

*séance du lundi 22 mars 1999*

## **DEMAIN COMME HIER, LES INVARIANTS DE L'ENTREPRISE**

*Michel DRANCOURT*

L'histoire des entreprises se divise en gros en trois périodes :

- celle de l'entreprise marchande des origines à la machine à vapeur;
- celle de l'entreprise de « production » symbolisée par l'automobile ;
- celle de l'entreprise de services structurée par l'informatique.

A l'intérieur de ce découpage les changements ont été constants. Le changement est si l'on peut dire l'invariant majeur de la vie des entreprises. Mais il ne faut pas ignorer les chevauchements. Les entreprises de l'Antiquité étaient souvent « mondiales » avec leurs marchands partant vers des pays lointains. Les entreprises de Gênes ou de Florence du Moyen Age ou de la Renaissance étaient très financières. L'entreprise de production a moins d'antécédents que l'entreprise marchande bien que l'organisation de la production dans le textile ou les mines ait démarré bien avant le XVIII<sup>e</sup> siècle. L'acte d'entreprendre tel que nous l'entendons s'est multiplié au fur et à mesure que nous nous rapprochons de notre époque. Mais il a toujours consisté pour un entrepreneur, seul ou avec des associés, à tenter une action jugée impossible et à la réussir. C'est vrai aussi bien des marchands d'Our allant il y a quatre mille ans chercher l'albâtre sur les plateaux persans que d'Henry Ford décidant contre l'avis des spécialistes de son époque de fabriquer une automobile solide bon marché destinée au plus grand nombre, la Ford T.

L'entrepreneur, donc, ne se contente pas de l'état existant. J'essaierai de l'illustrer.

Nous verrons ensuite qu'il ne peut rien ni hier, ni aujourd'hui, ni demain, sans ressources financières. Autre invariant: son action est tournée vers le client, personnage clé de l'entreprise. Enfin l'entreprise, laboratoire du changement, est aussi un lieu d'organisation du travail où certaines règles de base s'imposent en permanence.

## **L'ENTREPRENEUR, UN NON-CONFORMISTE**

L'entrepreneur tirant parti des opportunités techniques, commerciales, prend le risque - j'insiste sur la notion de risque – de lancer sur le marché des produits ou services inédits ou concurrents de ceux qui existent déjà.

Les positions établies ne l'arrêtent pas, qu'il s'agisse des entrepreneurs d'Amsterdam fondant en 1595 la « Compagnie des pays lointains » contre les Portugais qui dominent alors la route des Indes, ou d'Édouard Leclerc décidant qu'il y a une place à prendre dans le commerce en cassant les prix, ou de Kenneth Olsen le créateur, avec le général Doriot, de Digital Equipment. Il lance dans les années 60 le mini-ordinateur contre IBM, alors tout-puissant. Il crée une grande entreprise qui disparaîtra à son tour, absorbée par Compaq, un nouveau venu des années 70, son créateur ayant oublié qu'il n'y a pas en

technique de fin de l'histoire et ayant mal mesuré l'impact des microprocesseurs sur ses propres systèmes.

Les entreprises, on le sait, sont mortelles. En voici l'une des multiples preuves. Lorsqu'un pays les veut immortelles, cela donne l'Union soviétique.

Non conformiste, le véritable entrepreneur a toujours cherché à élargir son horizon.

C'était vrai des marchands vénitiens, tirant parti des faiblesses de la politique de Byzance (contrôlant toute l'économie, sauf le commerce extérieur), pour s'assurer la maîtrise des échanges méditerranéens. C'est vrai aussi de bien de créateurs d'entreprise qui sont souvent des gens venus d'ailleurs. Les Krupp étaient originaires d'Alsace, les Wendel de Flandres, William Cliff, installant à Saint-Quentin les premiers métiers à tisser de tulle au début du XIX<sup>e</sup> siècle, d'Écosse.

Ce n'est pas un hasard si les Grecs considéraient souvent les marchands comme des étrangers dans la Cité. Les entreprises dépassant les limites de la production de subsistance, ou n'étant pas entre les mains de l'État, sont depuis des siècles soupçonnées d'être multinationales, ce qui dans la bouche de bien des gens veut dire apatrides.

Mais l'entreprise, étant par nature vouée à faire plus avec moins - la productivité -, à produire plus de richesses qu'elle n'en consomme - encore un invariant -, est poussée à élargir ses débouchés, sauf à s'assurer un monopole.

Les Fugger obtiennent l'exploitation exclusive des mines d'argent de l'Empereur. Les Crétois avaient essayé d'être les seuls à dominer le grand commerce de leur temps. Rockefeller, qui avait déjà fortune faite avec les lampes à pétrole, cherchera à contrôler toute la production et la vente du pétrole industriel. La loi antitrust l'en empêchera heureusement. Chacune des treize firmes nées de l'éclatement de son empire sera rapidement plus grosse que la première Standard Oil.

Les monopoles finissent de toute manière par être brisés par l'évolution technique. Mais souvent les gens ont peur de cette évolution. Ainsi à Dantzig en 1579 apparaît un métier à tisser permettant de fabriquer de nombreux rubans en même temps. Le conseil de la ville craignant pour l'emploi détruit la machine et noie l'inventeur. On ne noie plus les inventeurs mais il arrive qu'on continue, dans certains pays, de mettre les adeptes de la société de mouvement, considérés comme portant atteinte à l'ordre, en prison.

Ces poussées permanentes de dirigisme, plus même d'interdits philosophiques, religieux, politiques, frappant l'esprit d'entreprise, expliquent ce qu'avec sa permission j'appelle l'invariant Peyrefitte: le développement n'est pas la règle mais l'exception.

Les villes libres ont toujours été plus prospères que les autres. Les périodes de croissance ont généralement coïncidé avec l'ouverture des frontières et l'élargissement des marchés comme le furent celles qui ont suivi la campagne de libre échange lancée par Richard Cobden appuyé par *The Economist* (lequel créé en 1840 finit par être un invariant), et la période actuelle démarrée en 1945, sous le règne américain, avec la mise en place progressive d'une organisation mondiale du commerce.

Pour se lancer et plus encore pour se développer en dépit des incertitudes, des variations de conjoncture (votre président ne dit-il pas qu'il faut surveiller une entreprise comme le lait sur le feu?), l'entrepreneur prompt à réagir doit aussi avoir une forte dose de patience ou d'endurance.

Bessemer mit plus de quinze ans avant de faire admettre son procédé. Nombre d'entreprises brillantes par la suite ont frisé ou connu au départ la faillite comme Téliémécanique (désormais dans Schneider) sans oublier Saint-Gobain quand il s'appelait Manufacture royale des glaces de France.

## **DES CAPITAUX QUI RAPPORTENT**

On débouche par ce rappel sur une exigence permanente. Pour créer et surtout développer une entreprise il faut du capital, réalité qu'on a longtemps essayé de contourner en France en prétendant faire du capitalisme sans capital.

Quand un marchand méditerranéen décidait de partir pour les Indes afin d'y échanger des produits, il formait l'équivalent d'une commandite, avec un ou plusieurs associés, avançant de l'argent, et un capitaine de navire ou meneur de caravane. Très tôt ce type de société fait son apparition puisqu'on en trouve des traces dans le Code Hammourabi (XVIII<sup>e</sup> siècle av. J.-C.) avec, dès cette époque, l'amorce de quelques règles comptables ou à tout le moins de références entre partenaires qui varieront selon les lieux et les époques et prendront leur forme moderne en Italie, notamment à Florence.

Qui dit placement ou maniement d'argent dit forcément comptes vérifiables. Les Templiers qui gardaient les biens des Croisés avaient à cœur de leur « rendre compte ». Par ailleurs, très tôt, des transactions se sont opérées à distance, leurs règlements exigeant des relevés identiques chez les parties en cause. Les marchands sont donc devenus comptables et certains d'entre eux banquiers.

Les entrepreneurs de production ont également eu besoin de capitaux, généralement familiaux ou amicaux, et de comptes pour y voir clair dans leur activité. La maîtrise des coûts est cependant intervenue assez tard, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la rareté des produits ayant favorisé pendant longtemps des ventes à prix élevés.

Le problème de la rémunération de l'argent a toujours été sujet de débat. On connaît les condamnations de l'intérêt par les religions ou Aristote. Or comment pratiquer l'échange sans prêts, l'investissement sans capital et actionnaires et trouver les ressources nécessaires sans les rémunérer ?

Des accommodements ont été trouvés avec le ciel. Déjà les prêtres des temples égyptiens pratiquaient l'intérêt. Au XII<sup>e</sup> siècle l'Église, dont les papes et les prélats endettés recouraient à des « usuriers », se dit qu'il était injuste de les condamner à l'enfer. Elle voulut leur accorder une chance de salut en les faisant passer au Purgatoire avant le Paradis, séjour d'autant plus court qu'ils financeraient ses « bonnes œuvres ». L'obstacle de l'intérêt levé (L'un des principaux artisans de cette évolution fut le dominicain Antonio Nicole, Pierozzi, fils d'un marchand florentin, qui fut archevêque de Florence, et canonisé par la suite.) restait - et il dure encore dans des pays comme la France - le préjugé de l'opinion contre la spéculation, c'est-à-dire l'anticipation, et contre le fait que l'on puisse gagner de l'argent en le faisant travailler en Bourse.

Les mécanismes boursiers existent pourtant depuis des siècles. Les Vénitiens pariaient sur la réussite d'une mission lointaine comme aujourd'hui les actionnaires parient sur la réussite d'un nouveau venu dans le paysage des services informatiques. La Bourse a précédé le développement économique anglais.

Un nombre croissant de personnes sont parties prenantes de ces mouvements d'argent avec la montée de l'actionnariat populaire et collectif. Pendant longtemps les sociétés étaient pour la plupart sous forme personnelle ou équivalente (par commandite, chacun étant responsable sur ses biens de l'engagement de tous). Cette pratique s'est prolongée jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Les besoins en capitaux avec l'essor des chemins de fer et de « l'entreprise de production » étaient devenus tels que quelques associés, même riches, ne pouvaient plus suffire à souscrire les sommes nécessaires aux équipements nouveaux. Il fallut alors recourir aux sociétés anonymes faisant appel à l'épargne du « grand public », chaque actionnaire n'engageant que la somme souscrite.

Adam Smith, père spirituel du libéralisme, s'était opposé en son temps à la formule débouchant selon lui sur le risque de voir le « management » chercher la puissance de l'entreprise plutôt que sa rentabilité.

La société anonyme ne s'en développa pas moins. Elle débouche dans la période contemporaine sur un capitalisme renouvelé, celui des fonds de pension, financés notamment par les retraites par capitalisation, devenant les principaux propriétaires des entreprises cotées.

Plus de la moitié du capital des grandes entreprises françaises n'est-il pas en train de devenir international ? Cela peut contribuer demain à accentuer une césure ancienne entre les « petits » et les « gros », et surtout entre les entreprises dirigées par des « directeurs », gestionnaires de capitaux lointains, et les entrepreneurs patrimoniaux qui animent une affaire qui leur appartient.

Mais l'argent étant ce qui circule le mieux dans le monde, la quête des capitaux est l'une des formes les plus actives de compétition entre les pays. Les éco-mondes chers à Fernand Braudel étaient déjà des structures faites pour attirer les entrepreneurs, les marchands, les échanges et les capitaux. Aujourd'hui encore ce ne sont pas seulement les entreprises qui sont en compétition, mais les pays. Quoi qu'il arrive demain plus encore qu'hier, la vie économique et celle des entreprises ne pourront pas être dissociées des phénomènes monétaires, financiers et du caractère attractif ou dissuasif des politiques économiques à l'égard de l'argent.

## **LE CLIENT, LA PERSONNE LA PLUS IMPORTANTE**

L'apparition du client remonte très haut dans l'histoire puisqu'on trouve des traces de commerce dès l'âge de la pierre taillée. Mais l'invention du client moderne (souvent une cliente) est l'œuvre d'Aristide et de Marguerite Boucicaut. Bien avant les traités de marketing, ils faisaient afficher sur les murs du *Bon Marché*, dès les années 1860, le bréviaire suivant à l'intention des employés: « Le client est la personne la plus importante de cette maison. Le client ne dépend pas de nous, nous dépendons de lui. »

Au passage notons que, lorsqu'on parle de client, il ne faut pas oublier les transactions de firmes à firmes. Celles qui touchent le « grand public » ne pourraient rien sans leurs fournisseurs et leurs sous-traitants. Que serait Coca-Cola sans les embouteilleurs et Renault sans Valéo, Labinal, Saint-Gobain ou Michelin?

Le marché a été et reste le lieu (de plus en plus virtuel) où l'on compare les produits et services et où l'on se compare à des concurrents. C'est aussi celui qui désigne les fournisseurs les plus recherchés. De tout temps savoir acheter est aussi important que savoir vendre.

La clientèle a beaucoup évolué. Dans les temps anciens et jusqu'à l'ère industrielle elle était surtout constituée de bourgeois des villes disposant de ressources monétaires et de princes captant une bonne partie des impôts pour entretenir leur armée, leur cour, et leur propre train de vie.

Les entreprises répondaient à leur attente de produits rares, de luxe, et aussi d'armes qui ont constitué très tôt une activité majeure. Le père de Démosthène fabriquait des épées et des boucliers. De nombreux châteaux du Périgord ou de Bourgogne ont été construits à côté de forges produisant des canons pour le roi de France, au demeurant lui-même premier sidérurgiste du pays au XVIII<sup>e</sup> siècle.

Certes les artisans avaient aussi leurs chalands mais dans un espace limité et en nombre restreint. Au XVI<sup>e</sup> siècle, l'économie marchande, celle qui sautait les frontières, les villes ou les régions, représentait à peine le 1/10 000 de l'activité (selon les évaluations de Pierre Chaunu). C'est pourtant ce 1/10 000 qui servira de base aux développements de la société industrielle. Ce n'est pas le rôle du client qui s'est modifié dans l'histoire. C'est son ampleur.

Les entreprises textiles, qui depuis les temps les plus anciens ont été les premières en nombre, et particulièrement celles de coton (de plus en plus utilisé dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle), ont joué un rôle essentiel dans l'élargissement du marché. En 1860 encore les salariés de l'industrie cotonnière représentent en France le tiers des effectifs. Mais à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle les entreprises de consommation autres que textiles se multiplieront.

Quand une entreprise meurt, ce qui est le risque constant qui pèse sur elle, on peut y trouver maintes causes, mais le plus souvent c'est en raison d'une perte de clientèle ou d'un changement de nature du marché. Ainsi, après l'ouverture du canal de Suez les paysans cévenols qui « éduquaient » le ver à soie pour les besoins des familles lyonnaises voient bientôt leur commerce anéanti par les importations chinoises inondant le marché européen à des prix défiant toute concurrence. Il y eut protestations et pétitions, comme aujourd'hui contre le *dumping* social. Mais à terme elles sont toujours impuissantes à ressusciter les positions que l'on croyait acquises.

## **L'ENTREPRISE, LIEU D'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Le travail proprement dit a été considéré différemment selon les époques de l'histoire. Xénophon dans *l'Économique* constate que les artisans pris par le travail sont trop épuisés pour s'occuper de leurs amis et de la cité. Le mépris pour le travail était d'autant plus grand que l'esclavage a fourni longtemps la principale énergie nécessaire à la production. Le christianisme a contribué à promouvoir le travail, mais plus sous sa forme terrienne que marchande. C'est le développement de l'industrie de production qui a fini par donner au travail ses lettres de noblesse grâce en partie aux syndicats et aux libéraux soucieux de faire reconnaître l'apport des personnes à la vie économique. Mais quelles que soient les époques, l'organisation du travail et la conduite des entreprises ont toujours entraîné l'exigence d'une direction, d'une hiérarchie, de règles régissant les rapports entre les acteurs de l'entreprise. Les formes de direction changent en fonction de l'évolution des mœurs et des législations, mais il reste toujours la nécessité d'une direction.

Au fur et à mesure que les entreprises grandissent et s'implantent en plusieurs régions et pays, le management se transforme. Tant qu'il était possible de commander à la voix et au geste, c'est le management personnel qui l'a emporté. Mais à partir du milieu du

XIX<sup>e</sup> siècle il a fallu l'organiser (en n'oubliant pas que les compagnies italiennes ou flamandes connaissaient déjà la décentralisation des responsabilités et la mise en place de procédures de contrôle). Le management moderne est devenu plus « scientifique » avec la formation de « managers », essentiellement aux États-Unis qui ont donné le « la » en la matière et continuent de répandre par ce biais leur philosophie des affaires.

Mais, quel que soit le mode de direction, les acteurs de l'entreprise ne peuvent pas agir sans disciplines. Celle de la division du travail n'a pas été inventée par Taylor. Déjà on en trouve des traces dans des « usines » de taille du silex ou les chantiers navals de Venise. Avec l'évolution des techniques elle s'est généralisée.

Autre exigence qui s'est progressivement imposée: la discipline des horaires. On ne saurait oublier l'importance, dans le développement des activités, de la création des horloges dont les inventeurs furent Giovanni Dondi à Padoue en 1344 et Richard Wallingford, abbé de Saint-Albans, un peu plus tôt en Angleterre.

La mesure du temps a dès lors été un facteur majeur d'organisation. Mais à chaque évolution technique correspond une certaine approche du temps. Elle était quasi napoléonienne (tous les lycées se réveillant à la même heure) à l'époque des chemins de fer (la nécessité de maîtriser les trafics). Pendant la période taylorienne, la mesure du temps à la seconde l'a parfois emporté sur la recherche de la qualité mais elle a largement contribué à développer la productivité, donc le pouvoir d'achat.

Le temps de l'ère l'informatique sera différent. Avec la possibilité du sur-mesure pour les horaires, avec le souci de faire tourner le plus possible les équipements coûteux, celui aussi d'être prêt à répondre aux demandes des clients qui varient selon les saisons, on s'oriente vers des formes d'organisation du travail et du temps qui nous paraissent très nouvelles mais qui ne sont pas totalement inédites.

Alors que pendant des décennies les entreprises menaient une politique d'intégration, elles travaillent désormais avec un nombre important de partenaires, ce qui explique que, même si les concentrations conduisent à la formation de groupes de plus en plus importants par leur surface financière, le nombre des entreprises, notamment petites et moyennes, ne cesse de croître (La taille moyenne des entreprises se réduit - en dépit des fusions. Depuis 1970 la taille moyenne des entreprises américaines a en effet diminué d'environ 20 %, qu'on la mesure par le nombre d'employés, par le chiffre d'affaires ou par la valeur ajoutée (cf. Sylvain Wickham et Patrick Joffre, *Le marché demain*, Éd. Management)).

Aujourd'hui le contact avec les clients prime. La capacité de décision doit se développer à la base. Les sièges sociaux s'allègent. Les entreprises soucieuses de consacrer leurs moyens à l'essentiel de leur métier, au cœur de leur activité, et d'être en mesure de s'adapter aux fluctuations du marché, rapprochent la hiérarchie du terrain et externalisent un grand nombre de tâches.

Certains réseaux de travail du XIII<sup>e</sup> ou XIV<sup>e</sup> siècle qui ont survécu à tous les changements préfiguraient ces évolutions. Le Prato emploie aujourd'hui à peu près 60 000 personnes comme en 1350 pour un chiffre d'affaires qui est évidemment différent mais dans des structures toujours aussi flexibles.

Bien entendu, les évolutions en cours modifient la vie dans l'entreprise. Le modèle Microsoft, pour prendre un symbole, l'emporte progressivement sur le modèle Ford, le souci de rapidité de réaction sur celui de l'ordre hiérarchique. Ces changements sont durs à vivre pour les générations habituées au travail taylorien (alors que les

générations précédentes avaient du mal à s'y plier), mais finiront par s'imposer en entraînant de nouveaux types de rapports sociaux, comme l'ont fait en leur temps la machine à vapeur et la production standardisée.

## **HIER, AUJOURD'HUI, DEMAIN**

Pour demain, une certitude : nous sommes entrés, je le répète, dans l'ère informatique. Mais l'entreprise demain comme hier dépendra de l'environnement culturel et politique qui mériterait évidemment de longs développements.

Je ne m'y lancerai pas. En revanche, je voudrais faire état de l'une des observations que j'ai pu faire en menant récemment une enquête sur l'évolution du management dans une cinquantaine de groupes mondiaux. Tous les dirigeants interrogés soulignent le besoin dans les entreprises d'un nombre croissant d'hommes et de femmes ayant des comportements d'entrepreneurs, et cela dans tous les secteurs de la compagnie.

On assisterait, si la multiplication du nombre des « entrepreneurs » se confirmait, à une évolution historique. Une société dans laquelle au sein des entreprises la mentalité de l'entrepreneur remplacerait le conformisme de la discipline hiérarchique, une société où le travail serait plus autonome, aurait à la longue des comportements différents de celles marquées par les organisations de type bureaucratique et le salariat généralisé. Mais les entreprises n'en seraient pas moins soumises aux invariants que j'ai essayé de présenter et qu'en conclusion je rappelle

- elles n'existent pas sans entrepreneur innovant;
- elles sont mortelles ;
- elles ne peuvent rien sans rentabilité ni ressources financières, donc des comptes et de la productivité
- elles dépendent du client ;
- elles sont tenues de trouver les modes d'organisation qui permettent de mobiliser tous les acteurs qui travaillent pour elle en vue de la réalisation d'un objectif commun;
- elles ne se développent bien que dans un climat de libertés
- elles sont, en dépit des tentations protectionnistes, contraintes d'être ouvertes sur le monde si elles veulent grandir;
- elles sont dotées d'un système d'autorégulation qui agit (disait Louis Armand) comme le cœur, les reins, les poumons d'un organisme vivant. Et c'est pourquoi elles se sentent plus à l'aise dans le changement que les administrations des États qui ont tendance à répéter le passé, changement qui est finalement l'invariant majeur de la vie des entreprises.

## **Orientations bibliographiques**

- Alfred Chandler, *Strategy and structure*, The MIT Press, 1962.  
Pierre Chaunu et Louis Dumon, *Histoire économique et sociale du monde*, Pierre Léon (dir.), Armand Colin, 1997.  
Paul Hazard, *La crise de confiance européenne*, Fayard, 1961.  
Alain Peyrefitte, *Du miracle en économie*, Odile Jacob, 1995.  
*Le marché demain*, sous la direction de Sylvain Wickham et Patrick Joffre, Caen, Éditions EMS.  
*Entre le marché et l'État*, Maurice Lévy-Leboyer et Jean-Claude Casanova (dir.), Gallimard.  
Michel Drancourt, *Mémoires de l'entreprise*, Robert Laffont, 1993.

Id., *L'entreprise dans la nouvelle économie mondiale*, PUF, « Major », 1996.

Id., *Leçon d'histoire de l'entreprise, de l'Antiquité à nos jours*, PUF, « Major »,  
1998.