft:** 191

**Artikel:** L'entreprise et le capital  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1016082>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Le pouvoir dans l'entreprise — I.

*Dans deux articles récents (DP 169 et 173), nous avons situé l'initiative sur la participation des travailleurs, présentée par les trois unions syndicales. Nous concluons notamment que sa valeur ne peut se mesurer à ses intentions, mais à son efficacité. Efficacité en grande partie conditionnée par la situation réelle du pouvoir dans les entreprises : qui le détient, qui l'exerce, sous quelle forme et avec quelles limites ?*

*Bien entendu, les situations sont extrêmement variables et une étude exhaustive, tenant comp-*

*te de toutes les diversités, est hors de question ici, même en nous limitant, comme nous le faisons, au cas des grandes entreprises industrielles. Il faudrait distinguer selon la taille des entreprises, le dynamisme général de leur secteur d'activité, l'âpreté de la concurrence, etc. Néanmoins, au delà de ces particularités, une tendance générale se dessine, tant en ce qui concerne la détermination des objectifs que la façon dont sont mis en œuvre les moyens pour les atteindre. En un premier temps, c'est le rapport entre la propriété et le pouvoir économique qu'il faut tenter d'éclairer.*

## L'entreprise et le capital

Toutes les analyses traditionnelles, aussi bien marxistes que libérales, fondent le pouvoir sur la propriété. Reste d'une situation historique où la petite entreprise familiale dominait, reflet du vieux rêve d'être à son compte, ou plus fondamentalement définition de deux classes selon le critère de la possession des moyens de production. Toujours est-il qu'une analyse du pouvoir qui vise à fonder des revendications politiques ou syndicales doit diversifier le schéma des deux classes et rechercher ceux qui, au jour le jour, prennent les décisions dont dépend le sort des travailleurs : rationalisation, investissement, fusion, plan de production, etc.

Or, la complexité des problèmes techniques et commerciaux, qui représentent les véritables contraintes pour l'entreprise, a conduit à partager le pouvoir entre ceux qui possèdent et ceux qui savent. Les dirigeants effectifs sont, bien plus que les détenteurs du capital, les technocrates de la direction générale. Et les buts qu'ils poursuivent sont souvent différents de ceux qui animaient les propriétaires. Il s'agit moins, pour eux, d'arrondir

le capital ou de le rémunérer au maximum — puisqu'ils ne le possèdent pas — que de faire grossir l'entreprise afin d'augmenter leur propre pouvoir<sup>1</sup>. Le financier change alors de statut : il incarnait le but même de l'entreprise ; il devient instrument de croissance ; une bonne tenue des actions en bourse et une bonne rentabilité financière deviennent des conditions d'accès au crédit. Les réserves accumulées représentent liberté d'action et possibilité d'affronter les risques inhérents à la bataille économique.

1 Le glissement vers le pouvoir du manager prend des formes différentes, souvent plus aigües, dans d'autres pays européens. En Suisse, subsistent encore « grosso modo » trois catégories d'entreprises :

1. Les propriétaires du capital sont aussi les patrons, à titre personnel ou à titre familial, Landis et Gyr, Sulzer, Bührle.

2. Le capital est très concentré, Sandoz, Hoffmann.

3. Le capital est très dilué ; pour garantir leur pouvoir, les managers ont ici tout avantage à la croissance de l'entreprise, c'est-à-dire à une prise du pouvoir trop coûteuse : impossible de se rendre maître de plus de 10 % du capital de l'UBS, de plus de 2 % à Nestlé.

Nous avons pu écrire (Essai sur le capitalisme, II) que les banques exerçaient dans le passé une sorte de planification privée en accordant ou en refusant les prêts demandés par les industriels. Ceci est de moins en moins vrai pour les grandes entreprises, dont les capacités d'autofinancement suffisent à couvrir la grande majorité des investissements — pour 166 entreprises qui ont fait l'objet d'une enquête de l'Union de Banques Suisses, l'autofinancement moyen couvre plus de 80 % des investissements. Pour le reste, bien sûr, on fait encore appel aux banques ; mais comment celles-ci peuvent-elles juger le dossier technique d'un projet ? Elles ne peuvent que se référer à l'image de marque de l'entreprise et à certains critères de santé financière.

D'où la réhabilitation par les grands managers du profit, ou plus précisément du cash-flow (= bénéfice distribué + investissements + provision pour amortissements) ; ces réserves sont nécessaires pour assurer le financement de la croissance de l'entreprise. Pour « sortir » un cash-flow maximal, on réduit les gaspillages de toute sorte, on améliore les processus de fabrication, en investissant de façon judicieuse, mais surtout en conquérant des marchés, en vendant le plus possible. Les dernières années ont vu l'importance croissante de l'optique marketing, instrument de croissance et de diversification : l'impératif est dès lors de déceler, d'approcher et de tenir un bon segment ou un solide créneau du marché.

En somme, d'un côté le technocrate cherche naturellement à étendre son pouvoir et donc à se libérer du contrôle de ceux qui financent son entreprise ; d'un autre côté, il sait que le moyen de sa réussite et de son efficacité reste essentiellement financier : dégager ou attirer les ressources nécessaires à la croissance de l'entreprise.

### Le conseil d'administration dépérit

Au niveau des structures, ceci a notamment pour conséquence, dans les sociétés anonymes, le dépérissement du conseil d'administration dans son rôle traditionnel et légal d'organe suprême de déci-

sion. Ce rôle est maintenant assuré par l'équipe dirigeante : le directeur général, entouré des directeurs de la production, du marketing, des finances, de l'administration et de la planification. Le conseil d'administration, comme délégation de l'assemblée générale des actionnaires, résume bien la hiérarchie des propriétaires : mais, bien qu'il détienne le pouvoir théorique, toute intervention réelle de sa part dans la vie de l'entreprise peut être soigneusement évitée sauf, bien sûr, dans les sociétés qui ont un administrateur délégué. Il est convoqué trois ou quatre fois l'an, alors que le comité de direction siège généralement chaque semaine.

Bien sûr, dans le cas des filiales de grands groupes, c'est bien l'entreprise possédante qui assure le pouvoir. L'entreprise possédée n'a plus aucune liberté stratégique — le bruit court, à Genève, que par exemple les objectifs à atteindre par

Sodéco sont maintenant directement fixés par le groupe acquéreur Landis & Gyr. L'existence d'une société indépendante n'est qu'un artifice pour ne déboursier que la moitié de l'argent nécessaire à la racheter, et même souvent moins, lorsque les actions sont très dispersées : l'abstentionnisme des autres actionnaires ou l'utilisation de leurs pouvoirs en blanc permet alors à un groupe ou à une banque de contrôler une firme en tant qu'actionnaire majoritaire minoritaire (moins de 20 % du capital peuvent suffire).

Il reste, bien sûr, le cas des petites et moyennes entreprises de caractère familial, où possédants et dirigeants sont souvent confondus. Le statut de société anonyme peut être adopté pour des raisons fiscales ; le conseil d'administration n'est alors qu'une assemblée de prête-noms, amis personnels du président, parents ou alliés (ou sa secrétaire dans le cas des SI).

Si l'on cherche donc à définir où se trouve le pouvoir réel dans l'entreprise, n'est-on pas amené, en règle générale, à l'imputer, plutôt qu'aux possesseurs de capital, à l'équipe dirigeante dont le dynamisme, à l'intérieur des contraintes économiques, techniques et commerciales, est le véritable moteur de l'entreprise et pour laquelle le conseil d'administration n'est qu'une instance gênante dont on évite, autant que faire se peut, le contrôle ?

C'est intentionnellement que nous terminons par un point d'interrogation. En effet, si la tendance générale paraît claire, il serait nécessaire de l'étudier à travers telle ou telle entreprise, en analysant comment telle décision y a été prise, et en améliorant nos connaissances quant à l'origine et au mode de sélection des managers.

## Comment profiter des arrêtés du Conseil fédéral, façon UBS

Un de nos amis, ayant de fréquentes relations avec la direction générale de l'Union de Banques Suisses (on n'est pas responsable des relations de ses amis) nous confiait, au lendemain de la décision du Conseil fédéral d'instaurer des mesures contre l'acquisition de titres et immeubles suisses par des étrangers, ses préoccupations. Il allait devoir, nous disait-il, différer pour quelque temps ses voyages hebdomadaires à Zurich, car ces Messieurs de la DG étaient d'une humeur exécrationnelle. Les arrêtés fédéraux avaient provoqué comme qui dirait du rififi chez les gnomes.

Aujourd'hui, M. de Weck a retrouvé son calme olympien. Les étrangers ne peuvent plus acquérir de valeurs mobilières suisses ? Pas tout à fait. Selon l'art. 5, litt. a) de l'ordonnance sur les titres : « les opérations suivantes ne sont pas soumises aux dispositions de l'art. 4 : (qui interdit le placement de fonds étrangers

en papier valeur suisse et en hypothèques grevant des immeubles suisses — note de la réd.).

a) L'exercice du droit de souscription par un étranger découlant de sa participation au capital qu'il détenait déjà antérieurement. »

Alors, premier temps : émission par l'Union de Banques Suisses d'un emprunt obligataire réservé aux seuls actionnaires. Neuf actions anciennes de Fr. 500.— nominal donnent droit de souscrire à une obligation de Fr. 1000.— nominal. Les étrangers possesseurs d'actions UBS peuvent participer à l'opération en vertu de l'art. 5, litt. a) déjà cité. Et voilà quelques millions « étrangers » à la chotte ! Et d'une !

Deuxième temps : l'assemblée générale de l'UBS a décidé, le 30 juin 1972, une augmentation du capital-actions de Fr. 12 500 000.—. Pour l'instant, les actions n'ont pas encore été offertes au public, mais ont été souscrites par « un établissement ami » (prospectus UBS

dixit) qui les tiendra à disposition de ceux (qui le voudront) qui auront participé à l'emprunt obligataire, par conversion des obligations en actions. Chaque tranche de Fr. 4000.— nominal d'obligations donnera droit de souscrire, à partir du 1<sup>er</sup> novembre 1972 et jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de l'année 1976, à une action de l'UBS de Fr. 500.— nominal. Le prix de souscription est aujourd'hui de Fr. 3800.—, et il est majoré de Fr. 200.— par année jusqu'en 1976 (soit un 5 % environ inférieur à l'évolution probable de l'indice des prix). Et de deux !

Pour les actionnaires étrangers de l'UBS, un double avantage. D'abord « planquer » son argent sans encourir la rigueur de l'intérêt négatif. Ensuite, acquérir des valeurs mobilières suisses « en toute légalité ».

Machiavel disait que « les Suisses sont petits, sales et laids ». Et futés donc !