

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 52 (1994)

Heft: 1

Artikel: Pouvoir de l'entreprise dans la société

Autor: Goetschin, Pierre

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140310>

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: 13.02.2026

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

POUVOIR DE L'ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ

Pierre GOETSCHIN

professeur

Université de Lausanne et IMD

"... l'entreprise est dans un réseau, vers l'amont et vers l'aval, d'informations, de pouvoirs et de contre-pouvoirs." (F. Perroux: "Pouvoir et Economie", 1973)

Préalable

L'entreprise, comme toute institution ou personne, évolue dans un contexte général de rapports de forces, donc de pouvoirs, tant à l'intérieur d'elle-même que face à la société. La nature et l'exercice du pouvoir présenteraient cependant d'importantes différences qui distinguerait ces deux situations l'une de l'autre, du moins dans la société occidentale fondée sur la démocratie et l'économie de marché.

En son sein, l'entreprise fonctionne conformément au *principe hiérarchique* - toujours présent quel que soit le système d'organisation - qui repose sur *l'obéissance* et la *subordination*. Face au monde extérieur c'est, par contraste, le principe de la *liberté contractuelle* qui prévaut, caractérisé par *l'échange* et la *négociation*, et non par l'autorité.

En fait, cette frontière est ténue. Ainsi, le pouvoir des dirigeants, même si ceux-ci lui portent "un intense et féroce amour"¹ ne peut se dissocier du comportement des dirigés. Il faut un minimum de consensus, soit une sorte de négociation, entre dominateurs et dominés pour que la légitimité et l'utilité du pouvoir soient acceptées "comme un moindre mal". Avec une bonne dose d'irrespect, Marie Muzard² souligne que "les chefs d'entreprises, à l'instar des singes dominants, doivent asseoir leur autorité en ayant recours à des gestes d'agression; c'est le prix à payer pour être légitime et respecté", mais..."la marge de manœuvre des chefs humains est plus limitée que celle de leurs cousins singes, le seuil de tolérance des subordonnés humains étant moins élevé....".

Quant à la liberté contractuelle, à laquelle on associe l'égalité des parties en présence, l'équilibre des intérêts et le partage équitable des avantages, tout cela harmonisé

¹ B. de Jouvenel: "Du Pouvoir", Paris, 1972, p. 29.

² Marie Muzard: "Ces grands singes qui nous dirigent", Albin Michel, Paris, 1993, p.39.

par le respect des règles de droit et de soumission à la concurrence, elle n'est pas épargnée par les effets perturbants de l'exercice de la puissance. Dans une relation contractuelle, les partenaires ne sont pas nécessairement égaux sur le plan des ressources et des influences qu'ils peuvent mettre en oeuvre pour arriver à leurs fins. De la même manière que l'on décèle des éléments contractuels dans l'organisation hiérarchique, on peut identifier des éléments de subordination et de domination dans l'exercice de la liberté contractuelle.

L'Etat lui-même n'échappe pas à ces ambiguïtés. De par son rôle souverain, et parce que ceux qui le gèrent aspirent à l'extension de ses pouvoirs, il tend à dépasser ses fonctions d'ordre - qui relèvent de la subordination - et celles d'arbitrage - qui sont proches de la négociation - afin d'étendre son emprise sur l'ensemble de la société. Mais il se heurte lui-aussi aux contre-pouvoirs: la révolte en cas de domination excessive; ou encore l'influence compensatoire de groupes sociaux suffisamment forts pour infléchir les décisions, les arbitrages et les processus législatifs.

Que conclure si ce n'est que le pouvoir est une réalité sociale, qu'à des degrés divers il est ressenti et exercé par chaque individu et institution. Il peut être localisé, du moins pour un temps, dans des personnes ou des organisations. Mais il est aussi contesté, changeant et même périssable. De caractère multi-forme, ce sont moins les définitions générales qui permettent de le saisir, mais bien plutôt les circonstances particulières à l'occasion desquelles il se manifeste. C'est dans cet esprit qu'est analysé succinctement ci-après le "pouvoir" des entreprises dans la société.

Entreprise: quels pouvoirs?

Le terme de pouvoir peut ici paraître excessif si on y associe une capacité de décision et d'exécution relevant d'une forme de souveraineté. Les prédecesseurs des sociétés multinationales, les compagnies à "charte" (East India Company, etc.), surtout anglaises, disposaient d'une force armée et policière, ainsi que d'un système législatif et judiciaire appliqué aux territoires où elles opéraient. Les entreprises modernes, même très grandes et puissantes, ne peuvent se prévaloir de tels instruments. Le terme d'influence serait donc plus approprié, encore qu'une influence forte équivaut finalement à un pouvoir.

L'influence exercée sur son milieu par une entreprise dépend de nombreux facteurs, tels que la dimension et les ressources financières, la structure du secteur industriel ou commercial, les types de marchés et de produits, l'activité purement nationale ou fortement internationale, l'image et la réputation, le degré de concurrence (monopole ou oligopole), les possibilités d'alliances, l'efficacité d'une organisation professionnelle, les

liaisons personnelles des dirigeants (réseaux de Hautes Ecoles), l'ambition des objectifs et des stratégies et la cohésion interne qui supporte des actions vigoureuses.¹

De manière générale, l'entreprise peut se prévaloir d'un espace de liberté assez large dans le domaine qui est le sien, le marché (liberté contractuelle, négociation). En revanche, sa capacité d'agir est plus restreinte face à l'Etat (domination, soumission), encore qu'elle est loin d'être nulle. Son influence se manifeste alors par des canaux et des approches différents de ceux appliqués au marché.

Influences sur le marché

Gagner l'acquiescement et la satisfaction des acheteurs et consommateurs par la fourniture de produits et de services à des niveaux de prix et de qualité acceptables est la fonction primaire de l'entreprise, si elle entend en conséquence répondre aux attentes de ses propriétaires.

Son influence s'exerce, au premier chef, par des moyens de communication et de persuasion que sont la publicité, les promotions, les relations publiques, bref par de multiples messages dont le but est de convaincre ou de faire changer d'opinion. Des ressources humaines et financières considérables (départements de marketing; forces de vente) sont affectées légitimement à de tels actes qui constituent une des articulations essentielles du marché et de la concurrence.

Mais comme en toutes choses, et à défaut d'un minimum d'éthique², excès et abus font partie du paysage, qu'il s'agisse de tromperie, de falsification, de mensonge ou de manipulation (par exemple la publicité désinforme plus qu'elle n'informe; les produits ne sont pas conformes à la qualité annoncée).

La concurrence peut contribuer à atténuer ou à éliminer certains excès, comme elle peut aussi les stimuler dès l'instant où la lutte sur le terrain devient une question de survie. Il appartient à l'entreprise de mesurer les risques et d'évaluer les conséquences pouvant résulter de telles tentations (porteuses parfois de succès temporaires) et cela d'autant plus que le milieu ne tarde pas à susciter l'émergence de contre-pouvoirs: interventions de l'Etat promulguant de nouvelles règles, actions de boycott déclenchées par des associations de consommateurs, critiques et accusations formulées par les médias, procès engagés par des concurrents, et, à la limite, usage de la menace ou de la violence (Yakusa japonais).

¹ Selon J.K. Galbraith: "La puissance et la fiabilité de son pouvoir (de l'entreprise) sur l'extérieur dépend de la profondeur et de la solidité de la soumission qu'elle a obtenue à l'intérieur" ("Anatomie du Pouvoir", Seuil, Paris, 1983, p. 61.)

² Et pour autant que l'on puisse définir assez clairement ce terme et n'en pas faire qu'une façade derrière laquelle une vague morale ne sert qu'à dissimuler des intérêts bien concrets.

Même si les comportements illégitimes ou illégaux n'ont pas la fréquence que d'aucuns se font fort de relever, ils suffisent pour attiser des contestations plus massives qui s'attaquent aux principes mêmes du système d'entreprise privée et de marché. On ne saurait négliger l'impact que peuvent avoir des groupes hostiles sur l'opinion publique et les gouvernements, dès lors qu'ils mettent en cause les carences du capitalisme et dénoncent le pouvoir d'exploitation des entreprises nationales ou multinationales à l'endroit de leurs employés ou des consommateurs, pour ne pas parler de leurs aptitudes à contraindre les Etats. Certes, il s'agit surtout de groupements qui s'inspirent d'idéologies extrémistes. Mais, même sans autant de virulence ou d'activisme, des représentants du monde académique ne se sont pas fait faute de mettre en lumière des malversations et des collusions¹ découlant, à leurs yeux, de la seule existence d'entreprises privées obnubilées par le profit. Il n'est pas jusqu'aux Eglises qui n'aient pas aussi jugé bon, non sans quelques justifications, de s'inquiéter des inéquités et des duretés suscitées par le régime capitaliste, plus proche de la jungle qu'inspiré par l'esprit de justice.²

On ne saurait nier qu'une entreprise, surtout lorsqu'elle atteint une certaine dimension, est en mesure et en droit d'influencer son marché, de s'assurer de la fidélité de ses clients, d'en acquérir d'autres et de contrer aussi efficacement que possible ses concurrents. Les moyens légitimes à cet effet ne sont pas négligeables, mais il est aussi périlleux de s'aventurer dans des zones à eaux troubles. Il y a toujours des "small and big brothers" aux alentours, qui ont l'oeil sur vous!

Pourquoi ne pas conclure ce sujet en citant le PDG d'un grand groupe multinational, qui a été très attentif aux problèmes évoqués plus haut: "many people do not understand how a corporation, its board and its executives, function among the many limitations that legislation, regulations, attitudes, mentalities and opinions impose on any company. They therefore tend to attribute to executives a degree of power and influence that is way beyond reality. It would be disingenuous to deny that executives exert a certain amount of power; it is neither unlimited nor without accountability."³

Influences politiques

L'impact de l'économique sur le politique a déjà été relevé par Platon et Aristote. Marx en a fait l'un des fondements de sa philosophie et de nombreux partis de gauche et

¹ cf. R. Eringer: "The Global Manipulators - The Bilderberg Group...The Trilateral Commission...Covert Power Groups of the West", Pentach Books, Bristol, 1980.

² Voir plusieurs encycliques pontificales et notamment Centesimus Annus, 1991, et Veritas Splendor, 1993, ainsi que S. Prakash Sethi: "The Corporation and the Church", California Management Review, automne 1972.

³ H. Maucher: "Corporate Size: A View from the Top", in "Esprit d'Entreprise et Technologies nouvelles", Ed. Comportements, Lausanne, 1993, p. 54.

d'extrême gauche ont milité pour la nationalisation d'entreprises privées, accusées de ne pas servir l'intérêt général de la communauté. Il y a quelques années seulement, des multinationales ont dû plaider leur cause, face aux attaques dont elles faisaient l'objet, notamment à propos de leurs activités dans des pays en voie de développement, lors de "hearings" organisés à New York et à Genève par les Nations Unies. Il leur était, en particulier, reproché de s'arroger un pouvoir supérieur à celui des Etats en tirant parti de leur réseau international de succursales, qui rendait illusoire tout contrôle, fiscal ou autre, sur de telles entreprises.¹

C'est pourtant l'Etat qui confère, par la loi, leur légitimité aux entreprises privées (Code des obligations, par exemple). Il réglemente le mécanisme du marché au moyen de nombreuses directives (loi sur les fabriques, droit du travail, droit de la concurrence, lois relatives à la santé, à la protection des consommateurs et de l'environnement, droit fiscal, etc.). Depuis la dernière guerre, tout spécialement, il a étendu son emprise sur quasiment tous les secteurs de la société, de l'éducation à l'énergie, des transports à la recherche de base, de la défense à la santé, de la politique économique à la redistribution des revenus, pour ne citer que quelques domaines. Une tendance similaire semble s'affirmer au niveau de la supranationalité européenne.

La complexité des sociétés modernes justifie vraisemblablement cette efflorescence continue de règles nouvelles, dont certaines sont de nature à pénaliser des intérêts particuliers ou sectoriels, ou encore à provoquer des effets de frein sur le développement économique et social en général. Il n'est dès lors pas surprenant que des résistances et des oppositions se manifestent là où le bât blesse.

Mais l'Etat n'est pas qu'un régulateur. De par sa fonction de redistribution, il est en situation d'accorder des faveurs à certains intérêts plutôt qu'à d'autres. Il n'est pas exceptionnel qu'il soit sollicité, souvent par ceux-mêmes qui s'en plaignent, d'offrir des aides financières, d'accorder des subventions et même de participer au sauvetage d'entreprises ou de secteurs en déroute.

Dans tous ces cas, il est tout à fait normal, principalement dans un régime démocratique, que les représentants d'intérêts économiques ou les défenseurs de certaines conceptions de l'ordre social s'opposent à des législations ou au contraire les soutiennent, et s'arrangent pour canaliser dans leur direction les éventuelles générosités étatiques, si possible au nom de priorités nationales. Pour se faire, il y a soit la voie électorale, propre à placer des sympathisants dans les cénacles publics, soit la possibilité d'orienter les choix de décideurs écoutés, dans les parlements ou les gouvernements, en

¹ Charles Levinson, secrétaire général de syndicats internationaux , s'exprimait à ce sujet comme suit: "Les sociétés multinationales sont donc le noyau du capitalisme moderne; elles ont remplacé les Etats nationaux de l'Occident, puisqu'elles constituent les centres politiques réels de notre époque" ("Vodka-Cola", Ed. Stock, Paris, 1977, p.21).

vue de leur faire épouser les causes que l'on entend défendre¹ (persuasion directe, élections à des conseils d'administration, etc.).

On a beaucoup médit des groupes de pression² et plus encore des manœuvres politiques éminemment discrètes de divers intérêts qui ont tenté de faire prévaloir leurs points de vue en recourant à des moyens que l'on peut qualifier d'illégitimes et même d'illégaux tels que: corruption de fonctionnaires, subventionnement de partis politiques ou de politiciens, obtention sous pression de contrats avantageux, financement de campagnes de dénigrement d'hommes politiques, offres de voyages luxueux, de voitures ou d'autres cadeaux princiers, y compris des "call girls", pour ne pas parler du recours ici et là au crime organisé.

De telles méthodes sont moralement choquantes et repréhensibles et on a vu, récemment des juges s'attaquer à la corruption et des Etats formuler des règles de transparence sévères et limitatives concernant le financement des partis et des hommes politiques.³ Au demeurant, l'opinion publique a été alertée et secouée par l'évocation de scandales qui ont terni l'image d'entreprises réputées comme aussi de politiciens et de partis éclaboussés par de telles affaires (en particulier en Italie et au Japon).

De tels faits, qui sont plutôt l'exception que la règle, ne sauraient conduire à la conclusion que les associations de défense d'intérêts sont nuisibles. Ainsi que le relève B. de Jouvenel⁴, "la formation spontanée de la société en syndicats d'intérêts, occultes ou déclarés, a été vainement dénoncée et condamnée. Elle est un phénomène naturel qui corrige la fausse conception totalitaire de l'intérêt général".

Cette opinion, prononcée par une autorité en matière d'analyse du pouvoir, confère une sorte de blanc-seing à l'endroit des "lobbies", pour autant naturellement qu'ils ne se livrent pas aux actes délictueux évoqués plus haut. En fait, ces organismes privés, qui opèrent dans la périphérie des Etats, rendent d'incontestables services. Tant les parlementaires que les ministres et les fonctionnaires sont généralement très éloignés des réalités de la vie économique et sociale. Quant aux partis politiques, leur vision de ces réalités est souvent biaisée par leurs présupposés idéologiques. Même si les "lobbyists" sont les courants de transmission de vues partielles et intéressées, ils sont néanmoins la source d'informations et d'opinions que le personnel de la machine étatique serait bien

¹ CF. J. Meynaud et D. Sidjanski: "Les Groupes de pression dans la Communauté européenne", Ed. de l'Institut de sociologie, Bruxelles, 1974.

² Généralement des associations professionnelles ou syndicats, de grandes entreprises, ou encore des "clubs", quasiment inconnus du public, composés de dirigeants de firmes importantes, tels que les "Roundtables" américaine et européenne. Cf. P. Slavin: "The Business Roundtable - New Lobbying Arm of Big Business", *Business and Society Review*, hiver 1975/76.

³ Aux Etats-Unis, un membre du Congrès devrait même refuser une invitation à déjeuner qui émanerait d'une personne ou d'une institution susceptible de l'influencer à cette occasion.

⁴ B. de Jouvenel: "Du Pouvoir", Paris 1972, p. 323.

en peine de se procurer par lui-même. De surcroît, plus les "lobbies" sont nombreux et représentatifs et mieux l'Etat peut prendre le pouls de ses administrés. C'est pourquoi à Washington, à Bruxelles ou à Berne (par la procédure de consultation), les "lobbies" ne sont pas nécessairement considérés comme une nuisance¹, on leur reconnaît même une certaine utilité.

Bien plus, ces groupes d'influence ne sont pas monolithiques; ils se trouvent dans une situation de concurrence, leurs intérêts étant différents et souvent contradictoires². Même en leur sein, il y a des divergences qui, de compromis en compromis, atténuent la virulence de leurs interventions. En Suisse, par exemple, on voit mal l'Union suisse des paysans et le Vorort présenter un front commun en toute circonstance! Ce pluralisme et les confrontations qui en résultent conforteraient plutôt le pouvoir d'arbitrage de l'Etat, lequel ne se fait d'ailleurs pas faute de tirer parti de ces dissonances.³

On constate aussi que les "lobbies" les plus sophistiqués mettent moins l'accent sur l'influence ou la pression et plus sur une information brève, précise et aussi objective que possible, laquelle est parfois rendue publique afin de susciter la sympathie des citoyens à l'endroit de leurs thèses.⁴ Cela peut évidemment être assimilé à de la propagande, mais il est toutefois préférable que les prises de position soient connues et puissent faire l'objet de débats, même si l'information n'est pas toute la vérité.⁵

Remarques finales

Les entreprises privées disposent certainement de pouvoirs sur leurs marchés et face à l'Etat. Ceux-ci sont toutefois circonscrits par la concurrence d'autres entreprises, par des groupes de pression émanant d'autres secteurs économiques ou sociaux et par l'Etat lui-même.

Il convient donc ni d'exagérer ni de minimiser ces pouvoirs, lesquels ne sont même pas sûrs d'être assumés en permanence. De grandes entreprises s'étiolent ou disparaissent, des secteurs industriels sont réduits à une portion congrue, des "lobbies" perdent leur raison d'être ou manquent d'efficacité. Des dirigeants, tentés par les manipulations

¹ Il est normal toutefois que leur nombre, leur accréditation et leur comportement fassent l'objet de règles claires, prenant parfois la forme d'un code de bonne conduite.

² Cf. D. Vogel: "Do Corporations have Political Power", dans "The Public Interest", National Affairs Inc., New York, 19987.

³ Il peut sembler a priori que les "lobbies" du monde des affaires disposent d'un poids plus lourd que les autres. Mais leur succès n'est pas automatiquement assuré et même s'ils entraînent l'Etat dans leur sillage, ils ne persuadent pas nécessairement l'opinion publique qui peut les désavouer lors de votations.

⁴ cf. V. Lecorq: "Le lobbying européen: information ou manipulation?", Revue du Marché commun et de l'Union européenne, mai 1991.

⁵ "La liberté d'informer, c'est avant tout le pouvoir de cacher" (B. de Jouvenel: "Du Pouvoir", p. 207).

politiques, peuvent être remplacés par des responsables enclins à rechercher la collaboration et le partenariat avec les autorités publiques. En somme, le pouvoir est toujours présent, mais il change sans cesse de mains et de nature, tant au niveau étatique que dans le secteur privé. Il est néanmoins important d'en observer constamment les évolutions et les avatars, comme il est essentiel que les entreprises elles-mêmes définissent avec soin l'usage responsable qu'elles font de leurs pouvoirs, afin de ne pas liguer contre elles ceux qui en subiraient les effets négatifs de manière intolérable.