Ce polycopié correspond au point 2 du I. consacré à l'analyse historique de l'entreprise.

## 2. De la seconde révolution industrielle aux 30 Glorieuses : l'avènement de la grande entreprise

### Le point de départ de la période est la deuxième révolution industrielle

- **Des changements technologiques**

Ce qu'on qualifie de 2ème RI est la période qui débute dans les années 1870-1880, chez les *early starters*, mais surtout chez des *followers* comme l'Allemagne et le Japon, puis les États-Unis, l'Australie et la Russie.
Cette seconde révolution industrielle se manifeste par des innovations cumulatives dans plusieurs secteurs moteurs (chimie et transports – chemins de fer, automobile, navigation) et l'exploitation de deux nouvelles sources d'énergie (électricité et débuts du pétrole).

- **La firme représentative de la 2ème RI offre un visage complètement différent de celui de la 1ère RI**

- C'est une firme de grande taille et non une entreprise individuelle.

- L'organisation de la production est confiée à un manager, c'est-à-dire un salarié spécialiste de l'organisation du travail qui va s'appuyer sur une hiérarchie verticale rigide ce qui rompt avec l'organisation paternaliste du travail mise en œuvre par des entrepreneurs de la 1ère RI.

- La production s'automatise et se standardise alors qu'elle n'a fait que se mécaniser et se standardiser progressivement au cours de la 1ère RI.

- La production de l'innovation change de nature : à l'entrepreneur innovateur caractéristique de la 1ère RI va succéder la mise en place au sein des firmes de départements de recherche et développement dirigés par des cadres de l'entreprise.

### Le processus de concentration s'accélère

Il faut commencer par noter que ces processus de transformation sont lents et se font selon une chronologie différenciée selon les pays.

- **Une concentration plus rapide chez les *followers* et les *late comers***

La firme de grande taille se diffuse beaucoup plus tôt chez les *followers* et les *latecomers* parce que les pays abordent leur industrialisation directement au stade de la 2ème RI. La concentration dans ces pays leur aurait permis de remédier à leur retard dans l'industrialisation et à la recherche de débouchés (c'est la thèse d'Alexander Gerschenkron).
Cette concentration est aussi plus prononcée dans les pays d'industrialisation tardive, car encouragée par certains États. Par ailleurs elle prend des formes différentes de celle des *early starters*, comme nous allons le détailler.

**L'Allemagne est le premier pays à avoir connu la formation de véritables empires industriels**

Le capitalisme allemand est un capitalisme de groupes organisés qui prend rapidement le pas sur la concurrence sauvage. Cette concentration se fait soit à travers des ententes entre entreprises (cartels) qui relèvent d'une logique de concentration horizontale soit sous forme de concentration verticale grâce à des participations croisées entre des entreprises (logique des *konzerns*) :

- Un cartel est une entente entre des entreprises d'un même secteur pour limiter (ou mettre fin) à la concurrence par les prix qui les affaiblit mutuellement. Le cartel définit ainsi un prix commun et organise la répartition entre ses membres des quantités à produire et à vendre. La stratégie consiste donc à rationner les quantités offertes pour pratiquer un prix élevé. Dans le cas allemand le prix élevé est pratiqué à l'intérieur du pays mais un prix plus bas est proposé à l'extérieur pour conquérir des parts de marché.

- En outre l'Allemagne s'est dotée dans la seconde moitié du 19ème de *konzerns* c'est-à-dire de groupes d'entreprises gardant leur indépendance juridique mais liées entre elles par des participations financières et réunies sous une direction unique. « Le but n'est pas de monopoliser un marché particulier, mais, en règle générale, de former un ensemble en intégrant verticalement des productions situées en amont et en aval du secteur originel de l'entreprise autour de laquelle s'établit le konzern » (in *Encyclopédia Universalis*).
C'est par exemple le cas de Thyssen, un des premiers *konzerns* allemands (fondé dès 1871) qui est un groupe structuré à partir de l'industrie lourde, de la sidérurgie et du charbon mais qui s'étend en intégrant les filières de transformation, de construction mécanique et de matériel de transport.
On peut aussi citer l'entreprise Krupp, qui est passée de la forge à Essen (1811), aux charbonnages et mines de fer en amont, et aux armes (dont la « grosse Bertha » un canon utilisé par l'armée allemande pendant la Première guerre mondiale, un nom donné en référence Bertha Krupp) ainsi qu'aux chantiers navals.
Il faut enfin noter que quelques *konzerns* prennent la forme de concentration horizontale comme dans le secteur de la chimie où BASF (badische anilin und soda fabrik), Bayer et Agfa se regroupent en 1904 et s'unissent finalement en 1925 dans IG Farben géant de la chimie mondiale.

**Au Japon la concentration est conglomérale**

Dans la logique conglomérale, un groupe s'organise autour d'une maison mère (la *Honsha*) qui contrôle, *via* des participations, d'autres entreprises qui opèrent dans des secteurs différents. Cette concentration conglomérale se développe avec les *zaibatsus* qui sont aux mains de puissantes familles (de samouraï notamment). Exemple : Mitsubishi opère dans la construction navale, la banque, le transport maritime et les assurances maritimes.

Ces conglomérats sont des ensembles de firmes diversifiées dont l'intérêt est la répartition des risques et la souplesse d'adaptation en fonction des évolutions des marchés et des opportunités de profit. Leur champ d'action est donc très vaste, passant des activités bancaires et commerciales à des activités de production dans un grand nombre de secteurs. Avant la Seconde guerre mondiale, la *Honsha* (dont le capital est détenu par une seule famille et qui contrôle une nébuleuse de sociétés par le biais de participations) joue le rôle de « holding ». La cohérence de l'ensemble tient à la fois au recrutement des dirigeants des filiales par la *Honsha*, au contrôle qu'elle exerce notamment en matière de crédits et à l'importance de la *Sogo Shosha*, la société de commerce par laquelle doivent passer toutes les entreprises du *zaibatsu* pour acheter et vendre.

En 1845 quatre grands *zaibatsus* (Mitsui, Mitsubishi, Sumimoto et Yasuda) contrôlent la moitié de la finance, le tiers de l'industrie lourde et le quart de toutes les activités commerciales du pays. Après la Seconde guerre mondiale, un programme américain de démantèlement des *zaibatsus* sera mis en œuvre mais ce dernier sera remis en cause avec la guerre de Corée (1950-53). Cela débouchera quand même sur de nouvelles modalités d'organisation :
- *Honsha* interdite
- Participations croisées limitées à 30 % et plus aucun lien juridique ne contraint les sociétés
- Perte d'exclusivité de la *sogo shosha* qui reste cependant importante dans commerce intérieur et extérieur

Par conséquent les liens entre les entreprises du groupe deviennent plus informels : la coordination est assurée par le club des dirigeants (qui se réunit chaque semaine) et le noyau du groupe est la banque.

**Aux États-Unis la concentration repose sur des *trusts* et le gouvernement tente de la limiter**

Définition : « Un trust est un ensemble d'entreprises virtuellement autonomes mais qui dépendent en fait d'une direction unique. Les actionnaires de ces entreprises doivent en effet déléguer leurs pouvoirs à des *trustees* qui s'en remettent au principal dirigeant de la firme qui a lancé le trust » A. Beitone (sous la direction) *Économie, sociologie et histoire du monde contemporain*, Armand Colin, 2ème édition, 2016).

Les *trusts* reposent principalement mais non exclusivement sur une logique de concentration horizontale. Non exclusivement comme en témoignent les *trusts* de Carnegie et de Rockfeller qui reposent aussi sur une logique de concentration verticale. Pour une histoire et une description de ces deux exemples emblématiques de la concentration aux États-Unis, voir :
- L'histoire d'Andrew Carnegie (1835-1919) :
https://fr.carnegiecouncil.org/explore-engage/classroom-resources/worksheets-and-excerpts-on-history-and-government/biography
- L'histoire de John Rockfeller (1839-1937) :
https://www.lesechos.fr/1999/08/6-john-d-rockefeller-1049048

Aux États-Unis, la première vague de concentration a lieu suite à la Grande Dépression (1873-1895) dans les anciennes ou nouvelles industries motrices (dans la sidérurgie avec la Carnegie Steel Compagny, dans le pétrole le Standard Oil Trust de Rockefeller et dans l'électricité avec la Westinghouse).
Mais les cartels sont habituellement interdits par les législations libérales puisqu'ils faussent la concurrence et donc le fonctionnement du marché (notamment la détermination des prix). C'est la raison pour laquelle, le gouvernement américain réagit face à ce phénomène de concentration avec la mise en place de deux lois anti-trust :
- La loi Sherman en 1890 qui aura un effet très limité sur la concentration dans un 1er temps et qui sera renforcée par :
- La loi Clayton en 1914).

**Document sur les effets de ces deux lois anti-trust**

En 1890, le Congrès adopte la loi Sherman qui déclare illégaux tous contrats, combinaisons ou conspirations tendant à restreindre le commerce entre les États et avec l'étranger, et délictueuse toute tentative de monopolisation de ce commerce. Mais la loi Sherman n'eut qu'un succès limité et les opérations qu'elle prétendait interdire se multiplièrent, en particulier après l'affaire Knight en 1895, les tribunaux ayant jugé qu'une entente entre fabricants groupant 90 % de la production du sucre ne constituait pas une infraction parce qu'elle portait sur des activités industrielles et non commerciales. Par contre les jugements rendus en 1911 contre la Standard Oil et l'American Tobacco Company contribuèrent à freiner la tendance à la création de monopoles. En 1914, sous la présidence de Wilson qui avait proclamé le principe d'une « nouvelle liberté » de l'économie, la loi Clayton interdit les discriminations de prix, les achats d'actions d'une société par une autre, la nomination d'administrateurs communs à des sociétés dont la somme des capitaux dépasse un million de dollars, les contrats interdisant à un client de faire appel à la concurrence (en même temps, cette loi exempte de ses propres dispositions les activités des syndicats ouvriers, et légalise le droit de grève, en vertu du principe que « le travail humain n'est pas une marchandise »).
Source : https://www.universalis.fr/encyclopedie/legislation-antitrust/

- **Le phénomène de concentration bien que réel en France est beaucoup plus lent et de bien moindre ampleur qu'aux États-Unis ou dans d'autres pays européens**

Si durant les années 1920, la concentration des entreprises françaises augmente, cette concentration se fait au détriment des entreprises de moins de 10 salariés, mais peu au détriment des PME. La structure industrielle française se caractérise ainsi à la fois par :
- une production de masse des grandes entreprises où le taylorisme se diffuse
- une production spécialisée, peu taylorisée, des PME.
Les données ci dessous en témoignent :

**Données sur la concentration en France**

| % salariés par taille de l'établissement. | 1906 | 1931 | 1954 |
|---|---|---|---|
| 1 à 10 salariés | 32,3 | 19,7 | 16,0 |
| 11 à 100 salariés | 27,6 | 30,1 | 31,0 |
| 101 à 500 salariés | 21,7 | 23,6 | 25,9 |
| Plus de 500 salariés | 18,5 | 26,6 | 27,7 |

Source : https://lecerveau.mcgill.ca/flash/capsules/articles_pdf/taylorisme.pdf

**Quelques données sur le phénomène de concentration en Europe**

| Nombre de grandes entreprises en 1907-1912 | | | |
|---|---|---|---|
| | Angleterre | France | Allemagne |
| Capital supérieur à 2 millions de livres | 93 | 21 | 45 |
| Employés supérieur à 10 000 | 17 | 10 | 23 |
| Nombre de grandes entreprises en 1929 | | | |
| Capital supérieur à 2 millions de livres | 186 | 2* | 55 |
| Employés supérieur à 10 000 | 39 | 22 | 27 |

*chiffre à interpréter avec prudence puisque stabilisation monétaire en 1928 et mouvement de concentration et de recapitalisation des entreprises en France dans les années 1929-1932
E. Bussière, P. Griset, C. Bouneau et J.-P. Williot *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale,* 1998.

| Nombre de grandes entreprises en 1953 | | | |
|---|---|---|---|
| | Angleterre | France | Allemagne |
| Capital supérieur à 5 millions de livres | 153 | 12 | 67 |
| Employés supérieur à 10 000 | 65 | 20 | 26 |

E. Bussière, P. Griset, C. Bouneau et J.-P. Williot *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale,* 1998.

## 2.1. Les causes de l'accélération de la concentration

### Un changement de nature des innovations

La fabrication à l'échelle industrielle des produits caractéristiques de la 2ème RI (chimie, construction électrique, automobile, …) va rapidement nécessiter de vastes locaux et des capitaux importants pour acheter et loger de nouvelles machines et de nombreux ouvriers.
Autrement dit, la concentration va devenir un avantage compte tenu des niveaux élevés d'investissement pour produire dans les secteurs clés de la 2ème RI mais aussi du fait que l'innovation va reposer sur des activités de recherche menées à l'intérieur des entreprises.

- **Des innovations qui s'appuient sur la recherche scientifique**

Commençons par rappeler ce qu'est l'innovation :
« L'innovation correspond à l'utilisation industrielle ou commerciale d'une invention ou d'un progrès technique » (*Dictionnaire d'AEHSC* – Person). Typologie des innovations :
- J. Schumpeter distingue cinq types d'innovation : nouveau produit, nouvelle méthode de production et de transport, nouveau marché, nouvelle méthode d'organisation productive, nouvelle source d'énergie.
- Il existe d'autres distinctions usuelles :
Entre innovation de produit, innovation de procédé, innovations organisationnelles
Entre innovation radicale, innovation incrémentale (amélioration d'un produit ou d'une technique déjà existante).

Pour rappel, les innovations de la 1ère RI étaient le fait de techniciens, d'ingénieurs, d'artisans ou d'ouvriers qualifiés (exemples : innovations dans la production de tissus avec la navette volante de John Kay puis la mule jenny pour le filage, le métier de Cartwright pour le tissage). C'est encore le cas au début de la 2ème RI (exemple : Dunlop, vétérinaire écossais, invente la chambre à air en 1888) mais progressivement, l'innovation prend également et surtout appui sur la recherche scientifique, développée à l'université mais aussi au sein même des entreprises. Exemples :
- Justus von Liebig, professeur de chimie à Munich, invente le concentré de viande qu'il commercialisera à partir de 1862 et donne son nom à une entreprise de plats en conserve.
- Le chimiste allemand Adolph von Baeyer fait la synthèse de l'indigo (1880) et ses travaux vont permettre le développement de la chimie industrielle allemande liée aux colorants.

La recherche, qu'elle se fasse dans les universités ou dans les entreprises, devient stratégique et des laboratoires se développent au sein de sociétés comme la General Electric d'Edison aux États-Unis, ou Bayer en Allemagne (entreprise de teinture puis pharmacie, qui dépose notamment le brevet de l'aspirine en 1900).

- **L'organisation scientifique du travail et le fordisme**

La méthode scientifique se déploie aussi dans l'organisation des entreprises. C'est ce qu'illustre la mise au point, puis le déploiement de l'organisation scientifique du travail que le document ci-après présente :

**Document : L'organisation scientifique du travail**

Ingénieur de formation, Frederick Taylor a mis au point une méthode de rationalisation de la production afin d'augmenter la productivité.

Pour comprendre la révolution introduite par Frederick Winslow Taylor, il faut imaginer ce qu'était une usine américaine au milieu du XIXe siècle :
- Les dirigeants s'occupaient peu de la production.
- L'atelier était le royaume des contremaîtres, qui organisaient le travail, fixaient les salaires, embauchaient et licenciaient le personnel.

- Ils régnaient sur deux catégories de salariés : les manœuvres, dont on n'utilisait que la force physique, et les ouvriers qualifiés. Ces derniers possédaient un métier et avaient hérité de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail.

Né en 1856 dans une vieille famille quaker de Philadelphie, Frederick Winslow Taylor est promis à une carrière de juriste, comme son père. Mais il ne s'intéresse guère au droit. Admis à l'université d'Harvard, il préfère, par goût de la mécanique, entrer comme ouvrier dans une petite entreprise appartenant à un ami de sa famille.

Dès ses premiers mois d'atelier, il est choqué par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité. Leur raisonnement est logique : s'ils sont payés à la journée, ils ne gagnent rien à en faire plus et, s'ils sont payés aux pièces, ils savent que s'ils dépassent trop facilement les quotas de production, le chef d'atelier fera revoir les taux.

Le jeune Frederick, lui, est un travailleur acharné. Après sa journée à l'usine, il passe une partie de ses nuits à préparer le diplôme d'ingénieur mécanicien. En 1878, il est chef d'équipe à l'atelier des machines de la Midvale Steel Company. C'est là qu'il engage son combat pour la productivité. Ses premières innovations sont techniques. Il invente de nouveaux outils d'usinage en acier au chrome et au tungstène qui permettent de quadrupler les vitesses de coupe des métaux. Il améliore leur forme et leur refroidissement, ainsi que le réglage des machines.

Vite promu contremaître, il s'attaque au rendement des hommes par les moyens traditionnels : incitations, sanctions, licenciements.

La Midvale Steel lui donne l'occasion d'expérimenter ses idées en lui confiant la conception et l'installation d'un nouvel atelier d'usinage. Il se lance dans l'étude des temps de travail. Ce n'est pas une nouveauté : le chronométrage des opérations de production était déjà pratiqué. Mais Taylor va au-delà. Il effectue de véritables analyses des tâches et met au point la méthode qui le rendra célèbre : il choisit de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la meilleure façon d'opérer - « the one best way » - en enchaînant les gestes permettant d'abattre le plus de besogne rapidement et avec le moins de fatigue possible.

C'est la base de la révolution taylorienne : le bureau des méthodes prend le contrôle du poste de travail et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Les tours de main, l'expérience de l'homme de métier perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits « spécialisés », c'est-à-dire n'effectuant qu'une série limitée d'opérations parfaitement définies.

Il se met à son compte en 1893, comme ingénieur-conseil.

En 1898, il est recruté comme ingénieur-conseil par la Bethlehem Steel Company, un producteur d'acier. Il va y réaliser ses expériences les plus fameuses. Dans *Les principes du management scientifique*, publié en 1911, il raconte comment il a quadruplé le tonnage de gueuses de fonte - des lingots de 45 kilos chacun - manutentionnées par Schmidt, un manoeuvre peu intelligent mais courageux et âpre au gain. En rationalisant les gestes, en dosant soigneusement le temps de travail et le temps de repos, il fait charger par son cobaye 47,5 tonnes en une journée de 10 heures, au lieu des 12,5 tonnes habituelles.

La méthode scientifique à la Taylor

1. Étudier comment plusieurs ouvriers habiles exécutent l'opération.
2. Décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires.
3. Éliminer les mouvements inutiles.
4. Décrire chaque mouvement élémentaire et enregistrer son temps.

5. Ajouter un pourcentage adéquat aux temps enregistrés, afin de couvrir les inévitables retards.

6. Ajouter un pourcentage pour les repos, étudier les intervalles auxquels ils doivent être accordés pour réduire la fatigue.

7. Reconstituer les combinaisons des mouvements élémentaires les plus fréquents.

8. Enregistrer le temps de ces groupes de mouvements et les classer.

9. Élaborer des tables de temps et de mouvements élémentaires.

Marc Mousli, « Taylor et l'organisation scientifique du travail », *Alternatives économiques* n°251, 2006.

Sur le plan de l'organisation du travail, Henry Ford va approfondir l'OST au début du 20ème siècle (1908 est la date du début de la construction de la Ford T) en y ajoutant :

- Le travail à la chaîne : le travail n'a plus besoin d'être chronométré, la cadence est imposée par la chaîne de convoyage

- La standardisation du produit fabriqué : elle permet de baisser le coût unitaire de production éliminant les pertes de temps liées au changement de type de produit à réaliser et en pouvant négocier des prix plus bas avec les fournisseurs par augmentation des volumes achetés (par exemple Ford affirmait que le consommateur pouvait demander n'importe quelle couleur de voiture à condition qu'elle soit noire)

- Les « 5 dollars a day » : l'idée de Ford est de faire accepter les conditions de travail très difficiles dans son usine et de fidéliser la main d'œuvre avec un salaire plus élevé que dans les autres entreprises de la région.

Les travaux de Taylor commencèrent à être connu en France à partir de 1905-1906 (même s'il n'est traduit qu'un peu plus tard). Ses premiers adeptes furent des ingénieurs puisque l'OST valorisait leur travail au détriment des fonctions commerciales et réglementaires et des contremaîtres auxquels le taylorisme enlevait une bonne partir de l'autorité.

Les premiers essais d'application furent donc le fait d'ingénieurs mais dans un cadre limité. Par exemple l'ingénieur Ram l'introduisit chez Renault avec le chronométrage comme base de fixation d'un salaire aux pièces. Malgré une amélioration de la productivité de 120 %, cette expérience ne donne pas lieu à généralisation des principes de Taylor dans l'usine automobile. Louis Renault n'est en effet pas convaincu de son bien fondé et les ouvriers y sont hostiles. Il faudra attendre les 30 Glorieuses pour que cette forme d'organisation du travail se généralise en France. On peut citer deux raisons à cela :

1. Dans le domaine de l'organisation de la production, le système de Taylor est une alternative à la « méthode française » qui est dominante dans la sidérurgie. Dans ce secteur, les gains de productivité sont obtenus par réaménagement de l'espace de l'usine et l'utilisation de machines toujours plus efficaces.

2. Les patrons cherchent à diminuer les frais généraux, ce qui fait obstacle au développement du taylorisme qui nécessite une longue étude préalable et par conséquent l'embauche de nombreux employés de bureau.

## La crise de 1929 et les deux guerres mondiales vont accélérer le processus de concentration

- **Les guerres mondiales permettent la diffusion des innovations, en particulier des innovations organisationnelles et de procédé soit du tayloro-fordisme**

Les guerres nécessitent en effet de produire en masse. C'est ainsi la Première guerre mondiale qui permet l'arrivée du tayloro-fordisme en France. Dans le contexte de l'union sacrée autour de l'effort de guerre, le ministre de l'armement Albert Thomas impose l'organisation taylorienne dans toutes les usines contribuant à cet effort. Exemples : l'usine Citroën est transformée en une usine de production d'obus en 1915 et conçue pour produire 10 000 obus par jour, puis d'autres usines seront reconvertis comme Renault, Panhard, Michelin.

Ce besoin de recourir au taylorofordisme pour augmenter la productivité s'explique par différents éléments :

- Le départ des hommes au front et une pénurie de main d'œuvre qualifiée

L'OST ne nécessite pas de travailleurs qualifiés ce qui permet de faire appel au travail des femmes.

- La nécessité de respecter les délais.

C'est pourquoi les principes du taylorisme vont aussi se développer dans les usines des autres puissances en guerre comme l'Allemagne ou l'Autriche.

À la veille de la Seconde guerre mondiale les entreprises sont à nouveau prises dans l'effort de guerre. Cela constituera un nouvel accélérateur pour la rationalisation de la production, mais aussi l'innovation dans de nouveaux domaines comme l'armement, l'informatique ou l'aéronautique.

- **La concentration s'accélère pendant l'entre deux guerres**

La Première guerre mondiale puis la longue dépression qui fait suite à la crise de 1929 ont conduit à la disparition des entreprises fragilisées ou à leur reprise par des entreprises plus solides (et souvent plus grandes), ce qui approfondit le mouvement de concentration. Par ailleurs, l'effort de guerre va accentuer ce besoin de concentration dans la deuxième moitié de la décennie. Voici des données qui en attestent avec deux exemples nationaux :

- Aux États-Unis, entre 1929 et 1931, 4 000 banques font faillite sur 24 000 qui étaient présentes sur le territoire. En parallèle, dans le cadre du *New Deal*, le vote du NIRA (*National Industrial Recovery Act*) en juin 1933 autorise les ententes sur les prix et les volumes produits contre la négociation de salaires minimums et d'une durée de travail maximum. Le pays renonce donc à la défense de la concurrence, qui était centrale dans la législation depuis 1890.

- En France, après l'économie de guerre, c'est la reconstruction qui favorise les grandes entreprises car :

1. Elles ont accumulé des profits et elles reçoivent aussi des dommages de guerre versés par l'État. Cela permet à certaines d'entre elles de grossir par croissance interne et croissance externe. Par exemple les Établissements du Rhône fusionnent avec Poulenc en 1928 pour former Rhône-Poulenc, un très grand groupe de l'industrie chimique et pharmaceutique. En 1935 Michelin rachète Citroën (SA au capital social de 400 millions de francs depuis 1927) touchée par la crise économique.
2. La concentration est également provoquée par l'État, *via* des nationalisations :

- Le Front Populaire nationalise en 1936-1937 des usines d'armement et de construction aérienne et fonde la SNCF en fusionnant des compagnies ferroviaires régionales.
- Ce mouvement sera prolongé par le premier gouvernement de la Libération : les Houillières, la Banque de France et quatre grandes banques seront nationalisées au sortir de la Deuxième guerre mondiale.

## 2.2. La concentration change de dimension avec une production qui s'internationalise progressivement

### 1880-1914 : une « première mondialisation »

Titre inspiré de l'ouvrage de Suzanne Berger, *Notre première mondialisation*, 2003. Sous-titre : leçon d'un échec oublié.

- **Les causes du développement du commerce international**

Trois éléments sont à l'origine du développement des échanges au niveau mondial :

1. La stabilité monétaire permise par l'étalon-or

2. Peu de conflits en Europe à partir de 1815 (K. Polanyi parle de « paix de 100 ans ») et pas de conflit après 1870 (soit après la conflit franco-allemand du 19 juillet 1870 au 28 janvier 1871) ce qui permet le développement des échanges en Europe notamment au travers d'accords de libre échange. Ainsi, suite à l'accord de libre-échange Cobden-Chevalier entre le Royaume-Uni et la France (23 janvier 1860), et à l'après guerre Franco-Allemande de 1870, s'ouvre une période de développement des échanges, de biens et services, mais aussi de capitaux (notamment vers des « pays émergents » comme la Russie, l'Australie ou l'Argentine).

3. Une baisse sans précédent des coûts du transport international : le coût du transport maritime a été divisé par plus de 2 entre 1880 et 1910 (remplacement de la flotte à voile par la flotte à vapeur). Selon P. Bairoch, le coût du fret maritime par flotte à vapeur en francs constants, base 100 en 1900, passe de 167 en 1850 à 149,8 en 1880 et à 123,4 en 1890 pour atteindre 71,2 en 1910 (*Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIX^e siècle,* 1976).

Le développement des échanges est tel qu'il faudra attendre le début des années 1970 pour qu'au niveau mondial les échanges internationaux exprimé en % du PIB dépassent le niveau de 1914.

- **L'internationalisation de la production**

C'est aussi à la fin du 19^ème^ siècle qu'apparaissent et se développent les premières firmes multinationales (après la Société des Indes en France).

Cette première internationalisation de la production obéit à différentes logiques :

1. La principale stratégie des firmes multinationales est une stratégie d'approvisionnement en matières premières agricoles et industrielles dans un processus d'intégration verticale, en étroite collaboration avec leur État. C'est ce qui explique que les deux tiers des investissements directs à l'étranger (IDE) vont vers les pays du Sud et sont surtout européens, les Américains jouissant de plus grandes ressources domestiques. Les plus favorisées des multinationales peuvent s'implanter dans les chasses gardées coloniales, en premier lieu les groupes britanniques (qui représentent à eux seuls 45 % du total des IDE). Ainsi, l'anglais Dunlop cultive l'hévéa en Malaisie. Mais l'Empire français est aussi une aubaine pour Michelin qui, après Madagascar, développe ses plantations d'hévéas en Indochine dans les années 1920 et pour Schneider qui, avec d'autres, participe à l'exploitation des minerais d'Afrique du Nord.

2. Mais à la veille de 1914, un tiers des IDE se dirige vers les pays industrialisés, essentiellement pour conquérir des marchés étrangers de produits manufacturés.

D'après Paul Bairoch, entre 3 % et 6 % de la production manufacturière mondiale est alors le fait de filiales de multinationales à l'étranger (*Victoires et déboires. Histoire économique et sociale du monde du XVI^e siècle à nos jours*, 1997). Parmi elles, les firmes américaines sont les plus dynamiques. La première est Singer qui implante dès 1867 une filiale de production en Écosse, puis au Canada (1873) et en Autriche (1883). Cette stratégie répond à différents objectifs : un moindre coût de la production en Écosse, de bons réseaux commerciaux et financiers anglais qui lui ouvrent le marché de l'Empire et des barrières douanières à contourner au Canada et en Autriche.

Autres exemples d'implantation de FMN américaines :
- Les sociétés de téléphone Western Union et International Bell s'implantent ensemble en Belgique en 1882 pour produire sur place afin d'emporter le marché du matériel téléphonique.
- L'implantation en Europe d'Eastman Kodak, de Gillette, d'Otis Elevator... puis, dans les années 1920, des grands de l'automobile américains.
Les raisons de ces stratégies d'internationalisation de la production des firmes américaines sont :
- Une avance technologique
- Le contournement de réglementations étatiques
- Un environnement favorable dans divers domaines, parfois de meilleurs coûts de production et bien sûr l'existence d'un marché porteur.

On retrouve ces mêmes raisons en Allemagne pour les quatre géants de la chimie (Agfa, BASF, Bayer et Hoechst) et pour la construction électrique (AEG, Bosch, Siemens). Cette dernière entreprise a essaimé dans tous les pays développés comme en Russie.

Du côté français, Michelin s'est implanté à Turin en 1906, à proximité des usines Fiat, et à New York en 1907. Saint-Gobain est la plus multinationale des entreprises françaises avec des verreries installées dans cinq pays européens.

Il ne faut pas oublier aussi les multinationales des petits pays, aux marchés domestiques trop étroits comme le suisse Nestlé ou le suédois SKF (entreprise de roulements à billes sur deux rangées créée entre autre par l'ingénieur inventeur en 1907 et qui s'implante dès 1908 dans des pays européens et dès 1909 aux États-Unis).

**1945-1973 : Les débuts d'une « deuxième mondialisation »**

Point peu développé ici car au programme de 2ème année mais retenir néanmoins que les multinationales se développent via des IDE horizontaux, pour commercialiser un produit dans d'autres pays, ou pour le produire sur place, plus près des consommateurs. Exemples : l'implantation d'usines Coca-Cola partout dans le monde.
En effet dans le cadre du GATT (1947), les firmes sont incitées à se regrouper pour bénéficier d'économies d'échelle ou conquérir de nouveaux marchés.

### 2.3. Les conséquences de l'augmentation de la taille des entreprises

Avec le développement progressif d'entreprises géantes qui suit la 2ème RI, des auteurs ont souligné les transformations profondes de la direction d'entreprise, de son organisation interne et ont montré que le capitalisme changeait de nature.

**Des patrons aux managers**

- **L'analyse de Joseph Schumpeter (*Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942)**

Après la première génération de « fondateurs » (on peut citer l'exemple de Ford), les patrons deviennent des salariés anonymes. Schumpeter voyait dans ce phénomène de concentration des entreprises le déclin de la fonction d'entrepreneur. Ce dernier donne en effet un rôle central à l'entrepreneur dans la dynamique du capitalisme qui se met en place au cours de la 1ère RI. Il définit l'entrepreneur par sa fonction, qui est d'innover. Ainsi, l'entrepreneur brise les routines dans le processus productif, afin de prendre un avantage décisif sur ses concurrents, tout en acceptant les risques liés à ce rôle. Selon lui, la figure de l'entrepreneur connaît son apogée à la fin du 19ème siècle. Mais avec l'apparition de grands groupes durant la première moitié du 20ème siècle, le capitalisme cesse d'être fondé sur l'innovation individuelle, le risque, pour devenir un système bureaucratisé, où la recherche est une activité « professionnalisée » et impersonnelle, où la propriété privée se dilue dans l'actionnariat, et où la direction d'entreprise passe aux mains de managers salariés, qui ne se distinguent pas vraiment de l'encadrement.

Une étude d'A. Berle et de G.Means atteste du contrôle des firmes par les managers aux États-Unis (*The Modern Corporation and Private Property,* 1932) : en 1929 44 % des 200 plus grandes firmes

américaines sont en pratique contrôlées par leurs managers du fait de la dilution de leur actionnariat. Il en découle, selon ces auteurs, une tendance de plus en plus marquée à la séparation entre la logique managériale et la logique actionnariale, qui peuvent avoir des objectifs et des intérêts contradictoires. En effet l'intérêt des actionnaires est la maximisation des profits à court terme et leur distribution sous forme de dividendes, alors que les managers souhaitent maximiser leur rémunération et leur pouvoir, deux éléments qui dépendent plutôt de la taille de l'entreprise (du chiffre d'affaire par exemple). D'où des décisions qui ne vont pas toujours dans l'intérêt des actionnaires : l'internalisation de certaines activités peu ou pas rentables et le réinvestissement des profits par exemple. Cette logique persiste jusqu'à son apogée durant les 30 Glorieuses.

- **L'analyse de J.K. Galbraith (*Le nouvel État industriel*,1967)**

Au-delà des seuls managers, le pouvoir passe entre les mains de tout l'encadrement (direction et cadres supérieurs salariés), car ils disposent de qualifications spécifiques qui leurs permettent d'imposer leurs décisions aux actionnaires. Ces qualifications sont rendues nécessaires par la complexification des technologies et des organisations. Plutôt que de s'en remettre au marché, les entreprises cherchent à minimiser l'incertitude en internalisant les fonctions, par intégration verticale, ce qui se traduit par une augmentation de la taille des entreprises, la nécessité de capitaux plus importants, et donc une dilution du pouvoir des actionnaires. Les entreprises minimisent aussi l'incertitude *via* des ententes.

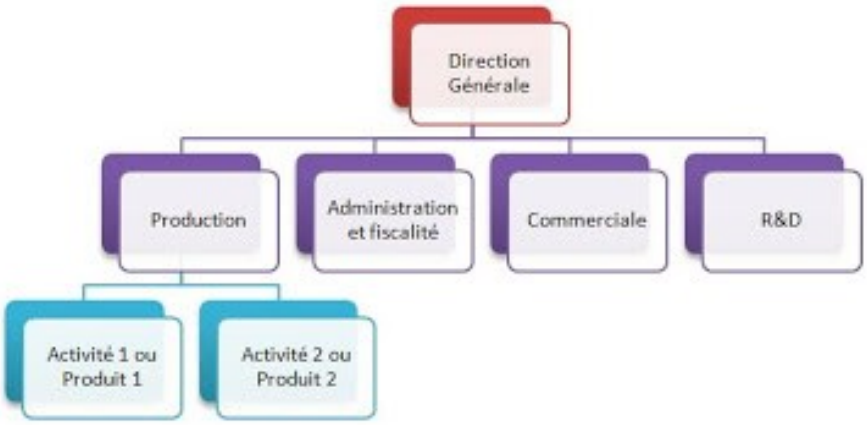
L' économiste canadien John Kennett Galbraith parle de technostructure pour décrire le groupe des cadres dirigeants qui détiennent le pouvoir économique réel, par opposition aux actionnaires, qui détiennent selon lui un pouvoir plus formel. La « technostructure » regroupe ainsi la direction et les cadres supérieurs (auxquels on peut ajouter la bureaucratie étatique) : ce sont eux qui ont le pouvoir effectif dans le capitalisme qui se développe (*cf* aussi l'analyse de P. Bourdieu dans *La Noblesse d'État*, 1989 : les dirigeants des entreprises et les dirigeants politiques sont issus des mêmes grandes écoles), et non les détenteurs de capital.

## La modification de l'organisation interne des entreprises : l'analyse d'Alfred Chandler

L'historien de l'économie américaine Alfred Chandler va, contrairement à Schumpeter, montrer l'efficacité de la grande entreprise en se basant sur ce qu'il a analysé aux États-Unis. Le fait d'opérer sur des marchés plus étendus et de permettre à l'entreprise d'innover a nécessité de modifier le mode de management des entreprises. Dans *La main visible des managers* (1977), Chandler remarque que les firmes américaines ont changé de structure. Elles sont en effet passées d'une forme U (comme unitaire) à une forme M (comme multidivisionnelle) plus adaptée au contexte d'innovations technologiques et de croissance de la demande des consommateurs pendant la seconde moitié du 19ème siècle.

La forme M est aussi plus efficace au fur et à mesure que les firmes diversifient leurs activités. Voyons ce qui différencie la forme U de la forme M :

**La forme unitaire**




La structure de la forme unitaire se caractérise par :

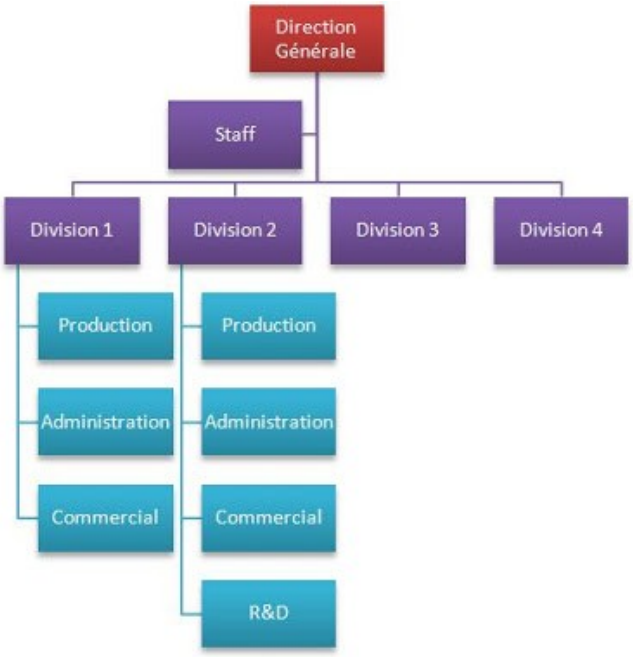
- Un système fonctionnel centralisé : une séparation verticale entre les unités opérationnelles et la direction stratégique qui est spécialisée dans la définition de la stratégie de l'entreprise
- Une division horizontale fonctionnelle et spécialisée. Les carrières évoluent ainsi au sein de chaque spécialité (production, marketing).

C'est ainsi une organisation pyramidale dans laquelle chaque branche se subdivise selon une logique fonctionnelle (production, distribution, finances…).

L'objectif d'une telle organisation est de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser la production. **Elle est adaptée aux exigences d'une fabrication statique et fortement standardisée**. Cependant dans une telle organisation, la croissance de la firme est limitée car elle augmente les coûts de transmission de l'information et multiplie les risques d'inefficacité notamment à cause d'une centralisation de la prise de décision qui devient difficile à maîtriser si la firme étend ses activités.

**A. Chandler va montrer que le changement de l'environnement des entreprises va provoquer un changement de l'organisation de leur structure**. Ainsi, le changement de l'environnement de l'entreprise (sa taille, le marché auquel elle s'adresse, l'évolution de la technologie) explique le passage de la firme U à la firme M. Cette forme permet en effet de séparer suffisamment les activités pour qu'elles puissent être évaluées comme des centres de profits en concurrence :

**La forme multidivisionnelle**




La forme M se caractérise par :

- Un système fonctionnel décentralisé avec une structure en divisions autonomes (pour des produits ou des zones géographiques par exemple)
- Une direction et une structure fonctionnelle locale pour chaque division. Elles sont organisées selon une forme unitaire et peuvent agir parfois comme une quasi-firme. Les divisions sont considérées comme des centres de profit, elles peuvent être donc mises en concurrence entre elles.
- La direction générale assure la coordination entre les divisions et prend les décisions stratégiques.

**Cette forme organisationnelle se rapproche du modèle « *staff and line* »** qui associe autonomie de gestion des unités subalternes et contrôle du centre par le biais des conseillers de la direction :

- Le *staff* représente la plus haute autorité de la firme et est composé de la direction générale et d'un comité qui a la responsabilité de la stratégie, de la planification des investissements et de l'affectation des ressources. La direction générale assure les fonctions de conseil, d'audit interne et de contrôle de l'activité des unités décentralisées.
- Le *line* (pour ligne hiérarchique) rend opérationnelles les décisions du *staff*. Il s'agit des dirigeants des unités opérationnelles qui assurent la gestion quotidienne. Cette division du travail entre *staff* et *line* permet au *staff* de se concentrer sur les performances globales de l'organisation.

Le mouvement de concentration des entreprises va avoir pour conséquence la diffusion du modèle de management américain et le fait que les managers vont prendre le pouvoir dans la direction des entreprises.

Le modèle multidivisionnaire se diffusa en particulier en Angleterre. Une douzaine de firmes l'avaient tout au plus adopté en 1948, il l'avait été dans 72 des 100 plus grandes entreprises britanniques en 1970. En France, l'adoption de ce modèle se fit au fur et à mesure que la diversification des plus grandes groupes s'accentuait. Le processus s'accéléra nettement dans les

années 1960 : parmi les 100 plus importantes entreprises françaises en 1950, 6 avaient adopté le mode multidivisionnel, elles étaient 54 dans ce cas en 1970 (par exemple l'Oréal et Pfizer).
Si les très grandes entreprises françaises sont encore assez peu nombreuses à avoir adopté le modèle de la firme M, deux raisons peuvent l'expliquer :

1. La prégnance d'un « réflexe dynastique » pour reprendre l'expression de J.-F. Eck (*Histoire de l'économie française*, 2009) : développer l'entreprise a pour objectif de la léguer à des héritiers qui pourront continuer à la gérer dans un cadre familial ne laissant pas de place aux managers.
2. L'influence de la doctrine développée par Henri Fayol (1841-1925), un théoricien français de la gestion qui dirigea pendant 30 ans le groupe sidérurgique Commentry-Fourchambault et qui considère que le pouvoir doit être centralisé, contrairement à ce qui fait la force de la forme M analysée par Chandler.

On peut enfin souligner que les entreprises allemandes furent plus lentes et moins nombreuses à adopter le mode multidivisionnel (40 % des 78 plus importantes entreprises en 1970.

### Un capitalisme de grand groupes moins concurrentiel

C'est la dernière conséquence de la concentration et du changement dans la direction des entreprises que l'on qualifie d'ère managériale :

**Alfred Chandler** montre que le pouvoir croissant des managers conduit les firmes à orienter et structurer les marchés par leurs stratégies à long terme et leurs choix organisationnels. Les marchés ne sont plus une « création spontanée » : ils sont construits par les entreprises.

**J.K. Galbraith** pense que la technostructure agit à la fois sur le gouvernement et sur le public pour servir ses intérêts. C'est le thème de la « filière inversée » de la demande : « Ce sont les entreprises qui imposent des produits aux consommateurs, et non l'inverse », en témoigne par exemple un slogan de Sony au début des années 2 000 « vous en avez rêvé, Sony l'a fait ».

### Conclusion du point 2

La période des 30 Glorieuses voit l'apogée de la grande entreprise, sous le contrôle d'une gouvernance managériale et dans le cadre d'un capitalisme administré.
Mais il ne faut pas oublier qu'à côté des grandes entreprises ou des grands groupes, les entreprises dont l'effectif est compris entre 11 et 100 salariés conservent un poids important dans le tissu productif français comme le soulignent des données déjà présentées :

| % salariés par taille de l'établissement. | 1906 | 1931 | 1954 |
|---|---|---|---|
| 1 à 10 salariés | 32.3 | 19.7 | 16.0 |
| **11 à 100 salariés** | **27.6** | **30.1** | **31.0** |
| 101 à 500 salariés | 21.7 | 23.6 | 25.9 |
| Plus de 500 salariés | 18,5 | 26,6 | 27,7 |