

## L'entrepreneur et l'entreprise industrielle en Angleterre à la fin des années 1960

La période considérée est intéressante car elle correspond à un changement politique — les Conservateurs remplacent les Travailleurs en 1970 — et à une dernière tentative libérale avant les difficultés socio-économiques des années 70. Dans un contexte économique déjà déprimé (dévaluation de 1967, difficultés dans de nombreux secteurs industriels), les entrepreneurs jouent un rôle ambigu. De plus en plus médiatisés, ils apparaissent dans le public comme des "modèles" de réussite, mais aussi dans certains milieux libéraux comme les responsables du déclin britannique : on leur reproche à la fois leur manque d'esprit d'initiative et un conservatisme douillet, accentué par le rôle joué par l'Etat depuis 1964 dans le processus de rationalisation industrielle.

### I. Généralités sur l'"échec entrepreneurial"

Le thème de l'*échec entrepreneurial* est un thème qui remonte aux années 1880, alors que les entrepreneurs victoriens sont confrontés à la Grande Dépression et à la concurrence allemande puis américaine. Depuis la fin du XIX<sup>ème</sup>, le chef d'entreprise britannique a été souvent critiqué : il est dans le meilleur des cas un *gentleman capitalist* aux compétences inégales, dans le pire le fossoyeur de l'industrie nationale et l'un des responsables du déclin économique. C'est surtout pendant la période thatchérienne que le discours néo-libéral — relayé par une historiographie très critique a dénoncé les faiblesses entrepreneuriales — particulièrement aiguës dans la période 1960-1979. Il s'agissait aussi de critiquer le rôle néfaste de l'Etat (dirigiste, interventionniste, frein à la liberté d'entreprise), de réhabiliter la culture d'entreprise et l'esprit de compétition, clés de la régénération du pays, à la fois morale et économique. D'où le recours fréquent, y compris de la part de Mrs Thatcher, au mythe de l'entrepreneur mid-victorien, véritable héros positif, défenseur des valeurs libérales et du crédo victorien (individualisme, travail, épargne et morale).

Dans plusieurs études très documentées et souvent réactualisées, intitulées "Anatomie de l'Angleterre, Anthony Sampson a bien montré les limites et aussi les réussites des entrepreneurs depuis les années 50. La Nouvelle histoire économique de Cambridge (Floud-McCloskey) présente également un bilan nuancé, quoique sans concessions pour la période 1965-1979. Sur le terrain des compétences, il a été largement admis que les entrepreneurs n'ont pas toujours opéré leur "révolution du management" ou "managérielle", à l'exemple de leurs homologues américains. Manquant de connaissances en matière de gestion et d'économie générale, ayant reçu une éducation "classique" dans les meilleures écoles et universités, recrutant peu d'ingénieurs, peu de diplômés des écoles commerciales et des universités technologiques, les entrepreneurs seraient ainsi les premiers responsables du manque de compétitivité général dans l'industrie. La critique est à nuancer, surtout en fonction de la taille de l'entreprise. Les grands groupes multinationaux comme Shell, ICI, Lever, Courtaulds sont très largement au niveau des concurrents en matière d'organisation du travail dans l'entreprise, et cela dès les années 50. Les grands groupes ont en effet recruté au niveau de l'*upper management* (fonctions de direction supérieure), mais aussi du *middle management*, qui fait tant défaut à la plupart des entreprises : directeurs des ventes, directeurs du personnel, directeurs du marketing, directeurs de la production etc. La faiblesse du *middle management* est particulièrement flagrante dans le petit monde conservateur des grandes dynasties industrielles. Certes, beaucoup de grandes familles ont perdu le contrôle direct des entreprises, et les *managers* ont remplacé les capitaines d'industrie. Mais il ne s'agit pas là d'une règle, au moins avant les années 1960. En 1950, 60% des chefs d'entreprise ont acquis ce poste grâce à des relations familiales et 20% l'ont reçu par transmission familiale directe ; inversement 17% des entrepreneurs ont reçu une formation en adéquation avec leur activité industrielle (diplôme d'ingénieur ou de management, ce dernier acquis souvent aux Etats-Unis). Dans les petites et moyennes entreprises, les diplômés sont rares ; les entrepreneurs viennent majoritairement du *shop floor* (la base) et n'ont eu aucune formation spécialisée.

Une autre étude de 1955, portant sur 1243 chefs d'entreprises au capital supérieur à £ 1 million montre que 28% ont succédé à leur père, et près de 10% depuis la quatrième ou cinquième génération. Dans des branches industrielles comme les constructions navales, les fils de coton, l'imprimerie, une majorité d'entreprises sont dirigées par les descendants des fondateurs du XIX<sup>ème</sup> siècle. Mais très peu d'entreprises familiales ont une dimension internationale, comme Wedgwood (porcelaines de réputation mondiale), Pilkington (verre), Ferranti (électricité et électronique, basée à Manchester).

Les différences entre les cultures d'entreprise américaine et britannique confinent à la caricature, à lire les commentaires de l'époque. Elles correspondent toutefois à une réalité, que le Royaume-Uni paye cher en matière de compétitivité internationale. Un fabricant de lessives ou un roi des *cornflakes* est un sujet de moquerie dans les clubs très sélects autour de St James's Park ou au très conservateur Institute of Directors (Association des

administrateurs) de Londres. Les entrepreneurs ne sont pas classés, comme en Amérique, en fonction des profits réalisés, de la taille de l'entreprise et du salaire annuel, mais de la "respectabilité" de l'entreprise, forte s'il s'agit de l'édition et de la bière (les brasseurs sont depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle l'aristocratie du monde patronal), beaucoup plus médiocre s'il s'agit de ferrailles ou même de mécanique. D'après des enquêtes internes aux associations patronales, beaucoup d'entrepreneurs britanniques ont encore un style de vie qui n'a rien à voir avec celui d'un manager moderne : cumul des présidences et des conseils d'administration, refus d'apprendre une langue étrangère, longues vacances à l'étranger, abus des voitures de fonction etc.

## II Un bilan entrepreneurial négatif dans les années 60 et 70

La mauvaise gestion, à la fois de l'entreprise et des conflits industriels qui la traversent, est bien souvent la résultante d'une culture d'entreprise qui n'a pas su (ou pu) évoluer avec son temps. L'entrepreneur n'est certes pas le seul à pouvoir endosser la responsabilité de l'échec, mais il est inévitablement en première ligne en tant qu'employeur et producteur. Les difficultés de nombre d'entreprises industrielles entre 1965 et 1975 et leur déclin relatif au niveau mondial prennent trois aspects dont la conjugaison s'avère parfois désastreuse (ce que nous verrons à travers l'exemple de Rolls Royce-aviation :

- Une gestion laxiste des conflits industriels avec les syndicats. En cas de conflit, les entrepreneurs — suivant volontiers l'exemple de l'Etat avec les secteurs nationalisés — cèdent sur presque tout afin de préserver la paix sociale, sans d'ailleurs toujours y parvenir. Et les concessions faites sur les salaires, le temps et conditions de travail, la gestion des personnels sont généralement répercutées sur les prix.

- Un manque d'investissements dans la production. Sur la période 1961-79, l'investissement se monte en moyenne à 18,4% du PIB contre 22,6% en France et 24% en RFA. Les raisons en sont multiples et complexes, et elles ne peuvent se réduire aux incidences du *stop-go*, les cycles courts de croissance et de récession qui caractérisent l'économie britannique depuis la fin des années 50. La baisse des bénéfices liée aux concessions sociales n'incite pas à l'investissement massif, mais les entrepreneurs ont aussi trop tendance à attendre des subsides de l'Etat. De leur côté, les *merchant banks* — selon une vieille tradition — ne s'engagent pas plus dans l'industrie nationale qu'à l'époque victorienne. La tentation est grande d'investir sur les marchés rentables de la City, de réaliser des OPA, d'acheter des actions et des obligations, de tenter sa chance dans les économies émergentes du Commonwealth, plutôt que d'acheter des machines, construire de nouveaux locaux, transformer les vieilles chaînes de production, restructurer l'organigramme directorial, acheter des ordinateurs, faire la promotion des réalisations industrielles effectuées. La faible rentabilité du secteur industriel (et du capital) incite à choisir des secteurs plus rentables, les services mais aussi l'agriculture, précocement modernisée. De fait, la productivité du travail dans l'industrie, si elle est supérieure à celle d'avant-guerre (+ 3% en moyenne de 1950 à 1970), reste inférieure à celle des autres grands pays européens (France + 5,2%, RFA 5,6%, cette dernière dépassant au début des années 60 la productivité britannique).

- Une baisse de qualité des produits. En bout de chaîne, c'est la réputation des produits industriels britanniques qui est en jeu. Si cette réputation est excellente dans les années 50 et encore intacte au milieu des années 60, elle se détériore de 1965 à 1975, au point de devenir un véritable boulet pour toute l'économie, particulièrement à l'exportation. L'industrie automobile nationale — innovatrice et performante depuis 1945, avec de grands succès commerciaux comme la Mini Austin en 1959 — en est un exemple archétypal. Paralysé par des grèves, handicapé par de mauvais choix industriels et financiers (les fusions n'ont pas amélioré la productivité), le groupe Leyland amorçe en 1968 un déclin plus qualitatif que quantitatif : délais qui s'allongent, qualité de fabrication et de finition en baisse, service après-vente défectueux, exportations en chute libre. Pendant ce temps, l'industrie américaine en profite : Ford et Vauxhall (GM), renforcent leurs positions tandis que Chrysler absorbe la vieille firme Rootes. L'industrie aéronautique est un autre exemple de ce naufrage industriel.

La déconfiture de Rolls-Royce à la fin des années 60 et au début des années 70 est symbolique des choix politiques et économiques, et notamment des rapports ambigus entretenus entre l'Etat et l'industrie depuis 1945. Elle est à l'époque ressentie comme un drame national, sans précédent dans l'histoire industrielle britannique (aujourd'hui il est à noter que la vente de la branche automobile à BMW ne suscite absolument plus aucune passion).

Depuis 1914, RR est une image de marque de l'industrie nationale, symbole de l'excellence technologique, à l'épreuve des querelles politiques et des aléas de l'économie. Contrairement à beaucoup d'entreprises de haute technologie britannique, RR est dirigée dès l'origine par des ingénieurs. Son président dans les années 60, Dennis Pearson, déclare en 1969 : "ne me parlez pas de profits, si c'était là notre objectif, nous travaillerions dans

l'immobilier et pas dans les moteurs d'avion". En réalité, ingénieurs et banquiers estiment tacitement que ce joyau de la couronne est une "entreprise privée nationale", faute d'être nationalisée.

L'entreprise va d'ailleurs chuter sur une prouesse technique qui ne trouve pas les financements nécessaires à son exploitation à l'échelle mondiale. Le turbo-réacteur RB211 intéresse l'industrie aéronautique américaine (notamment Lockheed) mais sa mise au point en 1968-1969 coûte plus cher que prévu. Les banques, puis l'Etat (à travers l'IRC, Industrial Reorganization Corporation, créé par H. Wilson en 1966) colmatent les brèches. Les Conservateurs, de retour au pouvoir en 1970, constatent un véritable désastre financier et nomment Lord Cole, ancien pdt d'Unilever à la tête de l'entreprise. Cela ne suffit pas à sauver l'entreprise, déclarée en faillite le 3 février 1971, avant d'être nationalisée. Les Conservateurs ont donc, contre toute logique économique, sauvé les bijoux de famille et poursuivi la même logique interventionniste que les Travailleurs. On peut comprendre là l'origine du malentendu politique qui a toujours existé au sein du Parti tory entre Edward Heath et Margaret Thatcher.

### III Les mutations entrepreneuriales au début des années 70

L'affaire Rolls Royce, tout comme les difficultés de l'automobile et la croissance décevante de l'industrie britannique, ne doivent pas occulter les importants changements qui se produisent dans le monde de l'entreprise au tournant des années 60-70 :

- Les fusions et les concentrations d'entreprise se sont accélérées à un tel rythme que la GB a en 1970 l'industrie la plus concentrée du monde occidental européen. En 1970, les entreprises de moins de 200 employés ne représentent plus que 10% de la production manufacturière et la main-d'œuvre des 100 plus grosses entreprises passe de 20 000 à 30 000 personnes en moyenne. Avec les géants Shell, Lever, ICI sont nés de fusions et acquisitions des groupes comme General Electric, British Leyland, Allied Breweries, Bass Charrington. L'Etat a très largement encouragé ce processus de concentration et de rationalisation. De plus, le processus de multinationalisation s'est largement développé, sur le modèle d'Unilever et de la plupart des sociétés américaines, ainsi la fusion Dunlop-Pirelli. Enfin, la concentration a permis d'augmenter dans toutes les grandes entreprises le budget consacré à la recherche-développement (ICI dépense dans les années 60 en RD l'équivalent du budget annuel de recherche des universités).
- Les entrepreneurs sont devenus à la fin des années 60, dans le contexte de la société du spectacle des *Swinging Sixties*, des vedettes des médias (presse populaire, radio, télévision). Les plus connus sont bien sûr les entrepreneurs de la mode, des médias, de l'industrie musicale, mais la plupart des grands patrons s'affichent désormais à la télévision et dans les pages des feuilles populaires (ainsi Lord Kearton, PDG de Courtaulds). De nouveaux feuilletons apparaissent, particulièrement sur la chaîne privée ITV qui ont pour protagonistes des capitaines d'industrie. Les *Redresseurs de torts (Righters of Wrong)* relate ainsi l'histoire de la société pétrolière Mogul dans un sitcom de patriotisme romanesque.
- La formation des entrepreneurs et des cadres d'entreprise s'est notablement améliorée depuis les années 50. En ce qui concerne l'encadrement technique, on trouve dans les années 70 de plus en plus de techniciens supérieurs et d'ingénieurs issus des universités de technologie. De plus, les "nouvelles universités" nées dans les années 60 ont, particulièrement dans le Nord industriel, des rapports étroits avec les entreprises. En ce qui concerne les cadres supérieurs et les chefs d'entreprise, la vogue américaine du management, qui a déferlé dans les années 50, a permis l'essor des Business schools en dépit de l'absence d'une véritable tradition d'écoles de management et de commerce. Des établissements de bon niveau se sont ouverts comme la London School of Business Studies à Regent's Park, qui se veut le pendant britannique de la Harvard Business School, la Manchester Business School (moins élitiste et plus proche des réalités du terrain industriel). Les diplômés des Business schools vont tenter au début des années 70 une entrée en force dans l'industrie britannique, mais parfois en vain : les firmes (même les grandes) préfèrent encore former leurs cadres par promotion interne et recyclage. Au mieux, elles recrutent directement leurs stagiaires pendant leur cursus universitaire et non à la sortie des Business schools. De plus, les préjugés contre l'université demeurent forts. Le président d'ICI estime par exemple dans les années 60 que "les universitaires sont timides et hésitants ou obstinés, surtout par crainte de se tromper".
- Les grands patrons de l'industrie ne sont désormais plus issus des grandes familles fondatrices, même si ces familles (comme les Lever, Cadbury ou Tate) ont encore de nombreux représentants dans les conseils d'administration ou contrôlent les firmes par leur actionnariat (ainsi la famille Thorn avec le groupe EMI). La moitié des présidents sont en fait secondés par des managers-directeurs généraux qui sont les véritables patrons de l'entreprise: c'est ainsi le cas dans la plupart des filiales anglaises de sociétés américaines.

Quelques figures d'entrepreneurs se détachent et montrent que les patrons anglais ne sont pas seulement des loosers à la fin des années 60 : lord Kearton, patron hors norme de Courtaulds, ancien ingénieur chimiste, à sa manière très blairiste avant la lettre, Sir Geddes, patron de Dunlop qui a succédé à son père et mené à bien la fusion avec Pirelli, Sir Duncan, à la tête de Rio Tinto Zinc, l'une des sociétés minières les plus prospères du monde, Arnold Weinstock, d'origine modeste et qui a mené à bien la fusion permettant l'expansion rapide de General Electric, alors première entreprise électronique européenne. L'esprit d'entreprise n'est pas non plus tout à fait mort dans l'Angleterre des années 70 si l'on se réfère à deux célèbres success stories, il est vrai un peu en marge du monde de l'industrie à proprement parler. C'est la réussite de Terence Conran, ancien élève d'un lycée technique et diplômé en design, propriétaire dans les années 50 d'une petite fabrique de meubles, puis en 1964 du premier magasin Habitat, et qui est à la tête dans les années 70 et 80 d'un immense empire industriel et commercial (qu'il devra vendre au moment de la récession de 1992-93 pour repartir à zéro dans la restauration). C'est la réussite de Richard Branson, hippie dans les années 60, créateur d'une petite entreprise indépendante de disques (Virgin) et aujourd'hui la plus grosse fortune d'Angleterre après celle de la famille royale, à la tête d'un empire dans l'industrie des transports, des loisirs et des médias.

En conclusion, la fin des années 60 marque moins l'échec de l'entrepreneur et de l'entreprise que l'échec d'une politique dirigiste qui a largement déteint sur les élites entrepreneuriales. Un échec s'est accentué dans les années 70, largement révélé par la crise mondiale et qui mène logiquement au triomphe du néo-libéralisme thatchérien, remède de choc pour soigner "l'homme malade de l'Europe" ou "le mal anglais", selon les expressions courantes à l'époque. Aujourd'hui, l'esprit d'entreprise semble à nouveau triompher dans la Grande-Bretagne post-thatchérienne de Tony Blair, mais moins dans l'industrie (de plus en plus dominée par des entreprises étrangères, ainsi il n'existe plus d'industrie automobile britannique) que dans les finances, le commerce et les services, qui restent au fond la grande force de l'économie britannique.

Bertrand Lemonnier

© Tous droits réservés – Berlemon