

Peter H. Werhahn

# **L'ENTREPRENEUR**

**Sa fonction économique et  
sa responsabilité sociale**

Pour A.M. et à la mémoire de P.

**Ordo socialis**

**Original** (published in German):

Peter H. Werhahn

**DER UNTERNEHMER. SEINE ÖKONOMISCHE FUNKTION UND  
GESELLSCHAFTSPOLITISCHE VERANTWORTUNG**

Editor: ORDO SOCIALIS

Publishing Company: Paulinus-Verlag, Trier, 2. Auflage 1990

ISBN 3-7902-5200-X

**Translation and digitalization sponsored and organized by:**

ORDO SOCIALIS

Academic Association for the Promotion of Christian Social Teaching

Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung der Christlichen Gesellschaftslehre e.V.

The members of the board are published in the impressum of [www.ordosocialis.de](http://www.ordosocialis.de)

Head Office: Georgstr. 18 • 50676 Köln (Cologne) • Germany

Tel: 0049 (0)221-27237-0 • Fax: 0049 (0)221-27237-27 • E-mail: [gf@ordosocialis.de](mailto:gf@ordosocialis.de)

**French edition:**

Translation: Alexandre Schramme, Bruxelles

© ORDO SOCIALIS, Cologne, Germany, 1991

Editorial Assistent of the print version: Wolfgang Fischer

Edition ORDO SOCIALIS, Paulinus Druckerei GmbH, Trier 1991, first edition

in cooperation with l'Insitut International de la Fondation Konrad Adenauer

Rathausallee 12 • 5205 St. Augustin 1 • Germany

Tel: 02241 – 24 60 • Fax: 02241 – 24 65 08

ISBN 3-7902-5203-4

Digitalized by Jochen Michels 2006, Layout by Dr. Clara E. Laeis

**The rights of publication and translation are reserved and can be granted upon request.  
Please contact ORDO SOCIALIS.**

# CONTENU

INTRODUCTION .....	5
PRÉFACE .....	6
I. L'ORIENTATION DU PROCESSUS ÉCONOMIQUE: L'ÉCONOMIE PLANIFIÉE ET L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ .....	7
La nécessité de planifier - L'économie centralement administrée - L'économie de marché.....	7
II. L'IMAGÉ DE L'ENTREPRENEUR AU COURS DE L'HISTOIRE .....	8
Dans l'Antiquité - Au Moyen Âge chrétien - L'éthique économique catholique au 13ème siècle - L'interdiction de l'usure -Les racines socio-psychologiques de l'hostilité envers l'entrepreneur - La position libérale - La première définition du rôle de l'entrepreneur: Schumpeter - Karl Marx .....	8
III. L'HISTORIQUE DE L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ ....	11
Adam Smith et David Ricardo - Les imperfections de l'appareil concurrentiel - La révolution industrielle au 19ème siècle - Les forces opposées: le marxisme et le mouvement social-chrétien - L'économie comme automate - Le renouvellement de la théorie libérale: Eucken et Böhm - Théorie et pratique de l'économie sociale de marché ...	11
IV. LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ.....	15
Que fait un entrepreneur? - L'entrepreneur créateur: grandes et petites innovations - La rentabilité de l'entreprise individuelle comme condition de base - La signification économique et sociale du profit - Le profit et l'envie - Le profit comme mobile de l'action - Les profits injustifiés - La maximisation du profit et l'objectif de l'économie - La conception moderne de la fonction d'entrepreneur - L'entrepreneur mandaté: le manager - La compétence sociale de l'Etat - La coordination des hommes comme nouvelle fonction de l'entrepreneur .....	15
V. LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS L'ENSEIGNEMENT SOCIAL CATHOLIQUE .....	20
L'enseignement social n'est pas une théorie économique - Le traitement des problèmes concernant les systèmes économiques - Les principes majeurs des systèmes sociaux - La compétence éthique de l'Eglise - L'entrepreneur vu par l'enseignement social catholique - La tendance à donner priorité à la distribution sur la croissance - La Bible et la philosophie de la croissance -Nul ne doit être abaissé au rang de simple objet -Les lois économiques sont récemment prises au sérieux .....	20

VI. L'IMAGE DE L'ENTREPRENEUR: DE LOIN, DE PRÈS ET PAR SOI-MÊME.....	25
Les différences entre les « images » - Les problèmes spécifiques des grandes entreprises - L'image de l'entrepreneur s'est améliorée grâce à la prospérité accrue - Résultats d'un sondage effectué en 1983 en République fédérale d'Allemagne - L'influence des prestations sociales de l'entreprise - L'image à distance aux Etats-Unis - Le rôle des intellectuels - Quelques leçons pour les entrepreneurs .....	25
VII. L'ENTREPRENEUR MODERNE: THÉORIE ET PRATIQUE DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE .....	29
1. La pression de la concurrence .....	29
2. La tentation dirigiste .....	30
3. L'économie souterraine .....	31
4. L'environnement .....	32
5. La gestion des ressources humaines .....	33
6. La culture d'entreprise .....	35
<i>Corporate Ethics: A Prime Business Asset</i> .....	35
<i>In Search of Excellence : Successful American Companies</i> .....	37
BIBLIOGRAPHIE .....	39

## INTRODUCTION

Ces dernières années, le système d'économie de marché a partout dans le monde retrouvé de l'estime. Même les pays socialistes ont fait de timides -bien que vaines - tentatives d'introduire des éléments de l'économie de marché dans leurs économies planifiées. Avec l'écroulement du communisme dans le monde entier, l'économie de marché - souvent désignée à tort sous le nom de capitalisme - a commencé son avancée victorieuse car elle est plus en harmonie avec la nature humaine.

Malgré sa supériorité économique et sociale - en particulier dans sa manifestation dans une économie sociale de marché -, il y a, même dans les pays industrialisés de l'Occident, un manque extraordinaire d'informations sur la manière dont fonctionne l'économie de marché. Les Eglises chrétiennes continuent à adopter une attitude quelque peu réservée envers les éléments de base de ce système: le marché, la concurrence et l'activité de l'entrepreneur. L'entrepreneur, qui est la pièce maîtresse du système d'économie de marché, n'est pas adéquatement reconnu dans la doctrine sociale de l'Eglise catholique.

Nous croyons le moment venu pour l'enseignement social catholique de combler ce déficit. Peut-être le centenaire de « Rerum Novarum » en 1991 en fournira-t-il l'occasion. La présente publication est destinée à donner une impulsion dans cette direction. Elle veut aussi aider à adoucir le remplacement des économies socialistes dirigées par le système d'économie de marché en Europe de l'Est. Ceci requerra un large consensus parmi la population et spécialement parmi les leaders de l'opinion publique. Enfin, nous serions heureux si les événements en Europe de l'Est parvenaient à convaincre les pays en voie de développement que leur avenir repose également sur l'économie de marché dont l'entrepreneur est un élément-clé.

Cornélius G. Fetsch  
Johannes Stemmler

Cologne, juin 1990

## PRÉFACE

Ce dossier a pour sujet l'entrepreneur, sa fonction économique, son rôle dans la société et ses responsabilités socio-éthiques. Il s'adresse en premier lieu non pas aux entrepreneurs, mais à ceux qui veulent comprendre leur rôle, tâches et responsabilités.

Normalement, personne n'ose juger les professions pour lesquelles il n'est pas qualifié. Ceci est particulièrement vrai pour les professions indépendantes telles que les avocats, les médecins, les physiciens ou les philosophes, dont les champs d'action sont plus ou moins étrangers aux profanes. Au moins, on peut observer une certaine réticence à juger les qualifications des titulaires de ces professions.

Il n'en est pas de même en ce qui concerne l'entrepreneur. Ici tout le monde semble se sentir qualifié pour porter un jugement critique malgré qu'il n'y ait presque aucune activité aussi complexe et difficile à saisir que celle de l'entrepreneur. Ses activités prennent place dans une économie de marché qui se trouve au croisement de l'économie, de la politique, du droit, de la technologie, de la psychologie et de l'éthique. Il doit constamment capter les signaux du marché pour optimiser la combinaison des facteurs de production et il doit prendre des décisions qui sont presque toujours dépendantes d'informations incomplètes et qui donc comportent un risque. Il travaille dans un système d'actions-réactions composé de nombreuses influences interdépendantes. Tout ce qu'il accomplit avec un regard tourné vers l'avenir implique des décisions prises dans des conditions d'incertitude. Du point de vue économique, l'effet de son travail est l'allocation de ressources. Si ses décisions sont erronées pour avoir mal interprété les signaux du marché, il en sera écarté.

Si l'on veut exprimer une opinion sur le sujet de « l'entrepreneur », si l'on veut éviter les préjugés et créer en ce faisant les conditions nécessaires à une évaluation objective, le problème doit, étant donné ces réalités complexes, être présenté sous tous ses aspects. Ceci comprend une explication des racines historiques et de l'évolution de l'image de l'entrepreneur et du système de marché dans lequel il agit, ainsi qu'une comparaison avec l'économie centralement administrée. Ce n'est que dans ces conditions que l'on peut espérer que les activités importantes, tant du point de vue social qu'économique, de l'entrepreneur pourront être comprises et correctement jugées.

Au moment de la préparation de cet écrit, des changements politiques révolutionnaires se sont déroulés en Europe de l'Est qui aspirent à un ordre politique et économique nouveau et libre. Aussi, la présentation de l'économie sociale de marché et du rôle de l'entrepreneur en son sein est-elle devenue davantage d'actualité. Car la plupart de ces pays manquent d'entrepreneurs et ne connaissent pas les règles de fonctionnement de l'économie de marché.

# I. L'ORIENTATION DU PROCESSUS ÉCONOMIQUE: L'ÉCONOMIE PLANIFIÉE ET L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

## La nécessité de planifier - L'économie centralement administrée - L'économie de marché

L'action humaine est loin d'être toujours planifiée; elle est souvent déterminée par la chance, parfois chaotique; il n'est pas rare qu'elle soit imitative ou enjouée. Par contre, l'activité économique doit toujours être planifiée et rationnelle si l'on veut qu'elle réussisse. Les défenseurs de la planification étatique de l'économie font remarquer à juste titre que même dans une économie de marché, les entrepreneurs agissent conformément à un plan - c'est-à-dire qu'ils élaborent des plans à court, moyen et long terme pour leurs opérations économiques. Le besoin d'une planification économique résulte de la rareté des biens et des services mis à la disposition de l'humanité. L'individu cherche avec ses forces et ressources limitées à satisfaire ses besoins au mieux qu'il peut. Sans planification, c'est-à-dire sans évaluation préalable de la portée des différentes décisions possibles et de leur combinaison optimale, il ne peut y avoir d'activité économique, même si en réalité l'individu n'est pas toujours conscient qu'il est en train de planifier. La question décisive en ce qui concerne l'évaluation d'un système économique est de savoir *qui planifie*. Il y a ceux qui croient que toute planification devrait être faite par l'Etat pour obtenir les résultats optimaux. L'économiste allemand Walter Eucken a inventé le terme « économie centralement administrée » pour décrire *le système où l'Etat guide le processus économique*. La plupart des défenseurs d'un tel système se nomment « socialistes ». Après presque 70 ans d'économies planifiées dans les pays socialistes, nous sommes obligés de constater que la solution présentée par celles-ci a échoué. Depuis l'automne 1989, les événements dramatiques en Europe de l'Est ont confirmé ce jugement.

A l'opposé de l'économie centralement administrée, il y a le processus économique guidé par le principe des prix du marché qui sont issus de la concurrence entre les représentants de l'offre et de la demande. C'est ce que l'on appelle l'économie de marché. La planification y est répandue entre une multitude d'individus. Autant l'économie planifiée est caractérisée par la contrainte, autant l'économie de marché est empreinte de liberté. Les décisions prises par les individus n'y sont pas guidées par un plan central d'ensemble mais par les signaux émis par les prix des biens et des services. L'entrepreneur, qui décide des investissements et des productions suivant les signaux du marché, joue dans un tel système un rôle-clé. Dans une économie de marché fonctionnant convenablement, les prix du marché veillent à ce que les biens et les services se déplacent vers leur meilleur hôte ; ceci vaut aussi bien pour les producteurs que pour les consommateurs. C'est pourquoi il faut permettre que tous les prix, non seulement ceux des biens de consommation, mais aussi ceux de tous les produits intermédiaires et des matières premières, soient formés librement afin qu'ils puissent remplir leur rôle directeur. Toutefois, l'économie de marché ne peut fonctionner si l'Etat n'assure pas le cadre institutionnel adéquat. Dans cette mesure, même l'économie de marché ne peut se passer de l'exercice d'un contrôle public, pour autant qu'il se place dans les limites fixées par le principe de « l'intervention conforme aux règles du marché » (Röpke). L'existence d'un ordre juridique efficace est vitale -spécialement une législation adéquate sur la concurrence - pour éviter que le système de marché soit battu en brèche par des arrangements contraires au marché conclus entre les parties prenantes. Il n'est pas tellement important pour le fonctionnement du système de marché que la concurrence soit parfaite, mais qu'il y ait en réalité une vraie concurrence. La base de tout est la reconnaissance de la propriété privée et l'application du principe « pacta sunt servanda ». Ceci garantit que la liberté d'opération économique ne sera pas mise à mal par l'arbitraire ou l'abus de pouvoir. La propriété privée n'est pas seulement une condition préalable au fonctionnement de l'économie de marché, elle est simultanément la garantie éthique de la liberté et de la dignité de l'Homme.

## II. L'IMAGE DE L'ENTREPRENEUR AU COURS DE L'HISTOIRE

**Dans l'Antiquité - Au Moyen Âge chrétien - L'éthique économique catholique au 13ème siècle - L'interdiction de l'usure - Les racines socio-psychologiques de l'hostilité envers l'entrepreneur - La position libérale - La première définition du rôle de l'entrepreneur: Schumpeter - Karl Marx**

La compréhension du processus économique et du rôle **que** l'entrepreneur y joue a connu une histoire longue et variée.

Dans l'Antiquité et durant de longues périodes de l'histoire de l'Eglise chrétienne, les activités des marchands, commerçants et entrepreneurs étaient considérées comme « inférieures », « détestables » et « pécheresses ». Ceci remonte à Aristote qui considérait le style de vie *otium cum dignitate* du philosophe comme plus valable que le travail du marchand auquel manquait par trop la paix intérieure: ses activités équivalaient à du *negotium*, ou de l'affairement. C'est ainsi qu'Aristote devait fulminer contre les pensées d'argent de son époque et la destruction de « l'ordre naturel de la société » qu'elles provoquaient apparemment. Saint Chrysostome, Archevêque de Constantinople à la fin du 4ème et au début du 5ème siècles, croyait que les marchands pouvaient à peine vivre une vie sans péché. Thomas d'Aquin aussi considérait que la profession des commerçants était entachée d'infériorité morale. Enfin, il est dit dans l'important manuel de droit canonique de Gratien (12ème siècle) qu'il est difficile pour un marchand de plaire à Dieu.

Les livres de l'Ancien Testament et l'enseignement du Christ concernant les riches ont également contribué à forger l'image négative de l'entrepreneur tout au long de l'histoire jusqu'à nos jours. Il existe dans l'Ancien Testament un texte souvent cité (Deutéronome 23, 19-20) qui interdit de toucher des intérêts. Dans l'interprétation qui est faite des discours de Jésus sur les riches, on perd de vue qu'au sens de l'Evangile, on entend par cette notion les riches stériles et prodigues, mais non la « richesse » moderne qui est issue de la contribution créatrice de l'activité entrepreneuriale au bien commun. L'opulence stérile de luxe, qui est condamnée dans la Bible, se retrouve actuellement non pas tellement dans les pays dits capitalistes, mais plutôt dans les sociétés pré-capitalistes, organisées sur une base féodale, de certains *pays en voie de développement*.

C'est surtout Johannes Messner qui a montré avec insistance qu'en dépit du verdict moral de Saint Thomas, l'éthique économique catholique du 13ème siècle avait découvert l'entrepreneur. Elle avait découvert en effet l'importance de la fonction entrepreneuriale dans la réalisation de l'objectif économique du bien commun. Dans le jugement des commerces bourgeonnants, on appliquait le critère du bien commun. Selon ce critère, la fonction d'entrepreneur était sensée répondre à l'intérêt général de telle sorte que les profits qui s'ensuivaient ne donnaient point naissance à des scrupules moraux. Tout en adhérant à la théorie médiévale de l'argent selon laquelle l'argent est en soi stérile, les moralistes sociaux de l'époque soutenaient que les profits entrepreneuriaux n'étaient pas contraires à l'interdiction de l'usure. De cette manière, l'interdiction de l'usure a encouragé l'esprit entrepreneurial : l'intérêt sur les prêts était interdit, tandis que le profit du capital provenant d'une activité entrepreneuriale était admis. Plus tard, des historiens de l'économie, tels que Werner Sombart, ont fait ressortir l'importance considérable de cette distinction. Cependant, cette découverte essentielle de l'éthique sociale médiévale a trop rapidement été oubliée au profit de la vieille hostilité des théologiens et philosophes à l'égard de l'entrepreneur. En dépit du dégoût théorique que la plupart des théologiens éprouvaient pour les marchands, l'Eglise a néanmoins offert assez tôt sa protection à ces derniers. En 1074, Grégoire VII a utilisé la menace de l'excommunication pour protéger les marchands italiens contre les attaques du roi de France. Il est vite apparu que les marchands étaient considérés comme de bons chrétiens ;



ils n'étaient dès lors pas rejetés par l'Eglise, mais les bienvenus. L'attitude de l'Eglise au Moyen Âge était de plus en plus influencée par l'utilité des marchands, et tout spécialement de ceux qui assuraient la liaison avec l'Orient. La théorie et la pratique ne coïncidaient plus tout à fait.

L'hostilité manifestée par un grand nombre de théologiens et de philosophes à l'égard des entrepreneurs peut être reliée au fait qu'à l'ère préindustrielle des économies de subsistance, ménage et entreprise ne formaient qu'un, et la fonction entrepreneuriale n'y jouait qu'un rôle mineur. Mais l'aversion pour l'entrepreneur créateur ressentie durant des siècles, avait aussi *une racine socio-psychologique*. Jadis, la plupart des gens chérissaient l'image du fermier labourant paisiblement son champ: accomplissement idéal de l'existence humaine. Sa vie ne subissait pas de changements fondamentaux. Année après année, son rythme restait imperturbablement le même. Il était le symbole d'une société paisible. A l'inverse, l'entrepreneur était ajuste titre considéré comme quelqu'un dont la tâche essentielle était de modifier, au moyen de ses capacités créatrices, le cours existant des choses.

Joseph Schumpeter a décrit le processus capitaliste, dans lequel l'entrepreneur constitue la principale force motrice, comme un processus de « destruction créatrice ». Pas étonnant dès lors que des pouvoirs néfastes et destructeurs ont longtemps été attribués à cette figure. Il est une caractéristique fondamentale de l'être humain que l'attachement à son mode de vie actuel est étroitement lié à la crainte d'éléments déplaisants que des changements appréhendés pourraient provoquer. Aussi pouvons-nous comprendre que la vie du bon paysan ait été considérée dans de nombreuses et différentes cultures comme la forme idéale de l'existence humaine, tandis que l'on se méfiait de l'entrepreneur comme un personnage presque démoniaque.

Même les pères fondateurs de la science économique libérale ne laissaient aucune place à l'entrepreneur créateur. Ils le considéraient superflu. Bien qu'Adam Smith (1723-1790) ait fait la grande découverte que le processus économique doit être vu comme un cycle, il restait enfermé dans les vues mécaniques du 18<sup>ème</sup> siècle et continuait à interpréter le processus économique comme s'il s'agissait d'une loi naturelle. Il en est résulté la théorie du libéralisme du laissez-faire qui croyait que l'harmonie préétablie serait assurée sous la conduite d'une « main invisible ». David Ricardo, le second père fondateur du libéralisme de Manchester, considérait aussi l'entrepreneur comme superflu: dans sa conception, le processus économique était en quelque sorte automatique. Ces auteurs ne voyaient en l'entrepreneur que le simple *bailleur de capitaux*, le *capitaliste*, comme devait également le décrire ultérieurement Karl Marx.

L'estime élevée dont ont joui Smith et Ricardo, a eu comme conséquence que plusieurs générations ont continué ultérieurement à faire leur cette appréciation négative de l'entrepreneur créateur. Ce ne fut que beaucoup plus tard, au tournant de ce siècle, que les économistes ont reconnu le rôle essentiel de l'entrepreneur créateur pour assurer la croissance économique. Alfred Marshall (1842-1924) a ajouté aux trois facteurs de production classiques que sont la terre, le capital et le travail, un quatrième, *la organisation*. Ce n'est qu'en 1912, grâce à la publication de « La Théorie du Développement Economique » de Joseph A. Schumpeter, qu'une théorie positive de l'entrepreneur a pu de façon générale, percer et être acceptée. L'essence de la fonction spécifique de l'entrepreneur est, pour Schumpeter de découvrir et de mettre en pratique de nouvelles combinaisons des facteurs de production. Le modèle de Schumpeter est celui de l'entrepreneur créateur, la force motrice cruciale de l'innovation et par conséquent de la croissance économique.

Goetz Briefs a défini un peu plus tard une autre fonction importante de l'entrepreneur, qui est

*de garder le contrôle des prix et des coûts et de préserver un rapport proportionné entre eux.*

Pour ce faire, un système de comptabilité efficace est nécessaire au sein des entreprises. Aujourd'hui, l'utilisation de l'ordinateur permet à l'entrepreneur, d'exercer un contrôle effectif de ses propres décisions et, par conséquent, d'accomplir la tâche mise en avant par Briefs.

Il est particulièrement intéressant de noter que la théorie d'Adam Smith a constitué l'un des points de départ des réflexions de Karl Marx. Pour Marx, l'entrepreneur n'était qu'un capitaliste qui investissait son capital dans son entreprise et refusait aux travailleurs la plus-value bien méritée, qu'ils étaient apparemment seuls à avoir créée; il les *exploitait* donc. Paradoxalement, l'autre source de réflexion du jeune Marx athéiste, dans sa quête socio-éthique vers plus de justice morale, se situait dans la doctrine biblique qui voyait dans la richesse un péché. C'est le mobile de l'envie, qui a conduit le socialisme aux 19ème et 20ème siècles dans l'erreur de considérer une politique de distribution pour combattre la pauvreté comme plus importante qu'une politique orientée vers la croissance. Il est pourtant remarquable que Karl Marx ait parfaitement reconnu que son idéal utopique d'une société vivant dans une abondance paradisiaque ne pouvait être atteint - s'il pouvait l'être - qu'en autorisant, dans une phase transitoire, l'entrepreneur, ô combien mal aimé d'accumuler du capital et de rendre ainsi la croissance économique possible. C'est donc par ce détour que l'entrepreneur créateur est entré dans l'enseignement de Karl Marx, comme un personnage à tolérer temporairement et ensuite à écarter lors de la Révolution.

### III. L'HISTORIQUE DE L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

**Adam Smith et David Ricardo - Les imperfections de l'appareil concurrentiel - La révolution industrielle au 19<sup>ème</sup> siècle - Les forces opposées: le marxisme et le mouvement social-chrétien - L'économie comme automate - Le renouvellement de la théorie libérale: Eucken et Böhm - Théorie et pratique de l'économie sociale de marché**

La fonction d'orientation des prix du marché, telle que la conçoivent Adam Smith et David Ricardo constitue le début de l'histoire de l'économie de marché. C'était le premier pas vers une théorie de l'économie de marché. Cependant, ses fondateurs croyaient en un processus économique totalement mécanique, guidé par une main invisible. Cela équivalait à séparer l'économie de l'homme. Dans un tel système, l'entrepreneur, théoriquement, ne jouait que le rôle de fournisseur de capitaux et non celui de force motrice du processus économique. Par conséquent, il n'y avait pas, dans un tel système, de responsabilité sociale chez ceux qui y étaient impliqués, et, donc aucune éthique économique. Ceci a conduit à une politique de pur *laissez-faire*, à ce qui a été appelé en Angleterre le libéralisme de Manchester et, aux Etats-Unis, aux excès durant la période d'expansion industrielle rapide, dont les protagonistes entrepreneurs ont à l'occasion été qualifiés de « chevaliers pillards ».

A l'inverse des libéraux de la première heure, nous connaissons aujourd'hui certains manquements de l'appareil concurrentiel qui prennent la forme de marchés imparfaits, tels que les oligopoles et les monopoles. Nous réalisons, contrairement à ce que croyaient les anciens libéraux classiques adeptes de Smith, que le système de marché fonctionne le mieux de façon semi-automatique et a besoin d'être adéquatement actionné. Si certaines demandes d'égalisation et de sécurité sociales doivent être satisfaites, nous devons essayer d'incorporer les stabilisateurs appropriés. Le système concurrentiel doit être complété par une politique sociale qui n'observe pas seulement l'homme sous l'angle fonctionnel de producteur et de consommateur, mais qui le voit comme un être humain individuel.

Il est vrai que le principe du marché est moralement bon, puisqu'il assure la fourniture optimale de biens. Toutefois, ceci présuppose une concurrence qui fonctionne et qui garantisse des effets sociaux positifs à l'orientation des entrepreneurs tournée vers le profit. En outre, certaines conditions préalables doivent exister qui assureront les ajustements sociaux. Mais il est nécessaire de souligner qu'une politique d'ajustement social ne peut être mise en œuvre si elle est menée à rencontre des lois économiques de base telles que la rareté des ressources disponibles et la nécessité d'avoir des prix couvrant les coûts.

Le chemin qui a mené de la classique économie libérale de marché vers l'économie sociale de marché a été long et douloureux.

L'industrialisation dans les pays européens depuis le début du 19<sup>ème</sup> siècle avait été marquée par la misère des masses et le prolétariat industriel. De nombreuses heures de travail, fréquemment sept jours par semaine, du matin jusqu'au soir, le travail des enfants, de bas salaires, aucune assurance maladie ni de pensions de retraite ; tous ces éléments ont caractérisé la situation du travailleur industriel pendant cette période.

Les principaux changements apportés par la révolution industrielle se sont situés dans les deux domaines suivants :

1. la transition d'une économie féodale vers une économie libérale ;
2. le foisonnement d'inventions et de découvertes techniques qui ont servi à augmenter la production de biens - à commencer par l'invention de la machine à vapeur par James Watt, voici presque 200 ans.

Malgré les circonstances favorables au développement économique, la première phase de la révolution industrielle a entraîné dans son sillage beaucoup de misère, de pauvreté des masses et de souffrance. Comment expliquer cela? L'abolition du système féodal a libéré la population rurale dont la majorité vivait encore dans des conditions de servage; cela voulait dire que, dorénavant, ces gens pouvaient tous librement se marier et fonder une famille. Tous étaient maintenant à même de fonder légalement une existence libre seulement sur leur capacité à travailler, de sorte que les restrictions quant au mariage pouvaient être levées. Il s'en est suivi une croissance de la population jusqu'alors jamais vue. La population a en un siècle triplé dans les pays industrialisés. L'Angleterre, par exemple, avait dix millions d'habitants en 1800; en 1850, elle en avait déjà vingt millions. Une meilleure médecine et une plus grande hygiène ont contribué à l'augmentation constante de l'espérance de vie. Mais, le développement économique et technique, bien que fort rapide, ne pouvait pas marcher du même pas que le taux d'augmentation de la population. Le nombre d'emplois augmentait rapidement dans les nombreuses nouvelles usines, mais la natalité augmentait plus vite encore, et par conséquent aussi le nombre de ceux qui étaient à la recherche d'un travail. Telle était la véritable cause du phénomène en soi tellement contradictoire de la misère prolétarienne des ouvriers durant la première phase de la révolution industrielle.

Il est en effet exact que le système économique libéral a contribué au fait que les salaires de ces masses sans biens ont été comprimés au-dessous du rapport - déjà bas en soi - de leur travail. Ce fut grâce aux syndicats que cette marge d'«exploitation», c'est-à-dire la différence entre le salaire réel et le salaire juste et possible, a pu être réduite peu à peu.

La misère de la classe ouvrière industrielle dans les premières années de l'industrialisation a donné naissance aux révoltes des prolétaires indigents qui déchargeaient leur rage impuissante en s'en prenant aux machines dans lesquelles ils voyaient leur ennemi. De tels soulèvements se sont produits dans les industries textiles en Angleterre, mais aussi en Allemagne.

Des forces politiques ont commencé à prendre forme en essayant d'éliminer les injustices sociales existantes ou au moins de les atténuer. Dans différents pays, on a adopté des lois limitant les heures de travail, et en particulier le travail des enfants. Karl Marx et Friedrich Engels ont publié, en 1848, à Londres le Manifeste Communiste que l'on peut considérer comme le certificat de naissance du mouvement international révolutionnaire des ouvriers. C'est dans ce document, qui a produit ses effets jusqu'au vingtième siècle, que les principes du soi-disant communisme scientifique ont été élaborés: une vue matérialiste de l'histoire, la théorie de la lutte des classes, et la dictature du prolétariat comme finalité politique. Il se terminait par le cri de guerre: « Prolétaires de tous les pays, unissez-vous! ».

Ceci a été le début du mouvement international socialiste des ouvriers. C'est surtout en Angleterre, dans le dernier quart du 19<sup>ème</sup> siècle, qu'a commencé la montée des syndicats. Cependant, ce n'étaient pas seulement des hommes politiques et des syndicalistes qui se sont retournés contre le libéralisme du laissez-faire et contre ses excès, mais aussi des économistes. Dans la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, il s'est développé en Allemagne ce qui était connu sous le nom de socialisme académique, et en Angleterre la Fabian Society (Association Socialiste Anglaise). Tous deux ont exercé une influence considérable sur les intellectuels de leur pays respectif, une influence orientée vers un socialisme anti-économie de marché.

Dans les Eglises aussi, se sont levés des défenseurs des droits des travailleurs, chose que les entrepreneurs chrétiens soutenaient déjà depuis quelque temps. Bien avant Karl Marx, il y avait des intellectuels catholiques qui, comme Joseph Görres, critiquaient les conséquences sociales d'un capitalisme sans entraves. Adolph Kolping et l'Evêque Wilhelm Emmanuel von Ketteler se sont avant tout efforcés avec succès de plaider en faveur de réformes socio-

politiques au lieu d'une révolution communiste. Ils sont devenus les pionniers d'un mouvement social chrétien. Ils avaient fondé, avant Marx, des associations qui devaient devenir ultérieurement les précurseurs de nos associations sociales catholiques d'aujourd'hui, telles que le Kolpingwerk, le Mouvement des travailleurs catholiques et l'Association des entrepreneurs catholiques. Leurs activités sont finalement devenues politiquement effectives dans le Parti allemand du Centre. Plus tard, leurs revendications ont été reprises dans l'enseignement papal. Dans la première Encyclique sociale « Rerum Novarum » (1891), le Pape Léon XIII a confirmé la nécessité d'une politique sociale étatique et le droit des travailleurs à former des syndicats. Il a aussi souligné la responsabilité sociale attachée à la propriété privée qu'il a, par ailleurs, reconnue explicitement, à l'inverse du marxisme. Le Pape a dénoncé dans son Encyclique les faiblesses sociales du capitalisme en ses débuts et a fait appel aux employeurs pour qu'ils traitent leurs travailleurs de façon juste et leur paient un salaire décent.

Les lois sur la sécurité sociale sont passées en Allemagne sous Bismarck, en 1883, 1884 et 1889; elles garantissaient une protection aux travailleurs en cas de maladie, d'accident ou de vieillesse.

On peut à coup sûr affirmer que ce ne fut pas la révolution marxiste, mais bien la réforme socio-politique qui en grande partie a résolu ou à tout le moins largement atténué les problèmes sociaux dans l'Europe du 19<sup>ème</sup> siècle.

Ce mouvement socio-politique s'opposait au principe fondamental du système de Smith qui considérait l'économie comme quelque chose d'automatique où il n'y avait pas de place pour l'éthique, c'est-à-dire pour une action socialement responsable. Même maintenant, Milton Friedman, l'économiste réputé, aujourd'hui à l'Institut Hoover de l'Université de Stanford, défend la thèse que le bien commun est le mieux promu par les entrepreneurs dès lors qu'ils ne recherchent que leur intérêt personnel en ayant le profit comme objectif exclusif. Il considère l'économie comme une sphère moralement neutre, régie par ses propres lois, dans laquelle il n'y a point de place pour des aspirations socio-éthiques.

Il a fallu attendre les années '30 de notre siècle avant que la théorie économique libérale ne soit ranimée, probablement pour répondre à la propagation internationale de la pensée socialiste. Des contributions vitales sont d'abord venues de l'Ecole de Fribourg avec Walter Eucken et Franz Böhm. Ils ont reconnu que le marché comme système d'orientation ne pouvait pas être abandonné à lui-même, mais qu'il avait besoin d'un cadre de conditions compatibles avec le système pour être socialement acceptable.

Après la Deuxième Guerre Mondiale, les idées de l'Ecole de Fribourg se sont développées en Allemagne fédérale et ont donné naissance au concept de l'économie sociale de marché. Son promoteur politique fut Ludwig Erhard, le légendaire premier Ministre des Affaires économiques de la République fédérale, soutenu intellectuellement en particulier par Wilhelm Röpke et par Alfred Müller-Armack qui, lui, a inventé le terme « économie sociale de marché », ainsi que par leurs amis appartenant au cercle dit « ordo-libéral ». Ces derniers étaient convaincus que les règles du marché ne fonctionneraient à long terme que si elles étaient portées par un consensus éthique de base.

Müller-Armack a défini l'économie sociale de marché comme une économie régie par les règles du marché, mais assortie de mesures de soutien et de garanties sociales. Cette économie sociale de marché n'est pas un produit naturel mais une plante de culture délicate.

Il y avait, immédiatement après la guerre, une grande misère en Allemagne de l'Ouest. Il

manquait de tout. La plupart des installations de production avaient été détruites ou endommagées. Le résultat laissé par l'économie de guerre fortement dirigiste et la politique monétaire inflationniste était une inflation réprimée et une économie en ruine. Nombreux étaient ceux qui conseillaient d'administrer cette misère par de nouvelles mesures dirigistes, telles que le contrôle des prix, des systèmes de rationnement (cartes d'alimentation) et des planifications de la production.

A l'inverse, Ludwig Erhard a eu le courage de faire confiance aux forces créatives d'une économie libre et d'imposer les décisions nécessaires. En ce faisant, il a suivi les recommandations de l'Ecole de Fribourg dont les principaux protagonistes avaient pris conscience, après la guerre, que la cause première de la misère continue depuis 1945 n'était pas la destruction physique, mais « l'organisation vicieuse de l'appareil de production économique ».

Après une réforme monétaire radicale, imposée par les pays vainqueurs, le 21 juin 1948, éliminant l'énorme volume de monnaie en trop, Erhard a aboli les systèmes de rationnement et le contrôle des prix. De ce fait, il a permis le déploiement créatif des initiatives d'innombrables « entrepreneurs » au sens le plus large du mot - des initiatives qui avaient été jus-f qu'alors parquées et n'avaient pu s'exprimer que partiellement sur le marché noir. Le résultat a été ce que l'on a appelé - et beaucoup admiré - le miracle économique allemand, avec durant des années des taux de croissance réelle de 8 % en moyenne par an et une stabilité monétaire permanente. La condition préalable à la réussite d'une telle politique a été que certaines structures économiques de base, telles que le droit à la propriété privée des moyens de production, avaient survécu en Allemagne fédérale et qu'il y existait des entrepreneurs capables.

Selon Muller-Armack, le concept de l'économie sociale de marché repose sur trois principes :

1. La politique économique n'a de sens que si elle est conduite sur la base d'une conception d'ensemble de l'ordre social.
2. L'interventionnisme, qui cherche à atteindre plusieurs objectifs de politique économique en mélangeant de façon non systématique différents concepts, ne peut être toléré.
3. La politique économique doit être dérivée d'une seule conception socio-économique (Ordnungsidee), soit celle de l'économie de marché, soit celle de l'économie administrée. Une troisième voie qui aurait la chance de réussir n'existe pas.

L'évolution de l'économie de marché vers l'économie sociale de marché, telle que nous l'avons décrite précédemment, montre que les entrepreneurs ont dû, dans le passé, s'adapter continuellement aux conditions changeantes. Cela leur a souvent rendu la tâche plus difficile pour comprendre leur propre position et les a conduits à des malentendus concernant leur rôle. L'exemple le plus récent de conditions changeantes nous vient de l'apparition des problèmes écologiques; l'économie sociale de marché a prouvé qu'elle était mieux à même de résoudre ces problèmes que tout autre système économique.

## IV. LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ

**Que fait un entrepreneur? - L'entrepreneur créateur: grandes et petites innovations - La rentabilité de l'entreprise individuelle comme condition de base - La signification économique et sociale du profit - Le profit et l'envie - Le profit comme mobile de l'action - Les profits injustifiés - La maximisation du profit et l'objectif de l'économie - La conception moderne de la fonction d'entrepreneur - L'entrepreneur mandaté: le manager - La compétence sociale de l'Etat - La coordination des hommes comme nouvelle fonction de l'entrepreneur**

La littérature sur cette question fournit certaines réponses contradictoires, en tous les cas embrouillantes. Le fameux « homme de la rue » n'a pas, lui non plus, une image claire à l'esprit de ce qu'un entrepreneur est ou fait. La raison de cet état de choses est que la fonction principale de l'entrepreneur est de prendre des décisions et de les exécuter. Il s'agit là de processus abstraits que les profanes sont incapables d'observer. C'est pourquoi la plupart des gens s'en tiennent aux faits concrets et ont tendance à considérer l'entrepreneur comme un fournisseur de capital, comme le *capitaliste* qui avec son capital fonde une entreprise et la maintient en fonctionnement.

Cette opinion est fautive. Il suffit de se rendre compte qu'un entrepreneur peut très bien établir et diriger une entreprise avec de l'argent emprunté, c'est-à-dire avec du capital épargné par d'autres. Concernant le rôle de l'entrepreneur, ce qui importe ce n'est pas qu'il ait du capital - que ce soit le sien ou celui d'autrui -, mais ce qu'il en fera. L'interprétation « capitaliste » de son rôle n'est dès lors, manifestement pas correcte.

D'autres ont essayé de comprendre le rôle de l'entrepreneur sur la base du fait qu'il offre de l'emploi. Il est défini tout court comme *l'employeur*. A nouveau, ceci n'englobe pas son rôle spécifique. Après tout, les médecins, les avocats, les hommes de science emploient, eux aussi, du personnel ; ils sont donc également des employeurs.

C'est Schumpeter qui a donné la définition la plus connue et correcte du rôle de l'entrepreneur. Il décrit *l'entrepreneur créateur* comme quelqu'un qui, au moyen de combinaisons sans cesse nouvelles des facteurs de production, réalise des innovations et permet ainsi la croissance économique. Cette définition non plus n'est pas exhaustive. Tous les entrepreneurs ne sont pas créateurs au sens de Schumpeter. Il faudrait toutefois se rappeler que la somme des nombreuses petites innovations, qu'elles soient techniques, organisationnelles ou commerciales (méthodes de marketing !) contribue en réalité au développement économique.

Bien évidemment, les innovations spectaculaires et souvent à haut risque, qui sans cesse assurent, par étapes, une croissance économique plus rapide, revêtent une importance considérable. Il y a cent ans, c'était l'usage de l'électricité et de la chimie. Plus récemment, nous avons vu la transition des systèmes mécaniques, électriques et électro-mécaniques vers les systèmes électroniques, ce qui est allé de pair avec une miniaturisation croissante et l'évolution du software. De façon plus détaillée, rappelons-nous l'importance prise dans le monde entier par l'utilisation de matières synthétiques dans les années '40, les transistors et l'électronique dans les années '50; les premières générations d'ordinateurs sont apparues dans les années '60 et depuis les années '70, il y a eu un développement rapide dans le domaine des micro-processeurs. Notre décennie semble être le témoin de l'introduction de la *technologie génétique* dans l'économie, ce qui entraînera des changements révolutionnaires, notamment dans l'industrie alimentaire.

De telles innovations fondamentales, par lesquelles les découvertes techniques sont traduites en productions économiques et en commercialisation des produits, sont importantes, mais elles ne constituent pas la seule activité entrepreneuriale possible. En outre, les grandes innovations requièrent souvent un vaste apport de capital et encourent de lourds risques. L'innovateur original se retrouve très facilement - et ceci arrive fréquemment - en grandes difficultés économiques. Aux Etats-Unis, il y a un proverbe qui dit: « *Pioneering does not pay* ».

L'entrepreneur doit vivre avec le risque. Il en est ainsi non seulement en théorie mais aussi dans la pratique souvent la plus pénible, comme le montrent les statistiques des faillites. En 1986 et 1987, on a enregistré en République fédérale allemande le nombre suivant de faillites, c'est-à-dire d'échecs d'entrepreneurs :

1986 : 13 456

1987 : 12 058

Pour les deux années, le nombre de faillites de commerces de détail s'est élevé à 15 % et celui des entreprises relativement nouvelles (moins de 8 années d'existence) à 75 % du total.

Les définitions du rôle de l'entrepreneur, mentionnées auparavant, positives bien qu'unilatérales, contrastent avec les jugements agressifs et négatifs selon lesquels, l'entrepreneur n'est rien d'autre qu'un parasite qui abuse de sa situation pour s'approprier des profits non mérités. Selon cette conception, l'ensemble du processus économique est un jeu à somme nulle dans lequel chaque participant essaye de gagner le plus possible au détriment des autres joueurs, et dans lequel l'entrepreneur occuperait, semble-t-il, une position privilégiée. Une telle approche ne tient absolument aucun compte du processus de croissance dans lequel l'entrepreneur constitue la force motrice du développement économique.

Quel est maintenant réellement le rôle de l'entrepreneur? La réponse n'est pas simple. Tout dépend du système de valeurs socio-politiques dans lequel il doit jouer son rôle. Bien sûr, il est responsable, devant sa propre conscience morale, de ses actions et de sa propre interprétation de son rôle, mais il est en même temps influencé par, et dépendant du système de valeurs en vigueur dans la société dans laquelle il travaille. Néanmoins, il y a quelques critères importants qui s'appliquent au rôle de l'entrepreneur dans toute société libre.

L'économie de marché repose fondamentalement sur le principe de la rentabilité de l'entreprise individuelle. Ce principe est essentiel à l'action entrepreneuriale. La *rentabilité*, c'est ce à quoi Goetz Briefs pensait, quand il a décrit la tâche de l'entrepreneur comme étant de garder les coûts et les prix sous contrôle et proportionnés les uns aux autres. Cette tâche signifie qu'il doit - de façon tout à fait égoïste - rechercher le profit. Le profit, obtenu par des méthodes correctes, est l'aune à laquelle est mesurée l'action entrepreneuriale. Le rejet du profit, particulièrement répandu parmi les socialistes, en méconnaît la fonction importante dans l'intérêt du bien commun. Seul le profit permet à l'entrepreneur d'assurer la continuité de son entreprise et de risquer de nouvelles innovations pour générer la croissance. On comprend dès lors, pourquoi le leader syndical américain bien connu Samuel Gompers a déclaré un jour: « Le plus grand crime qu'un entrepreneur puisse commettre est de ne pas réaliser de profit ».

Aux Etats-Unis, les attitudes envers le profit sont moins contraintes idéologiquement qu'en Europe où le champ de vision a été rétréci par le marxisme largement répandu. En réalité, les profits sont fortement surestimés. De vastes enquêtes statistiques ont montré que les intérêts sur le capital et les profits forment environ 15 % du revenu national, de telle sorte que les salaires et les payes en constituent quelque 85 %. Il y aurait lieu en outre de rappeler que ce



que les gens appellent profit, se compose de trois éléments différents: d'abord, l'intérêt normal sur le capital investi; ensuite, le salaire auquel l'entrepreneur peut prétendre en raison de son travail ; et enfin, le reste, qui représente le véritable profit de l'entreprise. Ce reste fluctue et forme la véritable récompense de l'action entrepreneuriale réussie.

Si malgré tout le profit est si souvent critiqué et discrédité comme étant immoral, à part l'ignorance quant à l'étendue et à la fonction économique du profit, le motif de l'envie joue alors aussi un rôle important. Dans son livre consacré à l'envie, Helmut Schoeck va si loin jusqu'à la décrire comme étant la racine de toutes les théories économiques égalitaires et socialistes. Il est un principe directeur de l'économie dite de bien-être de viser le niveau d'envie le plus bas pour le plus grand nombre de personnes. Ceci est en contradiction avec la nature humaine qui trouvera toujours, quelles que soient les conditions, une raison d'envier.

On dit parfois que la maximisation du profit est le mobile le plus important de l'action entrepreneuriale. La réalité s'avère différente. Il est assurément impossible d'agir sans profit. Mais celui-ci n'est pas le mobile ultime, ni même le seul mobile, qui pousse l'entrepreneur à agir. Il est motivé par la joie de la créativité, le sens de la famille, le désir d'occuper une position forte sur le marché et le prestige social. Bien que les entrepreneurs s'efforcent de réaliser du profit, la plupart d'entre eux sont avant tout préoccupés par le maintien de l'entreprise. Ceci requiert une réflexion à long terme et souvent la nécessité de renoncer à une maximisation éphémère du profit. Le phénomène est bien connu: des profits excessifs tirés d'avantages concurrentiels passagers attirent d'autres concurrents et réduisent dès lors les chances de profits futurs. La pratique des entreprises aux Etats-Unis de payer des dividendes tous les trimestres, a introduit la tendance à réfléchir à court terme, ce qui porte préjudice à l'économie dans son ensemble.

Pour l'entrepreneur sage, il ne s'agit pas de maximiser le profit, sinon d'une « maximisation of a total situation » (la maximisation d'une situation dans son ensemble), dans laquelle le profit n'est *qu'une* composante.

On ne peut nier qu'il existe des profits injustifiés. Ils surgissent lorsque les entrepreneurs s'efforcent de contourner les règles de la concurrence. Pour rendre cela impossible, l'Etat doit assurer une législation efficace des cartels et une législation anti-trust. Les profits injustifiés apparaissent également lorsque l'Etat adopte des mesures dirigistes qui restreignent la concurrence; par exemple, lorsqu'en octroyant des licences ou en introduisant des concessions ou des quotas, il favorise certaines entreprises et leur permet de réaliser des profits monopolistes. Ces conditions prévalent dans un certain nombre de pays en voie de développement, mais elles sont rares dans les pays industrialisés.

Pour réussir, l'entrepreneur a besoin d'un don de réaliser des combinaisons créatives, d'une imagination réaliste, d'un talent de coordination et d'énergie. Il peut faire un usage impitoyable et individualiste de ses capacités, mais il peut aussi les employer d'une manière socialement responsable.

Même l'entrepreneur impitoyablement individualiste peut servir le bien commun économique, en réussissant et en contribuant ce faisant au bien-être matériel de la société. Les libéraux à tous crins au sens classique du terme, tels que Friedman, vont jusqu'à considérer l'usage des profits à des fins sociales comme inadmissible. L'unique responsabilité sociale dans l'économie que Friedman admettra, est celle d'accroître les profits par un usage correct des ressources. Ce type d'entrepreneur favorise la caricature du patron égocentrique dont le seul motif est le profit et qui s'enrichit au détriment de ses employés et des consommateurs.

Friedman et ceux qui pensent comme lui ne comprennent pas que, bien que l'économie soit un système rationnel, ayant ses propres lois, elle est néanmoins encastrée dans un contexte culturel d'ensemble. Aussi les entrepreneurs doivent-ils agir de telle manière qu'ils atteignent l'objectif de l'économie qui est, selon Werner Sombart, « la fonction culturelle d'assurer le bien-être ». Il convient dès lors de prendre aussi au sérieux, pour le bénéfice de tous, l'aspect humain de l'activité économique. Dire ceci, c'est rejeter la conception de l'entrepreneur total, celui qui ne peut réfléchir qu'en termes de réussites économiques, et auquel il ne reste point de temps pour son épouse, ses enfants, la beauté, la religion, Dieu. L'entreprise aussi est une entité sociale et il appartient à l'entrepreneur d'essayer et de faire en sorte que ceux qui travaillent pour lui, puissent vivre l'expérience de l'entreprise comme part de leur propre vie. Ceci est souvent très difficile, en raison de l'objectivation technique de nombreux actes accomplis dans l'entreprise et du sentiment d'aliénation issu de son organisation. Le slogan « l'homme dans l'entreprise », inventé voici quelques années, montre que les efforts à accomplir dans ce domaine appartiennent dorénavant à la vision de l'entrepreneur moderne sur son rôle. Des études sociologiques ont de surcroît révélé que les partisans de méthodes autoritaires de commandement ne forment qu'une minorité au sein des entrepreneurs.

Il est souhaitable et dans de nombreux cas même nécessaire que ceux qui sont dirigés prennent part au processus qui conduit aux décisions prises au sommet. L'information de tous ceux qui travaillent dans une entreprise, leur formation et la possibilité de faire apport de leurs propres idées constituent trois conditions préalables d'un bon travail d'équipe. Le travail en équipe ne s'oppose pas à la nécessité que l'entrepreneur soit seul responsable de la direction économique de l'entreprise. La direction de l'entreprise est la quintessence de la tâche de l'entrepreneur. Ceci requiert de la part de ce dernier une vision claire afin de pouvoir motiver tous ses collaborateurs.

Outre les entrepreneurs propriétaires de leur entreprise, nous avons actuellement d'innombrables entrepreneurs qui ne sont pas en même temps propriétaires de l'entreprise qu'ils dirigent. Aujourd'hui, on les appelle « managers ». Leur fonction est entrepreneuriale au sens originel du terme. Nous avons vu précédemment que le rôle de l'entrepreneur ne présuppose point qu'il soit en même temps propriétaire de son entreprise, soit capitaliste. La fonction entrepreneuriale est amplement indépendante de la propriété. Ceci signifie dans les grandes entreprises une distinction stricte entre la fonction de l'entrepreneur et celle des actionnaires. Les managers, que l'on peut définir comme des entrepreneurs mandatés par les propriétaires, que ceux-ci soient des bailleurs de fonds privés ou publics, se distinguent néanmoins des entrepreneurs-propriétaires sur un point important: il n'est pas décisif pour eux de savoir qui est propriétaire; en d'autres mots, leur entreprise peut très bien appartenir à l'Etat. Aussi longtemps que l'Etat dirige « ses » entreprises dans le cadre d'un système de libre économie de marché, cette situation ne présente aucun inconvénient. Toutefois, le danger existe constamment que l'Etat abuse de « ses » entreprises à des fins d'intervention dirigiste, ou en leur donnant des conditions spéciales. Il n'est guère probable que les managers nommés par l'Etat s'opposent à de telles interventions ; en tout cas, agir de la sorte ne correspondrait pas à leur intérêt naturel. Par conséquent, l'entrepreneur mandaté offre dans cette mesure une garantie moindre de continuation d'un système de libre économie de marché que ne le fait l'entrepreneur-propriétaire. C'est pourquoi les politiques gouvernementales de privatisation sont les bienvenues.

Le rôle propre de l'Etat dans le processus économique se situe sur un plan différent : il doit intervenir là où le marché fait défaut et où, dans l'intérêt du bien commun, le processus économique a besoin d'être ajusté; l'Etat doit agir de la sorte en faisant appel à des moyens qui sont compatibles avec le marché tels que définis par Röpke. Ceci est particulièrement vrai concernant la protection des malades, des faibles, des enfants et des personnes âgées. Il s'agit

là d'un trait spécifique de l'économie sociale de marché. Toutefois, partout où il est possible, l'Etat devrait dans sa politique sociale, conformément au principe de la subsidiarité, aider les gens à s'aider eux-mêmes, et éviter ainsi la conception d'un Etat-providence total qui paralyse les fonctions de l'économie de marché tellement importantes pour le bien commun. La tâche de l'Etat ne consiste pas à sauver les entrepreneurs et leurs entreprises qui échouent. L'Etat n'est pas un atelier de réparation de canards boiteux.

Les multiples tâches de l'entrepreneur, y compris sa responsabilité sociale, supposent la force de diriger une entreprise dans un processus continu de décisions majeures et mineures, fréquemment prises dans des conditions d'incertitude et sans disposer des informations complètes. Outre ses fonctions classiques de trouver des combinaisons innovatrices des facteurs de production et de garder le contrôle de son entreprise, l'entrepreneur a aujourd'hui à assumer une nouvelle fonction, celle de la coordination des hommes. Cette tâche a toujours existé, certes, mais son importance centrale n'a été reconnue que tout récemment. L'entrepreneur ne la réussira que s'il est un bon communicateur et s'il est à même de motiver ses collaborateurs. Sa responsabilité envers le bien commun comprend aussi l'acceptation du *partenariat social* et, par conséquent, la reconnaissance des syndicats indépendants comme étant des partenaires pas seulement fâcheux, mais aussi *nécessaires* à la négociation.

On ne devient pas entrepreneur grâce à la propriété ou à la richesse, mais en raison de qualifications entrepreneuriales et de qualités de leader.

## **V. LE RÔLE DE L'ENTREPRENEUR DANS L'ENSEIGNEMENT SOCIAL CATHOLIQUE**

**L'enseignement social n'est pas une théorie économique - Le traitement des problèmes concernant les systèmes économiques - Les principes majeurs des systèmes sociaux - La compétence éthique de l'Eglise - L'entrepreneur vu par l'enseignement social catholique - La tendance à donner priorité à la distribution sur la croissance - La Bible et la philosophie de la croissance - Nul ne doit être abaissé au rang de simple objet - Les lois économiques sont récemment prises au sérieux**

L'enseignement social tel qu'il a évolué au sein de l'Eglise catholique n'est pas une théorie économique, mais, comme le Pape Jean XXIII l'a écrit dans son Encyclique « Mater et Magistra » (1961), il fait « partie intégrante de la doctrine chrétienne de l'Homme ». Son but est d'exposer des valeurs et des systèmes valables en général et d'en faire un point de référence pour un service responsable au monde. C'est pourquoi il s'efforce d'appliquer les normes qu'il a établies selon les circonstances sociales telles qu'elles existent. L'enseignement social catholique n'est pas seulement préoccupé par le comportement éthique des individus au sein d'un ordre social ou économique donné, mais aussi par la configuration (ou modification) socio-éthique optimale de cet ordre. C'est à cette fin que servent les principes sociaux énoncés. Ceux-ci, sans conduire à un ordre social ou économique concret, fournissent néanmoins en réalité un apport essentiel à sa fondation.

A l'origine, les problèmes sociaux se situaient au premier plan de l'enseignement social catholique. C'était manifeste dans la première Encyclique sociale « Rerum Novarum », en 1891. Il était clair aussi, dès le début, que de telles questions ne pouvaient pas être traitées sans que l'on se réfère aux problèmes inhérents aux systèmes économiques.

Aussi, l'enseignement social catholique s'est-il dès le départ engagé dans une analyse critique du système collectiviste-socialiste (économie centralement administrée et planifiée) et du système libéral et individualiste (économie de marché).

Récemment, toutefois, le cardinal Joseph Höffner, décédé en 1987, ancien élève du fameux économiste Walter Eucken, a montré que depuis quelques années l'enseignement social catholique s'est intensément consacré aux questions économiques, spécialement celles touchant à l'économie mondiale. En fait, le cardinal lui-même s'était très tôt occupé de questions relatives à l'éthique économique, celle-ci devant être comprise comme partie intégrante de l'éthique sociale générale.

Ce qui est nouveau, ce n'est pas tant la référence faite aux causes économiques des problèmes sociaux - cela existait aussi auparavant -, mais bien le fait d'une discussion plus intense et plus directe des questions économiques. Ceci remonte en réalité à « Quadragesimo Anno » (1931) et s'est prudemment poursuivi dans « Mater et Magistra », dans la Constitution Pastorale du Concile de Vatican II « Gaudium et Spes » (1965), dans l'Encyclique « Laborem Exercens » (1981) et particulièrement dans la dernière Encyclique sociale « Sollicitudo Rei Socialis » (1987). Cette tendance s'est notablement renforcée, ces dernières années, et tout spécialement dans des prises de position non doctrinales de différents individus ou groupes au sein de l'Eglise. Un exemple important de ce phénomène dans le passé récent est la Lettre Pastorale « Justice Economique pour tous » (Economie Justice for AH) des évêques catholiques nord-américains.

Lorsque l'Eglise veut se tourner vers la réalité, elle se trouve devant le dilemme de devoir s'en référer aux sciences sociales, celles-ci offrant pourtant des interprétations de la réalité qui

diffèrent largement.

Voici les plus importants principes à la base de l'ordre social établis par l'enseignement social catholique:

1. La personnalité, c'est-à-dire la dignité de l'homme s'exprimant par la liberté personnelle et la responsabilité de soi (ce qui implique la reconnaissance de la propriété privée).
2. La solidarité, c'est-à-dire que la société et ses membres sont réciproquement liés l'un à l'autre et responsables l'un de l'autre.
3. La subsidiarité, c'est-à-dire la relation entre l'individu et la société dans laquelle l'individu (ou le groupe subordonné) a priorité sur le groupe supérieur.
4. Le bien commun, soit l'obligation pour l'Etat d'assurer la justice distributive et l'équité dans les relations entre les individus (justice communitative).

La solidarité, la subsidiarité et le bien commun sont des développements du principe de la personnalité qui s'enracine dans l'image chrétienne de l'Homme.

L'Eglise considère avoir la mission et le droit de « porter un jugement moral, même en des matières qui touchent le domaine politique, quand les droits fondamentaux de la personne ou le salut des âmes l'exigent » (« Gaudium et Spes », 76).

La *Constitution Pastorale de l'Eglise dans le Monde actuel* (« *Gaudium et Spes* ») du Concile de Vatican II a une grande importance pour l'enseignement social catholique. Dans le chapitre sur la vie sociale et économique, l'Eglise reconnaît expressément les conditions matérielles nécessaires au bien-être de l'homme. Toute la première partie est consacrée au thème du « développement économique » (64, 65 et 66). Le paragraphe 64 dit explicitement: « il faut encourager le progrès technique, l'esprit d'innovation, la création et l'extension d'entreprises, l'adaptation des méthodes, les efforts soutenus de tous ceux qui participent à la production ». Au paragraphe 64, le Concile parle aussi « des méthodes et des lois propres à l'activité économique ». Il s'ensuit que l'économie ne peut pas être appelée à répondre à n'importe quelle demande. C'est pourquoi les lois de l'économie doivent être appliquées « dans les limites de l'ordre moral ». Pour cette raison, le Concile rappelle que le sens véritable de l'activité économique se situe dans le service à l'Homme. Ce postulat est rempli, dans l'économie de marché, par le fait que ce système repose sur des contrats volontaires de tous les intéressés. Aussi l'entrepreneur ne pourra-t-il réussir que s'il est au service de ses consommateurs. Au paragraphe 65, le Concile rejette expressément « toutes les doctrines qui sacrifient les droits fondamentaux des personnes et des groupes à l'organisation collective de la production ». Le Concile insiste fortement pour que l'on « fasse disparaître le plus rapidement possible les énormes inégalités économiques » existant dans le monde - cela répond aux exigences de justice et d'équité (66). Une référence évidente aux problèmes des pays en voie de développement.

Ce qui nous préoccupe est la manière dont l'enseignement social catholique a, depuis la première grande Encyclique sociale « *Rerum Novarum* », traité les entrepreneurs en tant que figures-clés d'une économie sociale de marché orientée vers la croissance.

Il nous faut tout d'abord remarquer que l'entrepreneur n'est, avant la plus récente Encyclique sociale « *Sollicitudo Rei Socialis* » (1987), aucunement mentionné explicitement dans l'enseignement social catholique; il y est toujours uniquement fait référence à l'employeur. Il semblerait que la position adoptée à rencontre de l'Eglise par les libéraux classiques, a engendré au sein de cette Eglise une attitude critique envers l'entrepreneur. Il faut aussi rappeler que le danger de perdre les masses, spécialement les ouvriers de l'industrie, à la suite de l'extension du socialisme, a conduit l'Eglise à donner la priorité à son souci pour les

masses laborieuses. Ceci ressort très clairement des Encycliques sociales, de « Rerum Novarum » jusqu'à « Mater et Magistra ».

Jusqu'à « Sollicitudo Rei Socialis », il était à peine fait référence dans les Encycliques à la fonction de l'entrepreneur. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les déclarations du Concile dans « Gaudium et Spes ». La dissipation dans « Laborem Exercens » de l'illusion que le travail est identique au labeur accompli en état de dépendance, a constitué un pas en avant considérable. Il est également vrai que depuis Léon XIII l'enseignement social catholique a toujours présumé l'existence de l'entrepreneur en tant qu'acteur économique - sans ne jamais l'appeler par son nom - et l'a en quelque sorte inclus dans sa réflexion. Ceci résulte clairement de la reconnaissance constamment répétée de l'institution de la propriété privée, y compris des moyens de production, de l'accentuation de la priorité de l'initiative privée sur l'initiative de l'Etat dans l'économie, et de la confirmation de la responsabilité privée comme condition préalable à une économie entrepreneuriale. Dans une allocution adressée en 1964 aux entrepreneurs catholiques, Paul VI a nettement souligné l'importance de la fonction entrepreneuriale. A l'époque, il s'agissait d'une exception. A l'origine, l'enseignement social catholique est né sans - et donc plutôt en opposition à - l'entrepreneur. Pas plus tard qu'en 1961, des représentants des travailleurs catholiques furent invités comme hôtes officiels à la prononciation solennelle de l'Encyclique « Mater et Magistra » - mais point de représentants des entrepreneurs catholiques. L'économie telle quelle et avec elle la personne-même de l'entrepreneur n'ont jamais, ou à peine, été en mesure de prendre pied dans l'Eglise, ou parmi les théologiens, ou même parmi les « catholiques instruits »; et si oui, ce ne fut que dans un sens négatif et moralisateur. Qu'aujourd'hui encore de grandes parties du catholicisme social ne voient que le « capitaliste » et « l'employeur » sans vouloir connaître l'entrepreneur, ne peut être défini sinon comme une myopie idéologique. Ce phénomène s'oppose également au fait que l'Eglise ne considère pas l'économie comme un domaine séparé de l'esprit et de la culture, mais au contraire comme une force éminemment créatrice et responsable dans la vie de l'Homme. Dans la conception de l'Eglise, l'économie appartient à l'ère culturelle (« Populorum Progressio » 21 ; « Sollicitudo Rei Socialis » 26,8; 29,8; 30,1; 33,5; 34,1-3; 34,5; « Gaudium et Spes » 19,57).

Etant donné que l'enseignement social catholique donne priorité aux aspects sociaux des problèmes économiques, il a tendance à attacher plus d'importance à la problématique de la distribution plutôt qu'à celle de la croissance, dans laquelle précisément l'entrepreneur joue un rôle décisif. Cette attitude a conduit les évêques nord-américains, auteurs de la Lettre Pastorale sur l'économie, publiée en 1986, à recommander davantage un Etat providence dirigiste qu'une économie de marché encourageant la croissance. Ceci est fondamentalement dû au fait que le principe de la solidarité a été placé au-dessus de celui de la subsidiarité. En réalité, de nombreux théologiens et hauts dignitaires de l'Eglise ont tendance à rejeter le système d'économie de marché qui repose sur l'initiative privée des entrepreneurs, sur la propriété privée des moyens de production, sur le marché et la concurrence.

Il n'est pas tellement surprenant que l'enseignement social catholique ait découvert l'entrepreneur si tardivement si l'on songe que même la science économique a mis, comme nous l'avons vu, beaucoup de temps avant d'apprendre à comprendre pleinement le rôle de l'entrepreneur. Le mérite de l'enseignement social catholique est d'avoir très tôt souligné la fonction culturelle de l'économie. Il se base en cela sur la Bible qui enseigne que l'Homme est appelé à devenir maître de la terre. Il y a dans la Bible aussi d'autres affirmations qui apprécient positivement la pensée tournée vers la croissance et donc l'action entrepreneuriale. Il y a la parabole du maître qui, désirant s'absenter un moment, appelle ses serviteurs et leur ordonne d'administrer ses biens. L'un transforme les cinq talents reçus en dix. Le deuxième double les deux talents qui lui ont été confiés. Mais le troisième, auquel a été confié un talent, l'enterre et cache l'argent de son maître au lieu de le faire fructifier. A son retour de voyage,

le maître félicite les deux premiers qui ont augmenté son avoir, mais qualifie le troisième de serviteur mauvais et paresseux (Mt 25, 14-30). Cette parabole montre à l'évidence que l'administration loyale ne suffit pas, mais que l'action créatrice est attendue. Ceci signifie dans la vie économique que la promotion de la croissance constitue l'une des tâches de l'entrepreneur.

Répetons ici une fois de plus, que la croissance économique n'est pas un but en soi, mais doit être au service du bien commun, soit l'ensemble des conditions politiques, sociales et économiques dans lesquelles l'homme peut s'épanouir en tant que personne.

Il est curieux, que même lorsque la doctrine de la propriété et la priorité accordée à l'initiative privée se fondent, comme dans « Mater et Magistra », sur le principe de la subsidiarité, le profit issu de l'entreprise ne soit pas expressément mentionné comme un élément de l'économie entrepreneuriale. Il est vrai que « Quadragesimo Anno » (1931) demande l'investissement des profits afin de combattre le chômage, ce qui implique une légitimité du profit. Mais même là où, comme dans « Populorum Progressio », il est demandé à chaque nation de produire des biens plus nombreux et meilleurs, il n'est nullement fait mention de l'effort entrepreneurial que cela présuppose. Il en va pour ainsi dire de même en ce qui concerne « Gaudium et Spes » (64). Et lorsque Paul VI faisait l'éloge, dans une allocution en 1964, de l'efficacité et des réalisations des entrepreneurs, il mettait l'accent principal sur leur fonction en tant qu'employeur; l'aspect social se plaçait devant l'aspect économique.

Il a toujours été important dans l'enseignement social catholique, que tous ceux engagés dans le processus social agissent véritablement comme personnes individuelles et que nul ne soit avili au rang de simple objet. Cette insistance découle du principe de la personnalité sur lequel est fondé l'enseignement social catholique. Mais ce n'est que dans l'Encyclique « Sollicitudo Rei Socialis » que le droit à l'initiative économique, qui dérive du principe de la personnalité, est pour la première fois mentionné comme un droit basé sur la liberté. Il est également souligné que ce droit est important, non seulement pour les individus mais aussi pour le bien commun. Pour la première fois, donc, l'enseignement social catholique a mis au clair que l'esprit entrepreneurial et la formation du capital constituent en réalité les forces motrices de la croissance économique. Cette reconnaissance est de la plus grande importance, spécialement pour les pays en voie de développement.

Malheureusement, « Gaudium et Spes » n'attache pas encore suffisamment d'importance à la formation du capital - un manque qui semble avoir été comblé dans « Sollicitudo Rei Socialis ». Les derniers développements de l'enseignement social catholique montrent une plus grande attention accordée aux lois de l'économie. Le Cardinal Ratzinger énonçait récemment: « L'éthique qui croit pouvoir se passer de la compréhension des lois économiques n'est pas de l'éthique mais du moralisme, soit tout à fait le contraire de la morale. L'objectivité qui croit pouvoir se passer de l'éthique méconnaît la réalité humaine et cesse par conséquent d'être objective ». « Quadragesimo Anno » (43), déjà, reconnaissait que les lois de l'économie désignent les objectifs qui peuvent être atteints et ceux qui ne peuvent l'être. Le Concile de Vatican II aussi a reconnu l'existence de telles lois économiques.

De l'historique mouvementé du rôle de l'entrepreneur dans l'enseignement social catholique, surgit l'obligation pour lui de comprendre son rôle comme un rôle de responsabilité à l'égard du bien commun, ce qui inclut sa responsabilité humaine envers ceux qui travaillent avec lui. L'entrepreneur chrétien ne défend ni la responsabilité égoïste et individualiste outrancière, sans nulle intervention étatique, ni l'Etat providence collectif. La préoccupation pour les personnes qui lui sont confiées fait partie de sa responsabilité. Toutefois, les objectifs humains essentiels d'une économie entrepreneuriale ne peuvent pas être réalisés au détriment d'une économie efficace. Mais l'esprit humanitaire et l'efficacité économique ne s'excluent

pas l'un l'autre, à long terme ; au contraire, ils sont indispensables l'un à l'autre. Tel est le message de l'enseignement social catholique que l'entrepreneur moderne acceptera; il reconnaîtra que l'Homme est plus important que le capital.

Il découle pour les Eglises, de leur propre enseignement social, que l'entrepreneur ne peut pas être remplacé par le fonctionnaire socialiste. L'économie de marché, supérieure au regard du bien commun, a en raison de ses propres lois besoin de l'entrepreneur. Il ne s'agit toutefois pas d'une « économie d'entrepreneurs » dans laquelle l'entrepreneur dominerait, car celui-ci est lié au sein d'un système de concurrence et de marchés ouverts.



## **VI. L'IMAGE DE L'ENTREPRENEUR: DE LOIN, DE PRES ET PAR SOI-MEME**

**Les différences entre les « images » - Les problèmes spécifiques des grandes entreprises - L'image de l'entrepreneur s'est améliorée grâce à la prospérité accrue - Résultats d'un sondage effectué en 1983 en République fédérale d'Allemagne - L'influence des prestations sociales de l'entreprise - L'image à distance aux Etats-Unis - Le rôle des intellectuels - Quelques leçons pour les entrepreneurs**

Il existe actuellement dans presque toutes les sociétés industrielles des études sociologiques plus ou moins détaillées et complètes concernant l'image de l'entrepreneur dans la société. En termes très généraux, cette image publique n'est pas positive. Comme nous l'avons déjà expliqué, ceci est dû en partie au fait que son activité n'est pas visible ni comprise. S'y ajoute l'agitation de gauche qui a fait de l'entrepreneur sa cible principale dans sa critique de la société. De tout cela a surgi une caricature de l'entrepreneur le présentant comme un exploiteur, un profiteur, un faiseur de marchés. Le fait que pour des raisons objectives et économiques il doive dans l'intérêt général fréquemment dire « non », n'est pas de nature à renforcer sa popularité.

Quelle est donc de manière plus détaillée cette image vue dans le miroir de l'analyse sociologique? Les études ont montré qu'il vaut mieux non pas parler de « l'image de l'entrepreneur » en termes généraux, mais faire la distinction entre différentes images. « L'hypothèse de la distance » de Schmölders a trouvé un large soutien académique ; elle fait la distinction entre l'image de l'entrepreneur vu de loin et vu de près. Schmölders écrit: « Alors que l'image lointaine correspond le plus souvent à un stéréotype psychologique de masse acquis plus ou moins sans réflexion, l'image individuelle de l'entrepreneur, vu de près, reflète les expériences propres de quelqu'un dans ses relations avec un entrepreneur déterminé ». Selon « l'hypothèse de la distance », l'image de près est à la fois plus différenciée et plus positive que l'image stéréotypée lointaine; ces découvertes semblent généralement admises.

On a pu prouver, en République fédérale allemande, l'existence d'un rapport étroit entre l'image de l'entrepreneur et la taille de l'entreprise. Les sondages effectués dans les grandes entreprises aboutissent le plus souvent à une vision négative de l'entrepreneur. Ici joue certainement à nouveau, dans une certaine mesure, la différence entre les images lointaines et proches. La distance entre l'employé et son chef supérieur, qu'il considère comme l'entrepreneur, y est habituellement plus grande, et leur relation est plus anonyme, que dans une petite ou moyenne entreprise. De nombreuses grandes entreprises ont réagi à cette situation en améliorant les rapports entre le sommet et la base par une plus forte décentralisation et une communication plus intense. En outre, on sait que même des considérations de rentabilité et de réduction des coûts recommandent l'adoption d'attitudes soucieuses de l'homme dans l'entreprise. C'est pourquoi, la tentative des grandes entreprises d'améliorer l'image proche des entrepreneurs n'est pas seulement une fin en soi; elle fait partie du management moderne. La physiologie du travail, la psychologie du travail et de l'entreprise nous ont depuis longtemps enseigné qu'il vaut la peine de prendre en compte de différentes manières les individualités physiques et psychologiques des hommes dans l'entreprise.

L'image de l'entrepreneur, vu de loin, s'est améliorée ces dernières années en République fédérale allemande; la croissance de la prospérité à laquelle les entreprises et les entrepreneurs ont considérablement contribué depuis 1948, n'est certes pas la moindre des raisons. Si dans la plupart des pays en voie de développement l'image de l'entrepreneur est très négative, cela

est dû au dirigisme étatique en vigueur dans l'organisation sociale de ces pays, dans lesquels le véritable esprit entrepreneurial créateur n'a pratiquement aucun espace, et où, au contraire, l'accumulation de profits sans risque est encouragée.

A part la distinction entre les images lointaines et proches, ces études sociologiques révèlent d'autres différenciations intéressantes :

Outre *l'image d'étranger* que les autres ont de l'entrepreneur ou que celui-ci suppose exister dans la tête d'autrui, il y a aussi l'image que l'entrepreneur a de soi-même (*image de soi-même*) et *l'image de soi-même présumée* que les autres croient présente dans la tête de l'intéressé.

Il est facile de comprendre que l'entrepreneur a de soi-même une image en règle générale positive. Aussi en résulte-t-il une satisfaction professionnelle fortement marquée. De l'autre côté, l'image d'étranger que l'entrepreneur croit que les autres ont de lui, est relativement plus négative que celle qui se dégage des sondages. Les entrepreneurs ont tendance à avoir une vision pessimiste de la manière dont la société juge leurs activités telles qu'elles se reflètent dans l'opinion publique.

En 1983, 60% des cols-blancs et des cols-bleus, en Allemagne fédérale, étaient satisfaits de leurs chefs (image de près); seuls 19% étaient fâchés avec eux et 15% n'osaient prendre le risque d'un jugement. Indépendamment de l'appréciation positive ou négative portée sur le chef, presque personne ne voulait changer de position avec lui, et encore moins se croire capable de faire mieux.

En République fédérale, le nombre de personnes qui reconnaissent et apprécient l'importance de l'entrepreneur pour faire fonctionner l'économie de marché, n'a cessé de croître depuis 1950. L'arrivée récente d'une nouvelle génération sur scène, qui n'a pas vécu l'expérience de la misère de l'après-guerre ni de la façon dont elle a été vaincue par l'économie de marché, a nettement augmenté le nombre de ceux qui voient dans l'entrepreneur un exploiteur. Ceci est surtout vrai pour les 16-29 ans qui ont reçu une éducation secondaire ou universitaire. L'influence de l'idéologie de gauche dans les écoles et dans les universités joue ici un rôle.

Une étude réalisée en 1983 ayant pour objet l'effet produit sur l'image de l'entrepreneur par les prestations sociales assurées au sein de l'entreprise, a donné des résultats intéressants. Elle montre que 64% des ouvriers et employés dans les sociétés qui n'assurent que peu de prestations sociales sont néanmoins satisfaits de leurs chefs. Dans les entreprises offrant un large éventail de prestations sociales, le pourcentage est de 61. Ceci, à nouveau, reflète l'influence négative des grandes entreprises, où, en règle générale les prestations sociales sont plus étendues. Il est vrai que dans l'opinion publique, l'entrepreneur idéal est celui qui assure le plus grand nombre possible de prestations sociales. Toutefois, les entrepreneurs eux-mêmes sentent qu'une telle politique n'est pas, sinon de façon limitée, compatible avec leur véritable fonction. Avec uniquement un esprit d'ouverture sociale et une attitude soucieuse envers les collaborateurs, aucun entrepreneur ne peut se maintenir dans la lutte concurrentielle. Apparemment, de nombreux collaborateurs, particulièrement dans les entreprises plus petites, ont compris cela.

Aux Etats-Unis, alors que le fait d'être « manager » ou « top-manager » est une position sociale reconnue et fortement désirée, « l'image lointaine » de l'entrepreneur n'est aucunement brillante. L'homme de la rue semble plutôt indécis en ce qui concerne l'entrepreneur et l'accumulation vitale du capital. On prétend que, dans la perte de crédibilité qui a touché toutes les institutions, l'image du monde des affaires a souffert relativement plus que les autres. Ceci se reflète en partie dans l'image de l'entrepreneur ou du manager fournie

par la littérature récente et par les productions de divertissement où le cliché de l'entrepreneur sans scrupules, dominateur, envieux et moralement suspect est devenu le modèle général. Les feuilletons télévisés, *Dallas* et *Dynasty*, connus dans le monde entier, n'en sont qu'un exemple. Cette image négative est surtout encouragée par les intellectuels de gauche, mais aussi par les Eglises, comme l'ont démontré, par exemple, les évêques nord-américains dans leur Lettre Pastorale sur l'Economie, publiée en 1986. A l'inverse, de nombreux sondages aux Etats-Unis ont montré que l'opinion publique américaine, y compris les syndicats, accepte le profit comme élément essentiel du système d'économie de marché. Le citoyen moyen se considère bienveillant envers les entrepreneurs privés et le profit. Mais, dans son attitude, il fait la distinction entre les petites et les grandes entreprises: il voit les grandes d'un œil plus critique et avec une plus grande réserve.

Si nous recherchons les causes du dénigrement des entrepreneurs et de l'hostilité à leur égard, y compris ceux qui se conduisent de façon socialement responsable, nous trouverons que dans tous les pays *les intellectuels* jouent un rôle considérable.

Dans de nombreux pays, les enseignants dans les écoles ou les universités de tous genres, n'ont qu'une connaissance limitée de ce qu'est un système économique et de la manière dont il fonctionne. Les entrepreneurs sont presque exclusivement vus à travers leur présentation marxiste en tant qu'exploiteurs et profiteurs. Les intellectuels de tous bords critiquent les conditions existantes, très souvent sans avoir aucune connaissance des faits ni la volonté d'accepter les informations objectives offertes.

Par exemple, la plupart des manuels utilisés dans les collèges américains sont au pire anti-capitaliste, au mieux égalitaire et interventionniste. Il faut faire ici particulièrement mention du manuel de Paul Samuelson, qui a été distribué à plusieurs millions d'exemplaires. Bien que tous les manuels et l'ensemble de l'enseignement dans les collèges américains ne soient pas idéologiquement teintés, l'axe principal de cet enseignement et de cette littérature est néanmoins marqué à gauche.

Malgré l'envergure de leur attaque politique à l'encontre des entrepreneurs libres, les intellectuels de gauche trouvent peu de soutien politique auprès des masses américaines.

On observe également des tendances similaires dans d'autres pays industrialisés. Ces intellectuels ne prouvent que leur ignorance de l'économie et de ses lois. Tandis qu'ils combattent les profits entrepreneuriaux, ils s'efforcent sans cesse d'obtenir les meilleures conditions de vente pour leur littérature et leurs produits artistiques. Le grand nombre d'intellectuels dans le monde libre est impensable sans un système économique qui peut produire les surplus nécessaires à leur subsistance.

La leçon que les entrepreneurs devraient tirer, plus qu'ils ne l'ont fait jusqu'à présent, de l'analyse de leur image - qui oscille clairement entre des teintes critiques et des teintes négatives -, est qu'ils doivent renforcer dans le public leur image de soi positive. Beaucoup d'entrepreneurs craignent la publicité. Il ne suffit pas d'engager quelques « experts » pour tout ce qui a rapport aux relations publiques. Les entrepreneurs doivent être eux-mêmes préparés à affronter le public et à s'engager dans les questions de politique sociale. Ceci comprend la disposition à accepter des postes honoraires aux niveaux local, régional ou national en coopérant, non seulement dans leurs propres organisations professionnelles, mais aussi dans des associations religieuses, culturelles, sportives ou des associations de charité. Dans certains cas, l'argument « Je n'ai pas le temps » peut convaincre. Mais il fait partie du travail de l'entrepreneur d'organiser sa journée de travail de façon rationnelle, ce qui inclut aussi l'organisation raisonnable de ses propres tâches et du temps qu'il doit y consacrer. Beaucoup d'entrepreneurs ont tendance à gaspiller leur énergie dans des détails par trop nombreux au

heu de déléguer des responsabilités ; voilà une des raisons du manque de temps qu'ils invoquent. Une autre raison réside, dans certains cas, dans le fait qu'ils préfèrent un pouvoir économique accru par l'accumulation de sièges dans plusieurs conseils d'administration, à des activités honoraires.

Il existe beaucoup de moyens permettant à l'entrepreneur d'améliorer son image dans le public - il doit seulement en faire usage.

## VII. L'ENTREPRENEUR MODERNE: THÉORIE ET PRATIQUE DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

Les exigences économiques et éthiques posées à l'action entrepreneuriale sont multiples. L'entrepreneur doit guider son entreprise vers la réussite. C'est-à-dire, il doit fournir le marché de produits et de services sans cesse renouvelés, aux prix les plus bas possible. Ceci nécessite une réflexion et une action à la fois innovatrices et conscientes des coûts. Mais il y a aussi des normes éthiques qui s'appliquent à son activité. Il ne s'agit pas seulement d'une question de produits meilleurs et plus nombreux, de chiffres d'affaires et de profit, mais également de normes éthiques qui doivent guider son action. L'éthique du management signifie la détermination de l'entrepreneur et de ses cadres dirigeants de diriger l'entreprise conformément à des standards éthiques, c'est-à-dire dans le respect de valeurs. Cela implique un agir socialement responsable, qui respecte et favorise les valeurs éthiques de l'environnement culturel auquel appartient l'entrepreneur.

Sans trop exagérer, on peut dire que l'éthique escomptée de la part de l'entrepreneur consiste dans le rapport correct entre le profit et le bien commun au sens le plus large. Manfred Spieker déclare: « Le bien commun dépend de l'entrepreneur. Même avant le début de l'industrialisation, les entrepreneurs ont transformé les découvertes scientifiques en inventions techniques et en méthodes rationnelles de production ». L'activité économique étant rationnelle, les entreprises réalisant des *profits* constituent une *condition préalable du bien commun*. Les principales caractéristiques de l'entrepreneur sont la capacité de et la disposition à

- prendre des initiatives,
- prendre des décisions,
- accepter l'effort,
- prendre des risques,
- comprendre les marchés et leur évolution,
- rechercher l'innovation,
- diriger des hommes, et en particulier
- motiver les collaborateurs et coordonner leur travail.

On attend de l'entrepreneur qu'il soit capable et qu'il ait la volonté de se comporter avec autrui d'une manière à la fois sociable et tolérante: avec le personnel, avec les consommateurs, les fournisseurs, les collègues, les concurrents, les conseils d'entreprise et les syndicats.

Si l'on veut que l'entrepreneur déploie ses qualités en vue d'un management réussi de son entreprise, on aura besoin, comme nous l'avons montré dans la description de l'économie sociale de marché, d'un certain cadre social, juridique et politique. Toutefois, ce cadre, l'entrepreneur ne peut pas l'assurer lui-même.

Il est certain que nous croiserons rarement, dans la pratique, l'entrepreneur idéal. Il y aura souvent des tensions entre les défis économiques et les exigences éthiques auxquelles il doit répondre. Nous envisagerons, dans les pages qui suivent, certains défis que rencontre l'entrepreneur mais aussi les efforts qu'il doit accomplir pour y répondre.

### 1. La pression de la concurrence

L'économie de marché vit de la concurrence entre les entrepreneurs. La pression de la concurrence constitue le stimulant d'une performance sans cesse meilleure, pour pouvoir se

maintenir face aux concurrents. Les entrepreneurs à faible performance se retrouvent hors du marché et leurs entreprises se dirigent vers la faillite. On peut dès lors comprendre que de nombreux entrepreneurs s'efforcent de manipuler les structures du marché. Ils n'essayaient pas seulement d'améliorer leurs performances de production, ils inventent également des stratégies qui les protègent contre le risque de la faillite. Cela comprend les secrets de production, les brevets, une différenciation fine de toutes les gammes de produits, et la publicité. Ces méthodes peuvent être acceptables du point de vue éthique. Toutefois, les tentatives de maintenir, par des accords entre concurrents, les prix au-dessus du niveau compétitif réel ne sont pas rares. Les fournisseurs de produits homogènes en vrac, tels que le ciment, les briques, le gravier, le charbon et l'acier, sont particulièrement portés à agir de la sorte.

Il existe un grand nombre de marchés dans lesquels la concurrence s'effectue de façon imparfaite. Cependant, l'évolution moderne vers des produits et des services toujours plus différenciés, a divisé les marchés et a, dès lors, rendu la manipulation de la concurrence plus difficile.

Toutes les actions portant atteinte aux règles de la concurrence sont en principe à rejeter. Mais la tentation de tels écarts de conduite est grande. Röpke déclarait un jour : « L'économie de marché sape le moral, s'il n'existe point de système et de législation appropriés qui neutralisent les multiples tentations auxquelles l'entrepreneur peut être soumis ». Il faisait référence aux lois contre les restrictions de la concurrence (le droit des cartels, le contrôle des fusions, la législation anti-trust), au droit du travail et au droit social. L'Etat a le devoir d'assurer des dispositions-cadres qui forceront les entrepreneurs à se comporter en accord avec le marché. Le principe « *pacta sunt servanda* » est également une condition d'une économie de marché viable. Les règles prescrites par l'Etat doivent, bien entendu, être compatibles avec le système; elles ne doivent point, dès lors fausser la concurrence. C'est en ce sens que nous devrions interpréter les paroles du célèbre sociologue catholique Oswald von Nell-Breuning lorsqu'il affirme, que le meilleur système économique est celui qui requiert le moins d'effort moral.

Déjà Schumpeter avait attiré l'attention sur le fait que tout entrepreneur a tendance à pousser ses concurrents hors du marché, et qu'il constitue de ce fait une menace pour le système de marché dont l'efficacité repose sur l'existence d'un grand nombre de concurrents. Mais il a aussi montré que, dans certains cas, une concurrence imparfaite pouvait apporter des avantages considérables au développement économique. On prétend parfois que les entrepreneurs évitent la concurrence et tâchent de réaliser des profits de monopole non justifiés en manipulant les marchés. Ceci peut se produire temporairement dans certains cas particuliers, mais dans la pratique les violations de la concurrence ne sont pas la règle. L'écrasante majorité des entrepreneurs font face, jour après jour, à la concurrence. Cela, et rien d'autre, a rendu possible les grandes réussites de l'économie de marché dans de nombreux pays occidentaux.

## **2. La tentation dirigiste**

Les systèmes économiques dirigistes sont ceux dans lesquels l'Etat intervient directement en vue de guider le processus économique. Ceci peut se faire de plusieurs manières :

- par une fixation des prix au lieu de laisser le marché les déterminer,
- par une fixation de quotas pour les matières premières ou les importations,
- par une fixation des salaires,
- par l'octroi de concessions pour certains produits,
- par la nécessité d'autorisations pour créer une entreprise.

Toutes ces mesures dirigistes empêchent la libre concurrence et favorisent ceux qui bénéficient du soutien du gouvernement. Etant donné que les risques de la concurrence sont écartés, les profiteurs de ce système dirigiste peuvent s'attendre à des profits aisés sans effort économique. Un tel système empêche la croissance économique, bien qu'il constitue pour beaucoup d'entrepreneurs une tentation majeure. Il n'y a que cela qui puisse expliquer pourquoi, spécialement dans les pays en voie de développement, de *soi-disant* entrepreneurs, qui ne méritent pourtant pas cette appellation, ne s'opposent pas au dirigisme de l'Etat. Cela montre que rétablissement d'un système d'économie de marché constitue avant tout une tâche *politique*. Les entrepreneurs sages, responsables et prévoyants soutiennent de tels efforts politiques, comme cela s'est produit dans de nombreux pays européens après la dernière guerre mondiale.

### 3. L'économie souterraine

Dans presque tous les pays, bien qu'à des degrés divers, il existe ce que l'on appelle l'économie souterraine ou encore le marché noir. Il s'agit d'activités économiques qui se déroulent *en dehors du cadre légal* d'un pays. De telles activités s'enracinent presque toujours dans la taxation déraisonnablement élevée des bénéficiaires, ce qui pénalise au lieu de récompenser l'initiative privée. Mais des réglementations bureaucratiques excessives peuvent aussi paralyser l'initiative privée qui trouve alors une porte de sortie dans l'économie souterraine. Ceci est bien évidemment encore plus vrai lorsqu'il s'agit d'économies organisées sur une base dirigiste-mercantiliste. L'existence d'une économie souterraine indique la présence d'un vaste réservoir d'initiatives entrepreneuriales créatrices qui échappent à l'économie officielle.

L'économie souterraine péruvienne nous procure un exemple intéressant. Hernando de Soto l'a décrite en détail dans son livre « El otro sendero » qui a suscité un large intérêt, surtout en Amérique latine. L'économie informelle est la réponse spontanée et créative du peuple à la politique économique dirigiste-mercantiliste de l'Etat. Les coûts des procédures légales bureaucratiques, rien que pour obtenir l'autorisation d'établir ne fût-ce qu'une petite entreprise, sont tels qu'un citoyen normal, aux moyens restreints, ne peut les payer. Dans un exemple datant de 1983, la procédure de licence avait duré 289 jours et son coût s'était élevé à 32 salaires minimums mensuels.

Il était encore plus cher d'acquiescer, en respectant les dispositions légales, la propriété d'une maison. Les familles à bas revenus désirant construire une maison sur un terrain appartenant à l'Etat, avaient besoin de presque sept années de démarches à travers tous les bureaux ministériels et communaux chargés de la procédure d'autorisation. Même obtenir l'autorisation de placer un simple kiosque au coin d'une rue, nécessite une bataille de 34 jours avec les bureaucrates compétents.

De Soto montre dans son livre qu'il n'y avait *de facto* - à l'époque où il a mené ses recherches, en 1983 - pas d'économie de marché au Pérou. Ce ne sont que les efforts personnels illégaux de la population qui ont développé le début d'une économie de marché sous la forme du marché noir. De Soto qualifie l'économie officielle de « mercantiliste », entendant par là quel Etat est plus concerné par la redistribution de la richesse nationale au profit d'une « élite » privilégiée qui lui est étroitement liée, que par la création de nouvelles richesses : une redistribution unilatérale au lieu de la croissance. Il y a environ 70 nouveaux décrets promulgués chaque jour et le nombre de lois et de décrets économiques dépasserait le demi-million; dont seul 1 % aurait été adopté par le Parlement et le reste par les organes exécutifs.

Le marché noir est la réponse des masses à un tel système inefficace et injuste. Les gens se

fichent de la légalité. Ils vont dans la rue et vendent ce qu'ils peuvent, ils ouvrent des magasins et construisent des maisons sur des terrains en friche.

De Soto n'idéalise pas le marché informel. Au contraire, il souligne les faiblesses et les dangers d'une telle économie illégale qui ne peut établir de plans pour l'avenir et à laquelle manque la protection de la loi.

Le développement décrit ci-dessus a commencé après 1940 avec l'exode rural vers les villes où il n'y avait pourtant ni logement ni travail à trouver. En 1940, 9 % de la population du Pérou vivait à Lima; en 1981, le pourcentage s'élevait à 26 %. Les immigrants se sont très vite rendus compte que leur unique chance de survivre, de faire du commerce, de produire, de transporter, de consommer, résidait dans le travail illégal. Il ne s'agissait pas d'une illégalité criminelle, mais d'actes d'aide à soi-même en vue d'atteindre des objectifs légaux : la construction d'un logement, la prestation de services ou la création d'une affaire. Le Pérou est devenu un pays où 48 % de la population économiquement active et 61 % des heures de travail passées dans le marché noir informel produisent 39 % du produit national brut. De Soto décrit dans une étude très détaillée comment le marché informel du logement, comment les affaires informelles et le système de transport informel ont pris naissance et comment ils fonctionnent. A Lima, en 1982, 43 % des logements relevaient d'habitations informelles. Les vendeurs dans la rue jouent aussi un rôle économique important. En 1986, ils étaient à Lima au nombre de 91.455, la plupart d'entre eux travaillant illégalement. En 1984, 91 % des véhicules utilisés pour le transport public étaient exploités illégalement.

Quel est le rapport de tout cela avec notre sujet, *l'entrepreneur*? Les actions d'aide à soi-même d'une population opprimée par la bureaucratie prouvent l'existence d'un vaste réservoir de forces créatrices. Il faut du courage, une disposition à accepter des risques, de l'initiative et de l'imagination pour mener à bien des activités économiques productives comme cela s'est fait au Pérou. Ce sont des *forces entrepreneuriales* qui sont en action ici. Bien sûr, un tel système d'urgence illégal n'est pas l'idéal ni désirable.

Sa productivité et sa capacité de faire usage du progrès technologique sont moindres que si l'on se trouvait dans un ensemble de conditions légales adéquates. Une raison importante en est le manque de sécurité juridique en général, qui constitue une caractéristique d'un Etat stable et bien ordonné et une condition préalable à une économie de marché viable.

Le Pérou *n'est pas un exemple à imiter*. Mais il montre les forces entrepreneuriales qui peuvent être mobilisées dans un système d'économie de marché bien ordonné.

Il s'agit également d'une expérience encourageante pour les populations d'Europe de l'Est qui ont pris la décision de remplacer leurs économies centralement planifiées, par des économies libres, guidées par les prix du marché.

#### **4. L'environnement**

Il y a quelques années encore, l'utilisation illimitée de l'environnement comme dépotoir et facteur de production, semblait ne point poser de problèmes, et même être tout à fait naturelle. Les déchets gazeux (les fumées et les gaz d'échappement des voitures) étaient libérés dans l'air de façon insouciance; les eaux polluées, chauffées et empoisonnées étaient canalisées vers les rivières et les océans; d'énormes amas de matériaux souvent toxiques s'étaient amoncelés. Entre-temps, on a pris conscience de la capacité limitée de l'environnement de digérer la pollution. Ici encore, la loi économique de la rareté est à appliquer. Les entrepreneurs sont souvent accusés de ne point montrer de compréhension pour les problèmes d'environnement et on les montre du doigt comme étant les véritables pêcheurs.



Un jugement de ce genre méconnaît toutefois la situation: aussi longtemps que l'environnement peut être utilisé sans coûts, il découle du principe de la concurrence qu'il en sera fait usage sans limite et que ne seront point adoptées de coûteuses mesures de protection de l'environnement. Il ne fait aucun doute que beaucoup d'entrepreneurs se sont dans l'intervalle rendus compte qu'une politique d'environnement constructive faisait partie de leur rôle dans la société. Cela se reflète dans les mesures individuelles, souvent coûteuses, prises par de nombreuses entreprises, et davantage encore dans le soutien que les entrepreneurs et leurs associations octroient aux efforts de l'Etat pour encourager les techniques qui ne sont pas hostiles à l'environnement. Le système d'économie de marché est parfaitement à même de résoudre les problèmes écologiques au moyen de législations appropriées et compatibles avec le marché. Dès que l'environnement ne peut plus être exploité sans coûts, il devient possible, à travers les prix, d'intégrer les coûts et de contrôler ainsi la pollution de l'environnement. Il est néanmoins essentiel que la société veuille réellement résoudre ces problèmes, ce qui signifie pratiquement que l'on accepte de payer des prix plus élevés pour un grand nombre de produits, et de renoncer à beaucoup d'autres produits (emballages, gaz propulsifs) et commodités (bouteilles perdues).

Ceci fait apparaître pour les entrepreneurs responsables des problèmes difficiles, qui dans la plupart des cas ne peuvent être résolus qu'à l'intérieur d'un cadre juridique. Ce qui importe, c'est que l'économie sociale de marché est parfaitement en mesure de résoudre les problèmes écologiques.

## **5. La gestion des ressources humaines**

Les fonctions classiques de l'entrepreneur sont la combinaison optimale des facteurs de production pour créer une entreprise rentable, le contrôle des coûts et la recherche d'innovations. Aujourd'hui, l'on y a ajouté une autre tâche importante, à savoir la gestion des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement d'un défi humanitaire, comme l'exprimait voici quelques années le slogan "l'homme dans l'entreprise", mais aussi d'une importante tâche opérationnelle pour l'entreprise.

La gestion d'entreprise est en grande partie la gestion du personnel qui s'exprime dans un certain style de direction, encourageant la performance. Cela n'est possible que si l'on prend en considération l'amour-propre des personnes travaillant dans l'entreprise. Les êtres humains ne sont ni des machines ni des pions d'un jeu d'échecs. C'est pourquoi le *style de management autoritaire*, auparavant amplement répandu, a de moins en moins d'adeptes, bien que l'on ne puisse se passer d'ordres (décisions) et d'obéissance (exécution). La difficulté, c'est qu'une attitude purement autoritaire échoue très souvent dès qu'il s'agit d'obtenir la performance désirée. Aussi a-t-on ces dernières années poursuivi un *style de management plus coopératif*. Au-delà de sa compétence technique, l'entrepreneur doit également être capable de communiquer. Le fondement éthique du style de management coopératif, est que tous ceux qui travaillent dans l'entreprise sont respectés en tant qu'êtres humains, de telle sorte qu'ils puissent ressentir qu'ils en font partie et qu'ils en sont co-responsables. Il est important que l'entrepreneur gagne la confiance de ses collaborateurs. Cela implique:

- qu'il ne promette jamais ce qu'il ne peut tenir,
- qu'il tienne toujours les promesses faites,
- et qu'il se taise plutôt que d'affirmer des mensonges.

Cette espèce de réflexion en catégories coopératives ne découlait pas tellement de considérations éthiques, sinon de considérations de rentabilité et d'économies de frais. On a découvert que l'entreprise y gagne en prenant en considération les caractéristiques physiques et psychologiques de chaque individu. L'entrepreneur sage et responsable sait que sa réussite

économique ne dépend pas seulement des machines, mais plutôt des hommes qui collaborent avec lui dans l'entreprise. Cela ne doit pas être confondu avec toutes sortes d'attitudes sociales d'ordre sentimental de la part de l'entrepreneur. Car l'approche sociale et les bonnes relations humaines à elles seules ne suffiront pas à l'entrepreneur pour maintenir sa position dans la lutte concurrentielle. Les termes-clés suivants montreront ce que l'on entend par cette conception dans une entreprise moderne :

- l'information et la motivation des collaborateurs,
- la communication au sein de et entre les différents niveaux de management, • la délégation de responsabilités,
- l'encouragement du travail en équipe,
- l'humanisation et une plus grande flexibilité sur les lieux de travail,
- le perfectionnement et la formation continue des collaborateurs.

Le management moderne présuppose la coopération mentale de ceux qui sont dirigés. Lorsqu'il était président du Patronat allemand, Hanns-Martin Schleyer a déclaré un jour: « Dans le processus social que nous appelons direction, l'impulsion directrice de la volonté ne peut plus seulement et unilatéralement procéder du haut vers le bas. La priorité doit, à coup sûr, demeurer là où l'initiative a été conçue, mais, dans ce processus, il ne faudrait pas que ceux qui sont dirigés restent simplement passifs. Leur participation au processus qui conduit à la prise de décisions est souhaitable. »

Bien qu'il soit exact qu'une approche socio-éthique de la part de l'entrepreneur soit souhaitée et même encouragée fortement, il existe néanmoins des obstacles objectifs à la pratique constante de la considération humaine désirée dans la routine quotidienne d'une entreprise. L'aliénation qui, dans la plupart des cas, ne peut être évitée et l'objectivation technique nécessaire au sein de l'entreprise représentent ces obstacles. En dépit des meilleures intentions, les entrepreneurs seront souvent contraints, dans l'intérêt de la compétitivité, à rationaliser et à mécaniser. Dans chaque cas, l'entrepreneur doit prendre ses décisions selon ce que lui dicte sa conscience.

Diriger les hommes de façon responsable n'est pas chose aisée. Mais c'est nécessaire dans l'intérêt de l'entreprise et de ceux qui y travaillent. Selon Max Weber, le comportement orienté éthiquement peut se baser sur « *l'éthique de la conviction* » (Gesinnungsethik) ou sur « *l'éthique de la responsabilité* » (Verantwortungsethik). L'entrepreneur qui sait qu'il aura à répondre des conséquences prévisibles de ses actes, basera ceux-ci sur l'éthique de la responsabilité.

L'Association des Entrepreneurs catholiques (Bund Katholischer Unternehmer - BKU), en République fédérale allemande, a publié en 1989 quelques réflexions de base sur les tâches de l'entrepreneur dans le monde du travail moderne. Selon le BKU, ces tâches comprennent tous les efforts et processus visant à façonner le travail humain de sorte que la dignité et le développement de la personne entrent en harmonie avec les finalités de la famille, de l'entreprise et de l'Etat. Les innovations économiques, techniques et sociales ouvrent de nouvelles voies permettant d'atteindre cette harmonie. Elles fournissent une chance de répondre mieux que par le passé aux attitudes nouvelles et aux souhaits justifiés de nombreuses personnes.

La *différenciation* et la flexibilité sont des conditions préalables importantes. L'abandon des règles collectivistes uniformes et *la transition vers une plus grande indépendance et coopération créative* aussi bien des individus que des groupes, c'est agir conformément au principe de la subsidiarité soutenu par l'enseignement social catholique. Cela représente également un progrès dans le développement de l'économie sociale de marché: *la subsidiarité assure les*

## **6. La culture d'entreprise**

Depuis quelques années, la théorie et la pratique de la *culture d'entreprise* sont devenues de plus en plus des sujets de discussion, tant en Amérique du Nord qu'en Europe. Certes, ce terme relativement vague prête à différentes interprétations. Mais l'idée de la culture comme un champ d'activité essentiellement humain constitue toujours le point de départ. C'est pourquoi il existe des tentatives afin de changer de différentes manières les réalités de l'entreprise, de sorte que se crée un environnement plus humain qui se substitue aux processus purement mécaniques et rationnels.

En Europe, le terme « culture d'entreprise » n'est pas toujours bien accueilli car les gens ont coutume de faire la distinction entre la *culture*, qui a des connotations intellectuelles et artistiques, et la civilisation qui se réfère aux sciences naturelles et à la technologie. Le concept de culture d'entreprise répond à la tentative de souligner davantage les considérations et les comportements éthiques au sein de l'entreprise. Pour Peter Drucker (« Die Chance des Unternehmers », Düsseldorf 1987), la culture d'entreprise sert à légitimer le pouvoir de l'entrepreneur en l'enracinant dans des valeurs authentiques.

Beaucoup de ce qui a été dit précédemment à propos des responsabilités socio-éthiques de l'entrepreneur se retrouve sous la rubrique « culture d'entreprise ». Il est toutefois indéniable que l'on abuse souvent de ce terme comme *enseigne* pour l'image sociale de l'entrepreneur, sans réelles conséquences sur le management effectif de l'entreprise. Néanmoins, l'intensification de la discussion sur la culture d'entreprise devrait être considérée comme quelque chose de positif en ce qu'elle constitue une autre tentative renforcée d'humaniser le management moderne. La question est de savoir quelle importance le management attache aux valeurs et aux capacités des hommes au sein de l'entreprise. La communication de la finalité est appelée à accroître le sentiment d'appartenance. La culture d'une entreprise peut notamment se mesurer à la façon dont les retraités, les cas sociaux ou les licenciements sont traités, mais également à la manière, compatible ou non avec la dignité humaine, dont les conflits sont résolus.

La « Corporate Identity », telle qu'elle est le plus souvent comprise dans la pratique, n'est pas la culture d'entreprise, bien qu'elle puisse lui donner un visage reconnaissable par le design et le style de communication. La « Corporate Identity » ne transmet pas - et n'est pas destinée à transmettre - un sentiment de finalité qui constitue pourtant l'essence même de la culture d'entreprise.

Une caractéristique extérieure de la culture d'entreprise est la manière dont l'entreprise fait face aux controverses de la société, telles que celles concernant les aliments pour bébés (Nestlé) ou l'amiante (Eternit), ou encore les problèmes écologiques. L'expert suisse réputé dans la gestion des entreprises Hans Ulrich demande « la restriction volontaire dans la poursuite d'objectifs égoïstes au bénéfice du bien commun ». Ceci peut dans des cas individuels être problématique, mais souligne néanmoins à juste titre que le management doit faire sien la nécessité d'assumer des responsabilités sociales.

Nous vous présentons brièvement dans les lignes qui suivent deux essais américains de mise en pratique de la culture d'entreprise.

### ***Corporate Ethics: A Prime Business Asset***

Une organisation d'entrepreneurs américains, connue sous le nom de « The Business-

Roundtable », a publié, en février 1988, un rapport sur « Policy and Practice in Company Conduct » sous le titre « Corporate Ethics : A Prime Business Asset ». Le rapport, qui couvrait cent entreprises, a montré que de nombreuses entreprises américaines importantes attachaient depuis longtemps déjà de l'importance au « comportement éthique » (Ethical Behavior). Les codes d'éthique ou de conduite (Codes of Ethics or Conduct) sont répandus. Mais ce n'est que récemment que de plus en plus de dirigeants ont commencé à discuter de problèmes éthiques et des possibilités de les résoudre. De plus en plus d'efforts sont en train d'être déployés en vue de créer dans les sociétés les conditions d'organisation et de structure « autorisant une politique éthique et des actions éthiques ». Il est apparu que la direction doit jouer un rôle décisif pour imposer une politique éthique dans l'entreprise. Le top-manager d'une société doit s'engager de manière visible dans une « conduite éthique » (Ethical Conduct) et donner le bon exemple. Cette politique est communiquée dans toute l'entreprise par différents moyens : des directives, des communiqués de politique, des conférences, des journaux d'entreprise, et les actions pratiques. La présentation d'un certain nombre d'entrepreneurs comme exemples fait s'écrouler le mythe du conflit inévitable entre l'éthique et le profit. Ces entrepreneurs sont convaincus qu'il n'y a pas de conflit entre le comportement éthique et le profit acceptable. Il est évident que de plus en plus de gens sont persuadés, qu'à une époque de concurrence accrue, une authentique culture d'entreprise basée sur le comportement éthique est une condition importante de la survie et de la rentabilité de l'entreprise.

Auparavant déjà, Schmolders avait indiqué qu'il y avait une forte tendance à l'amélioration de la « qualité de vie » qui semblait gagner du terrain dans les entreprises nord-américaines. Des mesures concrètes dans le sens de la « responsabilité sociale d'entreprise » (Corporate Social Responsibility) prouveront que les entreprises sont tout à fait conscientes de leurs responsabilités sociales.

Le rapport sur l'éthique sociale constate que la plupart des entreprises énoncent dans des documents écrits leurs principes de comportement éthique dans l'ensemble de l'organisation. Ces codes de conduite diffèrent largement d'un secteur à l'autre. Néanmoins, les questions suivantes étaient traitées dans pratiquement tous les cas :

- l'honnêteté et le respect de la loi,
- la sécurité et la qualité des produits,
- la sécurité et la santé sur le lieu du travail,
- les conflits d'intérêts et leurs solutions,
- les pratiques concernant les contrats de travail,
- l'honnêteté dans les pratiques de distribution,
- les relations avec les fournisseurs,
- la conclusion des contrats,
- la fixation des prix et les conduites d'initiés sur le marché des valeurs,
- la corruption pour l'obtention d'une commande ou d'une information,
- la protection de l'environnement.

La communication ouverte à l'intérieur de l'entreprise est d'une importance considérable pour y faire passer les principes éthiques. Ceci ne peut se produire que dans une atmosphère de confiance mutuelle au sein de l'entreprise. Si les principes éthiques sont violés, toute punition éventuelle devrait être appliquée discrètement. Le but n'est pas l'éducation par la punition, mais par l'exemple et la louange.

En 1987, Boeing a révisé ses « Business Conduct Guidelines ». L'entreprise a une tradition de « Strong Commitment to Ethical Management ». La direction a développé de sa propre initiative un programme éthique effectif qui a fait preuve de sa valeur dans des situations

difficiles de l'entreprise. C'est la tâche du Top-Management de veiller à ce que les dirigeants des divisions et filiales soutiennent le programme de conduite éthique.

Une autre société, la firme General Mills, est convaincue de l'importance vitale qu'il y a à bien servir le consommateur. Selon elle, il n'y a point de conflit entre l'application de principes éthiques par l'entreprise et l'accueil favorable des consommateurs; il ne s'agit en réalité que des deux faces d'une même médaille.

Hewlett Packard (HP), quant à elle, attache une importance particulière au comportement éthique de ses collaborateurs. De façon caractéristique, un de ses dirigeants a dit: « It is not easy to get fired around HP, but you are gone before you know if it is an ethics issue ». Pour maintenir les valeurs et les normes éthiques vivantes dans l'entreprise, il faut sans cesse les répéter dans les discours, dans les conversations et les communications au personnel.

Une autre société, la Norton, a depuis 1976 un « Ethics Committee of the Board of Directors ». Ce Comité constitue le signal de la prise au sérieux du code de conduite. Il soutient la direction dans les cas difficiles et garantit l'objectivité dans les différends. Un président de cette société a dit: « Management must use the board committee as a kind of Damocles sword, hanging over the opérations at ail times, ready to arbitrate at a moments' notice ».

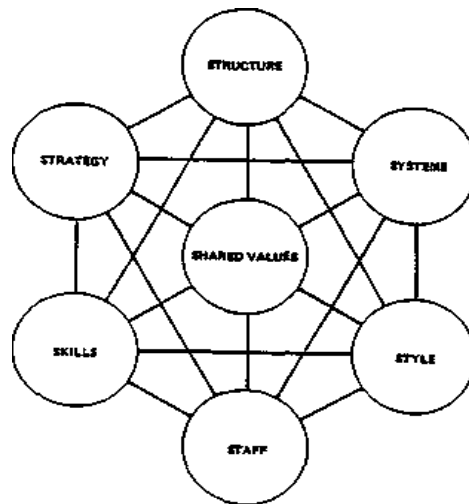
Bien que ces quelques exemples ne décrivent pas la culture d'entreprise au sens le plus large, ils prouvent néanmoins de façon convaincante que les grandes entreprises sont en train d'entreprendre de sérieux efforts pour introduire des principes éthiques dans la direction d'entreprise.

### ***In Search of Excellence : Successful American Companies***

Dans leur best-seller « In Search of Excellence », Peters et Waterman ont recherché quelles étaient les conditions du succès pour les grandes entreprises. Ils sont arrivés à la conclusion que le succès était dû à la conjonction optimale des sept variables que voici :

- la structure organisationnelle,
- les systèmes et les procédés,
- la stratégie,
- les valeurs communes (culture),
- les collaborateurs,
- le savoir-faire.
- le style de management,

Ils ont présenté ces données dans une diagramme à 7 S, centré autour de « Shared Values ».



McKinsey 7-S Framework

Pour notre sujet, ce qui est essentiel, c'est l'importance centrale accordée aux « Shared Values ». C'est ni plus ni moins le *noyau de la culture d'entreprise*. Cela est toujours mis en relief dans les différentes descriptions individuelles. Le rapport entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs joue un rôle particulièrement important. Dans les entreprises qui réussissent, les collaborateurs sont traités comme des responsables et ils sont écoutés. On laisse aux collaborateurs créatifs beaucoup de place pour le développement de leurs propres idées. Cela peut sembler relativement simple, mais apparemment ce n'est point le cas dans le contexte des six autres variables. Une bonne direction du personnel constitue certes une condition préalable nécessaire à la réussite d'une entreprise ; elle n'est pas toujours suffisante en soi.

Et cependant, les « Shared Values » - une culture d'entreprise convaincante - sont indispensables à la réussite continue de l'entreprise moderne. En résumé, on peut affirmer que la réussite économique et l'éthique ne sont pas en contradiction l'une avec l'autre, mais qu'elles se conditionnent mutuellement. Les initiatives entrepreneuriales, guidées moralement, qui cherchent en conscience et avec conviction à contribuer au bien commun, doivent prévenir les réglementations étatiques. L'éthique repose sur la bonne volonté, non sur la contrainte.

### Observation finale

Les événements révolutionnaires qui se sont déroulés en Europe de l'Est depuis fin 1989 nous forcent à observer que la liberté économique et la liberté politique se conditionnent mutuellement. Les entrepreneurs et les entreprises libres, c'est-à-dire la liberté économique au sens le plus large, font irrévocablement partie de la démocratie. Les entrepreneurs ne forment pas une caste privilégiée, mais un élément important d'une société libre. Mettre cela en évidence, c'était un des objectifs de cet écrit.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bund Katholischer Unternehmer e.V.: Auf dem Weg zu einer neuen Arbeitskultur. Gestaltungsaufgaben für Unternehmer in einer veränderten Arbeitswelt. Aussagen zum 40. Jahrestag des BKU. Wiesbaden, November 1989.
- BREMEIER, E.; JEUSCHEDE, C; JUESTEN, W.: Manager in Familienunternehmen. Forum für Führungskräfte. Berlin 1983.
- BRIEFS, G. A.: The Ethos Problem in the Present Pluralistic Society. Reprint from Review of Social Economy. Vol.XV, No. 1.3/1957.
- Corporate Ethics, A Prime Business Asset. A Report on Policy and Practice in Company Conduct. The Business Roundtable. New York 2/1988.
- DE SOTO, H.: The Other Path. The Invisible Revolution in the Third World. New York: Harper & Row, 1989.
- EUCKEN, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie. Jena: Gustav Fischer, 1940.
- EUCKEN, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen 1975. Erstaufgabe 1952.
- HAYEK, F. A.: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung. Erlenbach; Zürich: Eugen Rentsch, 1952.
- HOFFNER, J.: Der katholische Unternehmer in der kommenden Wirtschaftsordnung. Hauptvortrag der Tagung des Bundes Katholischer Unternehmer in Königswinter am 27.3.1949.
- HOFFNER, J.: Das Ethos des Unternehmers. Köln: Bachern, 1956 (Schriftenreihe des Bundes Katholischer Unternehmer. Neue Folge, 6).
- HOFFNER, J.: Die Funktionen des Privateigentums in der freien Welt. In: Sonderdruck aus Wirtschaftsfragen der freien Welt. Festgabe zum 60. Geburtstag von Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard. Frankfurt: Fritz Knapp, o.J.,S. 121-131.
- HÖFFNER, J.: Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsethik. Richtlinien der katholischen Soziallehre. Bonn 1985 (Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz, 12).
- JOHANNES PAUL II.: Enzyklika Sollicitudo Rei Socialis. Zwanzig Jahre nach der Enzyklika Populorum Progressio. Bonn 1987 (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls, 82).
- KOEHNE, R.: Das Selbstbild deutscher Unternehmer. Legitimation und Leitbild einer Institution. Berlin: Duncker & Humblot, 1976.
- LE GOFF, J.: Kaufleute und Bankiers im Mittelalter. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag, 1989.
- MESSNER, J.: Das Unternehmerbild in der katholischen Soziallehre. Köln 1968 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 3).
- MÜLLER-ARMACK, A.: Stil und Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft. Vortrag aus Anlass der Tagung der österreichischen wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft in Bad Ischl am 28. August 1951. In: Untersuchungen des Institutes für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln, 4.
- OCKENFELS, W.: Kleine Katholische Soziallehre. Eine Einführung - nicht nur für Manager. Trier: Paulinus. 1989 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 31).
- OFFERMANN, T.: Das Kommunistische Manifest. In: Lexikon des Sozialismus. Köln: Bund, 1986. S. 375-377.
- PETERS, T. J.; WATERMAN jr R. H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row, 1982.
- PIUS XIU Ansprache Sr. Heiligkeit Papst Pius XII. bei der Audienz der Internationalen Union der Katholischen Unternehmer-Verbände (UNIAPAC) 7. 5. 1949. Köln: Bachem, o. J.
- RAUSCHER, A.: Kirche in der Welt. Beiträge zur christlichen Gesellschaftsverantwortung. 2 Bde. Würzburg: Echter, 1988.
- REDLICH, F.: Der Unternehmer als „dämonische“ Figur. In: Ders.: Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1964. S. 44-73.
- REDLICH, F.: „Der Unternehmer“. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. 10. Band.

- Göttingen 1959.
- RÖPKE, W.: Die Krise des Kollektivismus. München: Kurt Desch, 1947.
- RÖPKE, W.: Civitas Humana. Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform. Bern: Paul Haupt, <sup>4</sup>1979. Erstauflage 1944.
- ROOS, L.; WATRIN, Chr. (Hrsg.): Das Ethos des Unternehmers. Trier: Paulinus, 1989 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 30).
- ROOS, L. (Hrsg.): Stimmen der Kirche zur Wirtschaft. Agostino Kardinal Casaroli. Joseph Kardinal Höffner. Joseph Kardinal Ratzinger. Papst Johannes Paul II. Köln: Bachem, 1986 (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 26).
- RÜEGG, J.: Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld von Komplexität und Ethik. Bern: Paul Haupt, 1989.
- SCHLEYER, H. M.: „Das Soziale Modell“. In: Mahnung und Verpflichtung - Hanns Martin Schleyer - Gedenkfeier und Ansprachen zum 10. Todestag. Zeugnisse eines Lebens für Freiheit und sozialen Frieden. Köln: Bachem, 1987. S. 49-74.
- SCHLEYER, H. M.: Unternehmer und Politik. In: Mahnung und Verpflichtung - Hanns Martin Schleyer - Gedenkfeier und Ansprachen zum 10. Todestag. Zeugnisse eines Lebens für Freiheit und sozialen Frieden. Köln: Bachem, 1987. S. 190-192.
- SCHMOLDERS, G.: Der Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Kreativität des Handelns - Vom Ingenium des Unternehmers. Festschrift für Ludwig Eckes. Würzburg: Naumann, 1978. S. 127-135.
- SCHMOLDERS, G. (Hrsg.): Der Unternehmer im Ansehen der Welt. Bergisch Gladbach: Gustav Lübke, 1971.
- SCHOECK, H.: Der Neid. Eine Theorie der Gesellschaft. Freiburg/München: Karl Alber, o. J.
- SCHUMPETER, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin: Duncker & Humblot, 1926.
- SCHREIBER, W.: Zum System sozialer Sicherung. Köln: Bachem, 1971.
- ULRICH, H.; PROBST, G. J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Paul Haupt, 1988.
- Umweltschutz und Kernenergie. Leitgedanken für einen verantwortlichen Umgang mit moderner Technik. Hrsg. v. Bund Katholischer Unternehmer e.V. Trier: Paulinus, „1990 (Diskussionsbeiträge, 12).
- WEBER, M.: Politik als Beruf. Berlin: Duncker & Humblot, 1978. Nachdruck. Erstveröffentlichung 1919.
- WEBER, W.: Der Unternehmer. Köln: Hanstein, 1973.
- WEBER, W.; MESSNER, J.; RAUSCHER, A.; ROSEN, L. de: In: Oeconomia Humana. Wirtschaft und Gesellschaft auf dem II. Vatikanischen Konzil. Eine Veröffentlichung der Internationalen Stiftung Humanum. Köln: Bachern, 1968.
- WEBER, W.; SCHREIBER, W.; RAUSCHER, A. In: Das Konzil zur Wirtschaftsgesellschaft. Pastoral-Konstitution über die Kirche in der Welt dieser Zeit. Münster: Regensberg, 1966.
- WERHAHN, P. H. jr.: Menschenbild, Gesellschaftsbild und Wissenschaftsbegriff in der neueren Betriebswirtschaftslehre. Bern: Paul Haupt,<sup>2</sup>1989.
- WERHAHN, P. H. sr.: Kirche - Wirtschaft. Dialog im Spannungsfeld ihrer geistigen Grundlagen. Der amerikanische Wirtschaftshirtenbrief. Köln 1986 (Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, 116).
- Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. Ière Partie In: No. 43,21.10.1983. p. 64-84.
- Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. IIème Partie. In: No. 44,28.10.1983. p. 60-66.
- Wirtschaftswoche. Das Unternehmerbild der Deutschen. IIIème Partie. In: No. 45,4.11.1983. p. 68-76.



## **L'auteur**

Peter H. Werhahn,  
né en 1913, est docteur en Economie. Il a été membre de la direction d'une  
entreprise familiale ayant de nombreuses filiales dans l'industrie et le  
commerce.

De 1960 à 1964, il fut président de l'Union Internationale chrétienne des  
dirigeants d'entreprise (UNIAPAC).