

Module 2_Croissance et développement.

2.1_La croissance et le développement depuis le XIXème siècle

2.2_Les transformations des structures économiques, sociales et démographiques depuis le XIXème siècle

2.3_Entreprise et organisation

2.3.1_Les transformations de l'entreprise et de sa gouvernance depuis le XIXème siècle

2.3.2_Concurrence imparfaite et stratégies des firmes

2.3.3_Éléments de sociologie du travail et des organisations

LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET DE SA GOUVERNANCE DEPUIS LE XIXEME SIECLE

Cours 1_Les transformations de la firme : approche historique

Cours 2_Les transformations de la gouvernance de l'entreprise

COURS 1

LES TRANSFORMATIONS DE LA FIRME : APPROCHE HISTORIQUE

INTRODUCTION

● L'entreprise est une personne morale, cad une entité juridique qui a des droits et des devoirs. Elle est une organisation productive dont l'efficacité repose sur le regroupement durable et la mise en œuvre organisée de moyens (capitaux, hommes, techniques) afin de produire des biens et des services à destination de consommateurs solvables. Elle est confrontée à un double impératif d'efficacité :

- **Une efficacité productive** : recherche de l'optimalité dans la combinaison des facteurs de production (les inputs) afin de produire l'output maximum possible pour un profit maximum. Le profit est à la fois la finalité et l'avenir de l'entreprise capitaliste. Le profit valide les choix productifs et stratégiques pris par les firmes, rémunère les risques attenants à ces choix et finance les trajectoires et les perspectives des firmes.

- **Une efficacité commerciale** : dotée d'un stock de clients qu'elle a accumulé et qui représente une certaine part de marché, l'entreprise doit investir pour maintenir ses clients et en acquérir de nouveaux. Elle doit recruter des personnels qui ne sont plus liés à son activité productive mais à des services pour valoriser le produit auprès de la demande potentielle.

● **L'entreprise est donc une organisation productive = une unité économique avec des frontières identifiables, fonctionnant de manière continue en vue d'atteindre un objectif partagé par ses membres.**

- Toute organisation se caractérise par trois points : 1/ un ensemble de participants ; 2/ une entente sur des objectifs et 3/ une coordination définie par une structure hiérarchique, des règles de procédures et la centralisation des décisions (définition d'après S. Robbins, 1990).

- **La gouvernance des entreprises se définit à la fois comme :**

- **un système de décision et de contrôle des objectifs**
- **un système de fonctionnement** dont les finalités consistent à **assurer la meilleure production de valeur** dans un cadre dépendant d'une époque et d'une société données, à **garantir les droits et les intérêts des « parties prenantes »** de l'entreprise composées d'acteurs internes (les dirigeants, les personnels salariés, les syndicats) mais aussi externes (actionnaires, clients, fournisseurs, créanciers).

● L'entreprise est ancrée dans les sociétés avec lesquelles elle est en interaction permanente. Elle est une composante majeure des capitalismes. **Elle est dépendante** d'un ensemble de conditions qui permettent la croissance économique à une époque donnée, c'est-à-dire **d'un régime de croissance**. Trois régimes de croissance se sont imposés depuis la première révolution industrielle au XIXème siècle : **le capitalisme concurrentiel (1840-1880/1914), le capitalisme administré (1914 – 1980, avec un apogée entre 1945 et 1980) et le capitalisme mondialisé (depuis 1980)**. Chacun de ces régimes de croissance se distingue par un mode de coordination économique spécifique et un type représentatif d'entreprise caractérisé par la taille, le statut juridique de la propriété, l'organisation du travail, la technologie et la mise en œuvre des processus innovants (**Annexe 1**). L'entreprise a joué un rôle moteur pour expliquer le développement des sociétés mais aussi les transformations des modes productifs qui se sont succédé. L'entreprise est une composante centrale de l'évolution économique et sociale. Quel que soit le statut de l'entreprise, des très grandes entreprises aux

petites et moyennes entreprises, elles ont toutes en commun d'être en permanence confrontées à des défis pour s'adapter aux évolutions des marchés et de la concurrence. Elles doivent apporter des réponses nouvelles et innovantes aux exigences technologiques et environnementales du monde contemporain.

I/ L'ENTREPRISE DANS LE REGIME DE CROISSANCE DU CAPITALISME CONCURRENTIEL (1840 – 1914)

A/ LA DOMINATION DE L'ENTREPRISE INDIVIDUELLE (= LES FONCTIONS DE PROPRIETE ET DE GESTION SE CONFONDENT EN UNE SEULE PERSONNE)

1/ Du début du XIXème siècle aux années 1870 : un nouveau tissu industriel se met lentement en place avec le maintien de fortes spécificités nationales

. L'Europe pré-industrielle est marquée par la proto-industrialisation (Franklin Mendels, 1972). Mais à partir des années 1840, on voit la coexistence dans un même secteur de petites et moyennes entreprises traditionnelles à structure familiale et la **grande usine** (factory system) : le textile puis les mines, la sidérurgie, les transports (le chemin de fer et la construction navale), la construction mécanique (ponts, rails, machines-outils etc.). Le machinisme nécessite l'usine et la concentration industrielle. Cette apparition de l'entreprise-usine dépend de la nature, de l'intensité et de la rapidité de la concentration. Jusqu'aux années 1870, les géants industriels sont très rares et la taille de l'entreprise, mesurée au nombre d'ouvriers, reste petite.

• **L'entreprise-usine quitte les lieux de production traditionnels favorisant son désencastrement du social. Les nouveaux lieux de production apparaissent sur deux impératifs : bassins de main d'œuvre et sources énergétiques :**

- Dans et autour des villes grâce à la présence de structures anciennes de commerce et d'artisanat, de main d'œuvre qualifiée, de clientèles, de capitaux et d'entrepreneurs, de réseaux de communication. Industrialisation des grandes villes, souvent des capitales (nationales ou régionales).

- Dans les bassins où se localisent les nouvelles matières premières ou énergétiques, notamment le charbon et l'hydroélectricité : villes mono industrielles ; industrialisation des vallées montagnardes (hydroélectricité), naissance des « pays noirs » après 1850 ; industries portuaires.

2/ Les entreprises se financent principalement par l'autofinancement et les capitaux familiaux jusqu'aux années 1870

. **L'entrepreneur correspond à l'idéal-type schumpétérien** : acceptant le risque, il investit sans assurance sur l'avenir, est surtout stimulé par la quête du profit mais aussi la volonté de « créer un royaume ». Doté de **solides connaissances techniques (artisan, ingénieur)**, l'entrepreneur est souvent à l'origine d'une invention mais aussi d'une innovation, cad l'application de l'invention au domaine industriel. L'ensemble de ce premier patronat-entrepreneur est nécessairement **issu de milieux bourgeois**, cad de familles qui officiaient déjà dans **les milieux du commerce, de l'industrie ou de l'artisanat**. Elle est financée sur **fonds propres ou par le patrimoine familial**. Pour cette raison, **l'endogamie industrielle** est très développée dans certains milieux patronaux de l'industrie, du négoce et de la banque en France. Localisée dans les centres urbains, elle assure une **production encore artisanale, peu mécanisée, faiblement concentrée** et repose sur **un travail qualifié** en embauchant l'élite des **ouvriers de métier**.

. Jusqu'aux années 1870-1880, c'est donc un capitalisme faiblement concentré qui domine auquel correspond un capitalisme familial. L'entreprise industrielle au XIXème siècle est une affaire de famille qui s'explique par la modestie du financement nécessaire (machines simples, installations rudimentaires, faiblesse du nombre de salariés, faiblesse des innovations). Il faut attendre le succès grandissant de la SA pour voir les Etats adapter le statut de la société anonyme pour les petites entreprises. C'est la naissance de la SARL (Société A Responsabilité Limitée) en Allemagne, dès 1893 alors qu'il faut attendre 1925 en France. C'est un statut juridique très intéressant pour les entreprises familiales qui recherchent de nouveaux capitaux. Le pouvoir ne peut pas échapper au fondateur vu que la revente des parts nécessite l'accord de la majorité des actionnaires. Elle dégage les actionnaires de tout risque sur leur patrimoine ; l'un d'entre eux, ou un salarié extérieur, est désigné comme gérant.

B/ LA GRANDE ENTREPRISE DES ANNEES 1880 PREFIGURE CELLE DE L'APRES 1945

1/ Des entreprises de plus en plus concentrées qui se structurent en oligopoles aux ambitions mondiales

. A partir des années 1870, une hausse générale des coûts rend inévitable le financement externe et une production non plus artisanale mais industrielle conduit à un souci de rationalisation de l'organisation qu'est l'entreprise.

Hausse des coûts : recherche scientifique (2^{ème} révolution industrielle avec une seconde série d'innovations majeures apparaît avec la maîtrise de l'électricité, l'invention du moteur à explosion et le pétrole, l'essor de la chimie et de l'aéronautique) + besoin d'utiliser des machines-outils de plus en plus complexes + début d'une production à l'échelle industrielle et non plus artisanale. La figure de l'autodidacte qui devait tout son savoir à l'apprentissage et à l'expérience décline. Il cède la place aux diplômés, notamment à une nouvelle figure de plus en plus incontournable, les ingénieurs.

. Si de nombreuses formes juridiques de type sociétaires coexistent mais entre 1880 et 1930, la concentration des entreprises et le besoin de financement externe entraînent la naissance des grandes entreprises modernes, surtout aux Etats-Unis et en Allemagne avec **la généralisation d'un statut juridique nouveau : la Société Anonyme**. Ce sont d'abord entreprises les plus capitalistiques qui adoptent ce statut de SA afin d'assurer leur financement (les banques et les compagnies de chemin de fer voire les grands magasins). Après avoir limité l'adoption du statut de SA en raison de leur caractère spéculatif, toutes les contraintes juridiques sont levées dès le début des années 1870, ce qui explique son adoption par les sociétés industrielles. Les conseils d'administration sont désormais dominés par les banquiers (« les rois de l'époque ») ; **la propriété de l'entreprise commence à se différencier de la fonction de direction. Les directeurs commencent à être des salariés notamment des ingénieurs**. Le succès de la SA conduit à l'étendre aux petites et moyennes entreprises dans le cadre de la SARL (dès 1925 en Allemagne). **Annexe 2**. Vers 1860-1880, on voit l'apparition de firmes géantes en raison d'un important mouvement de concentration, surtout aux Etats-Unis. **Ces entreprises forment des oligopoles qui menacent la concurrence, redoutés par les Etats. Bien que minoritaires, elles portent la croissance économique et exercent un pouvoir de marché de plus en plus important. On parle de la naissance des entreprises managériales**.

. L'organisation de ces grandes entreprises entraîne une BUREAUCRATISATION de leur fonctionnement, soit l'établissement de **règles formelles dans une logique de hiérarchisation très forte**, afin de rationaliser la production dans un souci d'efficacité (Max Weber, voir le futur cours sur la sociologie des organisations).

2/ La volonté des Etats de maintenir le jeu de la concurrence face à ces vagues de concentration d'entreprises.

. Les Etats ont une position ambiguë : ils redoutent la réduction de la concurrence avec ces grandes entreprises qui peuvent atteindre la situation de monopole mais ils ne veulent pas pour autant légiférer contre ces grandes entreprises en situation oligopolistiques pour ne pas fragiliser leurs champions nationaux dans une concurrence de plus en plus mondialisée.

. Les deux premières vagues de très forte concentration ont été essentiellement américaines (1880-1890 et 1922-1929). A la fin du XIXe siècle, le territoire des États-Unis est unifié par l'achèvement du réseau ferré et par le réseau télégraphique. Des entreprises qui sont localement ou régionalement en situation de monopole se retrouvent en concurrence sur un marché devenu national. **D'où l'invention d'une nouvelle structure, le « Trust » ou la concentration financière : c'est la prise de contrôle financière des petites entreprises par les plus puissantes pour contourner les lois qui luttent contre la concentration industrielle (Sherman Act de 1890 et le Clayton Act en 1914) afin de maintenir la libre-concurrence**. Les actionnaires de différentes sociétés concurrentes qui ne peuvent plus soutenir la concurrence, remettent leurs actions (de gré ou de force) à un groupe de dirigeants (« board of trustees ») qui est chargé de coordonner les politiques des différentes sociétés. Le premier trust apparaît aux EU en 1882 avec la Standard Oil de Rockefeller (monopole du pétrole) et la United Steel Corporation par Carnegie en 1901 (monopole de l'acier). Le Trust revient à une nouvelle forme de concentration de type financière que l'on peut aussi appeler « holding » : **une société purement financière réunit et contrôle des portefeuilles d'actions d'entreprises individuelles**. Par ex, la Standard Oil Rockefeller disparaît officiellement mais renaît avec la formation d'une **concentration financière ou holding** en 1892. Entre 1897 et 1904, 4227 entreprises fusionnent et se transforment en 275 groupes. Début XXème siècle, 318 sociétés américaines contrôlent 40% de la totalité des actifs industriels aux EU. Il s'agit surtout de fusions horizontales en vue d'accroître les économies d'échelle et le pouvoir de marché. Cette première vague correspond aux débuts d'une production de masse et d'une consommation de masse à l'échelle d'un pays-continent dont le marché domestique, en constante expansion, est protégé par de hautes barrières protectionnistes. La deuxième vague, de 1922 à 1929, correspond à la période de Prosperity et à l'essor de la consommation de produits durables (automobile, réfrigérateurs, etc.).

. La législation antitrust permet à des entreprises de taille modeste de venir contester les positions des firmes dominantes en grossissant à leur tour, selon une logique de fusions horizontales. Les firmes dominantes s'attachent à contrôler et à mieux coordonner les différents stades de leur filière, en fusionnant surtout dans une logique d'intégration verticale. À partir de 1927, dans un contexte de bulle financière croissante, les fusions à caractère spéculatif se multiplient... jusqu'au krach de 1929. Dans le même temps, les fusions-acquisitions se développent également en Europe, mais à moindre échelle du fait du cloisonnement des marchés nationaux. En France, Pechiney naît en 1921 de la fusion de deux entreprises complémentaires dans l'aluminium et la chimie de base ; Rhône-Poulenc naît également d'une fusion en 1928.

3/ Des entreprises concentrées qui se mondialisent de plus en plus à partir de 1875

. **A partir de 1875, parmi ces entreprises fortement concentrées, les premières Firmes Multinationales apparaissent grâce aux Investissements Directs à l'Etranger (IDE)**. La dimension internationale des affaires n'est pas nouvelle. Avant les années 1875, les investissements directs dans les industries à l'étranger relèvent d'une **stratégie commerciale** : sécuriser les circuits d'approvisionnement y compris par la prise de contrôle de leur production dans le cadre

d'entreprises concessionnaires ; un nombre de plus en plus élevé d'entreprises industrielles créent leur propre réseau de vente et de représentation plutôt que d'utiliser les services de maisons de commerce.

· **Ce qui est nouveau à partir des années 1875, c'est l'apparition de stratégies industrielles.** Des entreprises créent des filiales à l'étranger et y installent des usines qui fabriquent leurs produits. C'est la naissance de multinationales, cad des entreprises possédant des établissements et des filiales et ayant une stratégie commerciale mondiale. En Europe, les entreprises à vocation internationale sont en réalité **celles qui ont un marché intérieur insuffisant** car leur Etat est trop peu peuplé : Nestlé (firme suisse agroalimentaire), Ericsson (firme suédoise des télécommunications) ou Philips (à l'origine firme néerlandaise de production de lampes). **L'implantation d'usines à l'étranger permet de contourner les droits de douane.** En 1913, on estime à 350 le nombre de filiales de grands groupes installés à l'étranger (2/3 sont d'origine européenne et 1/3 d'origine américaine ; les IDE sont concentrés à 55% dans le primaire ; 15% dans le secteur manufacturier et 30% dans les services. Jusqu'en 1940, ce sont les FMN britanniques qui dominent.

→ Du début XXème siècle et jusqu'aux années 1980, **c'est une stratégie de marché = les filiales-relais produisent les mêmes produits que ceux de la société mère.** Ces IDE consistent à disperser le processus de production analogues pour réduire les frais de transport et contourner les barrières protectionnistes.

C/ L'EVOLUTION VERS LE CAPITALISME ADMINISTRE DES 1914

1/ Une plus grande responsabilité financière de l'entreprise envers les actionnaires est instaurée

· **Le capitalisme concurrentiel a entraîné une déresponsabilisation des acteurs de la société**, notamment de l'entreprise moderne, jugée de plus en plus intenable voire dangereuse par les Etats. Cette déresponsabilisation à l'égard des autres acteurs de la société a rendu **nécessaire un encadrement juridique des entreprises afin de renforcer leur responsabilité sociale**, d'abord vis-à-vis de **leurs financiers**. Les besoins en capitaux des entreprises modernes rendent nécessaire la mise en place d'un rapport de confiance entre l'entreprise et les financiers, alors que les institutions correspondant à ce nouveau capitalisme ne sont pas encore créées. De nombreux scandales (la faillite de l'Union Générale en 1882 qui a inspiré « L'Argent » d'E. Zola, l'affaire du canal de Panama dix ans plus tard ...) et de nombreuses crises (celle débutant en Europe en 1873 par exemple) caractérisent cette période (la IIIème république pour la France)

· **La responsabilité des entreprises est donc être encadrée par la mise en place d'une série d'institutions** imposées par les Chambre de Commerce et d'Industrie qui développent, par exemple, le rôle des tribunaux de commerce, et par l'Etat qui régule la dimension financière des sociétés à partir de 1807 (la loi de 1867 aboutissant finalement à la création de la Société Anonyme telle qu'on la conçoit aujourd'hui). Dans ce cadre, la responsabilité des actionnaires est limitée aux apports et le droit des faillites précisent la responsabilité des entrepreneurs en cas de cessation de paiements (création, par exemple, en 1889 du processus de liquidation judiciaire).

2/ Une plus grande responsabilité vis-à-vis aussi des salariés grâce au droit du travail : du paternalisme vers l'Etat social ouvrier

· **Le paternalisme patronal s'inscrit dans la tradition de la charité chrétienne mais c'est aussi un moyen de contrôler les ouvriers et d'éviter les révoltes sociales face à un monde ouvrier de plus en plus uni et sensible aux nouvelles idéologies socialiste et marxiste.** En effet, aux côtés du paternalisme patronal, l'autoprotection ouvrière permet la mise en place des sociétés mutuelles et fraternelles, espace d'autoprotection fondé sur la mise en commun des ressources pour une solidarité face aux risques.

· **L'Etat ouvrier (ou Etat-social) apparaît en Allemagne avec Bismarck pour contrer la montée des revendications socialistes.** A partir de 1883, le modèle inventé par Bismarck repose sur la **création d'assurances sociales obligatoires** : ciblée sur les ouvriers, obligatoire, financée par des cotisations assises sur les salaires et une contribution similaire de l'employeur, gérée de manière autonome par les partenaires sociaux et garantissant une protection contre une série de risques spécifiques. Initialement prévus pour les seuls ouvriers du secteur minier, en 1913, les assurances sociales se diffusent en faveur de l'ensemble des catégories d'ouvriers et des employés (1913).

- L'assurance sociale symbolise :

- La reconnaissance que la société industrielle est productrice de risques spécifiques pour une classe particulière de bas salaires (accident du travail, maladie, impotence due à l'âge, chômage). C'est pour cette raison que le financement doit être partagé par les salariés et les patrons et les caisses d'assurances cogérées.
- La nouvelle implication de l'Etat dans la vie sociale pour donner aux travailleurs une sécurité sociale tout en préservant l'autonomie des partenaires sociaux. C'est donc le passage d'un ordre paternaliste à un ordre de réciprocités encadré par l'Etat. Cette rupture bismarckienne reflète une nouvelle lecture de la société moins en termes d'oppositions pauvres-riches qu'en termes d'opposition de classes.

- Le modèle bismarckien se diffuse dans toute l'Europe et même aux Etats-Unis et en Amérique latine dès la fin du XIXème siècle. Cette réglementation est globalement acceptée par le patronat qui s'inquiète de la fusion des classes ouvrières en une classe ouvrière dont le pouvoir de mobilisation et d'opposition grandit avec la naissance des syndicats.

II/ L'ENTREPRISE DANS LE REGIME DE CROISSANCE DU CAPITALISME ADMINISTRE (1914-1980)

A/ ETAT-PROVIDENCE ET COMPROMIS FORDISTE

1/ Le compromis fordiste atteint son apogée sous les Trente Glorieuses

· **A partir de 1945, le capitalisme administré est en rupture totale avec le capitalisme concurrentiel du XIX^{ème} siècle.** Jusqu'aux années 1970, les pays occidentaux connaissent une croissance soutenue, une intervention économique de l'Etat décisive (Etat-providence) et un système productif intensif au progrès technique multiplicateur, créateur de très nombreux emplois industriels mais aussi tertiaire en raison de la concentration de l'entreprise créatrice de nombreux métiers du tertiaire, engendrant une forte demande qui porte et auto-entretient la croissance. Pour répondre à cette forte demande, de nouvelles structures de masse se développent avec le soutien décisif des pouvoirs publics qui investissent dans la modernisation économique et dans les investissements démographiques afin de stimuler et d'orienter les besoins croissants de consommation.

2/ Le compromis fordiste : l'OST moyennant un plus juste partage de la valeur ajoutée pour les salariés et une nette amélioration de leurs conditions de vie

. Le « fordisme » est emprunté à l'Ecole de la régulation, d'influence keynésienne. Son objectif est d'abord d'expliquer la croissance et les crises à partir d'une approche macroéconomique, fortement critique envers l'équilibre spontané des marchés. Mais la firme reste le cadre privilégié à l'intérieur duquel se construisent et se déconstruisent les comportements salariaux et sociaux qui structurent les processus d'accumulation propres aux divers régimes de croissance et, donc, les rapports sociaux dominants de la société. Le « fordisme » est un mode d'organisation d'un système économique et social dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Le système productif est le tayloro-fordisme qui se traduit par une division très poussée du travail qui le déqualifie mais est accepté par les travailleurs car il permet la hausse des salaires.** La consommation de masse se développe. Les contrats de travail deviennent collectifs. L'Etat contribue à la progression et la garantie du pouvoir d'achat.

- **Les formes de la concurrence :** passage d'une concurrence ouverte et dure à **des situations d'oligopole ou de monopole.** Forte concentration des entreprises induite par la production fordiste. Les besoins énormes de financement donnent une place privilégiée au capitalisme financier.

- **Les formes monétaires :** abandon de la contrainte métallique (couverture-or de la masse monétaire) au profit d'un système axé sur l'abondance de crédit. Hausse du pouvoir de la banque centrale.

- **Le rôle de l'Etat :** passage d'un Etat gendarme à un Etat providence. Le poids économique de l'Etat s'accroît par l'excroissance de dépenses publiques. L'Etat s'investit pleinement dans le domaine social en prenant en charge la solidarité et le dialogue social (négociations salariales tripartites) tout en garantissant les compromis qui en résultent.

- **L'insertion dans l'économie mondiale :** forte ouverture des économies nationales. Développement du libre-échange en parallèle de la croissance supra-nationale des entreprises. L'internationalisation des échanges de marchandises s'accompagne du développement de flux financiers et monétaires que les Etats finissent par ne plus contrôler.

B/ L'ERE DES CONGLOMERATS : FIRMES EN U ET FIRMES EN M (A. CHANDLER)_ANNEXE 3

1/ Les firmes ont changé de structure entre 1945 et les années 1960 : de la firme en U à la firme en M

. La théorie de la firme U et de la firme M est due à l'historien américain Alfred Chandler (1918-2007). Analysant l'évolution organisationnelle des firmes dans *La main visible des managers*, 1977, Chandler observe que la transformation fondamentale des firmes réside dans leur changement de structures : **elles sont passées progressivement d'une forme unitaire (firme en U) à une forme multidivisionnelle (firme en M).**

- **Des années 1900 aux années 1960 : la forme U (comme unitaire) est dominante.** Elle se caractérise par une forme hiérarchique centralisée et une séparation étanches des fonctions bien définies, fondé sur un système fonctionnel centralisé. La direction est entourée des départements fonctionnels et est séparée des unités opérationnelles. Les départements ont à charge une fonction spécifique et ils sont dirigés par des spécialistes du domaine concerné. Les profils de carrière évoluent au sein de chaque spécialité (production, marketing). L'objectif d'une telle organisation est de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser la production. Elle est adaptée aux exigences de 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. En outre, sa structure connaît trois problèmes principaux : le processus d'innovation peut difficilement se mettre en œuvre à cause de la séparation des fonctions, l'évaluation des départements est compliquée car ils ne sont pas identifiés comme des centres de profit, enfin, la centralisation de la décision risque d'entraîner une perte de contrôle lorsque les flux informationnels augmentent. Certaines firmes en U parviennent à leurs limites productives et ne sont plus en mesure de satisfaire correctement les demandes : délais de livraison plus longs, défauts de fabrication liés à des rythmes de production trop élevés (cadences infernales) etc. Des tensions apparaissent entre les conditions de travail et les exigences d'une population désormais mieux éduquée et plus urbanisée. **Les compromis sociaux antérieurs se fragilisent.** De

nombreuses entreprises adoptent des réformes organisationnelles pour répondre à ces difficultés : assouplissement de la hiérarchie, diversification des activités et réorganisation interne et adoptent le passage à la « forme M ».

- **Des années 1960 aux années 1970/1980 : la firme en M (comme multidivisionnelle) est dominante.** Elle est la plus adaptée à un contexte d'avancée rapide des innovations technologiques et à la croissance de la demande des consommateurs pendant la seconde moitié du XXe siècle. Elle est aussi plus efficace au fur et à mesure que les firmes diversifient leurs activités. La forme M (comme multidivisionnelle) se caractérise par une série de divisions travaillant ensemble et dont la coordination est assurée par une direction générale. Aussi, dès qu'une firme élargit ses activités ou que son environnement devient instable, il devient souhaitable d'envisager le passage à la forme M.

2/ Les firmes en M (1960-1970) permettent la troisième vague des fusions d'entreprises mais ne résistent pas aux changements macroéconomiques qui s'accroissent dans les années 1970.

. **Les Firmes en M pour la période des années 1960-1970, correspondant à la troisième vague de fusions qui se déroule dans les années 1960-1970. Elle a un caractère plus international.** Les États-Unis en restent les principaux acteurs, mais les Européens commencent à s'en mêler, stimulés par la création du Marché commun en 1957. Aux États-Unis, le durcissement de la législation antitrust en 1950 (par l'amendement Celler-Kefauver au Clayton Act de 1914), rend désormais quasiment impossibles les concentrations horizontales. **La plupart des fusions deviennent alors conglomerates.** La structure conglomerate est très prisée par les managers, qui estiment que grâce à la structure divisionnelle (« firme M » de Chandler), la gestion simultanée de secteurs d'activité très différents est possible. Elle est aussi très prisée en Bourse à cette époque, car jugée facteur de réduction des risques dans la conjoncture instable des années 1960 et 1970, où les entreprises américaines commencent à ressentir la concurrence européenne et bientôt japonaise. Les secteurs les plus concernés sont les secteurs dits « matures », dont la technologie s'est diffusée et qui sont à terme menacés de déclin face à la concurrence : aéronautique, textile, automobile... En Europe, la libéralisation des échanges, qui commence en 1958, change la donne. Les fusions-acquisitions sont une réponse à la concurrence qui se développe à l'échelle de la CEE (Communauté économique européenne). On observe, en France, une politique de constitution de « champions nationaux » avec l'aide de l'État : Usinor-Wendel-Sidelor, Aérospatiale, CGE-Alsthom, Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, des opérations de fusions à la fois horizontales et de diversification.

. Mais au tournant des années 1970, de nouveaux éléments de crise changent l'environnement macroéconomique des entreprises. Aux exigences nouvelles des consommateurs/ travailleurs, s'ajoutent le ralentissement de la croissance, l'inflation, le chômage, la baisse de la demande et de la productivité mais aussi la nouvelle concurrence des émergents, notamment asiatiques. **Les firmes en U et M, tournées vers la production de masse uniformisée sont déclassées.** Les entreprises doivent se réinventer pour faire face à ce nouvel environnement, beaucoup plus concurrentiel : différenciation des produits pour mieux répondre aux besoins de la demande, innovations, élévation de la qualification de la main-d'œuvre, transformation des systèmes hiérarchiques. **Ce sont les grandes entreprises japonaises qui réalisent les premières grandes innovations organisationnelles étudiées par l'économiste Masahiko Aoki (modèle J).** Elles donnent à l'économie japonaise une avance en matière de productivité et des avantages comparatifs décisifs dans un contexte d'internationalisation accélérée des échanges (voir annexe 4 et cours 2)

A/ LES ENTREPRISES S'ADAPTENT A UN NOUVEAU REGIME DE CROISSANCE : LE CAPITALISME MONDIALISE

1/ La mondialisation des économies entraîne l'affirmation des firmes multinationales qui l'impulsent en retour

. Le retour en force des idées néolibérales dans les pays occidentaux a entraîné une libéralisation des échanges et des capitaux. Ce mouvement a fortement contribué à l'élargissement des marchés, à la modification des règles de la concurrence et du financement des entreprises. Afin de renouer avec leur rentabilité, les grandes entreprises ont dû procéder à de profonds bouleversements organisationnels et managériaux. Le financement des changements a entraîné le retour en force des actionnaires, notamment les investisseurs institutionnels de la finance (les « zinzins ») dans la propriété des entreprises. Il s'agissait de se financer sur de l'épargne préalable afin de ne plus alimenter l'inflation (les taux relevés par les Banques Centrales décourageaient de toute façon le financement par l'emprunt et les profits des entreprises étaient trop bas pour financer les changements). Dans les firmes où les nouveaux propriétaires viennent de la finance, on passe de la gouvernance managériale (où les managers détenaient la réalité du pouvoir et la stratégie était industrielle) à une gouvernance actionnariale (où les managers appliquent les décisions des actionnaires dont la stratégie est financière). Les entreprises où l'Etat reste encore actionnaire majoritaire conserve une gouvernance managériale, dite de codécision (voir cours 3).

. **Pour s'internationaliser, la firme a dû procéder à de profonds bouleversements organisationnels : la firme doit créer de nouveaux métiers à très forte qualification (tertiaire supérieur) qui ne sont pas directement liés à la production ; la firme procède à son internationalisation par étapes afin qu'une partie de la gestion qui se fait désormais à distance n'alourdisse pas ses coûts.** Lorsqu'elle est *globalisée*, cad le processus d'expansion internationale est achevé ou en voie d'achèvement, son but n'est plus la gestion du transfert des avantages comparatifs, mais la **rationalisation du réseau constitué par leurs filiales**. Les FMN doivent concilier la recherche d'avantages à l'échelle mondiale et les contraintes des demandes nationales, les réglementations des Etats dans lesquels elles sont implantées. **C'est le « management paradoxal » = une tension permanente entre global /local.** Le « global » est la réalité économique internationalisée et le « local » correspond à la territorialité des systèmes politiques et culturels.

→ Selon Paul Krugman, cette nouvelle division internationale des processus productifs, la mondialisation des échanges et la globalisation financière redistribue en permanence les gagnants et les perdants de la mondialisation.

2/ A partir des années 1980, les économies développées sont devenues des économies de services entraînant la tertiarisation massive des entreprises

. Comment expliquer la tertiarisation massive des entreprises dans les pays développés ? La tertiarisation de l'économie débutée sous les Trente Glorieuses s'impose à partir des années 1980. Elle se retrouve à l'échelle des entreprises. En France, les entreprises de services représentent 80% du total des entreprises, la quasi-totalité de la création d'entreprises et près de 60 % de la valeur ajoutée brute des entreprises. Certaines de ces entreprises sont à haut contenu technologique et scientifique et leur nombre est en constante augmentation.

- Toutes les entreprises de production de biens ont massivement développé les services intégrés pour deux raisons.

- il a fallu **créer des emplois tertiaires pour encadrer les activités de production.**
- **l'évolution des systèmes productifs des entreprises industrielles reposent désormais sur des machines-outils et des robots** qui réalisent directement les tâches de montage et d'assemblage des produits. Les fonctions des personnels des ateliers de production, pour l'essentiel des **techniciens qualifiés ou ingénieurs de production**, consistent au contrôle et à la maintenance des lignes de production. Ces personnels rendent donc des services techniques recensés dans les entreprises parmi les cadres moyens ou supérieurs.

. La tertiarisation des entreprises a entraîné **leur externalisation et la désindustrialisation des territoires où elles étaient historiquement implantées.**

- Les stratégies nouvelles des entreprises de production se sont engagées dans une logique de désindustrialisation dans les territoires développés par la délocalisation de leurs activités productives, soit vers des pays où la main-d'œuvre est abondante et bon marché, soit vers des pays riches pour bénéficier de l'environnement économique et l'accès à des marchés dynamiques.

- Les stratégies nouvelles des entreprises de production ont ciblé la rationalisation du processus productif et un recentrage sur leur cœur de métier, source d'identité et de différenciation dans le cadre d'une concurrence accrue. De ce fait, de nombreuses activités qui jusqu'ici avaient été intégrées au processus de production dans le cadre des entreprises très concentrées ont été externalisées. **Cette externalisation est la cause principale de l'explosion du nombre de PME spécialisées dans le service aux entreprises. Ces PME sont en situation de sous-traitance pour les TGE.** Entre 1980 et 2015, les transferts liés à l'externalisation s'élèvent à 500 000 emplois, soit 22% des pertes totales d'emplois dans l'industrie. Mais attention !! ces emplois, en sortant des entreprises de production classées dans le secteur secondaire, ont simplement glissé vers le secteur tertiaire dans lequel sont classées les entreprises de service.

3/ Les entreprises sont désormais engagées dans l'économie de la connaissance

. Jusqu'à dans les années 1980, la croissance économique dépendait des ressources disponibles en capital technique, en matières premières, en sources d'énergie et en main-d'œuvre. Tous ces points restent essentiels aujourd'hui MAIS ils ne sont plus suffisants pour garantir l'efficacité d'une entreprise. C'est désormais la connaissance et les savoirs engagés au sein des systèmes productifs, financiers et commerciaux que dépendent les avantages compétitifs des entreprises. En somme, **c'est la capacité à innover, à produire des idées et des concepts nouveaux qui est devenue la principale source de dynamisme économique des entreprises.**

. Dans le fonctionnement actuel des entreprises, **les actifs immatériels dans la création de valeur des entreprises sont absolument centraux.**

- L'économie de la connaissance se répand dans les systèmes productifs, distributifs et de gestion des entreprises (RD, innovations, amélioration du capital humain). Elle contribue à la hausse de la productivité par l'enrichissement du capital humain, à la hausse de la qualité et/ou à la création de nouveaux services, à la démultiplication des possibilités d'aller au-devant de la demande. Cette économie de la connaissance est donc un vecteur central de transformation des entreprises.

- **La généralisation des TIC** dans les entreprises est une révolution industrielle car elles transforment les entreprises et accompagnent les nouvelles stratégies des firmes qui peuvent ainsi **bouleverser la structure des marchés actuels notamment avec leur numérisation qui est probablement le phénomène le plus spectaculaire.** C'est la naissance de **l'économie des plateformes¹ (ANNEXE 5).**

→ **Sans relever forcément de l'économie plateforme, le passage au numérique s'impose à toutes les entreprises** et implique des coûts élevés, ce qui ne place pas toutes les entreprises sur un pied d'égalité et justifie la nécessité d'aides publiques au financement (surtout pour les TPE-PME).

. L'activité économique des firmes ne consiste plus en la réalisation d'une allocation optimale de ressources matérielles et humaines extérieures à l'entreprise (soit les inputs). **L'entreprise doit de plus en plus produire des ressources immatérielles.** Cette autoproduction d'actifs immatériels par les entreprises représente **un stock de connaissances qu'elles peuvent accumuler et exploiter pour améliorer le rapport qualité/prix des biens et des services produits** à destination de la demande. Attention, cette stratégie d'autoproduction d'actifs n'est suivie par l'entreprise que si les gains supplémentaires réalisés sur le marché sont supérieurs aux coûts de l'autoproduction de ces mêmes gains.

	INVESTISSEMENTS	ACTIFS
Immatériel technologique	RD ; investissements en logiciels et TIC	Brevets, savoir-faire ; dessins et modèles ; logiciels
Immatériel tourné vers la clientèle	Publicité ; communication	Propriété littéraire et artistique ; marques
Immatériel organisationnel	Education et formation continue ; dépenses de marketing	Capital humain ; fichiers clients et fournisseurs ; culture managériale ; modalités organisationnelles et de production

B/ LE RENOUVEAU DES PME DANS LES ANNEES 1970

1/ Importance et diversité des PME depuis les années 1970

. Dans les années 1970, Ernest F. Schumacher dans son ouvrage « Small is beautiful » évoquait le retour à une société à taille humaine en soulignant notamment le retour en force des petites et moyenne entreprises.

- **Les petites entreprises hyper innovantes** sont au cœur des 3^{ème} et 4^{ème} RI.

- La pesanteur bureaucratique des très grandes entreprises fortement concentrées des Trente Glorieuses pèse sur leur réorganisation. La troisième révolution industrielle voit ainsi **la réhabilitation des PME considérées comme mieux adaptées au nouveau contexte de la concurrence** (plus grande souplesse donc plus réactives et plus créatives). C'est une rupture importante car depuis 1945 notamment, on assistait à la consécration de la grande entreprise perçue par les hommes politiques comme la plus performante pour assurer la croissance.
- **Les petites entreprises hyper innovantes sont au cœur des secteurs de pointe fondent la 3^{ème} RI puis la 4^{ème} RI** (les TIC dans les années 1970 puis les NTIC à partir des années 1990, les biotechnologies, la domotique...). Ces PME permettent **une « révolution des services »** et deviennent **des leaders mondiaux par croissance interne et externe** comme Capgemini (Grenoble, 1967). Outre l'équipement informatique, de nombreuses PME ont été des entreprises de conseil.

¹ Les plateformes dévorent le monde | Groupe Caisse des Dépôts (caissedesdepots.fr)

- Elles offrent une nouvelle localisation stratégique, loin de la logique des bassins de main-d'œuvre ou des matières premières et énergétiques. L'objectif est de **développer à des « économies d'agglomérations » en cumulant les externalités positives** : qualité de l'environnement pour les travailleurs ; présence de centres de recherches aux côtés des entreprises dont le personnel est désormais constitué de cadres supérieurs (ingénieurs), pôles juridiques, bancaires à proximité, axes de communication parmi les plus modernes (autoroutes, lignes ferroviaires à grande vitesse et aéroport). Obj : stimuler les innovations et donc la croissance. C'est le sens de la « Sun Belt » des années 1970 aux EU (notion aujourd'hui dépassée) ou encore de la création du premier technopôle en France avec Sophia-Antipolis en 1973. Michael Porter résume cet environnement d'externalités positives réciproques sous le terme de « **cluster** » (1990) ; en France, création de « pôles de compétitivité » lancée autour des années 2000 reprend cette logique.

→ Attention ! Depuis les années 2000, la restructuration des TGE et la présence sur le marché des anciennes PME devenues des FMN réduisent la possibilité pour une petite entreprise hyper innovante de s'imposer durablement sur le marché. En général, les entrepreneurs réussissent soit dans une « niche » en raison de l'hyper-spécificité de l'actif développé, soit intègrent avec leur entreprise une FMN, soit vendent leur entreprise (leurs actifs) à une FMN.

- **Les petites entreprises de services aux entreprises** : l'explosion quantitative des TPE- PME à partir des années 1980-1990 vient surtout des nouvelles stratégies d'externalisation des très grandes entreprises pour se recentrer sur leur cœur de métier. De nombreuses fonctions tertiaires comme la restauration, la sécurité, le nettoyage mais aussi la comptabilité, le marketing, la logistique etc. sont désormais assurées par des PME qui sont liées par contrat à la grande entreprise. Cette externalisation des activités liée au « downsizing » des TGE explique l'explosion du secteur tertiaire. Ces PME deviennent d'importantes sous-traitantes des grands groupes, y compris pour l'apport d'une main d'œuvre très qualifiée qui vient renforcer les équipes internes des TGE. Elles offrent la flexibilité nécessaire à la TGE dont l'activité varie selon la conjoncture (il suffit de rompre les contrats de sous-traitance en cas de baisse de l'activité). Lorsque les grandes entreprises impulsent la création de PME sous-traitantes, on parle d'essaimage.

Ce recentrage sur leur cœur de métier a entraîné la reprise des activités initialement intégrés dans la TGE par des TPE-PME qui se sont créées et travaillent en contrat de sous-traitance.

- **Aux côtés des 2 premiers types de petites entreprises représentatives de l'économie moderne, se trouvent les petites entreprises aux activités traditionnelles, parfois en déclin** (entreprises de l'artisanat, petits commerces de centre-ville, sociétés de services à la personne, de jardinage, d'entretien, de la restauration, d'hôtellerie indépendante, etc.)

. Aujourd'hui, les TPE et des PME occupent une place considérable dans le tissu productif des sociétés développées. C'est 99%μ des entreprises de l'Union Européenne et du Japon, et 99,5% des entreprises des Etats-Unis (les PME sont définies comme des unités productives regroupant entre 1 et 500 personnes). Elles sont présentes dans tous les secteurs d'activités et fournissent l'essentiel des emplois.

2/ Les atouts des PME

. **Les atouts des PME sont indéniables** et le « small is beautiful » d'E.F. Schumacher toujours d'actualité. L'origine de leur dynamisme réside surtout dans **leur flexibilité** leur permettant une grande réactivité face à la conjoncture mais aussi aux changements technologiques et organisationnels. Le tableau est de Redouane Barzi, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », Revue innovations, n°35, 2011/2.

Dimensions de l'agilité	Facteurs d'agilité	Attributs	
Proximité (relationnelle, culturelle, géographique, hiérarchique)	Flexibilité	<i>Orientation « ressources humaines »</i>	Formations continues Personnel polyvalent Mobilisation facile des ouvriers Participation du personnel Fortes relations interpersonnelles Très bonne communication dirigeant/personnel Equipes interentreprises
		<i>Ambitions raisonnables</i>	Investissement prudent Taille raisonnable de l'entreprise Production flexible (zéro stocks, flux tendus)
	Différenciation	<i>Orientation « clients »</i>	Bon relationnel Fidélisation Services irréprochables
		<i>Orientation « créativité »</i>	Nouveaux produits Création des besoins - clients
	Réactivité	<i>Engagement « délais »</i>	Délais courts de production et de livraison Rapidité dans la satisfaction des clients
		<i>Stratégies souples</i>	Orientations non formalisées Orientations à moyen terme

3/ Mais des PME qui restent soumises à quatre principaux problèmes

- . Des problèmes de financement : les banques commerciales, notamment françaises, n'ont pas une culture du risque entrepreneurial très développé, refusent de prêter aux PME. Ces PME rencontrent des difficultés pour accéder aux marchés financiers malgré la création d'Alternext.
- . Des problèmes de visibilité de la part des hommes politiques. Elles restent totalement dépendantes de la bonne santé économique de leurs clients, surtout celles qui sont en situation de sous-traitance. Leurs difficultés trouvent peu d'écho d'un point de vue médiatique, d'où une faible mobilisation des pouvoirs publics à leur égard. Le taux de mortalité des PME est ainsi très élevé.
- . Des problèmes de recrutement car l'embauche d'un nouveau salarié peut remettre en cause la bonne marche de l'entreprise s'il ne fait pas l'affaire. De nombreux patrons de petites PME trouvent que les contrats à durée indéterminée sont donc trop risqués pour être signés dès l'embauche.
- . Des liens de coopération avec les TGE qui relèvent en général de la dépendance. L'activité de la majorité des PME dépend de la bonne santé économique des firmes pour lesquelles elles travaillent, et donc de leur intégration au sein de la concurrence mondiale dont les PME bénéficient (hausse du nombre de contrats) mais aussi peuvent en pâtir (prédilection d'une société étrangère par la firme pour fournir le service).