



## Entreprise Pierre-Yves Gomez

# Steve Jobs, un patron « maternaliste »



L'annonce, le 24 août, du départ du PDG d'Apple, Steve Jobs, a produit une spectaculaire émotion, au point que les traders ont fait chuter son cours de Bourse de 7%, avant de se reprendre. La question rationnelle qui prétendait justifier l'intense théâtralisation de cette annonce était de savoir si l'entreprise allait survivre au départ de son fondateur.

On peut s'étonner qu'une telle question se pose pour une entreprise aussi florissante qu'Apple, qui emploie plus de 45 000 salariés et réalise 45 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Dire cela, ce n'est pas nier le génie créatif de Steve Jobs ou ses qualités entrepreneuriales, mais prendre acte que, par définition, une entreprise crée des routines organisationnelles, des capacités d'innovation et de prise de décisions qui démultiplient la force physique et intellectuelle de l'entrepreneur initial. Apple en est un exemple remarquable, avec ses milliers d'ingénieurs et ses innovations permanentes et révolutionnaires. Si génie entrepreneurial il y a, celui de Steve Jobs est d'avoir créé une organisation efficace pour développer et étendre ses propres idées de produits et en inventer de nouveaux. Un entrepreneur réussit dès lors qu'il a transmis à son organisation son énergie créatrice, de sorte que celle-ci la réalise et la

dépasse. C'est à cette aune qu'il faut mesurer le réel succès de Jobs.

Pourtant, l'émotion qui a accompagné son départ n'était pas si irrationnelle, car elle exprimait un autre aspect de la réussite d'Apple, que l'on pourrait qualifier d'« entreprise maternaliste ».

Jadis, le paternalisme proposait de gouverner les entreprises de manière à assurer une sécurité sociale et personnelle des salariés considérés comme fragiles. L'autorité du dirigeant, de type paternel, exigeait l'obéissance à l'ordre économique et aux règles communes, compensée par l'assistance et la protection dont bénéficiaient les employés fidèles.

### Communauté bienveillante

Avec l'évolution de la famille, le paternalisme s'est mué en maternalisme. La sympathie envers l'entreprise se construit toujours en réponse à son attention aux fragilités, ce que l'américain appelle le « care », théorisé en 1982 par Carol Gilligan et traduit en français en 2008 (*Une voix différente. Pour une éthique du care*, Flammarion). Pour l'entreprise maternaliste, le « care » se traduit par une sollicitude particulière pour le client. L'attention ne consiste donc pas seulement à inventer des produits et services répondant à ses besoins, mais à créer pour lui une communauté bienveillante grâce à des services agréables et protecteurs.

Telle est l'ambition de Facebook, de Google... et d'Apple. Ses produits ont rendu confortable et fluide l'utilisation de l'ordinateur, du téléphone ou du livre. Plus encore, Apple a créé ses magasins spécifiques (les Apple Stores), ses journaux dédiés, ses associations d'utilisateurs (les « Mac Users »), son réseau de musique (i-Tunes), ses grand-messes (les « Mac Events »), des clubs de rencontres et de loisirs pour ses clients... L'identité communautaire va jusqu'à proposer à ceux-ci de développer et de vendre à Apple les applications qu'ils utilisent.

Si Max Weber (1864-1920) voyait dans les sectes protestantes les ferments actifs de l'émergence du capitalisme industriel (*L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, 1904-1905), la dynamique du capitalisme postindustriel pourrait être le fait des communautés engendrées par les entreprises maternalistes.

Le dirigeant d'une telle entreprise est l'icône maternelle de l'ensemble. Il n'est donc pas si étrange que son départ engendre, dans le monde de ses clients-enfants, un saisissement affectif apparemment disproportionné. ■

**Pierre-Yves Gomez**, professeur à l'EM Lyon est directeur de l'Institut français de gouvernement des entreprises et président de la Société française de management.