

Chapitre 6 : Entreprise et organisations

I. L'analyse historique de l'entreprise : les transformations de l'entreprise et de sa gouvernance depuis le 19^{ème} siècle

Bibliographie du I

J. Adda, *La mondialisation de l'économie*, La Découverte, 2012.

S. Berger, *Made in world*, 2006.

J. Brasseul, *Petite histoire des faits économiques. Des origines aux subprimes*, Armand Colin, 2010.

J.-F. Eck, *Histoire de l'économie française de la crise de 1929 à l'euro*, Armand Colin, 2009.

M. Levy-Leboyer, *Histoire de la France industrielle*, Larousse, 1996.

P. Verley, *Entreprises et entrepreneurs*, Hachette supérieur, 1997.

P. Verley, *La Révolution industrielle*, Gallimard, 1997.

« Les rouages de l'entreprise », *Alternatives Économiques*, HS n°105bis septembre 2015, HS n°101 bis septembre 2014, n°97bis septembre 2013.

L'objet de cette partie est de savoir comment caractériser l'évolution des entreprises depuis deux siècles ? Deux manières complémentaires de caractériser cette évolution :

- Montrer que les entreprises ont été les acteurs majeurs des grands bouleversements que les historiens ont nommé les « révolutions industrielles »,
- Souligner également que les entreprises ont été en retour influencées par ces changements majeurs.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, quelques rappels sur la notion de « révolution industrielle » :

- Rappel 1 : Origine et débat autour de la notion de RI

Ce terme a été créé par Adolphe Blanqui, un économiste libéral, élu député de Gironde en 1846, frère du révolutionnaire Auguste] en 1837 pour décrire les transformations de l'économie britannique à la veille du 19^{ème}.

Selon J.Brasseul, « L'expression de RI apparaît [aussi] en France au début du 19^{ème} sous la plume de Marx et d'Engels dans *Le Manifeste* (1848) mais son emploi ne devient courant que dans les années 1880 (Les *Lectures sur la révolution industrielle* d'Arnold Toynbee, historien de l'économie britannique, en 1884 sont le 1^{er} grand ouvrage sur la question) ».

Paul Mantoux (*La révolution industrielle au 18ème* 1906) est le 1^{er} historien à mettre l'accent sur le passage du *putting-out system* au *factory system* dans cette période cruciale » (*Petite histoire des faits économiques*). Nous reviendrons sur ces modes de production en détail.

Ce terme a ensuite été contesté par des historiens, tel Fernand Braudel, car le phénomène qu'il décrit n'est pas marqué par de grandes ruptures mais au contraire par un mouvement continu, même si les changements qu'il porte sont de très grande ampleur.

- Rappel 2 : Les pays entrent dans le processus de révolution industrielle à des dates différentes. On distingue les :

- *Early starters* (Grande-Bretagne fin 18^{ème}, France, Suisse et Belgique début 19^{ème}.)
- *Followers* (États-Unis, Allemagne autour de 1840)
- *Latecomers* (Japon à partir du début de l'ère Meiji en 1867, Russie fin 19^{ème})
- Auxquels il faudrait ajouter les 4 « dragons » (Corée du Sud, Taïwan, Singapour, Hong-Kong) qui amorcent leur révolution industrielle dans les années 1960 et 1970, et les 5 « tigres » (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Vietnam et Philippines), ainsi que la Chine, l'Inde et le Brésil.

Une question traverse l'histoire économique : quelle différence dans le processus de révolution industrielle entre ceux qui l'ont initiée, et ceux qui l'abordent directement au stade de la seconde ou de la troisième révolution ? Nous l'avons vu, les logiques sont différentes, ce qu'a particulièrement étudié Alexander Gerschenkron (*Economic backwardness in historical perspective*, 1962).

1. La petite entreprise familiale, aux origines de la première révolution industrielle

Rappel historique : La 1ère RI, de quoi parle-t-on ?

Période	Facteurs clés et secteurs moteurs	Inventions et innovations majeures	Organisation du travail et aires de développement	Pays pionniers et pays suiveurs
Première révolution industrielle Fin XVII ^e -début XIX ^e S.	Charbon Fonte	Métiers à tisser et machines à filer Machine à vapeur	Début du passage du « domestic » au « factory system » Naissance des premiers « pays noirs »*	Royaume-Uni France Europe du Nord-Ouest
Révolution ferroviaire ** 1840-1870	Transports ferroviaires Sidérurgie	Rails en acier Locomotive	Unification des marchés nationaux	Royaume-Uni France Europe continentale États-Unis

*nom donné aux 1^{ères} régions productrices de charbon

** à cheval entre 1^{ère} et 2^{ème} RI

Sur le plan technique, on peut définir la révolution industrielle comme une période caractérisée par :

- Des innovations cumulatives dans deux secteurs moteurs : le textile et la sidérurgie
- L'exploitation de deux sources d'énergie nouvelles : le charbon et la vapeur (exemple : la machine de James Watt en 1769).

Mais la 1^{ère} RI ne se limite pas :

- à une révolution dans le domaine de la production de biens manufacturés (la révolution n'est pas qu'industrielle, elle s'accompagne par exemple en France d'une révolution agricole)
- au développement du système usiner (*factory system*) même si c'est un élément essentiel de cette dernière car c'est ce qui la rend visible.

Celle qui a été la plus étudiée est la révolution industrielle anglaise au 18^{ème} siècle

Elle repose sur de nombreux changements analysés par les historiens :

- Selon l'historienne économique britannique de Phyllis Deane, elle se caractérise par :
 - le développement des techniques et l'extension du marché
 - la spécialisation sur le marché national et international
 - l'urbanisation et l'apparition des usines
 - la diffusion des biens manufacturés et l'accumulation du capital technique
 - la naissance de nouvelles classes sociales liées au capital au lieu de la terre.
- Peter Matias, également historien économique britannique, propose une analyse complémentaire :

Selon lui la RI anglaise se caractérise par des taux de croissance plus élevés accompagnés de changements structurels. Dans un environnement technique en mutation la croissance devient intensive par opposition à une croissance extensive qui se déroule sans changement technique. Le principal changement structurel est que la part de l'emploi et du produit agricoles diminue. Bien d'autres mutations peuvent être constatées, comme l'apparition d'une nouvelle stratification sociale, le rôle croissant des femmes, l'évolution de la famille ou la mise en place de diverses solutions d'assistance aux pauvres, si bien qu'on peut parler d'une révolution bien plus qu'industrielle.

Ces deux analyses sont complémentaires et cette complémentarité montre que la croissance économique, portée par un développement industriel qui repose sur l'accumulation du capital et du progrès technique, est causée par et s'accompagne d'autres mutations économiques (comme le progrès technique dans l'agriculture) et de mutations sociales (naissance de nouvelles classes sociales, phénomène d'urbanisation).

D'où vient cette première RI ?

Jusque dans les années 1960, les historiens spécialistes de l'histoire économique ont cherché une cause déterminante dans la RI, ce fut :

- La révolution agricole pour P. Bairoch
- Les innovations pour D. Landes
- La révolution démographique et le commerce extérieur P. Deane ou P. Mathias

Mais depuis le début des années 1970, l'idée d'un phénomène très progressif ayant des causes multiples est davantage défendue. Les travaux des historiens ont en effet montré :

- Une augmentation limitée de la production et de la productivité
- Un changement technologique très lent à se diffuser
- Un rôle plus réduit des entrepreneurs de l'industrie
- Des secteurs modernes restés longtemps marginaux
- Des niveaux de vie ouvriers pas affectés de changement avant 1830.

Au-delà des débats sur son origine, cette 1^{ère} RI va transformer l'entreprise au 19^{ème} car elle va être la cause d'une distinction progressive entre l'entrepreneur et le capitaliste

- **Dans un premier temps, les entreprises sont petites et familiales, particulièrement dans le textile**

L'entrepreneur capitaliste possède l'entreprise, propriété et direction se confondent, comme dans l'entreprise individuelle aujourd'hui. Cela avait été décrit par Turgot (1727-1781), économiste physiocrate, et homme politique. Ces entreprises ont besoin de peu de capitaux financiers, car il y a peu de capital technique (une seule pièce comme lieu de production, quelques machines) et peu d'économies d'échelle. Mais les profits sont élevés (rappel : le taux de profit est compris entre 20 et 30 % au 19^{ème}) donc l'autofinancement est possible pour assurer le développement de l'entreprise.

Ces entrepreneurs capitalistes sont souvent des artisans et des ouvriers qualifiés dans le textile et la construction mécanique. Exemples : des producteurs d'« indiennes » (tissus en coton peints) comme Christophe-Philippe Oberkampf qui installe une manufacture à Jouy-en-Josas en 1760 ou de machines (Samuel Crompton introduit par exemple la Mule Jenny en 1779, une machine à filer le coton). Ils développent leurs activités par autofinancement et trouvent aussi, si nécessaire, un financement additionnel auprès de leurs proches (famille, amis).

Mais il y a aussi quelques entreprises plus importantes qui ont pu se développer avec un capital financier familial. C'est en particulier le cas des « maîtres des forges » dans la sidérurgie dont l'activité nécessite des capitaux plus importants. Ces capitaux viennent essentiellement de fortunes familiales, accumulées par les nobles ou les bourgeois sous l'Ancien régime en France. On peut citer l'exemple de la famille Wendell (sidérurgie en Lorraine) : d'anciens nobles qui ont pu valoriser de grands domaines forestiers. En Allemagne, des familles de commerçants comme les Krupp ont également pu se lancer dans la production sidérurgique grâce à un capital préalablement accumulé important.

- **Dans un second temps, l'entrepreneur va se distinguer du capitaliste**

Ce changement va se faire de manière progressive. Il vient de la nécessité de mobiliser davantage de capitaux avec le développement de nouvelles activités combinant une valeur élevée de capital fixe et une main d'œuvre nombreuse. Ces nouveaux besoins conduisent au développement de formes de sociétés qui permettent de distinguer le capitaliste (celui qui apporte des capitaux) de l'entrepreneur (celui qui combine les facteurs de production). Par exemple dans le domaine des activités minières et de la sidérurgie, les frères Schneider vont s'associer en 1836 avec la banque Seillière et Louis Boigues, le propriétaire des Forges de Fouchambault, pour créer Schneider Frères et compagnie, une société en commandite par actions, dont ils seront les cogérants.

C'est le développement d'unités de production de grande taille qui sera au cœur de la diffusion du *factory system*.

1.1. L'évolution des statuts juridiques

L'industrialisation française a lieu sur la période 1830-1914. Au début de la RI, la plupart des entreprises étaient petites et familiales, une caractéristique qui durera jusqu'en 1914. Beaucoup n'étaient pas des sociétés mais cette forme d'entreprise va se développer pour trois raisons :

- Le besoin d'associer plusieurs apporteurs de capitaux
- Le désir de répartir les risques
- Le désir de dissocier la vie de l'entreprise de celle de l'entrepreneur fondateur.

En France, le code du commerce de 1807 prévoyait trois types de sociétés

• Les sociétés en nom collectif

La SNC constitue la forme majoritaire des sociétés créées : 77 % des actes de fondation déposés aux tribunaux de commerce entre 1840 et 1859, 83 % entre 1860 et 1879, 65 % entre 1890 et 1913. Elle était dominante dans le commerce mais également bien représentée dans l'industrie. Par exemple Louis Renault fonde avec ses deux frères la SNC Renault Frères en 1858.

Les SNC regroupaient des associés peu nombreux, égaux en droits et responsables sur tous leurs biens.

Trois raisons expliquent le succès de ce statut juridique :

1. La SNC était particulièrement appropriée quand le volume de capitaux nécessaires à l'activité pouvait être rassemblé par quelques individus.

2. Elle correspondait bien à deux besoins :

- Celui de l'association familiale :

Elles permettaient d'éviter la disparition de l'entreprise familiale lors du décès ou de la retraite du fondateur car les héritiers pouvaient être associés à la SNC

Elles permettaient aussi de consolider le capital de l'entreprise par des alliances matrimoniales.

- Celui de l'association de compétences différentes : les associés étaient souvent complémentaires, l'un apportait par exemple son savoir ou son activité, un autre ses locaux, ses capitaux, et encore un autre son réseau de relations. Par exemple s'associaient souvent la veuve d'un entrepreneur et son chef d'atelier.

3. La SNC pouvait grossir en se finançant par autofinancement. Autrement dit, bien qu'une SNC était en général de petite taille, ce statut n'était pas incompatible avec la grande taille. Par exemple dans le textile du Nord, la compagnie Parent-Schacken-Caillet a été fondée en SNC avec un capital de 4 millions.

• Les sociétés en commandite

Elles pouvaient prendre deux formes :

- La société de commandite simple qui permettait de distinguer deux types d'associés :

Le ou les commandités qui géraient l'entreprise et étaient entièrement responsables sur leurs biens

Les commanditaires, simples apporteurs de fonds, qui n'étaient responsables que sur leurs apports mais pouvaient s'engager à effectuer de nouveaux versements si l'état de la société le nécessitait.

La transformation d'une SNC en SCS permettait ainsi d'apporter des capitaux nouveaux en faisant appel à un réseau familial, professionnel ou local. Les commanditaires jouaient ainsi souvent un simple rôle d'assurance financière en cas de difficulté.

Entre 1850 et 1855 les SCS représentaient 16 % des fondations de sociétés, ce sera 18 % entre 1890 et 1910.

- La société en commandite par action qui permettait quant à elles de changer de commanditaires sans modifier l'acte de la société. Les titres que détenaient les commanditaires pouvaient en effet circuler et se négocier. Cette circulation était cependant en général limitée car le nominal des actions était souvent très élevé. Ces sociétés réunissaient en général de gros commanditaires comme des banquiers, des négociants ou des industriels.

Si elles ne représentaient que 6 % des fondations de sociétés entre 1860 et 1865, leur importance économique était forte en raison de l'importance de leur capital social.

C'est grâce aux SCA que s'est faite la première industrialisation, cette forme convenant particulièrement aux grandes sociétés industrielles de la 1^{ère} RI pour deux raisons :

1. Elles permettaient de réunir de gros montants de capitaux tout en sauvegardant le secret de la gestion de l'entreprise, ce qui leur permettait de bien s'adapter à un capitalisme encore largement familial. C'est entre autre pour cette raison que de nombreuses entreprises sidérurgiques adoptèrent cette forme. Ce fut par exemple le cas au Creusot où les frères Schneider étaient commandités par le banquier Sellière et le négociant Boigues (Schneider Frères et compagnie).

2. Elles étaient un substitut au statut de société anonyme qui était soumis à autorisation préalable, sur avis du Conseil d'État au terme d'une procédure longue et coûteuse, avant 1867. La SCA pouvait alors être une étape préalable à la transformation en SA. C'est la raison pour laquelle le nombre de SCA s'effondra lorsque la fondation d'une SA ne fut plus soumise à autorisation préalable : elles représentaient moins de 2 % des sociétés créées entre 1890 et 1913 ; dans les principales sociétés par actions recensées en 1903, figurent seulement 5 SCA : Schneider, Le Figaro, Le Printemps, La Banque du Nord et du Pas de Calais et la Banque Devilder et Cie.

• Les sociétés anonymes

Les sociétés anonymes furent peu nombreuses au début de la création de ce statut juridique en raison de la nécessité de l'autorisation de création par le gouvernement. Entre 1807 et 1867, seules 651 SA furent autorisées. Exemples : Anzin et Aniche (deux compagnies minières du nord) ou Saint Gobain. Le gouvernement ne donnait l'autorisation de fonder une SA que lorsqu'il lui apparaissait que cette forme juridique était la seule possible du fait de l'ampleur des capitaux à réunir. C'était le cas pour les compagnies d'assurance, les compagnies de canaux puis ensuite pour les compagnies de chemin de fer.

Les compagnies industrielles étaient donc beaucoup moins nombreuses à prendre cette forme juridique, on les trouvait dans la sidérurgie, les mines et la construction mécanique.

Si la création d'entreprises *ex nihilo* en SA était rare, le gouvernement était plus favorable à accorder ce statut :

- à sociétés en commandite par action (exemple des mines de la Grande-Combe en 1855)
- pour réunir des sociétés préexistantes en SA (exemple des Hauts Fourneaux, Forges et Aciéries de la Marine et des Chemins de Fer en 1854).

En revanche il n'accorda à aucune banque ce statut avant les années 1850.

La loi de 1863 rendit la création d'une SA libre sous réserve d'un capital inférieur à 20 millions, la loi de 1867 établit une liberté totale de création d'une SA mais avec une réglementation précise de leur statut. Cet assouplissement de la législation permit le développement de ce statut. Les SA qui ne représentaient que 10 % des sociétés créées en 1880, en représenteront 12 % en 1890, 14 % dans les années 1900 et 17 % entre 1910 et 1913. Après 1867, les SA se développèrent dans différents secteurs :

- Elles se multiplièrent au sein des sociétés financières, dont beaucoup faisaient de la spéculation boursière et disparurent au moment du krach de 1882

- Le statut de SA fut adopté par presque toutes les entreprises sidérurgiques ou minières qui avaient besoin de drainer beaucoup de capitaux. Mais les autres industriels furent moins empressés de profiter de la libéralisation du statut de SA. Ainsi, ceux de l'industrie textile ne le firent pas de peur de perdre le contrôle souvent familial de l'entreprise, ce qui était en fait une crainte illusoire en raison de la dissémination de l'actionnariat face aux paquets d'actions détenus par les personnes qui contrôlaient l'entreprise.

- Les secteurs nés de la seconde industrialisation (automobile, chimie, pétrole, électricité) adoptèrent en masse le statut de SA.

Ainsi, au capitalisme familial du 19^{ème} siècle, qui restait très vigoureux, se superposait un capitalisme plus anonyme auquel les assurances, les chemins de fer et les banques avaient ouvert la voie. D'ailleurs, certaines entreprises vont changer de statut avec le développement de leurs activités comme par exemple l'entreprise Kuhlmann, producteur de soude et d'acide sulfurique : elle est créée sous le statut de société en commandite simple en 1825, puis elle prend celui de société en commandite par action en 1854 avec l'extension de son activité aux engrais et colorants et adopte enfin le statut de SA en 1870.

L'évolution du statut juridique des entreprises en France est-elle spécifique ?

Le mouvement de libéralisation des SA est plus précoce en Grande-Bretagne où l'autorisation parlementaire pour fonder une SA (*Bubble Act* adopté en 1720) est abrogée en 1825 et la responsabilité totale des actionnaires est supprimée en 1856.

Le mouvement de libéralisation du statut de société de capitaux est en revanche un peu plus tardif en Allemagne où il date de 1871 c'est-à-dire de la proclamation de l'empire allemand.

Plus généralement il y a chez les *early starter* une domination de la forme SNC et peu de SA. Les SA sont en revanche plus développées en Allemagne, *via* les prises de participation des banques, car les besoins de capitaux sont plus importants. C'est l'embryon de ce que l'on appellera le « capitalisme rhénan » par opposition au « capitalisme anglo-saxon » (Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, 1991).

Le statut de SARL apparaît quant à lui d'abord au Grande-Bretagne en 1855, puis en Allemagne en 1892 (*Gesellschaft mit Beschränkter Haftung*, GmbH), et enfin en France après la récupération de l'Alsace-Lorraine en 1925. C'est un statut intermédiaire entre la société de personne et la société de de capitaux (anonyme) : la responsabilité est limitée aux apports mais il n'y a pas de cession libre des parts.

1.2. La naissance du *factory system*

Trois formes d'entreprises industrielles existent avant la RI

Au 18^{ème} siècle, la production de biens industriels se faisait de trois manières différentes.

- **La production artisanale, destinée au marché local (artisanat indépendant)**

Il s'agit des professions exerçant dans le cadre traditionnel des métiers et des corporations (cordonniers ou forgerons par exemple). Ce système s'est consolidé depuis le Moyen-Âge et est caractérisé par la rigidité de l'offre : l'embauche est réglementée par chaque confrérie professionnelle et le progrès technique très limité ; en revanche la qualification peut être élevée et il y a une très faible concentration (les unités de production sont de petite taille).

Avec l'artisanat rural, des formes de pré-industrialisation existent sous cette forme et sont fondées sur les sources d'énergie traditionnelles : moulin à eau et forges au charbon de bois. Du fait de la localisation des sources d'énergie, ces premières industries sont souvent à la campagne.

- **Les manufactures**

À l'inverse de la production artisanale, la production des manufactures, qui se développent depuis le 17^{ème} siècle, est caractérisée par la concentration des travailleurs dans un lieu unique, afin de produire un même bien.

Il faut cependant la distinguer de la fabrique moderne, pour reprendre la terminologie de Marx c'est-à-dire de ce qu'on appellera le *factory system* ou système usinier et qui renvoie à ce que décrivait A. Smith avec la manufacture d'épingle. En effet, la manufacture n'implique pas le recours au machinisme, pas plus que la hausse de la division du travail : elle n'entraîne pas de gains substantiels de productivité. Marx donne l'exemple de la manufacture de carrosse où chacun conserve son « métier ». Pour caractériser la production dans les manufactures il faut bien avoir en tête le fait que le travail manuel y nécessite un savoir faire particulier (l'ouvrier reste maître de l'organisation de son travail) et la production repose sur des sources d'énergie traditionnelles. Ce sont ces éléments qui permettent de distinguer les manufactures du *factory system*.

On peut retenir l'idée que la manufacture s'impose surtout pour les biens où la concentration est un avantage ou même une nécessité liée aux types de biens produits (cas des arsenaux militaires par exemple). Elles peuvent être d'État (tapisseries des Gobelins, glaces de Saint-Gobain, arsenaux) ou royales c'est-à-dire créées par un entrepreneur privé avec un monopole accordé selon privilège royal (la manufacture royale de porcelaine de Sèvres est ainsi créée en 1740).

La manufacture s'est particulièrement développée en France du fait du volontarisme de l'État, pour contrer le commerce colonial dominé par l'Espagne et le Portugal et éviter les dépenses d'importation. Colbert en fait un véritable système néo-mercantiliste, mais les manufactures étaient déjà développées sous Henri IV.

- **La proto-industrie (*domestic system*) ou encore système des industries rurales (ou *cottage industry*)**

Ce troisième mode de production est dispersé, s'effectue dans un cadre familial et généralement sous la férule d'un maître d'œuvre, marchand-entrepreneur.

Ce système original a été analysé par l'historien F. Mendels en 1972 (« La proto-industrialisation, première phase de l'industrialisation », *Journal of Economic History*). On lui doit la notion, ainsi que les précisions sur le *putting-out system* (ou *Verlag system*) qui la caractérise. L'étude de Mendels porte sur la région des Flandres, où l'on note un véritable développement de l'industrie rurale au 18^{ème} siècle (y compris en termes de population puisque la part de la population urbaine diminue). Ainsi, les Flandres comptent alors 100 000 fileuses à la campagne. En France, il y a 70 000 dentellières dans le Velay.

La proto-industrie suppose des relations d'échange entre les lieux de fabrication disséminés à la campagne et un centre urbain, qui polarise les échanges. C'est le *putting out system* (ou *Verlag system*) qui l'assure : un marchand-entrepreneur livre la matière première aux ouvriers ruraux qui la transforment (ils sont payés à la pièce) et il vient ensuite récupérer le travail fini qu'il vend. Les investissements en capital fixe sont à la charge des ouvriers ruraux. La différence avec la production artisanale est que dans ce type de production les artisans sont indépendants, et vendent leur production eux-mêmes. Le *putting out system* est surtout adapté (et adopté par) aux industries textiles.

Trois éléments caractérisent la proto-industrie :

- La vente des biens produits se fait à l'extérieur de la région de fabrication, y compris à l'international
- Elle repose sur une imbrication entre artisanat rural, urbain voire les manufactures
- Elle est réalisée en complémentarité avec une agriculture commercialisant ses produits (pour nourrir la population urbaine et la filière industrielle). Elle repose donc sur une relation entre villes et campagnes.

Comment expliquer le développement de la proto-industrie avant la révolution industrielle ?

Cinq raisons peuvent être évoquées :

1. Un facteur déterminant : au 18^{ème} siècle dans les industries comme le textile, c'est le coût des matières premières qui fait l'essentiel des frais, plus que les investissements en capital fixe (exemple : dans l'industrie lainière au début du 18^{ème} siècle, le coût de la laine représente entre 40 et 50 % du coût de production). Donc la filière est dominée par celui qui contrôle l'achat de la matière première. En revanche les investissements en capital fixe sont peu importants (en raison de la faiblesse du progrès technique).

2. Ces industries d'exportation supposent également d'avoir les moyens d'organiser la commercialisation des produits : là aussi, le marchand est en position de force pour organiser la vente.

3. La hausse de la demande de produits transformés supposait de mobiliser rapidement des travailleurs, or le *putting out system* peut s'étendre très vite et à faible coût, grâce notamment au travail des femmes et des enfants.

4. Ce système permettait d'échapper au contrôle des corporations et donc à la rigidité de l'offre qui en découlait.

5. Il représente un salaire d'appoint pour les familles rurales. Il faut souligner l'importance de la paupérisation d'une partie de la paysannerie au 18^{ème} siècle comme facteur de proto-industrialisation : la pression démographique parallèlement au phénomène des enclosures pousse à chercher des compléments de revenus

Du *putting out* au *factory system* : dans quelle mesure la proto-industrie prépare-t-elle l'usine industrielle ?

Cette question permet d'illustrer le fait que la 1^{ère} RI ne constitue pas une rupture radicale dans l'histoire des modes de production industriels : si l'usine, c'est-à-dire le *factory system*, a pu se développer au cours de la RI c'est parce que la proto-industrie a servi de transition entre la production artisanale dans le cadre d'unités de production de petite taille (artisanat indépendant) ou de plus grande taille (manufactures).

- **F. Mendels pense que la proto-industrie a favorisé l'industrialisation pour 5 raisons**

1. Elle permet de mieux utiliser le temps de travail dans le monde rural en raison d'une complémentarité entre le temps de travail agricole (saisonnier) et le travail proto-industriel. La rationalisation du travail agricole va alors permettre de dégager des ressources en main d'œuvre qui pourront aller ensuite travailler dans les usines. On peut noter aussi que le travail proto-industriel favorise la progression des revenus, donc la croissance démographique.

2. Elle favorise le développement des marchés et des relations commerciales par le développement d'un commerce extérieur à la région de production. En d'autres termes, elle permet la création de marchés pour les produits industriels.

3. Elle entraîne la formation progressive d'une classe d'entrepreneurs, qui ont accumulé des capitaux souvent utilisés par la suite pour investir dans les premières usines.

4. Elle favorise la transition vers la nouvelle organisation du travail dans les fabriques pour deux raisons :

- Les femmes et les enfants sont habitués à travailler

- La rémunération à la pièce préfigure les relations de « quasi sous-traitance » avec les ouvriers dans les premières usines du *factory system*, traités comme de petits producteurs indépendants à qui l'on fera payer le chauffage ou l'éclairage. Voir par exemple le système longtemps répandu dans les usines au 19^{ème} siècle du « tâcheron », un contre-maître indépendant qui embauche des ouvriers pour réaliser une tâche.

La proto-industrie met ainsi à mal l'organisation des corporations ce qui va permettre l'émergence et le développement d'un autre mode de production de biens manufacturés.

5. Le travail proto-industriel et la commercialisation croissante de la production agricole sont liés :

- D'un côté, la proto-industrialisation contribue à développer les marchés de produits agricoles car la demande de produits alimentaires est alors croissante (en raison de la croissance démographique que la diffusion de la proto-industrie permet)

- De l'autre, le travail proto-industriel ne peut s'étendre que s'il existe des marchés pour les produits alimentaires

L'idée à retenir est que la proto-industrialisation constituerait en quelque sorte le chaînon manquant entre les sociétés dites traditionnelles et l'industrie moderne.

- **Mais cette analyse du lien entre proto-industrie et industrie nécessite d'être nuancée**

Ainsi dans certains pays ou certaines régions on observe bien une cohérence des cartes de la proto-industrie et de l'industrie : c'est le cas en Angleterre notamment dans le Lancashire, les Midlands occidentaux, le Yorkshire et le Trent. C'est aussi le cas en Flandres. Mais cette cohérence des cartes n'est pas observée partout : en France, les régions proto-industrielles ne sont guère celles où l'industrie se développe au 19^{ème} siècle (on observe ainsi une baisse de la production de produits manufacturés dans le Perche, la Bretagne, le Languedoc et le Calvados).

Le développement du *factory system* pendant la 1^{ère} RI

On associe intuitivement la 1^{ère} RI et la création d'organisations productives nouvelles, le modèle de la fabrique où règne la division du travail, décrite de Smith à Marx. Quelles sont les caractéristiques de cette nouvelle organisation, et quelle est son importance relative ?

• Les caractéristiques du système usinier

P. Mantoux parle de la « grande industrie » pour désigner le système usinier, par opposition à la proto-industrie d'une part, et à l'industrie artisanale d'autre part. Il s'agit de regrouper un grand nombre de travailleurs dans un même lieu afin de mettre en œuvre différents éléments :

- La concentration et le contrôle des travailleurs
 - La division du travail
 - Une taille et un volume de production plus importants
 - La mécanisation (machinisme)
 - Le recours à une source d'énergie nouvelle (au départ la vapeur).
 - Un contrôle des inputs plutôt que de l'output : au lieu du paiement à la pièce comme dans le *domestic system*, le paiement se fait à l'heure ou à la journée car il y a un contrôle du temps de travail des travailleurs et des consommations intermédiaires
 - Une séparation entre unité de production et unité de consommation alors qu'auparavant le foyer réunissait les deux, il y a donc un changement radical dans les modes de vie
- L'usine va ainsi devenir au cours du 19^{ème} siècle la forme par excellence d'organisation productive de la RI.

Attention, pour rappel, les unités productives de grande taille ne sont pas une nouveauté puisqu'elles existent déjà sous forme de manufactures au début du 18^{ème} siècle, dans certains secteurs comme les verreries, les chantiers navals, mais aussi dans le textile. En France, on peut donner l'exemple emblématique d'Oberkampf et sa fabrique de tissu imprimé de Jouy-en-Josas qui compte jusqu'à 900 ouvriers en 1780 et s'étend en 1791 sur 111 mètres de long et 4 étages. Cette usine est la plus grande en France pour imprimer le coton, cette concentration de la production en un lieu a permis la protection des innovations (teinte et motifs). Cet exemple montre que la grande industrie peut se développer sans véritable mécanisation, et en laissant encore une large place aux gens de métier.

Cet exemple permet aussi de nuancer la rupture entre la grande industrie et les anciens systèmes d'organisation de la production : d'une certaine façon l'usine a précédé la mécanisation et l'a facilitée, du fait de ses avantages organisationnels, et non pour des raisons uniquement « technologiques ». Ainsi pour Patrick Verley, il ne faut pas se fier à l'image de l'usine du 20^{ème} siècle, et bien noter que la concentration permet de contrôler le travailleur, de lui imposer des horaires, un temps de travail, une discipline bref de nouveaux comportements qui ne seront vraiment acquis qu'avec la seconde RI.

Il faut enfin noter que la distinction entre atelier, petite ou moyenne entreprise et usine était encore une question de degré au 19^{ème} siècle. Il y a peu de très grandes usines, même si elles sont impressionnantes (comme celles du Creusot dans la sidérurgie ou de Motte et Bossut dans le textile).

• Les avantages du *factory system*

Tous les éléments évoqués précédemment (machinisme, division du travail, contrôle des travailleurs, augmentation du volume de la production,...) procurent trois avantages économiques qui permettent de réduire le coût unitaire de production :

1. Des gains de productivité
2. Des économies d'échelle. D'ailleurs l'augmentation du volume de production qui permet ces économies d'échelle va permettre une standardisation progressive de la production qui renforcera le phénomène d'économie d'échelle
3. La diminution du coût salarial unitaire grâce à la réduction du pouvoir des gens de métier : avec la mécanisation et la division du travail, il y a une déqualification et une perte de contrôle des ouvriers qualifiés sur le contenu de leur travail, le travail peut alors être réalisé par n'importe qui, ce qui permet le développement du travail des femmes et des enfants. D'ailleurs

l'expression anglaise des *satanic mills* (les fabriques du diable) fait référence aux conditions de travail très pénibles dans ces usines

Avec le système usinier, on passe des ouvriers de métier dans les manufactures à des ouvriers sans qualification qui préfigurent les ouvriers spécialisés dont Taylor théoriserait l'organisation du travail.

- **La création de la grande industrie suppose de rassembler des capitaux financiers qui dépassent dans certains secteurs la fortune d'un seul homme**

Rostow a montré que les taux d'investissement vont doubler au moment de la RI. Plusieurs solutions s'offrent alors :

- Des formes d'association entre personnes (*cf* partie précédente sur l'évolution des statuts juridiques des entreprises)
- L'utilisation de fortunes accumulées précédemment (les fortunes foncières notamment)
- Le recours au financement externe. Il faut rappeler que les banques vont se développer avec l'industrialisation. C'est cependant le chemin de fer qui jouera un rôle décisif, et non la première vague d'industrialisation. Au moment de la 1^{ère} RI, les banques servent beaucoup plus au crédit commercial (escompte) qu'à l'investissement industriel, d'où la prépondérance de l'autofinancement dans le développement industriel, notamment en France.

- **En conclusion, il faut retenir que la grande industrie est un phénomène spectaculaire mais limité**

Le système usinier s'est assez vite imposée dans les industries de production en continu (charbon, sidérurgie, filature de textile, verrerie) mais il fut beaucoup plus lent à s'imposer dans les activités de production en série, où le développement de la grande industrie date de la 2^{ème} RI. Il faut insister sur cet étagement et cette différenciation des activités.

Quelques données qui attestent de ce lent développement :

- En Angleterre en 1841, seulement 19 % des ouvriers travaillent dans des industries mécanisées
- En France, le mouvement de concentration et le recul de la petite entreprise et du travail à domicile est très lent :

On compte encore plusieurs milliers « d'ouvriers en chambre » dans la confection à Lille en 1900 : la découpe est faite à l'usine, et la confection à domicile.

En 1906, encore 24 % de la population active industrielle est composée de travailleurs isolés (travailleurs à domicile, petits patrons), et on compte en moyenne 1 patron pour 4,3 ouvriers.

La concentration industrielle est aussi plus élevée en Angleterre qu'en France pour différentes raisons :

- Le délitement de la proto-industrie est beaucoup plus rapide en Angleterre, de même que l'extension des régions industrielles près des ports ou des bassins miniers (celui de Manchester, Sheffield ou Newcastle)

- Les sources d'énergie nouvelles (la vapeur) se diffusent plus lentement en France : l'énergie hydraulique représente encore les deux tiers de la puissance industrielle en 1860.

Ainsi, l'usine reste exceptionnelle dans la première révolution industrielle française : le système proto-industriel n'est pas remplacé mais cohabite longtemps avec l'usine, ce qui explique la spécificité du monde ouvrier français qui est très hétérogène au moment de la RI (*cf* chapitre précédent).

En fait, le *factory system* ne s'est généralisé qu'à la fin du 19^{ème} en France, au moment où :

- Les grandes entreprises sont placées dans un environnement institutionnel favorable (libéralisation du statut de SA par exemple)
- Les marchés se sont largement ouverts, notamment les marchés agricoles et ceux de produits industriels
- Des techniques nouvelles favorisent les économies d'échelle car elles ont des coûts fixes énormes (chimie, pétrole)
- Le *factory system* peut s'étendre à l'ensemble des activités, sous l'impulsion de managers qui développent de nouvelles approches de la firme (Taylor dans les années 1880 par exemple). On est alors passé progressivement à une nouvelle forme de capitalisme : le capitalisme managérial.

1.3. Le paternalisme pour fidéliser la main d'œuvre et répondre à la question sociale que pose le développement industriel

Définition du paternalisme industriel

« expression utilisée dans le monde de l'industrie à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle pour désigner le fait que le patron d'une usine se comportait avec ses ouvriers comme un père avec ses enfants. Il ne faut pas se laisser piéger par cette expression. En réalité, le paternalisme industriel avait pour objectif de contrôler la vie des ouvriers dans l'usine mais aussi en dehors de l'usine (les logements des ouvriers sont ainsi construits par le patron). Les quelques avantages qu'obtenaient les ouvriers grâce à ce système (faible loyer, prise en charge éventuelle des frais médicaux, etc.) permettaient en réalité aux patrons d'attirer de la main-d'œuvre lorsque celle-ci venait à manquer et de la soumettre à leur autorité. Les patrons pensaient aussi limiter le turn-over très fort de la main-d'œuvre. Enfin, grâce au paternalisme industriel, certains patrons espéraient gêner d'autres patrons en les privant de main-d'œuvre. »

Source : le web pédagogique (<https://lewebpedagogique.com/prof84700/paternalisme-industriel/>)

Deux documents pour présenter les principes du paternalisme

- **Document 1 : « Au milieu du XIX^e siècle le paternalisme industriel - Retour sur les premiers pas de l'industrie « à la papa » »**

Article de Raymond Bizot paru dans le journal *La Marseillaise* le 27 octobre 2015.

Les premiers ouvriers viennent de l'agriculture et sont souvent ouvriers-paysans. Puis, les industries se spécialisent, demandant une main d'œuvre toujours plus nombreuse et de plus en plus qualifiée.

Pour le patronat, le problème est d'attirer des ouvriers et de fidéliser la main d'œuvre qui a été formée.

Au milieu du XIX^e siècle, une partie du patronat s'aperçoit de la misère ouvrière et développe une politique sociale. Au départ de cette prise de conscience, il y a l'impact du rapport Villermé - qui sera à l'origine des premières lois sur le travail des enfants - et le tableau très noir dressé par l'armée sur la santé des conscrits issus du monde ouvrier. En outre, les barricades de 1848 vont effrayer la bourgeoisie.

Les ouvriers ne mangent pas à leur faim et vivent dans des taudis. Face à ces conditions de vie, des patrons redoutent la montée des idées socialistes et les révoltes. Ils craignent également des lois sociales de la part de l'Etat.

Pour eux, il est impératif de supprimer une des principales causes de révolte en fournissant des logements.

La première solution trouvée est de construire de véritables casernes - de grands bâtiments peu fonctionnels - qui seront abandonnées dès 1845, comme « foyer d'immoralité, de rébellion et de criminalité ».

Dans les années 1860 apparaissent les quartiers de petites maisons identiques et juxtaposées - les coronas - et les cités formant de longs bâtiments parallèles.

Le logement est considéré comme une récompense pour la qualité du travail fourni, il est attribué après une enquête morale.

Dans ce système paternaliste, l'ouvrier devient dépendant de l'entreprise. On estime moralement souhaitable qu'une personne décide à la place d'une autre, pour son bien. Le patron est censé se conduire comme un père pour ses employés. C'est un système prévu pour infantiliser les subordonnés.

À la répression systématique, on préfère un modèle qui légitime un rapport de force. Il s'agit d'un « patron éclairé », humain, un véritable père pour ses ouvriers. On dira qu'il assume ses « devoirs de père » envers « ses enfants salariés » qui lui doivent obéissance.

Dans ce système de dépendance qui combine assistance et soumission, le patron doit, par-dessus tout, développer le sens moral grâce à la religion.

Le système qui se développe dans l'industrie et les mines assure lutter contre l'inconduite de la classe ouvrière et la ramener vers la religion. Le patron, qui accorde des avantages, s'octroie un droit de regard sur la vie privée de ses salariés. Ainsi regroupés, ils sont facilement surveillés.

Le discours religieux est permanent. Le patron prêche la morale, le besoin de discipline, l'amour du travail bien fait, l'obéissance...

La pratique de la religion catholique est quasiment obligatoire et les ouvriers sont incités à la pratiquer. On sait qu'au Creusot, Madame Schneider offrait 100 kg de pommes de terre, la moitié d'un porc et la somme de 100 F à chaque ouvrier qui se convertissait à la religion catholique.

L'entreprise paternaliste assure une large emprise sur ses ouvriers et leurs familles. Tout lui appartient : l'usine ou la mine, les logements, les commerces, le lavoir, l'école, l'hôpital, l'église...

Les loisirs également dépendent de l'entreprise : le sport, la musique, la salle des fêtes, la bibliothèque... Les spectacles qui sont donnés, les livres accessibles... tout est choisi en fonction de l'idéologie dominante.

Il existe une caisse de prévoyance qui règle les dépenses médicales et pharmaceutiques, grâce à un prélèvement sur les salaires. Des indemnités sont accordées pour les journées non travaillées pour maladie ou invalidité. Ces indemnités - le tiers du salaire au maximum - peuvent être améliorées par le bureau de Bienfaisance. Mais, ces aides sont attribuées en fonction de la bonne conduite du malade.

Dans certains cas, comme au Creusot, une retraite, peu importante, est octroyée aux anciens, s'ils sont de nationalité française.

Pour augmenter la dépendance, un système de crédit a été mis au point dans les commerces. Les sommes dues sont directement retenues sur les salaires.

Les ouvriers doivent être fiers de leur entreprise. On les encadre en offrant des satisfactions : médailles, diplômes, primes et, pour un nombre très limité, la possibilité d'accéder à un statut supérieur.

On tente de créer une émulation en organisant des concours : l'appartement le mieux tenu, la maison la plus fleurie, le plus beau jardin...

Les différents aspects de la vie de chacun n'échappent pas au patron qui, en outre, est généralement le maire et souvent le député. Tout est encadré, contrôlé par l'entreprise : la crèche, l'école, le centre d'apprentissage, le travail, les loisirs... de la naissance à la mort.

Le paternalisme s'est développé dans les grandes entreprises textiles ou métallurgiques et les mines. Le complexe industriel Schneider du Creusot - qui comprend des mines de charbon et de minerai de fer, un centre sidérurgique et des ateliers de mécaniques - avec ses 10 000 ouvriers dans les années 1860, est sans doute l'exemple le plus achevé.

Dans notre région, on retrouve les mines de la Grand-Combe et l'usine Solvay à Salin-de-Giraud.

Dans ce système, la carotte dissimule à peine le bâton. En cas de conflit, l'armée occupe le site et emprisonne les « meneurs ». Lorsqu'un ouvrier est repéré comme « meneur », toute sa famille, même éloignée, perd son emploi et son logement.

En cas de grève, tout le personnel peut être mis en demeure de quitter les lieux. C'est ce qui s'est passé en Camargue, à Salin-de-Giraud, en mars 1906. Au bout d'un mois et demi de grève pour les salaires, la journée de travail et les loyers, les 1 200 à 1 300 habitants de la cité Solvay perdent leur travail et leur logis et, munis d'un bon de transport, ils sont conduits sous escorte militaire à la gare.

- **Document 2 : Naissance et principes du paternalisme**

Une présentation du site forces-humaines.com

Jusqu'au XIX^e siècle, la stratégie du bâton prévalait dans les manufactures et fabriques. Mais la violence a ses limites. Elle peut forcer l'obéissance mais ne parvient jamais à la faire accepter. Elle ne suffit par conséquent pas pour moraliser la classe ouvrière. L'enjeu est alors d'endoctriner la classe ouvrière avec les valeurs capitalistes. Il s'agit de légitimer le rapport salarial, et par là de faire obéir la classe ouvrière. Le rôle du paternalisme est de répondre aux problèmes rencontrés en prenant en charge l'ouvrier. Le paternalisme est défini comme le caractère familial des relations entre employeurs et employés. Le patron assume l'autorité et les devoirs d'un père à l'égard de ses « enfants salariés ». Il est responsable de leur bien-être en contrepartie de quoi ils lui doivent respect et obéissance. « Le patron doit être un père à qui Dieu impose l'obligation de remplir les devoirs de la paternité autant au point de vue spirituel que matériel. »

Plusieurs entreprises comme celle du Creusot au XIX^e siècle et XX^e siècle ont développé un management paternaliste, qui - fréquemment - pouvait apporter aux ouvriers un certain nombre d'avantages sociaux que la société ne pouvait pas encore leur apporter de manière généralisée comme l'éducation, le logement, les soins médicaux...

L'idée qui prévalait alors - pour certains patrons éclairés, chrétiens ou libéraux - était l'idée de prendre soins de « leurs » ouvriers afin qu'ils soient contents - ou alors fiers - de leur entreprise, productifs au travail et fidèles à l'employeur qui situait fréquemment son action économique dans un modèle de l'« emploi à vie pour ses ouvriers ». C'est-à-dire que les pauvres ou d'une façon plus générale les classes populaires ont besoin d'être encadrés, orientés, moralisés pour pouvoir accéder peut-être au statut envié des classes moyennes ou privilégié de classes dirigeantes.

L'une des manières de procéder a été de remettre des décorations aux travailleurs méritants ou d'organiser des concours, tels des concours d'ordre et de propreté domestique.

Ce patronat a en particulier mis sur pied des œuvres ouvrières conçues pour contrôler les ouvriers, et les encadrer ainsi qu'à tenter de les emmener progressivement à un mode ainsi qu'à une hygiène de vie salvateurs, en rentrant par conséquent dans un dispositif de production.

À la fin du XIX^e siècle, pour les libéraux en Belgique, l'enseignement et la culture sont les principaux moyens de le perfectionnement de la situation sociale. Les catholiques répondent par d'importants efforts en faveur de la « bonne presse » et le choix de « bons livres ».

Les objectifs du paternalisme industriel

Le paternalisme sert à lutter contre l'inadaptation de la main-d'œuvre. Cette inadaptation est spécifique : elle concerne une concurrence féroce pour attirer les ouvriers : des avantages sont offerts. Le turn-over est récurrent au XIX^e siècle et coïncide avec la mise en place du paternalisme. En France, le turn-over dépasse fréquemment le dixième de l'effectif quotidien d'une entreprise, ce qui pose de graves problèmes de gestion : les ingénieurs ne peuvent établir de prévisions sérieuses de leurs activités. À la fin des années 1830, l'exploitation des travailleurs était particulièrement forte. Cette prise de conscience s'est faite à travers trois rapports : ceux des préfets des départements les plus industrialisés, celui que l'armée a envoyé en 1840 ainsi qu'à travers le rapport de Villermé. Finalement, l'objectif du paternalisme est de légitimer le rapport salarial. La stratégie du bâton et l'arsenal juridique ayant apporté des résultats mitigés, les patrons ont dû changer de méthodes.

Les modes opératoires du paternalisme

Les comportements dysfonctionnels sont réprimés par un dispositif de sanctions négatives ou d'entraves aux libertés individuelles. Les règlements sont stricts, les devoirs et obligations sont multiples pour les travailleurs. Les règlements étaient en fait une suite d'interdictions en tout genre. La répression n'est qu'une facette du contrôle des ouvriers. Cette méthode est assez peu efficace. Elle crée des tensions et entraîne le rejet des travailleurs du travail en usine et du capitalisme. Qui plus est, sa mise en œuvre coûte cher. Le paternalisme abandonne par conséquent le bâton au profit de la carotte : les politiques paternalistes consistent à privilégier les sanctions positives en récompensant les conduites valorisées par les employeurs plutôt que la punition. L'investissement dans les politiques paternalistes sert à réaliser des économies sur les coûts de recrutement, de

diminuer le turn-over et l'absentéisme et enfin de diminuer le nombre des conflits. L'efficacité du paternalisme est un avantage incontestable pour les ouvriers. Pour attirer la main-d'œuvre, l'emploi industriel doit être désirable : l'entreprise se devait par conséquent de se différencier de ses concurrents en offrant « quelque chose en plus ». Fixer la main-d'œuvre est indispensable. Pour cela, le départ de l'ouvrier lui était rendu coûteux par l'offre d'avantages suffisants pour que le coût d'opportunité de son départ soit dissuasif. L'entreprise paternaliste pénètre l'ensemble des aspects de la vie privée de ses ouvriers : logement, consommation, éducation, protection sociale, loisir... Le contrôle est total. Le travailleur dépend de l'entreprise dans l'ensemble des domaines de sa vie quotidienne. Jœuf, où se trouve la plus grosse usine de la compagnie Wendel, donne une idée du contrôle d'une entreprise sur la vie sociale : « Tout dans cette localité appartient à la société. Non seulement l'entreprise et l'usine, mais également les maisons, la salle des fêtes, l'hôpital, la coopérative. La gare ne pourrait s'agrandir que sur les terrains d'alentour appartenant à la Compagnie. L'église a été construite sur un terrain appartenant à la Compagnie. De nombreuses routes desservant la commune sont des voies privées appartenant à la Compagnie. Le commissaire de police loge dans une maison appartenant à Wendel. Le maire est un employé de l'usine. »

Le paternalisme industriel visait un contrôle total ; il complétait hors de l'usine la discipline industrielle. Selon Perrot, le paternalisme suppose le soutien des employés à ce mode de gestion : « il ne peut y avoir de paternalisme sans consentement. » La relation entre le patron et le travailleur est telle une relation père/fils. Le patron se donne comme père à travers l'existence d'une autorité de père dont l'unique souci est le « bien commun ». Il est aussi mère par son souci de bien-être matériel et moral qui le conduit à mettre à la disposition des ouvriers logements, écoles, lieux de loisir... Goff analyse le paternalisme comme « le silence et la parole » ; il permettrait : d'intégrer la vie hors usine du travailleur dans un espace privé, identifié à l'entrepreneur et positionné sous son contrôle, de trouver le moyen de faire consentir les ouvriers à l'autorité du patron, d'introduire un rapport de type affectif entre patron et travailleur : « à quoi bon des règles précises puisque on s'aime ? ». Les rapports entre direction et ouvriers s'individualisent.

Plus la privation d'un avantage représente une gêne et plus il est efficace comme instrument de contrôle. Loger les salariés les pousse à rester dans la compagnie sans quoi ils perdent leur toit. Ainsi, les casernes, cités ouvrières ou minières en France, « company towns » américaines, appartenant au capitaliste, lui permettaient de prolonger son contrôle sur la vie ouvrière hors de l'enceinte des fabriques. Par une politique de faibles loyers, les capitalistes rendent efficace la politique de moralisation et de disciplinisation. Ainsi, les ouvriers se amènent mieux et sont plus présents. L'employé doit alors se soumettre aux normes sans quoi il perd logement et jardin bon marché. Cette politique de logement s'implante dans l'ensemble des régions industrielles (ex : textile mulhousien, région lyonnaise : 38 établissements et 65 000 ouvriers). L'entreprise incitait aussi ses ouvriers à accéder à la propriété, en développant « la passion de la propriété ». L'épargne est encouragée, pour faire face à « l'imprévoyance » ainsi qu'à « l'inconduite ». La ville-usine est la base du développement d'une foule d'institutions qui encadraient l'ensemble des comportements de la vie quotidienne des ouvriers. La totalité de la reproduction de la force de travail est prise en charge par le patronat : logement, consommation ouvrière (économats, coopératives, boulangeries, lavoirs, restaurants, avec un dispositif de crédit qui se déduit du salaire), loisirs (équipements, sportifs, musique...), formation (générales ou professionnelles, écoles ménagères, cours du soir...), vie spirituelle (un lieu de culte est édifié) ... Ces avantages forment le salaire indirect. Le problème de la main-d'œuvre est partiellement réglé par le fait que la totalité des membres de la famille étaient mis au travail, ce qui favorise en outre la transmission héréditaire du métier. La famille est le lieu de transmission de divers savoir-faire et d'une culture qui imprègne les enfants dès le plus jeune âge.

Les entreprises industrielles connues pour avoir développé un management paternaliste aux siècles qui ont précédé sont :

- L'industrie textile, - L'entreprise Meunier
- L'industrie minière, - Le familistère de Guise, créé par Jean-Baptiste André Godin
- L'entreprise Michelin - L'entreprise Schneider, créée par Eugène Schneider

Le paternalisme s'est développé dans toutes les régions industrielles, en particulier dans l'industrie textile, l'industrie minière et la sidérurgie

Des exemples emblématiques :

L'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand

L'entreprise Menier à Noisiel

Le familistère de Guise, créé par Jean-Baptiste André Godin

Dans la sidérurgie : l'entreprise Schneider au Creusot, l'usine de Jœuf de la compagnie Wendel en Meurthe-et-Moselle.

Autre exemple détaillé : Jœuf (Meurthe-et-Moselle), où se trouve la plus grosse usine de la compagnie Wendel [entreprise sidérurgique], donne une idée du contrôle d'une entreprise sur la vie sociale : « Tout dans cette localité appartient à la société. Non seulement l'entreprise et l'usine, mais également les maisons, la salle des fêtes, l'hôpital, la coopérative. La gare ne pourrait s'agrandir que sur les terrains d'alentour appartenant à la Compagnie. L'église a été construite sur un terrain appartenant à la Compagnie. De nombreuses routes desservant la commune sont des voies privées appartenant à la Compagnie. Le commissaire de police loge dans une maison appartenant à Wendel. Le maire est un employé de l'usine. » Source : article Wikipedia sur le paternalisme

1.4. La concentration : un processus inégal selon les pays

Définition et typologie du processus de concentration des entreprises

La concentration désigne le processus qui conduit à l'augmentation de la taille des entreprises dans une économie.

- **Les entreprises peuvent chercher à augmenter leur taille de deux manières**

- Par croissance interne : l'entreprise réalise des investissements afin d'augmenter ses capacités de production

- Par croissance externe : l'entreprise s'associe à d'autres entreprises pour produire par différents moyens que peuvent être la fusion, l'acquisition ou encore la *joint venture* c'est-à-dire association d'entreprises ayant pour objet la réalisation d'un projet commun.

- **On distingue trois types de concentration en fonction de l'objectif recherché**

- La concentration horizontale vise à développer une activité productive donnée. L'objectif est d'augmenter le volume de la production pour profiter d'économies d'échelle et disposer d'un pouvoir de marché. C'est par exemple ce qu'a fait Peugeot en 1976 en rachetant l'entreprise Citroën.

- La concentration verticale consiste à intégrer de nouvelles étapes du processus productif en amont et/ou en aval de l'activité productive jusqu'alors réalisée. Elle a pour objectif de réduire les coûts et/ou de garantir l'approvisionnement et/ou la distribution. Lorsque l'entreprise Pepsi-Cola a racheté Pizza Hut en 1977, elle a procédé à une concentration verticale en aval puisqu'elle a racheté l'un de ses clients. Quand Michelin rachète des plantations d'hévéa, comme ce fut le cas en 2017 quand l'entreprise a racheté la totalité du capital du planteur d'hévéas SIPH avec son allié, le premier groupe agro-industriel ivoirien SIFCA, l'entreprise procède à une intégration verticale en amont.

- La concentration conglomérale consiste à développer de nouvelles activités productives sans lien économique apparent avec l'activité menée jusqu'alors. Cette stratégie a principalement pour objectif de diversifier les risques. En France, le groupe Bouygues est un exemple d'entreprise qui a déployé une telle stratégie en achetant par exemple la chaîne TF1 au moment de sa privatisation en 1987.

Au cours de la première RI, un processus lent chez les *early starters* et beaucoup plus rapide et diversifié chez les *followers*

Au début de la 1^{ère} RI, ni les capitaux, ni la production n'étaient très concentrés.

Mais progressivement, différentes formes de concentration vont se développer, à des rythmes différents selon les pays :

- Lentement chez les *early starters*, en raison par exemple de la très forte dispersion de la proto-industrie en France, même si de grandes entreprises existent. La concentration va notamment se développer dans des secteurs très concurrentiels, sous forme d'ententes et de concentration horizontale. En France, cette concentration se fait principalement dans le textile et la métallurgie. Dans les années 1860 dans le textile, on compte en moyenne 10,6 ouvriers par établissement (c'est-à-dire par lieu de fabrication) et les entreprises ne comprennent souvent qu'un seul établissement. La concentration est plus massive dans la métallurgie : l'entreprise Schneider Frères et compagnie du Creusot passe ainsi de 1 000 salariés en 1840 à 14 000 en 1875.

Ce phénomène de concentration horizontale s'accélère à partir de 1870 jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle. Cette accélération s'explique par les éléments suivants :

1. La baisse de prix des biens importés liée aux traités de libre-échange (traité Cobden-Chevalier de 1860), mais aussi une absence d'innovation et donc des secteurs très concurrentiels. La concentration permet alors d'obtenir un pouvoir de marché et de profiter d'économies d'échelles.
2. En parallèle, des ententes se développent pour lutter contre la baisse des prix. Par exemple, le Comité des forges est créé en 1864 (il est dominé par les familles Schneider et De Wendel). Le but est de maintenir les prix pour éviter les faillites et préserver les marges.
3. Le processus est également favorisé par les périodes de crise (crise du milieu du 19^{ème} puis Grande Dépression à partir du début des années 1870)

On va donc vers un capitalisme moins concurrentiel qu'au début de la révolution industrielle chez les *early starters*.

- La concentration sera en revanche plus importante chez les *followers* où elle prend différentes formes : des ententes (cartels), de la concentration verticale (*konzern* en Allemagne), de la concentration horizontale (sous forme de *trusts* aux États-Unis), et de la concentration conglomérale (*Zaibatsu* au Japon). En Allemagne et au Japon, ce phénomène de concentration a été encouragé par les autorités publiques.

Trois facteurs expliquent l'accélération du processus de concentration

• Le progrès technique

La concentration de la production et des ouvriers en un même lieu combinée aux évolutions des statuts juridiques des entreprises permet l'intégration du progrès technique. C'est le passage de l'atelier à l'usine, lié à l'essor du machinisme.

Le *factory system* est ainsi un phénomène de concentration technique.

Dans cette perspective, nous allons voir que les secteurs moteurs de la 2^{ème} RI exigent énormément de capitaux, et poussent à la concentration technique. L'autofinancement devient insuffisant. L'État va aussi modifier et varier les statuts des entreprises pour qu'elles aient accès à plus de capitaux.

• La concurrence

Ce deuxième facteur de concentration vient de la logique inhérente au capitalisme : l'économie de marché stimule la concentration des entreprises. Tout au long du 19^{ème} siècle, la taille des marchés s'accroît :

- Les transports participent à l'unification du marché (les coûts de transport baissent ce qui permet d'augmenter la taille des marchés auxquels les entreprises s'adressent)

- Le nombre de consommateurs augmente très progressivement avec l'augmentation du niveau de vie.

Ainsi, plus le marché de l'entreprise s'élargit, plus elle risque d'être confrontée à la concurrence. Pour profiter de cet élargissement, les entreprises doivent donc chercher à être compétitives, c'est-à-dire dans un premier temps à proposer des prix inférieurs à ceux de la concurrence. Or cette baisse des prix peut se réaliser au moyen de deux formes de concentration :

- La concentration horizontale qui permet de réaliser des économies d'échelle en augmentant la quantité produite
- La concentration verticale qui est aussi un moyen de réduire ses coûts (d'approvisionnement et/ou de distribution)

- **Les crises économiques**

En général, en période de récession, il y a accélération des fusions/acquisitions car des entreprises font faillite et sont souvent rachetées (phénomène de destruction créatrice).

Ainsi, la Grande Dépression (1873-1896) a conduit à l'accélération de la concentration des entreprises. Par ailleurs les banques favorisent aussi les concentrations car elles évitent de prendre des risques, et donc financent prioritairement les investissements des grandes entreprises déjà installées.

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

Période	Facteurs clés et secteurs moteurs	Inventions et innovations majeures	Organisation du travail et aires de développement	Pays pionniers et pays suiveurs
Deuxième révolution industrielle Fin XIX ^e – début XX ^e S.	Électricité Pétrole Sidérurgie Chimie Automobile Biens d'équipement	Moteur à explosion Moteur électrique Carbochimie TSF	Taylorisme Fordisme Développement du commerce mondial Début de la DIT	États-Unis Allemagne Russie Japon

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

- **Des changements technologiques**

Ce qu'on qualifie de 2^{ème} 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 2^{ème} RI offre un visage complètement différent de celui de la 1^{ère} 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 1^{ère} 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 1^{ère} RI.
- La production de l'innovation change de nature : à l'entrepreneur innovateur caractéristique de la 1^{ère} 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 2^{ème} 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 19^{ème} 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 *zaibatus* (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 *zaibatus* 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, 2^{ème} 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 Rockefeller 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 Rockefeller (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 Company, 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 1^{er} 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

La dernière ligne témoigne du phénomène de concentration en France (la part des entreprises de plus de 500 salariés augmente) mais celles des entreprises de 11 à 100 salariés et de 11 à 100 salariés aussi

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.

On constate qu'il y a moins de grandes entreprises (en terme de nombres d'entreprises ayant un chiffre d'affaire supérieur à 2 ou 5 millions de livres et de nombre de salariés supérieur à 10 000) en France qu'en Angleterre et en Allemagne sur les trois périodes

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 2^{ème} 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 2^{ème} 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 1^{ère} 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 2^{ème} 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 XIX^e 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 - manutentionnés 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.

À retenir : Le taylorisme c'est une division verticale du travail, c'est-à-dire mettre les dirigeants au travail pour qu'ils puissent imposer le « One best way », couplée à une division horizontale du travail qui permettra de mettre les ouvriers au travail et augmenter leur productivité.

Sur le plan de l'organisation du travail, Henry Ford va approfondir l'OST au début du 20^{ème} 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 connus 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 part 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 l'effort de guerre. 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 reconverties 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 sur deux exemples nationaux qui en attestent :

- 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 Houillères, 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 2^{ème} 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 2^{ème} 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 un rôle central à l'entrepreneur dans la dynamique du capitalisme qui se met en place au cours de la 1^{ère} 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 19^{ème} siècle. Mais avec l'apparition de grands groupes durant la première moitié du 20^{ème} siècle, le capitalisme cesse d'être fondé sur l'innovation individuelle, le risque, pour devenir un système bureaucraté, 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 leur 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.

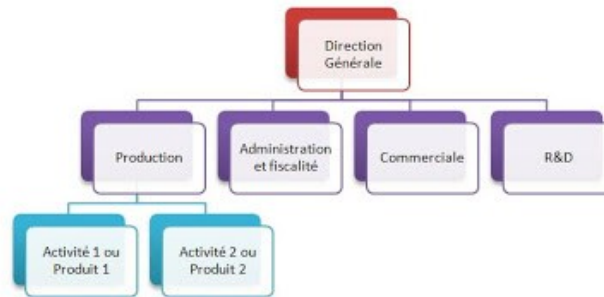
L'économiste canadien John Kennett Galbraith parle de technostructure pour décrire le groupe des cadres dirigeants qui détiennent le pouvoir économique réel, par opposition aux actionnaires, qui détiennent selon lui un pouvoir plus formel. La « technostructure » regroupe ainsi la direction et les cadres 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 19^{ème} siècle.

La forme M est aussi plus efficace au fur et à mesure que les firmes diversifient leurs activités.

La forme unitaire



La structure de la forme unitaire se caractérise par :

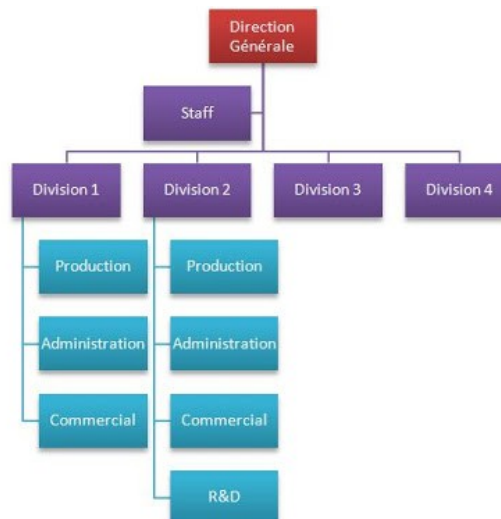
- Un système fonctionnel centralisé : une séparation verticale entre les unités opérationnelles et la direction stratégique qui est spécialisée dans la définition de la stratégie de l'entreprise
- Une division horizontale fonctionnelle et spécialisée. Les carrières évoluent ainsi au sein de chaque spécialité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

3. Les impacts d'une troisième révolution technologique sur les entreprises et leur gouvernance

Les principales caractéristiques des entreprises en France aujourd'hui

Commençons par des rappels de ce que vous savez déjà. Dans le cadre des précédents chapitres, nous avons déjà identifiés quatre traits caractéristiques des entreprises aujourd'hui que nous allons revoir ici :

1. Le tissu productif français est très concentré ...
2. ... mais les créations de petites entreprises sont dynamiques
3. Le secteur tertiaire constitue aujourd'hui le secteur moteur de notre économie
4. Les entreprises font de plus en plus appel aux marchés financiers pour trouver les fonds nécessaires à leurs investissements

- **Le tissu productif français est très concentré ...**

En 2022 (données de stock les plus récentes), il y a 4,8 millions d'entreprises hors secteurs agricole et financier. La concentration du tissu productif se manifeste par les données suivantes :

- Alors que les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire ne représentent que 0,2 % des entreprises, elles emploient plus de la moitié (53,1%) des salariés du privé en ETP et sont à l'origine de 57,6 % de la valeur ajoutée hors taxe du privé et de 62,1 % des investissements corporels

- Les microentreprises sont de leur côté les plus nombreuses, elles représentent 96,3 % des entreprises en 2022 (hors secteur agricole et financier) mais n'emploient que 17,4 % des salariés du privé en ETP, ont été à l'origine de 18,8 % de la valeur ajoutée brute et réalisé 21 % des investissements corporels

- Les PME de leur côté représentent 3,6 % des entreprises en 2022, emploient 29,5 % des salariés en ETP, ont été à l'origine de 23,5 % de la valeur ajoutée brute et de 16,8 % des investissements corporels bruts.

Au niveau mondial, la concentration est particulièrement forte dans le secteur industriel : Selon François Lévêque (professeur d'économie à MINES ParisTech), en 1968, ce sont 6000 entreprises qui réalisaient au total un chiffre d'affaires consolidé de 1000 milliards de dollars. En 2020, il faut prendre simplement 2 entreprises pour atteindre ce montant. Et en dollar constant, seulement 30 entreprise.

Remarque : les risques de la concentration sont un sujet classique d'oral, « Faut-il craindre le retour de la concentration industrielle ? » a par exemple été donné à l'ESCP.

- **... mais les créations de petites entreprises sont dynamiques**

Bien que fortement concentré, le tissu productif français est aussi particulièrement dynamique en ce qui concerne les petites unités de production :

Les données précédentes montrent par exemple que le poids des investissements corporels bruts des microentreprises est plus élevé que celui des PME avec un poids en termes d'effectifs salariés beaucoup plus faible.

Par ailleurs les dernières données de l'INSEE sur les créations d'entreprises montrent que sur les plus de 1,11 million d'entreprises créées en 2024 :

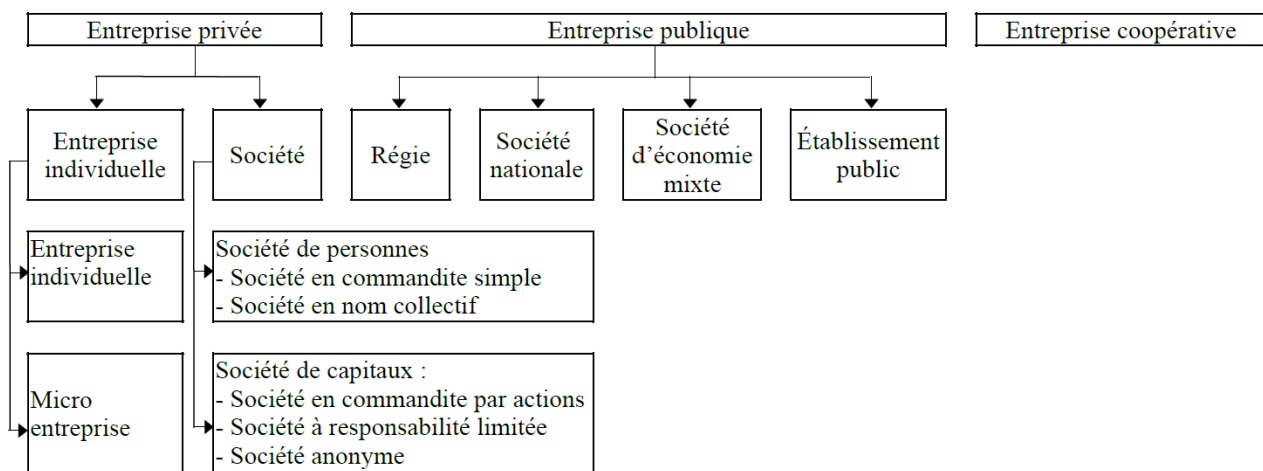
64,5 % l'ont été sous le régime de la micro-entreprise.

Les sociétés représentent la deuxième catégorie. Parmi elles, ce sont les SAS (société par actions simplifiée) qui continuent de dominer les créations de sociétés. L'INSEE indique que la part des SAS dans les créations de sociétés est majoritaire, mais les chiffres exacts pour 2024 ne sont pas encore publiés de manière détaillée pour toutes les formes. Cependant, la tendance est à une part de plus de 60 % des créations de sociétés.

D'un autre côté, les SARL (Sociétés à Responsabilité Limitée) et les entreprises individuelles ont vu leur part fortement diminuer dans les créations de sociétés au cours des dix dernières années. En 2023, elle était d'environ 27 % des créations de sociétés. Cette tendance se poursuit en 2024.

Faisons un point sur les différentes formes juridiques que peuvent prendre les entreprises aujourd'hui

Les formes juridiques des entreprises



On le voit donc la révolution numérique n'a pas fait disparaître les petites entreprises. Il faudra donc expliquer à la fois la poursuite du processus de concentration à l'œuvre depuis la deuxième RI mais également voir ce qui explique le caractère limité de ce phénomène.

- **Le secteur tertiaire constitue le secteur moteur de notre économie**

Pour rappel le processus de tertiarisation est ancien mais s'accélère avec la désindustrialisation observée en France entre le milieu des années 1970 et 2017.

En 2024, les services principalement marchands ont réalisé 57,7 % et les services principalement non marchands environ 21,6 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des branches d'activité.

Fin 2024, la part de l'emploi tertiaire (marchand et non marchand) en France est d'environ 81% de l'emploi salarié total (plus de 21,9 millions d'emplois), la France est sans doute au moins 5 points au dessus de la moyenne européenne (les données de 2024 ne sont pas encore disponibles mais la moyenne de la part de l'emploi tertiaire dans l'UE devrait être comprises entre 70 et 75 %).

- **Les entreprises font de plus en plus appel aux marchés financiers pour trouver les fonds nécessaires à leurs investissements**

Commençons par une vidéo de la Banque de France qui présente toutes les modalités de financement des entreprises : <https://www.youtube.com/watch?v=v102qjffotg>

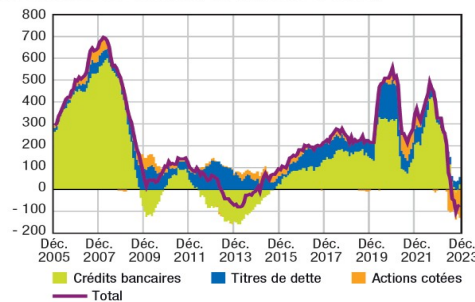
Nous avons vu dans le cadre du chapitre 1 que les entreprises ont de plus en plus recours à leur propre épargne ou à une épargne extérieure *via* les marchés financiers pour se financer. C'est ce dont continue de témoigner le développement des sociétés de capitaux (création de SAS) que nous avons vu précédemment.

Dans d'autres pays comme les États-Unis, le financement par titres financiers occupe une place plus importante, car les ménages investissent une plus grande part de leur épargne sur les marchés financiers. Ce financement par action favorise le développement d'activités innovantes. »

Mais en Europe, depuis 2005, bien que le crédit bancaire continue à constituer l'essentiel des financements externes des SNF, son poids se réduit au profit des titres financiers (de dette et de propriété) :

Concours aux sociétés non financières (SNF)
en zone euro

(flux cumulés sur 12 mois, en milliards d'euros)



Sources : Banque de France, BCE.

En 2021, selon le magazine financier DAFmag, les marchés financiers constituent 35 % du financement global des entreprises françaises, contre 20 % en moyenne dans la zone euro et 15 % en Allemagne.

Nous verrons dans le cadre de cette partie 3 que cela a modifié la gouvernance des entreprises et que ce changement a en retour modifié la nature du système capitaliste.

- **L'augmentation du poids du capital immatériel au sein des entreprises**

Nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'économie numérique a profondément transformé le fonctionnement des firmes de deux manières :

- Premièrement, les innovations touchent toutes les activités de l'entreprise (activités productives, financières et commerciales). Par conséquent, la création de valeur repose essentiellement sur les connaissances, le savoir et les idées (Cf les analyses du capitalisme cognitif de Moulier-Boutang)
- Deuxièmement, l'activité économique ne consiste plus uniquement à allouer de manière optimale des ressources matérielles extérieures à l'entreprise (des inputs) mais également à produire des ressources immatérielles.

Ces deux éléments conduisent à augmenter la part du capital immatériel dans le capital productif de l'entreprise, au point qu'il devienne supérieur au capital matériel. Par exemple selon un rapport du conseil d'analyse économique de 2005, « les coûts de production, au sens strict, des chaussures de sport de la marque Nike ne représentent que 4 % du prix de vente total, le reste représentant la rémunération des actifs immatériels tels que la marque, la recherche, les brevets et le savoir faire de l'entreprise ».

Selon un rapport sur l'économie immatérielle publié par la Documentation française en 2006, les investissements immatériels permettent de produire différents actifs immatériels sources de valeurs pour l'entreprise. On peut identifier trois domaines :

- L'immatériel technologique dans lequel les investissements en R&D, en logiciels et en TIC permettent de produire les actifs matériels suivants : brevets, savoir-faire, dessins et modèles, logiciels
- L'immatériel tourné vers la clientèle, soit les dépenses en publicité et en communication, qui permettent de produire de la propriété littéraire et artistique et des marques
- L'immatériel organisationnel dans lequel les dépenses en formation et en marketing permettent de produire du capital humain, des fichiers de clients et de fournisseurs, une culture managériale, de nouvelles modalités organisationnelles et de production.

Maintenant que nous avons rappelé les caractéristiques des entreprises que nous connaissons, voyons le contexte technologique dans lequel opère les entreprises depuis la fin des 30 Glorieuses :

Une troisième révolution technologique

Période	Facteurs clés et secteurs moteurs	Inventions et innovations majeures	Organisation du travail et aires de développement	Pays pionniers ¹ et pays suiveurs
Révolution « scientifique et technique » Lendemain de la Seconde guerre mondiale	Énergie nucléaire Électronique Physique nucléaire Chimie de synthèse	Énergie nucléaire Textiles synthétiques Télévisions Premiers ordinateurs	Domination des flux transatlantiques Débuts de la construction européenne	États-Unis Europe occidentale
Troisième révolution industrielle À partir des années 1970	Composants électroniques Chimie fine (pharmacie) Informatique Automatisation Biotechnologies Nanotechnologies Aérospatial NTIC	Microélectronique Informatique « Révolution biologique » Internet	Toyotisme Flux tendus Mise en place de la DIPP Mondialisation	Japon États-Unis Dragons asiatiques Pays émergents (BRICS)

- **Une révolution qui commence dans les années 1970 et se poursuit aujourd'hui**

Présentons rapidement les caractéristiques de cette révolution. Dans le domaine technique, deux évolutions sont en cours :

- Celle des communications conduite par les ordinateurs et le développement d'internet
- Celle de la vie elle-même conduite par les biotechnologies

Ces deux domaines forment ce qu'on appelle la nouvelle économie, en expansion rapide même si l'ancienne continue à dominer. Contrairement aux révolutions industrielles antérieures, cette révolution numérique ne repose pas sur de nouvelles sources d'énergie à ce stade, du moins pas tant que l'électricité produite par les énergies renouvelables ne peut pas être stockée.

Il faut également souligner qu'il n'est pas si simple de bien délimiter les révolutions industrielles et technologiques que nos économies ont connu depuis environ un siècle et demi, comme nous l'avons fait jusqu'à présent. Les chevauchements sont en effet inévitables. Exemples :

- le chemin de fer (1830) et l'acier (1860) sont à cheval sur les deux premières révolutions
- lors de la deuxième révolution industrielle, l'électronique apparaît déjà, autour de 1900, avec Bell ou Marconi (un des inventeurs de la radio et de la télégraphie sans fil)
- l'après 1945 est marqué par l'essor des biens de consommation durable (électroménager, télévision, automobile) alors que l'informatique et les biotechnologies apparaissent déjà.

Si cette 3^{ème} révolution technologique a eu un impact sur la taille des entreprises, leur répartition en termes de secteurs d'activité et leur mode de gouvernance, il faudra également rappeler les autres causes de ces phénomènes. Il faudra aussi compléter l'analyse des mutations des entreprises depuis les années 1970 en abordant la question des mutations intervenues dans l'organisation du travail (on se demandera notamment quelles formes d'organisation du travail ont succédé au tayloro-fordisme et comment elles se sont diffusées).

La troisième révolution technologique est centrée sur les technologies de l'information et la biochimie qui sont davantage orientées vers les services du traitement et de la circulation de l'information que vers l'industrie pure, c'est-à-dire la fabrication de biens industriels. Une « nouvelle économie », l'économie informationnelle, apparaît. Déjà annoncée par le sociologue américain Daniel Bell dès 1973 (*The Coming of Post-Industrial Society : A Venture in Social Forecasting*). Revenons rapidement sur des éléments clés des deux piliers de cette nouvelle économie :

L'économie de l'information

C'est la dimension que vous connaissez sans doute la mieux car nous en avons beaucoup parlé déjà et que je vais donc présenter très rapidement.

1. Sur le plan technique, quelques dates :

1er ordinateur mis au point en 1946

1er semi-conducteur (le transistor) inventé dans les laboratoires Bell en 1948

1er circuit intégré en 1959

1^{er} ordinateur personnel accessible en 1973 (le micral, 1er ordinateur vendu tout assemblé, est commercialisé par la société française R2E)

1ères liaisons internet entre 1969 et 1972

2. La mondialisation et l'explosion technologique sont les deux moteurs de cette nouvelle économie de l'information.

Cette économie de l'information repose sur des innovations de produit (ordinateur, transistor,...) et de procédé (internet comme nouveau mode de communication) qui permettent une accélération des échanges sur le territoire (avec le développement du commerce en ligne) mais aussi au niveau international.

Les biotechnologies

La dimension biologique de la troisième révolution technologique marque l'entrée de l'humanité dans une ère où le vivant devient programmable, au même titre que les machines. Elle ouvre des possibilités médicales et agricoles immenses, tout en soulevant des enjeux éthiques, sociaux et environnementaux majeurs. Voici les principales caractéristiques de cette dimension de la révolution technologique en cours qui a commencé dans les années 1970-1980 en parallèle avec la révolution informatique et qui se combine avec certains de ses éléments :

1. Deux avancées en biotechnologie

- Avancée 1 : Le développement de techniques permettant de manipuler le vivant :

En 1973, les chercheurs Herbert Boyer et Stanley Cohen réussissent la première manipulation génétique en insérant un gène étranger dans une bactérie (*E. coli*). C'est le premier OGM de l'histoire, un événement fondateur de la biotechnologie moderne.

- Avancée 2 : L'apparition des premières thérapies géniques.

2. Ces deux avancées en biotechnologie, combinées avec les progrès de l'informatique et du numérique, ont généré différentes grappes d'innovations dans plusieurs domaines :

- Génomique et bioinformatique

Le croisement entre biologie et informatique a donné naissance à la bioinformatique qui a permis d'analyser d'énormes quantités de données génétiques grâce aux ordinateurs et de créer de bases de données génétiques mondiales.

- Des progrès médicaux et la marche vers une médecine personnalisée

De nouveaux traitements liés au développement de la génétique

En 1982, la société Genentech (avec Eli Lilly) met sur le marché la première insuline humaine produite par une bactérie génétiquement modifiée. Il s'agit du premier médicament issu d'un OGM, approuvé par la FDA (États-Unis).

Dans les progrès plus récents on peut citer le développement d'une médecine de précision, basée sur le profil génétique du patient ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle pour le diagnostic et la recherche pharmaceutique.

- Une révolution dans l'agriculture et l'alimentation

Les OGM agricoles sont introduits entre 1983 et 1994 et se diffusent à grande échelle à partir de 1996 quand des OGM agricoles comme le soja et le maïs résistants aux herbicides ou insectes sont commercialisés à grande échelle, notamment par Monsanto. C'est le véritable début de l'ère des OGM dans l'agriculture mondiale.

Avec la diffusion des outils numérique, commence également une forme d'agriculture de précision utilisant capteurs et données pour optimiser les rendements.

3. Ces « progrès » suscitent des questions éthiques

- Montée des débats éthiques sur la manipulation génétique (ex. CRISPR, prononcé crisper, est une technique révolutionnaire d'édition génétique, qui permet de modifier l'ADN avec une

grande précision, simplicité et à un coût réduit), le clonage et la propriété du vivant (brevets sur le vivant, ADN, semences)

- Risques de discrimination génétique et de dérives eugénistes.

- **Une révolution technologique qui bouleverse les structures économiques dans lesquelles opèrent les firmes**

Quelques exemples de l'impact de la révolution technologique en cours sur les entreprises

Commençons par quelques exemples de conséquences de la révolution technologique qui commence dans les années 1970 et qui ont un impact sur l'ensemble de l'économie qu'à partir de la fin des années 1990, date à partir de laquelle on parle de « nouvelle économie » :

- Les conséquences de l'économie de l'information

Sur le plan des relations économiques, l'existence d'un réseau mondial change considérablement les relations économiques. Par exemple, grâce à internet, toute activité peut devenir transnationale car le coût d'envoi des informations est nul. Ce phénomène s'illustre également par l'explosion du commerce électronique : le montant des achats des français sur internet a été multiplié par 8 entre 2005 et 2015, le chiffre d'affaires des sites de e-commerce français atteignant 72 milliards d'euros en 2016 soit 8 % des ventes de détail. Données tirée de la publication de l'INSEE consacrée aux entreprises en 2020 : « 14 % des sociétés de 10 personnes ou plus ont réalisé en 2018 des ventes via un site web et 7 % via d'autres réseaux de type échange de données informatisé (EDI). Au total, 19 % des sociétés réalisent des ventes électroniques [en 2018]. Ces ventes atteignent 22 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des sociétés. »

Au niveau macroéconomique, situé désormais au niveau mondial, cette nouvelle économie se caractérisait par deux éléments :

- une inflation faible, du fait de la concurrence généralisée, et donc des taux d'intérêt faibles jusqu'en 2023 seulement

- la recherche par les firmes de gains de productivité pour augmenter les profits puisque l'augmentation des prix est impossible

- Les biotechnologies ont créé de nouveaux secteurs d'activité ...

Les biotechnologies ont donné naissance à de nouvelles firmes (l'américain Amgen, pour Applied Molecular Genetics, fondé en 1980, ou Genentech, pour Genetic Engineering Technology, fondé en 1976) autrement dit elles ont créé de nouveaux secteurs d'activité. Mais elles ont aussi donné lieu à la reconversion ou la réorientation de l'activité de firmes qui existaient déjà (l'américaine Monsanto fondée en 1901) notamment des grands groupes chimiques (comme le français Sanofi-Avantis).

... car elles sont porteuses de nouveaux produits et procédés

Les activités des firmes dans le génie génétique ont abouti à la création de plantes transgéniques également appelées organismes génétiquement modifiés (exemple du coton, du soja ou du colza rendus résistants aux insectes et aux herbicides, du riz contenant du fer,...). La culture d'OGM a été autorisée en Europe depuis 2000 avec diverses précautions (étiquetage, localisation, autorisations décennales renouvelables).

La génétique a aussi permis d'énormes progrès de la médecine au 20^{ème} siècle. Elle vient s'ajouter aux médicaments et à la chirurgie pour soigner plus efficacement.

De manière plus globale, cette nouvelle économie est porteuse de 9 ruptures/nouveautés pour P. Brasseul (*Petite histoire des faits économiques. Des origines aux subprimes*, Armand Colin, 2010) :

1. Ce ne sont plus les matières premières mais le temps qui constitue la ressource rare
2. Les connaissances ont plus d'importance que les équipements ou les dirigeants
3. La monnaie matérielle tend à disparaître
4. Les pouvoirs étatiques et la bureaucratie reculent, au bénéfice d'une ensemble de communautés reliées, en constante interaction, une sorte de démocratie directe établissant la transparence et surveillant les libertés grâce au réseau
5. La polyvalence dans le travail prend la place de la spécialisation, ce qui permet de réduire les gaspillages et de mieux utiliser le temps des individus (analyse de Daniel Cohen)
6. La tendance historique à la progression du salariat s'inverse au profit du développement du travail individuel, indépendant et décentralisé (analyse de Robert Castell)

7. Les classes sociales changent, avec l'apparition d'une hyperclasse nomade (analyse de Jacques Attali) détentrice du savoir, composée de citoyens connectés et de l'autre côté un grand nombre d'exclus, cette dichotomie faisant éclater le milieu, la classe moyenne
8. Les technologies de l'information sont devenues le secteur moteur : on estime qu'elles ont contribué pour un tiers de la croissance américaine entre 1990 et 2010 et pour plus de 80 % de l'accroissement de l'investissement, même si elles représentaient encore moins de 10 % du PIB en 2010. Actualisation des données de Brasseul :

Selon le Bureau of Economic Analysis (BEA), l'économie numérique représentait environ 10 % du PIB américain en 2022, avec une croissance annuelle moyenne de 7,1 % entre 2017 et 2022, contre 2,2 % pour l'économie globale.

En 2024, les dépenses technologiques aux États-Unis ont augmenté de 5,5 %, dépassant la croissance globale du PIB. Cette augmentation est principalement tirée par les logiciels, les services informatiques et les investissements dans le cloud.

La productivité des travailleurs américains a augmenté de 2 % au troisième trimestre de 2024, cette croissance est attribuée en partie à l'intégration de technologies avancées comme l'IA.

9. L'essor de la nouvelle économie enfin est liée à la mondialisation puisque les nouvelles technologies rendent plus difficile pour les États de contrôler l'échange des capitaux ou des idées, devenu plus libre sur toute la planète

Nous allons voir comment cette nouvelle économie déstabilise le modèle de la grande entreprise hérité des 30 Glorieuses dans différents domaines.

3.1. De nouvelles logiques de concentration et de multinationalisation

De nouvelles logiques de concentration ...

- **Le retour à une logique de concentration horizontale**

En bref : Dans le contexte de mondialisation accrue depuis les années 1970-1980, le mouvement de concentration hérité de la période précédente s'est accentué mais dans une logique différente de celle observée pendant les périodes précédentes.

Les mouvements de concentration relèvent en effet davantage d'une logique de concentration horizontale que d'une logique de diversification des activités. Cela va de pair avec le recentrage des entreprises sur leur métier de base, ce qui va leur permettre de faire des économies d'échelle et d'affronter une concurrence internationale de plus en plus importante. Ainsi racheter ou fusionner avec un de ses concurrents permet d'augmenter :

- Sa capacité à innover or l'innovation est de plus en plus onéreuse
- Sa part de marché mondial avec des perspectives de croissance élevée (en particulier avec le développement des pays émergents)

Pour illustrer cette stratégie on peut citer quelques exemples :

- La fusion en 1999 D'Exxon Corp et de Mobil Corp, deux entreprises pétrolières (nées d'ailleurs de la dissolution forcée de l'empire Rockefeller) qui donne naissance à Exxon-Mobil
- En 2000 Pfizer, laboratoire américain, rachète son concurrent Warner-Lambert, lui aussi américain, ce qui permet de créer le premier groupe pharmaceutique mondial
- En 1999 le géant des télécommunications britannique Vodafone Airtouch lance une OPA sur l'entreprise allemande Mannesmann qui avait elle-même racheté la même année l'entreprise britannique Orange pour poursuivre son développement dans les télécommunications qu'elle avait engagé depuis une dizaine d'année (c'est au départ une usine qui s'est développée dans la fabrication de tubes d'acier avant de devenir un équipementier automobile). Mais du fait de la réglementation de la concurrence en Europe, l'entreprise va être obligée de céder Orange qui sera rachetée par France Télécom un an plus tard.

Cet exemple va nous donner l'occasion de faire un petit point sur les politiques de la concurrence mais faisons avant cela un point de synthèse sur l'histoire de la concentration des entreprises aux États-Unis (nous avons déjà détaillé le cas de la France) puisque ce pays est l'idéal type du capitalisme anglo-saxons qui a tendance à s'imposer à partir des années 1980

Les vagues de concentration observées depuis les années 1980 font suite à plusieurs autres vagues au cours du 20^{ème} siècle aux États-Unis

- 1^e vague 1887-1913 (concentration horizontale) : elle est très importante car c'est à ce moment là que se constituent un grand nombre de leaders dans des secteurs de la 2^{ème} RI et qui vont le rester jusqu'à nos jours (General Motors, Du Pont de Nemours, par exemple). Cette vague s'interrompt avec une crise bancaire en 1907 et le renforcement de la politique antitrust

- 2^{ème} vague 1922-1929 (plutôt intégration verticale) mais la concentration horizontale se poursuit aussi pendant les années 1930 (assouplissement de l'antitrust afin de favoriser le dynamisme des entreprises)

- 3^{ème} vague années 1960 et 1970 (concentration conglomerale). Exemple la multinationale ITT, International Telephone and Telegraph, qui compte plus de 100 divisions en 1969, et qui est l'archétype du conglomérat tout-puissant, notamment très influent en Amérique Latine

- ensuite plusieurs vagues qui se succèdent de façon accélérée, mobilisent des montants de plus en plus considérables et suivent l'essor et le repli des marchés boursiers (années 1980 et krach de 1987, années 1990 et krach des NTIC, années 2000 et crise des subprimes, années 2010)

La vague de concentration actuelle, observée depuis les années 1980, est marquée par un recentrage sur les activités de base de la firme car

- Les entreprises se recentrent sur les activités les plus susceptibles d'augmenter leur rentabilité financière ce qui s'accompagne d'opérations de « défusion » (ou « demergers ») qui fragmentent les anciens conglomérats

- Les marchés financiers valorisent davantage les entreprises spécialisées, supposées disposer d'une stratégie plus claire

- Les investisseurs sont moins intéressés par les conglomérats (par ailleurs moins nombreux nous l'avons dit juste avant) puisqu'ils peuvent diversifier leurs risques en panachant directement leur portefeuille (on est donc passé de la diversification interne à l'entreprise des Trente Glorieuses à la diversification externe à l'entreprise de la période actuelle)

Notez cependant que les conglomérats n'ont pas disparu mais ils sont en général concentrés sur un nombre réduit de métiers.

La concentration actuelle vise donc deux objectifs :

1. Réaliser des économies d'échelle, et ce grâce à séries longues dans un contexte où :

- Le progrès technique alourdit les coûts fixes

- La mondialisation permet d'allonger les séries (en les exportant plus loin) et de diffuser à moindre coût (baisse des coûts de transport)

2. Augmenter son pouvoir de marché, sur des marchés de plus en plus mondialisés mais aussi en raison de l'interdiction des concentrations nationales trop fortes par les législations antitrust (et donc nécessité d'aller le faire ailleurs)

Compte tenu du plus fort dynamisme de l'économie américaine dans les années 1990 , on peut se demander si cette concentration a été favorable à la croissance économique américaine. Les analyses des économistes divergent

- D. Autor, D. Dorn, L. F. Katz, C. Patterson et J. Van Reenen (« Concentrating on the Fall of the Labor Share », *American Economic Review*, 2017), la concentration favorise la croissance américaine en raison de ses avantages économiques : elle permet les économies d'échelle, les baisses de prix, ...

- Selon G. Gutierrez et T. Philippon (« How EU markets became more competitive than US markets : A study of institutional drift », NBER, 2018), c'est le contraire : un pouvoir de marché excessif réduit l'investissement et donc la croissance du pays (moins d'innovation, augmentation des prix, réduction des salaires et plus d'inégalités, ...) comme en témoigne le ralentissement de la productivité depuis 2005. Cette thèse reprise dans l'ouvrage de T. Philippon, *The Great Reversal, how America gave up on free markets*, 2019 (avec opposition au cas européen, où les lois antitrust ont été plus actives)

- Il semblerait en fait que l'impact de la concentration dépende de la période : elle a été favorable dans les années 1990, puis défavorable dans les années 2000 (M. Covarrubias, G. Gutiérrez et

T. Philippon, « From Good to Bad Concentration? U.S. Industries over the past 30 years », *NBER*, 2019).

- **Les mesures politiques pour freiner la concentration qui se poursuivent**

Face au mouvement de concentration observé depuis la première révolution industrielle dans une économie censée se développer sur la base d'un libre-jeu des entreprises sur les marchés, des mesures ont été prises pour maintenir la concurrence. Avant de les évoquer, il faut bien avoir en tête que l'augmentation de la taille des firmes ne suffit pas à elle seule à fausser la concurrence si chaque entreprise présente sur le marché se comporte comme si elle était effectivement en concurrence. Plus précisément W. Baumol montre que ce comportement est adopté dès que l'entreprise considérée sait qu'un concurrent peut surgir à tout moment : c'est la théorie dite des marchés contestables.

Par exemple aux États-Unis il n'est pas interdit d'acquérir une position de monopole mais par contre il est interdit d'entraver l'émergence de la concurrence. Les États-Unis ont d'ailleurs été, souvenez-vous, les premiers à créer une législation en faveur de la défense de la concurrence (Sherman Act de 1890, Clayton act de 1914) c'est-à-dire une législation antitrust.

En France il y a aussi une législation sur la concurrence mise en place en 1957 avec le Traité de Rome et aujourd'hui c'est la commission européenne qui est le gendarme de la concurrence à l'échelle de l'UE.

La commission européenne lutte ainsi contre 4 types d'opérations:

- Les ententes et pratiques concertées : ce sont les accords sur les prix, les quotas de production ou encore la répartition de marché. Exemples : en 2000 sanction de près de 175 millions d'euros aux principales banques françaises pour entente anti-concurrentielle dans le cas des crédits immobiliers aux particuliers, en 2005 condamnation des opérateurs de téléphonie mobile

- Les abus de position dominante : cela consiste à imposer directement ou indirectement les prix, à ne pas faire bénéficier au consommateur des avancées techniques, à traiter inégalement les partenaires commerciaux. Exemple : condamnation d'EDF en 1996 pour abus de position dominante face aux producteurs indépendants

- Les aides versées par les États susceptibles de fausser la concurrence. Exemple : Après avoir essuyé des pertes record de 1,38 milliard d'euros pour l'exercice 2002-2003 et vu la valeur de son action divisée par deux en Bourse, Alstom va être sauvé du dépôt de bilan, grâce à un plan de refinancement de 3,2 milliards d'euros mis en place avec l'aide de l'État et des banques. Ce plan de sauvetage avait été âprement négocié avec la Commission européenne qui a finalement donné son feu vert en juillet 2004, après avoir obtenu des contreparties visant à sauvegarder les conditions d'une « concurrence saine »

- Les opérations de fusion entravant la concurrence sur le marché commun. Exemples : en 2000, la Commission européenne s'oppose à la fusion prévue entre le groupe français Pechiney, le groupe canadien Alcan et le groupe suisse Algroup (trois producteurs d'aluminium). Cette interdiction sera par la suite très critiquée car en 2004 c'est finalement Alcan qui a absorbé Pechiney ; ou encore Schneider-Legrand dans le secteur de l'électricité en 2001 (mais commission européenne condamnée ensuite à indemniser Schneider mais c'est une autre histoire, inutile de la développer ici). Exemple le plus récent : en février 2019, la Commission européenne a interdit la fusion entre l'Allemand Siemens et le Français Alstom. Ce mariage était censé créer un champion européen du ferroviaire, mais Bruxelles a estimé que le rapprochement des deux groupes était néfaste pour la concurrence sur le marché ferroviaire de l'UE

Ce qu'il faut enfin noter c'est que la volonté politique de lutter contre les entraves à la concurrence des États est en contradictions avec des mesures prises dans d'autres domaines qui favorisent justement la concentration :

- La libéralisation des mouvements de capitaux favorise par exemple les prises de contrôle d'une entreprise par une autre, via les opérations en Bourse (exemple : OPA) mais aussi les IDE

- Les privatisations d'entreprises publiques qui commencent à la fin des années 1970 facilitent aussi les mouvements de concentration. On peut citer l'exemple de GDF-Suez (devenu Engie en 2015) qui est né de la fusion de Gaz de France (dont la privatisation est terminée en 2007) avec Suez en 2008, qui a permis de faire face à Gazprom, un des géants mondiaux du secteur.

... mais aussi des stratégies de réduction de la taille des entreprises : les atouts de la petite taille

• Une réhabilitation des PME en France à partir des années 1970

Nous l'avons déjà évoqué, la tendance à la concentration n'a pas remis en cause la prédominance des petites et moyennes entreprises en France mais ce constat est généralisable à l'Europe. Les entreprises de moins de 10 salariés représentent ainsi plus de 90 % de l'ensemble des entreprises européennes. Les PME constituent l'ensemble des entreprises qui emploient le plus de personnes et génèrent plus de la moitié de la valeur ajoutée.

Jusqu'à la crise de 1973, les PME étaient assimilées au retard industriel français (cf. frilosité du capitalisme familial, sous-capitalisation de l'industrie française). Mais cet argument était en fait en partie un argument de légitimation des dirigeants issus des grands corps de l'État, et donc à la tête de grandes entreprises, qui s'opposaient aux bourgeoisies locales que constituaient les patrons de PME. Mais depuis les années 1970, les PME sont présentées comme le fer de lance de l'économie du pays (notamment en termes de création d'emploi).

Pour certains, comme Jacques Marseille, la réussite française au 20^{ème} siècle est liée aux PME nées dans les secteurs traditionnels (alimentation, boissons, luxe, distribution) qui ont su renouveler leur tissu de façon permanente, alors que la grande entreprise, au contraire, a plutôt connu des échecs (avec des dirigeants issus de la fonction publique et les effets pervers de l'Etat tutélaire).

Quels sont les atouts des entreprises de plus petite taille que les grandes entreprises ?

• Les atouts des ETI, des PME et des TPE

Des entreprises plus souples et plus créatives

C'est la thèse développée par Ernst Friedrich Schumacher, (*Small is beautiful*, 1973).

Elle porte une réhabilitation des PME ou ETI, considérées comme plus souples, plus créatives que les grandes entreprises. Exemple de Thuasne : <https://www.citeco.fr/vies-d%E2%80%99entreprises-une-entreprise-exportatrice>

Plus récemment, les innovations de la révolution numérique proviennent ainsi de petites structures comme des startups dont les innovations perturbent très rapidement les marchés et permettent des croissances impressionnantes.

Exemples : Apple, Intel, Facebook, Google, mais aussi Gemplus.

Les caractéristiques de ces entreprises sont des coûts de départ essentiellement fixes, très peu de coûts variables. Leur croissance permet donc de très fortes économies d'échelle.

Des entreprises mieux armées dans le changement de contexte économique depuis les années 1980

Les grandes structures ont un intérêt moindre dans le contexte de crise économique, de tertiarisation et de financiarisation :

- La tertiarisation des économies ne repose pas dans un premier temps sur la standardisation de la production de services : la baisse des coûts unitaires de production ne passe donc pas par une augmentation du volume de la production.

- Depuis les années 1990, l'accent est davantage mis sur la défense de la rentabilité à court terme, soit une stratégie de réduction du point mort (c'est-à-dire des coûts fixes que représentent les coûts de gestion d'une grosse structure productive), au détriment des volumes.

- Des stratégies de différenciation des produits sont nécessaires pour conserver ou gagner des parts de marché dans le secteur industriel.

- Les grandes entreprises préfèrent externaliser certains risques (entreprise-réseau qui confie à d'autres entreprises des pans entiers de sa production). Cette stratégie leur permet également de réduire leurs coûts d'organisation internes (coûts d'agence, bureaucratisation) dans un contexte où les coûts externes sont plus facilement maîtrisables. En effet, dans un contexte d'incertitude technologique, le contrôle externe des fournisseurs est plus facile car il est plus aisé de dire ce qu'il y a à faire et de contrôler *ex post* que d'effectuer soi-même (passage de la prescription analytique par les moyens à la prescription synthétique par les résultats)

- Les ETI et les PME donnent la possibilité au petit actionnaire de diversifier le risque à son niveau (et non en limitant ses placements dans de grandes entreprises conglomerales).

Par ailleurs de plus petites structures comme les PME disposent d'atouts pour affronter les contraintes du capitalisme moderne : un taux d'absentéisme plus faible, une proximité avec les marchés sur lesquels elles opèrent (elles sont implantées sur les territoires où elles vendent), une spécialisation poussée. Leur dynamisme réside principalement dans leur flexibilité et pour certaines d'entre elles des activités innovantes et exportatrices.

Le contexte juridique et organisationnel est également favorable à l'essor de petites structures productives

Ce contexte permet de réduire les risques inhérents aux petites structures :

- La progression des contrats commerciaux à long terme (cf. théorie des contrats) est synonyme de stabilité du carnet de commandes, ce qui sécurise les petites structures.
- Le développement de la certification (ex : normes ISO - *International Standard Organization*) est de son côté synonyme de garantie de qualité.
- La généralisation de l'échange de données informatisées rend la coordination plus facile avec d'autres entreprises (comme des sous traitants).

Le contexte juridique et organisationnel permet aussi d'augmenter l'intérêt des petites structures :

- Les travailleurs sont attirés par les PME et les ETI car la crise du salariat est moins forte que dans les grandes entreprises où le travail est davantage conçu comme une prestation de service avec le développement des CDD ou des contrats d'intérim en bas de l'échelle et la volonté d'indépendance des travailleurs en haut de l'échelle (développement du travail indépendant de consultants par exemple).
- Au niveau organisationnel, la remise en cause de la régulation tayloro-fordiste a mis fin au modèle de la grande entreprise des 30 Glorieuses : l'heure n'est plus au développement d'une consommation de masse grâce à la progression des salaires réels mais à la réduction des coûts salariaux en faveur des profits (ce qui conduit aussi à la croissance des inégalités salariales et remet en cause le processus de moyennisation).

Des atouts renforcés par le processus d'externalisation

La position des PME a été renforcée par le processus d'externalisation des grandes entreprises évoqué précédemment. En effet, si les grandes entreprises dominent dans certains secteurs (industries extractives et manufacturières, production et distribution d'électricité, de gaz ou encore d'eau, transport aérien, postes et télécommunications), les PME et les microentreprises dominent dans les services aux entreprises.

- **La dynamique vers les petites structures doit cependant être relativisée**

D'abord, la dynamique qui met en avant les atouts des petites structures présente des limites :

- Le travail autonome a ses limites et des interactions humaines fortes sont nécessaire même pour des tâches routinières (c'est ce que montre par exemple les limites du télétravail).
- Par ailleurs, face à complexité croissante des objets, il est nécessaire que des entreprises s'associent de plus en plus en amont. C'est ce que montre par exemple la stratégie de l'exportation collaborative qui permet à de petites entreprises, notamment des PME et TPE, de mutualiser leurs ressources, de structurer une offre collective et de pénétrer plus efficacement des marchés internationaux complexes (exemple : en France, le projet « Viens d'Auteurs » regroupe des vigneronnes françaises qui ont uni leurs forces pour exporter leurs vins vers des marchés à monopole tels que la Scandinavie, le Canada et les États-Unis et en se différenciant par la qualité et l'identité de leurs produits, elles ont pu pénétrer ces marchés exigeants).

On observe également en France une relative stabilité quantitative des structures (% de PME, de GE) et de statuts (% de salariés), les changements sont donc surtout qualitatifs (éclatement et précarisation des formes du salariat avec l'ubérisation par exemple).

Plus qu'à une logique globale de réduction de la taille des entreprises, on observe donc finalement toujours des traditions nationales marquées en termes de pyramide productive :

- France, Japon, Corée, Suède : des systèmes productifs très hiérarchisés, avec puissance incontestée d'un petit nombre de grands groupes sur les petites structures ;
- Allemagne : plus grande autonomie des PME, moindre puissance des grands groupes
- États-Unis : des leaders puissants comme en France ou au Japon mais sur un nombre de secteurs beaucoup plus important (cf rentes des matières premières de l'agriculture et du sous-sol).

L'accélération du développement des FMN et la réorientation des stratégies d'implantation à l'étranger des firmes

Les FMN ont connu un essor spectaculaire : elles étaient 7 000 au début des années 1970, elles sont 37 000 au début des années 1990. On estime qu'il existe aujourd'hui environ 100 000 FMN à l'échelle mondiale. Ces entreprises contrôlèrent plus de 800 000 filiales dans différents pays. Notez que les estimations peuvent fluctuer en fonction des critères utilisés pour définir une FMN, tels que la taille de l'entreprise, le nombre de pays dans lesquels elle opère ou la nature de ses activités internationales. En France, l'Insee a recensé en 2020 environ 28 600 firmes multinationales, qui employaient 6,4 millions de salariés en équivalent temps plein, représentant plus de la moitié des salariés en France.

• Une nouvelle transformation historique : la multinationalisation de la production

Dans *Les nouvelles géographies du capitalisme* (2007), Olivier Bouba-Olga caractérise les différentes formes prises par les firmes multinationales au cours du temps, ce qui reprend une partie de ce que nous avons déjà vu :

- Dans les années 1950, ce sont des « firmes primaires », caractérisées par la mise en œuvre de « stratégies d'approvisionnement », qui dominent. Ces firmes cherchent à contrôler leur approvisionnement en matières premières dans une logique de concentration verticale (c'est le cas notamment dans le secteur pétrolier)
- Dans les années 1960, les « firmes multidomestiques » se développent : en s'implantant à l'étranger, elles cherchent avant tout à satisfaire une demande locale, lorsque leur marché d'origine est saturé.
- Dans les années 1970, la « firme multinationale » au sens strict émerge. Celle-ci est caractérisée par la volonté d'améliorer la compétitivité-prix en mettant en œuvre la DIPP (division internationale des processus productifs).

C'est le développement de cette DIPP qui est à l'origine d'un fractionnement international des chaînes de valeur. Il s'agit de réaliser des IDE verticaux qui permettent de tirer profit des différences en matière de coûts de production dans les différentes régions du monde. C'est la décomposition internationale du processus production (Cf ouvrage Suzanne Berger, *Made in world*, 2006). Principe : les tâches à forte valeur ajoutée sont réalisées dans les pays où la main d'œuvre est très qualifiée, celles à très faible valeur ajoutée, dans les pays où elle est très bon marché.

• Le développement des FMN et des IDE des PED

Dans les années 1970, ce sont les économies d'Asie du Sud Est qui réalisent des IDE en provenance de PED. Sur la période 2000-2010, les origines sont plus diversifiées : Argentine, Chine, Inde, Afrique du Sud, Turquie par exemple.

Depuis les années 1990, on observe, parallèlement au développement quantitatif des FMN, un changement dans leurs implantations géographiques :

- En 1990, 20 % des FMN sont originaires d'un PED et 10 % ont leur siège social dans un PED
- En 2006, les 100 premières firmes originaires des PED concentrent 40 % des emplois et 20 % des actifs
- Dans le classement des plus grandes FMN fait par le Financial Times en 2015, on trouve en 6^{ème} position le chinois Petro China, en 18^{ème} position le coréen (du sud) Samsung Electronics et à la 104^{ème} place l'indien Tata Motors.
- Selon le *Fortune Global 500* de 2024, les cinq premières entreprises mondiales en termes de chiffre d'affaires sont : 1. Walmart (États-Unis), 2. Amazon.com (États-Unis), 3. State Grid (Chine),

4. Saudi Aramco (Arabie saoudite), 5. Sinopec (Chine). L'indien Reliance Industries Limited (RIL) occupe la 86^{ème} place de ce classement.

- **L'apparition des firmes réseau depuis les années 1980**

Cette internationalisation du processus productif peut aussi s'accompagner d'une stratégie d'externalisation des activités qui ne constituent pas le cœur de métier de l'entreprise. La FMN confie alors à d'autres entreprises les tâches annexes. Nike constitue un cas extrême de cette stratégie puisque c'est aujourd'hui une entreprise vide (*hollow corporation*) dont le principal actif est la propriété de la marque et la conception des produits, elle ne fabrique plus aucun article de sport.

La « firme-réseau » (ou « firme globale » pour Olivier Bouba-Olga) apparaît dans les années 1980. Elle correspond à un ensemble d'entreprises juridiquement indépendantes, spécialisées et qui sont reliées par contrat autour d'un projet sous la responsabilité d'un donneur d'ordre coordonnant les opérations d'approvisionnement, de production et de distribution. Selon Olivier Bouba-Olga, la firme-réseau met en œuvre une stratégie de « flexibilité » qui consiste à répartir les étapes de la chaîne de valeur entre un ensemble de firmes indépendantes à travers des partenariats, des alliances ou des relations de sous-traitance (externalisation).

Plutôt que de gérer des filiales à l'étranger, FMN développent des réseaux de sous-traitants. Exemple : composants iPod inventés par d'autres (Toshiba pour le disque dur, Nidec pour le lecteur de disque, ARM pour le processeur, Texas instrument pour la carte, USB Cypress pour l'interface, Sharp pour la mémoire Flash)

Il s'agit pour la firme-réseau d'optimiser son processus de production sans forcément posséder les entreprises qui fonctionnent en réseau avec elle. Le développement des firmes-réseaux s'explique notamment par l'intensification de la concurrence liée à la réduction des barrières à l'échange qui contraint les entreprises à s'adapter en permanence : le fait de fonctionner en réseau leur apporte davantage de souplesse et de flexibilité.

Les firmes-réseaux mettent par ailleurs en œuvre une stratégie de recentrage sur le cœur de métier qui présente plusieurs intérêts pour elles :

- En développant leurs compétences-clés, elles sont davantage en mesure de se distinguer de leurs concurrents et donc de renforcer leur compétitivité.
- En externalisant certaines activités, les firmes-réseaux transfèrent à leurs partenaires certains risques qu'elles n'ont plus à assumer (ceux liés au surinvestissement ou, au contraire, au sous-investissement).
- Cette organisation de la production, que l'on retrouve notamment chez les Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) permet en outre de mettre en œuvre une division du travail entre firmes : chaque firme du réseau se spécialise dans un domaine d'activité spécifique, ce qui génère des gains de productivité, des économies d'échelle et donc une baisse significative du coût de production.
- Enfin, l'externalisation permet de réduire les coûts de production pour la firme dans la mesure où les fournisseurs ont la possibilité de travailler pour d'autres entreprises que la seule firme-réseau, ce qui renforce la possibilité de réaliser des économies d'échelles.

3.2. De profondes mutations dans l'organisation du travail depuis les années 1970

Une réorganisation du travail au sein des entreprises est nécessaire pour répondre à la triple crise du tayloro-fordisme

- **La triple crise du tayloro-fordisme**

Le modèle du tayloro-fordisme est confronté à trois crises à partir des années 1970 :

- une crise technique

Elle découle de la robotisation de la production. Les machines peuvent aujourd'hui réaliser des opérations simples, le choix entre travail taylorisé et robotisation se fait donc sur un critère économique, celui du coût du travail comparé au coût du capital. Or le prix des robots diminue au fur et à mesure de leur mise au point et de leur généralisation alors que celui des ouvriers non qualifiés (les OS : ouvriers spécialisés) augmente. La production est ainsi vouée soit à être délocalisée vers des pays à bas salaires soit à être robotisée.

- une crise sociale

C'est un rejet de la division du travail. Le « travail en miettes » (du nom de l'ouvrage de Georges Friedman dont nous reparlerons), déshumanisé et sans perspective de carrière, ne peut plus être accepté par des salariés mieux formés et informés. Le coût de la déshumanisation devient prohibitif dans les années 1970 avec la multiplication des grèves, des malfaçons, du turn-over, de l'absentéisme ...

- une crise économique

La production de masse standardisée ne répond plus aux attentes des consommateurs. Les marchés de biens durables typiques de l'époque fordiste sont saturés. Plus riches, mieux formés et bien équipés, les consommateurs sont plus exigeants. Or le tayloro-fordisme est rigide et efficace uniquement sur les grandes séries de biens de qualité simple. Les marchés évoluent ainsi vers les petites séries et la diversification : qualité, variétés et souplesse deviennent les clés du succès commercial de l'entreprise. La production de séries courtes, souvent modifiées, nécessite un personnel et un matériel polyvalents (travailleurs qualifiés et machines reprogrammables).

Cette triple crise du modèle tayloro-fordiste est à l'origine de la diffusion d'autres modèles de production et d'organisation du travail à l'image du toyotisme. Il rompt doublement avec le tayloro-fordisme en remplaçant l'individuel par le collectif et le commandement hiérarchique par le coordination horizontale.

- **Le toyotisme constitue une organisation du travail alternative au tayloro-fordisme**

Le toyotisme est inventé dès les années 1950 au Japon par l'ingénieur T. Ohno qui cherche à améliorer la productivité de l'entreprise alors que la taille du marché japonais est petite et donc les quantités produites ne peuvent pas augmenter. Son modèle d'organisation du travail introduit chez Toyota donne naissance à ce que l'on appelle aujourd'hui le toyotisme ou encore le modèle japonais :

- Une usine minimum dans laquelle un personnel qualifié travaille de manière autonome selon le système du juste à temps (méthode kan-ban, production à flux tendus, c'est-à-dire sans stocks)
- L'intégration du personnel y est également très poussée avec un emploi à vie, un système complexe de normes et de primes affectées au groupe.

L'ensemble des principes du toyotisme doit permettre la « qualité totale » et la « variété de la production ».

La « qualité totale de la production » repose sur :

- la recherche des cinq zéros : zéro panne, zéro stock, zéro défaut, zéro délai, zéro papier
- les cercles de qualité : 5 à 10 personnes se réunissent une heure par semaine ou par mois pour améliorer la qualité. Ils se servent notamment des outils suivants :
 - les listes de vérifications (check list) qui permettent de détecter les anomalies
 - le diagramme d'Ishikawa (du nom de son auteur) qui consiste à poser le problème et à aligner les facteurs déclenchant qui se rapportent en général à cinq secteurs (milieu, c'est-à-dire l'environnement, main d'œuvre, matériel, matière, méthode)

- le diagramme de Pareto, qui permet de classer les causes par ordre d'importance et permet de commencer par résoudre les 20 % de causes qui provoquent 80 % des difficultés (méthode 80/20).
- Le brain storming : tout le monde a le droit de parler, toutes les idées sont notées et seul le groupe en est propriétaire.

Il faut souligner que ces cercles de qualités sont particulièrement bien adaptés à une société dans laquelle 80 % de la main d'œuvre a un niveau bac (contre 15 % en France dans les années 1950).

Le succès du toyotisme au Japon s'explique également par la structure duale de l'industrie japonaise. Les groupes contrôlent à la fois des grandes firmes et un réseau de PME sous-traitantes, réseau qui amortit le coût des restructurations. En effet, pour amortir l'investissement en capital humain (formation de longue durée qui suit l'embauche), les grandes firmes offrent à leur personnel un emploi à vie et une carrière à l'ancienneté. Cela garantit également à la firme un dévouement et une fidélité totale de ses salariés. En revanche, dans les PME, le statut des travailleurs est précaire et les salaires bas, c'est donc sur elles que repose l'adaptation aux fluctuations de la demande.

La « variété de la production »

Grâce à des technologies flexibles et à un outillage polyvalent, Toyota peut proposer de petites séries de véhicules et varier sa production. L'objectif est de répondre à une demande des clients qui est de plus en plus diversifiée en passant d'une logique « supply push » (dans laquelle le désir du consommateur est défini par l'entreprise) à une logique « demand pull » (dans laquelle l'entreprise adapte la production aux désirs de ses clients).

En synthèse, le toyotisme rompt de trois manières avec le tayloro-fordisme :

- Un affaiblissement de la distinction concepteur/opérateur qui repose sur :
 - Une moindre division verticale du travail : le modèle hiérarchique caractéristique du tayloro-fordisme est abandonné pour adopter un modèle dans lequel il y a une coordination horizontale directe, sans remonter par la voie hiérarchique et un partage des informations, facilité par la mobilité des salariés (par exemple un ingénieur de conception peut être affecté à la ligne de production qui utilise son procédé).
 - Une moindre division horizontale du travail : la plurispécialisation est développée, davantage de tâches sont confiées à un même opérateur, des rotations sont organisées sur les différents postes pour développer la polyvalence des opérateurs.
- Une formation ouvrière poussée : le travail est vu comme un stock et non comme un flux de moyens de production. Considérer le travail comme un stock c'est l'appréhender comme un capital, c'est-à-dire du capital humain qu'il s'agit d'enrichir pour enrichir l'entreprise. Cela rompt avec la conception du travail comme un flux de services à acquérir au moindre prix comme n'importe quelle autre prestation de service.
- Une production diversifiée en petite séries qui nécessite une diminution des cloisonnements inter-organisationnels afin de réduire les délais, les coûts et les défauts : les activités de R&D sont ainsi rapidement mises en relation avec les activités de production, de marketing et de vente.

• La diffusion du toyotisme

Le succès du toyotisme conduit à sa diffusion au Japon puis dans les autres pays : très progressivement, toute l'industrie automobile, puis la plupart des autres secteurs, vont se convertir à la philosophie de la « flexibilité » afin de répondre aux limites du taylorisme. Cela passera notamment par une robotisation moins poussée de la production que celle observée dans les années 1970-80.

Mais la diffusion en occident de méthodes de production inspirées du toyotisme dans la filière automobile n'a pas toujours donné les résultats escomptés comme en témoignent les exemples de Volvo et de Saturn, deux divisions du groupe General Motors.

L'exemple de Volvo

Volvo est une entreprise phare du capitalisme suédois, qui est leader à la fin du 20^{ème} siècle dans les transformations productives que connaît le pays. Ces transformations de l'entreprise sont passées par trois grandes phases :

1. Une transformation pour répondre à la crise du milieu des années 1970

Cette crise a une double dimension : c'est la crise que rencontre la chaîne de montage à partir de la fin des années 1960 (turnover, absentéisme, difficultés de recrutement) et le fait que Volvo ait une taille insuffisante. Face à cette crise, Volvo va :

- racheter la branche véhicule du néerlandais DAF en 1976 et pouvoir ainsi développer ses exportations vers les États-Unis
- construire une nouvelle usine en 1974 (à Kalmar) qui est organisée selon une chaîne flexible avec des équipes autonomes qui vont lui permettre de diversifier sa production. Mais cette stratégie sera un échec qui aboutira à la fermeture de l'usine 20 ans plus tard.

2. Une nouvelle transformation pour faire face à la crise du milieu des années 1980

Volvo est confronté à des difficultés de recrutement car il n'y a quasiment pas de chômage Suède ce qui permet aux jeunes de refuser les dures conditions du travail en usine par rapport aux emplois de services. Volvo décide alors de :

- Délocaliser une partie de sa production
- Construire une nouvelle usine en 1987 à Uddevalla : une usine sans chaîne de montage dans laquelle opère une cinquantaine de groupes de travail d'une dizaine de personnes, chacun ayant pour tâche le montage d'un véhicule entier. Au sein de ces équipes très autonomes vis-à-vis de la hiérarchie, l'individu peut se réapproprier d'une certaine façon le produit qu'il fabrique.

Malheureusement cette stratégie sera de nouveau un échec : même si temps de montage diminue et la qualité de la production augmente, l'expérience reste cantonnée à une production de niche (modèle de haut de gamme produits en faibles volumes) alors que Volvo désirait s'orienter vers une augmentation des volumes. L'usine ferme en 1993.

3. Une troisième transformation pour répondre à la crise du milieu des années 1990

Les difficultés de recrutement de la décennie précédente laissent place au chômage dans un contexte de surévaluation de la monnaie suédoise (la couronne).

Volvo décide alors d'accentuer sa délocalisation vers la Belgique (usine de Gand) et revient à la stratégie classique de la grande échelle fordiste, à laquelle elle sera en définitive restée globalement fidèle.

L'exemple de Saturn

Saturn est une division créée par General Motors en 1985 dans le but de concurrencer les constructeurs japonais en forte croissance sur le marché américain :

- Technologies les plus avancées (mais cet aspect sera rapidement supprimé)
- Reprise des méthodes d'organisation japonaises (déjà domestiquées via NUMMI, New United Motor Manufacturing, une usine de General Motors installée à Fremont en Californie dès 1984 et gérée par Toyota), avec une flexibilité des tâches et des salaires et une codécision avec le syndicat de l'automobile.

L'usine commence à produire en 1990 mais là aussi, l'expérience reste limitée (à l'assemblage) et peu rentable. Cependant Saturn réussit à disposer d'une gamme complète de modèles avant de disparaître en 2010.

Ces deux exemples montrent que le modèle productif toyotiste s'est révélé en définitive difficilement exportable tel quel, à cause notamment de la dimension culturelle. Tout en étant repris par les entreprises des autres pays au cours des années 1980 et 1990, les thèmes toyotistes sont adaptés et non reproduits tels quels (Robert Boyer parlera l'« hybridation » des modèles productifs). Les usines japonaises aux États-Unis, mais aussi la joint-venture faite avec Toyota (NUMMI), sont moins performantes que celles installées au Japon :

Performances des usines d'assemblage en 1986

	Framingham* General Motors	Takaoka Toyota	NUMMI GM/Toyota
Nombre heures pour produire un véhicule	31	16	19
Nombre de défauts pour 100 véhicules	130	45	45
Surface d'assemblage (m ² par véhicule)	8,1	4,8	7
Durée moyenne de stock	2 semaines	2 heures	2 jours

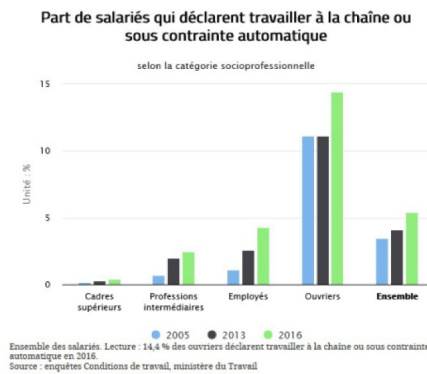
*usine anglaise fermée en 1989

Néotaylorisme, usine connectée et uberisation : l'organisation du travail aujourd'hui

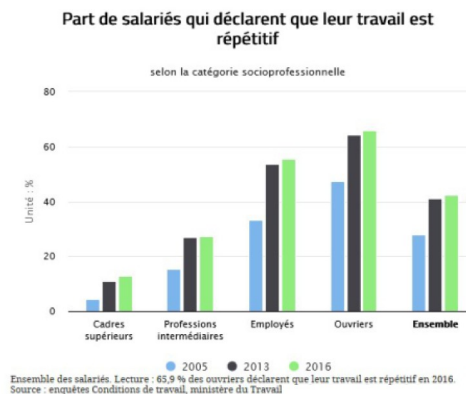
• Le néotaylorisme

Malgré la diffusion de certains principes du toyotisme dans la production de biens manufacturés à partir de la fin des années 1960 aux États-Unis et en Europe, les modes de travail typiques du taylorisme persistent, ce dont témoignent :

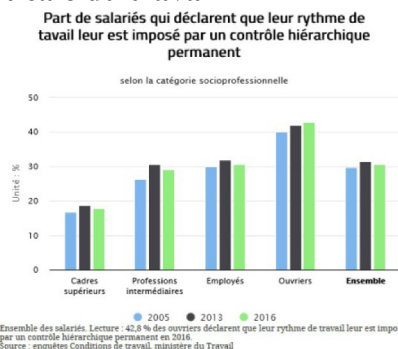
- **La survie du travail à la chaîne** ou sous contrainte automatique qui progresse pour l'ensemble des salariés et concerne plus de 5 % d'entre eux et presque 15 % des ouvriers en 2016



- La progression du travail répétitif



- La prégnance de la division verticale du travail



Remarque : données issue d'un document sur cahierdeprepa « Les conditions inégales du travail en France » à lire dans son intégralité, notamment pour voir le niveau et le creusement des inégalités

entre CSP (un élément utile pour illustrer le fait que certains aspects du développement peuvent régresser dans les PDEM)

Avec les NTIC, le taylorisme poursuit donc sa diffusion sous la forme d'un néotaylorisme, ce qui invalide en partie l'idée d'une organisation post-taylorienne du travail avec le recours au toyotisme.

Ce néo-taylorisme est cependant caractérisé par des différences voire des oppositions par rapport au tayloro-fordisme des origines, autrement dit un mode hybride intégrant certaines dimensions du toyotisme :

- Les principes tayloro-fordistes se diffusent dans le tertiaire et peuvent reculer dans le secondaire

Ces principes sont par exemple appliqués dans les hypermarchés. Ils sont en recul dans les usines sauf pour les usines de production délocalisées dans des pays où la main d'œuvre est peu qualifiée

- Des métiers se développent selon une logique quasiment inverse de celle du taylorisme originel

Se multiplient des tâches de « front line » (qui reposent sur une relation directe avec le client ou l'utilisateur), et les tâches de « back office » sont consacrées à l'exploitation et la maintenance des systèmes (qui se concentrent vers la gestion de l'aléa et de l'accident).

Par ailleurs les métiers de conceptions (ingénieurs, spécialistes de marketing) n'ont pas le même objet que dans le taylorisme à cause de l'automatisation permise par l'informatique de certaines tâches intellectuelles et des possibilités ouvertes par les délocalisations

- Une inversion de la contrainte, moins exercée par la hiérarchie et davantage par le client usager

Allègement de la hiérarchie, avec disparition des petits chefs, au profit d'une plus grande cohésion humaine au sein de l'atelier, ce qui correspond d'ailleurs aux objectifs initiaux de Taylor

- Une déconnexion de la simple logique de volumes et une adaptation de l'appareil productif à des flux de production très fins

Il est désormais possible de concilier coûts avec qualité, différenciation et délais (exemples : les normes ISO 9000).

Les progrès de l'informatique en support du travailleur non qualifié (comme par exemple le télémarketing) induisent l'apparition d'un taylorisme à taille humaine au sein de petites unités.

- Une relative autonomisation et un enrichissement des tâches

- L'absence de répercussion en termes de répartition des revenus (les gains de productivité permis par le système tayloro-fordien ont permis d'augmenter les salaires réels) : les salaires n'augmentent pas en raison de la pression de l'« armée industrielle de réserve » que constituent les chômeurs.

=> Le néo-taylorisme est ainsi un système hybride mélangeant des avancées technologiques (liées à la diffusion de l'informatique) et certaines rigidités sociales.

- **L'usine connectée (« smart factory ») ou l'usine 4.0**

Face au duopole États-Unis - Chine dans le domaine de la production industrielle, l'Allemagne a cherché à remporter le leadership industriel avec la mise en place d'une automatisation de 4^{ème} RI, une automatisation de la production flexible et reconfigurable, permettant un choix en théorie extrêmement vaste, en continuité avec révolution électronique mais en réalité beaucoup plus puissante, autrement dit rompant avec le fordisme mais aussi avec le toyotisme.

Ce mode de production a vocation à rompre avec la robotisation de la 3^{ème} RI, initiée dans les années 1980, qui était relativement rigide, permettant assez peu de variantes productives, autrement dit marquant l'aboutissement du fordisme (exemple toyotisme : choix du modèle automobile que l'on désire chez le concessionnaire, avec quelques variantes possibles seulement).

Ce système permet, sur une chaîne de montage unique, une grande diversité de produits et de modèles, avec une maîtrise des coûts (exemple usine connectée : choix du modèle automobile chez soi sur internet, avec une palette de choix incomparablement plus vaste que dans le cas précédent).

La chaîne de montage est ainsi truffée de capteurs, capable d'autodiagnostic, d'enrichir les tâches de la machine (alors que dans les années 1970, ce sont les tâches du travailleur que l'on tentait d'enrichir). Un changement de logique donc : on enrichit les tâches de la machine et plus celles du travailleur.

Mais cette usine connectée mettra du temps à se diffuser tout comme les innovations de produit et de procédé avant elle. Il y a ainsi un cycle de vie des modes de gestion et de production, à côté du cycle de vie du produit ou de la firme (nous le verrons avec l'analyse de Vernon dans le point II de ce cours), dont la mise en place nécessite beaucoup de temps, en général des dizaines d'années. Il a fallu quinze ans pour que la « lean production » (production à flux tendu) soit introduite dans l'ensemble des ateliers de Toyota, et une bonne décennie supplémentaire pour qu'elle se diffuse chez les fournisseurs, et bien des années encore pour qu'elle soit acclimatée en Occident. Il faudra du temps aussi pour que la « smart factory », en cours de gestation, s'acclimate et se diffuse.

On peut cependant citer quelques exemples d'usines qui ont adopté des éléments de l'usine 4.0 :

- Renault : a installé 8 000 capteurs dans ses usines et connecté 7 000 processus au cloud pour surveiller la consommation énergétique et réduire les émissions de CO₂.
- Lacroix (entreprise industrielle française spécialisée dans la conception et la fabrication d'équipements électroniques et de solutions IoT (Internet des objets) industrielles) : a investi 25 millions d'euros dans son usine Symbiose, intégrant robotisation, énergies renouvelables et maîtrise des flux énergétiques pour améliorer l'efficacité de la production.
- Airbus : utilise des technologies numériques pour simplifier l'assemblage des sièges de cabine, réduisant ainsi le temps de production.

- **L'uberisation**

Le principe : des plateformes permettent de mettre en relation des demandeurs et des offreurs de services. Cela conduit à une augmentation du travail indépendant qui pose un certain nombre de questions

Ce terme est apparu en 2014, avec l'essor d'Uber, une start-up californienne qui a proposé de mettre en relation via une application mobile, des particuliers qui souhaitent se déplacer et des chauffeurs.

Aujourd'hui, ce terme désigne des services proposés sur le même principe dans d'autres secteurs (exemples : l'hôtellerie avec Airbnb, la location de véhicules avec Drivy, les banques avec Lending Club qui met en relation directement des emprunteurs et des prêteurs).

Le succès de ces entreprises se fonde essentiellement sur l'essor du numérique, permis par la généralisation des smartphones et du haut débit, qui leur a permis de se développer en créant des plateformes web et des applications mobiles. Ceux-ci permettent à des clients de trouver, à tout moment, des personnes qui proposent des ressources (une voiture avec chauffeur ou un appartement pour une nuit, par exemple). Pour chaque transaction, l'entreprise se rémunère en prélevant une commission.

Cette ubérisation pose de multiples questions :

- celle de la concurrence déloyale avec des entreprises qui produisent le même type de services mais qui ne sont pas soumises aux mêmes règles (elles paient par exemple des cotisations sociales pour leurs salariés ce qui augmente leurs coûts de production)
- celle de la protection de ces travailleurs indépendants qui proposent leurs services via les plateformes de ces nouvelles entreprises mais qui ne sont pas salariées de celles-ci et n'ont pas de revenu assuré ni de protection sociale pour certaines et exercent hors du droit du travail (elles peuvent ainsi dépasser le temps de travail maximum légal).

Remarque : le développement du télétravail risque d'accentuer la progression du travail indépendant

3.3. Une crise du travail ?

La fin du modèle d'emploi fordiste plutôt que la fin du travail

- **La thèse de la « fin du travail » a été théorisée au cours des années 1990**

Cette thématique de la fin du travail a pu se développer grâce à la perte d'influence des thèses marxistes et tiers-mondiste d'une libération possible de l'homme par le travail.

L'idée centrale de Marx est que dans la société communiste, le travail sera facteur d'épanouissement personnel et d'émancipation. L'analyse de Marx est la suivante :

- Le travail est l'essence de l'homme

Pour Marx, le travail est fondamentalement humain : c'est par le travail que l'homme transforme la nature et se réalise lui-même. Autrement dit, le travail n'est pas seulement une nécessité économique, mais un acte créateur.

- Mais il va démontrer, vous le savez, que sous capitalisme, le travail est aliéné

Dans les *Manuscrits* de 1844, Marx introduit le concept d'aliénation : sous le capitalisme, le travail est vidé de sa dimension humaine. L'ouvrier est aliéné par différents aspects :

De son produit : ce qu'il crée ne lui appartient pas.

De l'acte de produire : le travail est subi, mécanique, déshumanisant.

Des autres hommes : rapports sociaux basés sur la concurrence.

De lui-même : il ne se reconnaît plus dans son travail.

Dans le capitalisme, le travail devient ainsi « une perte de soi ».

- La libération par le travail sera de nouveau permise dans une société communiste

Pour Marx, l'aliénation du et par le travail n'est pas une fatalité. Dans une société communiste, les moyens de production sont collectivisés et le travail n'est plus contraint par la recherche du profit.

L'homme travaille alors librement, pour lui-même et pour la collectivité. Le travail devient alors :

Un moyen d'épanouissement personnel

Une activité sociale consciente

Une réalisation de soi dans la liberté

Conclusion

Chez Marx, le travail n'est pas en soi aliénant ou libérateur. Il devient aliénant dans les conditions capitalistes, mais peut devenir libérateur dans une société émancipée, où l'homme travaille non par contrainte, mais par choix et créativité.

La théorisation de la fin du travail est le fait d'auteurs comme J. Rifkin, D. Méda et A. Gorz. Ces auteurs insistent sur la fin de la centralité du travail dans l'existence humaine. Nous avons déjà vu la thèse de J. Rifkin. Je vous présente celle d'André Gorz. Cette thèse est notamment développée dans *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique* (1988) et *Adieux au prolétariat* (1980). Elle repose sur une critique radicale du travail salarié et de sa centralité dans les sociétés modernes. Son analyse part de deux constats :

1. Le travail n'est plus libérateur, il est obsolète

Pour défendre cette idée, A. Gorz constate que :

Le travail salarié perd son rôle central dans la construction de l'identité sociale et de l'intégration des individus.

L'automatisation, les gains de productivité et les nouvelles technologies réduisent massivement le besoin de travail humain.

Le travail n'est plus garant de revenus, de dignité ou de statut : même ceux qui travaillent peuvent rester pauvres ou précaires.

« L'autonomie des individus suppose qu'ils cessent d'être définis par leur travail. »

2. La société post-industrielle rend le salariat dépassé

Pour illustrer cela, A. Gorz explique que :

Le salariat, forme dominante d'organisation du travail depuis le 19^{ème} siècle, devient inefficace et injuste.

Le capitalisme numérique rend le travail moins nécessaire mais n'organise pas la redistribution des richesses.

Il parle alors de « post-salariat » et de la « société de la connaissance », où l'activité humaine ne passe plus uniquement par un emploi.

À partir de ces deux constat, A. Gorz en appelle à une société de l'autonomie dans laquelle :

Les individus seraient libérés de l'obligation de travailler pour survivre.

Le développement d'activités libres, choisies, créatives, utiles, non marchandes : bénévolat, éducation, culture, soin...

Pour la mettre en place, il défend des solutions comme :

Revenu d'existence (revenu universel)

Réduction massive du temps de travail

Décroissance de la consommation productiviste

C'est grâce à cela que le sens de la vie pourra ne plus être défini par le travail mais par l'autonomie personnelle et collective.

- **La remise en cause de la « fin du travail » dans les années 2000**

La thèse de la fin de la centralité du travail va à son tour être remise en cause par le retour de la croissance qui manifeste de nouveau le fait que des gains de productivité sont encore réalisables à grande échelle.

Cela remet en quelque sorte au goût du jour la centralité du travail mais cette dernière s'appuie sur de nouvelles analyses (exit donc les thèses marxistes).

Le développement du travail serviciel ou immatériel donne un nouveau sens à l'idée de réalisation de soit par le travail. Il présente en effet les caractéristiques suivantes :

- Il mobilise davantage la dimension affective et l'effet réseau (des réseaux humains ou de machines)

- Il repose sur une plus grande flexibilité qui finit par remettre en cause la délimitation entre temps de travail et temps libre.

Par ailleurs, le développement des technologies numériques joue un rôle central dans la remise en cause des frontières entre travail et loisir.

Enfin, des entreprises s'immiscent davantage dans la vie psychique de leurs salariés. On peut citer le développement du coaching pour les cadres dirigeants. Mais aussi l'attention portée aux risques psycho-sociaux dans les entreprises/

En conclusion de ce point, plutôt que de « fin du travail », il faudrait parler d'une « transformation du travail » depuis les années 2000 (ou de « fin de l'emploi », c'est-à-dire du travail correctement rémunéré grâce notamment à un partage négocié des gains de productivité).

De nouvelles crises du travail

- **La problématique du *burn out***

C'est l'expression d'une crise liée à l'intensification des contraintes dans le travail et/ou d'une surexploitation des travailleurs.

Cette intensification du travail se manifeste dans certains domaines et dans certaines pratiques qu'illustrent par exemple :

- La diffusion de la chaîne de montage dans des secteurs qui y avaient jusqu'alors échappé (l'industrie agro alimentaire après l'industrie automobile par exemple)

- Le développement du stress au travail lié à des relations plus nombreuses et directes entre des salariés de l'entreprise et ses clients

- Le culte de la performance individuelle qui se maintient ou se développe pour différentes raisons :

- La densification du rythme de travail avec le passage au 35 heures qui a touché plus particulièrement les cadres

- L'accroissement du contrôle de l'activité des travailleurs *via* l'informatique

- Le culte de l'implication subjective des travailleurs : passage du contrat « loyauté du salarié contre sécurité de l'emploi » à celui « implication du salarié contre des opportunités de progression ». Pour Jean Baudrillard « L'individu aujourd'hui est moins aliéné par le fait qu'on sait tout de lui que par le fait qu'on le sollicite de tout savoir sur lui-même ». Il veut dire ici que la servitude moderne ne passe plus seulement par la surveillance externe, mais par une auto-surveillance intériorisée par les individus. Cela rejoint les analyses de la société du spectacle, du narcissisme contemporain, ou de la gouvernementalité à la Foucault, où l'individu devient son propre surveillant.

- L'individualisation croissante de l'évaluation et de la rémunération, de plus en plus en fonction de la productivité marginale. Cela renvoie d'ailleurs à un paradoxe le savoir (et la productivité) est de plus en plus collectif mais la rémunération de plus en plus individualisée.

Tous ces éléments font que le stress est conçu comme nouveau levier de motivation.

- **La crise du sens du travail**

Il y a aussi une crise du sens du travail ou de la sous-exploitation (le « bore out »).

Cette crises a 5 caractéristiques que nous allons développer : 1. une crise du métier, 2. une complexification des règles du jeu et une progression de l'arbitraire dans les entreprises, 3. la fragilisation du collectif de travail avec la progression de la mobilité géographique et les délocalisations, 4. une crise du dialogue au travail et 5. une crise de l'implication au travail.

1. Une remise en cause des qualifications et compétences professionnelles

Les qualifications et des compétences professionnelles (le « métier ») sont remises en cause au profit d'une approche managériale disjointe de la technique.

Cela conduit à une crise des identités professionnelles fondées sur la fierté du métier. Dans *La logique de l'honneur* (1989), un ouvrage dont nous reparlerons dans la partie consacrée aux liens entre culture nationale et culture d'entreprise, Philippe D'Iribarne souligne l'importance de la logique de l'« honneur » dans le métier en France, caractérisée par un mélange de protection et d'autonomie. Ce mélange vient d'une opposition entre la tradition catholique (qui insiste plus sur la protection, donc sur la logique technique) et la tradition protestante (culte de l'autonomie donc de la responsabilité individuelle donc du « management »).

La remise en cause des compétences professionnelles se manifeste par différents éléments :

- Les ouvriers sont de moins en moins manufacturiers et assurent de plus en plus des fonctions de manutention.
- Les employés sont de moins en moins administratifs et assurent de plus en plus des fonctions commerciales et de contact avec le client.
- De façon générale, la désindustrialisation éclate les statuts et réduit le poids de la culture professionnelle (souvent moins affirmée dans les services), et aboutit à une réelle désaffiliation vis-à-vis de l'organisation.

Cette remise en cause des compétences professionnelles est liée à la modification du capital humain mobilisé dans l'activité productive. Pour un certain nombre de travailleurs, le capital humain biographique a plus de poids que le capital humain général et le capital humain spécifique. On doit à Gary Becker cette typologie du capital humain. Il distingue en effet :

- Le capital humain général : les individus sont détenteurs de savoirs et compétences valorisés sur le marché du travail)
- Le capital humain spécifique : les individus n'ont de valeur économique qu'au sein de leur organisation
- Le capital humain biographique : Les individus n'ont que leur propre vie à faire valoir comme expérience. On peut penser à certains métiers déqualifiés liés à l'informatique (les « travailleurs du clic ») ou bien aux hauts fonctionnaires qui cherchent à « pantoufler » (c'est lorsqu'un haut fonctionnaire quitte la fonction publique pour intégrer une entreprise privée, parfois dans un secteur qu'il supervisait ou régulait auparavant.).

2. Les règles du jeu deviennent plus complexes et le poids de l'arbitraire augmente

Il y a en effet des difficultés à établir des critères objectifs d'avancement si les compétences informelles deviennent centrales c'est-à-dire prennent le pas sur la qualification formelle. C'est une des conséquences du passage du savoir au savoir-faire voire au savoir-être qui se traduit non seulement par le passage de l'évaluation des qualifications à l'évaluation des compétences, mais aussi par le recul du poids des compétences (techniques) au profit des comportements (relationnels). La complexification des règles vient également du brouillage des frontières de l'entreprise avec la moindre distinction entre temps de travail et temps de loisir mais aussi avec les pratiques d'externalisation qui se traduisent par le fait que tous les salariés qui travaillent dans une entreprise ne sont pas des salariés de l'entreprise (cf les prestataires de services informatique).

Enfin, la nécessité de maîtriser aussi le facteur technique (liée à la diffusion de l'informatique) est source de fractures générationnelles (avec la disqualification des plus âgés par les nouvelles techniques informatiques).

3. Le creusement du fossé entre le top management et la base

Les causes : Ce creusement vient de deux éléments :

- Les mobilités et délocalisations géographiques

Elles conduisent à de moindres contacts entre les classes sociales. Les stratégies de délocalisation accentuent l'oubli par les élites de la pénibilité du travail. Certaines des vagues de suicides observées dans de grandes entreprises sont corrélées à des problématiques de mobilité géographique. On peut citer le cas de France Télécom/orange (au moins 35 suicides recensés entre 2008 et 2010) dans un contexte de réorganisation brutale (après la privatisation de France Télécom) qui s'est traduite par des mobilités forcées, des objectifs inatteignables et une forte pression managériale. Plus globalement, les mobilités géographiques et les délocalisations participent à la dissolution des collectifs de travail. Cette dissolution commence par la destruction des équipes et des compétences, avec des groupes artificiels car périodiquement recomposés.

- La raréfaction des postes d'encadrement intermédiaires, jadis paliers indispensables de progression professionnelle, dont témoigne l'évolution de la structure de la qualification des emplois France dont nous avons déjà parlé dans le chapitre précédent (la diffusion des NTIC s'est traduite par une augmentation des emplois non qualifiés et des emplois très qualifiés avec une destruction au milieu d'emplois intermédiaires).

4. Une crise du dialogue au travail

Ce phénomène est particulièrement visible en France. C'est l'analyse que fait Thomas Philippon dans *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail* (2007). T. Philippon propose dans cet ouvrage une lecture originale du mal-être professionnel et du chômage élevé en France. Selon lui, l'enjeu ne réside pas seulement dans la rigidité des lois, mais dans la manière dont les entreprises françaises sont structurées et gouvernées. Les grandes entreprises françaises sont en effet souvent contrôlées par la famille fondatrice, avec une direction héréditaire plutôt que basée sur le mérite professionnel. Cette structure favorise le paternalisme, les hiérarchies rigides et la bureaucratie, et limite la promotion interne. Les managers héritiers instaurent un climat managérial autoritaire, sans délégation, entravant la confiance, la coopération et la responsabilité collective. Cette défiance généralisée entre employeurs et salariés pèse sur la performance économique : perte de motivation, départs de talents, productivité amoindrie.

Il faut également souligner que cette crise du dialogue au travail dépend de la taille de l'entreprise: au-delà de 20 salariés, les « ressources » humaines prennent le pas sur les relations humaines. Cela se manifeste par le fait que le délégué syndical est de plus en plus remplacé par :

- Un *team leader* (ou leader de proximité) qui n'est pas un représentant du personnel mais un encadrant hiérarchique de premier niveau, comme un superviseur d'équipe, qui est chargé de motiver, coordonner et évaluer les salariés)

- Une politique de la « porte ouverte » (soit disant) de la hiérarchie.

Cela conduit à nier l'existence de conflits dans les entreprises, à une moindre solidarité entre les travailleurs et au fait que les travailleurs plus isolés extériorisent davantage les conflits professionnels devant les tribunaux. Entre 1990 et 2010, le nombre d'affaires nouvelles aux prud'hommes est passé de 150 000 environ à 220 000. Ce pic historique atteint en 2010 a ensuite laissé place à une baisse (presque 103 000 en 2023) qui s'explique par la progression des ruptures conventionnelles et le plafonnement des indemnités en cas de licenciement.

On peut souligner ici une sorte de paradoxe : on a déverticalisé les relations au sein des entreprises avec la remise en cause de la hiérarchie mais en même temps déshorizontalisé (moindres solidarité) de sorte que les agents/collaborateurs se retrouvent beaucoup plus seuls.

5. Une crise de l'implication

Il faut commencer par souligner qu'il y a une évolution de l'analyse du rôle de la rémunération dans la motivation des travailleurs :

- Entre la 1^{ère} et la 2^{ème} RI, on est passé de l'analyse de Marx à celle de Ford. Pour Marx, seule la force de travail était payée, non le travail (de toute façon incommensurable puisque c'est le seul

créateur de richesse. Pour Ford, on paie tout le travail, mais on attend un véritable engagement de l'ouvrier.

- Depuis les travaux d'Elton Mayo (1924-1945) et la théorie des relations humaines, on s'aperçoit que la motivation ouvrière n'est pas pour autant gagnée contrairement à ce que pensait Taylor ou Ford. Cela a conduit à un glissement vers les théories du salaire d'efficience (payer encore plus les salariés pour maximiser leur motivation).

- Aujourd'hui, on se rend compte que la motivation et l'implication ne sont pas réductibles à la rémunération (il y a même une moindre efficacité des motivations financières). La sociologie des organisations a par ailleurs mis en évidence un cycle de vie des instruments de motivation. Selon ce concept, les outils et dispositifs utilisés dans les organisations pour motiver les salariés ne se réduisent non seulement pas à la rémunération (primes, reconnaissance, objectifs, autonomie, etc.) mais leur efficacité se réduit au fil du temps.

• La paupérisation d'une partie des travailleurs

Il y a également une crise par la paupérisation du travailleur qui a deux dimensions :

1. Une paupérisation relative de la partie du salariat la moins bien formée avec l'augmentation des inégalités de revenus

2. Un enracinement d'un chômage structurel de masse à partir des années 1970 qui creuse aussi les inégalités entre différents groupes :

- Les *insiders* qui ont un emploi et les *outsiders* qui sont écartés durablement du marché du travail (chômeurs de longue durée)

- Ceux qui n'ont pas connu de chômage et ceux qui retrouvent du travail après une longue période de chômage. Les conditions de travail se dégradent pour ces derniers pour lesquels l'enjeu est de garder son travail et non d'améliorer les conditions de travail (c'est d'ailleurs un enjeu pour ceux qui sont en emploi et que les entreprises veulent garder).

Une manifestation de cette crise liée à la paupérisation d'une partie des travailleurs est le mouvement de révolte contre les rémunérations jugées excessives d'un certain nombre de dirigeants. Cette critique porte notamment sur la partie variable de leur rémunération :

- La part fixe de leur salaire est considérée comme étant en principe suffisante pour rémunérer la qualité professionnelle des dirigeants

- Dans les faits, il n'y a pas de corrélation positive à long terme entre la rémunération variable des dirigeants et les performances de l'entreprise.

• Le retour du thème de l'aliénation par le travail

Le thème de l'aliénation par le travail a été repris au 20^{ème} siècle, mais dans un contexte de remise en cause de la centralité de la valeur-travail, comme l'illustrent différentes analyses :

- Celle d'A. Arendt, pour qui la modernité est une remise en cause de l'œuvre et de l'action au profit du travail, ce qui se manifeste notamment par le cycle accéléré production-consommation

- Celle de Georges Bataille ou bien encore William Reich : pour ces deux auteurs, le travail dépoussède les individus d'eux-mêmes.

Pour G. Bataille (*L'expérience intérieure*, 1943), le travail marchand enferme l'être humain dans un statut d'être utilitaire, l'empêchant d'accéder à une souveraineté intime et libre.

Pour W. Reich (*La Psychologie de masse du fascisme*, 1933), le travail capitaliste réprime les pulsions, creuse l'aliénation psychique, et rend illusoire toute émancipation individuelle sans une transformation sociale. Dans cet ouvrage il analyse la répression sexuelle institutionnalisée comme outil d'oppression capitaliste, clé pour comprendre son lien entre travail, autorité et aliénation psychique

- Celle d'Antonio Negri : il propose une vision renouvelée de l'aliénation par le travail, ancrée dans l'analyse contemporaine du capitalisme cognitif. Selon lui, le capitalisme cognitif a transformé l'exploitation : le capital ne s'adosse plus principalement à la chaîne de production industrielle, mais s'appuie désormais sur la pensée collective, la connaissance, les savoirs, les capacités créatives diffusées dans la société. Ce modèle repose sur l'automatisation, la digitalisation et l'extraction de valeur dans les communs sociaux, plutôt que sur la seule exploitation du travail industriel. Il distingue comme Marx le travail vivant (dimension créative, coopérative et subjective) du capital mort (machines, infrastructures) . Dans le capitalisme cognitif, le travail vivant devient

une « poutre maîtresse » de la production de valeur, mobilisée directement par les logiques capitalistes. Ce déplacement vers l'immatériel crée une forme d'aliénation diffuse : le travail créatif, intellectuel et social est directement intégré, encadré et mobilisé au service de la logique capitaliste. Cette forme d'aliénation moins explicite, plus diffuse peut être illustrer par la pratique de l'*open space*. Cette organisation du travail qui rompt avec la bureaucratie est aussi totalitaire parce qu'elle permet de regarder ce que fait son voisin sur son ordinateur.

Face aux nouvelles pathologies du travail, quelles politiques d'amélioration des conditions de travail ?

- **Les pathologies du travail : du physique au psychique voire au systémique**

Du physique au psychique

Après la panne de la machine, ce qui pose problème devient la « panne » de l'homme qui se manifeste de différentes manières :

- L'augmentation des accidents du travail et de l'absentéisme, notamment chez les opérationnels (tandis que la pratique de la grève recule)
- Des troubles physiques qui persistent tout en se transformant (cf TMS, troubles musculo-squelettiques). Ces troubles physiques représentent toujours 80% des maladies professionnelles.
- Ces troubles physiques se cumulent avec des troubles psychiques, notamment le stress (dont le coût serait de 2-3% du PIB). Différents auteurs ont expliqué le développement de ces troubles psychiques :

Alain Ehrenberg (*La fatigue d'être soi*, 1998) met en évidence la raréfaction, dans les sociétés contemporaines, des névroses « classiques » face à l'autorité, avec la disparition des figures autoritaires des temps anciens, au profit des névroses et dépressions performatives (qui viennent de la peur de ne pas être à la hauteur)

Christophe Dejours (*Souffrance en France*, 1998) montre que la souffrance au travail est notamment créée par le passage des techniques de commandement hiérarchique du taylorisme aux techniques de délégation responsabilisante du post-taylorisme

Marie-France Hirigoyen (*Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, 1998) s'intéresse au harcèlement moral (dû à la perversité de certains individus) et montre qu'il est d'autant plus important en France que c'est un moyen de contourner une législation très protectrice en termes de licenciements (faute de pouvoir licencier les gens, on les pousse à la démission).

- La progression des suicides sur le lieu de travail : traditionnellement peu nombreux, ou plutôt cantonnés au monde agricole jusqu'aux années 1990 (confusion entre domicile et lieu de travail), les suicides au travail progressent depuis les années 2000, notamment chez les cadres (remise en cause des perspectives de progression). Alain Ehrenberg (cf ouvrage précédemment cité mais aussi un ouvrage de 1991 : *Le culte de la performance*) souligne que le problème (ou la ruse) du capitalisme n'est pas simplement la perte des valeurs, mais aussi l'abstraction de l'adversaire, qui ne peut qu'induire le retournement de la violence contre soi-même.

Du psychique au systémique

Dans les années 1980, on est passé d'une problématique sur les maladies mentales induites par le travail (le travail conduit à la psychose et à l'aliénation mentale, cf «Les temps modernes » de Chaplin) à une problématique (celle de Christophe Dejours) sur les stratégies défensives (individuelles et collective) des salariés pour ne pas devenir fous au travail (le travail conduit à la névrose). Ces dernières induisent des attitudes collaboratives de la plupart du genre hyperactivité ou hypermobilisation (quitte à cacher sa souffrance, qui ne disparaît pas). Le travail devient ainsi un espace de lutte où le travailleur oscille entre bien-être et maladie.

Le basculement intervient à partir des années 1980, avec deux éléments :

- Les avancées des neurosciences et de la pharmacopée pour le traitement des psychoses
- La décrédibilisation de la psychanalyse dans le traitement de ces mêmes psychoses.

Aujourd'hui, on sait que le travail ne conduit pas à l'aliénation mentale, on constate les progrès thérapeutiques pour ceux qui ont un travail, tandis que l'aliénation guette plus sûrement ceux qui en sont privés.

• Les politiques d'amélioration des conditions de travail

Commençons par un rappel historique sur les évolutions des politiques de santé publique au travail et celle du droit du travail.

Les politiques de santé publique au travail

L'évolution des politiques de santé publique concernant le travail est marquée par deux grandes périodes :

- Au 19^{ème} siècle, la dégradation des conditions de vie des ouvriers débouche

D'un côté sur l'essor de l'hygiénisme (amélioration de la prophylaxie, favorable à toutes les classes sociales cependant) et de l'aliénisme (étude de la déviance)

D'un autre côté sur le syndicalisme.

- Depuis deux siècles, sont successivement apparues :

Les politiques de réduction du temps de travail (qui renvoient à la question de la survie du salarié)

Les politiques d'amélioration des conditions de travail (qui renvoie à celle de la santé physique du salarié). On peut citer par exemple la création de la médecine du travail en France à la Libération (1946) dans le cadre d'une loi qui impose l'organisation, dans tous les établissements industriels et commerciaux, de services médicaux du travail assurés par un ou plusieurs médecins du travail, dont la mission était exclusivement préventive, afin d'éviter toute altération de la santé des travailleurs liée à leur activité professionnelle.

Enfin (après 1968) les politiques de protection de la santé mentale (problématique de la santé psychique du salarié). C'est ce dont témoigne notamment la législation française sur les risques psychosociaux (RPS) qui s'est mise en place progressivement, autour de plusieurs étapes clés :

- La législation sur les RPS a émergé en Europe dès 1989 et a été intégrée au droit français en 1991,
 - Puis elle a été renforcée : en 2002 avec la loi modernisation sociale, en 2008–2010 grâce aux accords sur le stress, le harcèlement et la violence, et plus récemment avec les initiatives de qualité de vie au travail (2013) et la loi 2021.

Le droit du travail

Principales mesures sur le droit du travail en France :

-1841 : Interdiction du travail des enfants de moins de 8 ans (à la suite du rapport Villermé), première d'un ensemble de lois « soustractives », ie soustrayant certaines catégories d'individus à la situation de travail (enfants, femmes, etc.)

- 1892 : Création du corps des inspecteurs du travail

- 1898 : Responsabilité patronale en cas d'accident du travail

-1906 : Repos hebdomadaire obligatoire de 24h (à la suite de la catastrophe minière de Courrières qui a fait environ 1 000 morts)

- 1916 : Création d'une médecine du travail dans les usines d'armement)

- 1936 : Création des délégués du personnel

- 1941 : Création des comités de sécurité, qui deviennent comités d'hygiène et de sécurité en 1947 et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en 1982 (lois Auroux)

- 1996 : interdiction officielle de l'amiante

- 2010 : officialisation de la notion de « pénibilité » du travail.

Au-delà du cadre général, on peut aussi souligner qu'il existe en France des mesures spécifiques en faveur des droits de certaines catégories de personnel en entreprise :

- Des politiques favorisant la diversité, sous ses multiples formes. On peut citer par exemple la création de labels et de chartes volontaires comme :

Le label Diversité (2008) : attribué par l'État (AFNOR) aux organismes s'engageant à prévenir les discriminations et promouvoir la diversité selon 26 critères (origine, genre, handicap, âge...)

La charte de la diversité (2004) : engagement moral des entreprises à intégrer la diversité (genre, origines, handicap...) dans la gestion des RH et la gouvernance

Le label Égalité professionnelle (2018) : complémentaire du Label Diversité, pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans la sphère professionnelle publique et privée

- Des mesures luttant pour la parité entre les sexes : en France, à partir de 2019, toute entreprise de plus de 50 salariés doit publier un index de l'égalité professionnelle femmes-hommes, et viser un certain score
- Des mesures en faveur des handicapés : en France, ces derniers doivent représenter un minimum de 6% des effectifs dans les entreprises de 20 salariés ou plus. Des pénalités financières sont souvent prévues en cas de non-respect des objectifs fixés par la législation.

Malgré tous ces éléments, la France affiche de mauvaises performances dans la gestion des problèmes humains au sein des entreprises :

- Des performances calamiteuses dans la satisfaction ressentie au travail (le plus faible taux de l'OCDE avec la Grèce) et le degré de confiance et de qualité du dialogue entre management et subordonnés (*cf* analyse de T. Philippon sur la manque de confiance entre la hiérarchie et les subordonnés en France dans le cadre d'un capitalisme familial et autoritaire).

Par exemple, l'enquête de la fondation de Dublin qui compare depuis 1990 les conditions de travail dans pays européens montre que les français ont des horaires de travail plus fixes mais se plaignent davantage que dans autres pays européens de : la forte intensité de leur travail et du peu de soutien des collègues et de la hiérarchie. Or cette mauvaise position ne change pas. Cela vient notamment du fait qu'on a abandonné la question de la négociation des conditions de travail (notamment au niveau syndical) depuis la crise des années 1970. Cela se manifeste en particulier quand on compare des entreprises qui produisent la même chose dans des pays différents notamment dans des métiers difficiles comme ceux de la logistique. Il y a par exemple une bien meilleure vie au travail des travailleurs de la logistique en Europe du nord qu'en France.

- Un retard dans la prévention des pathologies par rapport aux autres PDEM et notamment aux États-Unis. Le rapport « Global Health Security Index » classe les États-Unis à 83,5/100 en préparation sanitaire globale, la France à seulement 68,2/100, montrant un déficit dans la prévention générale (incluant risques biologiques et environnementaux).

- Un retard dans la reconnaissance des maladies professionnelles. On peut donner l'exemple de la silicose.

Une étude récente estime que 3,1 % des travailleurs en France (5,6 % des hommes, 0,3 % des femmes) étaient exposés à la silice cristalline en 2007, soit environ 975 000 personnes en 2017, dont une majorité dans le BTP – avec une grande partie dépassant la limite d'exposition réglementaire. Bien que le risque soit classé « cancérogène » par l'UE en 2017 et qu'une réglementation stricte soit entrée en vigueur début 2021, les expositions sont restées stables depuis les années 1990 : le nombre d'ouvriers exposés n'a pas diminué significativement depuis 1982 .

À l'international, la silicose tue ou handicape nettement moins dans les pays développés (États-Unis : seulement 187 décès en 1999, après une chute de 84 % depuis 1968). En France, les données de mortalité sont moins accessibles mais la maladie reste sous-surveillée.

En France, les questions de santé ont systématiquement été occultées par les questions d'emploi.

3.4. Une nouvelle gouvernance pour de nouveaux enjeux stratégiques

Le retour des actionnaires et la mise en place d'un capitalisme patrimonial

- **Le développement des marchés financiers redonne du pouvoir aux actionnaires dans la gestion des entreprises**

Depuis les années 1970, la gestion managériale est critiquée : cela va de pair avec la critique du taylorisme, que nous avons vue précédemment, et la contestation du pouvoir des managers par les actionnaires. À partir des années 1980-1990, le capitalisme managérial a progressivement cédé la place au capitalisme actionnarial (ou financier). Ce changement s'explique par la dynamique de financiarisation croissante de l'économie (cf chapitre 2) qui donne une place centrale aux actionnaires dans les entreprises, au détriment des managers. Dans ce cadre, les investisseurs institutionnels jouent un rôle essentiel en centralisant l'épargne des ménages et en la plaçant sur les marchés, tout en leur promettant une forte rentabilité. Afin de réduire les risques, ils sont amenés à diversifier leurs portefeuilles et à s'impliquer activement dans la gestion des sociétés dont ils détiennent une partie du capital. Cette intervention se fait à travers un suivi des indicateurs de rentabilité de l'entreprise et/ou par une intervention directe auprès des dirigeants afin d'influencer les stratégies de gestion. Cet « activisme actionnarial » vise à s'assurer que les dirigeants mettent en œuvre une gestion maximisant le profit (ce qui permet la redistribution de dividendes) ainsi que la valeur des actions. Données qui illustrent le poids croissant des actionnaires dans la direction des entreprises françaises : en 1984, parmi les 50 plus grandes entreprises Françaises, 74 % étaient contrôlées par l'État. En 1999, la part de l'État est de 25 % alors qu'une entreprise sur deux est contrôlée par des investisseurs institutionnels (contre 5 % seulement en 1984).

Ce capitalisme actionnarial se traduit aussi, nous l'avons déjà évoqué précédemment dans ce chapitre ainsi que dans le cadre du chapitre 7, par :

- Un raccourcissement des chaînes de responsabilité (naissance de la division verticale du travail)
- Une autonomisation et une prise d'initiative de chaque acteur (baisse de la division horizontale du travail)
- Une individualisation des carrières et de la rémunération plus fortes.

Le capitalisme actionnarial a donné naissance à deux grands modèles de gouvernance d'entreprise.

- **Deux modèles de capitalisme actionnarial dans les entreprises**

Le modèle financiarisé (ou « shareholder »)

Dans ce modèle, les actionnaires imposent leurs objectifs à l'entreprise en plaçant sous leur contrôle et leur surveillance les dirigeants-managers. Ce modèle de gouvernance peut s'appuyer sur des outils incitatifs, comme la distribution de stock-options aux dirigeants, qui vise à faire coïncider leurs intérêts avec ceux des actionnaires et à mettre en œuvre une gestion de l'entreprise permettant de maximiser la « valeur actionnariale ». Les stocks-options sont des options d'achat ou de souscription d'action à un prix fixe et à une échéance donnée (par exemple à 5 ans). Remarque : les stock options sont aussi notamment utilisées dans les start-up pour attirer des salariés malgré la faible rémunération fixe proposée).

Le modèle partenarial (ou « stakeholder »)

Dans cet autre modèle, il s'agit de prendre davantage en compte les intérêts des diverses parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse des actionnaires mais également des salariés, des clients, des fournisseurs, des communautés locales, des pouvoirs publics, des syndicats, des ONG, ... L'objectif est alors de susciter l'adhésion de nombreux acteurs autour des décisions stratégiques de l'entreprise. La montée en puissance de ce modèle correspond notamment à une volonté assumée par certaines entreprises de tenir compte de leur responsabilité sociale (impact environnemental, social).

Ce modèle de gouvernance est aussi hérité de celui de la cogestion en Allemagne : dans les entreprises de plus de 2 000 salariés, le conseil de surveillance de l'entreprise doit être composé à parité de représentants des actionnaires et du personnel.

La diffusion du modèle *stakeholder* dans les entreprises en France au 21^{ème} siècle

Le modèle *stakeholder* se diffuse en fait en France de deux manières :

1. Par des engagements statutaires avec la création d'entreprises à mission (statut créé par la loi PACTE)

2. Par des stratégies de RSE poussées qui intègrent la voix et les attentes de l'ensemble des parties prenantes dans la gouvernance et les décisions de l'entreprise.

- **Le contenu de la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises)**

La loi PACTE de 2019

La loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) a été promulguée en mai 2019 et visait à lever les obstacles à la croissance des entreprises françaises, en particulier les PME et TPE. En résumé

La loi PACTE visait à transformer en profondeur l'environnement économique français *via* 5 leviers :

1. Libérer le potentiel de croissance des entreprises
2. Améliorer les circuits de financement des entreprises
3. Mettre le salarié au cœur du projet d'entreprise
4. Responsabiliser les entreprises sur les enjeux sociaux et environnementaux
5. Rationaliser le rôle de l'État et les entreprises publiques

Dans le détail, les cinq grands axes de la loi Pacte de 2019 sont :

1. Favoriser la croissance des entreprises
 - Alléger les contraintes réglementaires et administratives (seuils sociaux, obligations comptables) pour encourager les entreprises à croître sans « peur de grossir ».
 - Simplifier la création d'entreprise (guichet unique en ligne, formalités réduites).
 - Adapter les dispositifs d'innovation et de financement aux PME.
2. Améliorer le financement des entreprises
 - Renforcer l'accès au capital, notamment en simplifiant l'épargne retraite (création du Plan d'Épargne Retraite - PER).
 - Mobiliser l'épargne des Français vers les PME via l'assurance-vie ou les fonds communs.
 - Favoriser la croissance externe (fusion, acquisition, transmission) via une meilleure organisation du capital.
3. Réformer la place des salariés dans l'entreprise
 - Promouvoir l'intéressement et la participation (suppression du forfait social pour certaines entreprises).
 - Renforcer la représentation des salariés dans la gouvernance des grandes entreprises.
 - Développer une vision plus inclusive de la performance (économique, sociale, environnementale).
4. Redéfinir la finalité de l'entreprise
 - Modifier le Code civil et le Code de commerce pour intégrer la notion de « raison d'être » d'une entreprise.
 - Créer le statut d'entreprise à mission, permettant à une société de formaliser des objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts.
5. Rationaliser le rôle de l'État et des entreprises publiques
 - Privatisations ciblées (ex : Française des Jeux, ADP, Engie) pour financer l'innovation (Fonds pour l'innovation de rupture).
 - Mieux encadrer les missions d'intérêt général des entreprises publiques.

La loi PACTE II de 2026

La loi PACTE a permis des avancées significatives dans la transformation des entreprises françaises, notamment en matière de gouvernance, d'épargne salariale et de simplification administrative. Elle a été prolongée par la loi PACTE II publiée au Journal officiel du 27 mai 2026.

Cette loi est issue d'une vaste consultation publique lancée fin 2023, à laquelle ont répondu près de 5 500 idées soumises par des entrepreneurs, avec 30 000 réactions en ligne et 1 000 propositions

reçues par des fédérations professionnelles. L'objectif affiché était de mettre fin aux 60 milliards d'euros de coût annuel de la complexité administrative.

La loi s'articule autour de plusieurs grands axes :

1. Simplification de l'organisation administrative

Depuis le 28 mai 2026, plusieurs commissions, conseils et observatoires ont été supprimés ou réorganisés. Sont notamment supprimés le Conseil stratégique de la recherche et le Conseil supérieur. Un conseil de la simplification est également créé, chargé de conduire des « tests entreprises » sur les projets de normes ayant un impact économique.

2. Marchés publics

Les marchés publics de l'État seront centralisés sur une plateforme unique en ligne (« Place ») au plus tard le 31 décembre 2030, afin de simplifier l'accès des entreprises à la commande publique.

3. Relations avec les banques et assurances

L'harmonisation des dénominations des principaux frais et services bancaires est prévue. Pour protéger la trésorerie des commerçants face à la concurrence des plateformes étrangères, la loi prévoit une mensualisation des loyers commerciaux à la demande du locataire et le plafonnement des dépôts de garantie à trois mois.

4. Transmission d'entreprises et fiscalité

Les PME bénéficient d'un nouveau mécanisme pour sécuriser les transmissions à titre gratuit. Lorsqu'un dirigeant sollicite l'administration fiscale pour valider la valeur retenue pour une donation d'entreprise, l'administration dispose d'un délai de six mois pour répondre.

5. Projets industriels, énergétiques et numériques

La loi introduit des mesures dérogatoires pour accélérer les projets industriels et énergétiques (antennes-relais, biodiversité, procédures d'aménagement). Les centres de données de dimension industrielle pourront être qualifiés de projets d'intérêt national majeur (PINM), facilitant leur réalisation en matière d'urbanisme, de raccordement et d'intérêt public majeur.

6. Droit du travail et cession d'entreprise

L'article 6 du texte modifie l'obligation de consulter les salariés préalablement à une cession d'entreprise.

Une mesure a été censurée par le Conseil constitutionnel : la suppression des zones à faibles émissions (ZFE) a été censurée par le Conseil constitutionnel.

Certaines mesures sont applicables depuis le 28 mai 2026. D'autres entreront en vigueur progressivement à compter du 1er janvier 2027 ou après publication des décrets d'application prévus par la loi.

• **Un premier bilan de la loi PACTE I**

Le comité d'évaluation de la loi PACTE, piloté par France Stratégie, a publié un quatrième rapport en octobre 2023. Ce rapport met en lumière plusieurs avancées notables (https://www.strategie.gouv.fr/publications/comite-de-suivi-devaluation-de-loi-pacte-quatrieme-rapport?utm_source=chatgpt.com) :

- Représentation des salariés : La loi a renforcé l'obligation de représentation des salariés au conseil d'administration des grandes entreprises. Cette mesure est bien appliquée dans les entreprises cotées du SBF 120 et du CAC 40.

- Épargne salariale : La suppression du forfait social sur l'intéressement pour les entreprises de moins de 250 salariés a encouragé la mise en place de dispositifs d'épargne salariale, bien que leur adoption reste principalement concentrée dans les grandes entreprises.

- Plan d'épargne retraite (PER) : Depuis sa création par la loi PACTE, le PER a connu une croissance significative, atteignant près de 85 milliards d'euros d'encours et plus de 7,4 millions de titulaires à fin mars 2023.

La loi PACTE a eu par ailleurs un impact significatif et plutôt favorable sur les startups françaises, en facilitant leur création, leur développement, et leur financement. Voici les principaux effets concrets de la loi pour cet écosystème :

1. Création d'entreprise simplifiée

- Guichet unique en ligne pour toutes les formalités (immatriculation, INSEE, URSSAF, etc.), réduisant le temps et la complexité administrative.
- Suppression de certaines obligations (ex. : stage obligatoire de préparation à l'installation pour les artisans).
- Délais de création raccourcis et moins coûteux, essentiels pour des fondateurs souvent jeunes et agiles.

2. Financement facilité

- Épargne investie dans l'innovation : Réorientation de l'épargne retraite (via le nouveau PER) et de l'assurance-vie vers des fonds finançant les PME/startups.

Création du Fonds pour l'innovation de rupture, doté de 10 milliards €, financé en partie par des privatisations (ex : FDJ), pour soutenir les projets technologiques ambitieux.

- Allègements fiscaux :

Suppression du forfait social sur l'intéressement et la participation pour les entreprises de moins de 250 salariés, ce qui permet aux startups de proposer des avantages compétitifs malgré des salaires parfois modestes.

3. Meilleure attractivité RH

- Les startups peuvent fidéliser leurs talents via des dispositifs plus accessibles d'intéressement, de participation ou d'attribution gratuite d'actions (AGA), encouragés par la loi.
- Possibilité d'introduire une raison d'être ou de devenir entreprise à mission, ce qui est apprécié par les jeunes talents en quête de sens.

4. Allègement des contraintes réglementaires

- Relevé des seuils sociaux pour éviter que les startups soient pénalisées dès qu'elles dépassent 10 ou 50 salariés (obligations de représentation du personnel, etc.).
- Allègement des obligations comptables et des audits pour les jeunes entreprises (non-soumission automatique au commissariat aux comptes, sauf dépassement de seuils révisés).

5. Accès facilité à la transformation en entreprise à mission

De nombreuses startups intègrent des objectifs sociaux/environnementaux dans leur modèle. La loi leur permet de le faire de manière officielle et visible, via le statut d'entreprise à mission.

• Les entreprises à mission

Le statut d'entreprise à mission permet aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles s'engagent à poursuivre. Les entreprises à mission sont l'incarnation la plus explicite du modèle *stakeholder* en France, car leur engagement envers des objectifs sociaux et environnementaux est inscrit dans leurs statuts.

Données clés sur les sociétés à mission

En 2024, la France comptait 1 600 sociétés à mission, regroupant plus d'un million de salariés. Parmi ces entreprises :

- 31 % ont été créées entre 2010 et 2019
- et 45 % sont nées à mission, c'est-à-dire qu'elles ont adopté ce statut dès leur création après 2020

Des exemples d'entreprises à mission

- Exemples de startups devenues sociétés à mission

Le Slip Français (fondée sous forme de start up en 2011 mais entreprise installée aujourd'hui)

Cette marque de vêtements a inscrit dans ses statuts une mission visant à relocaliser la production textile en France et à promouvoir une mode plus responsable. En devenant société à mission, elle affirme son engagement en faveur de la durabilité et du savoir-faire local.

Faguo (fondée sous forme de start up en 2008 mais entreprise installée aujourd'hui)

Spécialisée dans les vêtements et accessoires écoresponsables, Faguo a intégré des objectifs environnementaux dans sa mission, tels que la réduction de l'empreinte carbone et la promotion de la consommation responsable.

- Exemples d'entreprises devenues des sociétés à mission

Camif : Pionnier dans la vente de meubles et d'articles de maison, Camif est devenue une entreprise à mission. Sa raison d'être est de « démocratiser la consommation responsable ». Elle privilégie les produits fabriqués en France, les matières recyclées ou recyclables, et soutient les entreprises locales engagées pour l'environnement. Cela démontre une forte considération pour ses fournisseurs, ses clients (consommateurs responsables), et la communauté locale.

MAIF : Cet assureur mutualiste a été l'une des premières grandes entreprises à adopter le statut d'entreprise à mission. Sa raison d'être est "d'œuvrer à la construction d'une société plus juste et plus durable". La MAIF se distingue par son modèle de gouvernance mutualiste, où les sociétaires (clients) sont aussi des « propriétaires » et ont une voix. Elle est très attentive à ses employés, à l'environnement et aux enjeux sociétaux.

Groupe Rocher (Yves Rocher, Arbonne, Petit Bateau, etc.) : Le Groupe Rocher est devenu une entreprise à mission en 2020. Sa mission est de « reconnecter ses communautés à la nature ». Cela se traduit par des engagements forts en faveur de la biodiversité, du bien-être de ses collaborateurs et de ses territoires d'implantation.

Mérieux NutriSciences : Filiale de l'Institut Mérieux, cette entreprise spécialisée dans la qualité de l'eau, des aliments et des médicaments a pour mission de « contribuer de manière significative à la santé publique mondiale ». Cela implique un engagement envers la sécurité des consommateurs, la qualité de ses services et la collaboration avec les acteurs de la santé.

Fleurs d'Ici : Cette plateforme vise à sauvegarder l'horticulture française en permettant aux petits producteurs de vendre à juste prix, tout en proposant des fleurs produites localement et de manière durable. C'est un exemple clair d'une entreprise qui considère ses producteurs (fournisseurs), ses clients et l'impact environnemental.

- **Les grandes entreprises avec une démarche RSE poussée et des comités de partie prenante**

Bien que n'étant pas toutes « entreprises à mission », de nombreuses grandes entreprises françaises intègrent de plus en plus le modèle *stakeholder via* leurs stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la mise en place de structures de dialogue. On peut citer par exemples :

- EDF : Le groupe EDF a mis en place un Conseil de Parties Prenantes dont l'objectif est de définir les priorités de sa politique RSE et de participer à sa mise en œuvre. Ce conseil inclut des experts environnementaux, des universitaires, et des représentants de la société civile, démontrant une volonté de dialoguer avec des stakeholders variés au-delà des seuls actionnaires.

- La Poste : En tant que groupe de service public, La Poste a toujours eu une forte orientation vers ses différentes parties prenantes : ses salariés (facteurs, guichetiers), ses clients (particuliers, entreprises), les collectivités locales, et l'État. Elle a mis en place des démarches RSE significatives et communique sur son impact sociétal.

- GRDF : En tant que gestionnaire du réseau de distribution de gaz naturel, GRDF met l'accent sur son engagement sociétal et le développement durable. Sa raison d'être est « d'agir pour donner au plus grand nombre le choix d'une énergie d'avenir, performante, renouvelable, sûre et abordable, au cœur de la vie des territoires ». GRDF travaille activement avec les parties prenantes de la filière gaz vert (agriculteurs, collectivités) pour assurer son développement.

La RSE traduit à l'échelle des entreprises les objectifs de développement durable avec ses trois piliers (environnement, société et économie), c'est-à-dire la prise en compte volontaire de ces trois dimensions dans les actions des entreprises et dans leurs rapports avec leurs parties prenantes. Dans la pratique, cette prise en compte semble subordonnée à l'objectif de rentabilité de la firme ou pour le dire autrement, la RSE semble n'être qu'une obligation d'information et de prise en considération mais subordonnée à la rentabilité des entreprises.

Mais « il n'existe pas de document consensuel qui définisse la responsabilité sociale des entreprises (RSE). [Mais] On s'accorde cependant à y placer des pratiques volontaires d'entreprises qui, soucieuses de répondre aux demandes de parties prenantes » (citation reprise de <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>)

Les actions menées dans le cadre de la RSE par certaines entreprises peuvent davantage ressembler à de la communication plutôt qu'à une réelle prise en compte des intérêts des parties prenantes. Par exemple, à son arrivée à la tête de Danone en 2017, Emmanuel Faber avait affirmé la volonté de

faire de Danone « une entreprise à mission. Il a [ainsi] multiplié les prises de parole sur la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises [.. mais cela ne l'a pas empêché d'annoncer en novembre 2020] un plan qui vise à dégager 1 milliard d'euros d'économies d'ici à 2023 en supprimant jusqu'à 2 000 emplois dans les sièges mondiaux et locaux. Le PDG de Danone assume que sortir d'un pays en difficulté, comme l'Argentine, lui permet d'améliorer la marge de 0,5%. » On voit mal comment supprimer ses activités en Argentine illustre le fait que Danone cherche à mettre sur le même plan les différentes parties prenantes de l'entreprise ! (<https://uside.fr/fr/publication/entre-rse-et-realite-economique-le-grand-ecart-des-dirigeants-eric-albert-lesechosfr>).

- **Les entreprises de l'économie sociale et solidaire**

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire orientent très clairement leurs actions en fonction des objectifs du développement durable (l'absence de but lucratif en est l'expression la plus visible). Pensez à regarder si ce n'est déjà fait le court reportage que je vous ai signalé sur l'entreprise Microdon.

Ce ne sont pas que des entreprises puisque les structures productives de l'ESS regroupent les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. Leurs principes fondateurs sont notamment

1. La non-lucrativité ou une lucrativité limitée (bénéfices réinvestis au service du projet collectif)
2. La gouvernance démocratique (primauté des personnes sur le capital : « 1 personne = 1 voix », l'implication des parties prenantes)
3. Et même explicitement la recherche d'une utilité collective.

Document : L'économie sociale et solidaire, qu'est-ce que c'est ?

L'économie sociale trouve son origine à la fin du XIXe siècle et au début du XXe dans des initiatives associatives, mais aussi syndicales et mutualistes. Le terme désigne aujourd'hui un ensemble précis d'institutions : associations, coopératives, mutuelles et fondations. Le trait commun à ces structures juridiques étant de fonctionner en vue de la satisfaction de leurs membres, et non de la rentabilisation d'un capital. Ainsi, ces organisations obéissent à des principes : la gestion démocratique (principe une personne = une voix), la lucrativité limitée (tout excédent est mis en réserve ou réinvesti), la libre adhésion et le libre départ des associés ou adhérents, un objet social défini par les membres et qui n'est pas de faire du profit.

L'économie solidaire, de son côté, est née dans les années 1970 et 1980, dans un contexte marqué par la crise économique, le chômage et la prise de conscience des problèmes écologiques. On peut regrouper sous ce vocable aussi bien les entreprises d'insertion que le commerce équitable et l'agriculture bio. Il rassemble un ensemble diversifié de pratiques, souvent assumées par des structures de l'économie sociale.

C'est ainsi qu'on parle aujourd'hui d'économie sociale et solidaire. On utilise aussi le terme de « tiers secteur », pour marquer le fait qu'il se situe dans un entre-deux, entre l'économie productive privée et l'économie publique redistributive.

Au-delà de ces structures, la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 inclut les entreprises sociales qui, quel que soit leur statut, développent des activités à forte utilité sociale, réinvestissent l'essentiel de leurs profits dans leur activité et associent leurs parties prenantes à leur gouvernance.

Nairi Nahapétian, dossier hors-série n°014 d' *Alternatives Économiques : L'invention des possibles*, 2018.

Quelques données sur le poids de l'ESS en France

L'ESS représente aujourd'hui 14 % de l'emploi privé et plus de 10 % de l'emploi total. Sa contribution à la production nationale est difficile à évaluer mais Bercy avance que l'économie sociale et solidaire participe à hauteur de 10 % du PIB.

Compléments

- Des éléments sur l'économie sociale et solidaire

Dossier Hors-série n°005 d' *Alternatives économiques : L'économie autrement*, 2017.

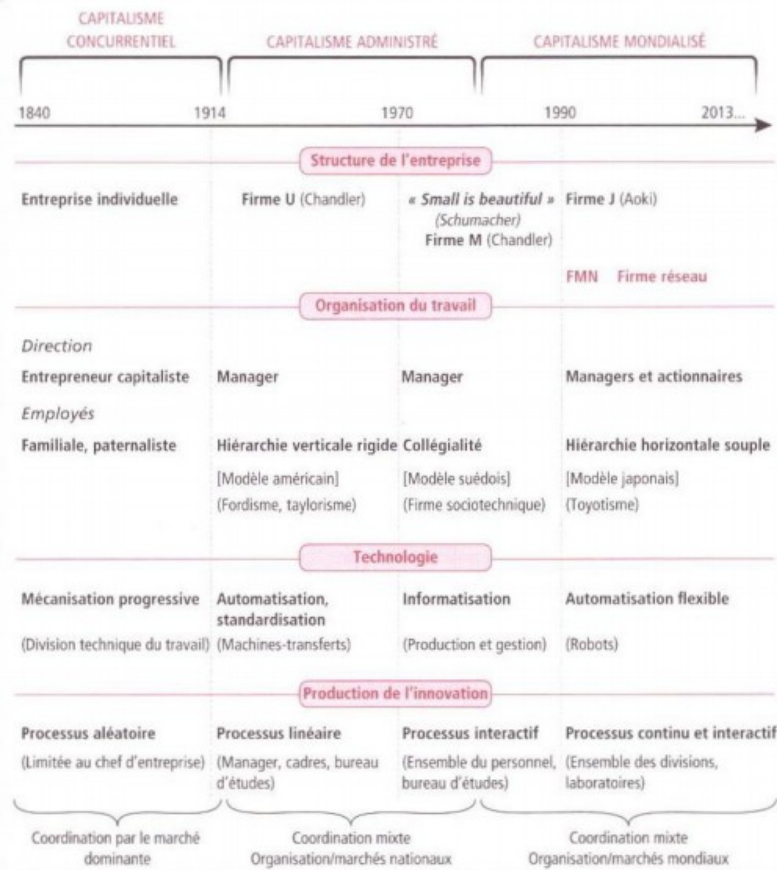
Dossier Hors-série n°014 d' *Alternatives Économiques : L'invention des possibles*, 2018.

- Présentation de Microdon, une entreprise de l'ESS

<https://www.citeco.fr/vies-d%E2%80%99entreprises-une-entreprise-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-sociale-et-solidaire>

Conclusion du I

Typologie des firmes représentatives selon les régimes de croissance



Michel Bernard (dir.) *Économie aux concours des grandes écoles. Économie, sociologie et histoire du monde contemporain, 1^{re} & 2^e années*, Nathan 2021.

Que retenir de l'histoire des entreprises depuis le 19^{ème}. Quelques éléments clé

- Les changements de structures du tissu productif : d'un système préindustriel (proto industrie, artisanat, manufactures) à la naissance de l'usine mécanisée puis au développement de la grande firme et des FMN
- Les changements de stratégie de ces FMN (approvisionnement, conquête de nouveaux marchés, DIPP)
- Les changements de secteurs moteurs au cours des trois RI et donc des entreprises au coeur de la croissance
- Les changements en matière d'organisation du travail : ouvrier de métier, OS, travailleur polyvalent
- Les changements en matière de gouvernance d'entreprise et de la structure interne : du patron fondateur, à l'actionnaire en passant par le manager ; de la firme U à la firme M à la firme réseau

Après avoir fait un tour d'horizon de l'histoire des entreprises depuis la 1^{ère} RI, une nouvelle question : qu'en a dit la théorie économique ?