

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 59 (1979)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Les lois, le risque, l'initiative?  
**Autor:** Appell, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-886768>

### **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:** 19.04.2026

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

## Les lois, le risque, l'initiative ?

L'entreprise est au centre des préoccupations des Français. Tout naturellement, Gouvernement et Administration se soucient d'améliorer son dynamisme économique et ses réponses aux aspirations de l'homme moderne.

La Nation doit évidemment fixer aux entreprises et à leurs dirigeants les règles déterminant le cadre dans lequel elles doivent réaliser les performances que le pays attend d'elles. Mais ne serait-il pas de bonne méthode d'examiner régulièrement la cohérence de ces mesures entre elles, leurs effets réels, pour vérifier que les résultats sont bien ceux que l'on souhaitait.

Trois tendances ont dominé l'évolution récente de l'environnement juridique des entreprises françaises. Tout d'abord, cette réglementation a pris un volume considérable : les textes législatifs les plus divers se sont accumulés, assortis d'une multitude de décrets d'application, règlements, arrêtés, circulaires administratives, qui échappent au contrôle du législateur. En second lieu, on observe un glissement progressif des responsabilités incombant à l'entreprise sur la personne de ses dirigeants. Enfin, plus subtilement, cette réglementation s'oriente vers ce qu'on pourrait appeler « l'obligation de résultats » : les échecs, et même les erreurs ne sont plus admis.

Le moment n'est-il pas venu d'examiner l'influence de ces évolutions sur l'entreprise, sur ses méthodes de gestion, sur sa propension à innover, sur le comportement personnel de ses dirigeants ? Globalement, facilitent-elles l'évolution vers les objectifs poursuivis : la compétitivité, la qualité de la vie au travail, la décentralisation de la gestion, le développement de l'innovation, le dynamisme de chefs d'entreprise investissant et embauchant, la création d'entreprises ?

### **La compétitivité est l'impératif national numéro un.**

Or la gestion de l'entreprise doit s'adapter à un ensemble de contraintes nouvelles. N'en résulte-t-il pas un alour-

dissement considérable des structures fonctionnelles et un accroissement des coûts administratifs, tant dans le domaine économique que dans le domaine social ? Ne serait-il pas raisonnable d'évaluer les coûts directs et indirects de mise en œuvre de chacune des nouvelles mesures proposées, et les résultats pratiques qu'elles ont obtenus ? Certaines lois, par exemple celle qui impose la publication du Bilan Social, mériteraient d'être examinées sous cet angle, avant d'être généralisées aux moyennes entreprises.

### **L'amélioration de la qualité de la vie au travail.**

L'élévation du niveau de vie, le développement de l'information et de l'éducation, font que le personnel des entreprises attend de son travail, non seulement la sécurité, mais de plus en plus une occasion de réalisation personnelle. Les styles de gestion doivent changer. Le maintien en vigueur de textes dépassés ne freine-t-il pas les adaptations nécessaires ? La loi sur les 40 heures gêne l'aménagement souhaité des horaires de travail. La voie réglementaire peut-elle être efficace lorsqu'il s'agit d'obtenir un changement des attitudes et des comportements ? Un décret ne peut pas obliger des personnes qui ne le veulent pas à se concerter.

### **La décentralisation de la gestion est l'un des principaux gages de succès pour les entreprises modernes.**

Dans un monde où l'attitude vis-à-vis du travail change, la décentralisation est essentielle pour motiver les cadres et l'ensemble du personnel et les inciter à prendre les initiatives imposées par les difficultés actuelles. Mais le dirigeant encourant de plus en plus de risques personnels dans l'exercice de ses fonctions est-il encouragé dans cette voie ? Osera-t-il déléguer de plus en plus de décisions

si celles-ci peuvent le faire inculper ou condamner ? Une re-centralisation de la gestion ne devient-elle pas une tentation pour le chef d'entreprise prudent ? Par exemple, s'il est personnellement responsable de la vérocité des textes publicitaires, ne se sentira-t-il pas obligé de les contrôler un par un ?

### **L'avenir de l'économie française est lié au développement de l'innovation.**

Mais la loi prévoit une multitude de contrôles, qui augmentent ses coûts et ses délais, et paralysent prématurément certaines inventions qui auraient mérité plus de sollicitude. Le chemin de fer se serait-il développé si le Gouvernement de M. THIERS avait eu à sa disposition l'arsenal dont dispose un Gouvernement en 1979 ? Il est fort vraisemblable que les normes de sécurité et la pression des écologistes l'auraient étouffé dans l'œuf.

S'est-on demandé si chercheurs et décideurs ne risquaient pas de se décourager devant la multitude d'obstacles à franchir ? Les risques liés à l'innovation ne pèsent-ils pas désormais trop lourds par rapport aux avantages que l'inventeur peut en attendre ?

### **Les chefs d'entreprise doivent investir et embaucher. Il faut de plus en plus de créateurs d'entreprises.**

C'est l'avenir de notre économie, l'emploi et le pouvoir d'achat des Français qui sont en jeu. L'environnement juridique crée-t-il un climat favorable au développement des initiatives ?

D'abord il faut connaître tous les textes. Or leur accumulation rend pratiquement impossible à un chef d'entreprise moyenne d'en savoir l'existence, et moins encore la teneur exacte. Seules les très grandes entreprises peuvent disposer de tous les spécialistes nécessaires. Ainsi, le plus scrupuleux des hommes d'affaires ne peut pas être certain de ne pas avoir commis au moins une infraction. Sous cet angle, la réglementation

peut se comparer à un buisson de cactus. Chaque épine n'est pas en elle-même un obstacle infranchissable. Mais pour celui qui se trouve au milieu du buisson, le meilleur parti immédiat n'est-il pas d'éviter tout mouvement ?

Il semble bien que la multiplicité des textes freine le dynamisme. Le temps et l'énergie utilisés à vérifier que l'on est bien en règle avec chacun d'eux ne peut plus être consacré à la recherche de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouveaux débouchés.

A ces freins multiples qui entravent l'action, s'ajoutent les risques personnels encourus par les dirigeants, qui influencent nécessairement leur comportement :

l'article 99 de la loi sur les sociétés commerciales les rend responsables sur leurs biens propres des pertes subies par leur entreprise en cas de dépôt de bilan. Ce risque croissant avec la taille de l'entreprise incite-t-il à développer celle-ci ?

Leur honneur de citoyen peut également être mis en cause. Le nombre de chefs d'inculpations, pénales le plus souvent, spécifiques aux dirigeants d'entreprise dans l'exercice de leur fonctions, s'accroît sans cesse (accidents du travail, publicité mensongère, concurrence déloyale, obstacles au fonctionnement des instances représentatives...) Dans ces conditions, faut-il s'étonner de voir diminuer les vocations de créateurs d'entreprises ? Il est beaucoup plus pres-

tigieux et plus sûr d'entrer soit au service de l'État, soit dans une profession libérale. D'où vient que même les cadres dynamiques des entreprises hésitent de plus en plus à accepter des postes de direction ? Ne risque-t-on pas de voir ceux qui sont actuellement à ces postes se cantonner dans la plus grande prudence ?

Il peut paraître scandaleux de soumettre la loi, principe intangible, à la critique de l'expérience. Et pourtant, il semble aujourd'hui que cet examen s'avère nécessaire pour certaines d'entre elles. En effet, on peut classer les lois selon différents critères. L'un d'eux consiste à distinguer celles qui entérinent une évolution profonde des mœurs (interdiction du travail de nuit des enfants, droit de vote à 18 ans, loi sur le divorce) de celles qui visent à promouvoir une évolution qui ne se produit pas spontanément. Les lois qui visent à réformer l'entreprise appartiennent souvent à cette seconde catégorie. Elles imposent des modifications a priori, partant d'idées non encore expérimentées par des moyens qui n'ont pas fait leurs preuves. Il est donc raisonnable d'en examiner les effets réels, après un laps de temps significatif, en particulier pour détecter l'apparition d'éventuels effets pervers, dont les conséquences seraient plus graves encore que les maux traités.

Les précédents célèbres ne manquent pas. La loi américaine sur la prohibition, en voulant empêcher la consommation d'alcool, avait non seulement atteint

l'effet strictement inverse, mais aussi incité au développement d'une nouvelle forme de délinquance. Le blocage des loyers, après la Première Guerre mondiale, justifié à court terme, avait créé une grave situation de pénurie de logements.

Ne faudrait-il pas également, pour être efficace, admettre et prendre enfin en compte que l'entreprise à réformer n'est plus l'entreprise des années 30 ? Que le « patron » n'est plus uniquement préoccupé par le profit, abandonnant le souci du bonheur aux syndicats ? Que la plupart des entreprises d'aujourd'hui savent bien que dynamisme économique et progrès social sont inséparables, et qu'elles poursuivent simultanément ces deux objectifs, sans attendre les textes.

Il conviendrait enfin de soumettre à l'examen le plus attentif, le postulat implicite qui semble présent dans tous les projets de réforme de l'entreprise : tous les dirigeants continueront, quelles que soient les conditions qui leur seront faites, à conduire leur entreprise vers l'innovation, le développement, le risque. Est-ce vraiment sûr ? N'est-ce pas en tout état de cause un pari dangereux ?

Une attitude plus raisonnable et efficace consisterait sans doute à adopter l'hypothèse inverse et à en tirer les conséquences : l'appareil économique a tout à gagner à l'existence d'une forte motivation personnelle des dirigeants d'entreprise pour agir, innover, prendre des risques.

Qui aurait quelque chose à y perdre ?