

Chapitre 11 – Les transformations de l’entreprise depuis le 19^{ème} siècle

Objectifs : Il s’agira de présenter l’entreprise, organisation centrale de l’activité, mais aussi d’étudier plus largement l’importance des organisations s’inscrivant dans l’évolution des sociétés contemporaines.

Commentaires : les entreprises sont à l’origine des mutations du système productif en même temps qu’elles sont transformées par les évolutions économiques et sociales. L’analyse de la place des entreprises dans les révolutions industrielles doit permettre de mettre en exergue leur rôle moteur dans l’émergence des nouveaux modes productifs.

Plan du cours :

1 – Les organisations productives sous l’Ancien-Régime

2 – Révolution politique et 1^{ère} révolution industrielle donnent naissance aux premières entreprises

3 – La seconde révolution industrielle et l’essor de la grande firme moderne à partir de la fin du 19^{ème} siècle

4 – A partir des années 1970, la transition numérique et la mondialisation modifient en profondeur les firmes

1 – Les organisations productives sous l’Ancien-Régime

1.1 – Les manufactures royales : un travail forcé

Document 1 – Mercantilisme et manufactures royales

Le mercantilisme est une appellation donnée au 18^{ème} siècle par les libéraux pour désigner l’idéal économique qui les précédait, idéal forgé dès le moyen âge. (...) Pour comprendre le mercantilisme, il faut partir de la conception de l’époque selon laquelle les richesses étant en quantité fixe, il importe d’en attirer le plus possible, non pas par la création, mais en prenant aux autres. Le concept de croissance est inconnu, car (...) la durée d’une vie humaine est trop courte pour s’apercevoir de changements matériels, même en période de prospérité. Si la taille du gâteau reste la même dans l’esprit des gens, la seule solution pour accroître sa part est de prendre aux voisins. Ainsi, le mercantilisme est proche d’une véritable guerre économique que se livrent les nations pour s’enrichir. Il confond également la possession de métaux précieux avec la richesse, et ne voit pas la monnaie pour ce qu’elle est : un simple moyen des échanges. Adam Smith aura beau jeu de montrer que seules les capacités de production d’un pays font sa prospérité, et non le montant de ses réserves en or ou argent. Les mercantilistes font ainsi la confusion entre la richesse de l’Etat et celle du pays. Leurs préoccupations sont avant tout fiscales : comment faire rentrer de l’argent dans les caisses du Trésor. Les préceptes en matière d’intervention publique résultent de ces idées : il est indispensable de dégager un excédent de la balance commerciale pour faire rentrer l’or et l’argent. Pour cela, il faut freiner les importations par une politique protectionniste, mais aussi par une politique de production nationale qui permettra en plus de développer les exportations. Il faut former des compagnies commerciales pour ne pas dépendre des autres pays pour les denrées coloniales et coloniser des terres nouvelles pour étendre les ressources nationales. (...) La politique suivie par Colbert représente la version la plus achevée des pratiques mercantilistes. Le colbertisme marquera durablement l’esprit français en matière économique, aux coins du protectionnisme, du centralisme et du dirigisme. La politique industrielle est évidemment la plus fameuse et la mieux réussie avec la création des manufactures qui forment la première ossature de l’industrie française. Tant publiques que privées, le pays en compte environ quatre cents à la fin du siècle, dans des domaines variés. Comme leur nom l’indique le travail est manuel (*manus facere*) mais elles rassemblent de nombreux ouvriers, embauchés sous la contrainte et soumis à une discipline de caserne. L’Etat contrôle tout, y compris les procédés de fabrication et les normes de qualité. Des corps d’inspecteurs et de juges des manufactures sont créés pour veiller à l’application des règles. Elles bénéficient en échange de toutes les largesses publiques : subventions, prêts, exemptions fiscales et surtout marchés réservés dans leur domaine particulier de production. Comme les corporations, elles jouissent d’un véritable monopole.

Jacques Brasseur « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Collection U, Armand Colin, 2013

1.2 – Les corporations de métiers : un travail réglé

Document 2 – Les systèmes des corporations médiévales

Le développement des corps de métier accompagne l'essor des villes et l'extension des relations monétaires au 11^{ème} siècle. La spécialisation accrue permet des productions de meilleure qualité et les corporations sont au départ des institutions progressives et efficaces, comme par exemple les communautés de drapiers des Flandres (...). Elles obtiennent auprès des autorités locales l'exclusivité pour un type de production et le monopole sur un marché donné, en échange du versement d'impôts, mais aussi d'un droit de regard sur leur activité qui sera le prélude à une réglementation stricte par l'Etat dans le but de défendre les consommateurs. Il s'agit d'assurer une « honnête » production à qualité constante, des prix « justes » et garantir des pratiques loyales. On ne peut concevoir à l'époque que la liberté des prix et la concurrence puissent aboutir à ces résultats. Les prix, les salaires, les techniques et les horaires sont réglementés, avec un détail qui ira croissant. Les lieux de vente sont tous répertoriés et la réclame est interdite. L'accès à la profession est limité et le nombre d'artisans également : les corporations sont des professions fermées. Elles vont défendre les intérêts de leurs membres, organiser la solidarité, l'entraide, la fourniture de capitaux. Une hiérarchie stricte (apprenti, compagnon, maître) y règne et des traditions solides, des rites de passages élaborés (chef d'œuvre) s'y forment.

Tout cela n'empêche pas les conflits : avec les ouvriers indépendants travaillant en marge des règles des corporations ; entre corporations, car les domaines respectifs se chevauchent souvent ; plus tard entre manufactures et corporations ; et enfin à l'intérieur d'une corporation, car la sécurité d'emploi n'empêche pas les revendications, ni même parfois les grèves. Toutefois ces cas restent l'exception et la relative paix sociale au Moyen âge est la contrepartie d'un système routinier qui peu à peu freinera le progrès technique.

Avec le développement du grand commerce, les corporations de marchands se distingueront progressivement des corporations d'artisans. Les marchands fournissent les matières premières et réexportent les productions, ils sont à l'origine d'un capitalisme commercial, plus entreprenant et puissant que les corporations de producteurs, auxquels ils imposent peu à peu leurs conditions. La lutte entre les deux types de corporations et les exigences des artisans qui entendent maintenir leurs privilèges, pousseront les marchands à chercher des producteurs dans les campagnes non réglementées. C'est une première forme de délocalisation et en même temps la naissance du putting-out system et de la proto-industrialisation.

Jacques Brasseul « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Collection U, Armand Colin, 2013

1.3 – Le travail de la terre : un travail forcé

Document 3 – Travail réglé et travail forcé sous l'Ancien-Régime

La première caractéristique du travail dans les sociétés modernes est d'être un travail libre. Avant la Révolution française, le travail est un travail soit forcé, soit réglé. La fin de l'Ancien Régime est donc une étape essentielle dans la place que donne la société au travail. La société d'Ancien Régime est une société d'ordres, chaque ordre étant affecté à des tâches qui lui sont propres : le premier ordre est celui des *oratores* (les clercs qui sont au service de Dieu), le second celui des *bellatores* (les seigneurs qui sont dévolus au service des armes) et enfin le troisième, celui des *laboratores*, c'est-à-dire ceux qui travaillent, au sens propre du mot. Dans ce type de société, le travail possède une utilité sociale, mais il est confié aux *laboratores* qui se situent tout en bas de la hiérarchie sociale. Le travail est donc dénué de toute reconnaissance, de toute dignité sociale. Cette absence de reconnaissance s'inscrit dans une double dimension : matérielle (la faiblesse des revenus tirés du travail) et symbolique (l'activité manuelle est dévalorisée). Comme l'écrit Robert Castel « Le travail est ainsi à la fois une nécessité absolue et une condition sociale d'indignité extrême ». Cette division des tâches au sein de la société d'Ancien Régime conduit à développer une véritable police des pauvres, chargée de mettre au travail ceux qui ne travaillent pas. La législation en lien avec le travail est purement coercitive. Le travail est du travail forcé. Par exemple, dans ce monde encore agricole, les paysans qui cultivent une terre qui ne leur appartient pas doivent du travail « gratuit » aux propriétaires, qui s'appelle la corvée. Ceux qui fuient ce travail forcé, les vagabonds, sont sévèrement punis parce qu'ils cassent la chaîne des dépendances et remettent en cause l'ordre social. Dans les villes, en plein essor à la fin du haut moyen âge, les liens féodaux se sont néanmoins distendus et le travail manuel a gagné en reconnaissance. Des corporations de métier (que l'on appelle alors les guildes et les jurandes) apparaissent. Elles s'appuient sur des réglementations particulièrement contraignantes - on parle

alors de travail réglé - mais à la différence du travail rural, elles fournissent un cadre protecteur et le travail y est moins méprisé. Dans cette société d'Ancien Régime, co-existent au sein des *laboratores*, des maîtres compagnons qui possèdent leurs propres outils de production et des formes de salariat, prémodernes, qui regroupent ceux qui vendent leur travail pour vivre. Travail forcé et travail réglé ont un point commun : le travail n'est pas libre.

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier « *Travail et emploi en France au 21^{ème} siècle* », Bréal, 2018

1.4 – L'émergence d'une proto-industrie

Document 4 – Les marchands manufacturiers et le développement du « putting out system »

Le putting-out system, c'est-à-dire les industries rurales, s'est développé parce que les campagnes ne subissaient pas les contraintes de la réglementation corporative et que la main d'œuvre y était bon marché et plus docile. L'état des techniques explique aussi cette délocalisation depuis les villes car on utilise le bois, les cours d'eau et le vent comme sources d'énergie. Le système correspond à la transformation des matières premières en produits manufacturés dans des lieux dispersés, à domicile, c'est-à-dire dans les foyers paysans qui utilisent un outillage rudimentaire. L'ancienne industrie est surtout celle de la laine qui garde une prééminence jusqu'à la fin du 18^{ème} siècle, une activité familiale, décentralisée à l'extrême et conjuguée au travail de la terre, où « *les patrons étaient plus nombreux que les ouvriers* » (Mantoux). La deuxième activité de ce type est celle qui concerne les articles en métal comme les outils, armes, serrures, horloges, pièces de bateaux, charrettes et charrues, ustensiles ménagers, ... c'est-à-dire la petite métallurgie.

Le putting-out system fonctionne grâce au marchand-manufacturier qui collecte la production auprès des familles pour la vendre en ville, paye les producteurs, contrôle la qualité, et fournit les matières premières dont il reste propriétaire. Peu à peu le fabricant tombe sous la domination du marchand capitaliste qui lui avance les fonds, les produits bruts et l'outillage, et il deviendra un salarié, sans cependant être encore soumis à la discipline de l'usine. Les salaires à la pièce baissent au fur et à mesure que la dépendance vis-à-vis du *merchant-manufacturer* s'accroît, formant un « *système d'exploitation impitoyable* » (Mantoux), le fameux *sweating system* d'avant la révolution industrielle.

Jacques Brasseul « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Collection U, Armand Colin, 2013

Document 5 – La proto-industrialisation permet de faire face à l'accroissement de la demande

L'organisation de la production manufacturée dans les villes mêmes, sous forme des organisations de métiers (guildes, jurandes, corporations), deviendra progressivement un **obstacle à l'extension du marché**, du fait des multiples réglementations et de l'absence de concurrence. Les corporations représentaient un progrès à l'époque de l'économie domaniale fermée, au début du Moyen Âge, mais elles deviennent un frein par la suite. Si « l'air de la ville rendait libre » au Moyen Âge, c'est l'air des campagnes qui joue ce rôle pour les entreprises à partir du 16^{ème} siècle avec ce que l'on appelle le putting-out system, parce que les réglementations urbaines corporatistes et étatiques n'y ont pas cours.

Jacques Brasseul « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Collection U, Armand Colin, 2013

2 – Révolution politique et 1^{ère} révolution industrielle donnent naissance aux premières entreprises

2.1 – Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Document 6 – L'entreprise comme institution cardinale du capitalisme (François Perroux)

L'entreprise n'est pas une unité de production quelconque. Dans toutes les formes d'organisation (socialisme, artisanat, économies fermées), les personnes et les choses sont groupées en petits ensembles, subordonnés à une même direction qui se propose au maximum un résultat jugé avantageux. Une confusion bien inutile est répandue par certains interprètes qui placent toutes ces unités de production sur le même plan, sans discerner en chacune ses traits propres. L'entreprise présente divers caractères qui permettent de la concevoir et la reconnaître sans ambiguïté.

Elle ne combine pas des facteurs de la production considérés en nature et elle ne se propose pas d'obtenir un produit considéré en nature. Elle combine le prix des facteurs de la production et elle tend à obtenir un produit évalué lui-même en termes de prix. La combinaison technique n'est qu'un moyen de la combinaison

économique. (...) L'optimum économique seul est décisif, non le maximum technique. Par-là, l'entreprise se situe dans le cycle indirect de l'échange (facteurs, marché des facteurs, achat des facteurs, vente du produit, marché du produit) et non dans le cycle parfois appelé direct ou élémentaire (besoin-nature) ; ce dernier est presque négligeable dans les sociétés évoluées.

L'entreprise combine des facteurs de production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché. Elle ne tend pas immédiatement et principalement à satisfaire les besoins de ses membres. Elle s'oppose sous ce rapport à diverses unités de l'économie agricole où des économies fermées de villa et de domaine avaient pour objectif principal d'assurer la subsistance de leurs membres. Pourvu qu'elle puisse vendre son produit au coût ou au-dessus du coût l'entreprise est satisfaite. Elle répond à l'appel des besoins solvables sur le marché ; elle se conforme à la hiérarchie de leur solvabilité et non à celle de leur urgence appréciée en termes de laboratoire ou par référence à la morale d'un groupe.

L'entreprise combine techniquement et économiquement des facteurs de production qui lui sont apportés par des agents distincts de l'entrepreneur. Ce sont les travailleurs salariés. Ce sont les capitalistes prêteurs. Tandis que l'exploitation artisanale sous ses formes originaires implique combinaison de facteurs qui, pour la plupart sont fournis par l'artisan lui-même, l'entreprise n'apparaît que lorsque le marché des facteurs de production lui fournit une partie substantielle ou la plus large part du travail et du capital qu'elle emploie.

Les calculs et les paris économiques par lesquels l'entreprise met en œuvre une combinaison productive, sont rattachés à un même patrimoine. Le patrimoine est l'ensemble juridique et économique de valeur par référence auquel ces calculs et ces paris revêtent un sens. Il donne son unité à l'entreprise à établissement multiple. L'avantage que, comme toute unité de production, l'entreprise s'efforce de porter au maximum n'est autre que son revenu monétaire net ou profit. Pour subsister, l'entreprise doit au minimum couvrir tous ses coûts y compris le profit normal qui maintient l'entrepreneur à sa place et sans lequel il ne poursuivrait pas son activité. Elle prospère lorsque le profit super-normal culmine.

Avec l'ensemble de ces caractéristiques, l'entreprise est le microcosme capitaliste, l'institution cardinale du capitalisme.

François Perroux, *Le capitalisme*, Collection QSJ, PUF, 6^{ème} édition, 1968 (1948)

2.2 – Les limites d'une structure productive décentralisée

Document 7 – Les limites de la proto-industrie

Mais l'évolution du système proto-industriel butait sur des limites, qui conduisirent à l'industrialisation : il ne pouvait répondre à une demande sans cesse croissante. Cette dernière aurait supposé une extension de la main d'œuvre sur une aire de plus en plus vaste, où les coûts de transport se seraient accrus, les délais rallongés et la vitesse de rotation du capital ralentie. Le profit n'aurait pu que décroître. En outre, la dispersion de plus en plus forte n'aurait plus permis le contrôle de la qualité et la surveillance de la main d'œuvre. Des fraudes indétectables étaient déjà pratiquées (alourdir, par exemple, la laine avec du sel) ; des matières premières étaient détournées par les tisserands pour se constituer une clientèle indépendante ou vêtir leur famille. Le coût marginal de la production aurait ainsi brutalement augmenté à partir d'un certain seuil de dispersion. La solution était de concentrer la main d'œuvre dans un même local pour la surveiller, et d'augmenter la production non plus par une extension toujours plus grande de la quantité de travail, mais par une hausse de la productivité du travail qui supposait le machinisme et le progrès technique.

Patrick Verley, *La Révolution industrielle*, Folio Histoire, Gallimard, 1997

2.3 – Le travail devient libre : la fin du travail forcé et du travail réglé

Document 8 – La révolution française permet l'émergence d'un marché du travail

La Révolution (ndlr française) est avant tout politique et bourgeoise (...). Les principes du libéralisme, aussi bien politiques qu'économiques, sont appliqués par les révolutionnaires. Ils se substituent aux principes corporatistes et mercantilistes, issus du Moyen Âge et de l'Ancien Régime.

La suppression totale des douanes intérieures en 1790-1791 permet de créer un marché national. La libre circulation des hommes et l'unification des poids et des mesures complètent cette liberté nouvelle.

Le décret d'Allarde de 1791 établit la liberté d'entreprendre : les corporations, les manufactures et les grandes Compagnies de commerce voient leurs monopoles et autres privilèges abolis. Chacun est désormais libre de lancer n'importe quel type d'activité industrielle ou commerciale s'il dispose des capitaux pour le faire. Les

réglementations portant sur la production, normes, qualité, méthodes de fabrication, sont également supprimées.

La loi Le Chapelier assure en 1791 la liberté du travail. Elle abolit toutes les réglementations du travail existantes et interdit les coalitions ouvrières ou patronales, de même que la grève. L'idée des législateurs était de libérer l'économie de toutes les contraintes de type médiéval et empêcher le retour des corporations. Par la suite, cette loi est devenue un instrument de répression sociale jusqu'à son abolition en 1884. Le premier Empire crée en outre le livret ouvrier en 1803 qui renseigne l'employeur sur le passé du travailleur. Un marché libre du travail remplace les anciennes protections et sécurités d'emploi issues des corporations du Moyen Âge, système plus dynamique et encourageant la mobilité des travailleurs, mais dans lequel ils sont exposés à l'exploitation, à la misère et au chômage, sans aucune protection.

Jacques Brasseul « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Armand Colin, 2013

Document 9 – La fin du travail forcé et réglé

Les premiers libéraux s'opposent aux conservateurs qui souhaitent garder une société d'ordres. Pour les libéraux, une société d'hommes libres et égaux devant la loi n'est pas condamnée à être une société du chaos (argument mis en avant par les conservateurs qui déplorent la disparition des liens traditionnels). Bien au contraire : parce que les hommes sont libres, ils vont, par le travail et les revenus qui en découlent, rechercher en permanence leurs intérêts individuels, et cette quête individualiste sera le moteur du bien-être collectif et de la prospérité. C'est le sens de la métaphore de la main invisible utilisée par Adam Smith (1776). Dans une société libérale, la place des individus n'est pas assignée, point sur lequel Alexis de Tocqueville insistera dans *De la démocratie en Amérique* (1835), et la structure sociale devient le reflet de la place que chacun occupe dans la division du travail. Avec le libéralisme, le travail n'a pas seulement une utilité sociale, il possède désormais une utilité individuelle : il procure des revenus qui permettent aux travailleurs d'être autonomes et il les positionne dans la hiérarchie sociale. En mettant fin au travail forcé et réglé, la Révolution fait de ceux qui travaillent (les *laboratores*) des membres de la société à part entière. Ils ne se trouvent donc plus en marge de la société mais dedans. La suppression des privilèges féodaux (1789) fait disparaître le travail forcé, et les lois d'Allarde et le Chapelier (1791) interdisent les corporations et le travail réglé. Le travail libéré de la tutelle prend alors deux formes : soit les travailleurs sont propriétaires de leurs moyens de production (de la terre et/ou des capitaux) et ils vendent le résultat de leur production dans le cadre d'une relation commerciale (c'est la continuité des artisans de métiers mais sans le cadre des corporations), soit les travailleurs ne sont pas propriétaires de leurs moyens de production et ils vendent à des employeurs, la seule chose qu'ils possèdent, à savoir, leur travail. Cette vente se fait grâce à un contrat commercial, qui est à cette époque le contrat de louage : le salarié loue son travail à la journée. La relation contractuelle est promue par les penseurs libéraux car elle est l'expression des choix et des libertés individuelles, puisque comme le note le Code civil Napoléon (1804) « Le contrat fait la loi des parties ». En s'appuyant dorénavant sur la liberté du contrat, le salariat prend sa forme moderne : celle du travail libre. Jacques Freyssinet parle d' « *invention du travail* ».

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier « *Travail et emploi en France au 21^{ème} siècle* », Bréal, 2018

2.4 – Du marchand-manufacturier au producteur-manufacturier : l'apparition de l'entrepreneur innovateur

Document 10 – L'entrepreneur innovateur de la 1^{ère} révolution industrielle

Au départ de l'industrie, notamment dans le textile, les investissements nécessaires étaient relativement faibles. (...) Paul Bairoch (...) estime que, pour mettre un actif au travail dans l'Angleterre de 1800, il fallait un capital de départ équivalent à un salaire masculin moyen de quatre à cinq mois (...). (...) En vendant une exploitation agricole moyenne, on pouvait disposer de ressources nécessaires au montage d'une entreprise. Et comme la possibilité d'autofinancement était forte le nouvel entrepreneur avait de bonnes raisons de croître de lui-même. D'où l'émergence d'une classe nouvelle d'entrepreneurs, notamment ceux qui avaient mis au point des outils nouveaux ou étaient en mesure d'améliorer ceux qu'ils utilisaient. C'est particulièrement vrai dans le textile dont il ne faut pas oublier qu'il restera jusqu'au milieu du 19^{ème} siècle l'industrie majeure : jusqu'en 1860 le quart de l'emploi industriel se situera dans l'industrie cotonnière.

Michel Drancourt, *Leçons d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours*, Collection Major, PUF 2002 (1998)

Document 11 – L'entrepreneur schumpétérien

Chaque agent économique mène son économie aussi bien qu'il le peut. Sans doute il ne satisfait jamais idéalement à ses propres intentions, mais à la fin sous la pression d'expériences qui mettent un frein ou poussent de l'avant, il adapte sa conduite aux circonstances qui, en règle générale, ne se modifient ni brusquement ni tout d'un coup.

[Mais] tandis que dans les voies accoutumées l'agent économique peut se contenter de sa propre lumière et de sa propre expérience, en face de quelque chose de nouveau il a besoin d'une direction. [...] *Pour cette raison*, l'exécution de nouvelles combinaisons, [autrement dit l'innovation], est une fonction particulière, un privilège de personnes bien moins nombreuses que celles qui extérieurement en auraient la possibilité, et souvent de personnes à qui paraît manquer cette possibilité. Pour cette raison les entrepreneurs sont un type particulier d'agents [...] Les caractéristiques de la fonction d'entrepreneur sont : une manière spéciale de voir les choses, et ce, non pas tant grâce à l'intellect [...] que grâce à une volonté, à la capacité de saisir des choses tout à fait précises et de les voir dans leur réalité ; la capacité d'aller seul et de l'avant, de ne pas sentir l'insécurité et la résistance comme des arguments contraires ; enfin la faculté d'agir sur autrui. [...]

On voit maintenant pourquoi nous avons attaché tant d'importance au fait d'exécuter de nouvelles combinaisons [c'est-à-dire d'innover] et non au fait de les trouver ou de les inventer. La fonction d'inventeur ou de technicien en général, et celle de l'entrepreneur ne coïncident pas. Leurs actes et les qualités nécessaires pour les accomplir diffèrent. [...]

La tâche d'entrepreneur est très spéciale : celui qui peut la résoudre, n'a pas besoin d'être sous d'autres rapports ni intelligent, ni intéressant, ni cultivé, ni d'occuper en aucun sens une "situation élevée" ; il peut même sembler ridicule dans les positions sociales où son succès l'amène par la suite. Par son histoire, il est hors de son bureau typiquement un parvenu, il est sans tradition, aussi est-il souvent incertain, il s'adapte, anxieux, bref il est tout sauf un chef. Il est le révolutionnaire de l'économie.

J. A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, 1912

Document 12 – Les entrepreneurs innovateurs dans le secteur du textile au 19^{ème} siècle

Le Lancashire, autour de Manchester, est le centre de l'industrie avec les premières filatures mécanisées. Elles concurrencent peu à peu les importations de cotonnades indiennes, grâce à une baisse continue des prix et une amélioration de la qualité. De 50 000 heures pour filer 100 livres de coton en Inde par exemple, on passe à 2000 heures en Angleterre avec les nouvelles machines puis 300 heures à la fin du 18^{ème} siècle et 135 heures vers 1825. La consommation explose et les producteurs manuels indiens seront peu à peu éliminés du marché mondial.

La première invention est celle de la navette volante par John Kay en 1733. C'est un métier à tisser semi-mécanique qui permet à un tisserand de faire le travail de deux grâce à un renvoi automatique de la navette. L'invention vient pourtant trop tôt et la *flying shuttle* ne sera appliquée au tissage que vers 1760. Elle ne fait alors qu'accroître la pénurie de fil, véritable goulet d'étranglement de l'industrie. En effet, le filage se fait à la main et la production ne suffit pas à alimenter la demande des tisserands.

Une première machine à filer efficace est mise au point par James Hargreaves en 1764. C'est la *spinning jenny* qui multiplie la productivité par 8, puis par 16. On compte environ 20 000 *jennies* en 1778, mais le fil obtenu reste trop fragile et les étoffes doivent être mélangées de coton et de lin.

En 1769, une étape nouvelle est franchie avec la machine à filer hydraulique (*waterframe*) de Richard Arkwright qui produit un fil solide et nécessite une énergie externe, la roue à eau. Le *waterframe* implique une fabrique avec des centaines d'ouvriers et ne peut être employé à domicile. C'est un jalon important dans le passage du *putting out* au *factory system*. La machine à vapeur lui est appliquée en 1785. Arkwright fera fortune, il s'agit d'un des premiers entrepreneurs-innovateurs du capitalisme industriel.

Le progrès décisif ne vient qu'en 1779 avec la *mule jenny* de Samuel Crompton, machine intermédiaire qui peut produire un fil fin comme la *jenny* et assez résistant comme celui du *waterframe*, ce qui permet de tisser des tissus entièrement en coton. « Pour la première fois on obtenait un produit supérieur en qualité à celui du fabricant indien » (Deane). Les mules sont actionnées par la nouvelle forme d'énergie et les filatures de grande taille se multiplient à Manchester (2 en 1782, 52 en 1802). En 1811, le partage des trois inventions dans le nombre total de broches employées dans le pays pour le filage est le suivant : 3 % pour la *spinning jenny*, 6 % pour le *waterframe* et 91 % pour les mules.

Le problème de l'insuffisance du fil était résolu et l'accroissement de la production entraîne alors la multiplication des tisserands à domicile qui connaissent un véritable âge d'or entre 1760 et 1810. Cependant, dans ce secteur aussi la mécanisation est en cours, même si elle ne devient effective que plus tard. Un métier à tisser mécanique (*power loom*) est mis au point en 1785 par Edmund Cartwright, fonctionnant avec une machine à vapeur dès 1789. L'invention mettra du temps à se diffuser et restera surtout confinée à un stade expérimental avant d'être améliorée vers 1820, ce qui entraînera la disparition inexorable des tisserands manuel, malgré des révoltes luddites.

Le développement de l'industrie textile entraîne celui de la chimie car il faut blanchir, imprimer et colorer les tissus, et les produits chimiques remplacent les produits et les méthodes traditionnels. La principale invention pour le textile, adoptée très vite outre-Manche, est celle du Français Claude Berthollet de blanchiment au chlore en 1784, qui remplace les procédés anciens d'étendage au soleil.

Les textiles traditionnels connaissent beaucoup moins d'améliorations que le coton. (...) Mais l'essentiel reste le succès phénoménal du coton qui connaît des taux de croissance élevés accompagnés de baisse des prix et de diffusion de produits de qualité. Du fait de sa réussite, il représente un cas d'école des mérites de la mécanisation (Deane) et influence tous les autres secteurs, ce qui permet de vaincre les oppositions à l'extension du machinisme.

Jacques Brasseur « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Armand Colin, 2013

2.5 – Le *factory system*

Document 13 – Le *putting-out system* pose les bases du *factory system* (F. Mendels)

Pour F. Mendels, la proto-industrialisation a suscité des conditions favorables à l'industrialisation. Par une meilleure utilisation de l'espace et du temps, elle a débloqué le système ancien qui limitait la croissance démographique. Dans la plupart des cas (...) elle eut pour conséquence d'abaisser l'âge au mariage et d'augmenter la fécondité et la natalité. Comme ils étaient très tôt mis au travail, les enfants contribuaient vite à accroître le revenu familial. (...) La proto-industrie aida aussi au développement d'une agriculture commercialisée, et donc globalement à la croissance économique régionale. D'autre part son extension résultait du développement des marchés intérieurs et extérieurs. C'est dans cette dynamique de croissance démographique, économique et commerciale que la transition vers l'industrie moderne allait se faire. La proto-industrie en apportait aussi les moyens. Elle a permis une accumulation de capital dans les mains des marchands entrepreneurs qui souvent investirent dans les premières usines. Elle a contribué à former une classe d'entrepreneurs, compétents en matière commerciale et technique. Si dans le West Riding ou la Rhénanie, tous les fondateurs d'entreprises étaient d'anciens *putters out*, dans d'autres régions, la filiation, bien que moins systématique, était aussi perceptible. Enfin, la proto-industrie a constitué une classe semi-prolétaire dans une organisation qui fut la première à contrôler la main d'œuvre industrielle et à donner régularité et discipline au travail.

Patrick Verley, *La Révolution industrielle*, Folio Histoire, Gallimard, 1997

Document 14 – La concentration des moyens de production en un même lieu

Le nouveau mode de production (*factory*) se caractérise par la concentration et le contrôle des travailleurs, une taille et un volume de production plus importants, la division du travail, la mécanisation, et une source d'énergie nouvelle, le charbon. Le salariat se répand et les relations employeurs/employés, maîtres/ouvriers, en conflit dans le partage du produit du travail, forment un des aspects essentiels du capitalisme industriel. Au lieu de payer à la pièce comme dans l'ancien système, ce qui revient à contrôler la production, l'output, parce que l'entrepreneur ne peut surveiller le travail fourni à domicile ni les matières premières utilisées, il payera maintenant à l'heure ou à la journée, parce qu'il peut contrôler le temps de travail des salariés. Il maîtrise les flux de consommations intermédiaires, il contrôle les inputs, à l'inverse du système précédent. Cela permet la régularité et l'homogénéité de la production et le paiement à la pièce disparaît progressivement avec la généralisation des usines. De plus, l'unité de production devient la firme seule, et elle se différencie de l'unité de consommation, le foyer, contrairement au système domestique où elles étaient confondues, ce qui implique un changement radical dans les modes de vie annonçant les sociétés modernes.

Jacques Brasseur « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Armand Colin, 2013

Document 15 – Le changement technique comme condition permissive du *factory-system*

C'est le changement technique qui est à l'origine du *factory system*, car la nouvelle forme d'énergie, la machine à vapeur, est mobile, il n'est plus nécessaire de placer les industries à la campagne près des cours d'eau et des forêts pour disposer de matières premières et d'énergie. On peut concentrer la production près des lieux de consommation (c'est-à-dire des villes qui, en plus fournissent la main d'œuvre), et économiser sur les coûts de transport, tout en augmentant la productivité par une organisation plus rationnelle qui exploite toutes les possibilités de la division du travail. Mais le schéma de la grande entreprise mécanisée reste l'exception au 18^{ème} siècle et aussi pendant la plus grande partie du 19^{ème} où la petite industrie est générale. Dans l'activité la plus mécanisée, le coton, les entreprises autour de Manchester ont en moyenne 250 ouvriers vers 1840. Il en va de même dans les secteurs mécaniques et métallurgiques.

Jacques Brasseur « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Armand Colin, 2013

2.6 – Une gouvernance familiale et des entreprises de petite taille : la grande firme existe au 19^{ème} siècle mais demeure une exception

Document 16 – La concentration des entreprises au 19^{ème} siècle, notamment dans le textile

L'entreprise industrielle est difficile à définir, et donc aussi sa taille moyenne, car des formes différentes de production coexistaient. Les formes héritées du capitalisme commercial perduraient massivement : une industrie rurale de type proto-industriel encore très vivace dans le textile, en particulier dans le tissage du lin et de la laine, et une industrie urbaine à domicile, ouvriers individuels ou petits ateliers sous la dépendance d'un marchand ou d'un fabricant, comme dans la fabrique lyonnaise ou la rubannerie à Saint-Etienne. Quant aux formes nouvelles de travail mécanisé, elles opposaient un très grand nombre de petites et moyennes entreprises à quelques géants industriels, pour l'époque du moins. Mais ces derniers (Krupp par exemple en Allemagne dans la sidérurgie) étaient des exceptions. (...)

Aussi bien en Grande-Bretagne qu'en France ou en Allemagne, l'entreprise moyenne était petite (...) Dans le textile l'enquête française de 1861-1865 donne une moyenne de 10,6 ouvriers par établissements, légèrement supérieure à la moyenne générale de 9,6. Les entreprises étaient plus grosses dans le coton que dans la laine, et a fortiori que dans le lin ou la soie. La filature s'était mécanisée plus vite que le tissage, et la taille moyenne y était plus grande, mais avec des différences régionales. (...)

La concentration avait progressé lentement. Vers 1840-1844, la taille moyenne des filatures de coton françaises était de 230 ouvriers en Alsace, de 100 dans le Nord, de 80 en Seine inférieure. Après 1860, elle augmenta un peu plus, mais lentement encore, par suite de la crise cotonnière et de la dépression de 1867. Elle pouvait se faire de deux façons, soit par grossissement de quelques entreprises, répondant par l'investissement aux difficultés, soit par élimination de petits établissements, plus vulnérables aux fluctuations conjoncturelles. Le premier cas s'observe dans le Haut-Rhin, où, entre 1856 et 1869, le nombre de filatures passa de 53 à 43, mais où le nombre moyen de broches¹ crût de 18 400 à 24 000 : les métiers anciens étaient remplacés par des métiers *self-acting*. En revanche dans le Nord et en Normandie, la concentration progressa entre 1859 et 1869 par élimination. Dans l'arrondissement de Lille, pour un nombre de broches à peu près équivalent, le nombre d'établissement diminua de 43 à 30. (...) Parallèlement, les difficultés accroissaient la concentration financière, comme dans le cas de la maison alsacienne Herzog, qui en 1870 possédait ou louait huit filatures et autant de tissages, ou comme pour la maison de commission Vaucher de Mulhouse, qui en profita pour prendre des participations dans de nombreuses entreprises fragiles financièrement.

En Alsace, par exemple, se trouvaient les plus gros établissements intégrés comme Dolphus Mieg (3 000 ouvriers en 1867) ; leur nombre n'augmenta plus à partir de 1830. (...) L'efficacité économique de la grande taille ne paraissait donc guère prouvée : la moyenne entreprise semble aussi performante. (...) La grande entreprise était plus lourde à gérer, et la proportion d'employés non productifs augmentait. Les firmes intégrées faisaient des économies internes sur les coûts d'achat et de transport, mais supposaient un équilibre entre filature et tissage qui permettait plus difficilement de répondre aux sollicitations des marchés. L'entreprise moyenne, plus souple, répondait mieux à leurs fluctuations, en particulier au niveau de la variété des produits.

¹Les broches sont des navettes pour tapisserie sur métier à tisser vertical, construite en bois tourné, ont à une extrémité une pointe et à l'autre un renflement en forme de boule pour empêcher le fil de glisser. (source wikipédia)

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

Document 17 – L’entreprise familiale : un frein à la concentration (I)

Le patronat textile préférerait sans doute conserver à l’entreprise une taille limitée de peur de perdre le contrôle familial : sa réticence à adopter la forme de la société anonyme en est un indice. Si les profits par unité étaient importants, l’entrepreneur, ayant déjà acquis une belle fortune, était plus soucieux de transmettre son entreprise à ses enfants que de se risquer dans son développement. (...) L’intérêt des entrepreneurs individuels n’était pas obligatoirement favorable à la croissance en général.

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

Document 17 – L’entreprise familiale : un frein à la concentration (II)

Les entreprises du 19^{ème} siècle sont très majoritairement des sociétés de personne, c’est-à-dire des sociétés dans lesquelles le patrimoine de l’entreprise se confond avec celui de son (ou de ses) propriétaire(s). La forme la plus répandue est la société commerciale : société en commandite en France, *Kommanditgesellschaft* en Allemagne, *Corporation in Commendam* ou *limited partnership* en Angleterre. Dans l’immense majorité des cas, l’entrepreneur est un commerçant et, à ce titre, il porte toujours la responsabilité illimitée des dettes de l’entreprise et il en répond par ses biens personnels. Dans l’esprit du libéralisme, il paraissait normal que les biens de l’entrepreneur et ceux de l’entreprise ne soient pas distincts et que l’entrepreneur-individu et l’entreprise-individu, génétiquement et financièrement confondus forment un seul corps. L’entreprise reste la créature de l’entrepreneur, comme un enfant celle de son géniteur. L’économie est considérée comme une affaire privée, personnelle, inextricablement liée au fondateur et à sa famille. C’est pour cela que nous appellerons « fondateur-entrepreneur » l’idéal-type du dirigeant, dont la légitimité est personnellement liée à l’acte de création initiale de l’entreprise et qui transmet cette dernière à ses héritiers. Le risque économique, mais aussi social et politique, pris par l’entrepreneur est réel. Par son capital et son travail, il exerce une activité déterminante qui permet à l’entreprise d’exister. (...)

A la tête de l’entreprise, le patron (...) est en devoir d’agir non pour son intérêt personnel, mais pour assurer la continuité de la famille, la pérennité de l’entreprise et l’emploi des salariés dont il est responsable. (...) Enfants, neveux et cousins tiennent des postes clés. Les entreprises ont un nom de famille et s’appelle Krupp, Wendel, Rockefeller ou Cadbury. (...)

Le dirigeant doit maintenir l’indépendance, mot clé du gouvernement familial. La famille entend demeurer « maîtresse chez elle », ce qui suppose qu’elle gère la croissance avec un actionariat fermé ou contrôlé, et qu’elle organise des jeux d’alliances (souvent matrimoniales) avec des familles amies. Les marges de manœuvre stratégiques sont diminuées d’autant et le sentier de croissance de l’entreprise est fortement contraint par cet impératif. Il faut donc trouver les marchés et conduire les investissements qui ne remettent pas en cause une croissance essentiellement autofinancée ou compatible avec un endettement tolérable. L’exercice de la force entrepreneuriale est clairement contenu par le cadre familial qui impose à l’entrepreneur des ressources limitées.

P.-Y. Gomez, H. Korine, *L’entreprise dans la démocratie*, De Boeck, 2009

3 – La seconde révolution industrielle et l’essor de la grande firme moderne à partir de la fin du 19^{ème} siècle

3.1 – La recherche d’économies d’échelle

Document 18 – La seconde révolution industrielle

La seconde Révolution industrielle débute dans les années 1870-1880. Elle s’appuie principalement sur la chimie, le moteur électrique et le moteur à explosion (développement de l’automobile). L’électricité en est la principale énergie motrice, mais le rôle du pétrole ne cesse de se développer. Elle implique un nombre croissant de pays européens, ainsi que les Etats-Unis, le Canada et le Japon.

D’après A. Beitone et alii, *Economie, sociologie et histoire du monde contemporaine*, Collection U, Armand Colin, 2013

Document 19 – Une concentration forte et rapide dans les mines et la métallurgie

Dans les mines et la métallurgie, la taille moyenne était plus élevée et la concentration fut plus rapide. Mais si Anzin ou le Creusot étaient énormes, ils coexistaient avec de nombreux petits établissements. En 1861-1865, la taille moyenne dans les mines de Charbon de la Loire était de 330 ouvriers, dans la métallurgie de 192. Dans la métallurgie de transformation, le petit atelier dominait. Mais, entre 1845 et 1860, du fait des progrès

techniques et de l'ampleur des commandes ferroviaires, les grands établissements sidérurgiques fondés auparavant grossirent très vite par autofinancement, et un mouvement de concentration s'affirma. Le groupe Chatillon-Commentry, fondé en 1854, alliait concentration financière horizontale et verticale : il comprenait les houillères de Montluçon et leur chemin de fer, les hauts fourneaux de Montluçon, La Guerche (...), les usines d'Imphy, de Fourchambault et de la Pique, ainsi qu'une dizaine d'usines rurales.

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

Document 20 – Cette forte concentration dans les mines, la métallurgie et les activités de la 2nde RI s'explique par l'importance des coûts fixes

La première grande vague de concentrations est intervenue à la veille de la seconde révolution industrielle dans les dernières années du 19^{ème} siècle. Déjà, la première révolution industrielle avait été marquée par « *le passage de l'atelier à l'usine* » selon l'expression de Paul Bairoch, c'est-à-dire la naissance de la *factory system*. D'ailleurs, une des premières définitions de la révolution industrielle donnée par Paul Mantoux en 1905 insiste sur ce caractère en indiquant qu'« *au point de vue technique la révolution industrielle consiste dans l'usage et l'invention de procédés permettant d'accroître constamment la production ; au point de vue économique, la révolution industrielle est caractérisée par la constitution des grandes entreprises dont le fonctionnement, au lieu d'être un fait exceptionnel, tend à devenir la forme normale de l'industrie* » (...). C'est dire que la concentration intervient naturellement avec la naissance de l'économie industrielle mais qu'elle est liée à une conjonction de facteurs dont il est difficile de déterminer la prédominance. La concurrence pure et parfaite suppose la décroissance des rendements d'échelle. **Or, la révolution industrielle et les innovations techniques dans la sidérurgie ou plus tard dans la chimie, vont créer des activités plus capitalistes, c'est-à-dire qui intègrent une quantité relative plus importante de capital fixe. Ainsi, le seuil de rentabilité de ces équipements, c'est-à-dire le niveau de production à partir duquel la production devient rentable augmente-t-il, ce qui provoque la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Lors de la première industrialisation, celle du textile, l'investissement nécessaire était faible car les machines s'apparentaient davantage à des « jouets mécaniques » (expression d'Ernest Labrousse) qu'à des procédés sophistiqués. Dans la sidérurgie au contraire, le procédé de la fonte au coke inventé par Darby implique la construction de hauts fourneaux et donc la production d'une quantité minimum d'acier pour rendre l'investissement rentable.** (...) On se retrouve donc ici dans un **processus de concentration** avec une forte probabilité que le marché soit constitué de seulement quelques entreprises, c'est-à-dire un marché oligopolistique. Historiquement, Marx et Engels voyaient dans la constitution des compagnies de chemin de fer le signe d'une concentration croissante de l'industrie.

Jean-Marc Huart, *Stratégie des entreprises et efficacité économique*, collection Thèmes et Débats, Bréal, 2014

Document 21 – Les différentes dimensions de la concentration

La concentration est un processus d'accroissement de la taille de l'entreprise qui aboutit au cours du temps au contrôle d'une part croissante du marché par une ou plusieurs d'entre elles. Il existe de nombreux indicateurs de mesure de la concentration comme l'évolution du nombre de firmes sur un marché donné, l'évolution du chiffre d'affaires des grandes entreprises ou bien encore l'évolution des effectifs des grandes entreprises. La concentration peut se réaliser par croissance interne (accumulation de capital sans réduction du nombre de firmes concurrentes) et/ou par croissance externe (opérations de rachat de firmes notamment par fusions-acquisitions) ou enfin par une réduction du nombre d'entreprises à la suite de sorties du marché (faillites).

- **la concentration technique** : il s'agit d'agrandir l'espace de production pour y concentrer plus de machines et de travailleurs. Grâce au développement de la division du travail, on peut faire des économies d'échelle. Le recul de l'atelier et le passage au *factory system* traduisent le développement de la concentration technique, qui accompagne souvent la concentration économique (ici, c'est la taille de l'établissement qui augmente) ;
- **la concentration économique** : elle conduit à l'augmentation de la taille des établissements en tant qu'entités juridiques (cela peut passer par l'augmentation de la taille des établissements existants mais aussi par l'augmentation du nombre d'établissements d'une entreprise). Par *croissance interne*, la firme crée en son sein de nouvelles activités de production (en développant celles qui existent déjà ou en les diversifiant). Par *croissance externe*, l'entreprise prend contrôle d'autres entreprises préexistantes (fusion entre deux entreprises, absorption d'une entreprise par une autre) ; il peut aussi s'agir de la création d'une co-entreprise ou joint-venture par deux entreprises, c'est-à-dire d'une filiale commune.

Cette concentration peut prendre plusieurs formes. Il s'agit de concentration horizontale lorsque les entreprises contrôlées se situent au même stade de production, c'est-à-dire qu'elles fabriquent un même produit ou groupe de produits. On parle, en revanche, de concentration verticale quand les entreprises contrôlées interviennent en amont (l'intégration s'oriente vers les sources d'approvisionnement en matières premières) ou en aval (l'intégration s'oriente vers la fabrication de produits finis ou leur distribution). Quant à la concentration conglomérale, elle consiste à réunir sous un même pouvoir des activités qui n'ont guère de lien entre elles. Elle conduit à une augmentation de la taille de l'entreprise qui diversifie son activité, mais elle n'obéit plus à une logique de produits (elle ne concerne plus ni les concurrents, ni les fournisseurs, ni les distributeurs) elle répond à des préoccupations financières (en diluant les risques) ;

- mais stricto sensu on parle de **concentration financière** quand la propriété se concentre sans modifier le nombre ou la taille des entreprises, le but étant la rentabilité du groupe. La société-mère peut ne pas avoir d'activités productives propres et se contenter de gérer ses participations dans les autres sociétés qui sont juridiquement indépendantes (holding). Les entreprises du groupe peuvent aussi être liées par des participations croisées.

D'après A. Beitone et alii, *Economie, Sociologie et Histoire du monde contemporain*, 2013

Document 22 – Une concentration des entreprises plus affirmée chez les *followers*

Il est souvent d'usage de considérer le 19^{ème} siècle comme celui du libéralisme. Pourtant, d'après l'analyse d'Alexander Gerschenkron (1962) plus un pays arrive tardivement dans l'industrialisation, plus l'Etat intervient dans l'économie. Le Japon, qui connaît la Révolution Meiji à partir de 1868, en est un bon exemple. L'Etat crée, à partir de 1872, des entreprises de grande taille : manufacture de soie, de coton, de laine, de papier, des verreries, De sorte qu'il possède, en 1880, environ 54 entreprises industrielles. A partir de 1880, devant des difficultés budgétaires importantes, il est amené à privatiser ces entreprises en les confiant à des grandes familles qui forment les Zaibatsu. (...) En Allemagne, la concentration est encouragée par l'Etat afin que l'économie nationale soit en mesure de concurrencer d'autres nations. Par ailleurs, les besoins en capitaux liés aux évolutions technologiques vont amener des transformations de la forme juridique des entreprises. L'Angleterre assouplit la législation qui interdit les sociétés de capitaux par actions dès 1825 et la rend totalement caduque en 1855. En Prusse, les Sociétés Anonymes qui permettent un apport considérable de capitaux en multipliant le nombre de propriétaires, sont autorisées partiellement en 1843. Le capitalisme allemand sera d'ailleurs durablement marqué par l'existence de participations croisées des banques dans les entreprises industrielles de grandes tailles. Les entreprises comme Siemens, dont la propriété est familiale, doivent progressivement, devant la forte concurrence, se transformer en SA. En France, face aux fortes résistances du monde de la Haute Banque notamment, c'est-à-dire des banques d'affaires organisées autour d'un capitalisme familial, la loi sur les sociétés anonymes n'intervient qu'en 1867, ce qui exerce une influence sur la taille des entreprises qui sera longtemps plus modeste que celle des entreprises de ses voisins.

Jean-Marc Huart, *Stratégie des entreprises et efficacité économique*, collection Thèmes et Débats, Bréal, 2014

Document 23 – Un exemple : une forte concentration des firmes en Allemagne

Les formes d'intégration technique et financière le plus poussées se rencontrèrent précocément en Allemagne. Dans la Ruhr, la liaison entre les mines, la métallurgie, la construction mécanique, la banque et le réseau commercial apparût dès le début de la révolution industrielle (...). J. Kocka, utilisant le modèle de Gerschenkron, pense que cette précocité fut sans doute une réponse aux retards des structures allemandes et à leurs déficiences. Il n'y avait guère de réseaux commerciaux préétablis : les industriels durent distribuer eux-mêmes leurs produits ; la recherche de la clientèle était ainsi une des tâches majeures de Krupp dans les années 1840, et dès les années 1850 des services commerciaux apparurent dans les grandes entreprises. Le capital étant difficile à réunir : l'interpénétration entre banque et industrie fut précoce et la forme de société anonyme se développa très vite. Comme les marchés étaient trop étroits pour permettre une spécialisation poussée, comme dans la construction mécanique, les entrepreneurs auront tendance à multiplier la gamme de leurs produits. Enfin, comme les transports étaient mauvais, les entreprises décentralisées et les fournisseurs peu nombreux, les entreprises cherchèrent à se rendre indépendantes de ces derniers en intégrant vers l'amont. Après 1873, avec les difficultés dues à la dépression, qui conduisit à la recherche de débouchés extérieurs, ces traits allaient

se confirmer (concentration cartellisation, bureaucratisation) et mener à des formes de capitalisme organisé qui annonçaient le 20^{ème} siècle.

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

Document 24 – La concentration des entreprises au tournant du 20^{ème} siècle (I)

La concentration des entreprises est un phénomène commun aux pays industriels à la fin du 19^{ème} siècle, même si elle prend une ampleur plus grande en Allemagne et aux États-Unis avec les cartels et les trusts. Les industries traditionnelles comme le bois, le mobilier, l'édition, le vêtement (...) rassemblent l'essentiel des petites entreprises tandis que les activités industrielles nouvelles (chimie, mécanique, ciment, papier, ...) sont concentrées dans des groupes géants.

Les trusts américains contrôlent à la fin du siècle 60 % de la production de papier du pays (...), 81 % de la chimie (...), 85 % du pétrole. En 1860, 19 sociétés fabriquaient des locomotives, mais en 1900 deux entreprises seulement contrôlent la production. (...) Dans les services également, la concentration progresse de façon spectaculaire : le transport, les assurances, la finance et les banques voient des firmes dominantes opérer à l'intérieur et intervenir de plus en plus à l'échelle internationale.

Le capitalisme de petites unités se transforme en un capitalisme à tendance monopolistique ou oligopolistique à la fin du 19^{ème} siècle. Mais cela ne signifie pas paradoxalement une réduction de la concurrence, car les régions et les pays étaient jusque-là relativement isolés. L'insuffisance des transports laissait subsister une foule de petits monopoles locaux. Cette fragmentation des marchés est détruite par les chemins de fer et l'ouverture des frontières. La lutte acharnée que se livrent les firmes géantes américaines à la fin du siècle témoigne que l'ère des trusts n'est pas celle des monopoles endormis sur un marché protégé. Les guerres de prix, les faillites spectaculaires, les fusions et rachats dramatiques caractérisent cette période. Sous l'effet des économies d'échelle et des progrès techniques, les prix baissent à long terme et même dans les secteurs contrôlés par les trusts (...).

La concentration s'explique par la volonté des entreprises d'éviter les effets de la concurrence pour leurs profits, mais aussi par les contraintes techniques des nouvelles industries (les investissements sont énormes et il faut produire sur une grande échelle pour réduire les coûts unitaires et financer la recherche). Il y a également la nécessité d'affronter les firmes étrangères sur un marché devenu mondial : seules les entreprises de grande taille pourront établir un réseau international de ventes. Les crises successives du capitalisme conduisant aux faillites et aux rachats aboutissent aussi à la formation de groupes industriels toujours plus puissants. La grande dépression de 1873-1896 s'accompagne d'une déflation à long terme qui incite également aux regroupements.

Jacques Brasseur « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Armand Colin, 2013

Document 25 – La concentration des entreprises au tournant du 20^{ème} siècle (II)

A partir de la fin du 19^{ème} siècle, la taille des entreprises s'accroît rapidement. Les causes en sont bien connues. Le développement des grands travaux industriels, comme la construction des chemins de fer transcontinentaux aux États-Unis, en Russie et dans les colonies européennes d'Afrique et d'Asie, multiplie par 10 les lignes ferroviaires en Europe et par 20 aux États-Unis entre 1850 et 1900. Le percement des canaux transocéaniques (Suez 1869, Panama 1881-1914) puis, plus généralement, le développement, dans les nouveaux États-nations, d'infrastructures publiques standardisées (les gares, les routes, les écoles, les hôpitaux, les équipements militaires) supposent des entreprises produisant de plus en plus rapidement, à prix faibles, des produits normalisés pour des commandes publiques. Parallèlement, la concentration de la population dans les villes impose des systèmes de transport et de distribution concentrés : aux États-Unis, 30 % de la population est urbanisée en 1890 contre 4,5 % en 1830 ; en France, 44,7 % en 1900 contre 18 % en 1800.

Ces pressions économiques sont de puissants facteurs pour accroître la taille des entreprises et rationaliser la production. (...) Aux États-Unis, la vague de concentration intervient dès les années 1890 et conduit à la constitution de grands trusts des communications et des transports (Western Union, Bell Telephon, Standard Oil Company, Vanderbilt, etc.) ; en Europe, plus tardive, elle sera accélérée par la première guerre mondiale et la nécessité de normaliser la production industrielle pour servir la demande militaire. L'automobile est l'industrie emblématique de ce mouvement : s'il existe 600 marques d'automobiles aux États-Unis en 1890, 80 % font faillite entre 1900 et 1911. Au même moment, Ford, créée en 1903, emploie déjà 13 000 salariés en 1914. En France, Renault, créée en 1899, compte 1660 ouvriers en 1906, 4 220 en 1914 et 22 800 en 1918. Parallèlement, le nombre de voitures produites passe 4 000 à 10 000. En Italie, Fiat, créée en 1879 avec 150

salariés produisant 24 voitures par an, passe en 1918 à 40 000 salariés produisant plus de 15 000 véhicules. Ces chiffres, qui ne nous étonnent plus désormais, témoignent de l'extraordinaire et brutale concentration économique au tournant du 20^{ème} siècle et du bouleversement qui en résulta sur la gestion, mais aussi sur la nature des entreprises.

Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, *L'entreprise dans la démocratie*, De Boeck, 2009

3.2 – La transformation de l'organisation productive : une division des tâches plus poussée et une rationalisation de l'organisation des firmes

Document 26 – Une concentration qui s'accompagne d'une rationalisation de l'organisation des firmes

La concentration s'accompagne d'une rationalisation de toute l'organisation des entreprises. La gestion scientifique permet d'éliminer les gaspillages et de réduire les coûts, selon les principes d'Henri Fayol en France et surtout de Frederik Taylor aux États-Unis, promoteurs de « *l'organisation scientifique du travail* ». Le taylorisme révolutionne les modes d'organisation des entreprises en « *transformant l'ouvrier en un automate fonctionnant au même rythme que sa machine* ». Dans ses *Principles of Scientific Management* (1911), Taylor explique comment les tâches doivent être chronométrées, fragmentées et parcellisées pour accroître la productivité. Les réactions syndicales dénoncent « l'organisation du surmenage » et la transformation du travailleur en « automate crétinisé ». Le livre est cependant traduit en Français dès 1912 et la guerre facilite l'adoption du système, parce que la lutte des classes passe au second plan et aussi parce que les femmes qui remplacent alors les hommes sont moins revendicatives.

Une autre transformation importante est l'apparition d'une nouvelle classe de dirigeants professionnels, les managers, qui ne sont plus les propriétaires. La séparation entre actionnaires et dirigeants introduit une vision à long terme dans la gestion, les gestionnaires voyant avant tout l'intérêt de la firme. Ils prendront les décisions capitales en matière d'investissement et de stratégie d'entreprise de façon de plus en plus indépendante des actionnaires, trop dispersés pour exercer un contrôle.

En résumé, l'avènement de la production de masse commence aux États-Unis en au début du 20^{ème} siècle avec le travail à la chaîne et la standardisation des pièces. Ces deux innovations permettent une hausse considérable de la productivité et de la production, ainsi qu'une baisse des coûts par unité produite. En même temps que la production de masse, apparaît le marketing de masse, la vente par des moyens de promotion et de distribution modernes à des millions de consommateurs dont le pouvoir d'achat a augmenté grâce à des hausses massives de salaire.

Jacques Brasseur « *Petite histoire des faits économiques. Des origines à nos jours*, Armand Colin, 2013

Document 27 – De la firme unitaire (U) à la firme multidivisionnelle (M) (A. Chandler

Soumises aux mouvements de concentration, (...) et à une concurrence plus importante, les formes se réorganisent en visant la rationalisation de la production. Pour l'historien A. Chandler (*La main visible des managers*, 1977), cette logique conduit au passage de la firme unitaire à la firme multidivisionnelle, dès le début du 20^{ème} siècle. La firme unitaire repose sur un système décisionnel centralisé, une division des tâches et une spécialisation des fonctions. La direction générale prend les décisions d'orientation économique générale de l'entreprise. Au niveau inférieur, on trouve des directions spécialisées dans une fonction : production, marketing, finances ... Elles sont dirigées par des spécialistes du domaine concerné. (...) L'objectif d'une telle organisation est double : réaliser des économies d'échelle et rationaliser la production en centralisant la prise de décision et en séparant conception et exécution. (...) La division du travail est horizontale, mais la circulation de l'information est verticale. La firme U est adaptée aux productions standardisées, (...) mais la stricte séparation des fonctions rend difficile l'innovation, l'adaptation aux défauts de production et la réponse aux changements de demande du consommateur. (...) La forme multidivisionnelle, adoptée par les entreprises américaines dans les années 1950 et par les firmes européennes dans les années 1960, offre d'importants avantages en termes de flexibilité et de circulation d'informations. Elle fonctionne sur le principe d'un système de prise de décisions décentralisées. La firme est séparée en divisions autonomes, qui peuvent correspondre à des activités productives ou à des zones géographiques. Chaque division est organisée sous forme unitaire agissant, à son niveau, comme une quasi-firme (ou « centre de profit »). La gestion des affaires courantes est décentralisée en vertu du principe de subsidiarité (le pouvoir de décision est laissé à l'unité décentralisée la plus compétente). Une direction générale assure les fonctions d'orientation, d'audit interne et de contrôle d'activité

de chaque centre de profit. (...) Par rapport à la forme en U, cette forme d'organisation favorise une plus grande flexibilité. (...) Le passage de la forme en U à la forme en M se traduit par une nouvelle conception de la hiérarchie des fonctions au sein de l'entreprise : les managers prennent le pas sur les ingénieurs. (...) La forme M favorise l'accession au pouvoir des financiers et des commerciaux au détriment des ingénieurs, elle accorde une place importante au marketing. (...) L'adoption de la « *M form* » permet d'établir, selon les mots de Chandler, le triomphe de la « main visible des managers ».

D'après A. Beitone et alii, *Economie, Sociologie et Histoire du monde contemporain*, 2013

Document 28 – L'âge d'or des grandes entreprises intégrées verticalement

Notre univers d'entreprises fragmentées et spécialisées ressemble étonnamment à l'économie américaine du début du 19^{ème} siècle, avant l'apparition des très grandes entreprises à intégration verticale comme Dupont, Singer ou Ford. Auparavant, les entreprises devaient se lier par contrat à de nombreux fournisseurs de biens et de services, et elles avaient souvent recours à d'autres pour la logistique et la distribution. A partir du milieu du 19^{ème} siècle, tout se mit à changer très vite, quand le chemin de fer, les canaux et les paquebots firent baisser les coûts de transport et permirent aux entreprises d'étendre leurs ambitions à l'échelle d'un vaste marché national. Les progrès de la production créèrent de nouvelles économies d'échelle. Les entreprises purent repousser leurs frontières et l'on vit naître les premières grandes multinationales modernes. (...) Les grandes réussites de la fin du 19^{ème} siècle furent celles d'entreprises qui intégraient toute une gamme de fonctions, de la conception du produit à sa livraison dans les mains du consommateur. On songe aux machines à coudre Singer ou à G. F. Swift & Co., la société d'emballage de viande créée par Gustavus Swift dans les années 1870 pour intégrer au sein d'une seule entreprise toutes les étapes du processus agroalimentaire, du ranch à la boucherie de détail. Il put ainsi se débarrasser d'une foule d'intermédiaires locaux et régionaux qui contrôlaient jusque-là chacune des étapes. G. F. Swift & Co. remplaça un système dispersé et fragmenté où le bétail était enlevé et transporté dans les localités où il était abattu et consommé, par un système qui prenait la viande préparée dans les grands abattoirs pour la transporter en wagon frigorifique vers des consommateurs éloignés. Plus grandes étaient ces entreprises, moins elles pouvaient se permettre de laisser inactifs de coûteux équipements, parce que la livraison d'un composant essentiel avait pris du retard, ou que la qualité d'une fonction sous-traitée s'avérait insatisfaisante. D'où l'extension du contrôle sur un éventail toujours plus large d'activités adjacentes. En incorporant les fonctions situées en amont et en aval, les firmes devinrent moins dépendantes de fournisseurs plus ou moins fiables. En 1949, la société Ford Motors Company, fondée en 1903, possédait d'importantes mines de fer et de charbon et de vastes terrains boisés dans le Michigan, la Virginie et le Kentucky ; ses propres voies ferrées ; une plantation d'hévéa de 900 000 hectares au Brésil ; ses propres navires pour transporter les pièces détachées automobiles qui seraient assemblées dans les usines Ford à l'étranger. Selon l'article admiratif que lui consacrait l'*Encyclopedia Britannica* cette même année, Ford avait sa propre usine électrique, pour s'éclairer, se chauffer et s'alimenter en énergie ; son équipe de pompiers ; sa fabrique de papier ; ses fonderies, ses laminoirs à froid et à chaud, sa fabrique de pneus ; son usine de trempage ; ses fours à coke ; son atelier d'outillage ; son atelier de pressage ; sa cimenterie, sa fabrique de carrosserie ; ses fours Martin ; ses hauts-fourneaux ; son central téléphonique et télégraphique ; son atelier d'usinage ; sa fabrique de peinture ; sa fabrique de cuir artificiel ; son bureau des marchandises ; ses hôpitaux ; ses laboratoires ; et une école professionnelle pour les jeunes garçons.

Quand explosa la consommation de masse, après la Seconde Guerre mondiale, les entreprises à intégration verticale se mirent à tirer parti de toutes leurs forces. Des géants comme RCA, IBM, Levi Strauss et Renault coordonnaient toutes les fonctions, depuis la R&D jusqu'à la distribution. Ils avaient encore recours à la sous-traitance pour certains composants et pour équilibrer la production dans les moments de forte demande, mais ils imposaient aux fournisseurs leurs prix et leurs conditions. La stabilité de la production et les cycles longs réduisaient les frais. Pour la première fois, les ménages à revenus moyens eurent accès à un grand nombre de produits manufacturés complexes comme les automobiles, les réfrigérateurs, la nourriture en conserve, les vélos, les postes de radio et de télévision. Le marché de masse et la régularité de la demande stimulèrent de forts investissements dans des biens d'équipements spécialisés et dans la construction d'usines.

Suzanne Berger, *Made in Monde Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Points, 2006 (2005)

3.3 – L'entreprise moderne au sens de B. Segrestin et A. Hatchuel : une organisation collective de l'innovation

Document 29 – La firme moderne : une action collective au service de l'innovation

L'entreprise, dans sa conception moderne, est une invention collective qui date de seulement un siècle. (...) Ce n'est qu'à la toute fin du 19^{ème} et au début du 20^{ème} que l'entreprise moderne est inventée, transformant radicalement les notions classiques du travail, du capital ou du pouvoir. (...) Contrairement à une thèse courante, ce n'est pas la production de masse qui a suscité l'entreprise moderne. De même l'entreprise n'est réductible ni à la manufacture concentrée ni à la société de capitaux. (...) Malgré la concentration des machines, de la main d'oeuvre ou des capitaux, les cadres de pensée et les représentations de l'action collective n'ont pas encore changé au milieu du 19^{ème} siècle. Les analystes (...) pensent la division du travail comme le fait d'un entrepreneur solitaire. L'entrepreneur apparaît comme le grand orchestrateur des différentes contributions. (...) Et les rapports entre les travailleurs, les capitalistes et l'entrepreneur sont toujours pensés comme des échanges marchands, obéissant à la loi de l'offre et de la demande. (...) Mais le prisme de l'échange marchand se révèle incapable d'expliquer le nouveau régime de création de richesses qui a pris forme après la révolution industrielle anglaise. (...) les entrepreneurs anglais qui ont fait la Révolution industrielle au 18^{ème} siècle ont développé des biens ou des machines qui n'existaient pas auparavant. Ce faisant, ils ont introduit un régime d'innovation qui a, par la suite, bouleversé la manufacture et la vente. La maison Watt & Boulton, par exemple, ne s'est pas contenté d'agréger des gestes artisanaux quand elle a mis au point sa nouvelle génération de machines à vapeur ; elle a repensé toute l'organisation du travail. Et elle s'est appuyée pour cela sur une activité intense de création de savoirs, en lien notamment avec la Lunar Society, qui fut l'une des sociétés savantes les plus originales du 18^{ème} siècle. A la Lunar Society se côtoyaient de nombreux manufacturiers et inventeurs de la révolution industrielle. Parmi eux, Richard Arkwright. Celui-ci concevait et exploitait des filatures qui réunissaient des centaines de métiers automatiques. Mais Arkwright a aussi inventé un nouveau modèle économique car son affaire reposait aussi sur les royalties qu'il tirait de la vente des droits sur ses nouvelles techniques. Autre membre le Lunar Society, Josiah Wedgwood a bouleversé les techniques de la faïence et compris qu'il fallait accompagner le renouvellement rapide des goûts de la nouvelle bourgeoisie anglaise : il est considéré comme l'inventeur du marketing pour avoir, le premier, organisé un salon d'exposition à Londres. Ces pionniers ont donné le ton d'un rapport nouveau à l'action collective et à la richesse. Quelques années plus tard, Charles Babbage est l'un des premiers et des rares à penser ces bouleversements. Inventeur mais aussi économiste, il observe que la richesse ne tient pas seulement à la puissance commerciale du marchand ou aux acquis des métiers artisanal : il découvre que leur valeur est continuellement érodée par le renouvellement inventif des biens et des techniques avec lequel il est indispensable de compter. Mais comment susciter l'invention technique dans une manufacture traditionnelle ? Comment continuer à penser le travail quand il faut l'adapter à un flux constant d'idées nouvelles ? ***Tant que l'invention restait le fait d'individus isolés et que toute compagnie pouvait acheter leur invention, alors l'activité économique pouvait être assimilée à celle d'un marchand. Mais progressivement, une nouvelle génération d'ingénieurs et de techniciens va devenir nécessaire aux compagnies. Celles-ci prennent conscience que l'invention est une activité qui peut (et qui doit) être à la fois collective et organisée.***

L'entreprise telle que nous la concevons aujourd'hui correspond à une nouvelle représentation de l'action collective qui n'émerge qu'à la toute fin du 19^{ème} siècle. Elle ne résulte ni de l'avancement du savoir économique ni même des révolutions politiques. Elle prend d'abord sa source dans la diffusion du machinisme et d'un esprit scientifique inédit. Et si elle se démarque d'emblée des formes d'organisation classiques, ce n'est pas par un renforcement de la division du travail ou par sa production de masse, mais par un objectif aussi surprenant qu'inattendu : celui qui consiste à ***organiser collectivement l'activité inventive, en mobilisant une démarche scientifique.***

A la fin du 19^{ème} siècle, plusieurs facteurs se conjuguent pour appeler un nouveau régime de création collective. On peut constater dans tous les domaines (métallurgie, machine, outils, turbine, électricité, chimie) les effets de plus de cinquante ans d'avancées technologiques et scientifiques. La science est au cœur d'une vague exceptionnelle d'innovations. Tandis que des perspectives infinies s'ouvrent pour valoriser l'électricité ou les nouveaux systèmes de transport et de télécommunications, ***l'entreprise moderne naît de ce souci d'organiser l'activité inventive et de « domestiquer l'innovation ».*** Il faut apprendre à la répéter, de manière systématique

et soutenable, c'est-à-dire sans prendre des risques qui ne soient pas contrôlés. Les travaux des inventeurs isolés font place à des organisations structurées, dédiées à l'amélioration des techniques et à la création de nouveaux produits. Après les premiers bureaux d'études, les premiers laboratoires de recherche industrielle sont créés dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle (à l'instar de celui de Saint-Gobain en 1875). Dans le cas de la chimie, l'industrie développe de nouveaux engrais, innove dans les colorants, invente les nouveaux médicaments. Et quand Bayer commercialise l'aspirine en 1899, c'est une organisation capable d'explorer des voies de synthèse chimique multiples, de tester les acides, de systématiser la recherche sur les substances naturelles, etc. Désormais, les progrès techniques sont organisés, gérés au sein d'un collectif. Et l'entreprise apparaît comme le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande. Il convient d'insister sur le rôle fondamental de la science dans ses transformations. L'enchantement du futur et la foi dans le progrès scientifique marquent la Belle Epoque (...). **Les démarches scientifiques sont vues par les industriels comme le moyen d'atteindre des rendements sans précédent. Mais elles intéressent aussi les penseurs progressistes (...) qui voient dans la rationalisation de l'activité industrielle une base favorable aux revendications sociales : salaires minimaux, limitation du temps de travail des femmes, protection des syndicalistes, etc. Fait significatif de l'émergence de l'entreprise, le nombre d'ingénieurs diplômés ne cesse de croître. (...) Autre indice de la naissance de l'entreprise : le nombre de brevets déposés annuellement passe de 750 vers 1840 à 10 000 à la fin du siècle. (...) Le phénomène de l'entreprise moderne est encore rendu visible par l'envolée, à partir des années 1880-1890, du nombre d'ouvrages consacrés à l'entreprise au sens moderne (...).**

Entre 1880 et 1910, l'activité productive change totalement de visage. L'entreprise moderne n'est pas encore complètement conceptualisée, mais sa théorie est indéniablement en gestation. Les vieilles notions de l'économie politique, telles que la production, le travail, le patron ou l'entrepreneur, apparaissent de plus en plus surannées dans la part la plus active et la plus créative du tissu économique. L'entreprise se forme comme un collectif original, dédié à l'activité inventive. **Son objectif n'est pas seulement d'accumuler du profit par les moyens du marchand ; elle se veut créatrice de nouveaux potentiels de valeurs. Elle ne cherche pas seulement à exploiter le progrès technique, mais à accélérer. Et pour cela, elle ne compte pas sur l'exploitation des ressources déjà là, mais sur le renouvellement de son infrastructure technique et la maîtrise de la dynamique de l'innovation. A cet égard, ce qui compte, ce n'est pas seulement le capital qu'elle accumule, mais les brevets qu'elle détient, les savoir-faire qu'elle suscite, les techniciens qu'elle forme, les méthodes de travail qu'elle déploie. Chacune de ces capacités constitue autant de « potentiels d'action » pour le futur. Ces potentiels d'actions différencient clairement l'entreprise moderne des formes d'activités économiques classiques, car ils n'assurent pas seulement sa survie : ils ouvrent aussi un espace inédit de développement et d'enrichissement.** Cette conception est fondamentalement nouvelle. **L'entreprise n'est plus une société chargée de gérer le patrimoine de ses associés. Elle ne se définit ni par ses associés initiaux, ni par l'objectif de valoriser les biens sociaux, ni par une technique particulière : elle se décrit comme une capacité de développement, sans limite quant à la nature des biens qu'elle produira, aux techniques qu'elle mobilisera ou aux personnes qui participeront à son aventure.** C'est une puissance de création sans équivalent dans la mesure où ni ses formes ni ses résultats ne sont prédéterminés. Une telle conception ne pouvait que bouleverser deux données majeures de l'action collective : la nature du travail et la légitimité du pouvoir patronal.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

3.4 – Une nouvelle relation de travail : l'essor du salariat

Document 30 – L'apparition du contrat de travail

A peine née, l'entreprise moderne consolide son identité avec plusieurs métamorphoses du travail. Certes, les travailleurs continuent à avoir pour employeur légal une société, et un travail est toujours compensé par un salaire. Mais cette continuité est trompeuse. Elle cache un événement majeur, la naissance du « contrat de travail » qui serait impensable sans la nouvelle conception de l'entreprise. Encore inconnue en 1880, l'expression reste très peu répandue dans les années 1890. (...) La notion ne fait son entrée dans la jurisprudence Dalloz que dans la table de 1897-1907. Depuis la Révolution française, la lutte pour la liberté du travail avait conduit à rejeter toute forme de sujétion au profit de relations contractuelles libres. L'embauche se faisait alors par des **contrats de louage** – louage d'ouvrage ou de service. C'étaient des **contrats de droit commun, conclu de gré à gré. Le travailleur louait son travail et fournissait son ouvrage pour un tarif convenu**

d'avance : il n'était ni plus ni moins qu'un fournisseur ou un prestataire de services. Aussi, bien que les manufactures du 19^{ème} siècle soient présentées comme des univers disciplinaires très encadrés, où le contremaître règne en maître tyrannique, **les ouvriers jouissaient d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail. Ils constituaient souvent des équipes autonomes qui géraient elles-mêmes la plupart des questions liées à l'encadrement et à la coordination. Par opposition le contrat de travail consacre une relation différente du louage en reconnaissant une relation de subordination entre l'employeur et l'employé. Il entérine d'une certaine manière le pouvoir dont jouit l'employeur à l'égard du travailleur.** Cette innovation juridique n'est-elle pas une régression ? On pourrait y voir un retour à l'asservissement, quand le marché de louage ne connaissait que des relations librement consenties entre individus égaux. Mais **l'invention du contrat de travail est une réponse logique aux enjeux d'innovation et de création collective.** Tant que les ouvriers réalisaient des tâches bien répertoriées ou relevant de métiers bien connus, le travail pouvait être laissé à leur appréciation ; organiser le travail signifiait alors le plus souvent établir les salaires suffisamment incitatifs pour amener les ouvriers à intensifier le travail et à augmenter leur rendement. Avec l'entreprise et sa mission de création collective, tout change. Il n'est plus possible de considérer que toutes les compétences préexistent. Les produits changent tant que les métiers traditionnels se révèlent régulièrement obsolètes. Ainsi, quand le procédé Bessemer a été découvert pour fabriquer l'acier, il fit exploser toutes les spécifications de produits et de procédés, ébranla les positions établies, réduisit certaines rentes de situation, en créa de nouvelles. Tout fut remis en chantier, du four au produit, tout fut bousculé, des structures de production aux méthodes commerciales. **A chaque rupture technologique, il est nécessaire de reconstruire le savoir-faire ; à chaque nouvelle machine, de repenser le mode d'emploi. L'entreprise est mise au défi d'assurer, au moins partiellement, le renouvellement régulier de ses métiers. On ne peut plus faire l'hypothèse que les ouvriers se débrouilleront seuls, car l'utilisation optimale d'une nouvelle technologie dépend aussi bien de la nature des pièces à usiner que des conditions de leur utilisation, de leur composition, des lois relatives au comportement des matériaux, etc. Il faut en outre régler la production de manière coordonnée avec l'ensemble de la chaîne des opérateurs. Pour fonctionner, l'atelier a besoin de méthodes collectives auxquelles sont désormais formés les salariés.** C'est à cette époque que s'ouvrent des écoles d'entreprise, notamment dans les secteurs de pointe comme la mécanique et la métallurgie. Surtout, **les personnels d'encadrement se multiplient.** Ils doublent par exemple au Creusot en huit ans, à partir de 1887. **Pas d'entreprise, donc, sans un gouvernement du travail.** A cet égard, et malgré les critiques qu'il a suscitées, le taylorisme joue un rôle majeur dans cette nouvelle conception du travail et donc de l'entreprise. Frederick Taylor est le premier à penser que l'encadrement technique met fin aux relations marchandes dans les ateliers. Au lieu de contremaîtres chargés d'allouer le travail et d'en négocier les prix, il prône l'intervention de nouveaux experts – techniciens ou ingénieurs – capables de développer de nouveaux procédés de fabrication et de nouvelles techniques de travail. Pour Taylor, là où le management traditionnel reposait sur l'initiative et l'incitation, le management scientifique a pour tâche de « **1) développer pour chaque élément du travail de l'ouvrier, une science remplaçant les anciennes méthodes empiriques ; 2) spécialiser, former et entraîner l'ouvrier, au lieu de le laisser choisir son métier comme autrefois et l'apprendre comme il le pouvait** ». C'est dans ces conditions que l'on peut comprendre l'introduction du contrat de travail et la relation de subordination qu'il instaure. **Parce qu'ils n'ont plus affaire à une société qui « achète » leur travail, mais bien à une entreprise qui développe leurs compétences et ses propres méthodes, les ouvriers renoncent à leur autonomie et s'engagent à adopter les méthodes prescrites par la direction ou ses experts.** Cette **approche bouleverse les conceptions économiques du travail, car l'ouvrier n'est plus seul responsable de la productivité et donc du surplus dégagé. Les performances sont donc collectives** et comme l'écrit Taylor : « La responsabilité de l'exécution de la tâche est partagée entre la direction et l'ouvrier. » **Dans le système classique d'incitations, le problème concerne essentiellement l'ouvrier, tandis qu'avec une organisation scientifique, il concerne avant tout le management.** Au management de développer les méthodes. A lui, en d'autres termes, d'assurer la productivité.

L'invention du contrat de travail, loin d'être régressive, renforce l'idée d'entreprise. Elle équilibre la rationalisation technique du travail par un ancrage social qui substitue, à la relation marchande, une relation nouvelle. Au début du 20^{ème} siècle, cette combinaison inédite va offrir une **alternative négociée au face-à-face brutal entre patrons et ouvriers.** A la fin du 19^{ème} siècle, les conflits, qui avaient été récurrents, s'étaient exacerbés, et les grèves s'étaient intensifiées et durcies. Le nombre de journées de travail perdues pour cause de grève était passé de 600 000 en 1895 à 1,2 millions en 1898, et il dépassait 3 millions en 1899 et 1900. Les

relations professionnelles étaient donc dans l'impasse. Comment penser l'innovation et le progrès technique à partir d'un marchandage sur le prix des pièces ? Sur quelle base négocier un tarif quand la pièce n'a jamais été produite et que ni l'employeur ni l'ouvrier ne connaissent le niveau de productivité atteignable ? L'organisation scientifique du travail vise à sortir de cette impasse. **La relation de travail n'est pas une relation marchande mais une relation de coopération et d'apprentissage collectif.** John R. Commons, un économiste qui participera à plusieurs réformes sociales aux Etats-Unis, salue en 1919 l'apport des ingénieurs, qui permet de ne plus voir le travail comme une marchandise, mais bien comme « *a mechanism of unknown possibilities* ». Et de la même manière, **l'entreprise**, comme développement ouvert de multiples potentiels d'action, **n'est pas un espace marchand mais une organisation coopérative, réfléchie et évolutive.**

L'invention de l'entreprise et du contrat de travail donne aussi de nouveaux moyens pour assurer la protection des individus. Tant que les relations professionnelles étaient régies comme des relations commerciales, les tentatives de loi pour protéger les ouvriers étaient suspectes : on pouvait considérer qu'elles contrevenaient à la Constitution américaine dans la mesure où elles étaient partiales et risquaient d'entraver la liberté contractuelle ; il en allait de même pour la représentation syndicale. Mais **à partir du moment où la relation d'emploi est vue comme une relation de subordination et l'entreprise comme un dispositif de construction des règles du travail, alors l'intervention de l'Etat devient légitime.** La **responsabilité de l'employeur** en matière de productivité **s'en trouve étendue**, notamment **en matière de sécurité.** Jusque-là, pour les accidents du travail, la responsabilité de l'employeur ne pouvait être invoquée qu'en cas de faute – à charge pour les victimes de prouver cette faute. Les accidents étaient imputés, dans l'écrasante majorité des cas, aux ouvriers. Mais la donne change au tournant du siècle. Un employeur peut désormais être jugé responsable de la mort accidentelle de ses ouvriers, quand bien même ils seraient ivres. C'est que, comme l'indique Commons, la théorie de la responsabilité individuelle a fait place à une théorie de l'association solidaire. En France, la loi de 1898 établit le principe de la responsabilité civile systématique de l'employeur pour les accidents survenus dans son entreprise. Elle crée ainsi un régime d'exception en matière de responsabilité, en marge des principes définis par le code civil. Et il n'est pas anodin de remarquer que, dans le texte de la loi, le terme d'entreprise apparaît vingt et une fois ! C'est aussi la 1^{ère} loi qui fait référence explicitement, et dès le premier article, au « chef d'entreprise ». Autorité indéniablement nouvelle, et qui découle elle aussi de la nouvelle vision de l'entreprise.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 31 – Du contrat de louage au contrat de travail

Dans *Les métamorphoses de la question sociale*, Robert Castel s'interroge : « *comment est-on passé d'un salariat fragmentaire, misérable et méprisé à une société salariale dans laquelle c'est à partir de leur participation à cette condition (ndlr : de salarié) que la majorité des sujets sociaux tireront leurs garanties et leurs droits ?* »

A partir du milieu du 19^{ème} siècle, le travail ne va plus se limiter à être un contrat qui exprime un échange libre entre un demandeur et un offreur, le travail va être associé à des garanties collectives. Il n'est plus seulement une relation « individuelle » de face à face entre un employeur et un employé, comme l'est le contrat de louage, mais une relation encadrée par des droits et des devoirs qui s'appliquent à tous les participants à l'échange, quels qu'ils soient. Le contrat de louage va se transformer en contrat de travail. Ainsi, une nouvelle transformation importante s'opère : la position de salarié apporte des protections qui sont les mêmes pour tous et qui vont permettre au travail de « *se dignifier* » selon l'expression de Robert Castel. Le droit du travail régule la relation de travail du salarié avec son employeur. Il commence par fixer des règles qui protègent le salarié : l'interdiction du travail des enfants de moins de 8 ans dans les manufactures de plus de 20 salariés (1841), la suppression du délit de grève (1864), la légalisation des syndicats (1884), le repos hebdomadaire (1906), l'instauration d'une durée légale de travail (journée de 8 heures en 1919), les congés payés (1936) ... Le développement de la législation sur le travail va aboutir à la création du droit du travail. Le premier livre du Code du travail est adopté en 1910, soit quatre ans après la création, par George Clemenceau, du Ministère du Travail et de la prévoyance sociale (1906). En 1919, la loi introduit l'usage des conventions collectives : ces conventions complètent les dispositions du droit du travail à partir d'une négociation entre les salariés et les employeurs. Les accords obtenus dans le cadre des négociations collectives sont ajoutés au contenu du contrat de travail. Le contenu du droit du travail fait l'objet d'âpres débats et il évolue lentement. Ainsi, le premier livre du droit du travail, adopté en 1910, est achevé en 1927. En étant porteurs de droits associés au statut de salarié,

le contrat de travail se transforme : le salarié vend toujours un service (son travail) mais cette vente se fait dans un cadre juridique qui encadre (surplombe) cette relation entre deux individus (l'employé et l'employeur).

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier « *Travail et emploi en France au 21^{ème} siècle* », Bréal, 2018

3.5 – Le paradoxe de A. Berle et G. Means : la gouvernance de l'entreprise est du ressort des managers

Document 32 – Le triomphe des managers

Durant la première moitié du 20^{ème} siècle, l'entreprise s'est diffusée dans toutes les strates de la société. Elle s'est imposée par son efficacité et parce qu'elle était porteuse de progrès, d'avenir et de cohésion sociale. La vision de l'entreprise comme projet de création collective s'est également affermie grâce au soutien des pouvoirs publics, qui voyaient en elle un outil de développement économique et social. La place du chef d'entreprise a par exemple été consolidé par la jurisprudence et, après le contrat de travail, le collectif de travail a été reconnu au travers de conventions collectives (1919), des délégués du personnel (1936) et des comités d'entreprise (1945). Progressivement, les grandes entreprises ont développé leur appareil bureaucratique et technocratique à tel point qu'on a pu penser, dans les années 1960, que le pouvoir des actionnaires était durablement passé aux mains des managers. Ainsi, pour Galbraith en 1967 dans *Le Nouvel Etat industriel*, « il est démontré que le pouvoir des actionnaires est de plus en plus ténue » : « Dans aucune de ces sociétés (General Motors, Exxon, IBM ou General Electric), l'apport fait par les investisseurs initiaux n'est appréciable ; dans chacune d'entre elles, les bénéfices réalisés en quelques jours ou quelques heures suffiraient à le rembourser. (...) Certains observateurs ont cherché à maintenir le mythe du pouvoir des actionnaires : tout comme en politique étrangère et dans les mauvais mariages, ils espèrent que l'incantation peut sauver ce que la réalité dénie.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 33 – Le paradoxe de Berle et Means

La popularité de l'ouvrage de Berle et Means (ndlr : *The modern corporation and private Property*, 1932) tient à un certain nombre de qualités intrinsèques que l'on ne retrouve pas chez les auteurs de l'époque. D'abord l'affirmation d'une thèse rigoureuse : avec l'accroissement de la taille des entreprises, depuis les années 1890, non seulement le capital des sociétés a augmenté, mais il s'est fractionné et diffusé au sein du public. La dilution de la propriété privée du capital des grandes entreprises a ainsi contribué à modifier la nature de leur propriété. Les détenteurs du capital, de plus en plus nombreux, sont aussi devenus de plus en plus petits. En conséquence, ils sont moins incités à exercer la fonction fondamentale associée à la propriété du capital, qui consiste soit à assurer la direction de l'entreprise, soit à l'orienter pour défendre la pérennité de leur patrimoine. On assiste – et c'est la thèse principale de Berle et Means – à la séparation de la propriété de l'entreprise et de la direction effective de son activité. La propriété tend à devenir passive, c'est-à-dire sans action réelle sur le management de l'entreprise, sinon par le biais de son financement. Le management, lui, exerce le rôle de direction et il naît une véritable « classe » de managers. La grande force de Berle et Means est d'associer de manière irrésistible le développement économique de l'entreprise, qui accroît sa taille, avec la modification de son contrôle et donc de son gouvernement.

Berle et Means font un constat : la grande entreprise moderne met en cause l'exercice ancien des droits liés à la propriété privée. Lorsque le propriétaire était aussi le dirigeant, il exerçait nécessairement la force entrepreneuriale de manière à maximiser le profit. Par définition, en effet, le profit de l'entreprise et celui de l'entrepreneur étaient alors confondus. C'est le principe fondateur de la légitimité de l'entrepreneur dans le système capitaliste (...) : la confusion des intérêts du dirigeant et ceux de son entreprise assure la maximisation de la création de richesse au niveau global de la société. Fondé sur l'intérêt économique privé, le gouvernement de l'entreprise est créateur de richesse collective. Donc, il est socialement légitime.

Or, lorsque, avec le développement de la grande société anonyme, le propriétaire ne détient plus qu'une faible partie du capital, non seulement il n'est plus dirigeant, mais il n'a plus la possibilité d'exercer sa souveraineté sur l'entreprise, compte tenu de la petite portion de capital qu'il possède. Dans ces conditions, le profit du propriétaire et celui de l'entreprise ne coïncident plus et il n'est plus certain que ce profit soit maximisé. Dans le contexte anticapitaliste de l'époque (ndlr : du fait des excès de la finance depuis 1925, de la crise de 1929, de la déflation des années 1930), le travail de Berle et Means marque un tournant en posant la question du gouvernement des entreprises modernes en termes de performance, et non en termes de droit et de justice

sociale (...). C'est l'apport majeur de *The Modern Corporation* : le gouvernement de la grande entreprise au capital dilué se pose d'abord comme un problème économique, un problème de sous-performance.

Pour Berle et Means, la séparation de la propriété et du contrôle menace l'efficacité économique par l'absence de contrôle effectif sur les dirigeants. Dans la logique des auteurs, les managers pourraient chercher à maximiser leur utilité propre au détriment de la maximisation du profit économique des propriétaires. (...) Ce n'est pas, pour Berle et Means, la cupidité des propriétaires qui explique la sous-performance dont pourrait pâtir l'ensemble de l'économie, c'est, au contraire, leur passivité. La poursuite des intérêts privés des managers n'est pas contrebalancée par le pouvoir des propriétaires – ni par aucun autre pouvoir d'ailleurs. Si l'économie sous-performe (ce qui est le cas au moment où ils écrivent dans les années 1930), il est erroné de chercher la raison dans un excès de capitalisme. Au contraire, comme l'actionnariat n'exerce aucune pression sur la maximisation du profit, c'est le manque de capitalisme qui constitue la raison principale de la crise. En d'autres termes, Berle et Means ne rejettent pas le mythe de l'entrepreneur fondateur du projet libéral. Au contraire, ils s'appuient sur lui pour mettre en évidence les problèmes posés par le managérialisme qui apparaît alors. Renversement de perspective donc, par rapport aux critiques radicales anticapitalistes, dominantes dans les années 1930 (...)

La taille qui rend les entreprises plus efficaces économiquement, les rend aussi potentiellement moins efficaces par manque de contrôle de la part de ses propriétaires. Les managers livrés à eux-mêmes peuvent prendre des décisions qui ne servent pas l'intérêt collectif ? Faute d'entrepreneurs-propriétaires, l'entreprise capitaliste est-elle condamnée à être sous-optimale, et donc politiquement illégitime ?

(...) Ce n'est pas l'avis de Berle et Means : à leurs yeux, l'évolution qu'ils décrivent est irréversible et il n'y a aucune chance pour que l'on revienne au temps de la petite entreprise et de l'entrepreneur-fondateur du 19^{ème} siècle. Cela est impossible non seulement parce que l'Histoire ne revient pas en arrière, mais surtout parce que la grande entreprise est un facteur de performance économique, grâce à la production de masse. Elle produit davantage, donc moins cher, et doit apporter à la société un enrichissement appréciable qu'on appellera plus tard la société de consommation. Ce que l'on croirait gagner d'un côté par un retour à la forme de gouvernement d'entreprise précédente serait perdu à cause de la limitation des effets positifs des économies d'échelle.

Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, *L'entreprise dans la démocratie*, De Boeck, 2009

Document 34 – L'affirmation des managers et la source de leur légitimité

Pour la plupart des auteurs de l'époque (...), la légitimité appartient aux managers-dirigeants (qui travaillent même s'ils ne possèdent pas) et non aux actionnaires (qui possèdent mais ne travaillent pas). Dans l'esprit libéral moderne, le travail, en effet, est une source de légitimité préférable parce qu'il confirme la liberté et l'égalité des individus alors que le droit de propriété, parce qu'héréditaire, est potentiellement source de privilèges inégalitaires. Dans l'ordre de la légitimité qu'il confère, l'usus doit primer l'abusus. Selon cette interprétation, le management salarié est donc plus légitime pour exercer la force entrepreneuriale. Certes, les dirigeants ont perdu la propriété, mais ils travaillent pour l'entreprise, ils sont habiles et talentueux et peuvent mettre leurs talents au service de l'intérêt général. Ils sont donc les véritables continuateurs de l'esprit de l'entrepreneur fondateur (...)

La montée en puissance des dirigeants non capitalistes dans la direction des entreprises est repérable dès le début du 20^{ème} siècle, avec notamment la mise en place de l'organisation scientifique du travail et les nouveaux gestionnaires qui interprètent l'entreprise de manière ingénieuriste et mécaniste (Henri Fayol en France et l'organisation scientifique du travail, Frederik Taylor aux Etats-Unis et le scientific management). Aux Etats-Unis, le nombre d'ingénieurs passe de 7 000 à 135 000 entre 1880 et 1920. L'ascension des managers devient alors inexorable parce que la généralisation du mode de production fordien dans les grandes sociétés nécessite des compétences techniques et organisationnelles spécifiques : il faut désormais fabriquer de grandes quantités de produits, parfaitement identiques. La gestion de la production devient une compétence en soi. Aussi, les entreprises qui produisent en masse sont de plus en plus confiées à des professionnels de la gestion. Cela est une conséquence évidente de la complexification de la grande entreprise et de la division du travail qu'elle implique.

Néanmoins, là encore, un regard politique est nécessaire pour comprendre la montée en puissance des managers. Car pour que les spécialistes de la gestion affirment leur autorité de manière incontestable aux yeux

des gouvernés, il faut que leur travail particulier soit valorisé par un savoir distinctif, un savoir qu'eux-seuls possèdent, mais qui est nécessaire à tous. (...) En faisant émerger un nouveau savoir managérial, les managers s'assurèrent une possibilité de repérer et d'évaluer leur capacité à organiser l'entreprise. Et, en maîtrisant ce savoir, ils purent fonder leur prétention à être les seuls acteurs légitimes pour exercer sa force entrepreneuriale au nom de la rationalité managériale. C'est par ce détour que leur travail pouvait être considéré comme plus légitime que la propriété des actionnaires.

A partir des années 1900, (...) la simple habileté à diriger fit place à une démarche d'intention scientifique, le management, qui établit des principes rationnels de la gestion. (...) Joseph Wharton fonda, en 1881, la première business school à l'université de Pennsylvanie (...), les disciplines de la gestion se construisent (...) : le marketing d'abord, la gestion des ressources humaines, la finance, enfin la stratégie. A la fin des années 1970, l'ensemble du corpus est constitué, supporté par des écoles spécialisées, les business schools.

Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, *L'entreprise dans la démocratie*, De Boeck, 2009

Document 35 – Le rôle des managers (I)

Un gouvernement bureaucratique s'organise de manière hiérarchique et grandit avec la taille de l'entreprise. Que celle-ci soit centralisée ou multidivisionnelle, son contrôle est assuré par un système fragmenté d'experts reliés par la structure managériale à laquelle ils appartiennent et dont ils sont solidaires. Les mécanismes de gestion développés avec la grande entreprise ne sont pas seulement des moyens de spécifier un savoir. Ce sont aussi des outils de contrôle et d'autorité permettant au management d'exercer la force entrepreneuriale, de la relayer dans les routines organisationnelles, et, ainsi, d'exerce collectivement le pouvoir dans l'entreprise. Les outils de gestion qui se développent entre 1930 et 1970, comme le reporting, la comptabilité, le contrôle de gestion et surtout la planification, sont des outils disciplinaires qui transforment l'entreprise en un complexe de chiffres et de ratios destinés à assurer finalement, le pouvoir des experts qui les déchiffrent et les mettent en cohérence. C'est ainsi que le savoir managérial se conforte par les instruments de contrôle qu'il met en place. « Alfred Sloan, dirigeant salarié de Général Motors de 1923 à 1956, est la figure emblématique de la nouvelle gestion technocratique des sociétés et de l'entrepreneur-manager, la grande entreprise sloaniste : la Super Factory System, qui « fonctionne toute seule, comme une mécanique, articulant des divisions assez autonomes pour réagir directement aux évolutions du marché, mais surveillées et commandées par un système centralisé rigide et un contrôle par des techniciens du management ». Au sommet de cette hiérarchie se trouve l'organe suprême de direction, le comité de direction, qui peut planifier rationnellement la production et contrôler l'atteinte des objectifs du plan. C'est là que se fait la stratégie, qu'est stimulée et orientée l'innovation et que se prennent les grandes décisions de gestion. Ce n'est donc pas un seul individu, mais un corps d'individus, le management, qui hérite de l'esprit de l'entrepreneur.

Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, *L'entreprise dans la démocratie*, De Boeck, 2009

Document 36 – Le rôle des managers (II)

A côté du contrat de travail, la naissance du chef d'entreprise est aussi une manifestation caractéristique de l'entreprise. Personnage pour le moins singulier que ce chef d'entreprise, impossible à classer dans les catégories classiques : ce n'est ni un capitaliste, ni un inventeur, ni même un entrepreneur. C'est d'abord un employeur, auquel la loi reconnaît, en corollaire du contrat de travail, des pouvoirs de direction vis-à-vis des travailleurs. Mais c'est aussi un personnage dont le pouvoir l'emporte rapidement sur celui des associés-actionnaires. Adolphe Berle, un juriste, décrit avec l'économiste Gardiner Means cette révolution provoquée par de la « modern corporation ». Dans l'entreprise, les actionnaires, qui étaient dans les sociétés commerciales de véritables associés et souvent des administrateurs, apparaissent davantage comme des fournisseurs de capitaux que comme de véritable membre du collectif. Berle et Means montrent que, dans la plupart des grandes sociétés américaines, aucun des actionnaires n'a suffisamment d'actions pour peser réellement sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Mais la dilution de chaque actionnaire n'explique qu'en partie cette révolution. C'est aussi que la direction des entreprises du début du 20^{ème} siècle (que l'on commence à qualifier de grandes entreprises) n'est plus celle des sociétés commerciales. Si les propriétaires du capital incarnaient hier le pouvoir patronal légitime, les compétences requises pour organiser la dynamique de création industrielle ne sont plus celles des administrateurs de sociétés. Hormis quelques investisseurs-entrepreneurs, les actionnaires délèguent volontiers la direction aux hommes de terrain, souvent des ingénieurs, plus compétents, qui se consacrent à plein temps à l'entreprise. Cette délégation était prévue en France dans la loi de 1867, mais

elle n'allait pas de soi : si l'on désigne un « étranger » (c'est-à-dire quelqu'un qui n'est pas actionnaire) comme directeur, c'est – selon un commentateur de l'époque – pour ne pas priver la société anonyme « du concours d'une personne étrangère dont les lumières et les aptitudes spéciales peuvent être l'instrument de sa fortune ». Henri Fayol, le père de la nouvelle science administrative, est l'un des premiers ingénieurs en France à accéder à la direction d'une grande entreprise, sans être ni actionnaire ni fondateur de la société. Ses rapports toujours conflictuels avec les actionnaires montrent combien la direction de l'entreprise ne coïncide pas nécessairement avec celle de la société. Ingénieur de l'Ecole des mines de Saint-Etienne, il entre aux houillères de Commentry en 1860 et se fait remarquer par la technique qu'il développe dans la lutte contre les feux. Devenu directeur de la mine en 1866, il est appelé pour prendre la tête de la maison mère à la fin des années 1880. La société de Commentry-Fourchambault rencontre alors les pires difficultés. Fayol est alors sollicité pour liquider les usines non rentables, au premier rang desquels l'usine de Fourchambault, dont les pertes sont énormes. Fayol refuse d'abord : « Je repoussai l'honneur... et le calice ». Puis il se ravise : « Je cédaï, à la condition que je ne procèderais à l'arrêt des usines qu'après m'être assuré, par une enquête personnelle, que cet arrêt était rigoureusement imposé par l'intérêt social. » Il prend finalement la direction, sans toutefois être admis au conseil d'administration. Alors qu'elle devait fermer en 1887, l'usine de Fourchambault sera réorganisée, dotée de nouveaux outillages et, surtout, administrée selon de nouveaux principes. Son activité sera ainsi maintenue jusqu'en 1901, date de sa cession.

Henri Fayol est plus qu'un grand dirigeant. Il est le premier à réfléchir et à mettre des mots sur la nouvelle mission des dirigeants d'entreprise. Comme il le montrera lui-même dans son célèbre ouvrage *Administration industrielle et générale*, l'administration concerne tout le processus d'organisation des hommes et de gestion des ressources qui permet le bon fonctionnement des entreprises. Pour Fayol, l'action collective suppose que les activités individuelles soient ordonnées autour d'une même logique. Administrer, c'est prévoir, organiser, constituer le corps social et commander. Le développement ultérieur de techniques de gestion (ou de management dans le vocabulaire contemporain) viendra fournir l'outillage qu'exige la mise en œuvre de ces grands principes. Mais la mission des chefs d'entreprise se démarque de celle des patrons traditionnels parce qu'elle est avant tout créatrice. Les dirigeants doivent inventer un nouvel usage des ressources disponibles. Ils ne sont pas appelés pour exécuter un plan déterminé, mais pour proposer des stratégies jusqu'alors inconnues de leurs mandants. A la fin du 19^{ème} siècle, face à la dépression qu'accusent de nombreux secteurs industriels, on attend d'eux qu'ils améliorent la qualité des produits, renforcent la productivité, diversifient les marchés, voire réorientent complètement l'outil productif. Et c'est finalement à l'aune des capacités d'une entreprise à innover que sont évalués les qualités de son dirigeant. Le nouveau chef d'entreprise doit aussi démontrer sa capacité à mobiliser. Car s'il n'était pas capable de rallier des hommes à son projet, le chef d'entreprise serait comme un chef d'orchestre sans musiciens ! Dans l'ancien schéma de la manufacture, le salaire pouvait suffire à motiver les ouvriers. Mais le développement créatif d'une entreprise requiert des salariés un engagement autrement plus fort : ils doivent accepter d'être formés, et leur participation, comme celle des actionnaires, doit s'inscrire dans la durée. Le projet collectif étant par nature incertain, l'entreprise n'est donc viable que si les dirigeants sont en mesure de construire un projet fédérateur et de remporter l'adhésion des salariés comme des actionnaires. Avec le recul, ces attributs du chef d'entreprise peuvent nous sembler banals. On reconnaît volontiers que Steve Jobs n'était pas chargé de mettre en œuvre les plans des actionnaires d'Apple, mais d'inventer des produits inattendus. On ne s'étonne pas non plus de voir le PDG de Cisco, John Chambers, envoyer une lettre à ses salariés, en avril 2011, pour les exhorter au rassemblement dans le projet commun de l'entreprise. Mais la légitimité des dirigeants, de plus en plus remise en cause aujourd'hui, n'a jamais été acquise. L'autorité des dirigeants a nécessité un processus d'institutionnalisation complexe. Au début du 20^{ème} siècle, leur compétence leur donnait un poids qui contrebalançait celui que la propriété du capital donnait aux actionnaires. Encore fallait-il que cette compétence administrative nouvelle soit explicitée et reconnue. En l'occurrence, il ne s'agit ni du savoir pratique des contremaîtres, ni du savoir savant et trop abstrait des économistes. L'hypothèse que Fayol va populariser et qui va avoir un indéniable succès est qu'une science spéciale doit être développée et enseignée : la science administrative. A la suite des écoles d'ingénieurs et de commerce déjà anciennes (l'ESCP est créée en France en 1829), il faut développer de nouveaux espaces d'enseignement et de recherche. Aux États-Unis, la Wharton School of Business devient la première business-school en 1881 (date à laquelle est créée HEC). A partir de cette date, le nombre d'école de management ne cessera plus d'augmenter, notamment aux États-Unis où la tradition fayolienne aura un impact majeur.

Lorsqu'en 1908 Harvard crée sa « Harvard Business School » et invente le fameux Master of Business Administration (MBA), son fondateur, E. Gay, insiste : une Business school n'apprend pas aux étudiants à devenir des moneymakers. Autant les capitalistes travaillaient pour leur intérêt personnel, autant ces nouveaux dirigeants se prévalent, au moins dans leurs doctrines, de poursuivre le bien de l'entreprise. Le manager doit viser non seulement la distribution de dividendes aux actionnaires, mais, comme l'écrit Taylor, le « développement intégral de chaque branche de l'affaire, à un point tel que la prospérité soit permanente ». Fayol s'est ainsi opposé plusieurs fois à son conseil d'administration parce qu'il privilégiait les stratégies d'investissement par rapport au versement de dividendes. De même, pour les salariés, le manager ne doit pas viser seulement le versement du salaire, mais le développement de leurs capacités. Dans leur quête d'une nouvelle légitimité, les dirigeants d'entreprise se voient quasiment investis d'une mission de service public ! C'est d'ailleurs au nom des progrès collectifs que le droit va progressivement entériner le pouvoir des dirigeants, alors même que ce pouvoir ne laisse pas d'inquiéter. Dans l'automobile ou dans l'électricité, cette nouvelle élite, ces princes de l'industrie, se retrouve à la tête de dizaines de milliers de personnes et de véritables empires industriels. Dans des arrêts célèbres des années 1930, la Cour de cassation française considère pourtant que l'employeur est « le seul juge de la façon dont il doit organiser les divers services de son entreprise » et le « seul juge des moyens propres à sauvegarder les intérêts de son entreprise ». Le pouvoir des dirigeants est ainsi à l'image des immenses espérances que l'entreprise moderne a fait naître. Les chefs d'entreprise incarnent les promesses d'un nouvel ordre économique et social où le pouvoir n'est plus fondé sur la propriété du capital, ni même sur l'aptitude à le faire fructifier, mais sur l'aptitude à inventer, projeter et bâtir un nouvel avenir commun dans lequel chacun peut développer ses propres potentiels. Au début du 20^{ème} siècle, l'entreprise moderne ne tente pas une vaine réconciliation du capital et du travail : elle veut les subvertir l'un et l'autre par un projet radicalement différent, celui d'une création collective appuyée sur l'innovation scientifique et technique, sur un ordre social solidaire et une autorité dédiée au bien commun.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 38 – L'exclusion des actionnaires dans la firme managériale

La séparation du pouvoir entre manager et actionnaires et l'appropriation de la force entrepreneuriale par les managers sont institutionnalisées dans la société anonyme qui devient la forme principale d'entreprise à partir des années 1930. (...) Phénomène nouveau, le capital devient donc anonyme et la séparation de l'entrepreneur-fondateur et de l'entreprise est consommée. Cette dernière se développe désormais sans que son destin soit associé à celui d'un individu particulier ou de ses descendants. C'est la fin d'un régime. L'entreprise devient véritablement un individu à part entière, elle s'émancipe de son fondateur et de ses propriétaires.

Cependant la société par actions permet aussi une révolution politique en accomplissant juridiquement la séparation du pouvoir entre actionnaires et managers, au bénéfice de ces derniers. Dans les nouvelles entreprises technocratiques exaltant les vertus du savoir managérial, les familles de propriétaires ou les petits porteurs sont inexorablement relégués à un rôle secondaire et leur fonction de contrôle n'est plus que théorique. Cela ne va pas sans un certain consentement des actionnaires. « Un manque d'intérêt croissant de la part des actionnaires qui diversifiaient lentement leurs portefeuilles et étaient géographiquement dispersés fut rapporté lors de la consultation sur les lois de 1862 et 1867. La pratique croissante de la procuration encouragea aussi la perte du contrôle par les actionnaires ».

A partir des années 1920, et plus nettement après la seconde guerre mondiale, les actionnaires ne pèsent politiquement plus rien dans le gouvernement des entreprises. (...) « Lewis Gilbert (un des actionnaires activistes les plus célèbres de l'histoire américaine) raconte souvent comment l'idée lui est venue d'affirmer les droits des actionnaires tandis qu'il assistait à une assemblée d'actionnaires en 1933 dans l'intention de discuter des problèmes de l'entreprise. Or lorsqu'il se leva pour poser une question, le Président, au lieu de répondre à sa question, invita les actionnaires à rejoindre le buffet. Comme l'a dit Gilbert, « j'avais été humilié en public par mes propres employés. J'étais un associé de la société, mais j'ai été traité comme un clochard dont on pouvait se débarrasser en lui donnant une friandise ». »

(...) Contrairement à une idée tenace, il n'y a pas de tradition du « pouvoir des actionnaires » dans le système capitaliste. Jusqu'alors, l'entreprise sous régime familial ne reconnaissait pas l'assemblée générale ou le conseil comme le lieu où s'exerce véritablement un contrepoids au dirigeant. Malgré l'effort de quelques activistes, elle ne le sera pas plus en régime managérial.

Comment comprendre une telle exclusion ? En tant que tels, les actionnaires ne tenaient pas de la propriété privée une légitimité suffisante pour contrôler véritablement la direction des entreprises, comme la séparation des pouvoirs les invitaient désormais à le faire.

Pierre-Yves Gomez, Harry Korine, *L'entreprise dans la démocratie*, De Boeck, 2009

Document 38 – Les craintes de Schumpeter (I)

Pour agir avec confiance au-delà de la zone délimitée par les balises familières et pour surmonter ces résistances du milieu, des aptitudes sont nécessaires qui n'existent que chez une faible fraction de la population et qui caractérisent à la fois le type et la fonction de l'entrepreneur. Cette fonction ne consiste pas essentiellement à inventer un objet ou à créer des conditions exploitées par l'entreprise, mais bien à aboutir à des réalisations. Or, cette fonction sociale est, dès à présent, en voie de perdre son importance, et elle est destinée à en perdre de plus en plus et à une vitesse accélérée dans l'avenir, et ce même si le régime économique lui-même, dont l'initiative des entrepreneurs a été le moteur initial, continuerait à fonctionner sans perturbations. En effet, d'une part, il est beaucoup plus facile désormais que ce n'était le cas dans le passé d'accomplir des tâches étrangères à la routine familière – car l'innovation est en voie d'être ramenée à une routine. Le progrès technique devient toujours davantage l'affaire d'équipes de spécialistes entraînés qui travaillent sur commande et dont les méthodes leur permettent de prévoir les résultats pratiques de leurs recherches. Au romantisme des aventures commerciales d'antan succède rapidement le prosaïsme, en notre temps où il est devenu possible de soumettre à un calcul strict tant de choses qui naguère devaient être entrevues dans un éclair d'intuition géniale. D'autre part, la personnalité et la force de volonté doivent nécessairement peser moins lourd dans des milieux qui se sont habitués au changement économique – spécialement caractérisé par un flux incessant de nouveaux biens de consommation et de production – et qui loin d'y résister, l'accueillent tout naturellement. (...) ainsi, le progrès technique tend à se dépersonnaliser et à s'automatiser. Le travail des bureaux et des commissions tend à se substituer à l'action individuelle. Une comparaison militaire va nous aider une fois de plus à préciser ce point essentiel. Naguère (en gros jusque, et y compris, les guerres napoléoniennes), « Général » était synonyme d'entraîneur d'hommes et par « succès » l'on entendait le succès personnel du chef qui récoltait des « profits » correspondants sous forme de prestige social. (...) La présence de Napoléon était et devait être effectivement sentie sur les champs de bataille. Or, il n'en va plus ainsi désormais. Le travail d'état-major, spécialisé et rationalisé, est en voie d'effacer la personnalité ; le calcul des résultats se substitue à l'intuition. Le grand chef n'a plus l'occasion de se ruer dans la mêlée. Il est en passe de devenir un employé de bureau comme les autres – un employé qui n'est pas toujours difficile à remplacer.

J. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942

Document 39 – Les craintes de Schumpeter (II)

Si l'évolution capitaliste – le progrès (...) devient complètement automatique, le support économique de la bourgeoisie industrielle (classe sociale où on trouve les entrepreneurs) sera finalement réduit à des salaires analogues à ceux qui rémunèrent la besogne administrative courante (...). Comme l'initiative capitaliste, de par ses réussites mêmes, tend à automatiser les progrès, nous concluons qu'elle tend à se rendre elle-même superflue – à éclater en morceaux sous la pression même de son propre succès. L'unité industrielle géante parfaitement bureaucratisée n'élimine pas seulement (...) les firmes de taille petite ou moyenne, mais en fin de compte, elle élimine également l'entrepreneur et exproprie la bourgeoisie en tant que classe appelée à perdre, de par ce processus, non seulement son revenu, mais encore, ce qui est infiniment plus grave, sa raison d'être. Les véritables pionniers du socialisme n'ont pas été les intellectuels ou les agitateurs qui ont prêché cette doctrine mais bien les Vanderbilt, les Carnegie, les Rockefeller. (...) Le succès même de l'initiative capitaliste tend paradoxalement à compromettre le prestige ou à affaiblir le poids social de la classe qui en a été le principal artisan et que l'unité géante de contrôle tend à enlever à la bourgeoisie la fonction à laquelle elle devait son importance sociale.

J. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1942

Document 40 – Les trois caractéristiques principales de la firme moderne selon Blanche Segrestin et Armand Hatchuel

- *Une dynamique de création collective.* Ce point est souvent négligé, mais il a joué un rôle central dans la construction de l'entreprise moderne. Nourrie par l'esprit de progrès technique et de démarches scientifiques, l'entreprise vise le développement de nouvelles capacités d'innovation et de ressources qui ne s'acquièrent pas sur le marché, simplement parce qu'elles ne préexistent pas. Ceci ne signifie nullement que toutes les entreprises sont dotées de laboratoires scientifiques, mais cela implique qu'elles recourent autant que possible aux logiques de découverte, d'investigation, d'expérimentation ou de validation popularisées par les scientifiques. Elles modifient ainsi en profondeur la nature du travail.

- *Un espace de travail collectif organisé.* L'innovation implique des apprentissages collectifs sur le long terme. Les individus engagés dans l'action collective doivent accepter, pour innover, de se conformer aux règles collectives et de voir leurs potentiels transformés en fonction des orientations communes. L'espace de travail est donc à la fois un espace de coopération, d'organisation rationnelle et de transformation des individus. L'action est de plus en plus réflexive et réglée, et c'est ce qui fonde les conditions opératoires de la responsabilité à la fois individuelle et collective, nulle entreprise ne pouvant se retrancher derrière l'autonomie de son personnel.

- *Une nouvelle forme d'autorité de gestion.* Contrairement à l'autorité des capitalistes qui était fondée sur la propriété, l'autorité des managers repose sur une légitimité technique et professionnelle. Les dirigeants sont choisis pour leur capacité à générer et à mettre en œuvre des stratégies collectives innovantes et créatrices de richesses.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

3.6 – L'apparition de la politique de la concurrence

Document 41 – Les positions des États face à la concentration des entreprises

Les positions des États face à la concentration des entreprises dépendent des époques et des pays. En effet, une observation des différentes situations amène véritablement à remarquer des périodes fortes d'encouragement à la concentration. Le Japon se caractérise par le renforcement des Zaibatsu pendant toute la première moitié du 20^{ième} siècle. Par contre, après la seconde guerre mondiale, les États-Unis vont imposer au Japon, leur démantèlement afin d'éliminer la puissance militaire japonaise. De la même façon, en Allemagne, la fin de la seconde guerre mondiale est marquée par le démantèlement des Konzerns alors que la période précédente les avait plutôt encouragées. Lors de la construction européenne, les entreprises vont pourtant se développer. Les États-Unis vont connaître une hésitation entre la politique anti-trust et la volonté de permettre à leurs entreprises de concurrencer celles de leurs voisins. En 1918 par exemple, le Webb Export Act permet aux entreprises soumises à la concurrence internationale de se concentrer. En 1933, en pleine crise économique, le National Industrial Recovery Act autorise les ententes entre certaines firmes, en particulier la fixation d'un prix minimum afin « *d'assurer un profit raisonnable à l'industrie, des salaires permettant de vivre et l'élimination des méthodes et des pratiques pirates* » (Roosevelt).

La situation française est particulière car le degré de concentration est relativement faible par rapport aux autres pays : en 1965 (...) seules 23 entreprises publiques ou privées figurent parmi les 200 premières entreprises mondiales non américaines (contre 56 britanniques, 34 japonaises et 32 allemandes). Les formes de concentration qui sont privilégiées sont plutôt les filiales communes, comme dans la chimie où 128 entreprises sont possédées par les huit grandes firmes du secteur. Ainsi dans les années 1960, pour profiter pleinement des fruits de la croissance, l'État va encourager la concentration notamment dans le cadre de la planification. Le cinquième plan (1966-1970) dit de « l'impératif industriel » va promouvoir la construction de groupes susceptibles de concurrencer, dans quelques secteurs stratégiques, les firmes allemandes ou américaines. Les interventions se font par des subventions, l'objectif étant de créer dans chaque secteur un ou deux groupes puissants. Le secteur de la finance est lui aussi amené à se réformer avec les lois Debré-Haberer de 1966-1967 qui vont supprimer la spécialisation bancaire. Cette règle avait été exprimée à la fin du 19^{ième} siècle par Henri Germain, le fondateur du Crédit Lyonnais, afin de protéger les épargnants. Les dépôts à vue, auprès des banques commerciales, ne pouvaient être affectés qu'à des crédits courts, alors que les banques d'affaires, qui ont une capitalisation de long terme, étaient les seules susceptibles de financer l'investissement. Les lois Debré-Haberer permettent aux ressources de court terme des établissements financiers de financer des

projets longs (on parle d'un processus de transformation), ce qui encourage le recours à l'endettement des entreprises pour financer leur croissance.

Jean-Marc Huart, *Stratégie des entreprises et efficacité économique*, collection Thèmes et Débats, Bréal, 2014

4 – A partir des années 1970, la transition numérique et la mondialisation modifient en profondeur les firmes

4.1 – Une transformation de la gouvernance : la fin du paradoxe de Berle et Means

4.1.1 – La gouvernance managériale de l'entreprise : une gouvernance contestée

Document 42 – Les managers face à la crise et la baisse du rendement du capital

L'image de l'entreprise comme facteur de cohésion sociale et comme moteur de la création de valeur a quasiment disparu des discours, y compris les plus progressistes. A la place s'est affirmée l'image de l'entreprise comme pur projet d'investissement financier pour les actionnaires et comme simple jeu de contrats de travail flexibles. Des notions comme celle de flexisécurité semblent même entériner l'absence de contrats collectifs à long terme et de solidarité. Les aspirations aux progrès collectifs ont été reléguées au second plan, derrière la « valeur actionariale ». (...) Pour expliquer la crise, les phénomènes en cause sont évidemment très nombreux et complexes. Plusieurs commentateurs ont mis en évidence le rôle de la mondialisation, de la financiarisation et de toute une nouvelle économie construite autour des technologies de l'information et des télécommunications. A cela nous voudrions ajouter l'émergence, dans les années 1970, d'une doctrine visant à établir la primauté des actionnaires.

La défense des épargnants n'est certes pas une revendication nouvelle. Elle existait quasiment dès l'origine de la société anonyme. (...) Néanmoins, jusque dans les années 1960, l'activisme des actionnaires était resté une sorte d'épiphénomène par rapport au développement de l'entreprise. Les dirigeants d'entreprise n'accordaient pas une grande importance à la nécessité de verser des dividendes importants. Pour Fayol, on l'a dit, l'objectif était de rémunérer le capital au taux normal des obligations, mais il refusait d'aller au-delà, notamment quand l'avenir de l'entreprise était en jeu. Ce n'était pas un cas isolé. En 1919, deux actionnaires de Ford, les frères Dodge, intentent un procès à Henry Ford qui use de son pouvoir de contrôle pour limiter les dividendes en dépit de profits colossaux amassés par l'entreprise. De manière assez provocatrice, Ford défendait sa position en arguant du fait qu'il préférerait utiliser l'argent de la compagnie pour produire des voitures meilleur marché et augmenter salaires. En l'absence de normalisation des plans comptables, les dirigeants jouissaient en outre d'une certaine latitude dans la détermination du bénéfice distribuable ; ils s'en servaient pour constituer des réserves et préparer les investissements futurs. Les performances financières n'étaient souvent pas en première ligne de leur agenda stratégique. Mais à partir de la fin des années 1960, lorsque des signes de ralentissement économique se font sentir, les priorités se mettent à changer. Pour comprendre ce retournement, il faut se remémorer le contexte : le choc pétrolier marque le début du déclin américain et l'entrée des Etats-Unis dans une période de récession. La productivité industrielle est alors en berne. Tandis qu'elle était de 2,8 % par an dans l'après-guerre, la croissance de la productivité retombe à 1,4 % au milieu des années 1970. Face à une concurrence étrangère de plus en plus agressive, tous les grands secteurs manufacturiers, jadis fleurons de l'industrie américaine (l'automobile, l'acier, la chimie, le cuivre, l'aluminium, le pétrole), sont sinistrés. Ils entraînent avec eux le déclin de régions entières, le chômage passant de 3,5 % en 1965 à 10 % en 1980, et le taux de pauvreté de 8,8 % en 1973 à 12,3 % en 1983.

Au même moment, le mécontentement des actionnaires s'amplifie face à la perte de rentabilité de leurs titres. Les entreprises ont de plus en plus de mal à passer outre leurs attentes : prenant conscience du coût croissant de leur endettement auprès des banques, elles ont besoin de constituer des fonds propres grâce aux capitaux des actionnaires. Mais, au fur et à mesure que la Banque centrale américaine augmente les taux d'intérêt, les exigences de ces derniers augmentent. Quand ils peuvent obtenir de très bons rendements sur les obligations d'Etat, les investisseurs ne restent dans le capital des entreprises que si la rentabilité est sensiblement accrue.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 43 – Les limites organisationnelle de l’entreprise fordiste

A cela s’ajoute la légitimité très écornée des chefs d’entreprise américains. Car le cours du pétrole n’explique pas tout. D’autres pays, comme le Japon, voient leur compétitivité augmenter. C’est donc le management qui est blâmé : avec ses méthodes tayloriennes de plus en plus contestées, le modèle américain n’apparaît plus approprié. Il fonctionnait tant que les marchés étaient en croissance, avec de grandes séries que l’on pouvait standardiser. Mais il ne parvient pas à s’ajuster dans les univers changeants et sur les marchés de haute technologie. Détrôné par le modèle japonais, le savoir-faire américain en matière de *business administration* est profondément remis en cause. Les directions des entreprises américaines sont violemment attaquées : on dénonce la bureaucratisation et le managérialisme. Les économistes libéraux critiquent ouvertement les écoles de management, dont les modèles n’auraient plus de prise sur la réalité économique. Les managers eux-mêmes sont accusés d’empêcher le fonctionnement fluide des marchés : par exemple, ils peuvent chercher à éviter que leur entreprise soit rachetée par une autre, pour des raisons personnelles, mais au détriment de l’entreprise et tout particulièrement de ses actionnaires. Ainsi l’autonomie des dirigeants est-elle décriée : elle cacherait des abus de pouvoir et servirait des intérêts égoïstes. L’image des chefs d’entreprise est sérieusement entachée : contrairement à l’opinion des années 1880-1930, les dirigeants ne représentent plus un pouvoir neutre susceptible de dépasser le clivage entre capital et travail. Ils constituent au contraire une petite oligarchie qui aurait confisqué le pouvoir des actionnaires à des fins personnelles.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l’entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

4.1.2 – La légitimation de l’actionnaire : le rôle du créancier résiduel (residual claimant)

Document 44 – La légitimation théorique de la logique actionnariale

Les revendications des actionnaires trouvent alors un écho formidable. Si, jusqu’à présent, elles semblaient peu louables, les économistes leur trouvent désormais deux justifications. La première relève de la défense du libéralisme. Pour Milton Friedman, c’est aux actionnaires de décider de l’usage qu’ils souhaitent faire de leurs fonds. S’ils le confient à une société à but lucratif plutôt qu’à une association caritative, c’est qu’ils cherchent à faire du profit. Et ce n’est pas aux dirigeants d’en décider autrement. Aussi, selon l’expression devenue fameuse, le dirigeant d’entreprise n’a-t-il « qu’une responsabilité sociale, et une seule vis-à-vis de son actionnaire : utiliser ses ressources et s’engager dans des activités destinées à accroître ses profits (Milton Friedman, *Capitalisme et liberté*, 1962). La seconde justification vise à affirmer que l’intérêt des actionnaires rejoint l’intérêt collectif. Selon Alchian et Demsetz, pour être gérée efficacement, l’entreprise doit être contrôlée in fine par les actionnaires. Leur raisonnement est le suivant : dans une production commune, on ne sait pas quelle est la part de la contribution exacte de chacun au résultat. Comment éviter que chacun ne minimise son effort de manière opportuniste ? On peut certes mandater un contrôleur pour tenter de mesurer les contributions individuelles et ajuster au mieux les rétributions individuelles. Mais qui contrôlera ce contrôleur ? Pour Alchian et Demsetz, c’est là que se révélerait la supériorité de la société anonyme. Contrairement aux autres formes d’organisation, la société anonyme confie aux actionnaires le pouvoir ultime de nommer les dirigeants, de contrôler leurs actions et de les sanctionner le cas échéant. Or ce sont les actionnaires qui auraient le plus intérêt à ce que l’entreprise soit gérée de manière efficace, puisqu’ils ne peuvent être rémunérés que si l’entreprise dégage du un surplus : les dividendes ne peuvent être versés que s’il reste un solde résiduel positif, une fois toutes les charges (y compris les salaires) réglées. En tant que residual claimants, les actionnaires seraient les mieux placés pour surveiller efficacement les managers. D’où la garantie offerte par la société anonyme quant à la qualité de sa gestion.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l’entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 45 – Le principe du créancier résiduel au cœur de la logique de la théorie de l’agence

Plusieurs milieux patronaux et conservateurs se sont saisi des conclusions de Friedman, Alchian et Demsetz. Aux États-Unis, dès 1978, l’American Law Institute décide de formuler des principes de gouvernement des sociétés anonymes. La corporate governance fait son entrée dans les champs politique et académique. Cette expression, quoique vague, désigne l’ensemble des dispositifs susceptible d’encadrer les pouvoirs des dirigeants. En France, elle a été traduite, improprement, par gouvernance d’entreprise ; aux Etats-Unis elle concernait pourtant explicitement les sociétés de capitaux (corporation) et même plutôt les grandes sociétés cotées en bourse. La problématique peut être résumée de la manière suivante : que faire pour s’assurer que

les dirigeants ne se comportent pas de manière égoïste, mais qu'ils usent de leur pouvoir dans l'intérêt de leurs mandataires ? De très nombreux chercheurs se sont penchés sur les relations dites d'agence, qui caractérise le lien par lequel un acteur (le principal) engage un autre individu (l'agent) pour réaliser une tâche. Une telle relation est propice aux comportements opportunistes du fait des asymétries d'information. Comment contrôler un dirigeant quand on ne peut ni programmer à l'avance les tâches qu'il doit effectuer ni même évaluer a posteriori l'effort qu'il a effectivement fourni ? Pour résoudre ce problème, la théorie de l'agence formule deux séries de préconisations :

- La première série consiste à créer des mécanismes de surveillance ou d'information. Le conseil d'administration (board) fonctionne trop souvent comme une simple chambre d'enregistrement, les administrateurs étant généralement de connivence avec les dirigeants. Les principes de gouvernance visent à clarifier le rôle des administrateurs par rapport à celui des dirigeants : à eux de définir les orientations stratégiques de l'entreprise et de contrôler leur bonne exécution par les managers qu'ils choisissent. Il faut faire en sorte que les dirigeants rendent plus systématiquement des comptes aux administrateurs et devant l'assemblée générale des actionnaires. Le fonctionnement du board peut également être amélioré par une meilleure qualité de l'information sur l'entreprise (sa santé, ses projets), une diversification du profil de ses membres ou encore l'introduction de comités (audit, nomination, rémunération) chargés d'instruire les dossiers compliqués. La surveillance peut enfin être complétée par d'autres moyens, par exemple avec des professionnels de l'audit, dont l'indépendance serait avérée.
- La seconde série de préconisations pour discipliner les dirigeants porte sur des mesures incitatives. Les rémunérations variables en fonction de la performance doivent permettre d'aligner les intérêts des managers sur ceux des actionnaires, et donc de limiter les divergences d'intérêt. Les stock-options, qui au départ avaient été inventées pour les start-up, trouvent là une nouvelle vocation. Ce sont des titres distribués au sein d'une entreprise, qui donnent le droit d'acquérir une action pour un prix fixé d'avance, souvent très faible. Elles permettaient aux start-up de recruter les experts des grandes entreprises, malgré leur difficulté à verser des salaires au début et malgré les risques encourus. La réglementation américaine avait quasiment proscrit ce mécanisme de rémunération pour les dirigeants d'entreprise dans les années 1960 et 1970, au motif qu'ils représentaient un privilège fiscal indu, mais surtout qu'il risquait de focaliser leur attention sur le cours en bourse plutôt que sur les exigences de la gestion de leur entreprise. Suivant les préconisations de la théorie de l'agence, l'administration Reagan l'autorisera pourtant à nouveau dès 1981.

L'American Law Institute a publié en 1994 ses premiers *Principles of corporate governance*, et bien d'autres institutions ont formulé parallèlement leur propre code et leurs propres recommandations en la matière : parmi les plus célèbres, citons celui de la commission Cadbury en 1992 (commission comprenant la Bourse de Londres et les professionnels de l'audit), celui des rapports Viénot en 1995 et 1999 (à la demande du patronat français) ou encore celui de l'OCDE en 1999. La question est d'ailleurs posée de savoir si l'Etat doit légiférer sur ces questions ou si le marché peut discipliner de lui-même les dirigeants d'entreprise. Pour les libéraux, la discipline managériale ne viendra pas d'une quelconque réglementation, mais bien du marché : si les managers sont mauvais, à la bourse de les sanctionner. Aux actionnaires de protester et de changer de dirigeants (ou simplement de quitter l'entreprise). D'où l'initiative d'établir des règles de bonne corporate governance, qui ne sont théoriquement pas impératives, mais simplement laissées à la discrétion des entreprises et des actionnaires. Si les entreprises veulent pouvoir attirer des capitaux et donner des gages à leurs créanciers, alors elles doivent se conformer d'elles-mêmes à une certaine discipline. Cette régulation autonome n'en est pas moins contraignante en réalité. Car si ces codes sont d'application volontaire, une entreprise doit souvent s'y conformer pour être cotée dans une bourse (le rapport Cadbury est une des conditions pour être à la London Stock Exchange). L'orientation actionnariale de la corporate governance ne fait en tout cas guère de doute : l'entreprise doit être gérée au nom des actionnaires et les dirigeants doivent rendre des comptes à ces derniers. Pour le rapport Cadbury, « les actionnaires en tant que propriétaires de la société, désignent les administrateurs pour conduire l'entreprise en leur nom et les tiennent pour responsable de ses progrès ». L'objet de la corporate governance est de responsabiliser le conseil d'administration et de le forcer à rendre des comptes aux actionnaires (« *to strengthen the accountability of boards of directors to shareholders* »). Quelle qu'ait pu être la conception que les chefs d'entreprise avaient de leur mission, la corporate governance

leur assigne désormais un rôle clair : ils devront reconnaître les droits inaliénables des actionnaires et s'attacher à les servir. Curieux renversement historique, dont les effets depuis n'ont cessé de se faire sentir.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

4.1.3 – Les conséquences de la *corporate governance* sur les objectifs de l'entreprise

Document 46 – L'objectif de maximisation des dividendes

Depuis vingt ans, les données qui ont été accumulées montrent l'effet des principes de gouvernance sur les entreprises. La stature des dirigeants est la première touchée. Les préconisations en matière de composition des boards privilégient, par exemple, l'indépendance des administrateurs vis-à-vis des dirigeants, au risque de fabriquer des conseils incompetents. De même, la recherche systématique du profit à court terme a conduit les managers à passer outre les règles minimales du professionnalisme (et de la déontologie), comme on l'a vu en 2008 dans le cas des banques. Une banque comme Goldman Sachs, qui arborait pourtant des principes de bonne gouvernance dès 1979, pouvait spéculer au détriment de ses clients en vendant des produits financiers complexes tout en pariant sur leur chute prochaine... Assurément, les incitations financières accordées aux dirigeants ne sont pas étrangères à ces dérives. Avec le développement des stock-options, les dirigeants sont devenus très attentifs à la valeur de l'entreprise en bourse. On connaît les sommets délirants auxquels sont parvenues les rémunérations des PDG. Ils suffisent pour jeter le discrédit sur les dirigeants. Selon une enquête BVA en janvier 2011, les salariés ne sont que 18 % dans le monde à faire confiance à leurs dirigeants ; et seulement 13 % en France. Indéniablement, on est loin des chefs d'entreprise qui seraient capables, par leurs compétences et leurs projets, de motiver leurs équipes et de s'interposer dans les conflits entre actionnaires et salariés.

Incités financièrement, les dirigeants sont aussi menacés, à tout moment, d'être démis de leurs fonctions. Les actionnaires, faut-il le rappeler, peuvent les révoquer ad nutum, c'est-à-dire sans avoir à justifier leurs décisions. Et il est de moins en moins rare de voir les dirigeants débarqués simplement parce qu'ils n'ont pas satisfait aux exigences de leurs actionnaires. Une étude a montré qu'entre 1995 et 2006 le turnover annuel des dirigeants a augmenté de 59 % : en 1995, un départ sur huit était involontaire, tandis que plus du tiers des départs sont forcés en 2006. Les révocations des dirigeants liés expressément à la faiblesse des résultats ont augmenté de 318 %. Et si cela ne suffit pas, la menace de révocation interne est doublée d'un contrôle par le marché : d'autres actionnaires peuvent se porter acquéreur de l'entreprise (via une OPA) s'ils jugent que le cours en bourse est mal traité. L'histoire de Ben & Jerry's est symptomatique de ce cas de figure. Cette entreprise de glaces créée en 1977 avait initié une politique sociale ambitieuse. Elle s'était engagée à se fournir en priorité auprès des fermes locales du Vermont, à donner 7,5 % de son profit à des causes charitables, à plafonner les écarts de salaire en interne, etc. Mais, cette politique a fait long feu puisque, entrée en bourse en 1985, l'entreprise fut rachetée, contre l'avis de ses fondateurs, par Unilever en 2000. En l'espace de quatre ans, Unilever a augmenté le cours en bourse, mais licencié près d'une personne sur cinq et stoppé les dons. Ce qu'il convient de souligner, c'est que légalement les fondateurs s'exposaient à des poursuites de la part des actionnaires s'ils s'opposaient au rachat. Car, comme en témoignent les class-actions régulièrement engagées, les actionnaires peuvent poursuivre les dirigeants s'ils sont convaincus que ces derniers ont sacrifié la valeur actionnariale à d'autres objectifs. Ce serait alors faillir à leur devoir de loyauté envers les actionnaires. La marge de manœuvre des dirigeants est donc de plus en plus étroite. Si on pouvait craindre, au début du 20^{ème} siècle, l'extraordinaire pouvoir dont jouissaient les managers, c'est leur faiblesse que l'on doit craindre en ce début de 21^{ème} siècle.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

4.2 – L'apparition d'une nouvelle forme organisationnelle des entreprises : la firme-réseau

Document 47 – NTIC et recentrage sur le cœur de métier des entreprises

La révolution technologique de ces 20 dernières années a été portée par les TIC. Celles-ci ont considérablement modifié la structure et l'organisation des marchés en rendant plus rapide et donc moins coûteuse l'information. Les coûts d'organisation des entreprises ont donc diminués, ce qui est favorable à une augmentation de la taille des unités productives. Mais dans le même temps, cette évolution des techniques a permis une nouvelle organisation, moins centralisée des entreprises. C'est donc à un double mouvement presque antinomique que l'on a assisté : un mouvement de concentration du capital et de décentralisation de l'activité productive. Des

entreprises de taille gigantesque arrivent à produire dans de petits établissements. (...) Mais le mouvement actuel est très complexe : si le nombre de fusions-acquisitions (FA) a connu jusqu'en 2000 une progression importante, il n'est pas sûr que l'économie dans son ensemble soit plus concentrée. En effet, les entreprises ont opéré un mouvement très important de recentrage autour d'une activité principale et donc d'externalisation d'un certain nombre d'activités annexes. (Comme par exemple) les activités de gestion informatique, qui englobent des tâches très diverses comme la comptabilité, mais aussi la mise en réseau, obéissent à un fonctionnement généralisé. Ainsi les entreprises peuvent se concentrer sur une activité principale et confier à d'autres les activités annexes.

Jean-Marc Huart, *Stratégie des entreprises et efficacité économique*, collection Thèmes et Débats, Bréal, 2014

Document 48 – Autonomisation et décomposition des fonctions au sein de l'entreprise

La désintégration verticale, la spécialisation croissante et le développement des relations interfirmes sont les tendances les plus marquantes des transformations de la grande entreprise. Elles signifient à bien des égards « *la chute de la grande entreprise moderne comme paradigme dominant d'organisation industrielle* », selon la formule de Timothy Sturgeon (2002). A ce paradigme en aurait succédé un nouveau, caractérisé le plus souvent par la notion de « firme-réseau ». Certains traits centraux des nouvelles structures de la grande firme émergent dès les années 1960. (...) La grande entreprise se décentralise et adopte une forme d'organisation en centres de profits autonomes. L'organisation en « *strategic business units* » est devenue la règle dans les années 1980. Baldwin et Clark (1994) résument ainsi le système qui tend à s'imposer : « *ainsi, au milieu des années 1980, la plupart des firmes américaines ont été réorganisées en business units essentiellement autonomes. L'informatisation permet de fournir des déclarations de profit et de cash flow de chaque business unit aux senior managers et à leurs proches conseillers* ». (...) L'organisation en business units permet l'intégration rapide de nouvelles acquisitions à l'entreprise et facilite les cessions d'activités. A partir de là, comme le dit Chandler : « *les firmes et les portions de firmes peuvent maintenant être achetées, vendues, divisées et recombinaées d'une manière qui aurait été impossible avant la vague d'acquisition des années 1960* ». C'est sur ces bases que vont se construire les nouvelles formes d'organisation et les nouvelles stratégies qui font de l'entreprise un « *jeu de Lego* » en reprenant l'expression de Suzanne Berger (2006), et qui s'intègrent au processus d'internationalisation des firmes à partir des années 1980, parallèlement à la financiarisation. La financiarisation tend à imposer une nouvelle conception de l'entreprise comme un portefeuille d'activités en recombinaison continue. Elle conduit surtout à de nouvelles normes d'organisation et de gestion. (...) La dimension première est constituée par le recentrage des activités de l'entreprise. Cette logique de repli de la firme sur ses métiers de base conduit à aller de plus en plus loin dans le sens de la désintégration verticale et de l'externalisation. On sait que le choix entre *faire* et *faire faire* est une des questions centrales de la théorie des organisations. Si la grande firme intégrée donnait une place privilégiée à la première option, la firme nouvelle va au contraire systématiquement privilégier la seconde par le recours à la sous-traitance, au partenariat et aux alliances. La désintégration verticale et la spécialisation croissante ont été ainsi les tendances les plus marquantes des transformations organisationnelles de ces trente dernières années.

Olivier Weinstein, *Cahiers Français N°365, Les entreprises dans la mondialisation*, 2011

Document 49 – Le recentrage sur le cœur de métier

C'est dans l'externalisation de fonctions entières que se trouve pour S.Berger la rupture la plus importante. L'organisation modulaire favorise en effet un découplage entre conception et fabrication des produits ainsi qu'une concentration de l'activité des grandes firmes sur la conception, « l'intégration de systèmes » et la gestion des marchés des produits finaux, la fabrication pouvant être réalisée chez des fournisseurs « clés en mains ». L'industrie des semi-conducteurs en donne un très bon exemple. Des firmes se sont spécialisées dans la fabrication. C'est le cas d'une firme de Taiwan (TSMC) qui est aujourd'hui un des grands producteurs mondiaux de semi-conducteurs. Parallèlement, se sont développés des firmes d'équipements et des firmes spécialisées dans le design des circuits intégrés. Dans les télécoms, CISCO présente un cas extrême d'externalisation de la fabrication, combinée avec une politique d'acquisition de firmes high-tech. Apple a pratiquement externalisé toute la fabrication. L'externalisation de la fabrication s'est diffusée dans la plupart des grandes firmes américaines de l'électronique ou des équipements de télécoms, puis dans les grandes firmes

européennes. En contrepartie, on a assisté à une forte croissance de nouveaux sous-traitants, notamment dans les pays émergents.

Olivier Weinstein, Cahiers Français N°365, *Les entreprises dans la mondialisation*, 2011

Document 50 – Des degrés différents de désintégration verticale

Pour la grande entreprise désintégrée et globalisée, la production (et plus spécifiquement la fabrication) est de plus en plus rarement l'activité centrale. La structure et l'efficacité de la nouvelle grande société reposent, outre ses propres centres de profits et filiales, sur la manière dont elle organise son réseau de fournisseurs et partenaires. D'où le terme de firme-réseau, ce que l'on pourrait définir comme un réseau de production verticalement intégré, constitué d'entreprises indépendantes (sans liens capitalistiques), coordonnées par une firme leader (ou hub firm). Cette structure générale peut prendre des formes diverses, selon le degré de désintégration de la firme leader et les modes de relations avec les autres firmes du réseau. Les caractères du réseau de même que sa configuration au niveau mondial, vont dépendre de la stratégie de la firme leader. On évoquera ici simplement deux formes types de *hub-firm* qui semblent occuper une place privilégiée. Dans la première, la grande entreprise industrielle devient pour l'essentiel un « *intégrateur système* » à partir de ses capacités à concevoir l'architecture des produits, gérer la mise en place et la coordination d'un réseau de production externalisé et assurer le suivi et le contrôle de la production et des marchés. (...) La firme intégratrice ne pourra pas pousser trop loin son degré de désintégration, pour différentes raisons : la difficulté à codifier certaines opérations limite la possibilité de désintégrer la fabrication ; la nécessité pour la firme intégratrice de conserver la conception (et parfois la fabrication) de composants stratégiques, ainsi que des compétences larges, y compris dans les activités qu'elle sous-traite, pour pouvoir assurer la coordination de la chaîne de production. Dans une deuxième forme, au contraire, l'externalisation est poussée à l'extrême. La firme va se focaliser d'une part sur la coordination et le contrôle de son réseau, et d'autre part, sur la gestion des marchés (marchés des fournisseurs et marchés finaux) en s'appuyant sur la maîtrise de compétences sophistiquées en logistique et contrôle des livraisons et services après-vente (Wall-Mart) et éventuellement d'assemblage (Dell).

Olivier Weinstein, Cahiers Français N°365, *Les entreprises dans la mondialisation*, 2011

4.3 – Transition numérique et effet de réseau : l'apparition de nouveaux monopoles

Reprise du pool documentaire du chapitre consacré aux transformations économiques et financières.

4.4 – De nouveaux enjeux

4.4.1 – Les transformations du travail

Document 51 – L'importance de la reconnaissance dans les nouvelles formes d'organisation du travail

Dans les années 1970, pour s'adapter aux nouvelles demandes des salariés mais aussi, et peut-être surtout, des consommateurs plus exigeants en termes de qualité, de nouvelles formes d'organisation du travail se développent. Elles prennent apparemment le contre-pied du taylorisme en s'attachant à assurer la reconnaissance au travail dans ses différents registres. Tout d'abord, ces nouvelles formes d'organisation cherchent à redonner du sens au travail. Pour cela, elles renforcent l'intérêt du travail en enrichissant les tâches et en recourant à la polyvalence ; elles accordent également de plus grandes marges d'autonomie au travailleur. Ensuite, elles cessent de considérer les travailleurs comme des atomes interchangeable et dépersonnalisés. Elles les considèrent comme des personnes dont la créativité, la singularité et l'engagement sont à même de renforcer la performance globale de l'entreprise. Cette reconnaissance des travailleurs comme personnes est particulièrement visible dans le dispositif des cercles de qualité dans lesquels il est fait appel à l'intelligence des salariés pour faire progresser le fonctionnement de l'entreprise. Enfin, les nouvelles formes d'organisation cherchent à reconnaître l'implication et l'engagement des salariés en mettant en place des systèmes de rémunération au mérite qui incitent les acteurs à dépasser leurs objectifs.

À partir des années 1990, le discours managérial mobilise explicitement et largement le concept de reconnaissance pour fonder des dispositifs managériaux favorisant la performance de la firme et, en particulier, sa capacité à répondre rapidement aux évolutions de la demande. À titre d'illustration, David Novak – patron de l'entreprise Yum ! Brands, leader mondial de la restauration rapide en nombre de restaurants – organise des

séminaires à succès intitulés « *Taking people with you* » dans lesquels il fait de la reconnaissance l'élément clé pour construire des équipes prenant du plaisir à travailler dur afin d'être compétitives. La promesse de l'épanouissement personnel au travail permet d'attirer les meilleurs éléments.

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier, *Travail et emploi en France au 19^{ème} siècle*, Thèmes et Débats, Bréal, 2018

Document 52 – La progression de l'individualisation remet en cause l'entreprise comme projet collectif

Autre élément qui montre que les fondements de l'entreprise sont en décomposition : le retour des relations marchandes au sein du collectif.

Comme nous l'avons montré (...), l'entreprise s'est développée au début du 20^{ème} siècle sur l'idée d'une intégration au sein d'un collectif. Soustraire les relations de travail du marché signifiait deux choses. D'une part, on reconnaissait que les performances à terme ne pouvaient reposer sur les seuls individus. C'était à l'organisation de développer les moyens nécessaires pour obtenir des résultats innovants ; et les performances étaient assumées collectivement. D'autre part, le collectif était solidaire quant aux résultats : le fait de renoncer à des négociations bilatérales permettait de stimuler les comportements coopératifs. C'était une condition sine qua non pour diviser le travail dans des situations d'innovation et de forte incertitude, par exemple en R&D.

Or, dès la fin des années 1970, cette logique collaborative est mise à mal. Les entreprises sont invitées à se recentrer sur leur cœur de métier en éliminant les activités les moins rentables. On diversifie les activités, mais en les rendant davantage cessibles au cas où elles ne seraient plus intéressantes. Les équipes sont décomposées pour rendre visibles des unités de profit (les *business units*) et contrôler leur rentabilité. Par exemple, Saint-Gobin, entreprise tricentenaire, s'organise en huit départements en 1970 (pétrole, chimie, verre, etc.), puis en dix branches en 1978 (vitrage, isolation, conditionnement, etc.). La cohésion d'ensemble fait place à un assemblage d'actifs valorisables sur le marché à tout moment. A chaque unité, ensuite, de faire la preuve de sa rentabilité.

La logique et déclinée au niveau individuel, comme en témoigne l'individualisation des salaires dans un nombre croissant d'entreprises depuis le milieu des années 1980. Signe que l'organisation revient à un management par incitations de type pré-taylorien, les salaires sont de plus en plus indexés sur les performances individuelles ; et cette logique du *merit-pay* anglo-saxon touche désormais la majeure partie des cadres. En 2005, une enquête de APEC relève que les cadres qui ne reçoivent qu'un salaire fixe ne sont plus que 29 % en France.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 53 – Les conséquences néfastes de l'individualisation des relations au sein des entreprises

On commence à prendre la mesure de la charge que le retour aux relations marchandes fait peser sur les individus. Car l'entreprise fixe des objectifs individuels de plus en plus élevés sans pour autant fournir à ses salariés les moyens de les atteindre. Dans ces conditions, l'augmentation du stress, notamment chez les cadres, ne doit guère surprendre. La cour d'appel, qui a condamné Renault, le 19 mai 2011, pour faute inexcusable après le suicide d'un salarié, a pointé une culture du sur-engagement et une augmentation des objectifs d'autant plus exagérée que les managers n'ont plus de visibilité sur la charge de travail de leurs collaborateurs. Au-delà de ces cas extrêmes ; le coût du stress explose : en 2002, le coût annuel du stress d'origine professionnelle dans l'UE était évalué à 20 milliards d'euros. En revanche, on mesure encore assez mal combien la logique marchande mine les mécanismes coopératifs et favorise la concurrence au sein de l'entreprise, au détriment des capacités d'innovation.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 54 – L'objectif d'épanouissement personnel : une nouvelle forme d'aliénation ?

Le management promet la reconnaissance et l'épanouissement personnel à tous les travailleurs, mais dans bien des cas cette promesse n'est pas tenue. Les exemples développés précédemment tendent à le prouver. Cet écart entre les promesses et les réalisations a poussé certains sociologues à se demander si la reconnaissance et la promesse de l'épanouissement personnel au travail ne relèveraient pas de l'idéologie. Pour être clair, s'agit-il de valoriser l'individu et ses qualités personnelles ou plutôt de disposer les individus à agir conformément aux besoins des nouvelles formes d'organisation du travail ? Axel Honneth penche pour la seconde réponse. Il pense que l'intégration du thème de la reconnaissance dans le discours managérial correspond à une forme renouvelée d'exploitation et d'aliénation. Il écrit ainsi : « *On ne peut s'empêcher de soupçonner que le déplacement de la reconnaissance sert avant tout à susciter un nouveau rapport à soi qui*

incite à assumer volontairement des charges de travail considérablement accrues. » On tiendrait là une explication des nouvelles pathologies du travail que sont le stress et le *burn out*.

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier, *Travail et emploi en France au 19^{ème} siècle*, Thèmes et Débats, Bréal, 2018

Document 55 – Individualisation et souffrance au travail

L'insatisfaction que retirent les salariés de leur travail n'est pas un phénomène récent. Ainsi, les différentes révolutions industrielles se sont toujours accompagnées d'un questionnement autour de la relation homme-machine. Durant les années 1950, une critique importante porte sur l'hétéronomie du travail : les salariés (qui sont alors encore essentiellement des ouvriers) n'ont pas à faire preuve d'initiative, et cette absence d'autonomie dans le travail les conduit à une perte de sens, c'est-à-dire à l'aliénation. L'organisation du travail a évolué depuis un demi-siècle : les professions qualifiées ont pris une place croissante et les salariés se sont retrouvés de plus en plus à faire preuve d'initiative, quel que soit leur niveau de qualification. Pourtant, l'insatisfaction au travail n'a pas disparu, rendant ainsi l'intégration par le travail difficile. La problématique de la souffrance au travail a remplacé celle de l'aliénation. Cette souffrance provient d'un rythme de travail davantage imposé par le client, d'une difficulté à atteindre les objectifs fixés. Elle est aussi la conséquence d'une individualisation croissante du rapport salarial. Si certains en sortent gagnants, d'autres, au contraire, vivent l'absence de promotion comme une déchéance personnelle. La reconnaissance par le travail et l'estime qui en découle deviennent donc un enjeu central. L'estime de soi peut aussi être écornée par la déchéance sociale qui touche certaines catégories socioprofessionnelles, c'est-à-dire leur déclassement. Ces formes de déclassement se traduisent par une crise identitaire propice à la contestation politique. Ce fut le cas dans les années 1950 avec le déclin des petits commerçants, c'est le cas aujourd'hui avec celui de la classe ouvrière.

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier, *Travail et emploi en France au 19^{ème} siècle*, Thèmes et Débats, Bréal, 2018

Document 56 – L'ubérisation de l'emploi

Dans un rapport de 2014 (*L'évolution des formes d'emploi*), le Conseil d'orientation pour l'emploi souligne que de nouvelles formes d'emploi apparues depuis les années 1990 conduisent à s'interroger sur la distinction emploi salarié et emploi non-salarié « tandis que les formes particulières plus anciennes que sont le temps partiel, le CDD et l'intérim se sont toutes développées dans le champ du salariat, les nouvelles formes d'emploi sont souvent hybrides ».

Les formes d'emploi dans lesquelles un salarié se trouve à travailler pour différents employeurs se sont multipliées. Ces situations de pluriactivités concernaient plus de 2,3 millions de personnes en 2009, et leur nombre a été multiplié par 2,3 entre 2003 et 2009. La pluriactivité des salariés les rapproche des indépendants car le critère de subordination propre au salariat est dilué par le nombre d'employeurs.

Les activités d'indépendants qui se rapprochent de celle des salariés se sont aussi multipliées. C'est le cas de ceux qui travaillent pour un donneur d'ordre unique leur imposant certaines modalités d'organisation de leur travail et, avec lesquels ils se trouvent en situation de dépendance économique. Par exemple, les chauffeurs Uber possèdent leurs voitures - ils possèdent donc leurs outils de production, ce qui n'est pas le cas des salariés - décident de leurs horaires, de leur lieu de travail, de leurs itinéraires, mais ils ont des contraintes de formation, de type de véhicules, ne négocient pas leurs prix et travaillent souvent pour une seule plateforme. L'essor de ce type de travail indépendant - on parle de travail ubérisé - est lié au développement des plateformes bifaces (Tirole, 2016) qui mettent en relation des offreurs de service (par exemple des livreurs) et des demandeurs de service (les clients des restaurants). La création du statut d'autoentrepreneur en 2008 a simplifié la création d'entreprise et permis le développement de ce statut hybride. La relation contractuelle qui unit alors l'offreur de service à la plateforme, qui lui fournit ses clients, est une relation commerciale. Il ne s'agit pas d'un contrat de travail mais d'une prestation de services. L'offreur, ayant un statut juridique d'indépendant, facture la plateforme en échange d'une mise en relation avec des clients (qui règlent eux le service à la plateforme). Pour décrire cette situation à cheval, hybride, entre l'indépendance et le salariat, on parle de para-subordination.

Du point de vue de la sécurité qu'apporte l'activité professionnelle, l'essor de ce type de travail est problématique puisque ces travailleurs vivent à la fois les inconvénients de l'indépendance (la protection sociale des indépendants est moins développée que celles des salariés, notamment en matière de chômage puisque la relation qu'ils ont avec le donneur d'ordre est purement commerciale) et les inconvénients du salariat (l'absence d'autonomie liée à une situation de subordination vis-à-vis du donneur d'ordre). Ces travailleurs sont

indépendants et pourtant ils ne peuvent pas diversifier leurs donneurs d'ordres. Mais alors qu'ils travaillent pour un seul donneur d'ordre, ils ne peuvent pas en tirer les mêmes droits sociaux que les salariés (par exemple, ils échappent largement aux dispositifs de limitation des risques tels que les contrôles et instances représentatives spécialisées dans les conditions d'hygiène et de sécurité).

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier, *Travail et emploi en France au 19^{ème} siècle*, Thèmes et Débats, Bréal, 2018

Document 57 – Un retour au putting-out system ?

Ces formes de travail qui cumulent dépendance à un donneur d'ordre et utilisation d'outils de production personnels n'est pas sans rappeler le putting out system du début de la révolution industrielle. Il s'agit des paysans dotés de machine à tisser qui durant le temps laissé libre par le travail de la terre travaillaient pour des marchands qui leur fournissaient la matière première. Cette forme de travail a disparu durant la première moitié du 19^{ème} siècle lorsque les usines se sont développées et ont concentré la main d'œuvre ouvrière. Ainsi, le « retour » de ce type de travail marque l'émergence d'une nouvelle organisation du travail : une organisation du travail dans laquelle le travail est sorti de l'entreprise. « La plate-forme contractualise, externalise, et contrôle à distance. Le travail n'est pas conçu par la plate-forme qui n'en est plus responsable. Le travail est sorti de l'entreprise. Là où l'entreprise était institution, il n'y a plus qu'un marché. » (Aurélien Acquier, « Le capitalisme de plateforme nous renvoie au domestic system préindustriel », *La Tribune*, 05/09/). Le seul lien qui relie le travailleur à la plateforme comme entreprise est un lien marchand. Uber emploie 1000 salariés, mais compte 1 million de chauffeurs. Dans un rapport de la DARES (*L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail l'emploi et les politiques publique*, 2017), Olivia Montel rappelle que l'économie des plateformes s'inscrit dans la grande transformation de l'organisation du travail entreprise depuis les années 1980 : la fragmentation de l'organisation et la fin des grandes entreprises fordistes verticales. Les stratégies de découpage de la chaîne de valeur et d'externalisation des tâches ont pour conséquence de « sortir » de l'entreprise un certain nombre d'activités qui sont désormais confiées à des prestataires extérieurs. Dans l'industrie, cette logique peut aller jusqu'à faire disparaître toute activité de fabrication des produits et se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée comme la conception et le marketing. L'économie de plateformes va plus loin encore puisque les entreprises ne font plus appel à d'autres entreprises pour leur fournir une prestation mais à des travailleurs indépendants. Elles font donc voler en éclat le type d'organisation du travail sur laquelle se sont construits depuis le 19^{ème} siècle l'emploi et ses statuts protecteurs : une organisation où le travail se fait à temps plein avec un seul employeur. Cette économie remet également en question la dichotomie entre travail dans l'entreprise et travail domestique. Une des conséquences du travail en usine est d'avoir sortie les ouvriers du domestic system. Or, Pour Olivia Montel, avec l'économie de plateforme « Le risque de confusion entre vie professionnelle et vie privée s'accroît également » surtout lorsqu'il s'agit de micro-travail « Les plateformes de micro-travail mettent en relation une offre et une demande de tâches parcellisées et dématérialisées. (...) Le micro-travail concentre tous les risques de dégradation de l'emploi en lien avec l'essor des plateformes : la parcellisation des tâches est poussée à l'extrême ; les travailleurs n'ont aucune assurance quant à la pérennité de leur relation avec les donneurs d'ordre et sont payés à la micro-tâche ; la concurrence entre eux est particulièrement forte étant donné qu'elle s'exerce à l'échelle mondiale et porte sur des tâches peu qualifiées (...) Si les plateformes de micro-travail offrent des opportunités d'emploi, elles concentrent aussi de multiples risques pour les travailleurs : risques psychosociaux, dégradation de la qualité du travail et de la sécurité des travailleurs. »

Si ces formes de travail restent très minoritaires, elles posent des questions importantes sur la capacité du travail à assumer ses fonctions intégratrices en termes de revenus, de droits protecteurs et de satisfaction au travail.

Nicolas Danglade et Miguel Sarzier, *Travail et emploi en France au 19^{ème} siècle*, Thèmes et Débats, Bréal, 2018

4.4.2 – La corporate governance contre les investissements et l'innovation ?

Document 58 – Les effets pervers de la logique actionnariale

En pratique, les dirigeants s'effacent parfois devant les actionnaires qui prennent eux-mêmes les commandes de l'entreprise. C'est le retour des patrons : chez Carrefour, récemment, c'est sous la pression de deux actionnaires pourtant minoritaire – le fonds Colony Capital et le groupe Arnault – que la direction s'est résolue à démanteler le groupe. Pour faire remonter le cours de l'action et verser un dividende exceptionnel. Carrefour a annoncé, début 2011, l'entrée en bourse de son activité maxidiscounte Dia et d'une partie de son pôle immobilier, Carrefour Property. Pourtant, cette opération semble aller à l'encontre de l'intérêt de l'entreprise : le démantèlement du groupe va faire perdre des synergies pour les achats et la logistique. Et la filiale qui gère les murs des magasins et les parkings pourrait, une fois en bourse, réclamer une hausse des loyers : le distributeur n'aurait alors d'autres solution que d'augmenter les prix dans les rayons, au risque de perdre encore des parts de marché. Dans certaines entreprises, les dirigeants semblent être devenus les commis des actionnaires. Mais il faut souligner un fait trop rarement évoqué. Les dirigeants sont souvent accusés de mener une gestion à court terme et au bénéfice des actionnaires. Mais ont-ils vraiment le choix ?

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 59 – La valeur de l'action contre les investissements

Ce qui est sûr aujourd'hui, c'est que certaines pratiques destinées à assurer une rentabilité financière à court terme entament les capacités d'investissement et le potentiel futur des entreprises. La pratique de plus en plus répandue du rachat d'actions est particulièrement inquiétante. Aux Etats-Unis, les grandes entreprises ont utilisé jusqu'à 70-80 % de leur bénéfice pour racheter leurs propres actions dans les années 1997-2008. La France a également autorisé le rachat d'action en 1998. D'une politique de *retain & invest* exigée par les technologies innovantes, on passe alors à une stratégie de *downsize & distribute* pour assurer des rentabilités suffisantes aux actionnaires. Nul ne doute pour le coup que cette stratégie n'entrave à terme les capacités d'innovations : d'après Lazonick, une entreprise comme Intel a utilisé, entre 2001 et 2009, jusqu'à cinq fois le budget total de la *National Nanotechnology Initiative* sur la même période (46 milliards de dollars) pour racheter ses propres actions. Des entreprises pharmaceutiques comme Merck, Pfizer, Johnson & Johnson et Amgen rachètent leurs actions pour des montants correspondant à 50 %, voire 100 %, de leurs dépenses de R&D ! Quand la défense du cours en bourse finit par assécher les capacités d'innovation, l'avenir des entreprises – dans ces secteurs où la compétition internationale se joue sur l'innovation – est en péril.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, La République des Idées, Seuil, 2012

Document 60 – Les modalités de gouvernance impactent les modalités de financement sur le long terme

Le nouveau modèle financier, inspiré du modèle anglo-saxon, ne semble pas à même de répondre aux besoins d'entreprises matures, engagées dans des activités pour lesquelles les investissements sont lourds et longs à mettre en place et qui sont sujettes à des cycles de performance liés, certes, aux fluctuations de la demande mais plus encore aux contraintes des cycles de l'innovation dont les coûts précèdent les revenus. Le défaut d'engagement qui s'en est suivi ne pouvait que pousser à des démantèlements que l'on aurait tort d'assimiler à une modularité accrue de la production industrielle qui serait le fruit de l'introduction des nouvelles technologies numériques et que valoriseraient les marchés financiers.

Si redressement productif et (re)constitution de conglomérats à l'échelle nationale il pourrait y avoir, cela devra passer par l'établissement de nouvelles conditions de financement favorables à l'accroissement de la durée des engagements conjoints des parties prenantes de l'entreprise. Sont en jeu une révision de l'organisation du système bancaire, des relations de sous-traitance et des relations entre le management et les salariés.

Jean-Luc Gaffard « L'industrie française, entre déclin et renouveau », OFCE, Policy Brief n°13, Mars 2017

Document 61 – Troisième révolution industrielle et retour en grâce des PME

Sans négliger la place décisive des grandes entreprises en la matière (grâce notamment à leurs très importants moyens). Il faut par ailleurs insister sur le rôle que les PME ont joué dans les innovations de la troisième Révolution industrielle. Les exemples sont nombreux. En France, on peut évoquer Gemplus, créée par Marc Lassus en 1988 dans la petite ville de Gémenos à une vingtaine de km de Marseille, pour fabriquer des puces électroniques pour les cartes et qui connaît ensuite une expansion très rapide. Aux États-Unis, on peut citer Intel (1968) qui invente le microprocesseur en 1971, ou encore Apple Computer fondée en 1976 pour fabriquer des ordinateurs (d'abord de façon artisanale) et qui se montrera fortement innovante. Ces deux entreprises sont créées dans la Silicon Valley, au sud de San Francisco en Californie. Elles seront imitées par bien d'autres (comme Google en 1998). La proximité géographique qu'elles entretiennent leur permet de développer des « économies d'agglomération » en bénéficiant d'externalités positives réciproques : grâce aux échanges entre chercheurs et ingénieurs qui travaillent sur des sujets communs, on assiste à une stimulation intellectuelle et à davantage d'innovations et de croissance. C'est ce que l'américain Michael Porter a popularisé sous le concept de « cluster » dans les années 1990. En France, la politique des pôles de compétitivité lancée depuis le milieu des années 2000 s'inscrit d'ailleurs dans cette approche. Fin 2009, les trois quarts des 6 500 sociétés membres d'un pôle de compétitivité étaient des filiales de PME, ce qui montre bien leur implication en matière de recherche et développement.

Bon nombre de ces innovations participent également d'une « révolution de la communication ». Les NTIC se développent tout au long des années 1990 lorsqu'Internet est ouvert aux entreprises puis aux particuliers. Elles entraînent un équipement massif en matériel informatique mais elles induisent aussi le développement d'activités de service (...) dans lesquelles les PME jouent un rôle majeur car leur production ne nécessite pas de grands établissements. La gestion du parc informatique, favorisée par la révolution des NTIC, constitue ainsi un très important débouché pour des sociétés de services informatiques souvent de taille modeste, même si certaines se sont fortement développées depuis et ne relèvent plus, désormais, de la PME (ainsi Capgemini, fondée à Grenoble en 1967, et qui est devenue l'un des leaders mondiaux dans les services informatiques grâce à des opérations de croissance interne et externe). Il faut aussi évoquer toutes les entreprises de « conseil » : stratégie en tout genre (...), conseil en organisation... qui gardent souvent une petite taille et dont le rôle ne cesse de croître.

Alain Beitone et alii, *Economie, Sociologie et Histoire du monde contemporain*, Armand Colin, 2013

Document 62 – Les effets d'agglomération

Les externalités d'agglomération désignent tous les avantages liés à la proximité géographique et aux interactions que celle-ci permet. Rappelons qu'il y a externalité lorsque les comportements de certains agents affectent, positivement ou négativement, le bien-être d'autres agents sans qu'il n'y ait de transactions monétaires ou marchandes correspondantes, visant à récompenser ou compenser les conséquences. On peut distinguer deux types d'économies d'agglomération : les « économies d'urbanisation » et les « économies de localisation ».

Les « économies d'urbanisation » sont imputables à la concentration d'activités diverses offrant à la firme des avantages variés. Ainsi la présence en un même lieu d'entreprises produisant des machines-outils, du matériel de climatisation et d'aération et des équipements pour l'industrie automobile facilite les échanges intersectoriels. Ces échanges peuvent être directs : la firme qui fabrique des biens de production pourra fournir les deux autres en équipements productifs, tandis que les matériels de climatisation et d'aération équiperont l'équipementier et le fabricant de machines-outils. Mais les échanges peuvent prendre d'autres formes et donner lieu à des effets externes. La production de machines-outils requiert par exemple des services d'ingénierie. Des entreprises spécialisées s'établiront donc à proximité et constitueront alors une précieuse ressource pour toutes les autres entreprises. Le progrès technique se diffusera plus massivement et plus facilement dans ces conditions.

Les « économies de localisation » sont liées à la concentration géographique d'activités appartenant au même secteur et permettant aux entreprises de tirer profit d'avantages mutuels. Non seulement des informations relatives aux produits et aux procédés qu'elles utilisent dans leurs activités se diffusent entre elles à travers des

échanges formels ou informels (échanges intrasectoriels), mais leur concentration attire également d'autres partenaires fournisseurs, spécialistes de logistique qui offrent des services spécialement adaptés.

René Llored, *La richesse des territoires*, Collection Thèmes et Débats, Bréal, 2010

Document 63 – Alfred Marshall et les districts industriels

Dans *Principes d'économie politique* (1890), Alfred Marshall s'intéresse aux avantages dont les firmes peuvent bénéficier selon leurs caractéristiques. Il développe alors le concept d'« économies externes » afin d'appréhender les avantages obtenus par les firmes qui résultent non pas de l'organisation interne de chaque entreprise, mais de l'organisation de l'industrie. Plus tard dans *Industry and Trade* (1919), A. Marshall montrera comment un ensemble de firmes de taille réduite formant un réseau peuvent disposer d'avantages économiques qui leur permettent de mener à bien leurs activités à côté de firmes de taille bien plus grande bénéficiant d'économies d'échelle conséquentes. Dans le premier cas, la coordination s'effectue à travers des relations de marché et des coopérations en face à face, du fait de la proximité, dans le second la production est organisée par un principe hiérarchique qui commande une division technique du travail complètement intégrée dans la firme.

Alfred Marshall cite lui-même comme exemples de districts industriels les nombreux établissements cotonniers installés à Manchester, la concentration de l'industrie de la laine à Leeds ou celle de la soie à Lyon. En France aujourd'hui, l'industrie lunetière du bassin de Morez dans le Jura nous fournit une illustration. Au début du 21^{ème} siècle, le département du Jura comptait 72 entreprises appartenant au secteur de la lunetterie et 42 d'entre elles étaient implantées dans le canton de Morez. La production annuelle dépassait les dix millions de paires et 2 000 nouveaux modèles étaient, chaque année, mis sur le marché, tandis que 46 % de la production était destinée à l'exportation. De même le district aromatique et de la parfumerie de Grasse possède des caractéristiques voisines. Plus de 70 entreprises sont rassemblées sur un territoire délimité et elles emploient 3 500 personnes.

Formés par un réseau serré de firmes, les districts industriels sont ainsi à l'origine de gains d'efficacité issus de la division du travail et de la spécialisation des entreprises. Les synergies et les complémentarités sont accentuées par la concentration spatiale qui permet la multiplication des contacts directs, une meilleure circulation des idées et une plus grande diffusion des innovations. De même, au sein du district industriel, les qualifications de la main d'œuvre et l'expérience professionnelle s'adaptent de plus en plus aux exigences productives. Au total, Marshall, évoque une « atmosphère industrielle » particulièrement propice à l'activité économique. Les avantages économiques présent dans le district industriel sont ancrés territorialement et connaissent une forte irréversibilité. Ils ont été progressivement construits. « Les avantages qui sont généralement classés dans le chapitre division du travail et production peuvent être atteints presque pleinement sur une grande échelle par l'agglomération de nombreux établissements de taille modeste dans un district ou par la mise en place de quelques usines énormes » (A. Marshall, *Principes d'économie politique*, 1890).

René Llored, *La richesse des territoires*, Collection Thèmes et Débats, Bréal, 2010

4.4.4 – Les monopoles du numérique : repenser la politique de la concurrence

Document 64 – Transition numérique et retour des monopoles

Lorsque l'on s'intéresse au cœur de métier de ces entreprises innovantes, toutes s'appuient sur le même procédé, la même colonne vertébrale. Au commencement, il y a un algorithme un peu plus puissant que ceux de la concurrence, un procédé un peu plus efficace. Grâce à l'effet de réseau, la *start-up* est propulsée au rang des applicatifs incontournables, s'accaparant ainsi une majorité d'utilisateurs. Le second chaînon consiste alors à stocker et à accumuler toutes les données, les requêtes et les saisies de ces utilisateurs du réseau. Qu'il s'agisse de données structurées ou non, l'entreprise va les centraliser, les préserver et les conserver dans des data centers, véritables puits de pétrole. L'étape suivante consiste à extraire et à raffiner la donnée, à traiter l'information, pour transformer cette source en outils à l'aide de la décision et proposer des modèles prédictifs. L'objectif est au moins double. D'un côté, l'entreprise renforce un peu plus la qualité et la pertinence de son algorithme, en proposant un service encore plus perfectionné et personnalisé pour ses utilisateurs. Et dans le même temps, elle peut rentabiliser ses coûts de développement en attirant des annonceurs et en proposant du ciblage marketing, et veiller à conserver sa place de leader par l'acquisition, au prix fort, de concurrents potentiels. La chaîne est finement lisible et simple dans son principe : puissance algorithmique pour attirer des

utilisateurs, gestion et sauvegarde des données pour pouvoir les exploiter, modèles prédictifs pour optimiser les algorithmes et ciblage marketing pour assurer sa pérennité. Et cette chaîne de valeur originelle est présente dans tous les types d'applicatifs, qu'il s'agisse d'un moteur de recherche sur internet, d'un réseau social, d'une plateforme de partage vidéos, de location d'appartements, de covoiturage ...

Pour chaque réseau, il y a d'abord et toujours cette course au volume ! Elle se matérialise certes par un perfectionnement permanent des algorithmes, mais ce n'est pas le cœur de leur développement. Toutes les grandes entreprises technologiques se concentrent sur le perfectionnement de leurs services et l'élargissement de la nature des données collectées. Et pour cela, il suffit d'ajouter à la palette de services proposés des nouveaux secteurs d'activités : suivre sa santé en temps réel, piloter sa condition physique, réaliser des achats en ligne, utiliser un GPS, échanger des messages ...

En ajoutant des services, qui a priori, non rien avoir avec l'origine de l'applicatif proposé, un réseau peut amplifier son trafic et donc son monopole. On assiste alors à une intégration de plus en plus verticale : une plateforme de vidéos devient aussi un producteur de contenus, une plateforme de chauffeur anticipe une flotte de voitures sans chauffeurs, un réseau social imagine la réalité virtuelle comme moyen de communication, un moteur de recherche travaille à allonger l'espérance de vie, une plateforme d'achat en ligne travaille sur des livraisons de colis par drones. Et au cœur de ces modèles, il y a la donnée privée que les utilisateurs acceptent d'échanger, de fait, contre la possibilité de jouir de ces applicatifs.

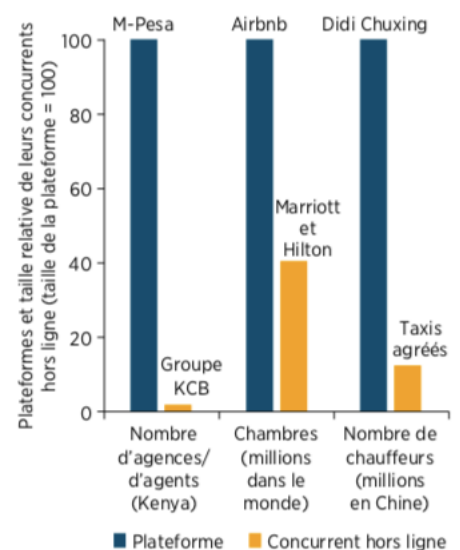
Jean-Hervé Lorenzi et Mickael Berrebi, *L'avenir de notre liberté*, Eyrolles, 2017

Document 65 – La transition numérique engendre des problématiques nouvelles en matière de législation de la concurrence

L'une des caractéristiques de l'économie numérique est qu'elle engendre des problématiques nouvelles en matière de législation de la concurrence, de fusions et d'acquisitions d'entreprises et de bien-être des consommateurs. La montée en puissance des plateformes d'échanges suscite des questions quant au pouvoir des marchés (figure 2.2). Les effets de réseau associés à certains produits en ligne profitent très souvent largement aux premiers à adopter les nouvelles technologies, ce qui se traduit par une concentration des marchés et l'apparition des monopoles. (...) De nouvelles formes de pouvoir des marchés apparaissent quand une entreprise offre des services gratuits sur un marché pour obtenir des données d'utilisateurs qu'elle monétise ensuite sur un autre marché. Les enquêtes antitrust doivent s'adapter à ces nouveaux scénarios et utiliser de nouvelles règles d'analyse.

Banque Mondiale, *Le travail en mutation*, Rapport sur le développement dans le monde 2019

FIGURE 2.2 Les plateformes numériques supplantent leurs concurrents des marchés hors ligne en 2018



Source: Équipe du Rapport sur le développement dans le monde 2019, à partir des données de Safaricom ; KCB Bank Group ; Airbnb ; Marriott International Inc. ; Financial Times.

Document 66 – Faut-il démanteler Google, Facebook... ?

Il faut (...) nous semble-t-il, prévenir une extension du rôle des moteurs de recherche en empêchant le fait qu'ils cumulent les différents types de contenu afin d'éviter une concentration dangereuse d'informations entre les mains d'une seule entreprise. Autrement dit, il ne faut permettre à ces grandes entreprises technologiques de ne proposer qu'un seul type de service. (...)

Il serait souhaitable de contraindre chaque entreprise à n'utiliser les données collectées que pour son usage propre et leur interdire d'en faire un actif revendable. (...)

On peut imposer de séparer la production de systèmes d'exploitations/logiciels et de supports (téléphones, ordinateurs, tablettes). (...)

Prenons le cas de Google, Google Search domine dans un grand nombre de pays, et Android, son système d'exploitation est installé sur 75% des appareils mobiles. Google croise les données personnelles collectées au travers des services : Google Search, Google +, Google Maps, Gmail, ... qui lui permettent de cibler les publicités, faisant de Google un leader dans la publicité en ligne. Google développe aussi une stratégie d'intégration verticale : éditeur de système d'exploitation (android et chrome), intermédiaire (Google Search, Google News,

...), plateforme de contenus (Youtube) et de contenus structurants (Google maps). Si Google a renoncé à devenir un fabricant d'équipements, l'entreprise étend néanmoins, et en permanence, son champ d'action dans des domaines connexes, la Google car par exemple, ou dans des activités très éloignées de son métier de base. Alors il est normal qu'il existe un débat récurrent sur le démantèlement de Google. Cela n'a pas échappé à la Commission européenne de la concurrence qui enquête sur Google depuis 2010. En 2013, elle estimait que Google favorisait ses propres contenus dans ses moteurs de recherche. Et le 15 avril 2015, elle l'accuse officiellement d'abus de position dominante, une procédure étendue à Android. Le Parlement européen a adopté en 2014, une résolution symbolique, qui propose de démanteler Google pour séparer son activité monopolistique de moteur de recherche de ses autres services. En 2015, Google anticipe partiellement le débat du démantèlement à l'occasion d'une restructuration du groupe et la création de la holding Alphabet, dont Google est une filiale. Les activités du groupe qui ne concernent pas directement internet ou le mobile sortent de Google et deviennent des filiales à part entière d'Alphabet : Nest pour la domotique et les objets connectés ; Calico, la société de biotechnologie ; Verily, une autre société de biotechnologie ; X, le laboratoire multi-projet à long terme ; Google capital ; GV, le fonds de placement dans les start-ups ; Google fiber, projet de construction d'un réseau filaire utilisant la fibre optique ; Sidewalk, dédié à l'urbanisation et la technologie ; Jigsaw, un incubateur de technologie afin de lutter contre différents types de violences et de corruptions. Faut-il démanteler Google, et comment faire ? Compte tenu de la séparation des activités déjà réalisée au travers d'Alphabet, une possibilité pourrait être de dissocier Google Search, le moteur de recherche de toutes les activités associées : Gmail et les Google Pas ; Google Ads, la régie publicitaire ; Google Chrome, le navigateur ; Android, le système d'exploitation mobile ; Chrome OS ; le système d'exploitation ; Youtube ; Google Maps ; Google drive. (...)

Pour Facebook, la réflexion est tout aussi frontale. Il s'agit évidemment de la commercialisation abusive de données collectées des utilisateurs. Facebook n'est dominant que sur son activité de base, le réseau social, avec deux prolongements, Instagram et Messenger. (...) Aujourd'hui, 95% des revenus de Facebook proviennent de la publicité qui est de plus en plus ciblée. (...) Comme pour Google, une piste de démantèlement pour Facebook pourrait être de dissocier le réseau social et ses prolongements de la régie publicitaire.

Jean-Hervé Lorenzi et Mickael Berrebi, *L'avenir de notre liberté*, Eyrolles, 2017

4.4.5 – Les stratégies d'optimisation fiscale des entreprises et les paradis fiscaux

Document 67 – L'ampleur de l'optimisation fiscale

Les entreprises s'affranchissent des frontières et des actifs physiques, ce qui leur permet de transférer plus facilement leurs bénéfices vers des paradis fiscaux (planification fiscale et optimisation fiscale). Chaque année, des milliards de dollars de bénéfices des entreprises échappent ainsi au fisc. Le système fiscal international gagnerait à se moderniser. Pour l'heure, la question est de savoir comment taxer les entreprises dans l'économie numérique mondialisée et comment répartir la valeur. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) estime qu'entre 100 et 240 milliards de dollars sont perdus chaque année du fait de l'érosion de la base d'imposition et du transfert des bénéfices par les multinationales. Ce montant représente 4 à 10 % des recettes mondiales de l'impôt sur le revenu des sociétés. D'après d'autres estimations, les multinationales transfèrent près de 40 % de leurs bénéfices vers des paradis fiscaux, ce qui occasionne un manque à gagner de 12 % des recettes mondiales de l'impôt sur les sociétés. Les pertes varient cependant d'un pays à l'autre. L'Australie, le Brésil, les États-Unis, la France, l'Inde, le Japon, le Mexique ainsi qu'une grande partie de l'Afrique feraient partie des pays les plus touchés par le transfert des bénéfices.

Banque Mondiale, *Le travail en mutation*, Rapport sur le développement dans le monde 2019

Document 68 – L'économie numérique facilite l'optimisation fiscale

Les entreprises mondialement intégrées, qui mènent « des activités à grande échelle sans actifs massifs », posent des **difficultés d'ordre fiscal**. Il est de plus en plus difficile de déterminer où se crée la valeur tant les entreprises combinent les réseaux d'utilisateurs, d'idées et de production par-delà les frontières. Les entreprises exploitent à leur avantage la création de valeur internationale et sont plus à même de transférer leurs bénéfices vers des territoires à faible fiscalité. La résolution du problème passe par la coordination des efforts au niveau mondial. En attendant, les pays peuvent prendre des mesures unilatérales en élargissant le champ de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ou en créant de nouvelles taxes pour l'économie numérique. Mais

il s'avère difficile d'imposer des biens incorporels comme les données des utilisateurs. Les stratégies classiques d'optimisation fiscale, au moyen notamment des prix de transferts, s'appliquent aussi aisément dans l'économie numérique. (...)

Les législations fiscales comportent de nombreuses failles, créées pour la plupart par les groupes de pression d'entreprises et qui permettent à ces dernières de réduire leurs charges fiscales. Les entreprises peuvent tirer parti de ces vides juridiques pour augmenter leurs déductions fiscales et transférer leurs bénéfices ailleurs, généralement vers des juridictions qui prélèvent peu ou pas d'impôt sur les sociétés et qu'on qualifie de paradis fiscaux ou de centres d'investissement. Cette pratique n'est ni nouvelle ni illégale, mais elle est rendue plus facile par la nature de l'économie numérique. En 2016, près de 60 % des entreprises figurant dans la liste de Fortune 500 comptaient au moins une filiale dans les Bermudes ou les îles Caïmans qui, toutes deux, appliquent l'impôt zéro sur les sociétés. Les *Paradise Papers*, ces révélations publiées en fin 2017, dévoilent de nombreux exemples d'évasion et de fraude fiscales.

Le problème qui se pose est que les règles actuelles se fondent à la fois sur le pays d'origine et le pays de résidence. L'origine s'entend de la justification basée sur la situation géographique des activités génératrices de revenus (l'idée du « lieu où se crée la valeur » qui renvoie à la présence physique de la main-d'œuvre ou du capital). La résidence, elle, désigne le lieu considéré comme le site principal de la société qui perçoit les revenus, qui correspond généralement au lieu où la société a été constituée ou à partir duquel elle est dirigée en fonction du statut du propriétaire dans l'État concerné (résidence, domicile ou citoyenneté-présence physique). Les pays d'origine ont un droit d'imposition prioritaire sur le produit des ventes. Les pays de résidence taxent le produit des placements de fonds liquides effectués par les multinationales.

Dans la pratique et en vertu des lois en vigueur, les multinationales paient l'impôt dans les pays abritant leurs filiales et leurs activités. Les entreprises structurent elles-mêmes leur production transfrontalière entre les filiales, déclarant des bénéfices différents pour les différentes filiales, parfois apparemment sans tenir compte de la valeur créée directement par chaque filiale. Il est généralement difficile de déterminer quand ces structures sont justifiées et quand elles sont mises en place dans le seul but d'éviter de payer les taxes dans les pays à forts taux d'imposition.

Les stratégies d'optimisation fiscale sont nombreuses et il n'est, dès lors, guère surprenant que les entreprises s'en servent. En fait, avec le temps, les bénéfices sont plus sensibles aux différentiels de taxation internationaux et les entreprises perfectionnent d'autant l'évasion fiscale. Certaines manipulent les prix de transfert, abaissant les prix des produits exportés des pays à forts taux d'imposition vers des pays à la fiscalité plus faible, ou relevant les prix des intrants provenant des pays à faibles taux d'imposition. La localisation stratégique de la propriété intellectuelle, le transfert de la dette internationale au moyen des prêts intrasociété, le chalandage fiscal et les moratoires fiscaux sont autant de stratégies d'optimisation fiscale. (...)

L'économie numérique comporte de nouveaux enjeux. Parce que les entreprises numériques sont essentiellement virtuelles, il leur est plus facile d'implanter leurs activités dans les pays à faible fiscalité. La fourniture de biens et services depuis l'étranger sans une présence physique dans le pays où se trouvent les consommateurs est hors de la portée du traditionnel impôt sur les sociétés. Les entreprises numériques peuvent tirer des bénéfices de biens incorporels comme les données d'utilisateurs (étrangers). Il est par conséquent difficile de déterminer où se crée la valeur.

Banque Mondiale, *Le travail en mutation*, Rapport sur le développement dans le monde 2019

Document 69 – L'optimisation fiscale agressive permet aux entreprises de fuir l'impôt

C'est peut-être le domaine dans lequel la réalité nouvelle du rapport de force entre les grandes entreprises technologiques et les États est la plus importante pour comprendre leur objectif à terme. Quoi de plus symbolique que, dans le cadre d'un marché mondial tel qu'on peut l'imaginer dans les décennies à venir, le rapport de force entre États et grandes entreprises technologiques qui se modifie au bénéfice de ces dernières jusqu'à les dispenser de participer à la production de biens collectifs. Ce qui apparaît aujourd'hui comme le simple déploiement de techniques fiscales, donc cantonné à un moment de faiblesse historique des États est en réalité très important pour imaginer l'avenir. (...) En réalité, il s'agit de la difficulté que les États, eux isolés, ont à contraindre des entreprises dont l'extra-territorialité est évidente. Celles-ci sont comme la science, universelles, et c'est à ce titre qu'elles se refusent à des impositions locales qu'elles jugent dépassées et inconcevables dans un monde global. Tout démarre en fait par le problème de la double imposition. C'est avec

le développement des échanges internationaux, et l'essor de la mobilité des personnes, qu'est apparu le problème de la double imposition au tout début du 20^{ème} siècle. Dès les années 1920, la Société des Nations, ancêtre de l'ONU, s'empare du sujet (...) et jette les premières bases d'une fiscalité internationale. De la fiscalité internationale, il est important de retenir deux principes fondamentaux pour les pays membres de l'OCDE. Premièrement, la notion d'établissement stable, c'est-à-dire qu'une entreprise n'est taxable que dans le pays où elle « exerce son activité ». Et deuxièmement, le principe du prix de pleine concurrence, qui revient à considérer que les filiales d'un groupe comme étant des entités indépendantes. Ainsi, le prix pratiqué entre des entreprises dépendantes doit être le même que celui qui aurait été pratiqué entre deux entreprises indépendantes. Cela avait du sens jusqu'à l'émergence de nouveaux secteurs d'activités, notamment le numérique, et l'évolution des organisations des entreprises, certaines d'entre elles parvenant à contourner les règles de fiscalité internationale de façon très habile. On parle ici non pas d'évasion fiscale, activité illégale, mais bien d'optimisation fiscale, qui consiste à manier les lois pour minimiser les taux d'imposition. Le principal moyen de minimiser le taux d'imposition pour les entreprises se fait alors à travers le prix de transfert. Cela n'est pas nouveau, il s'agit du prix pratiqué lorsqu'un produit est vendu au sein d'une même société, ou entre deux filiales. (...) Prenons l'exemple suivant. Supposons qu'une société mère vende les droits d'utilisation de ses brevets à une filiale située dans un paradis fiscal contre une somme très faible. A son tour, supposons que la filiale située dans le paradis fiscal échange les droits d'exploitation des brevets à une filiale régionale, mais cette fois-ci contre la totalité du bénéfice généré. La filiale régionale peut alors exploiter les droits, mais aussi les céder, elle aussi, à d'autres entités locales, contre la quasi-totalité des bénéfices réalisés. Avec ce schéma, ni les filiales locales, ni la filiale régionale ne font de bénéfices puisqu'il a été décidé que la majorité des bénéfices soit transférée dans un paradis fiscal en échange du droit d'exploitation des brevets. Et de cette manière, la filiale située dans le paradis fiscal, qui ne prélève quasiment pas d'impôts donc, réalise des bénéfices très importants. Tout cela existait déjà, et chacun a à l'esprit les frères Vestey, à la tête d'un empire de la viande, qui prenaient soin de concentrer leurs profits dans le pays à faible fiscalité à l'époque, l'Argentine. Ce qui est plus nouveau est lié au fait que certains pays décident de parfois taxer ces prix de transfert lorsque les transferts intra-groupes sont réalisés avec des entités étrangères. Apparaît alors une autre technique d'optimisation fiscale, surnommée la méthode du « double irish » - le double irlandais – et du « dutch sandwich » - le sandwich hollandais.

L'Irlande se distingue des autres pays membres de l'UE en ne taxant ni les sociétés irlandaises situées à l'étranger, ni les paiements transférés hors de l'UE dans des sociétés irlandaises. Cette stratégie d'optimisation fiscale fait intervenir trois pays différents : l'Irlande, les Pays-Bas et un paradis fiscal, les Bermudes, les îles Caïmans, Gibraltar, pays où l'impôt n'existe pas. Le schéma d'optimisation est le suivant : la maison-mère américaine vend les droits d'exploitation d'actifs incorporels en dehors des États-Unis à une filiale de droits irlandais, dont les fonctions sont exercées par un établissement stable situé dans un paradis fiscal. Ainsi, tous les bénéfices réalisés en dehors des États-Unis sont déclarés par cette filiale, et ainsi non imposés par l'administration fiscale américaine. Dans le même temps, la société irlandaise contrôle une autre filiale, elle aussi établie en Irlande (d'où le terme de « double irlandais ») dont le rôle est de réaliser les ventes en dehors des États-Unis et d'enregistrer le chiffre d'affaires réalisé. Cette seconde filiale voit ensuite son chiffre d'affaires annulé en payant une redevance de propriété intellectuelle auprès de l'établissement stable de la maison-mère situé dans le paradis fiscal. Afin d'optimiser le fonctionnement, cette redevance peut transiter par les Pays-Bas (d'où le terme de « sandwich hollandais »). Passer par une entreprise fictive sans employés, une sorte de boîte aux lettres située aux Pays-Bas, permet en fait de profiter de clauses favorables conclues entre l'Irlande et les Pays-Bas, et notamment du fait qu'il n'y ait aucune retenue à la source, même si l'État d'établissement de la contrepartie se situe dans un paradis fiscal. En octobre 2010, Bloomberg dévoilait comment Google utilisait cette technique afin de ne payer que 2,4% d'impôts sur les bénéfices en dehors des États-Unis. (...) Ce serait plus de 2100 milliards de dollars de bénéfices accumulés à l'étranger que les 500 plus grandes entreprises américaines détiendraient à l'étranger à fin 2014. Parmi ces entreprises, la plus emblématique serait Apple qui détiendrait 181 milliards de dollars offshore. En fait, les grandes entreprises technologiques consacrent cet argent surtout pour réaliser des acquisitions à l'étranger, et donc asseoir encore un peu plus leur hégémonie à l'égard d'une éventuelle concurrence qui pourrait émerger d'une jeune start-up. (...) Désormais l'enjeu consiste à réviser les instruments fiscaux existants et à empêcher les optimisations fiscales « agressives ».

Jean-Hervé Lorenzi et Mickael Berrebi, *L'avenir de notre liberté*, Eyrolles, 2017