

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	37 (1979)
Heft:	4
Artikel:	La liberté d'entreprendre
Autor:	Cadbury, Adrian
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-138342

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: 19.01.2026

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

La liberté d'entreprendre

Sir Adrian Cadbury,
*président du Conseil
Cadbury Schweppes Ltd., Londres*

Que nous soyons industriels ou commerçants, nous sommes tous forcés d'admettre que l'environnement dans lequel nous dirigeons nos entreprises s'est profondément modifié au cours des 10 dernières années. Laissons aux historiens la question de savoir si ces changements auraient été qualitativement différents si, en tant que chefs d'entreprises, nous nous étions plus activement efforcés d'influencer le rythme et la direction de ces changements. Le paradoxe, c'est qu'en même temps que la direction d'entreprise devenait de plus en plus une affaire de professionnels préparés de façon systématique à exercer cette fonction, la liberté d'entreprendre et de diriger une entreprise s'est trouvée soumise à des restrictions grandissantes. Ce qu'on exige de nous, c'est que nous conduisions nos entreprises en tenant mieux compte de notre responsabilité sociale, en établissant un meilleur équilibre entre les aspects sociaux et les aspects commerciaux de la direction d'entreprise. Le problème, c'est que la responsabilité sociale est un concept mal défini, insaisissable, et que l'équilibre à établir est une affaire d'appréciation individuelle.

Je voudrais traiter ce sujet d'un point de vue pratique et examiner d'abord les différentes pressions auxquelles les entreprises et leurs dirigeants sont confrontés dans les pays développés, pour voir ensuite ce que nous pouvons entreprendre pour y faire face. Les trois questions d'actualité que je désirerais aborder sont les suivantes:

- les effets des pressions externes sur les entreprises;
- la demande de participation accrue des employés;
- les critiques touchant à la structure et à l'autorité des conseils d'administration.

LES PRESSIONS EXTÉRIEURES

Nous devrions commencer par nous tourner vers l'extérieur, pour considérer les contraintes qui découlent, pour l'entreprise, de l'intervention des Etats et des activités des groupes d'intérêt défendant des causes spécifiques. L'intervention de l'Etat n'est pas un phénomène passager et ce serait une illusion que de croire qu'un quelconque changement d'équipe gouvernementale puisse réduire l'ampleur de cette intervention de façon significative. La preuve en est que l'intervention étatique au Royaume-Uni et aux Etats-Unis n'a pas seulement été le fait de gouvernements prônant des doctrines interventionnistes. Ce que cette intervention reflète, c'est l'interdépendance croissante entre l'économie et l'Etat. Pour prendre un exemple tiré du Royaume-Uni, la grève qui a eu lieu dans les usines Ford en automne 1978 a eu pour effet de faire passer la balance des paiements courants de notre pays d'une situation excédentaire à un déficit et de saboter la politique des revenus élaborée par le gouvernement. On objectera avec raison qu'il ne faut pas s'obnubiler sur des chiffres mensuels et que la grève n'a fait que révéler l'ineptie de la politique des revenus; dans le monde réel, il n'en reste pas moins que si les avatars d'une seule compagnie peuvent avoir un

tel impact sur la scène économique nationale, il est clair que les gouvernements se sentiront obligés d'exercer tout le contrôle qu'ils pourront sur le monde des affaires.

Une autre question d'ordre pratique est de savoir pourquoi l'interdépendance entre l'Etat et l'économie privée aurait augmenté au cours des dernières années ? Je pense qu'il y a eu des changements fondamentaux, dans l'environnement économique, qui ont obligé l'Etat et l'économie privée à une collaboration plus étroite. Le premier de ces changements a été le climat conjoncturel bien plus difficile dont nous avons, les uns et les autres, dû nous accommoder depuis la crise du pétrole. Après une longue période de croissance économique (la croissance est une merveilleuse solution des problèmes économiques, aussi bien pour le monde des affaires que pour l'Etat), nous avons dû faire face à la récession, à des taux d'inflation élevés et incertains, à des taux de change fluctuants et à une pénurie de capitaux. Dans cette situation économique sombre et pleine d'incertitudes, l'Etat et l'économie privée avaient un intense intérêt commun : celui de la survie. C'est pourquoi l'aide étatique aux industries en déclin structurel s'est généralisée dans toute l'Europe et a été acceptée parce que ces industries n'avaient pas d'autres choix.

Un second changement intervenu dans le commerce international est aussi en partie lié à la hausse du prix de l'énergie (parce que cette hausse a mieux été absorbée par les pays concernés), et consiste dans l'accroissement de la force économique relative des pays en voie de développement les plus avancés, comme la Corée et Taiwan. L'émergence de ces pays en tant qu'exportateurs majeurs de biens manufacturés représente une modification de l'ordre économique lourde de conséquences pour le commerce et l'emploi dans les pays industrialisés développés. La menace qui pèse sur les profits et sur l'emploi fait que les gouvernements, les entreprises et les syndicats ont un intérêt commun à s'associer pour protéger les industries domestiques.

Un troisième maillon de la chaîne a été le degré croissant de concentration industrielle, évident au Royaume-Uni, mais qu'on observe probablement aussi dans l'ensemble de l'Europe. Dans l'industrie britannique de l'alimentation, on trouve maintenant un petit nombre de grandes sociétés dont les activités s'étendent à toute la gamme des produits de ce secteur, alors qu'il y a 15 ans, la plupart des entreprises existantes ne s'occupaient que d'une catégorie de produits, tels que la viande, le lait, la bière ou les biscuits¹. Parallèlement, et peut-être en raison de cette concentration, un mouvement analogue s'est produit au niveau des distributeurs, si bien que deux sociétés seulement, Tesco et Sainsbury, réalisent maintenant ensemble 25% du commerce alimentaire du pays. La politique gouvernementale en matière de concentration était comme atteinte de schizophrénie, tel service de l'Etat s'attachant à promouvoir la restructuration de l'industrie pour lui permettre de concurrencer les compagnies étrangères de façon plus efficace, et tel autre essayant de lutter contre la concentration du pouvoir économique. En fin de compte, j'ai l'impression que la dimension convient aussi bien aux gouvernements qu'aux entreprises concernées et qu'ils ont donc un intérêt commun dans les fusions et regroupements. Il est beaucoup plus facile pour les représentants de l'administration publique de contrôler une structure oligopolistique de façon informelle et de la prendre sous l'aile de l'Etat, ou de menacer de le faire au cas où les entreprises refuseraient de suivre les directives formulées à leur intention. De même, les entreprises estiment que la dimension est un facteur de sécurité dans un monde incertain. Peu importe de savoir si nous avons été sages, en tant que dirigeants d'entreprise, de promouvoir cette concentration accrue de l'industrie, le fait est que cela s'est produit et a lié plus étroitement entre eux le monde des affaires et celui de l'Etat.

Les pressions extérieures qui s'exercent sur les entreprises ne proviennent pas que des pouvoirs publics, mais aussi de groupes organisés représentant des intérêts particuliers. Un exemple parfait de ce genre de pression est que tant que le taux d'inflation restera élevé, les associations de consommateurs demanderont un contrôle des prix. Ce contrôle n'a pas beaucoup de sens du point de vue économique, puisqu'il se traduit généralement par des réglementations qui réduisent le rythme auquel les prix s'élèvent en réponse à l'inflation, ce qui accroît la consommation et réduit les bénéfices et les investissements futurs des entreprises. Il n'en demeure pas moins une contrainte de nature politique qui influence la vie de l'entreprise et limitera considérablement la liberté d'action des chefs d'entreprises britanniques jusqu'à ce que l'inflation ait pu être endiguée; il ne nous reste donc qu'à apprendre à survivre en dépit de cette contrainte.

D'autres groupes de pression agissent plus directement sur les entreprises. La nôtre, par exemple, a une société affiliée en Afrique du Sud et reçoit un nombre considérable de demandes d'information ou d'action provenant de divers organismes qui veulent changer la façon dont ce pays est dirigé. Nous vendons également des boissons «Schweppes» dans des bouteilles non-récupérables et avons ainsi attiré sur nous l'attention de groupes de protection de l'environnement, inquiets de la pollution et du gaspillage des ressources. Le problème avec ces groupes de pression c'est qu'ils sont très rarement représentatifs et qu'ils sont généralement négatifs. Ils sont contre la construction d'une usine ou d'un aéroport dans leur localité, mais ne font aucune suggestion positive quant à l'endroit où ces constructions pourraient être placées. Le cas sud-africain illustre à quel point beaucoup de ces groupes de pression sont peu représentatifs, puisqu'ils sont capables d'interpeler des entreprises telles que la nôtre pour leur demander de retirer leurs investissements de ce pays, sans se soucier le moins du monde des conséquences qui en résulteraient pour nos employés africains. Une fois de plus, l'apparition de groupes défendant des intérêts particuliers et se donnant pour but d'influencer les décisions des entreprises ne peut que compliquer la tâche des dirigeants de ces dernières; mais ces groupes existent et ils deviendront probablement plus nombreux et mieux organisés.

Comment réagir, en tant que dirigeants d'entreprises, en face de ces pressions qui, déjà, limitent notre liberté dans la conduite de nos affaires? Ma suggestion est que nous pourrions avoir avantage à adopter une attitude plus positive que par le passé et que plusieurs possibilités d'action nous sont ouvertes.

En premier lieu, nous devrions considérer le rôle de nos entreprises dans la société comme un aspect essentiel et une partie intégrante de leurs activités. Une maison telle que Cadbury Schweppes ne survit, dans ses affaires, qu'à condition de rester en contact étroit avec ses marchés; nous dépensons de l'argent et le temps de nos dirigeants pour comprendre les transformations qui s'opèrent sur nos marchés et pour trouver comment en tirer parti pour accroître nos ventes. Nous devons nous appliquer avec la même expertise et la même conviction à rester en contact avec ce que la société attend de nous dans le domaine des affaires. Notre expérience en matière de recherches de marché pourra alors nous aider à identifier quelles priorités établir entre les nombreuses demandes externes qui viennent de nos jours assaillir nos entreprises.

En second lieu, nous devrions être plus positifs dans notre façon de répondre aux pressions de groupes défendant des intérêts particuliers, plutôt que de se cacher la tête dans le sable et d'espérer naïvement qu'ils arrêteront de nous importuner. Si des organisations de

consommateurs s'intéressent aux additifs alimentaires ou à l'étiquetage nutritionnel — deux sujets d'actualité dans notre branche —, les entreprises doivent être prêtes à rencontrer des représentants de ces organisations et à leur fournir les informations détaillées et les chiffres dont elles ont besoin pour pouvoir aboutir à des conclusions raisonnables sur des questions aussi complexes. Comment, par exemple, trancher de façon adéquate entre les risques d'empoisonnement alimentaire et l'utilisation d'additifs qui réduisent ces risques ? Le problème des récipients non récupérables constitue un autre exemple. Une commission de la CEE a été créée pour étudier cette question et elle a commencé par décider que dans les cas où l'information nécessaire ne serait pas disponible, elle y suppléerait par des «suppositions intelligentes» («intelligent guesses») et qu'elle pouvait donc se mettre sans plus attendre à son travail de taxation ou d'interdiction des récipients non récupérables. De notre côté, nous avons, avec d'autres sociétés, déployé un effort considérable pour faire visiter nos usines à des membres de cette commission et leur expliquer à quel point le problème en question était complexe. Une bouteille récupérable nécessite beaucoup d'eau et de détergent si on veut qu'elle soit suffisamment propre pour pouvoir être réutilisée. Remplacer les bouteilles non récupérables par des bouteilles récupérables permettrait d'économiser du verre, mais exigerait plus d'eau et accroîtrait le volume des eaux usées. Dans les Middlands, où j'habite, la construction de nouvelles maisons se trouve limitée dans certaines régions par la capacité de traiter les eaux usées. Si on étend cet exemple à l'extrême, est-ce que ceux qui préconisent l'interdiction des bouteilles non récupérables souhaitent aussi qu'en conséquence on puisse construire moins de maisons ? Les groupes qui défendent des intérêts particuliers, et le public au sens large qui devra en fin de compte payer l'addition, ne peuvent être rendus conscients du fait que toute décision doit être fondée sur une comparaison entre les coûts, les bénéfices et les risques que s'il s'établit un dialogue entre les entreprises et tous les organismes qui cherchent à influencer l'action.

Ma troisième suggestion est que nous devrions être beaucoup plus attentifs aux avantages de l'action volontaire dans tous les cas où l'autre solution possible pourrait bien être le contrôle étatique. Au Royaume-Uni, nous nous sommes mis d'accord pour financer et mettre en œuvre un système volontaire de contrôle de la publicité, placé sous la supervision d'une Autorité de Contrôle des Normes publicitaires (Advertising Standards Authority) indépendante. A mon avis, ce système qui contrôle toutes les activités publicitaires en fonction d'un Code des Pratiques publicitaires (Code of Advertising Practice) est efficace et, mieux encore, il est flexible, ce qu'aucun contrôle légal ne saurait espérer être dans un domaine aussi subjectif que la publicité. Cette action a permis d'éviter une législation et a même persuadé un gouvernement socialiste de soutenir notre cause contre un projet de directives de la CEE, visant à soumettre la publicité à un contrôle exercé par les autorités publiques. Le fait que l'économie privée ait elle-même entrepris une action en vue de mettre de l'ordre dans ses propres affaires renforce considérablement son moral et ses arguments quand il lui arrive d'être attaquée.

Quatrièmement, nous devrions être prêts à donner plus d'informations au sujet des politiques et des activités de nos entreprises, surtout quand elles ont un contenu social. Je ne commets pas la faute de croire que l'information est une panacée et résout tout, des problèmes de relations industrielles jusqu'aux erreurs d'aiguillage des activités gouvernementales. Je considère en revanche que la diffusion d'informations est le signe qu'on est disposé à opérer dans un système ouvert, ce qui constitue le fondement de la confiance qui doit exister entre le monde des affaires et la société. Nous publions, à l'intention de nos

employés, de nos actionnaires et de quiconque s'intéresse aux affaires sud-africaines, un rapport annuel sur les activités et les objectifs de notre société sud-africaine. Ceci rend toute discussion ultérieure sur ce que devraient être nos politiques en Afrique du Sud plus constructives et moins dominées par la suspicion au sujet des motifs de nos activités. Un curieux paradoxe est que certains honorables organismes, qui attendent de nous que nous soyons très ouverts avec eux au sujet de nos activités, sont, de leur côté, très silencieux quand je les interroge au sujet des leurs — pour le moment l'ouverture semble être à sens unique. Je suis impressionné par le rapport social que publient des entreprises françaises et j'ai le sentiment que nous ferions bien de suivre cet exemple, volontairement, et partout en Europe.

Le dernier élément que je voudrais signaler en fait d'actions positives est que nous devrions être mieux préparés, en tant qu'hommes d'affaires, à intervenir dans les débats publics. Si nous voulons influencer le processus politique dans le bon sens, nous devons le comprendre mieux que nous ne l'avons fait jusqu'ici. Nous avons, avec un certain nombre d'autres entreprises britanniques, créé une organisation, qui s'appelle le «Parliament and Industry Trust», destinée à favoriser un climat de confiance réciproque entre le Parlement et l'industrie, et par l'intermédiaire de laquelle chaque entreprise se voit attribuer deux membres du Parlement qui se sont déclarés disposés à participer à cette organisation. Ils passent 25 jours par an avec nous et, pendant ce temps, nous leur montrons chaque facette de notre entreprise. Pour eux, c'est l'occasion d'apprendre quelque chose au sujet de l'industrie et pour nous celle d'apprendre quelque chose à propos du monde politique, si bien que c'est un processus qui va dans les deux sens. J'ai été frappé par le sérieux de ceux qui participent à cette expérience et par la compréhension réciproque accrue qui en résulte. De la même façon, nous essayons de donner à nos employés la possibilité de se porter candidat pour des charges publiques, car nous estimons que c'est profitable aussi bien au monde des affaires qu'au secteur public.

Tout ceci revient à réagir de façon positive aux pressions externes qui, de plus en plus, ont un effet sur les décisions de nos entreprises. Ces pressions ne diminueront pas, même si la composition politique des gouvernements se modifie, si bien que nous devons accepter que notre réussite en affaires soit inséparable de notre réussite dans nos relations avec les institutions qui ont une si grande influence sur nos activités.

LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS

La deuxième question que nous devons examiner nous oblige à faire de l'introspection et à considérer la façon dont nos entreprises sont présentement dirigées, pour voir quelles sont les restrictions à la liberté d'entreprendre qui se manifestent à l'intérieur de nos firmes. Les entreprises ont été touchées comme n'importe quelles autres institutions par le profond changement intervenu dans les attitudes vis-à-vis de l'autorité. C'est un changement qui n'est pas seulement lié à une meilleure éducation, mais aussi à des méthodes d'éducation différentes, qui encouragent l'interrogation et la mise en question, ainsi que l'attitude consistant à ne reconnaître aucune vérité comme sacrée. Ajoutez à cela un meilleur système de communications et les espérances qu'il suscite et vous obtenez de nouvelles relations de travail dans lesquelles l'autorité est quelque chose qui se gagne et ne saurait être conféré à quelqu'un par voie de nomination.

Compte tenu de cette situation, les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'adopter tôt ou tard un style de direction plus ouvert et plus participatif. Déjà, le pouvoir organisé des travailleurs impose des restrictions déterminées aux décisions qui peuvent être prises et à leur mode d'exécution. Ceci est particulièrement vrai pour les décisions de fermeture d'usines, d'introduction de nouvelles technologies et de suppression d'activités inutiles. Cette pression s'est également exercée pour empêcher des fusions, comme dans le cas, par exemple, d'Akzo aux Pays-Bas. Les travailleurs organisés détiennent en fait un pouvoir de veto sur certains types de décisions et peuvent utiliser ce pouvoir pour fixer les conditions dans lesquelles de telles décisions, à supposer encore qu'elles puissent être prises, seront acceptées.

Il n'existe pas de réponse simple aux revendications des employés qui demandent de participer davantage aux décisions qui les touchent. Un échec dans ce domaine serait de nature à rendre malaisée l'introduction des modifications profondes de nos méthodes et structures d'entreprise indispensables au maintien de notre compétitivité. D'un autre côté, l'introduction d'une participation plus étendue des travailleurs aux décisions de l'entreprise sera également à l'origine de nouvelles contraintes qui tendront aussi à ralentir le processus de changement. Dans une récente conférence, le professeur Ralf Dahrendorf a fait, à ce sujet, la remarque suivante :

«En vérité, je soupçonne qu'une participation totale pourrait bien être synonyme d'immobilité totale pour n'importe quelle unité sociale.»

Un élément particulièrement problématique dans ce domaine est que les syndicats, au Royaume-Uni du moins, ont principalement utilisé leur pouvoir dans un sens négatif, en se plaçant en situation d'opposition. Le pouvoir de faire la grève peut être utilisé efficacement pour empêcher la réalisation d'un projet que le syndicat désapprouve, mais comment peut-il être utilisé pour encourager l'investissement et l'accroissement de la productivité dont dépendent, à plus long terme, les emplois des membres du syndicat ?

Une fois de plus, je pense qu'il existe plusieurs actions que nous pouvons entreprendre en vue d'encourager la demande pour une participation accrue à se développer dans un sens constructif au profit de tous ceux qui travaillent dans l'entreprise.

Je devrais dire, dès le départ, que je crois en un style de direction ouvert et participatif. Je pense qu'un tel style est utile du point de vue de l'entreprise, que cela met à même de mieux bénéficier des idées et des aptitudes des travailleurs. Surtout, aussi, l'approche participative nous permet d'obtenir un engagement vis-à-vis des décisions qui sont prises et cet engagement est souvent plus important que la décision elle-même. Si cela est vrai, l'adoption d'un style de direction ouvert est, certainement, dans les circonstances présentes, une condition nécessaire au succès d'une entreprise quelle qu'en soit la taille. Mais l'introduction de ce style signifie qu'il faut l'adopter au sommet de l'entreprise comme dans les ateliers et cela signifie aussi qu'il faut convaincre un grand nombre de cadres intermédiaires plus ou moins sceptiques du fait que c'est une approche raisonnable et qui fonctionne dans la pratique.

Pour qu'une participation accrue puisse être introduite avec succès, nous devons fournir beaucoup plus d'informations au sujet de l'entreprise et des unités qui la composent et nous devons entraîner aussi bien les dirigeants que les représentants des travailleurs à interpréter cette information — tâche majeure s'il en est.

La seconde raison qui me paraît militer en faveur d'une approche participative est la nécessité de contrebalancer les forces extérieures qui minent la loyauté des travailleurs. Au Royaume-Uni, les mécaniciens, les plombiers, les électriciens et les autres professionnels de ce genre appartiennent tous à des syndicats différents. Leur structure syndicale est donc fondée sur la loyauté vis-à-vis de ceux qui exercent la même profession plutôt que sur une loyauté vis-à-vis de ceux avec qui ils travaillent dans une entreprise donnée. Si nous devons améliorer notre productivité, nous devons faire en sorte que le lieu de travail redevienne le centre du système, parce que c'est là que les travailleurs ont le plus grand intérêt commun à travailler ensemble de façon efficace et harmonieuse. Une structure participative telle que celle que nous essayons de développer dans notre propre entreprise est un moyen de refaire du lieu de travail celui où se manifeste l'intérêt commun des travailleurs et où le pouvoir organisé de ces derniers peut être utilisé de façon constructive, selon l'expression que j'ai déjà utilisée tout à l'heure.

La dernière mesure que nous pouvons prendre dans ce domaine est celle de décentraliser les décisions à l'intérieur de l'entreprise et de réduire la dimension des unités qui la composent. Nous sommes, par exemple, en train d'examiner les avantages qu'il y aurait à conduire une partie des opérations effectuées au Royaume-Uni dans un groupe d'entreprises semi-autonomes plutôt que comme une opération unique. Les unités seront plus petites, les gens qui y travailleront seront capables de s'y identifier plus aisément et le processus de décision s'en trouvera accéléré. Simultanément, nous examinons la possibilité de réduire les activités de service fournies par l'entreprise elle-même dans nos usines les plus grandes et d'avoir davantage recours à l'achat de ces services à l'extérieur. Ceci réduirait le nombre des employés de ces usines et renforcerait les liens entre les employés restants et la société, parce que ce seraient par définition les fonctions-clé qui seraient conservées dans chacune des usines.

Le sens général de toutes les mesures que j'ai suggérées dans ce chapitre est de renforcer les liens qui unissent les employés à leurs entreprises et d'encourager une meilleure identification des employés aux objectifs de celles-ci.

CRITIQUES CONCERNANT LA STRUCTURE ET L'AUTORITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Je considère que la future structure des conseils d'administration constitue un problème en soi, car il se pourrait bien qu'elle fasse l'objet d'une réglementation spécifique, soit sous la forme de loi nationale, soit sous celle de directives de la CEE, ce qui modifierait la façon dont nous dirigeons nos entreprises. Le système actuel des conseils d'administration est, à mon avis, contesté sur trois points.

Premièrement, les conseils sont contestés dans leur légitimité en tant que sources d'autorité. La tâche d'un conseil est de fixer les objectifs de l'entreprise et de nommer les directeurs responsables de la réalisation de ces objectifs; le conseil est donc une source d'autorité pour la direction de l'entreprise; mais qui nomme le conseil? En théorie, ce sont les actionnaires, en tant que propriétaires de l'entreprise, mais en pratique les conseils se perpétuent par cooptation, c'est pourquoi on dit que l'autorité des dirigeants des entreprises est fondée sur une fiction.

Deuxièmement, les conseils sont contestés dans leur compétence. Une série de faillites d'entreprises aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne pendant la période économiquement agitée des années 1970 a conduit à se demander si les conseils d'administration, sous leur forme traditionnelle, étaient capables de diriger les grandes entreprises actuelles dans des circonstances aussi incertaines que celles d'aujourd'hui. Il est apparu qu'ils ne disposaient pas d'un système de contrôle approprié et, dans le cas particulier de la faillite d'une grande entreprise au Royaume-Uni, des personnes étrangères à l'entreprise semblèrent avoir reconnu l'imminence de la crise avant le conseil. C'est pourquoi les critiques ont fait valoir que c'est la structure même du conseil qui doit être revue, ainsi que la façon dont les membres du conseil sont désignés.

Le troisième point sur lequel les conseils sont contestés a été souligné au Royaume-Uni dans le rapport Bullock, qui recommanda que les conseils des sociétés anonymes soient composés d'un nombre égal de membres nommés par les employés et de membres désignés par les actionnaires, la balance entre les deux groupes devant être assurée par une troisième catégorie de membres, composée de personnalités indépendantes. L'argument avancé en faveur de cette révision était que les conseils traditionnels ne se soucient que d'un type d'intérêts, ceux des actionnaires, et ne tiennent pas suffisamment compte de leur responsabilité plus large vis-à-vis de la société et, plus particulièrement, vis-à-vis de leurs employés. Les recommandations de la commission, qui suggéraient la désignation d'administrateurs ouvriers ou employés, soulevaient un dilemme fondamental :

- ou bien les administrateurs ouvriers ou employés deviendraient des membres du conseil comme les autres et accepteraient les mêmes responsabilités collectives que ces derniers, auquel cas l'unité du conseil d'administration serait maintenue, mais les administrateurs concernés cesseraient d'être des ouvriers ou employés, au sens où il n'y aurait plus d'identification de leur part avec un intérêt particulier.
- ou bien les administrateurs employés ou ouvriers continueraient de représenter un intérêt sectoriel au sein du conseil d'administration, auquel cas ce dernier changerait de nature, parce qu'il deviendrait un forum pour la résolution de conflits d'intérêts plutôt qu'un collège de personnes également et collectivement responsables de l'avenir de l'entreprise.

En fait, ce que Bullock n'a pas compris, c'est que la notion d'administrateurs ouvriers ou employés est incompatible avec la structure unitaire d'un conseil d'administration. Bullock ne s'est pas non plus rendu compte qu'une fois qu'on décide de désigner certains directeurs pour représenter un intérêt, d'autres groupes que les employés ou ouvriers revendiqueront eux aussi une place ; d'autres corps, tels que les consommateurs, les groupements de défense des intérêts publics, les organisations pour la défense des minorités et la communauté locale voudront toutes exercer le même droit.

Pour répondre à cette mise en cause de la structure de l'autorité des conseils d'administration, je suggérerais quatre modes d'action possibles. En relation, d'abord, avec le problème de la légitimité, j'admettrais que l'actionnaire individuel ne peut pas exercer une grande influence sur l'élection des membres des conseils d'administration ou sur la façon dont les entreprises sont dirigées. Au cours des dix dernières années, les actionnaires de ma propre entreprise ont toutefois changé : alors que les actions étaient autrefois pour les 2/3 aux mains d'actionnaires individuels et pour un tiers d'institutions financières, nous avons aujourd'hui la situation exactement inverse. Aujourd'hui, ces institutions financières sont en

mesure d'exercer un rôle de supervision et d'intervenir collectivement pour veiller à ce que les entreprises dont elles sont actionnaires soient dirigées de façon appropriée, et elles devraient être encouragées à assumer cette responsabilité. En même temps, cette augmentation de la part des actionnaires institutionnels signifie que les employés deviennent de plus en plus des actionnaires par l'intermédiaire de leurs caisses de pension et d'assurances. Il n'y a donc pas de raison qui empêcherait le contrôle par les actionnaires de redevenir un contrôle effectif, qu'on verrait s'exercer pour le compte d'un cercle d'actionnaires beaucoup plus large que par le passé.

La deuxième action que nous devrions entreprendre au Royaume-Uni est de reprendre les recommandations du rapport Bullock pour en retenir ce qu'elles contiennent de positif, plutôt que de condamner l'ensemble du rapport à la corbeille à papier, comme nous avons eu tendance à le faire. Le côté positif de la proposition de nommer des administrateurs ouvriers ou employés est qu'elle part de l'idée que les syndicats ont un intérêt à ce que les entreprises soient dirigées efficacement et une responsabilité pour aider à ce qu'elles le soient. Il pourrait être utile de réfléchir à la possibilité d'échanger la nomination de quelques administrateurs ouvriers ou employés contre l'acceptation d'un but commun, auquel tous les membres de l'entreprise souscriraient.

Ma troisième suggestion se rapporte à la nécessité d'avoir des conseils d'administration qui puissent diriger avec efficacité les entreprises dont ils sont responsables. A cet effet, nous avons besoin d'administrateurs extérieurs (c'est-à-dire non opérationnels) compétents, qui aient des points de vue indépendants et qui soient en mesure de consacrer suffisamment de temps aux affaires de l'entreprise pour exercer une réelle influence sur la façon dont elle est dirigée et gérée. Nous devrions également renforcer les liens entre les conseils d'administration et les organes de contrôle (fiduciaires), de façon que tous les signaux d'alarme repérés par ces organes soient communiqués à temps aux gens qui ont l'autorité et la responsabilité de prendre les mesures que ces signaux imposent.

Il y a enfin la question de savoir si les intérêts sectoriels tels que ceux des employés devraient être représentés au niveau des conseils d'administration. Je pense, pour ma part, que le moment arrivera où les conseils devront montrer qu'ils tiennent compte des intérêts de groupes organisés tels que les employés, les consommateurs et la communauté. Si c'est bien ce qui nous attend, alors je suis persuadé que nous serions sages de restructurer nos conseils d'administration en deux conseils superposés («two-tier board structure»). Au cas où la politisation des conseils d'administration serait inévitable, il serait catastrophique qu'elle intervienne au sein du collège responsable de la marche de l'entreprise. Un système de deux conseils superposés permettrait de confier à celui du haut la résolution des conflits entre les intérêts qui s'y trouveraient représentés, tout en assurant qu'une seule série d'objectifs et de stratégies soit ensuite communiquée au conseil de direction situé à l'échelon d'en dessous. Ce que j'essaie de dire, c'est que nous devons adapter la structure de nos conseils aux futures exigences auxquelles il me paraît probable que nous aurons à faire face, il vaut mieux le faire avant qu'après l'entrée, dans ces conseils, d'administrateurs désignés pour représenter des intérêts particuliers.

CONCLUSION

L'environnement social et économique de nos entreprises a fondamentalement changé au cours des dernières années et il continuera de se transformer. Notre liberté d'entreprendre et de diriger nos entreprises est limitée par des facteurs externes et internes, mais une part de plus en plus importante de notre mission de dirigeants d'entreprises consiste à utiliser autant que possible ces facteurs au profit de l'entreprise.

Pour ce faire, il faut que nous consacrons plus de temps et d'efforts à saisir et à évaluer ce que la société attend du monde des affaires. Nous devons nous montrer davantage disposés à prendre l'initiative et à répondre positivement à ces attentes, plutôt que de ne réagir aux critiques qu'au moment où nous ne pouvons plus les ignorer.

Nous devrions viser à diriger nos entreprises de façon plus ouverte et examiner la possibilité de les restructurer en des unités plus petites, capables de susciter la loyauté de ceux qui y travaillent. Il est probable que cette approche sera plus efficace et plus flexible. Elle a, de plus, l'avantage de placer le débat sur un terrain qui n'est plus celui d'institution sans visage —gouvernements, organisations patronales, syndicats et entreprises multinationales— dans le cadre desquelles la politique l'emporte sur le bon sens. Si le principal lieu où s'établissent les relations entre le monde des affaires et la société se situe au niveau de l'entreprise locale, le monde des affaires sera considéré comme une partie vitale et intégrée de la communauté et non comme un facteur étranger.

¹ 20 des 100 plus grandes entreprises de l'industrie alimentaire mondiale sont britanniques.