

LES FONDEMENTS DE L'ENTREPRISE

**Construire une alternative
à la domination financière**

Tous droits réservés

© Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, Paris, 2007

Imprimé en France

ISBN 978-2-7082-3953-1

Printed in France

Daniel BACHET

LES FONDEMENTS DE L'ENTREPRISE

**Construire une alternative
à la domination financière**



Les Editions Ouvrières
51-55 rue Hoche
94200 Ivry-sur-Seine

Remerciements

Mes plus vifs remerciements s'adressent tout d'abord à Paul-Louis Brodier qui a ouvert de manière opératoire les perspectives d'une nouvelle logique économique et sociale fondée sur la distinction entre entreprise et société.

Je remercie particulièrement Jean-Pierre Durand qui a relu attentivement le manuscrit de ce livre avec son regard de sociologue très rigoureux ; il a su en améliorer de nombreuses formulations.

Je dois également beaucoup aux échanges fructueux avec Jean-Claude Delaunay, Gaëtan Flocco, Alain Pichon, Thierry Rochefort et Isabelle Rogez qui connaissent remarquablement le monde de l'entreprise. Ils ont su me faire partager les problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement comme chercheurs et comme intervenants.

Mes remerciements s'adressent également à tous ceux avec lesquels les discussions amicales autour des stratégies d'entreprise, des rapports de propriété, des conditions de travail et de la mondialisation financière sont pour moi une source d'apprentissage permanent. Je pense à Giusto Barisi, Frédéric Boccara, Michel Capron, Denis Clerc, Denis Coton, Thomas Coutrot, François Dollé, Claude Durand, Jean-Pierre Escaffre, Jean-Pierre Garnier, Elisabeth Gauthier, Roland Guillon, Benoit Henry, Farouk Hémici, Bernard Kervella, Romain Kroës, Danièle Linhart, Jean Lojkine, Jean-Louis Loubet, Jean Magniadas, Nasser Mansouri-Guilani, Pierre Mouton, Pierre Nicolas, Dominique Plihon, Jean-Philippe Robé, Yves Schwartz, Joyce Sebag, Claude Serfati et Philippe Zarifian.

Caroline Pradel et Sébastien Rogez qui ont su me communiquer des informations essentielles pour la construction de cet ouvrage sont ici également chaleureusement remerciés.

Bernard Stephan, Josette Piccioli et Lisa Pénisson ont su prendre en charge le manuscrit de manière très efficace afin de l'améliorer. Je les en remercie vivement.

Je remercie enfin Aurore pour son soutien constant et irremplaçable qui m'a toujours aidé à avancer dans la durée.

Introduction

Nous étudierons plus spécifiquement dans cet ouvrage l'entreprise privée dont l'influence et le nombre se sont étendus à toute la planète. Ce sont bien ces grandes sociétés privées qui ont contribué à construire la mondialisation des biens, des services, des technologies et des capitaux. Pourtant, des interrogations majeures surgissent concernant le caractère contradictoire de cette mondialisation.

Comment de telles sociétés peuvent-elles produire de nouveaux biens et services sur la base d'innovations permanentes qui incorporent de l'intelligence et des compétences et simultanément engendrer des conséquences hautement nuisibles pour les systèmes sociaux : licenciements boursiers, délocalisations abusives, falsifications des comptes, atteintes à l'environnement, etc. ?

Pourquoi le mode de fonctionnement des grands groupes peut-il générer autant de richesses en les concentrant au profit de certains agents (propriétaires, actionnaires de contrôle, dirigeants de grandes sociétés, cadres supérieurs) et favoriser dans le même temps la dualisation ou la fragmentation de larges parties du salariat ?

L'augmentation du taux de rentabilité exigé par les sociétés de capitaux des pays riches (les fameux 15 %) est de moins en moins compatible avec les taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) de la plupart de ces pays qui se situent en général à 2 %, 3 % ou 4 %, ce qui ne peut que produire des tensions et des contradictions permanentes entre les niveaux productifs, socio-économiques et financiers. Que penser de cette exigence très élevée de rentabilité qui bloque le développement des pays pauvres et laisse des continents entiers s'enfoncer dans la misère ? Comment l'Afrique par exemple, peut-elle se développer au bénéfice de l'ensemble de ses populations dès lors que les sociétés de capitaux qui s'y

installeraient n'obtiendraient jamais un taux de retour sur investissement à deux chiffres ?

Il faut souligner que ces grands groupes nationaux ou multinationaux n'ont pas le même poids économique que des entreprises familiales dirigées par leur propriétaire et n'utilisent pas les mêmes outils de pilotage. C'est pourquoi nous distinguerons, lorsque ce sera nécessaire, la petite et moyenne entreprise (PME) de la grande société anonyme de capitaux dirigée par un manager salarié.

Depuis le milieu du siècle dernier, la question de la « nature » et de la finalité de l'entreprise a été souvent posée sans avoir reçu de réponse véritablement satisfaisante. Il aurait fallu pour cela que la définition de l'entreprise fasse l'objet, sinon d'un consensus, du moins d'une représentation clarifiée concernant sa (ou ses) finalité(s). Or, selon les différentes approches théoriques issues de l'économie, de la sociologie ou du droit, les définitions de cette entité ne sont pas identiques et ne présupposent pas un accord implicite sur sa nature et sur ses principaux objectifs.

La finalité de l'entreprise est-elle le profit, la production de richesses (biens et/ou services), la minimisation des « coûts de transaction », c'est-à-dire des coûts qui découlent du fonctionnement des marchés, de l'emploi, de la construction de liens sociaux ou encore de tous ces objectifs à la fois ?

Ces questions appellent des réponses rigoureuses et, si possible, opératoires car les enjeux sont à la fois économiques, politiques et sociaux. Ils concernent le développement du système socio-productif de chaque pays et le niveau d'emploi offert, la qualité de la vie au travail mais aussi la possibilité pour les salariés de décider et d'agir de manière plus ou moins autonome dans les entreprises. À l'heure de la mondialisation des marchés, ce sont donc des enjeux d'efficacité économique et sociale, d'organisation des pouvoirs mais également de santé physique et psychique au travail.

Pour de nombreux économistes, l'entreprise est encore considérée comme une combinaison de facteurs de production (capital et travail) gérée par un individu ou un groupe homogène d'agents. Les dirigeants qui, selon les cas, soit des propriétaires, soit des « salariés de confiance » délégués par les actionnaires seront appréhendés comme des capitalistes, des entrepreneurs ou des investisseurs sans que ne soit interrogée la légitimité d'un pouvoir issu des seuls droits de propriété.

Selon de nombreux sociologues, l'entreprise n'a pas de finalité propre, sinon la recherche vague et abstraite du profit, et se réduit essentiellement à des jeux et à des rationalités d'acteurs dont le sens est à rechercher dans les modes de résistance, de domination, de coopération ou dans les conflits socio-institutionnels.

Les juristes, de leur côté, ont construit des catégories simples et n'ont jamais confondu la forme juridique que désigne la « société » (société à responsabilité limitée, société anonyme, société anonyme simplifiée, etc.) avec l'unité qui produit les biens et les services que l'on appelle l'« entreprise ». Nous verrons

cependant que l'immense majorité des juristes n'a pas tiré toutes les conséquences de cette distinction, en particulier en matière d'efficacité économique, de production de richesses et de création d'emplois.

Dès lors, face à ces discours multiples, certains seront tentés de chercher une finalité commune qui puisse faire l'objet d'un consensus minimum. La pérennité de l'entreprise pourrait être alors une fin en soi du point de vue des dirigeants et même des salariés, mais il resterait encore de fortes divergences d'appréciation sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif.

En fait, on aura compris qu'une « définition partagée » d'un tel objet dans le champ économique, social et politique est difficilement concevable. Ce « champ » est depuis longtemps le lieu d'une lutte pour l'imposition d'une certaine représentation légitime de l'entreprise. La lutte est dominée par le pouvoir des propriétaires, des actionnaires de contrôle, mais également des dirigeants et des managers. Ces agents « dominants » ont réussi à construire un ordre symbolique et politique légitime qui repose sur l'imposition de structures cognitives dont la force et la cohérence tiennent à leur accord apparent avec les structures objectives du monde économique et social. La légitimité de cette reconnaissance ne doit rien à un acte libre et volontaire qui aurait été exprimé, à une période donnée de l'histoire, par le monde du travail salarié. Aucun contrat explicite n'a jamais lié les parties en présence. Dès lors que la conception dominante de l'entreprise apparaît comme une donnée qui va de soi, il s'agit plutôt d'une relation de soumission fondée sur l'accord immédiat entre des structures incorporées devenues inconscientes et l'ordre économique et politique établi.

L'espace intellectuel, social et politique qui permet de débattre de ces questions est, comme l'a montré Pierre Bourdieu, non seulement un champ de force (possédant une structure, des valeurs dominantes et dominés, etc.), mais aussi un espace de lutte visant à changer les caractéristiques des forces en présence.

Les propriétaires, les actionnaires de contrôle et les dirigeants-managers sont parvenus à conférer à l'« entreprise » une reconnaissance juridique et politique qui légitime leur contrôle. Les relations objectives de pouvoir se sont reproduites dans des relations de pouvoir symbolique et ont assuré à ces agents le monopole de la domination légitime. Seule la « société » au sens juridique du terme, qui est censée incarner l'entreprise, dispose d'une personnalité morale. Or, l'entreprise et la société ont des « natures » et des finalités différentes. Nous montrerons tout au long de l'ouvrage que le fait d'en prendre acte ouvre la perspective d'une nouvelle logique économique et sociale plus favorable au travail, à l'emploi et à un développement solidaire et démocratique.

Les risques d'une confusion

Dans les manuels de droit des sociétés, le mot « société » possède deux sens. Il désigne le « contrat » par lequel deux ou plusieurs personnes décident de mettre quelque chose en commun en vue de se partager le bénéfice ou de

profiter de l'économie qui pourra en résulter ; c'est l'acte constitutif de la société. Il désigne également la « personne juridique », dite personne morale, à laquelle est affectée la « chose » mise en commun, et qui est investie de la capacité juridique d'agir en son nom et dans l'intérêt de la collectivité (c'est-à-dire les associés et les actionnaires selon le statut juridique de la société).

Dans le langage des affaires, le terme de société vise essentiellement la personne morale tandis que l'acte de constitution est appelé contrat de société ou plus volontiers encore, statuts.

Précisons que la « chose » comprend des biens et éventuellement l'industrie mis en commun. Par biens, il faut entendre les apports en numéraire (c'est-à-dire en argent) et les apports en nature (c'est-à-dire autres que de l'argent, tels immeubles, machines, fonds de commerce, marque, etc.). Les apports en industrie désignent les engagements que prend un associé de mettre à la disposition de la société ses capacités de travail, sa notoriété, son savoir-faire, voire son crédit. Il serait trop long de décrire ici les nombreux types de sociétés existantes. Nous en distinguerons au moins deux : les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux.

On qualifie de « société de personnes » les sociétés dans lesquelles les associés se regroupent en considération de leur personnalité (*intuitu personnae*). Dans ces sociétés, les associés doivent agréer tout nouvel associé. Les sociétés en nom collectif et les sociétés en commandite simple se rangent dans cette catégorie.

On qualifie de « sociétés de capitaux » les sociétés dont le régime n'est pas fondé sur la personnalité des associés. Ceux-ci ne se connaissent généralement pas et peuvent céder librement leurs actions. Se classent dans cette catégorie les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions.

Entre les sociétés de personnes et les sociétés de capitaux se trouvent les « sociétés à responsabilité limitée » dont les traits caractéristiques sont empruntés tantôt aux unes tantôt aux autres.

Les « personnes qui conviennent de mettre quelque chose en commun » sont, selon les types de société, dénommées « associées » ou « actionnaires ». Les associés et les actionnaires sont usuellement qualifiés de « propriétaires ». En fait, comme nous le verrons, ils ne sont propriétaires que de leurs « parts sociales » ou de leurs « actions ». C'est la société qui est propriétaire au moins en partie, de ses actifs.

Les associés et les actionnaires sont aussi qualifiés de « preneurs de risques » car ce sont eux qui assument, s'il y a lieu, les pertes de la société. Le bénéfice qu'ils espèrent se partager est donc justifié à la fois par leurs apports et par le risque qu'ils encourent.

Il est intéressant de noter que « l'objet de la société », qui doit figurer dans les statuts, n'a pas de définition légale. On s'accorde néanmoins unanimement à considérer que l'objet de la société ou « objet social », est « *le genre d'activité que la société se propose d'exercer pour obtenir les bénéfices escomptés : fabrication et vente de*

tel ou tel produit, négoce, prestations de services, etc. ». Il y a déjà là, à l'évidence, confusion entre la « société » et l'« entreprise », entre l'entité juridique et la structure productive.

La société finance l'entreprise. Elle réunit à cette fin des capitaux propres et des capitaux empruntés et son objectif est le profit.

Les raisons et les conséquences d'une confusion

Si en France, les termes d'entreprise et de société sont couramment employés sans distinction de contenu et de finalité, celui de « corporation » ou de « firme » est le plus souvent utilisé dans le monde anglo-saxon. Le terme « corporation » désigne en général les grandes sociétés anglo-américaines cotées en bourse qui se trouvent pour l'essentiel aux États-Unis.

La notion de « firme » est une catégorie plus générique et plus « neutre » qui pourrait caractériser une entreprise moyenne ou grande sans distinguer *a priori* la structure productive de la forme sociétaire adoptée. Nous emploierons ce terme lorsqu'il ne sera pas nécessaire de distinguer la structure productive de sa forme juridique.

La confusion entre l'« entreprise » au sens de structure productive dont l'objectif est de créer des biens et/ou des services et la « société » au sens juridique dont la finalité est le profit n'a pas été maintenue et entretenue par hasard. Elle est le résultat d'un rapport de force favorable aux détenteurs de capitaux qui ont traduit celui-ci en un « rapport de sens ».

Nous proposerons une refondation de l'entreprise que l'on distinguera de la « société » au sens juridique, entité derrière laquelle opèrent les propriétaires, les actionnaires de contrôle et les dirigeants-managers.

Notre objectif est bien de transformer le regard qui a été imposé sur l'état de la réalité économique et sociale pour tenter de changer cette réalité. Pour changer le monde écrivait P. Bourdieu, il faut changer les manières de faire le monde.

Il s'agit d'un enjeu qui est indissociablement cognitif et politique et qui se décline dans toute une série de propositions concrètes concernant aussi bien les « outils de gestion », la conception de l'efficacité ou encore les rapports de pouvoir dans l'entreprise.

Nous n'examinerons pas dans le détail le rôle des institutions qui entretiennent des rapports permanents avec la société et l'entreprise telles que les organisations représentatives des salariés ou les banques, mais celles-ci seront directement concernées par nos analyses.

De même, l'entreprise publique qui se caractérise par une propriété étatique du capital ne la soumettant pas immédiatement aux exigences de l'actionnariat privé et à ses normes de rentabilité ne sera pas abordée en tant que telle.

Nous ne serons pas non plus en mesure de retracer ici, faute de place, toutes les tentatives d'auto-organisation dans la production et dans le travail comme

solutions alternatives aux entreprises capitalistes (conseils ouvriers, autogestion, etc.) qui ont jalonné l'histoire depuis la Commune de Paris de 1870 et qui ont souhaité instaurer des formes de démocratie directe. L'objectif de ces expériences était de contrôler les conditions de la production, mais également plus largement les conditions de travail et de vie. En essayant de pratiquer des formes de démocratie directe dans le travail, l'idée autogestionnaire, comme celle des conseils ouvriers, s'inspirait de tous les refus concernant les séparations inhérentes aux systèmes de délégation de la démocratie représentative.

En revanche, nous tenterons de montrer l'intérêt manifeste, mais aussi les limites dans le contexte actuel, d'une forme originale d'entreprise qui dure dans le temps depuis près de deux siècles et dont le fonctionnement participe d'une organisation plus équilibrée des pouvoirs : la coopérative de production (SCOP).

La perspective de « refonder » l'entreprise telle qu'elle est proposée dans cet ouvrage tente de prendre en compte un certain nombre de réalités économiques qui apparaissent déjà comme incontournables. Certes, les économies de demain s'appuieront sur le savoir, l'information et la connaissance. L'investissement dans la recherche et dans la formation jouera un rôle de plus en plus considérable pour le développement économique et social et pour l'amélioration du niveau de vie des populations. L'industrie sera remodelée par l'économie des services et le cycle du processus industriel (conception, innovation, production, distribution, vente et après vente) se tournera vers des marchés plus diversifiés, plus segmentés et plus versatiles. Mais la plupart des analyses qui valorisent le thème de « l'économie du savoir » ne nous apprennent pas grand-chose sur les formes d'efficacité économique qui devront être construites collectivement. Or, il semble que cette économie du savoir et cette « révolution de l'intelligence » restent pour le moment immergées dans le cadre de rapports de concurrence dominés par la seule rentabilité financière ou bien par un certain type de compétitivité fondé sur la réduction permanente des coûts, en particulier du coût du travail. Cette conception de « l'efficacité » relève d'une imposition par les détenteurs de l'autorité légitime d'une vision politique et intéressée du monde économique.

Nous montrerons au contraire que les conceptions de l'efficacité économique sont plurielles et que les notions de « compétitivité » ou de « productivité » doivent être arrachées à une vision présentée comme absolue et universelle car elle n'est en fait que le produit d'un point de vue particulier sur l'espace social.

L'entreprise et la société au miroir de l'histoire et des théories

Il était indispensable de présenter l'entreprise dans une perspective historique afin d'indiquer précisément comment a pu émerger la société (de personnes et de capitaux) au XIX^e siècle en recouvrant aussitôt l'unité de production qu'est l'entreprise (chapitre I). Il faut signaler que cette imposition exclusive de droits de propriété est bien antérieure au XIX^e siècle dans la mesure où le point de vue et les intérêts des propriétaires ont toujours primé dans l'histoire sur celui des

autres agents. Le crédit commercial et bancaire et la dissémination des créances entre les mains d'opérateurs privés sont attestés à Assur, capitale de l'Assyrie, dès le deuxième millénaire avant J.-C. Tacite se moque des Germains qui ne savent pas encore qu'on peut prêter contre intérêt. Mais lui le sait, et avec lui la société romaine depuis au moins cinq siècles. En Grèce, les mines d'argent de l'Attique employaient en permanence vingt mille esclaves exploités par des opérateurs privés recevant concessions de l'État athénien. Même remarque pour les mines et les chantiers romains financés par d'authentiques capitalistes comme le célèbre orateur Cratius. Ainsi, la délégation de pouvoir vers des « managers » existe déjà à Rome où les banquiers gestionnaires sont souvent des esclaves de haut niveau.

Pourtant, l'émergence de la grande société anonyme est l'élément décisif propre au capitalisme industriel et financier qui permet de comprendre comment, par le biais de la délégation de pouvoir vers des managers, une certaine représentation de la production des richesses va s'instaurer et s'incarner dans des outils de gestion et de pilotage servant directement les intérêts d'une communauté de propriétaires, d'actionnaires de contrôle et de dirigeants. L'avènement depuis plus de deux décennies du capitalisme patrimonial ou actionnarial constitue la suite logique qui marque le retour très significatif du pouvoir de la finance.

La modernité libérale qui apparaît après la Révolution française et qui « libère » le travail des corporations voit rapidement l'usine se transformer en une nouvelle féodalité (chapitre II). La libération du salariat prend alors la forme d'un « contrat de subordination » à l'égard de la « société » des propriétaires. La liberté des uns sera en mesure d'acheter la liberté des autres, c'est-à-dire d'en disposer et de la soumettre à la nécessité du nouvel ordre productif. Le droit considère l'entreprise comme un objet, une « chose » ou un « bien » appartenant à ses propriétaires alors que fondamentalement personne ne peut être juridiquement propriétaire d'une entité qui n'existe pas légalement. Différentes conceptions juridiques de l'entreprise s'affrontent, de la théorie individualiste fondée sur le « contrat » à la théorie institutionnelle qui fait de l'entreprise un groupement organisé en fonction d'une fin commune, l'entrepreneur ayant pour mission d'assurer le bien commun de tous les membres.

Ce chapitre montre la nécessité de sortir de la confusion qu'entretiennent le droit et l'entreprise et de clarifier les termes d'un raisonnement qui, *a priori*, accorde abusivement l'essentiel des pouvoirs à la seule propriété des capitaux.

L'actuelle mondialisation est le point d'aboutissement de la prééminence de la « société » et des critères de rentabilité financière sur l'entreprise (chapitre III). Il ne sera pas inutile de préciser au préalable quel est l'état actuel des différents types de société et d'entreprise en France et quels sont les liens économiques ou commerciaux qui les unissent. Rien n'est plus éloigné du fonctionnement de la PME que la grande multinationale et pourtant, souvent, cette PME reste

soumise aux commandes et aux décisions de donneurs d'ordre plus importants et de grands groupes.

L'entreprise et la société sont organisées en niveaux de pouvoirs (opérationnel, tactique et stratégique) et de règles économiques hiérarchisées (productivité, compétitivité, rentabilité) insérées dans un ensemble plus large que couvre le « politique ». Il faut ne pas télescoper ces différents niveaux si l'on veut comprendre l'univers spécifique dans lequel opèrent les agents (opérationnels, cadres techniques, managers, dirigeants).

Un constat s'impose assez clairement : l'entreprise est conçue aujourd'hui comme un actif de plus en plus liquide que l'on peut vendre par compartiment, voire « désosser » pour augmenter le cours de l'action. Les nouvelles normes comptables appuient cette conception qui est aussi une vision politique légitimant la domination des intérêts de catégories bien particulières au détriment des autres parties prenantes. Or, du point de vue des salariés et des entrepreneurs, l'entreprise est avant tout une entité qui agence des capitaux physiques, humains et immatériels dans le cadre d'un temps long de l'exploitation propre à l'activité productive. Le fait de ne pas avoir pris en compte cette vérité élémentaire conduit à toutes les dérives actuelles du capitalisme financier : délocalisations systématiques, lancement d'offres publiques d'achat (OPA) servant à réaliser une plus-value financière rapidement, restructurations destructrices d'emplois, etc. Ainsi, la refondation des droits de propriété s'impose à la fois pour faire baisser les niveaux d'exigence de rentabilité et pour réorienter la croissance en valorisant l'entreprise et le travail au bénéfice de l'intérêt général.

La théorie classique ou théorie standard avait depuis l'origine appréhendé l'entreprise comme un agent dont le seul objectif était le profit et sa maximisation. Des auteurs aussi importants que Karl Marx, Joseph Schumpeter et John Maynard Keynes ont analysé de manière bien plus complète l'organisation de la production au sein des mécanismes de marché (chapitre IV). Après avoir examiné les travaux de ces pionniers mais aussi ceux d'Adam Smith, de Jean-Baptiste Say ou d'Alfred Marshall, nous étudierons les apports des théories modernes de l'entreprise (coûts de transaction et droits de propriété, théorie de l'agence, des contrats, des conventions, théorie évolutionniste et de la régulation, etc.). La plupart de ces approches, à l'exception de celle de l'école de la régulation, n'adopte que le seul point de vue des détenteurs de capitaux, celui de la société, et présente une version réductrice de la firme et plus généralement des rapports sociaux dans les entreprises. De même, aucun des penseurs hétérodoxes que sont Alfred D. Chandler ou Herbert Simon par exemple, malgré leur apport indéniable, n'interrogent les fondements juridiques, historiques et par conséquent « politiques » de la firme. Il aurait fallu pour cela être en mesure de penser la firme à la fois comme un système de travail et de production, un système de coordination de l'organisation et un système institutionnel relevant d'un droit de propriété spécifique.

Les théories sociologiques de l'entreprise se sont focalisées quant à elles sur des espaces d'action déconnectés des finalités et des pouvoirs stratégiques qui orientent les règles du jeu économique et social (chapitre V). Pourtant ces théories sont confrontées aujourd'hui au retour en force du « marché » sous la forme de la mondialisation néo-libérale. Les réponses qui seront apportées aux thèmes de l'« autonomie » et de la « contrainte » dans les organisations, mais aussi aux problèmes des restructurations et de l'emploi ne pourront plus relever de simples « jeux d'acteurs » et de micro-régulations dans le travail. Elles devront être en mesure de redéfinir les conditions d'une nouvelle efficacité productive non réductible à la rentabilité financière. La question du rééquilibrage des pouvoirs des salariés dans l'entreprise et dans la société devra être également traitée. D'où la nécessité de réarticuler les théories sociologiques (et économiques) de l'entreprise avec les choix d'efficacité productive, économique et sociale.

L'entreprise à venir

Refonder l'entreprise suppose donc, comme nous l'avons dit, de distinguer les finalités de l'entreprise et de la société, puis d'en tirer toutes les conséquences en termes d'organisation des pouvoirs et de nouvelle efficacité économique et sociale (chapitre VI). Le thème de l'entreprise socialement responsable (RSE) sera abordé ainsi que l'une des solutions proposées par les promoteurs de la pensée néo-libérale : l'actionnariat salarié. Un bref détour s'imposera concernant l'analyse de l'existant, qui passera par un panorama rapide de quelques modèles d'entreprises envisagés dans leur cadre institutionnel (système allemand, japonais, français) afin de donner une première idée du mode de gouvernance selon la culture et l'organisation des rapports sociaux propres à ces pays.

Quelques cas issus de l'économie sociale illustreront les tentatives mises en œuvre pour produire et décider autrement en particulier l'exemple significatif du groupe Mondragón au Pays basque.

Sur un registre différent, celui de la grande société de capitaux, nous montrons que les réformes du gouvernement d'entreprise n'ont pas atteint les objectifs attendus pour faire face aux scandales financiers et aux manipulations des comptes de certains grands groupes (Enron, Parmalat, Worldcom, Vivendi, etc.). Il aurait fallu pour cela beaucoup plus d'audace dans les propositions et ne pas se contenter d'apporter quelques modifications principalement cosmétiques à la *corporate governance* (gouvernement d'entreprise).

Si l'on veut bien admettre que l'entreprise n'appartient pas aux seuls propriétaires, il faut en tirer les conséquences et faire en sorte que le conseil d'administration et le comité d'entreprise reflètent mieux l'apport de tous ceux qui valorisent l'entreprise. Mais ce nouveau partage des pouvoirs ne pourra pas être mis en œuvre à l'aide des seuls outils de gestion existants sous peine de graves déconvenues.

Il sera indispensable en effet d'évaluer les insuffisances de ces outils qui privilégient les catégories économiques propres aux détenteurs de capitaux et qui sont aveugles à toute autre considération : mesure inappropriée de la notion de « productivité » et de « compétitivité », ratios de rentabilité de l'entreprise ou des produits non fondés logiquement, construction artificielle de la notion de « marge », etc. Ensuite, il sera nécessaire de construire des comptes distincts pour la société et pour l'entreprise. Cela permettra d'abord de ne plus appréhender le travail comme un coût car celui-ci est également une source de valeur et de développement. Les comptes de « valeur ajoutée » en particulier donneront de nouvelles possibilités pour favoriser la création de richesses et construire les ponts entre le niveau micro-économique de l'entreprise et le niveau plus large du système productif. Il en va du rythme, du contenu qualitatif de la croissance et de sa répartition si l'on veut promouvoir un autre mode de développement, plus soutenable écologiquement pour la planète et plus respectueux de la justice sociale pour les hommes et les femmes sans pour autant sacrifier l'efficacité.

Chapitre 1

Penser historiquement l'entreprise

Il est à peu près admis de nos jours, par l'ensemble des historiens, que le capitalisme se forme au tournant du XV^e et du XVI^e siècle et s'affirme d'abord dans des États-cités, villes portuaires en relation avec des lieux de négoce, de richesses et de connaissances.

Les négociants de chaque cité portuaire bénéficient du soutien des institutions étatiques. Ainsi Fernand Braudel montre que c'est à Venise, Anvers, Gênes, Amsterdam que le capitalisme marchand prend son premier essor aux XIV^e, XV^e et XVI^e siècles. Ce n'est pas dans la production que naît tout d'abord le profit, mais dans l'entreprise commerciale. Les foires et le commerce lointain donnent des perspectives de profit très importantes même si les risques sont élevés.

Nous examinerons dans ce premier chapitre les conditions économiques, sociales et institutionnelles de la naissance des entreprises capitalistes. Au XIX^e siècle, la construction de marchés de plus en plus étendus va favoriser l'émergence d'une organisation de la production dont le financement sera assuré par une entité qui prendra la forme juridique de la « société anonyme ». Il faut rassembler des capitaux importants pour financer l'industrialisation naissante et en particulier les compagnies de chemin de fer. La libéralisation du droit des sociétés aura pour effet de permettre la concentration du capital dans de vastes ensembles sociétaires. Cette concentration des droits de propriété dans les sociétés par actions va bouleverser l'univers juridique et politique libéral du début du XIX^e siècle fondé sur une économie préindustrielle où domine l'agriculture et les différents corps de métier, artisans et boutiquiers.

L'émergence de la grande société anonyme appelle de nouvelles formes de gestion du capital, mais aussi du travail. Les ingénieurs puis les « managers » y jouent un rôle prépondérant. Nous tenterons de comprendre comment se sont

effectués les passages de l'organisation taylorienne et fordienne vers ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui le capitalisme patrimonial ou financier dominé par les acteurs collectifs qui le structurent. La dissociation de plus en plus grande de l'entité « société » avec la structure de production de biens et de services qu'est l'« entreprise » est selon nous l'un des éléments clef qui permet de comprendre les formes contemporaines du capitalisme.

La naissance des entreprises capitalistes

Le capitalisme manufacturier s'édifie aux XVII^e et XVIII^e siècles aux Pays-Bas et en Angleterre. Il s'inscrit dans l'espace de la production sous des formes disséminées (petits ateliers) ou plus concentrées dans de grands bâtiments. À cette période préindustrielle, la production reste dispersée dans de petites unités, peu organisées qu'il est difficile de caractériser par le terme « d'entreprise » même si le souci du contrôle des travailleurs était déjà présent dans la concentration des populations au sein des manufactures.

Durant les siècles précédents, sociétés et compagnies sont des indicateurs de la vie économique et du jeu capitaliste naissant. Les sociétés – dites de commerce – sont façonnées très tôt par le capitalisme. Leurs formes diffèrent et accompagnent la dynamique de ce système dès son origine.

Les grandes Compagnies telles que les Compagnies des Indes ont besoin à la fois des capitaux et de l'État qui tentera constamment d'imposer une forme d'intervention. À terme, les capitalistes sauront utiliser à leur avantage les nouvelles règles mises en place.

Les premières sociétés remontent aux IX^e et X^e siècles dans le cadre du commerce méditerranéen. Elles contribuent à la maîtrise des transports et des réserves financières qui seront nécessaires à des opérations de longue durée.

La société de mer par exemple, n'est en principe conçue que pour un seul voyage à travers la Méditerranée. Un associé reste sur place, l'autre s'embarque sur le navire. Ce type d'association binaire se retrouve aussi bien à Gênes qu'à Marseille ou dans les villes maritimes de la Hanse. L'un des deux associés apporte le travail en participant parfois modestement sur le plan financier à l'opération, l'autre apporte le capital.

Le thème du risque apparaît déjà clairement. Un négociant de Reims, cité par F. Braudel, fait comprendre en 1655 qu'il est dangereux de s'associer avec des individus qui n'apportent pas de capitaux car s'ils partagent les profits, ils ne partagent pas les pertes.

La Compagnie ou *Compagnia* est une société familiale où se partagent les risques non plus en fonction de l'apport de chacun, mais sur tous les biens communs. Cette structure admettra bientôt des associés étrangers qui apporteront travail et capitaux ainsi que l'argent des déposants. Ces sociétés de tailles importantes dans les villes italiennes de l'intérieur ont marqué tous les domaines

de la vie économique et sociale c'est-à-dire l'industrie, les services, le commerce et la banque. Elles ont été un instrument pour répondre aux nécessités et aux contraintes productives et marchandes de l'époque.

Jusqu'à l'ordonnance française de 1673, les sociétés appelées d'abord « générales » sont ensuite désignées sous le terme de « sociétés libres ». Elles restent familiales même s'il ne s'agit pas toujours d'une vraie famille.

Les sociétés en commandite qui émergent peu à peu sont à la fois des sociétés de personnes et de capitaux. La « commandite » permet de distinguer ceux qui gèrent et ceux qui apportent les capitaux. Les porteurs de capitaux ne souhaitant être responsables que du montant financier apporté, la responsabilité reste limitée.

La commandite se substituera à la société à base familiale au fur et à mesure de sa progression en Europe. Elle permet à des marchands de plusieurs pays de s'associer pour engager des affaires et pratiquer le commerce à longue distance.

La société par actions enfin est, quant à elle, essentiellement une société de capitaux. Les associés possèdent des parts et des actions. Les actions sont cessibles sur le marché, mais doivent être également négociables.

Ainsi au XIII^e siècle, à Toulouse, les sociétés de moulins sont divisées en parts. Les possesseurs de ces parts peuvent les vendre comme un bien immobilier. F. Braudel note que la structure de ses sociétés restera la même de la fin du Moyen Âge au XIX^e siècle¹. Les « pariers » qui possèdent les parts deviendront à la veille de la Révolution française et selon les textes mêmes de la société ce qu'il sera convenu dorénavant d'appeler les « actionnaires ».

Le passage des sociétés générales aux sociétés en commandite puis aux sociétés par actions est très lent et les firmes les plus nombreuses sont plutôt de petite taille.

Les grandes compagnies qui deviendront des monopoles s'appuieront sur des capitaux importants, sur les banques et le crédit dans le cadre de nouvelles zones de commerce au loin, mais aussi sur l'État qui deviendra rapidement un partenaire incontournable.

Pour qu'une « entreprise » soit reconnue comme telle, il faut au moins qu'elle réunisse quatre types d'activités interdépendantes. La gestion de la production doit se combiner avec la gestion de la main-d'œuvre, de la commercialisation et des relations à un marché des produits. L'entreprise doit être en mesure également de construire ses rapports avec sa clientèle et ses concurrents sans oublier de prendre en compte les conditions de son financement².

Au XVII^e siècle, la concurrence n'existe pas encore sous la forme que nous lui connaissons plus tard et l'offre est essentiellement assurée par les artisans, à l'exception des produits de luxe destinés aux catégories les plus aisées.

Lorsque des marchés plus vastes se mettent en place, avec des produits dont le prix devient élastique par rapport à la demande, l'attention se porte alors vers

une plus grande efficacité des processus productifs incorporant les dimensions du travail (coûts, compétences) et de la commercialisation.

La représentation du rapport qualité-prix apparaît déjà au XVIII^e siècle avec le passage progressif de populations qui « achètent » vers des groupes qui « consomment » et qui par conséquent deviennent plus attentifs aux caractéristiques des produits et des marchandises.

Dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la proto-industrie, l'entrepreneur fait appel à des travailleurs ruraux à domicile et à des travailleurs employés à plein-temps dans des ateliers urbains. Le progrès technique est lent et la « compétitivité » de ces entrepreneurs s'appuie essentiellement sur l'emploi d'une main-d'œuvre rurale moins coûteuse que la main-d'œuvre urbaine.

Suivant les préceptes d'Adam Smith concernant la division du travail, l'entrepreneur augmente l'habileté du travailleur qui répète la même opération et diminue ses coûts car la rétribution s'effectue à un prix minimal pour le travail non qualifié. De plus, les tâches productives sont divisées et ne sont pas rémunérées au même prix selon que le travail est effectué par des travailleurs ruraux ou urbains et par des hommes ou des femmes. L'historien Gérard Gayot note qu'en 1778, dans la manufacture de draps de Sedan, le salaire urbain moyen est deux fois plus important que le salaire rural moyen (22 sous et 4 deniers d'un côté, 11 sous et 5 deniers de l'autre)³.

L'entrepreneur de la proto-industrie combine la maîtrise des circuits d'approvisionnement et de vente à moyenne ou longue distance avec les opérations productives. La pratique des affaires s'inscrit dans un ensemble de relations personnelles où la famille est partie prenante au sein du monde des négociants. Il faut savoir déjà inspirer la confiance et fidéliser les partenaires, ce qui suppose un apprentissage.

La concurrence par les prix et par la maîtrise des réseaux de commercialisation est un avantage compétitif dans des économies encore très segmentées.

Les marchands et les négociants sont les premiers entrepreneurs. Ils intégreront ensuite les activités productives bien que la fabrication soit sous-traitée aux ouvriers dans de petits ateliers et à des fabricants modestes totalement dépendants de leurs donneurs d'ordre.

Les petits producteurs qui emploient quelques travailleurs à façon sont les cas les plus représentatifs de la proto-industrialisation. Patrick Verley souligne qu'en France, à côté de la grande manufacture « mixte » qui offre du travail à des zones rurales étendues en imposant une discipline stricte à une main-d'œuvre concentrée, il existe des entreprises que le pouvoir royal choisit et accompagne.

C'est le cas de la manufacture impériale de laine de Linz qui emploie, dans les années 1770, 750 tisserands et 25 000 fileurs et fileuses dispersés en Haute-Autriche, en Bohême et en Moravie.

Le pouvoir royal est à l'origine de la création des entreprises qui bénéficient d'une relation privilégiée en matière de débouchés et de gestion de la main-d'œuvre.

Les établissements du Creusot qui fournissent la fonte à la fonderie royale de canons d'Indret ou la Manufacture royale des glaces de Saint-Gobain jouissant d'un monopole légal jusqu'à la Révolution illustrent la présence de ces grandes entreprises qui restent toutefois peu nombreuses.

Sur un registre voisin mais peu significatif au plan économique, les fabriques-prisons ont pour objectif aux XVII^e et XVIII^e siècles de « rééduquer » les populations indigentes, les prisonniers ou les orphelins. Les méthodes d'assujettissement mises en place pour discipliner ces populations dans le travail préfigurent cependant celles qui seront utilisées plus tard dans les usines du XIX^e siècle.

Entreprises industrielles et sociétés au XIX^e siècle

Les entrepreneurs du XVIII^e siècle restent avant tout des marchands qui ont une responsabilité dans l'organisation de la production. Ces entrepreneurs qui sont aussi propriétaires sont les dirigeants des entreprises. Actif et patrimoine de l'entrepreneur sont le plus souvent confondus. Lorsque ce n'est pas le cas, des directeurs ou des régisseurs assurent la gestion de l'établissement industriel.

Les commis, quant à eux, occupent les fonctions subalternes d'agents de maîtrise. Ils peuvent encadrer la main-d'œuvre ou être affectés à la comptabilité. Leur salaire est à peine plus élevé que celui des ouvriers mais leur emploi est plus stable et leurs compétences rares sont appréciées dans des entreprises qui commencent à se transformer sous l'effet de la révolution industrielle émergente.

La concentration des travailleurs dans les usines va permettre d'augmenter la productivité ou de faciliter de fortes économies d'échelles dans la filature ou la sidérurgie à l'occasion de l'introduction d'une nouvelle technique telle que la filature mécanique par exemple. De leur côté, les petits ateliers ou le système proto-industriel perdurent encore lorsque les coûts salariaux sont inférieurs, notamment dans le tissage.

Cependant, avec les innovations techniques, la concentration de la main-d'œuvre sera de plus en plus généralisée afin de baisser les coûts de revient du travail.

Les premiers ateliers urbains s'appuient sur le savoir-faire et sur la créativité des artisans spécialisés : instruments de musique à Nuremberg, fabriques d'armes à Liège, fabrique de quincaillerie à Saint-Étienne et à Saint-Chamond...

Le recours au machinisme est moindre dans ces ateliers qui vont utiliser la créativité en matière de produits nouveaux portée par une main-d'œuvre qualifiée et fière de son passé professionnel. Ces petites et moyennes entreprises se sont maintenues souvent durant le XIX^e et le XX^e siècle dans des secteurs de précision, où les produits étaient diversifiés et changeants comme dans la petite

mécanique, et où il n'était pas nécessaire de réduire les prix par la mécanisation et l'uniformisation des produits.

L'usine n'apparaîtra qu'avec l'emploi de machines plus complexes associées à une meilleure division des tâches générant une plus grande productivité.

La machine à vapeur qui imposait des coûts fixes élevés et qui incitait à rendre le travail continu est associée au machinisme et à l'usine. C'est l'uniformité du produit qui pousse à la fabrication en usine.

Il est donc possible de voir coexister d'un côté de petites forges rurales qui utilisent le charbon de bois, et de l'autre de grands établissements modernes dans la mesure où les marchés sont différents, les uns produisant pour le marché local des clous et des outils agricoles, les autres répondant à des commandes massives pour la marine ou les chemins de fer.

Les entreprises du XIX^e siècle sont avant tout associées à des familles dans la mesure où la forme familiale est susceptible de permettre la gestion et le contrôle des établissements, de coordonner l'ensemble des activités et de trouver les capitaux. Le crédit repose en effet sur la confiance du réseau familial et sur l'estime que le banquier accorde à son client. Dans cette perspective, les stratégies matrimoniales ont pour objectif de réunir des capitaux et de constituer des réseaux de pouvoir. La dynastie des Motte-Bossut est à cet égard exemplaire. Le groupe a progressivement maîtrisé tous les segments du travail du coton et de la laine. Les mariages ont servi à réunir les capitaux et à multiplier les liens avec les autres industriels de la profession. Le groupe s'est développé sur plus d'un siècle et demi de manière continue. Ce n'est que dans les années 1960 qu'il a évolué vers des formes de capital plus dépersonnalisées.

La distinction entreprise et société dans l'histoire et dans la théorie

Il est étonnant de constater que chez de nombreux historiens et économistes, du XIX^e siècle jusqu'à nos jours, la structure juridique de l'entreprise n'a pas été véritablement interrogée. Certains juristes sont, en revanche, beaucoup plus attentifs à cette nouvelle donne. Pourtant avec la loi de 1867 en France qui supprime l'autorisation de l'État pour la création des sociétés anonymes, c'est l'apparition de la grande entreprise moderne qui est au centre des préoccupations de nombreux acteurs. Le droit anglais avec le *Joint Stock Companies Act* de 1856 marque le point culminant du libéralisme économique et s'inscrit dans le cadre du droit tel qu'il fonctionne encore aujourd'hui. La loi ouvre ainsi les portes au capitalisme moderne à la même période dans la plupart des pays industrialisés. En Angleterre, dans les six années qui suivent la loi de 1856, le nombre de sociétés s'élève à 2 479 et les capitaux collectés sont évalués à 30 millions de livres.

En France, le capitalisme forgera l'instrument juridique dont il a besoin pendant la période qui va du code de commerce (1807) à la loi de 1867. Or, nous le verrons tout au long de l'ouvrage, seule la structure juridique de

l'entreprise, la « société », est la personnalité morale reconnue. Les propriétaires et les actionnaires possèdent des droits de propriété (des actions) sur les bâtiments, sur les machines et sur l'ensemble du matériel utilisé. L'économiste anglais Maurice Dobb a bien saisi cette distinction entre les instruments de production et les droits de propriété. La propriété d'actifs transforme des droits en richesses susceptibles d'être accumulées. Ce sont les droits de propriété s'incarnant dans les « sociétés par actions » qui mettent en valeur l'origine et la dynamique du capitalisme et non l'accumulation d'instruments de production ou de moyens matériels.

« Doit-on envisager l'accumulation comme une accumulation des moyens de production à proprement parler ou bien comme une accumulation de droits et de titres de richesses pouvant être convertis en instruments de production, bien qu'ils ne soient pas des agents productifs⁴ ? »

Ou encore :

« On ne trouve pas de preuves historiques selon lesquelles les capitalistes auraient amassé des machines à filer, ou des métiers à tisser, ou des tours, ou des stocks de matières premières dans d'immenses entrepôts pendant des dizaines d'années jusqu'à ce que ceux-ci soient suffisamment garnis pour permettre l'éclosion des fabriques⁵. »

Enfin :

« Par conséquent, si l'on veut donner une signification à une notion d'« accumulation primitive » (au sens que Marx a donné de ce terme) qui serait antérieure dans le temps à l'épanouissement de la production capitaliste, il faut avant tout l'interpréter comme étant, en premier lieu, une accumulation de droits sur le capital – de titres correspondant à des actifs existants qui ont été accumulés au départ pour des raisons purement spéculatives ; en second lieu, il s'agit d'une accumulation entre les mains d'une classe qui, du fait de sa situation particulière au sein de la société, est capable ensuite de transformer ces droits en richesses, en moyens de production. En d'autres termes, lorsqu'on parle d'accumulation dans un sens historique, on doit se référer à la propriété des actifs et à un transfert de propriété plutôt qu'à la quantité d'instruments de production matériels existants⁶. »

Cette distinction entre les moyens de production et les titres qui donnent un droit sur ces moyens recouvre deux entités différentes que sont l'« entreprise » comme entité productive et la « société » au sens juridique qui finance l'entreprise.

L'émergence de nouvelles structures juridiques pour diriger l'entreprise

La fondation de sociétés permet d'associer des compétences et des capitaux. C'est le cas de la « société en nom collectif » issue du Code de commerce de 1807 qui est une société de personnes dans laquelle les associés sont solidaires et responsables des dettes sur leur fortune personnelle. Le contrat de société

indique les modalités de participation de chacun des associés aux objectifs et prescrit la répartition des bénéfices.

La société en nom collectif a pour objectif de dynamiser ou d'agrandir l'entreprise avec le cas échéant le concours de plusieurs familles. Certains peuvent n'être que des associés passifs non impliqués dans la gestion, mais recevant une part des bénéfices. C'est le cas de capitalistes qui apportent les capitaux en transférant la gestion vers des associés plus disponibles et moins fortunés. Des commerçants peuvent s'associer avec des industriels, ce qui facilitera l'intégration entre approvisionnement privilégié et commercialisation des produits en utilisant un dépositaire exclusif. Les apports des associés dans les actes des sociétés sont parfois différents, voire hétérogènes. L'apport s'effectue en argent, mais également en moyens de production (usines, terrains) et en travail.

La « commandite », quant à elle, permet de réunir des capitaux de plus en plus importants en s'associant à des capitalistes passifs lorsque les fonds propres sont insuffisants. Ces derniers ne sont que de simples bailleurs de fonds responsables à hauteur de leur apport, mais ne pouvant pas engager la société. Ce sont des commanditaires alors que les associés en nom collectif sont les commandités. Les pays qui subirent l'occupation napoléonienne avaient adopté la société en commandite tels les États Allemands ou encore l'État de Louisiane en raison de l'influence française. Elle sera ensuite généralisée par l'*Uniform Limited Partnership Act* de 1916 dans les autres États. Elle sera introduite en Grande-Bretagne en 1907.

Comme le montre encore P. Verley⁷, la commandite deviendra un instrument essentiel pour drainer les capitaux en France au XIX^e siècle. Les réseaux familiaux, aussi riches soient-ils, ne peuvent pas toujours réunir d'immenses capitaux en particulier dans la banque, la sidérurgie ou la chimie. Ces capitaux sont réunis sous formes d'actions ou d'obligations. Le ou les gérants restent les garants du pouvoir de décision.

Jusqu'aux années 1850-1860, les sociétés en commandite ne comptent pas de nombreux actionnaires en raison du montant nominal élevé de chaque action. C'est l'épargne des gros prêteurs de la banque ou de l'industrie qui est sollicitée prioritairement. À partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle, les besoins d'investissement augmentent considérablement ; les sociétés divisent la valeur nominale des actions, effectuent des augmentations de capital et émettent des emprunts obligataires tout en continuant à être contrôlées par les gérants.

En France, quelques sociétés en commandite par actions conserveront jusqu'au début du XX^e siècle ce statut. C'est le cas du *Figaro* et du Printemps ou de la société Michelin qui conserve cette forme juridique encore aujourd'hui (en particulier pour ne pas faire l'objet d'une OPA et garder ainsi son indépendance). La commandite est souvent le premier pas pour se transformer ensuite en société anonyme. À partir des années 1870, de nombreuses sociétés demanderont une autorisation afin d'adopter le nouveau statut.

Les sociétés par actions étaient déjà reconnues depuis longtemps par le Code français sous le nom de « sociétés anonymes » qui sont des sociétés à responsabilité limitée. La responsabilité limitée de leurs actionnaires signifie que ceux-ci ne supportent les pertes sociales qu'à concurrence de leur mise.

La société anonyme est d'abord soumise à une autorisation gouvernementale préalable afin de protéger les créanciers devant le danger d'irresponsabilité qu'elle peut représenter. Plus de 600 sociétés anonymes sont autorisées en France entre 1807 et 1867. L'État va donner des réponses favorables lorsque cette forme sociétaire est la seule possible, lorsque l'intérêt public est en jeu et lorsque les actifs réels mobilisables sont susceptibles de rassurer les créanciers éventuels. Ce sont de grandes sociétés de canaux, d'assurances et de chemins de fer qui reçoivent l'autorisation puis quelques grands établissements bancaires (Crédit mobilier, Crédit foncier, Société Générale, etc.) dont le rôle a été manifeste pour accompagner les politiques de développement du régime impérial.

Il faut souligner que la société anonyme suscite durant des décennies une attitude hostile du Conseil d'État surtout lorsqu'il est question de supprimer l'autorisation gouvernementale. Les risques de visées monopolistiques de cette nouvelle structure juridique sont présents et effraient les commerçants de moyenne importance dont les sociétés restent des sociétés de personnes. Néanmoins, devant la volonté des grands capitalistes du Second Empire de conquérir cette liberté et devant la puissance émergente des idées libérales, la voie va devenir libre pour la suppression de l'autorisation.

L'Angleterre adopte en juillet 1856 le principe de la libre création de sociétés de capitaux à responsabilité limitée. Le traité de libre-échange signé le 13 janvier 1860 avec l'Angleterre et le traité du 30 avril 1862 qui étendent aux sociétés anglaises le bénéfice d'une loi de 1857 permettant aux sociétés belges d'exercer librement leur activité en France, sont susceptibles de pénaliser les commerçants et les milieux d'affaires. Ces contraintes venant de l'extérieur accélèrent fortement l'adoption du principe de libre création de la société de capitaux en 1867.

De nombreuses entreprises familiales petites et moyennes utiliseront dorénavant cette forme juridique après la libéralisation de 1867. Elles n'ont aucun risque, dans les premiers temps, de perdre le contrôle par un changement de majorité des actionnaires dans la mesure où les actions ne font pas encore l'objet de transaction. Le statut de société anonyme permet donc d'accroître les ressources propres. Elle augmente le capital en proposant des titres à des partenaires extérieurs sans perdre la majorité de contrôle.

À côté de ce capitalisme familial qui cherche de nouvelles ressources financières pour renforcer son pouvoir, le grand capitalisme anonyme des chemins de fer, des compagnies d'assurance et des banques va s'élargir aux grandes sociétés nées de la seconde industrialisation. Celles-ci auront alors recours à tous les instruments de financement qu'offrent les banques et le marché financier.

Le développement de la grande entreprise et de la société anonyme

À la base de la constitution d'une entreprise et d'une société se trouve un personnage central, l'entrepreneur. La particularité de ce propriétaire-entrepreneur est qu'il gère lui-même l'entreprise qu'il a fondée. Il ne s'agit pas encore de la grande société de capitaux, mais d'une « firme » qualifiée « d'entrepreneuriale ». L'entrepreneur possède sa firme car il a des droits de propriété sur les actifs non humains utilisés pour la production. Il dispose, en principe, de toutes les qualités pour la gérer, c'est-à-dire de véritables compétences. Sa rémunération personnelle correspond à ce qui lui reste lorsqu'il a couvert tous les coûts. L'obtention de ce revenu, assimilé au profit, est généralement justifiée par le fait qu'il supporte le risque inhérent à l'activité économique. Ce risque peut en effet déboucher sur des bénéfices, mais également sur des pertes.

Lorsque la taille de la firme croît et que des besoins de financement supplémentaires apparaissent, le propriétaire-entrepreneur peut faire appel à des associés et fonder une société anonyme. Il est conduit progressivement à recruter des salariés compétents auxquels il va déléguer son pouvoir de direction des personnes. Ces « managers » deviennent alors responsables de la gestion de la société anonyme. Mais avec le poids des nouvelles contraintes financières, la constitution de cette société et la délégation qu'elle implique peuvent signifier à terme la dilution et même la perte progressive du pouvoir de l'entrepreneur-propriétaire.

C'est aux États-Unis que la grande société anonyme a pu prendre son essor et se développer très rapidement durant les années 1880-1900. L'Angleterre, la France et l'Allemagne verront également la constitution de grandes unités par croissance interne ou par concentration. L'entente ou le cartel seront des formules conduisant à la création d'ensembles qui relèvent d'un même pouvoir de décision. Dans un pays essentiellement agricole et maritime, tout est à construire de l'Atlantique au Pacifique. Le réseau ferroviaire sera achevé dès les années 1850 puis suivront le télégraphe et le téléphone. Le territoire est vaste et des moyens de transport doivent être mis en place pour coordonner les flux de production d'un endroit à l'autre du pays. La « *main invisible* » du marché n'est plus suffisante et les dirigeants des grandes sociétés de capitaux prennent conscience de la nécessité de contrôler des ensembles organisés de l'amont vers l'aval plutôt que de subir l'ordre spontané de lois économiques.

Ces ensembles sont des systèmes hiérarchisés qui contribuent à coordonner des flux de biens et de services. La production et la distribution sont de plus en plus intégrées dans une même structure.

Les investissements et les ressources financières doivent être sécurisés. Les nouvelles entités intègrent la production et la vente, de l'achat des matières premières jusqu'à la vente du produit fini.

L'historien Alfred D. Chandler montre que, contrairement à ce que pensaient certains dirigeants à la fin du XIX^e siècle, il n'est pas toujours utile

de contrôler ou de limiter la concurrence en s'opposant à celle-ci ou en absorbant les entreprises⁸. Il suffit d'améliorer la gestion et d'obtenir de plus gros bénéfices en achetant les matières premières en quantités importantes, en réduisant les coûts de fabrication, en organisant plus efficacement le service des ventes et en visant l'amélioration de la qualité et le conditionnement des articles.

C'est ainsi que le rapport annuel de 1901 de National Biscuit décrit sa stratégie d'intégration. Cette société doit pouvoir obtenir rapidement des grandes quantités de farine qui seront transformées au sein de deux usines centrales dans lesquelles la qualité sera standardisée et les coûts de production abaissés.

L'aval est pris en compte dans la mesure où la vente en vrac est abandonnée à des grossistes pour offrir aux détaillants des biscuits en paquets.

Entre 1880 et 1900 aux États-Unis, 40 % de la population se concentre dans les villes avec une population urbaine qui augmente de 6 % par an.

Le marché des consommateurs sollicite alors une production de masse. Contrairement à la France ou à l'Angleterre qui regroupent de nombreuses entreprises à patrimoine familial, les États-Unis parviennent à construire en une décennie une organisation qui intègre les unités opérationnelles de production et les départements fonctionnels tels que achat, distribution et publicité.

Ainsi, la société Singer qui est organisée en 1863 comme structure multi-divisionnelle est conçue dès 1874 comme une unité intégrant en un même lieu toutes les opérations de fabrication. Les machines à coudre sont proposées à des prix suffisamment attractifs pour les clients qui peuvent bénéficier d'un crédit.

Singer innove dans le domaine de la gestion de production, mais également dans la distribution, la publicité et le marketing. La société choisit la stratégie de l'intégration verticale, construit son propre réseau de distribution, crée le crédit à la consommation et offre un service après vente à ses clients pour les fidéliser.

L'approche « gestionnaire » propre au capitalisme du XX^e siècle est déjà présente dans la recherche d'économies d'échelle par la standardisation des composants, la fabrication en continu et le service après-vente.

La constitution d'un empire industriel dans le domaine de la viande est un autre exemple. Gustavus Swift est un boucher en gros en Nouvelle-Angleterre. Il est le premier industriel qui construit une entreprise intégrant tous les stades depuis l'achat du bétail, l'abattage, le débitage et la livraison aux détaillants. Vers 1880, il innove en matière de transport de bétail sur longues distances grâce à de nouvelles techniques de réfrigération. L'intérêt d'abattre le bétail sur place est manifeste si l'on connaît les risques de mortalité durant le transport sachant par ailleurs que seulement 40 % d'un animal vivant peut être consommé. Swift va donc construire dans tout le pays un réseau de succursales disposant d'entrepôts frigorifiques donnant ainsi à cet « empire de la viande » l'avantage concurrentiel indispensable.

Chandler insiste sur l'importance de ce qu'il appelle la « coordination administrative » concernant la circulation des trains tant pour la sécurité des passagers que pour l'efficacité du mouvement des biens marchands. À la fin du XIX^e siècle, le marché américain est le plus vaste et le plus homogène du monde. Avec l'adoption de nouvelles techniques et la création de nouvelles activités, la distribution de masse est favorisée et va connaître un essor sans précédent.

En deux ou trois décennies, de grandes sociétés telles que American Tobacco, General Electric Company ou Du Pont de Nemours dominent leur secteur industriel. Certaines firmes ont construit leurs propres réseaux de commercialisation et leur organisation des achats. D'autres sont passées par des processus de fusions au point qu'entre 1897 et 1904, 4 227 sociétés fusionnent pour former 275 firmes. Cependant, ces fusions ne sont pas obligatoirement des succès surtout si elles ne parviennent pas à atteindre les économies d'échelle souhaitées.

Face à cette nouvelle institution puissante qu'est la grande firme moderne, des conflits opposent les grossistes (dont le nombre est réduit de moitié entre 1890 à 1900) et les détaillants aux sociétés intégrant la distribution ou bien encore les caboteurs aux transporteurs ferroviaires.

Les combats contre les trusts sont conduits par ceux qui sont les intermédiaires dans les circuits de distribution et qui ont beaucoup à perdre avec la nouvelle donne économique.

Dans cette nouvelle configuration productive et économique, c'est un nouveau groupe social émergent qui va progressivement détenir des fonctions autrefois assurées par les mécanismes du marché et des prix mais aussi par des entrepreneurs familiaux : les managers ou encore les cadres.

Les cadres moyens contrôlent et supervisent les unités de production et de distribution au sein de l'activité productive. Les cadres supérieurs évaluent et coordonnent l'activité des cadres moyens et répartissent les ressources pour la production et la distribution futures.

Ces cadres assument les décisions concernant la production et l'investissement. Ils étudient les marchés et cherchent les opportunités pour investir. La recherche et le développement des procédés et produits nouveaux font également partie de leurs attributions.

Gestion de la grande entreprise et de la société anonyme

À la fin du XIX^e siècle, aux États-Unis, les grands groupes financiers et industriels tels que Morgan et Rockefeller gèrent avec d'autres, de vastes ensembles industriels. Ainsi, Morgan par exemple contrôle des systèmes régionaux de chemins de fer mais aussi le cartel de l'anthracite, de l'acier, du trust des transports maritimes, du caoutchouc ou de l'électricité. L'empire industriel de Rockefeller recouvre des réseaux de chemin de fer mais aussi des services municipaux, tels que le gaz et les transports. Il s'occupe également des secteurs de l'extraction

et du raffinage pétrolier, du cuivre, du tabac... sans oublier la National City Bank dans le secteur financier ou encore les sociétés de placements et d'assurance⁹.

L'émergence des grandes sociétés de capitaux est indissociable de gigantesques institutions financières. Le développement de la banque et de ces institutions financières s'accompagne d'un ensemble d'activités spécialisées, en particulier la collecte des capitaux. Ces coalitions de capitalistes vont faire jouer en leur faveur les avantages de la centralisation financière qui devient le caractère dominant de la centralisation du capital. Loin d'être une abstraction, le capital financier s'incarne dans des groupes financiers qui permettent de réaliser la cohésion du capital en se greffant sur la structure productive qu'est l'entreprise géante pour impulser sa stratégie et en diriger la mise en œuvre.

À la fin du XIX^e siècle un certain nombre de sociétés passent des accords en vue de se partager les marchés, les profits et pour fixer des prix minimaux. C'est le temps des cartels, des trusts ou encore du capitalisme des monopoles. Les petites entreprises, abandonnées par l'évolution en cours, s'opposent à cet état de fait. Le monde des agriculteurs et le monde ouvrier n'acceptent pas d'être condamnés par des formes de concurrence privilégiant les grands groupes. Le *Sherman Act* qui est voté en 1890 est la première législation fédérale dont l'objectif affiché est de garantir la libre concurrence. Or, si la législation anti-trust se présente comme une remise en cause de la domination des grands groupes, elle favorise simultanément le développement des sociétés par actions et des holdings. Comme le notent Gérard Duménil et Dominique Lévy, la législation antitrust a eu deux types d'effets.

« D'abord, et en conformité à son objectif déclaré, elle offrit une certaine protection aux petites entreprises, permettant leur survie. Mais en interdisant les accords où chaque entreprise préservait son autonomie et sa propre organisation, elle renforça la formation des grandes entreprises et groupes, c'est-à-dire favorisa les véritables fusions, qui étaient seules autorisées par la législation sur les sociétés contemporaines des lois anti-trusts. Plutôt que d'entraver la formation des grandes entités, ces lois favorisèrent la concentration¹⁰. »

En empêchant les cartels et les accords, la législation antitrust favorise donc la fusion pure et simple des sociétés.

Il semble que les grands groupes industriels et financiers ne pouvaient plus être gérés sous une forme patrimoniale classique en raison de la complexité croissante des modes de pilotage et de gestion, même si ce sont des familles qui contrôlaient pour l'essentiel ces sociétés. La montée des cadres et employés se traduit par le souci de rationaliser la gestion financière et commerciale, mais aussi le travail dans l'atelier afin d'obtenir de nouveaux gains d'efficacité. Il devient alors possible d'économiser sur les frais de production et de circulation ainsi que sur les avances en capital pour un résultat supérieur. L'objectif des nouveaux managers consiste dorénavant à optimiser les méthodes de gestion.

C'est le cas de Pierre Du Pont et de Coleman Du Pont qui vont consolider la Du Pont Company en 1902, spécialisée dans les secteurs de la poudre noire et de la dynamite, afin de mieux contrôler l'entreprise. Chandler souligne que les petites poudreries sont transformées en un groupe industriel intégré et centralisé. Ce dernier est ensuite organisé en départements fonctionnels comprenant en particulier une direction technique et une direction du personnel coiffées par un comité exécutif. À la tête des services financiers, Pierre Du Pont uniformise toutes les procédures comptables des entreprises regroupées. Il réunit avec ses collaborateurs la comptabilité en capital, la comptabilité financière et la comptabilité des coûts jusque-là séparées.

Pour comptabiliser les coûts, il faut disposer d'éléments précis sur les frais généraux. Pierre et Coleman Du Pont connaissaient la méthode de mesure et de contrôle des coûts que Frederick Winslow Taylor, un consultant célèbre, avait mis au point chez Lorain Steel. Les frais généraux sont désormais analysés et intègrent les coûts indirects de main-d'œuvre (salaires des contremaîtres, des cadres, des inspecteurs...) ainsi que les coûts matériels indirects (entretien, impôts, électricité consommée...). L'entreprise fabrique 13 produits. Les prix de revient usine, les frais administratifs et commerciaux ainsi que les frais de transports vont être ventilés sur ces produits, ce qui permet également de surveiller les résultats des unités de production.

L'objectif principal des dirigeants est de construire un indicateur structurant qui mesure les résultats financiers c'est-à-dire un taux de profit. La définition du taux de profit telle que l'avait mise en avant General Electric (chiffre d'affaires moins coûts) et qui s'appuyait sur un « ratio d'exploitation » utilisé dans les chemins de fer ne portait pas exclusivement sur la rentabilité du capital investi. Le problème n'était pas seulement la rentabilité du produit mais aussi le poids des investissements en capitaux fixes. Des installations coûteuses pénalisaient en effet la rentabilité du produit. Pour chacun des produits, le comité exécutif disposera dès 1904 de chiffres précis sur les coûts, les recettes et sur le taux de profit au regard de la totalité du capital investi pour chacun des 13 produits.

La notion de rentabilité du capital investi devient l'instrument premier du mode de pilotage de l'« entreprise » confondue avec la « société ». Cette mesure de la performance, aussi « rationnelle » soit-elle, marque en fait un recouvrement encore plus important de l'espace productif par les critères financiers issus de la société au sens juridique.

Un des collaborateurs de Pierre Du Pont, Donaldson Brown note le lien significatif reliant le taux de rentabilité du capital investi qui s'accroît avec l'augmentation du volume de production ou qui baisse si ce volume décroît. Le taux de rentabilité sera d'autant plus important que le débit de la production et la rotation des stocks seront élevés. La notion de « taux de roulement du capital » (ou taux de rotation) apparaît alors. Elle mesure le rapport entre le

chiffre d'affaires (valeur des ventes) et l'actif total (K). En rapprochant cet indicateur du rapport bénéfice sur chiffre d'affaires et en multipliant les deux, Brown obtient le taux de rentabilité, autrement dit le fameux « *ROI* » (*return on investment*) tant recherché. Il est étonnant que, malgré ces clarifications, le rapport bénéfice/chiffre d'affaires reste très généralement considéré comme un taux de rentabilité alors qu'il n'est qu'un taux de marge.

La formule devenue classique est la suivante :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Bénéfice (de la société)}}{\text{K (actif total engagé par la société)}} = \frac{\text{Bénéfice (de la société)}}{\text{CA (de l'entreprise)}} \times \frac{\text{CA}}{\text{K}}$$

\uparrow
Taux de rentabilité

\uparrow
Taux de marge

\uparrow
Taux de rotation

La comptabilité de capital, la comptabilité financière et la comptabilité analytique des coûts sont unifiées pour constituer une représentation plus complète et plus cohérente du pilotage de l'entreprise sous contrôle de la finance incarnée par la société.

L'entreprise « gestionnaire » ou « managériale » disposant de services centraux peut bien créer un fossé plus important entre la « propriété » et le « contrôle » des entreprises comme l'ont noté de nombreux observateurs qui se focaliseront sur la « gestion » en l'assimilant le plus souvent au pouvoir. Il n'en reste pas moins que les managers et les dirigeants sont essentiellement des auxiliaires politiques qui confortent les règles du jeu mises en place avec les propriétaires, c'est-à-dire avec les actionnaires de contrôle. Nous employons dans ce cas le terme de « managers » au sens de « cadres stratégiques » ou cadres dirigeants. Ce sont ces cadres stratégiques qui reçoivent de la société une importante délégation de pouvoir fondée sur la « confiance¹¹ ». Dans les thèses classiques d'Adolphe Berle et de Gardiner Means (1932) ou encore de James Burnham (1941) et plus tard de John Kenneth Galbraith (1967) les dirigeants ou « managers » se constituent en une nouvelle classe dirigeante dans les décennies qui suivront le début du *XX^e* siècle. Or, on peut aussi penser que la dispersion du capital entre les mains d'un grand nombre de personnes qui délèguent à des dirigeants salariés leur autorité renvoie davantage à un partage du pouvoir et à son réaménagement entre les classes possédantes et dirigeantes qu'à une véritable « révolution managériale ». Le retour massif de l'actionnaire au cours de ces deux dernières décennies montre bien, qu'au fond, il n'avait jamais vraiment disparu. Les individus qui ne possèdent pas le capital mais qui décident de l'avenir de l'entreprise au sein de la « technostructure » pour reprendre le terme de Galbraith, disposent, il est vrai d'un pouvoir certain. Après la crise de 1929, ce pouvoir managérial a été souvent plus préoccupé par l'accroissement des parts de marché, par la taille de l'organisation et donc par l'affirmation de ses propres prérogatives que par la

maximisation du cours des actions. Les dirigeants ont souhaité régulièrement valoriser leur pouvoir, leur vision, leur prestige social et leur succès avant de servir les dividendes les plus élevés possibles aux actionnaires. On sait aussi que le pouvoir des dirigeants était d'autant plus significatif que l'actionnariat était dispersé alors que la concentration du capital dans les mains de quelques actionnaires rendait ces dirigeants plus dépendants de leur contrôle.

Le pouvoir de gestion stratégique des dirigeants et de la technostructure qui se déroulait en fait dans une pratique de court terme, a pu, le cas échéant, être exercé à l'encontre des intérêts immédiats des actionnaires de contrôle. Ce sont pourtant ces actionnaires de contrôle qui ont construit les règles du pilotage des sociétés et les dirigeants qui ont accepté de jouer le jeu.

Le pouvoir des grands actionnaires et des dirigeants s'exerce toujours en effet dans le cadre du contrôle de l'entreprise par la société au sens juridique avec pour objectif la recherche du profit à défaut de sa maximisation.

On soulignera donc dès maintenant un fait majeur : actionnaires de contrôle et dirigeants n'ont jamais opéré la distinction entre les finalités de l'entreprise et de la société et n'ont toujours été guidés que par les comptes et les outils de gestion propres aux détenteurs de capitaux.

Nul ne saurait pourtant nier le poids de la technostructure et la force de cette « compétence organisée » pour l'exercice du pilotage des sociétés, mais le fait d'opposer brutalement (ou de manière plus sophistiquée) les logiques de l'actionnaire et du dirigeant semble souvent relever d'un exercice académique. À moyen-long terme, les intérêts de ces deux catégories d'acteurs finissent, sinon par converger totalement, du moins par se traduire dans des compromis acceptables au sein de mêmes référentiels de pensée et d'action.

Durant de nombreuses années (et souvent encore aujourd'hui), les dirigeants managers ont effectivement « joué leur propre carte » et ont tenté de s'affranchir du contrôle des actionnaires en accroissant leur autonomie de décision légalement ou illégalement (parfois par la manipulation et la falsification des comptes). Mais cette « prise de pouvoir » s'est toujours effectuée dans le cadre de « représentations » qui sont propres au monde des sociétés et des détenteurs de capitaux pour lequel ne sont retenus que les critères de profitabilité ou de montant du cours des actions.

À cet égard, la « théorie de l'agence », qui a pour objectif quasiment exclusif de raisonner sur la relation contractuelle entre actionnaires et dirigeants afin que ces derniers adoptent un comportement conforme à l'intérêt des premiers, laisse dans l'ombre l'existence des agents que sont les salariés « ordinaires » et l'espace dans lequel ils agissent c'est-à-dire l'« entreprise » (*cf.* chapitre IV).

Enfin, une distinction peut être opérée entre les actionnaires de contrôle et les petits actionnaires appelés aussi « bailleurs de fonds ». L'évolution du capitalisme depuis le début du siècle précédent montre que les petits actionnaires sont le plus souvent restés isolés, dispersés et attachés au cours des actions, le regard

accroché aux dividendes versés. Le pouvoir de décision de ces petits actionnaires est demeuré très fictif dans la mesure où il a été confisqué par les groupes de contrôle qui ont su les utiliser. N'étant pas en mesure d'exercer un véritable pouvoir, les petits actionnaires, compte tenu de ce qu'étaient les règles juridiques existantes, ont indirectement renforcé celui bien réel des actionnaires de contrôle pour lesquels le capital et le pouvoir n'ont jamais été véritablement dissociés.

Le poids de la logique financière sur les entreprises durant les années 1900-1929

On a coutume d'employer le terme de financiarisation de l'économie pour qualifier la période présente et celle des décennies 1990-2000, mais l'univers de la finance n'est pas apparu pour la première fois lors de ces deux dernières décennies. Aux États-Unis, les grandes sociétés par actions à la fin du XIX^e siècle sont contemporaines des réseaux de sociétés financières, du système de crédit privilégiant les actionnaires et du rôle décisif du marché boursier. Entre 1880 et 1914, la masse monétaire s'est considérablement accrue et la quantité de monnaie (billets et pièces, comptes en banque) a augmenté plus rapidement que la production¹². Représentant moins du tiers de la production en 1880, elle dépassera les deux tiers de celle-ci dans les années 1920 pour se stabiliser à peu près à ce niveau depuis cette date. Le marché boursier a joué un rôle clef durant cette période pour financer les entreprises et la création monétaire a été placée sous la domination de la finance privée. En 1907, la crise économique qui éclate aux États-Unis est également d'ordre financière. L'activité productive se contracte sensiblement et les paiements aux guichets des banques sont suspendus afin d'éviter des sorties massives de liquidités. Cette crise, perçue comme un échec des procédures privées, conduit à l'instauration de la Réserve fédérale en 1913. Malgré la création de cette institution, de la fin du XIX^e siècle jusqu'à la crise de 1929, l'hégémonie de la finance ne fera que se poursuivre.

Il faudra attendre la crise de 1929 et le New Deal pour susciter à partir de 1933 une intervention massive de l'État dans les mécanismes de la finance. Cette dernière verra ses pouvoirs limités de manière sensible par des mesures législatives et réglementaires. Le monopole de la création monétaire échappera à la finance et les banques centrales se verront assignées des fonctions plus larges et non réductibles à leurs objectifs traditionnels. Un certain nombre de lois seront votées en 1934 et 1935 qui auront pour objectif de stabiliser le système financier et d'étendre la compétence de la Réserve fédérale. Le vote de l'*Employment Act* en 1946 intégrera dans la politique du gouvernement la volonté de favoriser la croissance et la lutte contre le chômage.

Le système productif américain n'est pas homogène durant les trois premières décennies du XX^e siècle. À côté des grands groupes et des prises de contrôle d'entreprises par des financiers dans les transports, les communications, l'industrie ou la distribution, subsistent des entreprises traditionnelles en particulier

dans l'automobile. Ainsi, les nombreuses petites entreprises qui coexistent à côté de Ford ou General Motors sont peu concernées par les nouvelles méthodes de gestion et d'organisation. Ce sont elles qui seront touchées de plein fouet par la crise de 1929 avec le cortège de faillites qui se multiplieront et le système bancaire qui sera déstabilisé fragilisant par là même d'autant plus le système productif.

« La première hégémonie de la finance eut pour double caractéristique une construction financière d'une grande fragilité et un retard considérable dans la mise en place des procédures de contrôle macroéconomique. La crise de 1929 résulta de la superposition de ces deux types de facteurs, une menace sous-jacente liée à l'arriération d'un secteur encore important du système productif et une monnaie et une finance hors contrôle. La récession de 1929 se métamorphosa ainsi en dépression¹³. »

La classe ouvrière marginalisée

Le grand perdant de ces transformations à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e aux États-Unis est la classe ouvrière et plus généralement les catégories sociales occupant un rôle subalterne dans la production, qui ne seront jamais associée aux processus de décision économique se jouant pour l'essentiel dans les grandes sociétés.

Néanmoins, les luttes engagées par le mouvement ouvrier sont parfois très violentes compte tenu de la dureté des conditions de travail et de vie de l'époque. Elles permettent aux syndicats de conduire des combats importants mais qui ne peuvent s'affranchir des rivalités entre les classes dominantes et trouver ainsi une traduction véritablement autonome. Les responsables des entreprises traditionnelles, petites et moyennes, tenteront d'alimenter l'animosité des salariés contre les grands groupes accusés d'être les responsables de leurs mauvaises conditions matérielles d'existence notamment de leurs bas salaires. Ces grands groupes, dont la réussite et le dynamisme sont de plus en plus spectaculaires vont de leur côté trouver une parade en obtenant des compromis (engagement de négociations collectives avec les syndicats, système d'assurance et de retraite) qui conféreront un caractère réformiste aux résultats des luttes sociales.

Ce jeu de concessions engagées par le patronat, qui accepte une progression du pouvoir d'achat des ouvriers n'est pas incompatible avec des formes brutales de répression lorsque les luttes sont susceptibles de déboucher sur la remise en cause de l'ordre socio-productif sous l'hégémonie de la finance. Le consentement du monde ouvrier à cet ordre socio-productif, à l'exception de sa composante révolutionnaire, s'explique par l'obtention d'un certain nombre d'avantages sociaux. Ces contreparties apparaissent comme des services que rendent les classes dominantes au monde ouvrier. L'État se chargera ensuite de pérenniser ces services sous la forme d'un échange nécessaire : l'amélioration des conditions d'existence contre l'abandon des luttes frontales à potentialités révolutionnaires.

Un certain nombre de pratiques portées par des consultants comme Taylor ou des chefs d'entreprise (Ford, Fayol) se chargeront de rationaliser le travail et la production, d'organiser les fonctions administratives des entités productives pour tenter à la fois d'augmenter l'efficacité économique et les salaires des ouvriers, mais aussi pour contrôler et réguler les rapports sociaux dans l'entreprise et dans le salariat. La question du pouvoir financier porté par la grande société de capitaux et dissocié du système productif qu'est l'entreprise sera tenue comme un aspect normal et légitime de l'ordre des choses par ces consultants et chefs d'entreprise. L'organisation du travail et de la production chez Taylor et Ford se construira sur la base de représentations et de règles d'action destinées à dégager un consensus autour des systèmes socio-productifs qui accompagnent l'ordre économique libéral dominant. La conception du management de l'entreprise chez Henri Fayol sera un peu différente dans la mesure où la notion d'entreprise comme système d'organisation et comme système productif est distinguée de ses propriétaires. L'auteur ne sera pas pour autant en mesure de tirer, à son époque, toutes les conséquences de la distinction entre logique productive et logique financière. La question des droits de propriété reste un sujet tabou ou simplement une boîte noire chez H. Fayol comme chez beaucoup d'autres.

Le travail et la production : Taylor et Ford

Pour le consultant Frédéric W. Taylor (1856-1915), ingénieur de formation, les efforts des directions doivent se concentrer sur la croissance de la productivité du travail immédiat, c'est-à-dire du travail direct. Selon lui, les ouvriers veulent un salaire élevé et les patrons un bas prix de revient de fabrication. C'est la base d'un bon système de direction. Les salaires élevés, le développement du marché, la croissance des bénéfices et l'extension de la production forment un système cohérent qui est aussi un compromis social équilibré entre directions et ouvriers.

La productivité du travail direct doit se mesurer de manière rigoureuse afin de maximiser les rendements. Or, l'efficacité de l'effort humain réside dans le mode d'exécution du travail ouvrier. Chaque ouvrier peut atteindre, selon Taylor, son plus haut niveau d'efficacité. D'où la nécessité d'étudier les mouvements et les temps. Ces mouvements sont analysés, codifiés comme des actes faciles à reproduire. Le travail direct est décomposé et réduit à un travail élémentaire mesurable par une durée et chiffrable. La quantité de travail-temps est rapportée à un étalon, fondé sur des temps de référence, les temps standards. Ces temps standards sont ensuite complétés par des normes qui portent sur les consommations de matière et qui permettent de déterminer des coûts de référence, les coûts standards.

Dès lors que ces deux types de standards, main-d'œuvre et matière, seront systématisés au début du XX^e siècle, ils pourront être repris et généralisés dans l'industrie. La mesure objective de l'effort de l'ouvrier se réalise à la fois par les

standards et par le chronométrage. Quel intérêt l'ouvrier a-t-il de se conformer à cette « organisation scientifique du travail » ?

Taylor fait comprendre quel avantage important il peut retirer d'une coopération étroite dans son travail quotidien avec les membres de la direction dont le rôle est de définir les tâches.

Le concept de « tâche » est essentiel car celle-ci est toujours prédéfinie¹⁴. Elle est extérieure à l'ouvrier et elle s'impose à lui. Il sera par conséquent rémunéré en fonction de son exécution et pourra ainsi établir le lien direct entre les résultats de son travail et la redistribution des gains obtenus, pour partie, à son profit.

La direction fixe les conditions de réalisation du travail en indiquant les qualifications requises pour les opérateurs et en les sélectionnant en fonction de leur expérience et de leur capacité. Elle produit une activité spécifique qui consiste à analyser, concevoir et surveiller le travail des opérateurs de telle façon qu'ils s'inscrivent directement dans la production des résultats attendus.

La remise en question de l'empirisme de métier passe par la « sélection scientifique » des ouvriers qui sont « examinés avec sympathie ». L'instruction de l'ouvrier est importante et il ne saurait être question de la négliger.

Cependant, la représentation de Taylor concernant la psychologie ouvrière est plus que sommaire. L'ouvrier ne peut pas s'intéresser à ce qui dépasse ses conditions immédiates de travail ni aux mécanismes économiques complexes qui régissent la gestion du travail ou de l'entreprise. Ce serait se tromper sur ses motivations profondes qui se limitent au souhait du salaire le plus conséquent possible. L'ouvrier est donc un individu qui est d'abord un exécutant manuel même s'il est toujours en mesure d'apprendre et d'évoluer.

Taylor n'a pas une représentation très sophistiquée de l'entreprise. Il est dans l'impossibilité de la dissocier des propriétaires assurant le contrôle de la société au sens juridique. Pourtant, il se méfie de la finance et du monde des affaires qui l'inquiète. En fait, il ne se pose la question des finalités de l'entreprise qu'à travers la science du travail dont il a compris qu'elle était le nœud essentiel des nouveaux développements de l'industrie. Il mentionne avant tout les problèmes du travail et non ceux concernant la production au sens large du terme. Face au pouvoir des trusts qui recherchent prioritairement le profit, l'organisation scientifique du travail (OST) se focalise sur les gains de productivité et possède selon son promoteur le mérite de promouvoir l'intérêt général sur l'intérêt particulier. L'entreprise est une usine qu'il assimile à une grande machine. En fait, cette entité apparaît à travers la notion de « direction » dont il se fait une idée très large puisqu'elle comprend l'ensemble de l'encadrement et le chef d'entreprise agissant de concert et pourvu d'un rôle social radicalement distinct du groupe ouvrier. Les distinctions entre fonctions seront identifiables à travers les laboratoires de recherche, les bureaux d'études, de préparation du travail jusqu'à la maîtrise d'atelier pour assumer ce rôle social qui lui est imparti par la constitution de la science. Une fois doté de ces principes scientifiques, les directions

devraient être à même, selon Taylor, de réguler les conflits du travail et de résoudre l'antagonisme entre le capital et le travail.

L'histoire a montré que ce qu'il était convenu d'appeler le taylorisme avait réussi sur la longue durée à associer la déqualification des travailleurs et la soumission aux injonctions de l'OST sans pour autant résoudre ou dépasser les contradictions du rapport capital/travail.

Henry Ford (1863-1947) prolonge la pratique de Taylor concernant la division horizontale du travail. Il introduit des moyens de manutention qui se concrétiseront par la chaîne de montage. Toutes les tâches vont s'enchaîner successivement grâce à des convoyeurs, des transporteurs, des châssis mobiles, des tapis roulants ou tout autre dispositif de transfert de pièces. Les consignes sont incorporées dans des installations qui vont enchaîner l'ouvrier au rythme automatique. Les ouvriers de fabrication sont ainsi déchargés de tout déplacement à l'intérieur de l'atelier et fixés à leur poste de travail. Cette cadence de travail est donc réglée de façon mécanique et s'impose à eux.

La première chaîne de montage automobile voit le jour en 1913 aux usines Ford de Detroit. La chasse aux temps morts s'applique autant aux postures de travail qu'aux déplacements entre les postes. Avant 1913, il fallait 12 heures 28 minutes pour monter le châssis de l'automobile Ford, le fameux modèle T. En 1913, deux innovations permettent de ramener ce temps à 1 h 33 minutes en surélevant le châssis à hauteur de la taille des ouvriers et en le déplaçant à l'aide du transporteur mécanique.

Entre 1912 et 1916, le prix du modèle T diminue de moitié et la production décuple. En ce qui concerne le mode de gestion du travail, Ford innove avec le salaire à la journée (à la place du salaire aux pièces) de façon à réguler la main-d'œuvre externe. La journée est payée cinq dollars alors que le salaire oscillait auparavant entre deux et trois dollars. Au lendemain de cette offre, plus de dix mille travailleurs se pressent à la porte des usines Ford pour y être embauchés. Ford comprendra très vite que l'avantage qu'il a obtenu en augmentant les salaires ne pourra pas durer très longtemps car de nombreux grands groupes vont s'aligner sur les standards de rémunération qu'il a le premier mis en avant.

Fayol ou la naissance du management de l'entreprise

Pionnier de la pensée managériale, Henri Fayol (1841-1925) est le rédacteur d'un ouvrage publié en 1916 qui est devenu un classique du management. Celui-ci est intitulé *Administration industrielle et générale*. Il analyse la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative complète en se fondant sur sa propre expérience. Il distingue six activités : technique, commerciale, financière, sécurité, comptable, administrative ou de direction. Les opérations constituant une activité administrative sont la prévoyance (préparation des programmes d'action qui doivent respecter l'unité des objectifs, la continuité, la flexibilité et la précision), l'organisation (unité de commandement et claire

définition des responsabilités, procédures bien établies), le commandement (art qui repose sur les qualités personnelles du chef et sur le respect des principes généraux d'administration), la coordination (mise en harmonie de tous les actes de l'entreprise) et le contrôle (vérification de la conformité au programme et suivi de la sanction). Les relations de pouvoir peuvent se lire dans « l'organigramme » dont il est le créateur. Le rôle du PDG n'est pas technique, mais administratif. Fayol est persuadé que grâce à la pratique d'une réflexion critique, il sera possible d'enseigner à tous, depuis l'école jusqu'à l'entreprise, les bases d'une « doctrine administrative » de façon à comprendre les logiques des acteurs et les lois du marché et appliquer ainsi les règles d'une saine gestion.

Contrairement à Taylor qui est ingénieur dans une entreprise de machines-outils, Fayol est un dirigeant qui tente d'affirmer sa légitimité en montrant la nécessité de prévoir et de planifier l'activité de l'entreprise. Dès lors qu'il s'agit, par exemple, d'exploiter un gisement de charbon, une réflexion sur le rythme d'extraction, la nature des veines et la qualité du charbon devient indispensable. Dans ce cas, la politique commerciale impulsée par la direction financière sera davantage tentée de répondre rapidement aux commandes sans se préoccuper du fait que l'extraction du charbon de qualité supérieure entraîne en même temps l'extraction de charbon de qualité inférieure (qui devait être vendu). Il en résulte une perturbation du marché qui s'explique par l'absence de planification de la vitesse d'extraction et par la non-anticipation d'une politique de tarification. Le temps de l'entreprise n'est donc pas celui de ses propriétaires. L'entité « entreprise » ne va pas pour autant être réellement reconnue comme entité autonome même si son existence propre souligne la coupure entre dirigeants salariés et propriétaires. Chez Fayol, la logique managériale doit simplement se construire, parfois en dépit des propriétaires et de la logique patrimoniale dominante, pour mieux valoriser les fonctions productives. Le dirigeant, dont les propriétaires ne reconnaissent pas toujours l'importance de la fonction peut engager l'entreprise sur des horizons de temps long. Or, la tension entre le temps productif de l'entreprise et de ses dirigeants et le temps plus court du capital-argent des propriétaires est bien une constante souvent repérée dans l'histoire de la gestion capitaliste en régime salarial.

Taylorisme, Fordisme et production de masse

Aux États-Unis, les effets du taylorisme sont contrastés. Vers 1912-1915, son efficacité semble atteindre le maximum. Les syndicats perçoivent les risques pour les salaires et pour le statut des ouvriers qualifiés. Ces craintes n'empêchent pas les successeurs de Taylor d'introduire l'OST dans un nombre significatif d'usines (industries mécaniques, textile, imprimerie, etc.). Avec la Première Guerre mondiale et la pénurie de main-d'œuvre qui se manifeste, la gestion du personnel devient la préoccupation centrale. Elle tempère l'intensification du travail par des approches qui incorporent le cas échéant la psychologie indus-

truelle, mais qui ne remettent pas fondamentalement en question les caractéristiques de l'OST (rationalisation du travail, gestion fonctionnelle et réduction des coûts). Au cours des années 1920, les préoccupations des industriels s'élargissent et se concentrent également sur le contrôle financier sans oublier la politique commerciale ou le marketing. Les compagnies pétrolières et chimiques qui obtiennent une productivité élevée tentent de reprendre les méthodes de Taylor pour les appliquer aux fonctions administratives et financières. Chez les constructeurs automobiles et les fabricants de pneus, l'objectif premier n'est pas de construire des grilles de salaires avec primes mais d'utiliser l'étude des temps et des mouvements pour coordonner les opérations de travail.

Plus tard, dans les années 1930, les dirigeants américains admettront la nécessité d'établir des normes et des contrôles perfectionnés dans les usines et même dans les bureaux, mais ils réfléchiront également en termes de produits et de marchés. Les tâches de planification, d'exécution et de contrôle des performances industrielles seront aussi bien codifiées que l'avaient été trente ans plus tôt les procédures de normalisation du travail direct des ouvriers.

En France, à partir des années 1910, les idées de Taylor sont reprises, en particulier dans le secteur automobile, même si elles restent cantonnées au chronométrage qui sert à déterminer les temps impartis et à fixer le prix payé aux ouvriers. C'est le développement de l'industrie de guerre qui va offrir un terrain propice aux thèses de Taylor. Le ministère de l'Armement souhaite augmenter les rendements dans les usines d'armes et de munition, publiques et privées, tout en diminuant la main-d'œuvre. Les femmes remplacent les hommes dans les usines qui s'occupent de l'usinage des obus, ce qui ouvre la possibilité de libérer les manœuvres et de les envoyer au front. Comme le souligne Aimée Moutet : « *Accroissement du rendement et déqualification du personnel sont littéralement imposés aux industriels*¹⁵. »

Le nouveau système qui voit se développer des moyens de transport et de levage mécaniques conduisant à l'organisation de chaînes pour la production des obus répond simultanément à l'emploi des femmes et aux besoins d'une production de masse en longue série.

Dans la construction automobile, le système de Taylor s'insère à côté d'autres services tels que la comptabilité, les approvisionnements de magasins et de bureaux d'études et au sein de l'organigramme plus large de l'entreprise.

Le syndicalisme français acceptera en partie le système de Taylor surtout dans la mesure où il le comprend comme une technique de progrès. C'est le cas de la majorité réformiste de la CGT qui reconnaît au taylorisme la possibilité de favoriser la prospérité des ouvriers et des consommateurs. Plus réservée dans les années 1920, elle soulignera que l'application de ce système doit être contrôlée par l'organisation syndicale pour être véritablement acceptée par celle-ci. À côté de ce partage, par le contrôle ouvrier, des bénéfices sociaux de la rationalisation, d'autres organisations souhaiteront plutôt « moraliser » la ratio-

nalisation taylorienne par la collaboration ouvrière (CFTC), « l'humaniser » ou encore mieux la maîtriser (SFIO).

Sur un plan général, la mise en place et l'importation du taylorisme dans de nombreux pays après la Première Guerre mondiale ne suffirent pas à engendrer les conditions sociales de son application sous une forme qui soit compatible avec les contraintes d'efficacité véhiculées par les marchés internationaux¹⁶. Le taylorisme sollicite la production en grande série et donc le développement des ventes. Or, son introduction intervient dans une période durant laquelle la croissance de la consommation reste modérée. Il existe par conséquent un important décalage entre les possibilités de production de masse et la dynamique du revenu réel des ménages qui s'accroît encore lorsque la crise des années 1929-1930 est ouverte. À elle seule, l'organisation scientifique du travail ne parvient pas à relever de manière significative le rythme des gains de productivité.

Les principes tayloriens de contrôle des temps et de régularité des flux de production sont étendus par l'introduction et la généralisation de la chaîne fordienne. Mais la vitesse de progression de cette chaîne est parfois un frein à l'individualisation des temps par le chronométrage et l'étude des mouvements. D'où la difficulté à mesurer le salaire en fonction du rendement propre de chaque travailleur. Un principe plus collectif de formation des salaires permettra de répondre à la fois à l'émergence d'un nouveau mode de vie ouvrier et à la lutte contre l'absentéisme et le *turn-over*.

C'est après la Seconde Guerre mondiale que les méthodes de production de masse trouveront leur correspondance dans l'accession de la grande majorité des salariés à la consommation de masse, phénomène encore inconnu durant l'entre-deux-guerres et jusque-là inédit dans l'histoire. L'atténuation des principes concurrentiels et l'émergence de nouvelles modalités d'ajustement de la production et de la demande globale permettront d'opérer les bouclages macro-économiques assurant la relative cohésion du mode de développement. La permanence des gains de productivité tiendra probablement à la généralisation des principes fordien et à toutes les formes d'organisations qui lui seront associées (urbanisation, contractualisation collective du salaire direct, sécurité sociale et système de garantie des chômeurs, nouvelle gestion étatique de la monnaie, etc.).

En France, la classe ouvrière et les classes moyennes garderont le modèle de consommation porté par le système industriel de l'après-guerre jusqu'aux années 1960-70 puis les classes moyennes consolideront l'extension du capitalisme dans les services marchands (santé, éducation, loisir, restauration) qui deviendront progressivement un élément moteur de l'économie et du système social¹⁷.

La période dite des Trente Glorieuses (1945-1975) est celle durant laquelle se forment de grands groupes industriels et financiers qui deviendront des acteurs économiques centraux. C'est le temps des politiques industrielles, des « champions nationaux », mais aussi et surtout des « firmes multinationales ». La figure emblématique du dirigeant de ces grandes firmes peut concentrer sur lui l'image

valorisante de la compétence économique dès lors que celle-ci est relayée par des cadres qui rationalisent efficacement les processus de la production, du marketing ou de la finance. Dans le même temps, les marchés du travail absorbent la presque totalité des individus en capacité d'exercer une activité. C'est le temps glorieux du capital industriel qui parvient à accroître ses capacités de production et ses gains de productivité tout en créant des emplois dans des marchés encore protégés par les États nations.

Le retour de l'actionnaire dans les années 1980-1990 remettra en question, une fois encore le pouvoir des dirigeants qui devront rendre des comptes plus régulièrement et assumer la transparence des résultats exigés dorénavant par les marchés financiers.

Le retour du capitalisme patrimonial ou actionnarial

Comme nous l'avons vu, la « financiarisation » des économies n'est pas un processus totalement nouveau, mais une tendance qui s'inscrit dans le long terme. De simple auxiliaire de l'activité des entreprises, la finance est redevenue l'incarnation du capital propriété face au capital productif ou de fonction pour reprendre l'analyse de Marx dans le livre III du *Capital*. Depuis deux décennies, en France et aux États-Unis par exemple, la croissance des patrimoines financiers peut se lire en particulier à travers la multiplication croissante de la détention d'actions (même si la France est bien moins engagée que les USA dans ce processus). Le transfert des patrimoines financiers vers des investisseurs institutionnels (fonds de pensions en particulier, comme nous le verrons plus loin) marque également une institutionnalisation progressive du placement qui s'est accentuée au cours des années 1980 et 1990. Les activités de crédit augmentent et les ménages eux-mêmes détiennent de nombreuses créances. Les sociétés de capitaux possèdent et vendent de plus en plus d'actions et construisent ainsi des réseaux de relations financières inter-firmes. Cela explique les très fortes hausses des revenus financiers par rapport aux revenus liés aux activités productives des entreprises.

La valeur globale des actifs financiers à l'échelle du monde était de 12 trillions de dollars en 1980 (un trillion = 1 000 milliards) ; elle s'élevait à 52 trillions en 1993 pour atteindre 118 trillions en 2003.

Le retour de la finance à la fin des années 1970 va placer les créanciers, c'est-à-dire les détenteurs du capital financier dans une position dominante vis-à-vis des débiteurs. Pour lutter contre une inflation qui pénalise les créanciers, la Banque centrale américaine élève ses taux d'intérêt. Dans les années 1980, le financement bancaire laisse la place aux marchés des capitaux. C'est le passage de « l'endettement administré » de type bancaire qui avait fonctionné de 1945 aux années 1975, vers la « finance de marché ». Les banques européennes sont privatisées et les autorités décident de créer un vaste marché des capitaux. La création d'une monnaie commune (1999) et antérieurement la définition de règles

communes (1990) ont été les conditions de possibilité de la mise en place de ce marché de capitaux.

L'année 1979 marque un tournant déterminant dans la conduite des politiques économiques des pays industrialisés. Pour la première fois en effet, les dirigeants de ces principaux pays réunis à Tokyo, à l'occasion du sommet du G5, décident de donner la priorité absolue à la lutte contre l'inflation. Cette évolution se traduit par l'abandon des pratiques d'inspiration Keynésienne fondées sur un arbitrage entre plein-emploi et stabilité des prix. La stabilité monétaire est désormais l'objectif prioritaire et la politique monétaire devient le principal instrument de la régulation macroéconomique. Une conception « libérale » de l'État s'impose, selon laquelle celui-ci doit se désengager de la gestion de l'économie et de la politique industrielle.

Le niveau élevé des taux d'intérêt est un phénomène nouveau qui correspond à l'émergence d'un mode de régulation financière internationale. Mais la hausse des taux d'intérêt traduit également un rapport de force désormais favorable aux détenteurs de capital financier¹⁸.

Au Royaume-Uni, le Premier ministre Margaret Thatcher donne un pouvoir à peu près sans contrôle aux directions des sociétés sur l'affectation des gains de productivité. En France et en Italie, des politiques d'austérité sans précédent sont mises en œuvre pour freiner l'inflation en ralentissant la croissance des dépenses publiques et en bloquant temporairement les salaires.

Un processus de rupture avec la période précédente s'engage avec la restructuration du système productif et des méthodes de gestion des entreprises.

Les sociétés de capitaux des grands secteurs industriels traditionnels sont les premières frappées par les conséquences de la croissance lente et de la concurrence mondiale qui s'intensifie. Elles réduisent constamment leurs effectifs à partir de 1974 ; elles se réorganisent et compriment sans cesse leurs coûts de production et en particulier leurs coûts salariaux.

Simultanément le recours généralisé aux diverses formes de « flexibilité externe » (contrats à durée déterminée, intérim, temps partiel etc.) entraîne un important accroissement des effectifs sous statuts précaires, placés hors du champ de la négociation salariale institutionnalisée.

La montée des taux d'intérêt et le ralentissement de la croissance avaient aggravé les déficits publics dès le début des années 1980. La dette publique des principaux pays européens passera de 20,5 % du PIB en 1980 à 44,6 % en 1995. L'alourdissement de cette dette va conduire les États à faire appel aux « investisseurs institutionnels internationaux » pour acquérir des titres publics nationaux telles que les « obligations assimilées du trésor (OAT) »¹⁹ qui représentent la forme la plus importante des titres de la dette publique, créée en 1985 par Pierre Bérégozoy. Ces investisseurs institutionnels sont pour l'essentiel : les fonds de pension qui gèrent l'épargne retraite dans les pays où le financement des retraites est fondé sur un régime de capitalisation (États-Unis et Royaume-

Uni principalement) ; les fonds mutuels ou sociétés d'investissement (sociétés d'investissement à capital variable en France, SICAV) et les compagnies d'assurance. Les politiques de modernisation financière trouvent ainsi leur source dans les impératifs de financement auxquels doivent faire face les principaux pays industrialisés. Les différents marchés (marché des changes, obligataire, des produits dérivés) sont décloisonnés et s'inscrivent dans un marché financier lui-même encore plus large et devenu mondial. Un meilleur rendement peut être obtenu en passant d'un titre à l'autre ou d'une monnaie à l'autre. La finance mondiale n'a plus un rapport direct avec le financement des échanges et les investissements dans l'économie. Les transactions liées au commerce international de biens et services sont cinquante fois moins importantes que celles liées aux transactions financières.

Peut-on expliquer l'actuelle financiarisation par des besoins en capitaux de plus en plus importants au niveau mondial ? On peut répondre par l'affirmative dès lors que les pays à excédent d'épargne financent les pays à insuffisance d'épargne, lesquels se trouvent être des pays émergents en pleine croissance. Cette interprétation reste cependant assez théorique devant les véritables enchaînements qui sont à l'œuvre. En réalité, l'essentiel du mouvement de financiarisation s'explique par la recherche d'assurance contre les risques, qui, paradoxalement engendre des phénomènes de bulles potentiellement explosives et par conséquent un besoin croissant de protection contre ces mêmes risques. La financiarisation devient de ce fait une gigantesque occasion de dérives spéculatives qui suscite à son tour de nouveaux produits financiers, etc.²⁰.

Le choc démographique dans les pays riches qui se traduit par le vieillissement de la population conduit à une hausse significative de l'accumulation financière. Ainsi, en France, en 1998, les personnes âgées de plus de 55 ans détiennent 70 % de la valeur de l'ensemble des portefeuilles de valeur mobilières.

Aux États-Unis, le système de sécurité sociale étant très peu développé, les grandes sociétés avaient établi en faveur de leur personnel des fonds de pension pour financer les retraites. Depuis le milieu des années 1960, ces fonds de pensions sont devenus les premiers investisseurs institutionnels par acquisition d'actions sur le marché financier.

L'encours global des actifs des investisseurs institutionnels dépasse depuis 2000 le PIB total des principaux pays industrialisés. Plus de 80 % des actifs gérés par ces investisseurs sont concentrés dans les cinq pays les plus riches au monde.

Un petit nombre de grands investisseurs va alors concentrer dans ses mains le capital de nombreuses sociétés et exercer un pouvoir considérable, au niveau mondial, sur leurs critères de gestion et de fonctionnement. Les acteurs de la gestion collective qui drainent l'épargne vers les marchés sont des gestionnaires pour le compte de tiers, essentiellement des fonds de pensions, dont les placements en actions s'effectuent majoritairement aux États-Unis. Il s'agit là de la dynamique d'institutionnalisation par excellence du nouveau capitalisme. Ces

investisseurs vont imposer aux dirigeants des sociétés de maximiser la valeur des participations financières, c'est-à-dire de créer de la « valeur pour l'actionnaire ». Ce qu'il est convenu d'appeler le « gouvernement d'entreprise » ou *corporate governance*, se résume dans l'organisation du système de contrôle qui contraint les dirigeants à satisfaire en priorité les objectifs des actionnaires. Dit autrement, c'est un ensemble de dispositifs qui ont pour effet d'assurer la parfaite soumission des sociétés aux directives de la finance. Pour atteindre les nouveaux objectifs financiers, les sociétés se sont dotées d'une méthode de gestion appropriée, l'EVA (*economic value added*). La méthode de l'EVA représente le résultat économique de la société après rémunération de l'ensemble des capitaux investis, endettement et fonds propres. Avec cette nouvelle approche, il ne suffit plus de faire du profit pour créer de la valeur. Il faut en gagner plus que ce qui est offert par le marché pour un même niveau de risque. La « pression » est mise sur la contraction des investissements et des actifs économiques pour maximiser la rentabilité financière. La contrainte de rentabilité a donc bien gagné en intensité puisqu'il ne suffit plus de maximiser le profit comme cela était le cas dans le régime fordien des Trente Glorieuses, mais de maximiser en permanence le cours de l'action en bourse.

Autrement dit, il ne s'agit plus de faire émerger la valeur économique de l'entreprise mais bien une valeur supplémentaire sur le mode de la liquidité financière. Dans ce modèle, ce n'est plus l'entreprise qui est valorisée, mais le rendement de l'actif économique géré par la société. S'il y a risque, celui-ci est transféré de l'investisseur vers l'entreprise et vers le travail. Les entreprises sont des actifs de plus en plus liquides soumises aux conventions boursières même si la prospérité de la « communauté financière » reste bien fondée sur le monde de la production où la valeur est créée (*cf.* chapitre III).

Ainsi, à partir des années 1990, avec la mondialisation financière et la déréglementation des économies, les indicateurs mesurant les rentabilités des capitaux engagés prennent le pas sur ceux qui évaluaient la rentabilité des ventes. Peu à peu, la valeur pour l'actionnaire devient l'objectif premier des grands groupes. Les prélèvements réalisés sur les valeurs créées dans l'activité de production sont dorénavant obtenus directement par une baisse du coût salarial voire une destruction de ressources productives au nom de la « valeur actionnariale ».

La création de la valeur actionnariale est obtenue en exploitant des synergies entre établissements fusionnés et en réalisant des économies d'échelles. Les rapprochements permettent de dégager ce qu'il est convenu d'appeler des « gains de productivité » importants, dont l'une des conséquences directes est la réduction des effectifs salariés qui suit la plupart des fusions. Ces opérations s'inscrivent dans une course à la taille critique, destinée à donner aux nouveaux groupes un pouvoir de marché plus important face à la concurrence.

Il est à noter que les petites et moyennes sociétés non cotées en bourse sont souvent affectées par la logique de ce capitalisme actionnarial en raison des liens

financiers (participations) ou industriels (sous-traitance) qu'elles entretiennent avec les grandes sociétés cotées.

Le marché financier devenu dominant, exploite alors les différences de rémunération du travail, d'une région à l'autre ou d'un continent à l'autre. C'est donc le régime néo-libéral d'accumulation financiarisé impulsant la dynamique d'instrumentalisation des entreprises, mais aussi la baisse du coût du travail qui structure la configuration particulière de cette concurrence. Dans cette perspective, on peut déjà avancer l'idée selon laquelle les modalités actuelles de la concurrence néo-libérale ne produisent pas le développement correspondant aux besoins des populations et des salariés même s'il existe des systèmes socio-économiques concurrents (États-Unis, Allemagne, Suède ou Japon par exemple) qui empruntent des voies différentes.

Droits de propriété et « management » de la société

Karl Marx avait déjà souligné en son temps que le capital se présentait sous une double forme, comme capital-propriété donnant droit à des revenus et comme capital-effectif remplissant des fonctions productives.

La pensée historique, économique, sociologique et dans une moindre mesure juridique n'a pas tiré toutes les conséquences de la séparation entre le capital porteur des droits de propriété (la société anonyme) et le capital productif (l'entreprise), qui a engendré après la crise mondiale de 1929 l'essor d'un capitalisme managérial durant trois décennies pour laisser la place au retour en force triomphant d'un capitalisme actionnarial ou patrimonial. Il est à noter que la différence entre ces deux périodes du capitalisme n'est pas une différence de nature mais de poids respectivement assumée hier par l'industrie et aujourd'hui par la finance qui remodèle progressivement les structures de l'appareil productif.

Les rapports entre actionnaires et managers « du sommet » se sont joués dans l'interface propriété-gestion sous la contrainte d'un taux de profit qui, si possible, devait être maximisé par diminution des coûts et optimisation des capitaux, et toujours en capacité de fixer les règles structurant les espaces productifs et la gestion du travail.

En se focalisant sur la « main visible » du management et sur les formes de rationalisation du travail et de la production, nombreux sont ceux qui ont accompagné, voire naturalisé la disjonction entre la fonction productive et le pouvoir de la finance. Pourtant, le « patronat de fonction » supposé libéré de tout lien direct avec le capital n'a jamais vraiment existé dans la mesure où celui-ci a toujours reçu sa légitimité de la propriété de capital incarnée par la société et par les règles de gestion économique et financière qu'elle induit. Des analyses sociologiques, historiques et économiques, par ailleurs très lucides, sont restées prisonnières de cette sorte d'accord immédiat entre structures mentales et structures phénoménales des processus productifs. Autrement dit, c'était là ne pas

reconnaître le poids d'un ordre fondateur lié à l'imposition exclusive de droits de propriété pour ne se consacrer qu'à l'analyse des formes productives et économiques qui en sont dérivées (les formes de management, l'organisation du travail, les structures des unités de production, les logiques des acteurs dans l'atelier, les relations salariales etc.).

Les agents actifs que sont les dirigeants-managers ou dans une moindre mesure les ingénieurs (dont les tâches sont plus technico-productives et donc liées à l'entité « entreprise ») ont été placés et se sont eux-mêmes positionnés dans une situation médiane susceptibles de concilier les intérêts du capital et ceux du travail. La conflictualité existante entre les logiques de l'entreprise et de la propriété était ainsi niée. En télescopant les fonctions de deux entités pourtant distinctes que sont l'entreprise comme entité produisant des biens et des services et la société guidée par le profit, ces agents ont orienté les tâches de contrôle et de légitimation des pratiques de management sur les formes d'organisation de la production et du travail, sur les choix d'investissement des sociétés ou sur les relations salariales. Ils ont directement ou indirectement soutenu la logique des sociétés qui est avant tout une logique financière dont la dynamique est spécifique et irréductible à celle des entreprises. Les règles du jeu économique portées par la société étant ce qu'elles sont, ces agents ont seulement fait que ce que les forces de l'espace économique et social où ils se sont trouvés plongés les conduisaient à faire. La rationalité instrumentale portée par l'activité d'encadrement et les valeurs qui la légitiment (science, technique, progrès, intérêt général...) a pu offrir une solution en apparence cohérente au problème de la définition tâtonnante de l'efficacité de l'entreprise et de la gestion du travail, au moins durant les périodes au cours desquelles le capital industriel avait encore un rôle important à jouer.

Une exception non négligeable sur laquelle nous reviendrons doit être mentionnée. En effet, un certain nombre de petites, voire de moyennes entreprises ont pu favoriser des enchaînements positifs en termes de croissance et d'emploi. Cette logique « entrepreneuriale » s'est appuyée sur un certain type de démarche qui a permis de montrer que, sous certaines conditions, l'actif d'une entreprise s'évaluait moins en terme de valeur patrimoniale que de capacité à créer des biens, des services et des emplois. Il reste à analyser les caractéristiques concrètes de cette nouvelle efficacité économique et sociale compte tenu des déclinaisons possibles sur le terrain et des formes précises qui sont à l'œuvre (conception de l'entreprise et de ses finalités, organisation des pouvoirs, outils de gestion utilisés...). Le poids des représentations des agents, mais aussi la place des conflits et des alliances méritent également d'être incorporés dans ces analyses. Les conditions d'une plus grande extension de ces modes de fonctionnement et de ces pratiques hétérodoxes relèvent d'une approche à la fois sociologique mais aussi économique, juridique et politique (*cf.* chapitres V et VI).

Si le travail a toujours été un coût pour la société de capitaux, il peut aussi être une source de valeur et de développement dans un espace productif à structurer

et à légitimer juridiquement, c'est-à-dire politiquement. Encore faut-il tirer les conséquences du recouvrement de l'espace productif qu'est l'entreprise par la société et ne pas entretenir une confusion préjudiciable à la définition d'autres règles économiques, sociales et politiques qui sont déjà présentes dans les potentialités contradictoires du réel.

NOTES

1. F. Braudel, *Civilisation matérielle, Économie et Capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle*, Paris, Armand Colin, 3 vol., 1979.
2. P. Verley, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XX^e siècle*, Paris, Hachette Livre, 1994.
3. G. Gayot, « Dispersion et concentration de la draperie sedanaise au XVIII^e siècle : l'entreprise des Poupart de Neufize », *Revue du Nord*, tome LXI, n° 240, janvier-mars 1979.
4. M. Dobb, *Études sur le développement du capitalisme*, Paris, François Maspero, 1979, p. 189.
5. *Ibid.*
6. M. Dobb, *op. cit.*, p. 190.
7. P. Verley, *op. cit.*
8. A. D. Chandler, *La main visible des managers*, Paris, Économica, 1988.
9. G. Duménil et D. Lévy, *La dynamique du capital. Un siècle d'économie américaine*, Paris, PUF, Actuel Marx Confrontations, 1996.
10. G. Duménil et D. Lévy, *Crise et sortie de crise. Ordre et désordres libéraux*, Paris, PUF, Actuel Marx Confrontation, 2000, p. 188-189.
11. A. Pichon, *Les cadres à l'épreuve des mutations du capital*. Thèse de doctorat de sociologie, Université d'Évry, 2006.
12. G. Duménil et D. Lévy, *op. cit.*
13. G. Duménil et D. Lévy, *op. cit.*, p. 220.
14. P. Zarifian, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan, 1990.
15. A. Moutet, « La première guerre mondiale et le taylorisme », in *Le Taylorisme* (sous la direction de M. de Montmolin et d'O. Pastré), Paris, La Découverte, 1984, p. 69.
16. R. Boyer, « L'introduction du taylorisme en France à la lumière de recherches récentes », Paris, CNRS-CEPREMAP, 1983.
17. Q. Delaunay, « Les acteurs sociaux de la demande : des produits industriels aux services », *Forum de la Régulation*, 9-10 octobre 2003.
18. F. Lordon, *Les quadratures de la politique économique. Les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel, 1997.
19. D. Plihon, « L'État et les marchés financiers », *Les Cahiers français*, n° 277, 1996.
20. C. Chavagneux, *Les dernières heures du libéralisme, Mort d'une idéologie*, Paris, Perrin, 2007.

Chapitre 2

Le travail, la propriété et l'entreprise

La modernité libérale qui émerge après la Révolution française de 1789 va imposer le libre accès au travail contre le tissu réglementaire développé par les communautés d'arts et métiers issues de l'Ancien Régime. Au sein de ces communautés, l'apprentissage est très long car la hiérarchie impose des procédés bien défendus. Le système corporatif avait élaboré en effet une conception du travail qui combinait élitisme et protection. Les artisans étaient incités à travailler par l'octroi d'immunités et de privilèges. Ces privilèges s'appliquaient à un individu ou à une personne collective et pouvaient être considérés comme des « lois privées ». Les communautés de métiers étaient, dans une certaine mesure au même titre que la noblesse ou le clergé, des corps privilégiés, même si les privilèges étaient moins importants en termes de prestige, de fortune et de pouvoir. Ceux qui n'étaient pas des gens de métiers mais simplement des « gens de travail », tels les brassiers et journaliers, devaient souvent se contenter de vivre au jour le jour. Quant à la population sans attaches et sans supports, elle avait été fixée de force, d'abord dans les Manufactures royales, dans les ateliers de charité ou dans les dépôts de mendicité.

La propriété privée qui se substitue aux privilèges de l'Ancien Régime va imposer des bouleversements profonds et violents dans les manières de produire et de travailler qui n'apparaissent pas sous une forme aussi brutale au sein de la philosophie des Lumières et dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Dès l'apparition du capitalisme industriel au XIX^e siècle, artisans et ouvriers s'intègrent sous des modalités conflictuelles aux règles du nouveau système économique et politique. Les luttes ouvrières développent des mouvements de résistance orientés vers la sauvegarde de l'autonomie du métier et le contrôle direct du travail. À l'exception de mouvements radicaux comme ceux issus du mouvement anarchiste par exemple, les salariés et leurs représentants ne

se sont pas engagés massivement dans la voie d'une remise en cause, à la source du droit de propriété. Compte tenu de l'acception très large de la notion de propriété, ils ont plutôt remis en question les abus ou les excès de ce droit qui pouvaient induire des conséquences négatives pour le travail et pour l'emploi. Ils seront de plus en plus conduits à se positionner sur le terrain de la revendication salariale, sur l'obtention de nouveaux droits et sur l'amélioration des conditions d'exercice du travail.

L'émergence de la grande société va vite apparaître comme une nouvelle féodalité. Cette grande société incarne la forme du capital-propriété qui donne droit à un revenu, le profit, et finance l'entreprise, capital effectif remplissant des fonctions productives.

Il est sans doute instructif de comprendre la genèse de cette « libération du salariat » sous la forme de sa « subordination » et de saisir les implications de la concentration des droits de propriété sur le travail avec la naissance de la société au sens juridique.

La libération du travail

En 1776, Turgot, principal ministre de Louis XVI, est l'un des premiers à tenter de libérer les paysans de la corvée des routes en la remplaçant par un impôt foncier et en s'attaquant aux « *jurandes et communautés de commerce, arts et métiers* ». Déjà, le droit de travailler est présenté dans un préambule des édits de 1776 dont Turgot est à l'origine, comme « *la propriété de tout homme, la première, la plus sacrée et la plus imprescriptible de toutes* ». Pourtant, au Parlement de Paris, les critiques de cette conception du droit au travail insistent au contraire sur la nécessité de prolonger le contrôle des ouvriers par le système des corporations. Ces dernières sont présentées comme faisant partie d'un tout, les corps étant assimilés aux maillons d'une chaîne au sein du royaume. Les oppositions à Turgot sont cependant si vives que ce dernier sera rapidement renvoyé. « *Les corporations furent sauvées et le libéralisme enrayeré¹.* »

L'abolition du servage en 1779 sera un acte symbolique fort car les serfs (peu nombreux alors) ne peuvent transmettre l'héritage de leur travail, ce qui prive « *la société des effets de cette énergie dans le travail que le sentiment de la propriété la plus libre est capable d'inspirer* ». Le souci du développement des affaires et du profit est déjà présent pour combler les déficits des finances du royaume. La Révolution française et la convocation des États généraux vont parachever la naissance de la modernité libérale opposée par définition à l'Ancien Régime.

La remise en cause du régime féodal en France trouve un moment fort dans la nuit du 4 août 1789 lorsque l'Assemblée Constituante décide l'abrogation de tous les privilèges des corps et communautés. Le droit de propriété est érigé au même moment au rang des droits naturels par la Déclaration des droits de l'homme. Les corporations subsisteront quant à elles jusqu'au décret d'Allarde en mars 1791. L'objectif de ce décret voté par l'Assemblée Constituante est de

supprimer les corporations, maîtrises et jurandes et d'établir le premier impôt du nouveau système fiscal, la patente. Cet impôt présuppose la totale libération de l'activité industrielle et commerciale. L'article 7 stipule qu'il « sera libre à toute personne de faire tel ou tel négoce ou d'exercer telle profession, art et métier qu'elle trouvera bon » dès lors qu'elle respectera les règlements de police. L'État gardera cependant un pouvoir d'organisation de la cité en particulier pour les activités stratégiques ou dangereuses. Le texte opère également une distinction entre le travail industriel subordonné et le travail indépendant car la nouvelle imposition ne concerne pas les fonctionnaires publics, les cultivateurs ou les apprentis, compagnons et ouvriers à gages, mais avant tout le « citoyen-propriétaire », figure emblématique de l'incarnation républicaine.

Le travail est ainsi réhabilité, notamment en instituant le calendrier républicain en 1793 qui remet en cause le cadre religieux du temps social. Il devient aussi un critère de citoyenneté en 1795 puisque l'inscription sur le registre civique suppose de savoir lire et écrire et d'exercer une « profession mécanique » ou de connaître « les opérations manuelles de l'agriculture ». L'autonomie du citoyen est donc liée pour l'essentiel à la reconnaissance de la valeur d'une compétence professionnelle et de son travail. La réalisation de l'idéal révolutionnaire du citoyen-propriétaire au cours des années qui suivent la Révolution française est de favoriser la petite exploitation agricole et l'artisanat et de défendre par là même ses intérêts individuels dans le nouveau cadre juridique émergent.

Au printemps 1791, des mouvements de revendications en faveur d'une augmentation des salaires chez les compagnons parisiens dans un certain nombre de métiers – charpentiers, forgerons, chapeliers, typographes, menuisiers, savetiers – commencent à s'organiser.

Ces rassemblements d'ouvriers qui demandent un véritable contrôle des salaires et une augmentation de ceux-ci en raison de la crise économique sont rapidement perçus comme dévoyant les nouvelles libertés publiques. L'avocat Le Chapelier propose alors un texte au nom du Comité de constitution afin de répondre aux périls qui commencent à gronder. La loi Le Chapelier du 14 juin 1791 interdit aux « citoyens de certaines professions de s'assembler pour leurs prétendus intérêts communs ».

Le Chapelier ajoute « il n'y a pas de corporation dans l'État ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général. Il n'est permis à personne d'inspirer aux citoyens un intérêt intermédiaire, de les séparer de la chose publique par un esprit de corporation ». Comme le souligne Norbert Olszak, « il s'agit bien de défendre la nouvelle souveraineté nationale face aux résurgences des corps intermédiaires² ».

Le Chapelier n'est pas opposé à une augmentation des salaires qui serait la condition d'une certaine autonomie des individus, mais il reste convaincu que le prix du travail doit être fixé par « des conventions libres, d'individus à individus ».

Les activités d'entraide qui distribuent les secours en cas de maladie ou de chômage doivent, selon lui, relever des autorités publiques.

Le projet comprenant plusieurs articles s'oppose à toute forme d'action collective. La grève et la constitution d'associations ou de syndicats sont interdites ainsi que les attroupements considérés comme séditieux. Les citoyens d'une même profession ne sont plus en capacité de fixer ensemble le prix de leurs travaux. Toute entente préalable est déclarée inconstitutionnelle et considérée comme attentatoire à la liberté et à la Déclaration des droits de l'homme.

Ainsi, le libre fonctionnement des marchés des biens et des services est protégé tant des tentatives de regroupement des salariés que des employeurs.

Au lendemain de la Révolution cependant, les interdictions de 1791 seront insérées dans la loi d'avril 1803 sur les manufactures puis dans le Code pénal de 1810, mais en opérant une distinction significative entre les employeurs et les ouvriers. Les employeurs seront punis de six jours à un mois de prison et de 100 à 3 000 F d'amende si leur tentative de forcer l'abaissement des salaires est considérée comme injuste ou abusive. En revanche, les ouvriers seront punis encore plus lourdement : de un à trois mois de prison ou de deux à cinq ans pour les meneurs s'il y a volonté de favoriser des coalitions en vue de faire prévaloir leurs intérêts ou de construire de nouveaux droits collectifs.

Il est à signaler qu'entre 1789 et 1791, les ouvriers et les maîtres, porteurs d'un sentiment révolutionnaire, ne perçoivent pas d'incompatibilité entre l'esprit corporatif et la nouvelle représentation véhiculée par la Révolution. Après le vote des lois d'Allarde et le Chapelier, ils ne peuvent se défaire complètement de cet « habitus » corporatif, celui-ci prenant une forme qui s'intégrera aux revendications des sans-culottes.

Comme le souligne l'historien William H. Sewell, en 1789 un certain nombre de marchands et manufacturiers ne s'opposent pas aux corporations de métiers car ils n'assimilent pas ces « prérogatives » à des « privilèges exclusifs » et leurs remarques critiques à propos des corps de l'aristocratie et du clergé ne s'appliquent pas aux corporations de métiers³. Ces marchands et ces manufacturiers ne voient pas le peuple comme des personnes individuelles isolées. Ce sont les corporations qui constituent les parties individuelles du peuple et c'est en cette qualité qu'elles doivent aspirer au bien public.

En revanche, ce sont les maîtres charpentiers et forgerons qui dénonceront les compagnons de ces mêmes métiers conduisant ainsi l'Assemblée nationale à voter la loi Le Chapelier. En effet, les charpentiers avaient créé, à la fin avril 1791, une Union fraternelle des ouvriers en l'art de la charpente qui avait pour objectif de réunir tous les compagnons du métier parisien. Cette Union fraternelle comprenait des formes survivantes des compagnonnages de l'Ancien Régime et souhaitait former une caisse de « secours mutuel » ainsi qu'une « école fraternelle », version réactualisée de l'apprentissage technique et traditionnel du compagnonnage. Cette association était pour les compagnons char-

pentiers tout à fait légale et s'inscrivait dans le nouveau système social instauré par la Révolution.

Les compagnons charpentiers et forgerons croyaient œuvrer en conformité avec le nouveau système juridique révolutionnaire, d'où leur déception après le vote de la loi Le Chapelier.

« À en juger par les cas de ces deux métiers, la loi Le Chapelier a dû représenter pour les compagnons une rupture brutale dans cette expérience révolutionnaire qu'ils venaient de vivre. Ils avaient cru comprendre jusqu'en juin 1791 que le nouvel ordre révolutionnaire tolérerait, à défaut d'approuver, les associations qui procédaient à la refonte de leurs préoccupations de toujours comme l'assistance mutuelle, les salaires, les conditions de travail et la réglementation générale du métier dans de nouveaux moules révolutionnaires. Mais après le vote de la loi Le Chapelier, l'aspect déchirant que pouvaient revêtir pour eux les conséquences de la Révolution leur apparut soudainement⁴. »

Il est probable, comme le note W. H. Sewell, que la grande majorité des associations de compagnons, sous leur forme traditionnelle, se soit ensuite progressivement réfugiée dans une sorte de clandestinité.

On sait que le 21 septembre 1792, la Convention nationale s'était réunie pour proclamer la République française. Des salariés, des petits propriétaires, mais aussi les maîtres et les compagnons des petits métiers parisiens se retrouvent alors dans le mouvement des sans-culottes. Ce mouvement, plus radical, n'est pas toujours en osmose avec l'individualisme de 1789 mais reprend l'idée d'une « République une et indivisible » s'appuyant largement sur le peuple. L'exercice de la citoyenneté doit être direct et les mandataires sont munis de mandats précis. Il est possible de les révoquer et de faire en sorte qu'ils démissionnent s'ils n'ont pas respecté la volonté du peuple. Cette conception de la citoyenneté et de la volonté populaire est indissociable d'une approche de la République « une et indivisible » et exclut les corporations sous quelque forme que ce soit. Les employeurs et les ouvriers se mettent ainsi au service de la République conçue comme volonté générale. Le sens de l'intérêt collectif se reporte par conséquent vers une communauté morale plus large que la communauté de métier. Le terme de « collectiviste » a même été employé pour caractériser la conception des sans-culottes. Ces derniers, contrairement à de nombreux révolutionnaires de 1789, sont hostiles tant aux intérêts des corps intermédiaires qu'à ceux de l'individu. Le bien de la collectivité est en effet plus important que celui des individus qui la composent et doit d'une certaine manière l'englober.

À cet égard, l'historien Albert Soboul pensait que les sans-culottes ne possédaient pas une « conscience de classe », au sens où l'entend la tradition marxiste, ni un programme social cohérent⁵. Pour W. H. Sewell, bien qu'étant disparate, le mouvement dispose d'une unité certaine, renforcée par une idéologie qui lui est propre. Mais c'est la question de la « propriété » qui va bientôt cristalliser les intérêts et par conséquent les conflits et les luttes.

La question de la propriété et du travail dans les métiers urbains

Selon Albert Soboul, les sans-culottes, radicaux au plan politique, ont été en partie prisonniers de l'idéologie petite-bourgeoise dominante propre à la Révolution française. Ils sont par exemple favorables à la propriété que possèdent les artisans et les boutiquiers. Mais selon ces révolutionnaires, l'extension de la propriété doit profiter au plus grand nombre si, dans le même temps, celle-ci n'est pas appréhendée comme un droit naturel illimité et inaliénable. Il est donc indispensable de limiter les droits de propriété en plafonnant les revenus et en faisant en sorte que tout citoyen dispose d'un domaine foncier réduit, d'une boutique ou d'un atelier sans possibilité d'accumulation au-delà de ces moyens de travail. Dans cette perspective, la propriété doit être contrôlée au nom du bien commun. Les employeurs et les salariés ont partagé cette conception collective voire « collectiviste » au moins de 1792 à 1794, c'est-à-dire au moment fort du pouvoir des sans-culottes. Après l'échec du mouvement, employeurs et salariés s'opposeront de plus en plus vivement sur l'interprétation et sur les effets des droits de propriété.

Les transformations de la propriété pour les métiers urbains ont des conséquences très importantes. Les corps collectifs des corporations sont désagrégés au profit des seuls « individus ». En fait, derrière le discours juridique et abstrait des individus-citoyens se profile l'apparition de catégories sociales qui possèdent un bien ou un capital et celles qui ne le possèdent pas mais qui peuvent vendre leur travail sur le marché. L'émergence de catégories ou de classes de propriétaires et de non-propriétaires conduit à la nouvelle configuration socio-productive qui se traduira au XIX^e siècle par les conflits et les luttes entre « bourgeois » et « prolétaires ». Dorénavant, les différences entre employeurs et employés ne s'appuient plus sur un pouvoir différencié incarné au sein des corporations par un statut juridique, mais sur les moyens matériels et idéels que les uns et les autres mettent en œuvre. Il s'agit pour l'essentiel d'une combinaison entre les droits de propriété et les savoirs accumulés par chaque individu. Or, le fait de disposer d'un capital issu du droit de propriété va peser bien plus lourd dans les termes de l'échange entre employeurs et salariés que la seule possession de sa force de travail même si le métier pratiqué est rare sur le marché.

Certes, il n'existe plus de barrière juridique qui empêche un compagnon de devenir maître s'il a suffisamment travaillé pour accumuler les fonds nécessaires à son « entreprise ». De même, l'entrepreneur qui ne parvient pas à se développer correctement peut être déclassé à son tour et se transformer en ouvrier salarié. La loi présuppose donc une égalité entre les uns et les autres, fondée sur le talent et les ressources et non sur un privilège durable. Mais elle masque aussi les conditions de possibilité sociale qui permettent aux employeurs de devenir des individus « performants » sur un marché libre et ouvert.

La propriété, qui n'avait qu'une place seconde sous l'Ancien Régime car fondée avant tout sur les privilèges, devient un élément discriminant sous le

nouveau. Elle est le produit essentiel du discours de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et de la philosophie des Lumières contrairement aux anciens privilèges qui représentent pour le libéralisme naissant une véritable usurpation.

Les formes de la propriété trouveront une traduction politique dans le cadre des constitutions qui se succéderont de 1793 à 1948. Il est à noter que de ces nombreuses constitutions, seules la constitution montagnarde de 1793 et la première constitution napoléonienne permettront à tous les citoyens de s'exprimer au moyen du suffrage universel.

« Les constitutions de 1795, 1802, 1804 et 1815 imposèrent des cens électoraux élevés ; les chartes constitutionnelles de 1814 et de 1830 restreignirent le droit de vote aux très gros propriétaires fonciers ou immobiliers et instituèrent des conditions encore plus draconiennes pour l'éligibilité des députés. Ainsi, cinquante-deux ans sur cinquante-sept, de 1791 à 1848, les propriétaires jouirent de droits politiques plus importants que leurs compatriotes qui n'avaient pas de propriété. La propriété était devenue de ce fait le pivot symbolique et réel du nouvel ordre politique aux dépens du privilège⁶. »

Il est clair que la définition de la propriété qui a accompagné la Révolution ne peut convenir à terme au monde des ouvriers et des artisans. Ceux-ci deviendront de plus en plus hostiles à la concurrence économique naissante en raison de l'absence de moyens juridiques susceptibles de défendre leur situation économique et sociale. En revanche, ces moyens sont mis à la disposition des propriétaires, très avantagés dans le nouveau système. Par ailleurs, la standardisation des produits, la division du travail qui devient de plus en plus intense et l'émergence de nouvelles techniques de production plus efficaces sont autant de facteurs qui permettent d'accroître la recherche de marges de profit dans le cadre du droit absolu de propriété et de la liberté d'industrie. La remise en cause de la propriété ou de ses abus va alors passer par la critique directe des avantages qu'elle procure et par la volonté des ouvriers de s'organiser afin de construire les formes collectives de leur opposition et de leur combat. Il n'est pas surprenant que ces formes collectives se matérialisent dans des associations qui reprennent en partie le langage et l'esprit des organisations corporatives de l'Ancien Régime. Les premières décennies du XIX^e siècle voient ainsi surgir une opposition organisée pour lutter contre la tyrannie des maîtres et l'individualisme légal de l'État dans des corporations ouvrières dont les formes institutionnelles sont le compagnonnage et les sociétés de secours mutuel. L'objectif affiché de ces corporations ouvrières est la promotion de la propriété associative des moyens de production. Au printemps 1848, quelques semaines avant la Révolution, les corporations fonctionnent sur un mode démocratique et républicain.

« Unités d'un ordre social républicain, les corporations ouvrières avaient la forme de petites républiques régies par le suffrage universel et le gouvernement représen-

*tatif*⁷. » Cette propriété associative devait abolir les distinctions entre les maîtres et les ouvriers et non exproprier les maîtres qui étaient considérés comme les futurs partenaires de ces communautés à venir. Pour les ouvriers, l'adversaire était l'organisation économique et sociale fondée sur un système juridique d'ensemble qui garantissait les formes de subordination et d'exploitation dans le travail.

La Révolution de 1848 devait donc édifier un autre modèle dans lequel le travail (manuel et intellectuel) serait le nouveau pivot de l'organisation productive, mais aussi sociale et politique.

Ainsi, en 1848, les corporations s'inscrivent totalement au cœur du système Républicain et assurent des fonctions multiples dans l'ordre de l'assistance : aide aux malades et aux blessés, constitution de caisses de retraites, versement de pensions aux veuves et orphelins...

Dans le domaine économique, les ouvriers souhaitent fixer des tarifs uniformes pour garantir leur salaire et pour spécifier les prix de toutes les opérations de façon à ne pas morceler les professions dans des établissements et ateliers aux pratiques distinctes.

Pour des raisons multiples, le programme de la Révolution de 1848 échoue. Les trois quarts de la population française vivent dans des zones rurales et l'industrie ne constitue pas la principale activité de la nation. Les ouvriers de province et ceux de Paris ne parviennent pas à constituer un mouvement unifié et coordonné. Le 16 avril 1848, le rapport de force se joue en faveur des modérés et des conservateurs qui remportent une victoire électorale en province et le 23 avril le mouvement ouvrier est de plus en plus isolé à Paris. Les Ateliers nationaux qui représentent maladroitement l'idée du « droit au travail » sont dissous le 21 juin 1848. Ainsi, la « République du travail » reposant sur les corporations et organisée en associations de producteurs liées entre elles par le biais de représentants élus dans le cadre d'un État ouvrier et solidaire n'a pu voir le jour.

L'idée de « droit au travail » portée par la démocratie sociale qui vise la fin de la subordination de la relation de travail est remise en cause par les fractions dominantes de la bourgeoisie. Elle sera progressivement remplacée par le « droit du travail », plus conforme à l'idéal républicain et à la démocratie politique fondée sur le suffrage universel. L'espérance de pouvoir combiner démocratie sociale et démocratie politique se conclura donc par un échec.

À la lecture des différents mouvements qui agitent la société française entre 1789 et 1848, on peut penser, *a posteriori*, que la Révolution française portait en elle au moins deux lectures du « travail » et de la « propriété ». L'une était représentée par le courant libéral, l'autre par des options plus collectives et plus directement socialisantes (sans-culottes, ouvriers et artisans des corporations). Le courant libéral qui parvient à unifier et à stabiliser les marchés du travail à la fin des années 1840, avec l'appui de la force armée, évite ainsi toute tentative de

socialisation de la propriété privée. Ce dernier objectif sera néanmoins poursuivi par le socialisme révolutionnaire tout au long du XIX^e siècle jusqu'à la révolution bolchevique qui donnera alors un sens différent aux transformations sociales du XX^e siècle.

En tout état de cause, l'univers juridique et politique du XVIII^e siècle et du début du XIX^e siècle est encore celui d'une économie préindustrielle dans laquelle dominent l'agriculture et le monde des marchands et des boutiquiers, c'est-à-dire des petits métiers urbains.

La concentration des droits de propriété dans de vastes ensembles sociétaires va pourtant venir bouleverser l'équilibre social et institutionnel de cette société libérale originelle⁸. L'accumulation du capital soutenu par les évolutions des techniques au milieu du XIX^e siècle et la libéralisation des échanges à la fin du XIX^e siècle conduit à la libéralisation du droit des sociétés et à la naissance de la grande entreprise. La société par actions bénéficie alors de toutes les marges de manœuvre accordées par le droit de propriété aux individus (petits propriétaires individuels), mais à une échelle bien supérieure. Cette société par actions est une personne morale qui possède les actifs productifs. Les propriétaires sont des personnes physiques qui possèdent des instruments juridiques (les actions) leur conférant des droits de participation aux assemblées générales d'actionnaires et des droits pécuniaires sur les résultats dégagés au niveau de la société anonyme par l'entreprise. Les propriétaires d'actions sont en mesure de diriger l'entreprise, mais ils peuvent aussi déléguer à des professionnels l'essentiel de leur compétence sur des masses importantes de biens de production. Les droits de propriété permettent donc de transférer aux dirigeants la capacité de mettre en place des structures d'autorité hiérarchiques qui ont pour objectif de normaliser les comportements des salariés travaillant dans ou pour l'entreprise. Il va de soi qu'il n'est pas demandé aux salariés de contribuer à l'élaboration de ces normes.

Pouvoir et autorité dans l'usine au XIX^e siècle

Avant que la concentration du capital ne se développe de manière significative dans le cadre de l'entreprise industrielle, d'autres formes d'organisation de la production et du travail ont coexisté tout au long du XIX^e siècle, en particulier de nombreuses petites et moyennes entreprises, des structures artisanales ou coopératives ou encore le système du marchandage. L'organisation du travail s'est souvent appuyée sur les métiers et les équipes, voire les syndicats d'ouvriers-tâcherons. Le marchandage a été étudié précisément par Bernard Mottez. C'est, écrit-il « *ce mode d'organisation du travail par lequel un ouvrier se charge auprès d'un patron de l'exécution, est payé pour ce travail et rémunère lui-même sur ce prix les travailleurs qu'il a jugé bon d'embaucher pour l'assister dans sa tâche*⁹ ». L'intérêt de ce système pour les dirigeants est de ne traiter que des problèmes d'ordre commercial et financier et de laisser à d'autres le soin de gérer les problèmes d'organisation et de discipline. Il n'existe plus alors que le résultat objectif de

tout un processus de travail. Dans cette perspective, les grèves et les conflits ne sont plus à craindre et les organisations ouvrières sont les mieux placées pour veiller à la discipline collective. Les dirigeants ont donc perçu tout l'intérêt qu'ils pouvaient en retirer en termes de capacité d'anticipation et de souplesse alors que les organisations ouvrières ont entrevu les dangers d'une plus grande soumission, voire d'une exploitation accrue.

L'idée de confier l'organisation du travail à de petites équipes autonomes et de déterminer un fonctionnement contractuel semble même avoir convaincu certains observateurs qui ont cru y voir durant quelque temps une solution satisfaisante dans le traitement de la « question sociale ». Néanmoins, ce choix productif et cette option organisationnelle ne l'ont pas emporté au point de devenir le cœur du nouveau système industriel. Le modèle hiérarchique a semblé plus efficace pour contrôler les conditions de la production et pour affirmer l'emprise croissante du capital sur la gestion de la main-d'œuvre.

Le développement de l'industrie lourde et l'augmentation de la taille des unités de production ont conduit à la naissance des entreprises moyennes et grandes dans lesquelles les méthodes tayloriennes se chargeront plus tard de rationaliser les processus de travail.

Dans ces concentrations industrielles que sont les fabriques ou les usines du XIX^e siècle, le « règlement d'atelier » souligne le rôle essentiel de la tutelle patronale. Le propriétaire édicte le règlement qui structure la vie dans l'usine. Celui-ci tient le rôle du chef de famille qui veille à la sécurité et à l'hygiène dans le travail, mais aussi à la moralité des travailleurs. Toute transgression peut entraîner des sanctions. Les industriels qui sont des personnes privées, sont également des personnages publics dans la mesure où ils décident des règlements de la police du travail. Un auteur aussi conservateur que Frédéric Le Play ne s'y trompera pas :

« Les patrons volontaires du nouveau régime ont plus de droit que les anciens seigneurs féodaux à la considération publique... Ils sont éminemment propres à guider les classes vicieuses ou imprévoyantes, à créer d'utiles relations entre les nations civilisées et à protéger les races sauvages ou barbares¹⁰. »

Les normes de comportement professionnel sont par conséquent codifiées et s'éloignent de la philosophie libérale selon laquelle les conditions de travail doivent simplement obéir à un contrat d'achat-vente d'une marchandise spécifique nommée travail¹¹.

En réalité, ce ne sont pas deux personnes qui se présentent face à face sur le « marché du travail » pour un échange à armes égales. Il s'agit dans les faits d'un acte de subordination de l'un (le salarié) vis-à-vis de l'autre (l'employeur). Le règlement d'atelier est bien l'incarnation d'un rapport de pouvoir qui codifie la subordination des ouvriers en imprimant une contrainte globale sur le corps et sur les comportements et non le produit d'un contrat moral fondé sur le consentement.

Un juriste, H. Desroyes du Roure écrit ainsi en 1910 :

« Malgré toutes les contraintes que l'on peut faire subir aux faits pour les introduire dans les catégories du contrat, ces articles (du règlement intérieur) ne peuvent exprimer en aucune façon les conditions d'un échange ou d'un louage ramenées à des données précises. Le contenu du règlement manifeste avec évidence que ce ne sont plus des choses que l'on négocie, ni un travail considéré dans ses résultats, mais des réalités morales dont le propre est d'échapper à toute mesure, à toute détermination mathématique. En fait, le contrat de travail loin de se borner à stipuler l'échange d'un salaire contre un travail limité, permet d'échanger contre de l'argent des choses de nature spirituelle et que l'on ne saurait évaluer en chiffres : de l'obéissance, du respect, certaines renonciations¹². »

Autrement dit, le règlement d'atelier donne à voir ce que l'analyse économique et les grands principes philosophiques et juridiques du contrat laissent sous silence : les formes de la soumission et de l'obéissance face à l'unité des modes de commandement.

Nous n'insisterons pas sur l'importance et la signification policière du livret ouvrier pour le contrôle des populations ou sur la pratique des amendes qui durant de nombreuses décennies ont pénalisé les salaires ouvriers. Il est toujours temps aujourd'hui de déclarer comme le font certains historiens, au vu des dernières archives mises à jour, que les tribunaux se sont le plus souvent opposés à la possibilité de sanctions policières à l'égard de ceux qui n'étaient pas en possession du livret ou qui avaient « perdu leurs papiers ». Ce regard nouveau contribue surtout à atténuer la « violence symbolique » exercée vis-à-vis du monde ouvrier et à mettre l'accent sur les possibilités « d'autonomie du salariat ».

Quelques historiens ont ainsi tenté de relativiser le poids accordé à l'autorité patronale en soulignant la « *capacité sans cesse renaissante des subordonnés à recréer des poches d'autonomie*¹³ ». Contre une certaine historiographie des années 1970-1980 qui voyait avant tout dans l'usine des mécanismes de domination et de coercition, l'accent s'est déplacé ces dernières années non seulement vers le conflit social ouvert, mais vers « *l'impact des formes sourdes de conflit que sont l'absentéisme, le turn-over, le freinage, le sabotage*¹⁴ ». Cette nouvelle approche met avant tout l'accent sur les formes d'opposition élaborées par le monde du travail.

« Mais, d'une certaine manière, on a pu montrer qu'à chaque sophistication des systèmes de rémunération et de primes répondait la recréation de savoirs et savoir-faire de la part des salariés pour trouver des moyens de s'ajuster à la subordination ou de lui opposer des contre-pouvoirs¹⁵. »

Que les salariés soient en mesure de s'ajuster en permanence à la subordination dans le travail, personne n'en doute. Il s'agit là de la condition même de tout

principe d'action et de fonctionnement : prendre la distance jugée nécessaire, parfois de manière irrévérencieuse, avec les injonctions de l'autorité, de façon à exercer son activité sous une forme subjective acceptable dans des conditions socio-historiques données. Le terme de « contre-pouvoir » est-il cependant le plus approprié dans la mesure où il implique nécessairement une relation proportionnée entre le pouvoir des uns et le contre-pouvoir des autres ?

Ainsi le débat autour du contrat de travail est-il également souvent réactualisé pour signaler les problèmes de son interprétation.

La loi du 12 avril 1803 ne permet pas d'envisager le contrat à durée indéterminée car de nombreux juristes craignent le retour du servage. Le travail à durée indéterminée aurait pu être vécu, dans les représentations sociales du XIX^e siècle, comme une régression du contrat de subordination vers le servage. Le travail temporaire sera donc durant tout ce siècle et bien longtemps après, le régime courant du salariat. Les historiens actuels ont constaté à la lecture des dossiers individuels dans les entreprises, l'existence d'un *turn-over* massif. Et certains d'en conclure que le départ régulier des ouvriers était bien la manifestation d'une opposition réelle et souvent réussie à l'égard de l'autorité, de la domination et de la coercition¹⁶.

Les principales critiques de ce courant contemporain d'historiens s'adressent aux analyses des années 1970 et 1980 très imprégnées des travaux de Karl Marx et de Michel Foucault alors que l'un des principaux auteurs de ces années-là avait pourtant clairement anticipé ce type d'objection :

« Que les règlements soient ou non respectés, n'a ici aucune importance. L'essentiel est ce rôle de légitimation des comportements qui lui est conféré, l'essentiel est qu'il soit ce texte à statut fortement symbolique auquel en dernière instance le patron pourra toujours en appeler comme à la loi, et qu'il soit, en même temps, pour nous, lecteurs, trace manifeste de l'imaginaire patronal¹⁷. »

Au-delà de l'impact réel des règlements d'atelier, il est toujours possible de souligner que les salariés ont à leur disposition la faculté de désobéir et de quitter les lieux dans lesquels règne un trop grand despotisme d'usine. Mais la logique intrinsèque et la dynamique du contrat de travail s'inscrivent beaucoup plus sur le registre de la subordination que sur celui de l'autonomie. Les règlements normalisent les heures d'entrée et de sortie de l'usine, l'heure des repas, le mode d'exécution du travail, les modalités de paiement des salaires, la morale et les conditions d'hygiène à respecter, mais aussi comme l'indique Jean-Paul de Gaudemar les pénalités qui sanctionnent les écarts constatés (amendes, réprimandes, mises à pied, renvoi). Il faut bien reconnaître que cette « autonomie » reste très contrôlée et ne permet en aucun cas de peser sur les règles du jeu économique et « politique » qui structurent les conditions de réalisation du travail dans l'espace de l'usine. L'autonomie dont il est question permet aux ouvriers de s'inscrire dans un « jeu » plus ou moins étendu mais circonscrit dans

une sphère, celle de l'exécution des règles de travail. Rien n'empêchera cependant certains historiens contemporains de se focaliser sur « l'autonomie » ouvrière et sur sa renaissance permanente au quotidien dans l'usine, pour tenter d'invalider la thèse de l'unilatéralité pure de la subordination. On retrouvera cette propension à valoriser « l'autonomie » et la créativité ouvrière chez la grande majorité des sociologues actuels, ce qui les conduira de fait, à ne pas prendre toute la mesure d'un rapport de force très défavorable aux salariés c'est-à-dire à sous-estimer les rapports de pouvoir et de domination (*cf.* chapitre V).

L'organisation du travail et son évolution

Il est à peu près admis que, dans les grandes unités de production de la fin du XVIII^e et du début du XIX^e siècle, la hiérarchie dans les ateliers n'est qu'embryonnaire. Dans les manufactures de l'Ancien Régime, ce que l'on appelle aujourd'hui la « coordination hiérarchique » est encore très peu significative. Compte tenu de la faiblesse des innovations dans ces manufactures, les métiers se transforment peu. Philippe Lefebvre indique que dans les usines des grands secteurs de la première révolution industrielle (coton, mines, métallurgie), la hiérarchie est faible et « l'autonomie du travail » semble la règle¹⁸. En fait, l'auteur tente de montrer que les ouvriers disposent d'une autonomie certaine dans la conduite des machines. Le travail serait moins dicté par les machines que par les ouvriers eux-mêmes. Ces derniers adaptent leurs machines et y apportent des modifications qui rendent, selon P. Lefebvre, l'idée d'une pure « soumission » aux machines discutable.

Le travail dans les manufactures serait également peu divisé et les qualifications du travail plus élevées que ne l'écrivait Marx par exemple. Les préoccupations de fabrication étant à l'époque moins importantes que celles concernant la vente ou l'achat, le transport ou le financement, l'auteur ajoute que les questions de travail et de main-d'œuvre restent secondes au regard des enjeux associés aux machines, aux matières premières et à l'énergie. Au cours de la première révolution industrielle et jusqu'en 1870, le rôle de la hiérarchie d'atelier ne résidait donc pas dans la supervision et la surveillance étroite du travail dans la mesure où les contraintes de reproduction économique de la grande entreprise dépendaient peu du travail des ouvriers.

En revanche, avec la seconde révolution industrielle, le travail ouvrier doit s'insérer de manière plus forte dans les variables de recherche de profit. Il y a bien un recul du pouvoir des salariés sur leur métier et la hiérarchie intermédiaire voit ses effectifs augmenter. Les modalités de promotion interne d'un côté, et l'enseignement technique qui est mis en place de l'autre, contribuent à l'accroissement des compétences de cette hiérarchie intermédiaires incarnée par les contremaîtres conduisant ainsi à remettre en cause le travail des ouvriers de métier. L'accroissement de la concurrence associée à la volonté des dirigeants de rationaliser le travail se heurtera à de nombreuses oppositions et le monde

ouvrier cherchera un moyen de ne pas être disqualifié notamment en affirmant sa présence centrale à travers les luttes sociales de la deuxième moitié du XIX^e siècle. Mais il faudra attendre la fin du XIX^e siècle et le début du XX^e pour que des doctrines telles que le taylorisme ou le fayolisme poursuivent de manière plus systématique la rationalisation de la hiérarchie et confèrent aux ingénieurs le rôle légitime d'organisateur du travail et de la production.

P. Lefebvre a raison d'insister sur l'importance de certains facteurs dans l'essor de cette hiérarchie. Les nouvelles techniques, le marché des produits plus ouvert et concurrentiel ou encore le renversement du rapport offre-demande de travail sont probablement à l'origine de la transformation hiérarchique. Il montre également que cette transformation est le produit d'une multitude de processus qui conduisent à des figures variables de la hiérarchie et à des formes différenciées, au début du XX^e siècle, selon les secteurs ou les entreprises.

Néanmoins la question du pouvoir dont procède la hiérarchie reste absente de son analyse et l'approche du travail et de la production n'est jamais connectée aux effets du droit de propriété dont procèdent les règles d'action. Or, les fonctions attribuées à la hiérarchie en vue de contrôler le travail ouvrier et d'assurer les conditions techniques de sa réalisation ne reçoivent leur légitimité que d'un pouvoir juridique issu du droit de propriété. La recension des multiples aspects du rôle de la hiérarchie (allouer le travail, le contrôler, l'intensifier, assurer les conditions techniques de sa possible réalisation...) n'épuise pas le problème du fondement de l'organisation des pouvoirs dans l'entreprise. Il ne s'agit là que du descriptif empirique de formes d'organisation qui peuvent être effectivement très variables. Dès lors que la grande entreprise se trouve confrontée à une concurrence de plus en plus exacerbée sollicitant économie d'échelle, qualité industrielle des produits et changement technique permanent, les formes de la hiérarchie d'encadrement se modifient et une place plus grande est attribuée aux travaux de rationalisation et aux ingénieurs. On comprend mieux le rôle grandissant de ces catégories au début du XIX^e et dans les décennies qui suivront.

La « grande transformation hiérarchique » ne se résume donc pas à « l'autonomie » plus ou moins grande des ouvriers vis-à-vis des contremaîtres ni à l'indépendance relative de ces derniers face aux ingénieurs. Pour comprendre à la fois les formes précises de l'autonomie dans le travail, mais aussi les contraintes productives dans l'espace institutionnel des pouvoirs, il faut délimiter le poids des catégories en présence (directions, hiérarchie intermédiaire, ouvriers) au regard des règles d'action en vigueur (stratégie des directions qui délèguent une partie de l'autorité vers la hiérarchie intermédiaire qui elle-même contrôle les opérations ouvrières). P. Lefebvre souligne ainsi que, dans la métallurgie, « l'empire des contremaîtres » n'est pas remis en cause malgré la croissance des ingénieurs.

« Il existe une ligne de partage entre intervention des ingénieurs et action des contremaîtres : les ingénieurs s'occupent de la conception des machines, des équipements et des procédés sous-jacents, de l'administration de la production – bref, des grands déterminants de la production. Ce cadrage étant effectué, les contremaîtres gardent la main sur la résolution des incertitudes et aléas techniques dans l'atelier, extrêmement nombreux (et susceptibles de remettre en cause la planification de la production réalisée par les ingénieurs), sur les innombrables questions d'orientation plus précises de la conduite des équipements et machines, de suivi de la fabrication¹⁹. »

Compte tenu de ce que représente l'ordonnancement de la hiérarchie des fonctions dans les entreprises étudiées, le pouvoir des contremaîtres dérive directement du cadrage effectué par les ingénieurs. Il est donc curieux de faire allusion à « l'empire » d'une catégorie professionnelle alors que cet empire reste cantonné dans un espace d'exécution dont le but assigné est de gérer les aléas et les incertitudes des modes de fonctionnement définis au-dessus et bien en amont, par une catégorie aux pouvoirs nettement plus étendu : les ingénieurs.

Quant au monopole des grandes orientations stratégiques de l'entreprise et de la société au sens juridique, celui-ci relève bien du pouvoir des directions qui confient les principes de l'organisation du travail aux ingénieurs et aux contremaîtres. Lorsque les ouvriers sont déclarés plus autonomes, cela signifie simplement qu'ils peuvent trouver un certain nombre « d'arrangements » avec l'application de règles du jeu sachant qu'ils ne participent pas à leur définition. Mais cette focalisation par certains chercheurs sur « l'autonomie » plus grande des ouvriers et des contremaîtres aboutit fondamentalement, comme nous l'avons dit plus haut, à relativiser l'importance des rapports de pouvoir dans la mesure où chacune de ces catégories est censée posséder de réelles marges de manœuvre dans le cadre d'une activité de travail considérée comme autosuffisante.

Le travail et le droit

Dans les années 1830, la France est encore essentiellement rurale. Mais l'industrie naissante a besoin de précision, d'ordre, de régularité et de ponctualité. Le rapport de subordination individuel qui caractérise le contrat de travail rend le monde ouvrier très dépendant de la volonté des employeurs. Le droit civil, construit autour du droit de propriété contraint le salarié à passer par cette volonté pour avoir accès à l'usage des moyens de production. Compte tenu de ce que sont les conditions de travail aussi bien pour les adultes, hommes et femmes, que pour les enfants eux-mêmes, opérant souvent durant de très longues journées (de quatre heures du matin à vingt-deux heures le soir), il est possible d'affirmer que le droit est hors jeu.

Pour les tenants du libéralisme, l'intervention de l'État va devenir un mal nécessaire dans la mesure où il s'agit d'abord d'une intervention « contre nature ». Selon eux en effet, le jeu des volontés est en parfaite cohérence avec la loi naturelle du marché. La subordination n'est qu'un simple échange entre

une rémunération et la mise à disposition de la force de travail. Pourtant, les dégâts physiques et psychologiques sont immédiatement visibles chez ces populations qui doivent subir des conditions de travail et de vie effroyables. Il faut donc trouver le moyen de définir un usage socialement tolérable du travail.

C'est pourquoi les constats concernant le coût humain gigantesque du développement capitaliste conduisent un certain nombre d'industriels mais aussi le docteur Villermé, dont la première édition du rapport *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de laine, de soie et de coton* est publiée en 1839, une partie de la presse, certains courants religieux chrétiens sociaux, des représentants du mouvement ouvrier, à faire pression directement ou indirectement auprès du pouvoir politique pour aboutir au vote de la loi du 22 mars 1841. Cette loi relative au travail des enfants employés dans les manufactures, usines ou ateliers stipule que ceux-ci ne peuvent plus être embauchés avant l'âge de huit ans. Dorénavant, le travail ne peut s'exercer que de cinq heures du matin à neuf heures du soir. Le travail de nuit est interdit aux moins de treize ans. Cette loi reste cependant lettre morte tant les obstacles mis en avant par les représentants patronaux sont importants. Ces derniers tenteront en permanence de la contourner. Il faut attendre la III^e République et la loi du 19 mai 1874 pour qu'une loi de protection des filles mineures et des enfants travaillant dans les manufactures, fabriques, usines, mines, chantiers et ateliers voit le jour. Celle-ci limite l'âge d'entrée à douze ans (dix par exception) et crée un corps d'inspecteurs du travail rétribués par l'État.

Quelques années plus tard, la loi du 21 mars 1884 consacrera une reconnaissance limitée des syndicats compatible avec les grands principes de la liberté individuelle du travail, de l'industrie et du commerce. Auparavant, une loi de mai 1864 abroge le dispositif Le Chapelier en supprimant le délit de coalition. Néanmoins, les mouvements contestataires dans les entreprises ou dans le champ politique sont le plus souvent lourdement pénalisés. Jacques Le Goff indique le nombre de 2 700 condamnations dont 61 à plus d'un an d'emprisonnement de 1864 à 1884 et souligne que la suppression du délit de coalition ne signifie pas la reconnaissance pleine et entière du droit de réunion et d'association²⁰.

Dans les années qui suivront la fin du XIX^e siècle et le début du suivant, le « social » commence à être représenté comme champ d'action, mais aussi comme champ de droits non superposables à la seule logique économique.

Face aux nombreux abus de pouvoir et à l'arbitraire patronal, au printemps 1890, une proposition de loi est déposée sur les règlements d'atelier. L'exposé des motifs est explicite :

« Jusqu'à présent, les employeurs individuels ou collectifs ont fait la loi, de véritables lois dans les ateliers. C'est ainsi que les compagnies de chemins de fer, de mines, les propriétaires de tissages, de raffineries, de hauts fourneaux ont institué de véritables codes pénaux à l'usage de leurs ouvriers frappés d'amendes, de descente de classe, de

mises à pied et autres pénalités. De titre à ce pouvoir législatif usurpé par des particuliers, aucun, sinon la possession d'une fraction de l'outillage industriel et commercial, de même que, sous l'Ancien Régime, la possession d'une partie du sol entraînait le droit de justice haute ou basse [...]. La Révolution de 1789 a supprimé les justices seigneuriales pour ne laisser subsister que la justice sociale; nous croyons que, pour les mêmes raisons, il y a lieu de faire disparaître les justices patronales qui ont encore cela de commun avec les anciennes justices seigneuriales que le patron ne fait pas seulement la loi, il l'applique lui-même [...]. C'est-à-dire que sans délégation aucune de la société, sans investiture, il est à la fois législateur et percepteur à son propre profit²¹. »

L'interdiction des amendes sera dans son principe officialisée par la loi de 1932 et ce n'est qu'en 1945 que la proposition d'associer les ouvriers à l'élaboration du règlement intérieur trouvera une traduction juridique avec la loi sur le comité d'entreprise. À la fin du XIX^e siècle, le pouvoir entrepreneurial souhaite toujours rester un sanctuaire privé, par définition hostile aux contrôles des pouvoirs publics, même si la double création du Conseil supérieur du travail et de l'Office du travail en 1891 est susceptible de faire émerger des recueils d'information et des débats publics.

La naissance du Code du travail marque pourtant une rupture au moins symbolique en décembre 1910. Chez un certain nombre de juristes, les volontés individuelles incarnées dans le contrat de travail ne sont plus les seules à devoir prévaloir indéfiniment. Il faut qu'une « logique statutaire » complète ou remplace la seule « logique contractuelle » afin de libérer le contrat du joug individualiste. Autrement dit, le contrat ne peut acquérir du sens que s'il s'inscrit dans une institution plus large qui l'encadre.

La négociation collective comme modalité de l'action syndicale sera reconnue après quelques hésitations, par un arrêt de 1913, puis par une loi de 1919 sans effet réel et enfin par celle de 1936. La III^e République permet donc à certaines revendications ouvrières de s'inscrire dans le droit tout en protégeant pour l'essentiel les pouvoirs patronaux et les prérogatives des directions d'entreprise. Le droit du travail possède dorénavant une existence propre qui s'appuie sur des acteurs (hommes politiques, syndicalistes, universitaires), sur des juridictions (Conseils de prud'hommes), mais aussi sur une doctrine et sur des revues spécialisées. D'autres avancées verront le jour concernant les conventions collectives en 1950, et en juillet 1971 le droit des salariés à la négociation collective sera affirmé pour l'ensemble de leurs conditions de travail et d'emploi. La liberté de négociation apparaît désormais comme une liberté publique.

Il faut souligner que le droit du travail n'aurait pu connaître le développement qui a été le sien en France sans la pression du mouvement ouvrier à travers les grands moments qui ont marqué son histoire (1848, 1871, 1936, 1968) mais aussi sans les courants réformateurs républicains, socialistes ou chrétiens sociaux qui ont tenté de synthétiser les valeurs de justice sociale et de liberté économique.

La question se pose alors de savoir quelle est la portée réelle de la reconnaissance du « droit à la parole » (Le Goff) lorsque le « facteur humain » devenant « acteur social » est effectivement reconnu et institutionnalisé sur un registre à la fois individuel et collectif.

L'un des moments forts en France est la loi de décembre 1968 relative à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. Les employeurs doivent alors accepter le fait syndical sur le lieu même où s'exécute la prestation de travail. Le délégué syndical est admis à défendre les intérêts du personnel à ce niveau et à côté des institutions élues (délégués du personnel, comité d'entreprise). Jusque-là, l'activité syndicale restait conçue en droit comme extérieure à l'entreprise. Cette dernière ne devait-elle pas être un lieu neutre c'est-à-dire « apolitique » ? Le droit syndical ne permettait de reconnaître qu'une liberté d'opinion sans support collectif. Dorénavant, l'organisation syndicale dispose d'un droit d'action sur le lieu de travail et tente de conquérir un rôle d'interlocuteur central entre l'employeur et la collectivité du personnel. Le délégué syndical, personne physique, représente le syndicat, être moral, comme agent d'exercice du droit à la négociation dans l'entreprise. C'est en 1982 que la loi érige le délégué syndical en acteur officiel de la négociation. Ce « droit à la parole », dont il convient d'évaluer l'avancée mais aussi les limites institutionnelles, trouve ainsi une traduction législative après les élections de 1981.

Le rapport présenté par Jean Auroux qui se traduit rapidement par deux ordonnances et par quatre lois prétend faire de l'entreprise une sphère citoyenne, une petite république bien insérée dans la grande. Il est demandé aux employeurs d'écouter, de consulter et de négocier. Cette obligation se situe bien dans une perspective citoyenne qui l'éloigne du « pouvoir féodal » sans la rapprocher pour autant de la démocratie salariale ou de la cogestion. Il s'agit plutôt d'une sorte de « monarchie constitutionnelle » (Supiot) qui doit respecter un minimum d'État de droit (droit de la défense, légalité des délits et des peines, etc.). Contrairement aux attentes de salariés et d'une partie du monde syndical impatient de voir surgir de véritables contre-pouvoirs vis-à-vis de l'autorité patronale, le pouvoir réglementaire de l'employeur est réaffirmé et tout droit de veto est exclu. Les avancées sont bien réelles mais restent par définition partielles : renforcement des moyens d'information et de formation, en particulier du comité d'entreprise, amélioration de la protection des représentants du personnel. Le rôle central et moteur du syndicat est souligné. C'est à lui de fédérer le jeu social en s'appuyant maintenant sur la négociation collective avec obligation de négocier.

Les différentes évolutions du droit du travail en France depuis le début du XX^e siècle et lors des grands moments de respiration institutionnelle (1936, 1945, 1968, 1982) ont-elles eu pour autant comme résultat de rééquilibrer les pouvoirs dans l'entreprise ? Le droit est-il en mesure de régler cette question politique alors que le retour en force de l'économie dans les années 1980 sous sa forme néolibérale a fait resurgir le spectre de l'insécurité

économique et sociale? En fait, les collectifs de travail se sont désagrégés et le rapport capital/travail est redevenu encore plus déséquilibré au détriment du travail et au bénéfice du capital.

L'analyse de cette crise du rapport salarial a conduit un certain nombre de juristes à de multiples constats et diagnostics (culture du conflit préjudiciable aux intérêts des salariés au détriment de la négociation et du donnant-donnant, surpolitisation syndicale, dépendance envers l'État centralisé, retour du tertiaire et de l'individualisme...) qui se sont conclus en général par le souhait d'un renforcement indispensable de la « démocratie » dans l'entreprise.

Ce souhait restera, faut-il le rappeler, de l'ordre du vœu pieux tant que les formes de la détention et de la propriété du capital ne seront pas distinguées des structures de l'activité productive. La thèse radicale d'un juriste publiée en 1978, aussi peu nuancée soit-elle, n'en contient pas moins un noyau de vérité indéniable :

« D'un côté l'employeur est sujet du droit de propriété, de l'autre, les ouvriers sont sujets du droit du travail. De ce fait, le rapport Capital/Travail s'est transformé en un rapport juridique droit de propriété/droit du travail²². »

À moins d'espérer qu'une aspiration de masse puisse donner les moyens de rompre avec la logique capitaliste²³ fondée sur le droit de propriété et son double, le droit du travail, les données de cette confrontation sont indépassables si un troisième terme n'est pas posé à côté du travail et du capital à savoir l'« entreprise » comme entité elle-même non réductible à la propriété du capital.

D'où l'intérêt de revenir sur une redéfinition juridique qui devrait conduire à une clarification des règles du jeu économique, politique et social au sujet du « statut » de l'entreprise et de la distinction de ses finalités selon que l'on traite de l'entité productive ou de la « société » au sens juridique.

Le droit et l'entreprise : des relations confuses

Un chercheur, Jean-Pierre Le Crom, conclut son ouvrage traitant du droit de la représentation du personnel dans l'entreprise de 1890 à 2002 par l'interrogation suivante :

« Autrement dit, peut-on accorder du pouvoir à une institution (le comité d'entreprise) sans lui conférer également les responsabilités qui en découlent? Plus généralement, le temps n'est-il pas venu de penser globalement une réforme de l'entreprise dans laquelle les salariés auraient des droits – mais également des responsabilités et des devoirs – équivalents à ceux des actionnaires²⁴? »

Cette interrogation trouve sensiblement le même écho chez un autre juriste, Jacques Le Goff :

« Mais si l'on souhaite réellement renforcer le rôle du comité d'entreprise, et conséquemment celui de l'ensemble de la représentation du personnel, ne faudrait-il pas envisager de franchir un nouveau pas vers son association effective à l'exercice du pouvoir économique dans l'entreprise, en lui reconnaissant, en particulier, les mêmes prérogatives que celles reconnues aux actionnaires minoritaires (participation aux assemblées, droit de vote, éligibilité aux conseils et droit de formuler des résolutions)? Les lois Auroux n'ouvraient-elles pas cet horizon? Ne serait-ce pas une belle manière de donner consistance à l'économie sociale de marché²⁵? »

Dans le premier discours, il convient de s'entendre sur ce que recouvre la « réforme de l'entreprise ». L'erreur serait de raisonner dans le cadre de règles juridiques, sociales et économiques inchangées. Le problème réside en fait, comme nous le disons depuis le début, dans la non-identification des deux entités distinctes que sont l'entreprise d'un côté et la structure juridique de l'autre. Cette structure juridique est porteuse des droits de propriété permettant à l'entreprise de fonctionner dans le régime salarial du capitalisme. L'exercice du pouvoir économique par les salariés, au sein d'une entité dont les finalités et les critères de gestion sont issus de la société (au sens juridique) incarnant la seule propriété du capital, conduirait à une contradiction paralysante. Ces salariés seraient obligés de décider du sort de l'entité et des ressources dont ils font eux-mêmes partie. La réflexion sur le changement se présente dans ce cas comme une approche formelle et sans effets économiques et sociaux car elle reste déconnectée des structures, des fonctions et des finalités de l'objet étudié. L'enjeu est donc de bien saisir les termes de l'analyse juridique de l'entreprise et de la positionner dans le champ économique et politique.

En France, l'approche de l'entreprise comme entité ayant une existence propre a fait l'objet d'une construction théorique et d'une doctrine dans les années d'après-guerre. Paul Durand a exposé sa « théorie institutionnelle » de l'entreprise en 1947²⁶ alors que la doctrine de l'entre-deux-guerres avait donné une importance grandissante à la « théorie de l'institution » dont les grands noms restent ceux d'Hauriou et de G. Renard. Le doyen Hauriou définissait en 1906 l'institution comme un groupement humain, organisé de façon durable pour la réalisation d'une idée. Selon P. Durand, les relations collectives dans le travail sont incarnées dans des « sociétés organisées, de caractère hiérarchique ». Les membres sont liés par une certaine solidarité. L'entreprise se présente comme une « communauté de travail » qui réunit le chef d'entreprise et les salariés et qui met en œuvre des moyens matériels d'exploitation. Les éléments humains et matériels sont combinés selon une finalité qui constitue une institution. Pour la théorie institutionnelle, le chef d'entreprise dispose d'une place centrale et de pouvoirs reconnus dans l'intérêt même de l'entreprise. La charge d'assurer la production et les échanges est au fondement de l'autorité directoriale du chef d'entreprise. Les salariés sont également reconnus et disposent de prérogatives qui font d'eux des citoyens et non plus simplement des sujets. P. Durand

récusait l'exercice du pouvoir au nom de la justification de la seule propriété. Cette dernière ne devait conférer du pouvoir que sur les choses et non sur les individus.

Il faut rappeler qu'une théorie de l'entreprise comme institution s'était développée en Europe après la Première Guerre mondiale en particulier en Allemagne. Dans cette perspective, l'entreprise était une « nouvelle communauté » construite juridiquement qui donnait aux salariés une place à côté des capitalistes.

« Rejetant le libéralisme et le marxisme, la doctrine allemande prétendait fonder sa conception des rapports sociaux sur la théorie de l'institution susceptible de ramener la "paix sociale" en faisant renaître le mythe du bien commun cher à la vieille philosophie thomiste. En droit du travail, cela donnera une idéologie de l'entreprise qui tentera de dissoudre dans un soi-disant intérêt commun, celui de l'entreprise, les intérêts contraires et antagonistes des travailleurs et de l'employeur²⁷. »

La théorie institutionnelle de l'entreprise qui a connu une nouvelle jeunesse sous le gouvernement français de Vichy soulevait effectivement un certain nombre de problèmes très discutables.

Elle conférait l'essentiel du pouvoir au chef d'entreprise en vue d'assurer la gestion du « bien commun » et avait pour contrepartie une reconnaissance quelque peu naïve de la collaboration entre employeurs et salariés. Ces derniers devaient faire partie d'un même organisme et être animés par une véritable solidarité, ce qui revenait à construire un droit de l'entreprise en niant les conflits dont elle pouvait être le théâtre.

L'approche institutionnelle pouvait également renforcer une représentation qui postulait l'existence d'un « patronat de fonction », indépendant du capital, et animé par la seule recherche de solutions techniques voire scientifiques pour régler les conflits d'intérêt. D'ailleurs, ce patronat de fonction n'était-il pas déjà à l'œuvre aux États-Unis où commençait à régner dans les années 1920 le pouvoir des technocrates et « l'ère des organisateurs » ?

La théorie institutionnelle tentait de s'opposer ainsi à la théorie « individualiste » dominante selon laquelle l'entreprise est le produit de la combinaison de la propriété des moyens de production et de la liberté contractuelle. Pour la théorie individualiste, ce sont bien les détenteurs du capital qui doivent avoir la maîtrise des formes juridiques de l'entreprise. L'entreprise est un « réseau de contrats » dont la traduction juridique permet de fixer les rapports des propriétaires avec les autres agents économiques, notamment les salariés.

Curieusement, les partisans de la théorie individualiste qui s'inspiraient du libéralisme économique et de la conception de *l'homo economicus* ont rejoint avec le temps, à partir d'un angle d'approche très différent, les tenants d'un certain marxisme pour lesquels les intérêts du capital et du travail sont fondamentalement antagonistes. Les uns ont simplement naturalisé le droit de

propriété et des contrats tandis que les autres ont bien perçu la domination des propriétaires et la dépossession des salariés. Les uns ont admis l'ordre juridique, social et économique existant, les autres le contestent toujours.

Or, comme nous le verrons, si l'entreprise ne peut pas se réduire à une communauté naturelle de travail, elle ne peut pas être non plus assimilée au lieu d'exercice d'un droit de propriété souverain et omnipotent.

C'est ce que souligne à sa manière le juriste Alain Supiot :

« Et surtout l'entreprise a acquis la valeur d'un paradigme en droit du travail, c'est-à-dire d'une référence constante et nécessaire au juriste qui applique ou interprète ce droit. Notion dont l'emploi demeurerait rare jusqu'à une date récente, "l'entreprise" est devenue aujourd'hui omniprésente en droit positif, aussi bien en matière de représentation, de négociation ou de conflits collectifs que d'organisation des relations individuelles de travail (discipline, licenciement, etc.). Ce paradigme désigne la situation de référence que constitue une collectivité de salariés dirigés par un employeur, sans définir la nature juridique de cette collectivité²⁸. »

Dans cette perspective, l'entreprise désigne les configurations juridiques qui ont pour objet de baliser et de réguler la liberté des entrepreneurs. Elle n'est plus appréhendée comme une valeur en soi, mais comme un moyen de soumettre les faits et les comportements à l'autorité du droit.

Ainsi, le droit du travail en évolution, confronté à de nouvelles situations sociales conflictuelles (occupations d'usine par les salariés en vue de pérenniser l'outil de production par exemple) a pu mettre en balance le droit de propriété et les droits sociaux des salariés lorsque ceux-ci faisaient l'objet de remise en cause trop brutale. La notion même « d'intérêt de l'entreprise » issue de la pensée institutionnaliste a été reconnue par les tribunaux dès les années 1930. Il est devenu alors progressivement admis par la jurisprudence que le chef d'entreprise se rend coupable de détournement de pouvoir s'il use de ses prérogatives pour prendre des mesures répondant à des considérations étrangères à « l'intérêt de l'entreprise ». L'attitude du juge vis-à-vis de l'intérêt de l'entreprise devient alors déterminante.

Cependant, le risque est grand de ne jamais vraiment être en mesure de pouvoir définir « l'intérêt de l'entreprise » si celui-ci fait l'objet d'une approche subjective incorporant dans son évaluation « l'air du temps », le niveau du rapport de force entre les parties en présence, la conflictualité sociale, le poids de l'économie et du marché, etc.

Les deux conceptions de l'entreprise qui ont cohabité durant de longues années, la théorie institutionnelle et la théorie individualiste, n'ont jamais montré leur capacité à proposer des solutions innovantes en vue de gérer l'évolution des relations sociales dans l'entreprise et plus généralement de mieux réguler les rapports sociaux. Le « pragmatisme » qui s'est substitué à ces deux conceptions est sans doute plus satisfaisant pour les juristes dans la mesure où il

permet de mieux instrumentaliser le droit. Mais il est très insuffisant pour rééquilibrer les attentes collectives et les besoins des agents aujourd'hui largement dépendants des forces du marché, des prérogatives des dirigeants des grandes sociétés et de la propriété du capital.

La théorie individualiste est restée cohérente avec elle-même dans sa défense de l'exercice souverain du droit de propriété même si elle se révèle au plan épistémologique plutôt sommaire et inefficace pour valoriser le travail et l'emploi. L'approche institutionnelle n'a pu favoriser l'émergence de règles nouvelles incarnant l'intérêt de l'entreprise et de son « existence autonome » malgré quelques tentatives hétérodoxes dont celle, brillante, de Michel Despax dans sa thèse de doctorat de 1956. L'approche marxiste « classique » restant focalisée sur le rapport conflictuel capital/travail, n'a pas eu quant à elle pour résultat de permettre un dépassement des formes de domination et d'exploitation puisqu'elle présupposait la reproduction sans fin de ce rapport (ou son dépassement par rupture avec le capitalisme). Une approche prenant appui sur l'œuvre de Marx devrait pouvoir reconnaître à la fois le caractère conflictuel du rapport capital/travail et la recherche d'une approche holiste de l'entreprise non réductible aux droits de propriété.

Il semble donc que les différents modèles juridiques de l'entreprise se soient appuyés sur un ordre symbolique et politique imposant aux agents des « structures cognitives » (Bourdieu) cohérentes et objectivement accordées à l'exercice du pouvoir issu du droit de propriété ou à sa contestation formelle ou bien encore à un intérêt abstrait de l'unité économique et sociale. Ces structures incorporées, devenues inconscientes chez les agents (dirigeants, juristes, experts, salariés, syndicats etc.) expliquent la soumission à des modèles qui, de fait, contribuent à reconduire l'ordre productif, économique et social établi.

L'entreprise et le droit : vers la clarification juridique

La Révolution française, comme on l'a vu, a remis en cause une société constituée de corps intermédiaires tels que les corporations. Pour appuyer cette remise en cause, la philosophie politique libérale a postulé dès son origine la coexistence d'une auto-organisation de la société par les individus au moyen de deux institutions cardinales : le marché et l'État démocratique. La logique de l'économie était censée devenir alors, pour chaque individu, le moyen de parvenir à ses propres fins. De son côté, le schéma constitutionnel et juridique hérité de la philosophie des Lumières ne reconnaît que l'État dont le rôle est d'arbitrer les conflits susceptibles de surgir entre individus. Or, le développement de la grande entreprise et de la société de capitaux invalide ce schéma théorique puisqu'il reconduit l'existence d'un corps intermédiaire.

La concentration des droits de propriété qui organise l'entreprise permet simultanément de produire des normes auxquelles tous les agents doivent se soumettre et de coordonner leur activité. Déjà, la possibilité qui est donnée aux

actionnaires (les apporteurs de capitaux) de se regrouper au moyen d'un contrat collectif, celui de la société, est par définition discriminante au regard des salariés (les apporteurs de travail) qui ne peuvent que souscrire un contrat individuel. La « collectivité de travail » est-il besoin de le rappeler, n'a jamais bénéficié d'un statut reconnu alors que dans le même temps la « collectivité des actionnaires » est parvenue rapidement à prendre des décisions dont l'impact était immédiatement sociétal (chômage, déficits publics ou au contraire création d'emplois).

Nous l'avons déjà souligné, l'entreprise n'a jamais été jusqu'à ce jour reconnue par le droit. Pour la faire exister, des supports juridiques ont été utilisés. La société anonyme par exemple est l'un des supports juridiques de l'entreprise. Mais la société anonyme a besoin des salariés, des fournisseurs, des distributeurs et de nombreux autres partenaires. Ce sont les contrats qui seront les supports juridiques permettant à l'entreprise de fonctionner. Les individus propriétaires ont le pouvoir d'utiliser ces contrats pour maximiser les actions représentatives du capital.

L'autorité dont disposent les propriétaires ou les actionnaires peut être transférée vers des professionnels dès lors que la rémunération des capitaux est considérée comme satisfaisante. L'origine du pouvoir managérial, gestionnaire ou organisationnel provient de la dissociation qui s'est mise en place entre ceux qui déterminent l'usage des biens utilisés dans l'entreprise et le titulaire formel du droit de propriété sur ces biens. Cette « technostructure » possède un réel pouvoir : celui « d'habiller » des décisions prises au sein des conseils d'administration ou d'assemblées générales d'actionnaires alors que ces actes d'autorité ont déjà été préparés et décidés en interne, bien avant les réunions officielles.

Ces dirigeants sont les « mandataires » ou les « agents » des actionnaires. Ils doivent gérer l'entreprise dans le seul intérêt de leurs mandants que sont les actionnaires-propriétaires de l'entreprise.

En tout état de cause, les principes démocratiques (un homme – une voix) ne concernent pas le fonctionnement interne de la société dès lors que le pouvoir est exercé par les dirigeants pour le seul bénéfice des actionnaires. Seuls prévalent et ne sont reconnus que les droits de propriété et les différentes formes de contrats. Il n'est pas étonnant alors que soient mis en place des mécanismes institutionnels et des outils de gestion permettant avant tout aux dirigeants de maximiser le bien-être des actionnaires (*stocks-options* conduisant les dirigeants à maximiser la valeur de l'action, administrateurs indépendants incitant également les dirigeants à maximiser la valeur de l'action, etc.).

Avec la concentration actuelle de l'épargne-retraite dans les fonds de pensions, au moins dans les pays qui ont choisi le système de capitalisation, les règles juridiques et économiques fonctionnent en appui à cet actionnariat puissant aux énormes capitaux. Partout dans le monde, la maximisation du cours des actions et la prise en compte des intérêts des actionnaires deviennent les critères décisifs pour attirer ces fonds de pension.

De fait, toutes les théories concernant le gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) sont des discours d'accompagnement et de défense des intérêts des propriétaires de l'entreprise et des actionnaires.

Or, personne ne peut être réellement propriétaire de l'entreprise puisque cette dernière n'existe pas en droit. Les actionnaires et les propriétaires ne possèdent que des actions qui leur confèrent effectivement des prérogatives dans l'entreprise (en particulier le pouvoir de participer au vote désignant les mandataires sociaux). Ils perçoivent les dividendes qui rémunèrent l'apport de leurs capitaux à la société, celle-ci servant de support juridique à l'entreprise.

Autrement dit, le fait d'être propriétaire des actions d'une société ne peut en aucun cas signifier être propriétaire de l'entreprise sauf à opérer un coup de force symbolique et politique. C'est précisément ce qui s'est passé avec l'utilisation de la rhétorique des droits de propriété. L'actionnaire et son « mandant » se sont donné la capacité d'exercer le pouvoir dans l'entreprise en s'arrogeant des prérogatives les dispensant de prendre en compte l'ensemble des intérêts affectés par la prise de décision.

Dès lors que les finalités de l'entreprise sont posées comme l'aboutissement de l'exercice de droits subjectifs dans le cadre d'une société composée d'êtres libres et égaux, seul l'État est en mesure de modifier ces finalités grâce à des interventions normatives extérieures (lois et règlements). Le droit positif ne confère une capacité de décision et d'intervention qu'aux actionnaires, niant par cet effet de reconnaissance et de méconnaissance l'intérêt propre de l'entreprise appréhendé comme catégorie intermédiaire entre intérêts individuels des personnes et intérêt général global. C'est dire que le droit des affaires a constamment besoin de se faire passer pour un univers d'échanges économiques accomplis par des individus libres et égaux !

On voit bien à quel résultat l'utilisation des notions purement juridiques de société et de contrats a conduit observateurs et acteurs du monde économique : l'assimilation de « l'entreprise » et de la « société », et l'exclusion du gouvernement d'entreprise de certaines de ses composantes essentielles (salariés et syndicats par exemple). Les salariés ne sont que des « tiers » pour la société et ne sont même pas membres de l'entreprise puisque celle-ci n'existe pas en droit. Raisonner à partir du concept de « société », structure derrière laquelle se trouvent les actionnaires et les propriétaires, pour en tirer des conclusions sur la manière de piloter l'entreprise est un non-sens économique, social et politique car cette approche reste partielle et partielle. Cela peut conduire en effet à restructurer une entreprise ou à la délocaliser pour augmenter la rentabilité de l'action et donc accroître l'intérêt de l'actionnaire en entraînant de graves conséquences sociales (chômage, externalisation des coûts sur la collectivité locale ou nationale, déficits publics...). La seule approche économique privilégiée dans ce cas est la « rentabilité financière » qui est la mesure de la performance pour les actionnaires mais qui ne peut en aucun cas être assimilée à un optimum économique global. Comme nous le

verrons, la notion d'efficacité économique est plurielle et ne peut se confondre avec un optimum financier quelconque (*cf.* chapitre III).

Néanmoins, le fait pour l'entreprise de ne pas être reconnue par le droit ne gêne pas le fonctionnement de la société au sens juridique. La société sera simplement conduite à instrumentaliser l'entreprise et à rejeter les problèmes sociaux qu'elle génère (coûts sociaux et économiques) du côté du champ de la régulation par l'État. Dans cette perspective, l'État, dans le système libéral n'a donc pas besoin de reconnaître l'existence de l'entreprise en soi. Il lui suffit de reconnaître une sphère publique dans laquelle fonctionnent les procédures démocratiques et la division des pouvoirs (législatif, exécutif et judiciaire) et une sphère privée, lieu d'exercice des droits subjectifs des individus et de la construction des contrats.

En conséquence, un véritable rééquilibrage des pouvoirs des agents supposerait de gérer l'entreprise comme étant une entité en soi, non réductible à l'une de ses composantes. Cette entité possède une finalité, distincte de la société, qui est de produire des richesses c'est-à-dire des biens et des services. La mesure de cette richesse n'est pas le profit mais la « valeur ajoutée », grandeur économique absente du mode de pilotage des entreprises (même si cette grandeur est reconnue en comptabilité nationale dans les « soldes intermédiaires de gestion »). Or, la valeur ajoutée est bien le revenu de l'entreprise comme nous le verrons ultérieurement (*cf.* chapitre VI). C'est la valeur ajoutée qui fait l'objet d'un partage entre les salaires (revenu qui va au travail) et le profit (revenu qui va au capital, c'est-à-dire à la société). Les représentants de tous les intérêts affectés par les prises de décision devraient donc être en mesure de reconnaître l'intérêt de l'entreprise et ses finalités. Il reviendrait au droit et à la puissance publique de faire prévaloir cet intérêt qui est distinct de celui de la société.

Faut-il aller jusqu'à reconnaître l'entreprise juridiquement ? Cette proposition suscite un débat entre juristes dans la mesure où les dirigeants seraient soumis à un contrôle démocratique et les normes de l'entreprise validées comme des normes juridiques²⁹. Le système politique et juridique propre au capitalisme en serait directement affecté. Faut-il pour autant exclure cette reconnaissance qui saperait les bases du libéralisme économique ? Ce choix pourrait au moins faire l'objet de discussions et de confrontations au-delà des cercles des spécialistes traditionnels que sont les juristes. Reconnaître l'entreprise supposerait de lui donner une « personnalité morale » et donc de lui conférer une responsabilité, ce qui soulève de gros problèmes techniques. Seules des « sujets de droit » sont en effet responsables. Le droit pourrait toutefois prendre acte de l'existence de l'entreprise comme entité économique distincte de la société.

En tout état de cause, l'État c'est-à-dire le « politique » devrait être conduit à confier aux directions le soin de prendre en compte l'intérêt de l'entreprise et l'ensemble des intérêts des agents concernés. Ce n'est pas le cas aujourd'hui car, dans les sociétés cotées par exemple, les priorités vont essentiellement vers les

actionnaires. De même, dans les sociétés non représentées à la bourse (PME en particulier), la confusion entreprise/société conduit le plus souvent à privilégier l'entité « société » en raison de la prégnance des indicateurs de gestion orientés « profitabilité » et non « valeur ajoutée ». Comme nous le verrons, ces indicateurs fondés sur les notions de « marge » et de « coûts de revient » sont insuffisants pour évaluer la véritable richesse de l'entreprise (*cf.* chapitre VI).

Face à un pouvoir de direction disposant d'indicateurs de pilotage et de gestion qui intéressent avant tout la dynamique de la société dont l'objectif est le profit, il devient urgent de donner également la possibilité à d'autres agents le soin de représenter l'entité productive qu'est l'entreprise. Les directions devraient alors être contraintes d'intégrer dans les procédures de prise de décision, les intérêts des agents que sont les actionnaires mais aussi les intérêts des salariés et de leurs représentants. Cette intégration suppose à la fois de nouvelles dispositions juridiques pour redistribuer le pouvoir mais aussi d'autres indicateurs plus favorables à l'entreprise et à sa finalité qui est avant tout de créer des biens et des services dont la contrepartie économique se mesure comme nous l'avons dit par une grandeur économique précise : la valeur ajoutée.

Contrat de travail et asymétrie des pouvoirs

La « libération du travail » qu'a permis la Révolution française a entraîné très rapidement une discrimination à l'égard du salariat. La conception de l'individu qui est au cœur du schéma libéral naissant n'est pas fondamentalement déstabilisée par la nouvelle donne juridique car celle-ci fait référence soit à un être abstrait qui ne dispose pas d'une véritable individualité sociale, le travailleur libre non-proprétaire, soit au véritable individu qui lui, est propriétaire. La reconnaissance marchande de l'individualité passe par le « contrat de travail » qui lie le propriétaire et le travailleur libre en vue de produire les richesses. Les deux individus qui s'associent sont censés accepter les termes du contrat. L'un est propriétaire des biens matériels que sont les instruments de production (l'entreprise), l'autre ne dispose que de sa force de travail dont il peut formellement disposer librement. Or, dans le contrat de travail, la liberté de l'un va être en mesure d'acheter la liberté de l'autre afin d'en avoir la libre disposition et se la soumettre. Certes, le contrat salarial apparaît d'abord comme une conquête de la liberté moderne contre les structures corporatives et de dépendance de l'Ancien Régime. Mais l'objet du contrat contredit le principe libéral car le salarié met sa personne à disposition et l'aliène en quelque sorte.

Ainsi, on peut penser que le contrat ne trouve pas sa raison d'être dans les termes de l'accord conclu entre les parties car ce qui détermine son existence est largement non contractuel.

En effet, les raisons qui animent les contractants sont radicalement dissymétriques ; la libre recherche de la création de richesses et du profit ne peut se confondre avec la nécessité de la seule survie par la vente de la force de travail.

Autrement dit, le contrat de travail est le produit du droit de propriété qui lui-même reproduit la séparation des salariés des moyens de production.

La « violence symbolique » est donc largement présente qui fait apparaître comme naturel ce qui revient à l'imposition dissimulée d'un rapport de force par l'un des contractants en l'occurrence le propriétaire.

Avec la révolution industrielle et le processus d'accumulation et de concentration du capital, les droits de propriété ont abouti à la reconnaissance de la « société », c'est-à-dire de la collectivité des actionnaires regroupés autour d'un contrat collectif, le contrat de société et d'une personnalité morale. Les avantages d'une personnalité morale sont importants (choix des dirigeants, des moyens, des objectifs, possibilité de disposer d'un patrimoine propre). En revanche le salarié est resté isolé avec un contrat individuel face à une puissance qui le domine³⁰. La loi n'a fourni aucun statut à l'assemblée regroupant les apporteurs de travail. Autrement dit, la loi (code civil et code du travail) n'a pas réglementé le droit économique du salarié en ne définissant ni l'entreprise, ni la nature du travail. Il n'est pas caricatural d'observer que l'entreprise au sens de structure productive n'est qu'un objet, une « chose » ou un « bien » appartenant à ses propriétaires. L'entreprise n'a pas de patrimoine propre, ne choisit pas ses dirigeants, ses moyens, sa politique. Elle dispose d'un organe représentatif, le comité d'entreprise, collectivité reconnue comme personne morale mais dont la présidence est assurée par le directeur, le PDG ou le chef d'établissement qui n'est autre que le mandataire de la collectivité des actionnaires. C'est ce mandataire qui fournit les moyens d'existence du comité d'entreprise.

On voit bien l'asymétrie des pouvoirs entre le groupe des apporteurs de capitaux représenté par la société et le groupe des apporteurs de travail qui ne gère pour l'essentiel que des droits sociaux sans pouvoir d'intervention sur les choix de gestion ou sur les choix stratégiques.

Dissocier les notions de société et d'entreprise permettrait de distinguer les finalités de l'une et de l'autre. Cela permettrait aussi de préciser les fonctions respectives des dirigeants de l'entreprise et de la société (qu'il s'agisse ou non de la même personne). L'enjeu est bien de faire en sorte que le pouvoir ne provienne plus de la seule propriété des capitaux puisque personne ne peut être propriétaire de l'entreprise. La distinction entreprise et société est par conséquent le préalable et la condition nécessaire pour faire émerger un « intérêt social » non réductible à un intérêt particulier ou catégoriel.

NOTES

1. N. Olszak, *Histoire du droit de travail*, Paris, PUF, Que sais-je?, 1999, p. 18.
2. N. Olszak, *op. cit.*, p. 22.
3. W. H. Sewell, *Gens de métiers et révolutions. Le langage du travail sous l'Ancien Régime à 1848*, Paris, Aubier, collection historique, 1983.

4. W. H. Sewell, *op. cit.*, p. 143.
5. A. Soboul, « Les Sans-culottes parisiens en l'an II. Présentation de Thèse », *L'information historique*, 1959, n° 1.
6. W. H. Sewell, *op. cit.*, p. 192.
7. W. H. Sewell, *op. cit.*, p. 343.
8. J.-P. Robé, *L'entreprise et le droit*, Paris, PUF, Que sais-je?, 1999.
9. B. Mottez, *L'évolution des formes de rémunération, essai sur les politiques et les idéologies patronales*, Paris, CNRS, 1966.
10. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, p. 259.
11. J.-P. de Gaudemar, *L'ordre et la production. Naissance de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982.
12. J.-P. de Gaudemar, *op. cit.*, p. 80-81.
13. P. Fridenson, « La subordination dans le travail : les questions de l'historien », in *La subordination dans le travail*, J.-P. Chauchard et A.-C. Hardy-Dubernet (sous la dir.), ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, Paris, La Documentation Française, 2003.
14. P. Fridenson, *op. cit.*, p. 66.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. J.-P. de Gaudemar, *op. cit.*, p. 83.
18. P. Lefebvre, *L'invention de la grande entreprise. Travail, hiérarchie, marché, France, fin XVIII^e-début XX^e siècle*, Paris, PUF, 2003.
19. P. Lefebvre, *op. cit.*, p. 212.
20. J. Le Goff, *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail, des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004.
21. J. Le Goff, *op. cit.*, p. 223.
22. B. Edelman, *La légalisation de la classe ouvrière*, Paris, Christian Bourgeois Éditeur, 1977, p. 85.
23. A. Lyon-Caen et A. Jeammaux (sous la dir.), *Droit du travail, démocratie et crise*, Arles, Actes Sud, 1986.
24. J.-P. Le Crom, *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, 2003, p. 173.
25. J. Le Goff, *op. cit.*, p. 577.
26. P. Durand, *Traité de droit du travail*, t 1, Paris, Dalloz, 1947.
27. F. Collin et Ph. Goutierre, « Le traitement des questions de droit. Juridisme et idéologie », in *Le Droit capitaliste du travail*, Presses Universitaires de Grenoble, 1980, p. 126.
28. A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994, p. 179.
29. J.-P. Robé, *op. cit.*
30. P. Mouton, *Entreprise et démocratie*, Paris, Les Éditions du Panthéon, 2001.

Chapitre 3

L'entreprise et la société de capitaux dans la mondialisation présente

Il convient maintenant d'analyser les formes de développement de l'entreprise et de la société au sens juridique ainsi que leurs stratégies dans le cadre de l'actuelle mondialisation. Il n'existe pas qu'une seule forme d'entreprise ; la taille de celle-ci et son appartenance ou non à un groupe doivent être prises en compte pour évaluer son importance en termes de création de richesses et d'emplois. La stratégie des entreprises doit être confrontée aux normes d'efficacité aujourd'hui en vigueur (productivité, compétitivité et rentabilité) et aux niveaux de pouvoir qui sont en jeu. Il y a en effet plusieurs moyens d'être efficace et le critère de rentabilité financière ou de valeur pour l'actionnaire ne les résume pas tous, même si ces conceptions tendent à s'imposer à travers les modes de pilotage des sociétés et des entreprises dans les nouvelles normes comptables mondiales. Ce critère de rentabilité financière et plus récemment de « valeur actionnariale » portée par les discours et par les pratiques de certaines catégories d'acteurs (managers, actionnaires, propriétaires, investisseurs institutionnels, etc.) permet de comprendre comment les marchés financiers parviennent de plus en plus à dominer l'entreprise comme entité productive. Les critères véhiculés par la finance, incarnée dans la société au sens juridique, entrent en contradiction avec les modes d'efficacité qui sont propres à la « nature » et aux finalités de l'entreprise et par conséquent au monde du travail et du salariat. D'autres interrogations émergent alors. Qu'en est-il des problèmes de cohérence que pose l'entreprise étendue et en réseau ? Quel est le poids économique et politique des grandes sociétés multinationales dans la mondialisation actuelle qui tendent à redéfinir la notion de « marché » ? La nature du nouveau pouvoir actionnarial, qui comprend des acteurs institutionnels bien identifiés sera étudiée en raison des effets constatés sur l'entreprise, mais aussi sur la flexibilité du travail et sur

l'emploi. La question des délocalisations et de ses déterminants devait être également retenue compte tenu du poids qu'elle a pris dans le débat social et politique et des dangers réels que ce phénomène va générer pour de nombreux emplois. Les nouvelles normes comptables qui viennent d'être mises en place en 2005 méritaient d'être abordées en raison des conceptions de l'entreprise et des outils de gestion qu'elles présupposent. Il était enfin utile, en vue d'effectuer un premier bouclage de l'analyse, de souligner les liens qui unissent les formes de la concurrence néo-libérale avec les modes de consommation et de vie portés par la figure du « client ».

L'état des sociétés et des entreprises en France

Les formes juridiques de la société sont aujourd'hui multiples (entreprise unipersonnelle, à responsabilité limitée, société anonyme, société anonyme simplifiée, etc.) et sa définition économique ou sociologique n'est pas unique. Il est difficile de confondre la très petite entreprise (TPE) ou la PME dirigée par son propriétaire et la grande société capitaliste dirigée par un manager salarié. De même, l'entreprise publique se distingue par le type de propriété du capital sous contrôle de l'État qui ne la soumet pas immédiatement aux exigences de l'actionnariat privé et à ses normes de rentabilité. Il faut donc distinguer le fonctionnement de la grande société cotée en bourse de celui des PME dépendantes d'un groupe ou qui sont encore dirigées par leurs propriétaires. Certaines entités possèdent une dynamique productive et économique qui leur est propre, d'autres, de plus en plus nombreuses sont clairement dépendantes de leur inscription dans un ensemble plus vaste.

Selon l'Insee¹, il existe près de 2,5 millions sociétés en France (hors exploitations agricoles et entreprises financières) et près de 300 000 groupes, un groupe comportant plusieurs sociétés qui peuvent être implantées en France ou à l'étranger. Ces sociétés emploient près de 14 millions de salariés. En 2004, 320 000 sociétés ont été créées ou reprises. Parmi l'ensemble des créations, 224 000 sociétés sont entièrement nouvelles, soit une augmentation de 12,5 % par rapport à 2003.

La définition des TPE (très petites entreprises) et des PME (petites et moyennes entreprises) varie selon les sources disponibles. La TPE comprend en général de 0 à 9 salariés et les PME de 10 à 499 salariés. Compte tenu des différents chiffres retenus pour caractériser l'une ou l'autre entité, il faut donc préciser à chaque fois ce que l'on entend par TPE ou PME.

Les PME peuvent occuper une « niche » lorsqu'elles développent une activité bien délimitée ou qu'elles sont spécialisées dans un domaine précis (imprimerie ou fabrication de chaussures par exemple). Elles peuvent également posséder un savoir-faire recherché et s'imposer comme fournisseurs de grandes sociétés. Les grandes sociétés sont identifiées comme telles à partir de 2 000 salariés bien qu'il soit nécessaire de distinguer leur appartenance ou non à un groupe. Un

certain nombre d'entre elles, pour être grandes en apparence, se rapprochent des entreprises moyennes. D'autres sont de dimensions nationales. Il y a enfin les grandes sociétés qui sont de véritables multinationales.

C'est dans le secteur des services que le nombre de créations a été le plus élevé soit plus de la moitié du total. La forme juridique la plus fréquente est l'entreprise individuelle, détenue par une personne physique : 1 103 parmi 2 243 soit 49,2 %. Le nombre des entreprises individuelles est le plus élevé dans le secteur du commerce (305 000), les services aux particuliers (250 000) et la construction (203 000). Ce sont les secteurs où les petites entreprises sont les plus nombreuses (il s'agit essentiellement d'artisans et de commerçants).

Mais le nombre de sociétés ne suffit pas à rendre compte de l'importance économique d'un secteur qui se mesure le plus souvent par le poids de son chiffre d'affaires global. La prise en compte de sa concentration et de la valeur ajoutée produite est bien plus significative.

Les créations de sociétés dans les secteurs dits innovants ont également été en hausse ces dernières années. Il s'agit des secteurs des technologies de l'information et de la communication, des produits pharmaceutiques, des biotechnologies et des nouveaux matériaux. En 2002, 9 200 entreprises ont été créées.

L'Insee note qu'en 2002, l'industrie manufacturière ne réalise plus que 24 % de la valeur ajoutée globale à comparer aux 22 % du seul secteur des services aux entreprises (Insee Résultats, 2004). On a aussi externalisé des services qui étaient auparavant intégrés aux entreprises manufacturières. Ainsi, la part des services dédiée à l'industrie manufacturière est encore très importante et relativise la distinction brutale entre industrie et services.

Il semble que la dimension « entreprise » (au sens de l'Insee) ne soit plus suffisante pour analyser le système productif. De plus en plus de sociétés s'organisent en effet sous forme de groupes. Une société, appelée tête de groupe, détient majoritairement le capital d'une ou de plusieurs sociétés appelées filiales. Ces acteurs économiques s'organisent ainsi pour des raisons d'efficacité productive, financière et fiscale. Désormais, c'est au niveau du groupe que certains indicateurs deviennent pertinents, comme la concentration de l'activité. Les groupes peuvent employer jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de salariés ou bien se comparer en taille, à des PME. Les grands groupes de plus de 10 000 salariés sont moins d'une centaine et leur part dans l'emploi reste relativement stable. En janvier 2003, ils employaient trois millions de salariés. Dans les groupes plus petits, les micro-groupes, qui sont plusieurs milliers, la somme des effectifs est inférieure à 500 personnes. Toutefois, ce sont les grands groupes qui produisent le plus de valeur ajoutée et qui réalisent les investissements les plus importants. Le poids financier de ces grands groupes est considérable : il « pèse » plus de 60 % des capitaux propres de l'ensemble des groupes.

Durant la décennie 1990, le poids des groupes dans l'économie est passé de 44 % de l'emploi salarié en 1989 à 55 % en 2002 et 56 % en 2003. Ces groupes produisent plus de 60 % de la valeur ajoutée du secteur de l'industrie, du commerce et des services.

Le poids des groupes étrangers a doublé pour passer de 7 ou 8 % de l'emploi dans le secteur privé au début des années 1990 à 16 % en 2002. Les groupes français ont conservé une part dans l'emploi de l'ordre de 38 %. La croissance des groupes s'explique pour l'essentiel par l'essor des micro-groupes (moins de 500 salariés). On en dénombre 11 000 en 2003 au lieu de 630 en 1981.

Les grands groupes français, assez stables sur le territoire national développent en revanche de nombreux emplois à l'étranger. Si l'emploi national des 32 groupes non financiers du CAC 40 se maintient autour de 1,35 million de salariés de 1997 à 2002, celui de leurs filiales étrangères passe de 1,25 à 2,4 millions, soit une hausse de 80 %².

L'emprise des groupes sur le tissu des PME a ainsi fortement augmenté. Dès que l'on dépasse le seuil de 20 salariés, l'emprise des groupes est très importante surtout pour les PME de grande taille. La part des PME de 20 à 500 salariés qui sont contrôlées par un groupe est passée en termes d'emploi, de 15 % en 1984 à 42 % au début des années 2000.

L'industrie automobile et l'énergie sont les secteurs dans lesquels les groupes sont les plus présents. Plus de neuf salariés sur dix qui travaillent dans l'un de ces secteurs sont employés par un groupe. Les autres activités industrielles « lourdes » sont elles aussi largement dominées par les groupes : biens d'équipement et biens intermédiaires. À l'inverse, dans l'éducation, l'immobilier, la construction et les services aux particuliers, les sociétés indépendantes sont majoritaires : elles emploient sept salariés sur dix. Dans le commerce, la répartition entre groupes et sociétés indépendantes est équilibrée.

L'industrie automobile et l'énergie sont les secteurs les plus concentrés lorsqu'on mesure le poids des quatre premiers groupes dans l'ensemble des effectifs. Les grands groupes dominent donc dans ces deux activités.

Quant aux groupes publics français, ils ne sont désormais présents que dans les activités de « réseau » : énergie, transports, postes et télécommunications. En 2004, l'État contrôle un peu moins de 1 500 sociétés qui emploient ensemble 1,1 million de salariés alors que fin 1986, à son plus haut niveau, le secteur public comptait 3 500 sociétés sur le territoire national et 2,4 millions de salariés. Ce rôle moindre de l'État en France s'explique par les deux grandes phases de privatisation en 1986 et 1993.

Il est à noter enfin que le poids des groupes étrangers s'affirme surtout dans les services aux « entreprises ». Depuis 1990 jusqu'en 2003, le poids relatif de l'effectif salarié de ces groupes a crû de 50 %. Dans les services aux entreprises, la part des groupes étrangers a plus que triplé dans la valeur ajoutée du secteur.

Reconfiguration des sociétés et emploi

La plus grande partie des emplois créés en France provient-elle des TPE et des PME? À la fin des années 1990, l'ensemble de ces deux catégories d'entreprise comptait 67 % de l'emploi salarié et 29 % pour les seules sociétés de moins de 20 salariés. Une première observation conduit à penser que le développement du rôle des TPE et PME s'explique par la tertiarisation de l'économie. Frédéric Boccara a montré cependant que la croissance des PME était en partie un mythe qui reposait sur un effet d'optique³. Entre 1984 et 1992, l'accroissement du nombre d'emplois dans les PME résulte surtout des suppressions d'emplois dans les grandes sociétés. Ces restructurations ont entraîné le reclassement des grandes sociétés en PME (descente de classe). Simultanément la croissance importante des TPE dynamiques conduisait celles-ci à devenir des PME (montée de classe). Cela explique que la croissance de l'emploi diminue avec la taille de la société. Les mouvements d'emploi liés aux créations et aux disparitions des PME finissent quant à eux par s'annuler.

On constate ainsi en France que les politiques de restructuration des grandes sociétés ont fortement contribué à surévaluer le poids de l'emploi dans les PME. Les restructurations, en particulier les politiques de filialisation, ont considérablement alimenté les flux d'emploi vers ces PME.

Une étude de 2001 réalisée par l'OCDE, centrée sur les sociétés à forte croissance et qui a porté sur huit cas a permis de généraliser à plusieurs pays les analyses de F. Boccara. Les PME indépendantes ont une plus faible propension à croître que les filiales de groupe. En Suède, aux Pays-Bas, en Espagne, au Québec, le poids des sociétés dépendantes parmi les sociétés à forte croissance est plus élevé que leur proportion par rapport à l'ensemble des sociétés. C'est aussi le cas en France où ces sociétés représentent 75 % des sociétés à forte croissance (soit bien plus que leur importance dans le panel étudié, qui se limitait aux sociétés de plus de 20 salariés).

L'enquête SINE de l'Insee réalisée en 1999, qui s'est focalisée sur le devenir des sociétés créées en 1994, montre que celles qui ont été créées au sein d'un groupe disposent d'un capital de départ trois fois supérieur à celui des sociétés qui ont été créées de manière indépendante, d'une espérance de survie nettement supérieure, et d'une dynamique d'emploi bien plus soutenue.

La croissance de l'emploi salarié apparaît comme la résultante de l'enchaînement de deux mouvements complémentaires : un fort dynamisme des très petites sociétés jusqu'en 1993, le relais étant pris ensuite par les grands groupes dont les effectifs s'accroissent de manière significative à la fin des années 1990⁴. Les groupes acquièrent les sociétés les plus dynamiques. La croissance de ces dernières s'avère stimulée par l'entrée dans un groupe. En s'annexant les plus dynamiques des sociétés les plus petites, et en assurant leur croissance, les grands groupes ont participé activement au processus dit de « destruction créatrice ». Les sociétés qui appartiennent à un groupe génèrent

des flux de création d'emplois plus élevés mais ce sont elles aussi qui ont les flux de destruction les plus élevés. Les petites et moyennes firmes dynamiques ne poursuivent donc pas toujours leur trajectoire de croissance de manière autonome. Les groupes auxquels elles sont intégrées leur permettent de poursuivre et même d'accélérer leur développement au risque d'être dépecées ou de voir leur activité se concentrer dans les productions les plus rentables à court terme.

Dans un groupe qui associe la concentration financière et la déconcentration technique ou productive, la direction de ce groupe traite les transactions intra-groupes. Elle peut le faire en optimisant l'allocation des ressources entre les membres du groupe. Elle opère en particulier des prélèvements de dividendes à ses filiales qu'elle redistribue sous forme d'apports ou de prêts de capitaux sur d'autres filiales. Elle peut donc, si c'est son choix, s'orienter vers l'optimisation de la gestion de l'emploi dans le cadre du marché du travail propre à ce groupe.

L'étude de Claude Picart⁵ montre que sur la période 1985-2000, l'emploi a surtout progressé dans les sociétés de taille moyenne qui appartiennent à un groupe. Il a augmenté de plus de 1,3 million de personnes dans les filiales de 50 à 3 000 salariés, alors qu'il a diminué parallèlement de 430 000 personnes dans les sociétés indépendantes et de taille identique. Les données s'inversent pour les petites sociétés de moins de 50 salariés. En effet, l'emploi s'est accru de 1,1 million de personnes dans le cas des sociétés indépendantes alors qu'il n'a pas progressé dans le cas des filiales d'un groupe.

En résumé, les groupes apparaissent bien comme les acteurs d'un jeu complexe de « destruction-créatrice » qui stimule la croissance de leurs filiales, mais au prix d'un moindre développement de l'emploi dans les PME indépendantes de plus de 50 salariés et d'un plus grand risque de réduction de l'emploi à l'intérieur des filiales qui se restructurent. Il existe donc bien une interdépendance étroite entre les possibilités de croissance des PME et les stratégies de redéploiement ou de recentrage des groupes.

Ainsi, l'interdépendance des différents types de sociétés, leur imbrication et l'autonomie relative des unes et des autres rappelle la nécessité de préciser, lorsque c'est possible, la taille et la nature de la forme « société » étudiée (TPE, PME appartenant à un groupe, groupes...) pour mesurer sa participation à la création d'emplois.

Le type de rapports que nous avons décrit, qui unit le monde de la grande société et celui des PME est une caractéristique du système productif français. La France ne manque ni de petites ni de grandes sociétés. En revanche, l'insuffisance de sociétés de tailles intermédiaires est un problème important pour ce qui concerne le renouvellement et le dynamisme du tissu industriel. Ce dernier résulte avant tout du produit des logiques de recentrage et de concentration de l'activité des groupes. La comparaison effectuée avec les États-Unis ou avec

l'Allemagne par exemple montre que ce manque de sociétés de taille intermédiaire handicape sérieusement l'économie française.

Un certain nombre de TPE et de PME possède, certes, un plus fort potentiel de croissance que les grandes sociétés orientées vers leur recentrage, mais la présence de firmes dynamiques de taille intermédiaire susceptibles de se développer par croissance interne ou externe reste essentielle pour le développement de l'emploi. C'est en effet la densité et la cohérence d'un tissu industriel qui font sa force comme l'ont montré la plupart des travaux d'économie industrielle.

On retiendra donc que de nombreuses PME sont sous le contrôle technologique, financier et/ou commercial de grands groupes lorsqu'elles n'en sont pas simplement des filiales. Ces PME sont loin d'être des producteurs indépendants car elles restent plus que jamais soumises aux commandes et décisions de ces grands groupes, eux-mêmes sommés par les directions financières de réaliser du chiffre à très court terme.

Spécificité et diversité des PME indépendantes

Le monde des PME est loin d'être homogène. Il existe une infinité de logiques qui sont liées aux stratégies même des dirigeants. Chaque PME se positionne de manière spécifique sur le marché des biens et/ou des services produits et commercialisés. Mais les dirigeants sont également attentifs en général à la valeur de la société sur le marché dans la mesure où ils souhaitent à terme la vendre ou la transmettre. L'action économique d'un chef d'entreprise est tributaire de chacun de ces deux marchés dès lors que son projet comporte une dimension « entrepreneuriale » et une dimension « patrimoniale⁶ ». La dimension entrepreneuriale recouvre pour l'essentiel l'activité liée à l'entreprise dont l'objectif est de produire des biens et/ou des services. La dimension patrimoniale renvoie davantage à la logique de la société dont la finalité est le profit et la rentabilité. Un chef d'entreprise peut situer son action dans une perspective clairement entrepreneuriale. Il sera alors conduit à redéfinir l'activité de son entreprise en favorisant la création de nouveaux produits, en renouvelant sa gamme et en lançant de nouvelles offres sur le marché. Le service de vente sera sensible à une demande qui évolue afin d'y apporter des réponses rapides.

Si, en revanche le chef d'entreprise est peu présent où ne renouvelle pas sa gamme et mise sur une faible évolution qualitative de la demande, alors les résultats ne seront pas au rendez-vous. Répondre simplement aux demandes de ses clients peut devenir une pratique routinière qui ne relève ni d'une démarche entrepreneuriale ni d'une option patrimoniale. À terme, l'inertie entrepreneuriale génère une dévalorisation de l'outil de production, une perte de motivation du personnel, une diminution de la capacité créatrice de l'entreprise et un brouillage de l'image auprès des clients.

Dans une optique différente, certains chefs d'entreprise ont conservé une conception artisanale et une passion pour leur métier qui ne les prédisposent pas

à « rentabiliser » leur production. Ils préfèrent observer les règles du métier car celles-ci garantissent la qualité de la production à laquelle ils sont attachés. On peut même penser qu'un certain nombre d'entre eux se vivent avant tout comme des « artisans » puisque l'entreprise n'existe plus dans son épaisseur socio-productive et tend à se confondre avec son responsable. Cette identification patron-entreprise est fondée sur l'idée selon laquelle c'est l'artisan qui, détenant le savoir-faire accumulé, possède la vraie richesse de l'entreprise. L'entreprise reste au mieux un actif matériel (un hangar et quelques outils), mais ne se conçoit pas comme une réalité socio-économique à pérenniser.

Cette mentalité d'artisan qui donne au respect des règles du métier plus d'importance que le jugement du marché, conduit souvent à privilégier l'innovation technique à l'innovation de marché. Cela fait du chef d'entreprise un « super-technicien » passionné par son produit mais peu enclin à s'intéresser au développement, à l'évaluation et à la transmission de son « outil productif ».

Sur un registre différent, d'autres responsables de sociétés seront peu impliqués dans la stratégie de leur firme qu'il s'agisse du renouvellement des produits ou des marchés. Toute leur stratégie sera traduite en terme financier sans souci de maintien de la qualité ou du projet de développement. Cette mentalité de « profiteur » s'exprime assez bien dans les propos suivants :

« Je rachète des entreprises pour un franc symbolique ; je fais le ménage ; ce n'est pas toujours très agréable et parfois on est même à la limite de la légalité ; alors il faut donner un petit coup de pouce ; il faut dire qu'on sauve néanmoins des emplois comme ça parce que sinon, l'entreprise disparaîtrait totalement ; ensuite soit je la vends, surtout si je trouve une bonne opportunité, soit j'attends et reste à l'écoute du marché... Vous savez ce n'est pas très original, mais c'est la seule façon de gagner vite beaucoup d'argent⁷. »

Dans cette logique, la valeur d'usage de l'entreprise n'est constituée que par la valeur financière des différents éléments de son patrimoine.

Des formes moins prédatrices peuvent cependant exister. C'est le cas de certains comportements de dirigeants de PME qui ne « dépècent » pas leur société après acquisition mais qui la « restructurent ». La production est réorganisée ainsi que la force de vente ; le portefeuille d'activité est redéfini et la gestion rationalisée. L'objectif est d'abord d'augmenter la rentabilité de la société et de la revendre à un meilleur prix qu'elle n'a été achetée. Ces chefs d'entreprise ne sont pas vraiment des « dépeceurs » ni des « industriels », mais des personnages qui jouent un rôle significatif dans la régulation et dans le renouvellement du système industriel.

Existe-t-il des chefs d'entreprise dont le projet serait de combiner à la fois une logique entrepreneuriale et une logique patrimoniale ? Un certain nombre de dirigeants de PME portent simultanément ce double projet. Ce sont autant des industriels que des gestionnaires de portefeuille. Ils ont des projets pour leur

firme qu'ils valorisent aux moyens de stratégies d'innovations produits et/ou marchés. La question de la rentabilité est toujours présente dans leur esprit ainsi que la valeur de leur patrimoine productif sur le marché des sociétés. Mais les résultats financiers qu'ils obtiennent donnent à ces dirigeants les moyens de leurs ambitions car ces résultats leur permettent de faire croître leur société en jouant autant sur le développement interne que sur le développement externe.

Michel Bauer montre bien que le responsable de PME est en général un homme à trois têtes⁸. Il est intéressé par les résultats et les revenus de son entreprise et les profits de sa société (*Homo Economicus*). Il cherche à consolider son pouvoir ou du moins à le conserver (*Homo Politicus*). C'est aussi enfin un *Pater Familias*, qui comme de nombreux pères de familles, tente d'aider, à sa manière, ses enfants par la transmission de son patrimoine. La rationalité économique est donc associée à une rationalité politique et à une rationalité familiale. Il existe bien entendu des négociations, des conflits et des tensions entre les trois têtes. Mais les options stratégiques qui engagent durablement l'entreprise tout comme les décisions qui sont prises au quotidien peuvent se comprendre comme une combinaison inspirée des trois têtes et des projets associés : innover, développer, vendre (projet économique) conserver et consolider (projet politique) et enfin transmettre et partager (projet familial).

Durant la période d'après-guerre et jusqu'aux années 1970, les PME ne rencontrent pas de difficultés majeures pour assurer leur développement même si les problèmes de transmission et de partage existent depuis longtemps. La croissance des Trente Glorieuses était suffisante pour générer un revenu nécessaire à la pérennité de ces PME. À partir de la fin des années 1970, la concurrence s'amplifie et les modes de gestion classiques fondés sur la recherche du « profit » ne permettent plus d'assurer ce développement. Le profit, au sens de bénéfice, est ce qui reste après avoir déduit les coûts liés à la réalisation du chiffre d'affaires. Une logique implacable semble donc s'imposer. Pour préserver « ce qui reste », il faut soit augmenter le chiffre d'affaires, soit réduire les coûts. Pour de nombreuses sociétés et en particulier des PME, augmenter le chiffre d'affaires est devenu très difficile. La taille de nombreux marchés ne croît plus, les parts de marché sont de plus en plus difficiles à prendre ou à conserver du fait de la mondialisation, et pour résister à la concurrence, les sociétés commencent à baisser leurs prix. Apparemment, il n'y a pas d'autre issue que de « réduire les coûts », et d'abord les plus importants : la masse des salaires et celle des achats. Les objectifs financiers de la société tenant lieu d'objectifs d'entreprise, le personnel et les salariés ne sont plus que des coûts à réduire⁹.

Or, les objectifs financiers ne résument pas l'ensemble des priorités que les entreprises doivent se fixer. Il existe des règles économiques, politiques et sociales hiérarchisées. Il faut identifier ces règles et les rapports de pouvoir qui structurent l'entreprise et la société dans le cadre des rapports de propriété existants.

Des niveaux de pouvoir économique et des règles d'action

Dans le cadre des règles du jeu cloisonnées de l'entreprise et de la société, le premier niveau d'action qu'il est convenu d'appeler « opérationnel » relève des « opérations de travail ». La recherche de l'efficacité dans les ateliers et dans les usines signifie alors la recherche de la meilleure utilisation possible des ressources pour une production considérée¹⁰. Ce sont des tableaux de bord « physiques » qui sont utilisés, mais aussi des indicateurs de performance qui peuvent intégrer des facteurs socio-techniques ou socio-organisationnels. En terme économique, il est question de recherche de « productivité » c'est-à-dire d'un rapport *output/input* (produit/ressources).

Classiquement la recherche de la productivité dépasse la simple « productivité apparente du travail » dont la mise en œuvre est susceptible de produire des effets pervers. En effet, la volonté de réduire en quantité et/ou en qualité le seul facteur travail avec des indicateurs de type nombre de véhicules par personne sur une année ou hommes-heure peut entraîner des effets non désirables tels que des rebuts, défauts ou pannes. La « productivité globale des facteurs » (PGF) qui prend en compte le capital fixe et circulant est alors considérée comme un indicateur plus large et moins réducteur. Chez BSN par exemple, dans les années 1987-1990, le mode de calcul consistait à comparer entre années successives, l'évolution du ratio quantités consommées/quantités produites. Il y avait progrès de productivité d'une année à l'autre si l'entreprise avait moins consommé de facteurs, à production équivalente. Cet indicateur après avoir rencontré un certain succès lors de la publication en 1987 du rapport d'Antoine Riboud, *Modernisation, mode d'emploi* n'a pas connu le développement espéré. Soumis tout comme la productivité directe du travail à des taux de rentabilité qui font descendre l'évaluation financière jusqu'au niveau des ateliers et du monde « physique » (quantité de matière utilisée et de biens produits) ce sont ces taux de rentabilité qui en sortent renforcés au détriment de la productivité globale des facteurs. De plus, comme le souligne Jacques Henri Jacot¹¹ l'usage de la productivité globale des facteurs devait renvoyer à son affectation ou à sa répartition et non simplement à sa création. Il semble d'ailleurs que les premiers travaux conduits au CERC dans les années 1970 sur les « surplus de productivité » appliqués à des entreprises publiques comme EDF ou la SNCF aient souhaité associer la création de cette productivité à sa répartition ; en témoignent les « contrats de progrès » et au niveau macroéconomique la « politique des revenus ». Dans les entreprises privées au contraire, il ne semble pas que la dualité création-répartition ait été bien assumée au bénéfice de tous les agents. De fait, la PGF n'a pas vraiment servi d'instrument pour une nouvelle gestion impliquant les agents en termes d'information, de négociation et d'intervention dans l'entreprise. Nous examinerons (*cf.* chapitre VI) l'approche de la productivité qui semble la plus cohérente c'est-à-dire celle qui est susceptible d'être partagée par le plus grand nombre de salariés dans l'entreprise et au-delà. En

tout état de cause, il faut bien comprendre que la productivité n'est pas « en soi » l'ennemie de l'emploi et qu'elle est même une condition pour valoriser les emplois qualifiés et pour renouer avec un véritable développement soutenable.

À un deuxième niveau, le monde technique de la performance physique et de l'utilisation des ressources pour une production considérée fait place au monde « marchand ». C'est celui de la « compétitivité » et de la conquête des parts de marché. Les systèmes de production font appel à « l'efficacité » c'est-à-dire au couple moyen/résultats afin d'être en capacité de satisfaire les besoins des clients et des usagers. Cela suppose de passer des ateliers et des services connexes pour se situer au plan de la société toute entière, elle-même immergée « *dans le marché en amont des facteurs, en aval des produits*¹² ». Il s'agit non seulement de bien produire mais de rentrer en compétition sur les marchés dans les meilleures conditions. Le rapport *output/input* cède alors la place à la mesure de la différence entre la valeur et le coût. Le « taux de marge » est la mesure adoptée pour évaluer la compétitivité. Le taux de marge suppose de maîtriser les coûts mais aussi de valoriser le caractère innovant du produit, de sa qualité, de sa fiabilité et de sa sécurité. Il est aussi question de « compétitivité-prix » et de « compétitivité-hors coûts » ou « hors prix ». Dès lors, la compétitivité globale de la société résulte de la maîtrise de sa compétitivité-prix (maîtrise des coûts) et de sa compétitivité hors coût (organisation, innovation, etc.).

Sur un plan plus large, celui du système productif national, un certain nombre d'études, en particulier celles conduites par l'Insee ont montré que l'industrie française a connu dans les années 1980-1990 une productivité apparente du travail supérieure à l'industrie allemande mais une productivité globale inférieure. La part de l'industrie allemande qui s'est développée au détriment de l'industrie française peut donc s'expliquer par une meilleure compétitivité globale, c'est-à-dire par une compétitivité hors-prix supérieure (qualité des produits, délai, variété). Derrière cette compétitivité hors-prix on retrouve les efforts engagés par les sociétés en matière de formation et d'amélioration des compétences des salariés.

Ce deuxième niveau n'est plus celui des « opérationnels » mais celui des cadres depuis le chef d'atelier jusqu'au directeur d'établissement qui agissent sur un registre « tactique » et sur une échelle de temps qui dépasse les opérations de travail du premier niveau. Ces cadres intermédiaires sont chargés d'organiser et de décliner les décisions stratégiques du troisième niveau, celui des directions, qui est à la fois industriel et financier.

Le troisième niveau relève donc quant à lui de la « stratégie » et incorpore des dimensions industrielles et financières. La dimension industrielle visant la pérennité et le développement de l'entreprise reste présente, mais peut se trouver contrainte ou soumise aux exigences de la logique financière portée par les actionnaires privés. À ce niveau en effet, l'indicateur clef est le taux de profit qui renvoie à la rémunération des capitaux engagés par les actionnaires et les

prêteurs. Autrement dit, il ne s'agit plus de ce que nous appelons « l'entreprise » mais bien de la « société » au sens juridique, structure dans laquelle les actionnaires sont propriétaires des actions.

Compte tenu de ce que sont depuis longtemps les règles actuelles du jeu économique, social et politique, le rôle décisif de la logique de la rentabilité financière n'est plus à démontrer. Le niveau exigé de cette rentabilité peut peser fortement sur les investissements à venir et sur les capacités productives des entreprises (en réduisant l'innovation de produits et de services et en limitant les efforts en matière de valorisation des compétences par exemple). Pour les sociétés cotées en bourse, cette exigence de rentabilité est assurée comme nous l'avons vu (*cf.* chapitre I) par des investisseurs institutionnels, fonds de pension, fonds mutuels ou sociétés d'investissement qui imposent le cas échéant leurs normes de rentabilité à tous les agents économiques y compris et surtout aux dirigeants des grands groupes industriels.

L'entreprise et la société ne sont pas cependant des entités fermées sur elles-mêmes. Elles sont parties prenantes d'ensembles locaux, nationaux et internationaux qui contribuent à les accompagner (aides accordées par les collectivités publiques, rapports avec les services publics, coopération avec d'autres entreprises) et des problèmes qu'elles sont susceptibles d'externaliser (création ou destruction d'emplois, nuisances écologiques). Le quatrième niveau est par conséquent celui de l'action politique qui permet d'orienter et de réguler les règles économiques et sociales des entreprises et des sociétés. La fiscalité ou le montant des charges sociales par exemple sont des leviers d'action utilisés par l'État et par les collectivités locales pour jouer sur une attractivité du territoire par les coûts ou par la valeur du travail et des compétences.

Comme on peut le constater, dans le champ de l'entreprise et de la société, la distinction entre les trois niveaux d'action (opérationnel, tactique, stratégique) trouve sa correspondance dans les mondes « physique », « marchand » et « financier » qui sont étroitement liés aux notions de productivité, de compétitivité et de rentabilité. Ces niveaux sont à la fois cloisonnés et interdépendants mais les modes d'évaluation de l'efficacité productive et économique ne sont pas univoques. Il n'existe pas en effet qu'une seule lecture possible de « la » productivité ou de « la » compétitivité dans la mesure où ces notions sollicitent de multiples critères et des modes d'évaluation dans lesquels intervient une diversité d'acteurs.

En tout état de cause, l'action des agents, leur mode d'implication et de coopération mais aussi les « jeux de pouvoir » existants sont difficilement dissociables des niveaux d'action hiérarchisés que nous venons de présenter.

Les approches de la performance dans l'entreprise étendue : des problèmes de cohérence

La compétitivité d'une société se mesure traditionnellement, comme nous l'avons vu, par les trois facteurs que sont le prix, la qualité et la variété (compé-

titivité coûts et hors coûts). Pour obtenir la compétitivité globale sur les marchés, la recherche de l'efficacité productive s'appuie sur la mise en cohérence des « ressources humaines » et techniques. Les sociétés les plus « performantes » ont su, le plus souvent, combiner l'organisation générale de l'entreprise, l'organisation du travail et sa gestion mais aussi l'utilisation intensive et pertinente des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Jean-Pierre Durand montre bien comment, dans les grandes sociétés, cette cohérence d'ensemble passe par un certain nombre de réformes qui concernent d'abord « l'intégration de la recherche et de l'industrialisation » à travers laquelle les innovations scientifiques et technologiques sont mises à la disposition des consommateurs¹³. Ainsi, la performance de la firme implique le raccourcissement de la chaîne recherche-développement-industrialisation pour proposer le plus rapidement possible de nouveaux biens ou services.

La firme étendue ou firme-réseau complète ensuite le dispositif en intégrant les fournisseurs de différents niveaux. Enfin, d'une part, la mise en réseau des activités entre elles ou des sociétés juridiquement indépendantes et, d'autre part, « l'intégration fonctionnelle » se substituent à la verticalité hiérarchique pour organiser la transversalité et l'intégration étendue ou « réticulaire » que permettent les TIC.

Dans sa dimension informatique, l'intégration se réalise notamment autour d'un réseau local et d'une base de données commune. Elle ne peut se réduire à un simple système de liaisons entre les informatisations éventuellement déjà réalisées par fonction CAO (Conception assistée par ordinateur), GPAO (Gestion de production assistée par ordinateur), MAO (Maintenance assistée par ordinateur), etc. Elle remet en cause ces « îlots » d'informatisation, qui sont hétérogènes, utilisent des bases de données différentes et ne peuvent donc communiquer facilement. Le principe de l'intégration est d'obliger à repenser et à optimiser conjointement, les produits, les processus de production et l'organisation de la firme notamment grâce à l'EDI « l'échange électronique de données ». Celui-ci a pour but de mettre en place un langage unidimensionnel reliant les systèmes d'information de plusieurs organisations (fournisseurs, sous-traitants) ayant des bases de données distinctes. L'intégration aboutit donc au concept d'« entreprise globale ». Dans une telle entreprise, toutes les fonctions sont couplées et interconnectées sur un même système de communication ; elle réagit en temps réel (sans délai, sans inertie) ; elle gère de l'information et les processus de décision tendent à l'optimiser comme un système global et non comme la juxtaposition de fonctions autonomes.

Les Progiciels de Gestion Intégrés (ERP) constitués par des ensembles de modules fonctionnels sont dorénavant en mesure d'intégrer toutes les fonctions de l'entreprise (production, vente, comptabilité, ressources humaines, etc.) autour d'une base de données unique. Il est à noter que la logique qui guide ces transformations relève plus d'une certaine conception de la « gestion écono-

mique » que de la simple « technique » au service de la production¹⁴. Le pouvoir de plus en plus croissant des financiers et des managers au regard de celui des ingénieurs tournés vers la technique est l'un des facteurs qui explique cette nouvelle configuration économique et gestionnaire.

De son côté, l'intégration fonctionnelle se traduit dans la recherche de mise en commun des compétences des différents services de la firme. Pour concevoir la prochaine génération de produits, mais également pour mettre fin à la succession des étapes de la vie industrielle d'un produit (souvent longues et coûteuses), le bureau d'études, le bureau des méthodes et les ateliers se concentrent pour résoudre ensemble les problèmes de fabrication. « L'ingénierie simultanée » ou « ingénierie concourante » est la pratique la plus efficace qui apparaît alors pour mieux souligner la nécessaire convergence des objectifs des divers acteurs participants au même projet. Cette pratique est aujourd'hui présente non seulement dans l'industrie automobile où elle a été initiée mais également dans les industries de l'aéronautique, de la moto, des appareils ménagers, de l'électronique grand public, du meuble voire dans la restauration rapide¹⁵.

Dans l'industrie automobile, l'ingénierie simultanée a permis de réduire considérablement la durée de développement d'un véhicule, qui passe de sept années à la fin de la décennie 1970 à environ trois ans aujourd'hui. « L'intelligence collective » qui est ainsi mise en œuvre doit permettre de résoudre à partir de plusieurs points de vue (conception du produit, industrialisation, fabrication, commercialisation) chaque nouveau problème qui émerge.

Dans le prolongement de cette pratique, le management ou la « gestion par projet » tente d'orienter et de focaliser l'activité de chacun des salariés sur des objectifs collectifs en respectant le cahier des charges d'un produit, depuis le lancement du projet jusqu'à la commercialisation du bien ou du service. Le chef de projet doit être un véritable « homme-orchestre » capable d'intégrer de nombreux métiers tels les carrossiers, les mécaniciens, les électriciens ou les plasturgistes dans l'industrie automobile ou aéronautique. Son rôle est d'assurer la coordination des expertises mobilisées dans la conception. Il est le garant des objectifs fixés pour le projet (respect de l'enveloppe budgétaire et des délais en particulier). Il est en général responsable de tout ce qui peut affecter le projet depuis l'origine jusqu'à l'exploitation. À partir des objectifs et des spécifications fonctionnelles du projet, une déclinaison s'opérera en cahiers des charges techniques par systèmes et sous-systèmes. Chaque responsable de projet devra rendre des comptes à un comité de pilotage, présidé par le directeur du projet global dans lequel s'inscrit le sous-projet. Les critères techniques doivent se transformer en résultats à des dates précises. Les salariés mais aussi les fournisseurs viennent se joindre à ces équipes pluridisciplinaires. Les ingénieurs et techniciens sont tenus d'explicitier leur point de vue, de négocier, de s'inscrire dans le temps et de répondre aux exigences du projet. Ils sont « forcés » de coopérer. Au-delà des compétences techniques, l'équipe doit se doter de compétences en organisation (gestion des interfaces, animation de la confrontation). La fonction hiérarchique

se retrouve à l'intérieur même des projets. Il faudrait donc plutôt parler d'organisation matricielle croisant une coordination horizontale (animation) et une relation hiérarchique.

Dans le Centre de recherche de cette grande société automobile étudiée précisément par Isabelle Rogez¹⁶, on trouve un modèle presque stylisé de l'organisation des pouvoirs dans la grande société. Au sommet de la hiérarchie de la société de capitaux, les actionnaires allouent les ressources financières à l'entreprise et en attendent un retour sur investissement. Puis l'équipe dirigeante (PDG et Comité de direction) opère les grands choix stratégiques et octroie les budgets. Ensuite le « management » applique la stratégie, alloue et contrôle les budgets et organise le travail. Les représentants de ce management se situent à différents niveaux hiérarchiques dans la société. Ils représentent le « salariat de confiance » de la direction et sont porteurs des valeurs intégratives telles que la « loyauté » par exemple. Les « experts » sont des ingénieurs ou des techniciens. Les experts ont un rôle double, vis-à-vis du « management » et des producteurs. Ils ont un rôle d'aide à la réalisation pour les producteurs et un rôle d'aide à la décision vis-à-vis des gouvernants (instruire la question du « *make or buy* » par exemple c'est-à-dire fabriquer en interne ou acheter à l'extérieur). Ils possèdent avec les « producteurs » le savoir et les connaissances techniques propres à la conception et à la production des automobiles. Les « producteurs », enfin, réalisent la prestation de sortie de leur entité (pièces au bureau d'étude, négociation des prix et passation de commandes aux achats, réalisation des maquettes aux design et des prototypes dans un atelier spécifique, logiciels à l'informatique, modèles numériques à la direction de la recherche). Ils appartiennent à tous les statuts : ouvriers, techniciens, ingénieurs. Les départements transversaux (direction des prix de revient par exemple) ou les fonctions supports telle que la direction des ressources humaines demeurent. Un « plateau projet » donne son empreinte spatiale à la transversalité. Les idées d'objectifs, de buts à atteindre, d'engagement et de responsabilité des membres de l'équipe sont largement présentes. Les engagements sont souvent formalisés par des lettres de mission. Des contrôles externes existent, mais l'auto-contrôle est très prégnant, à travers des « objectifs stratégiques » qui doivent être partagés par le groupe. L'interaction entre chacun des membres de l'équipe, doté d'un savoir spécifique et la confrontation quotidienne à des problèmes variés doivent être source d'apprentissage, forger des capacités importantes de diagnostic et générer une capitalisation d'expériences permanentes.

Les « experts », sont soumis à de lourdes contraintes imposées par le « management » dont les préoccupations principales sont des objectifs de rentabilité définis *a priori*. Le rôle de support au « management » tend à prendre le pas sur le rôle de support aux producteurs. À cet égard, le rapport d'activité publié par cette société est clair. Il est précisément indiqué que l'exigence de rentabilité moyenne des capitaux investis est de 11 %. Cette rentabilité peut être supérieure ou inférieure, suivant le segment de marché auquel le véhicule appartient. Son

niveau est construit à partir des performances passées et de l'évolution attendue du segment correspondant. Les objectifs de rentabilité sont déclinés par zone géographique et par segment de gamme. Ils permettent un management économique transversal par projet, concentré sur la réduction des coûts et la maîtrise des budgets.

Autrement dit, les ingénieurs et techniciens, porteurs d'une conception de l'efficacité reposant sur sa dimension technique et productive sanctionnée par le réel, restent subordonnés au « management » dont les priorités sont avant tout d'ordre « gestionnaire » (gestion des coûts et des délais essentiellement). Derrière la gestion par projet qui se présente explicitement comme une remise en cause de la division verticale du travail s'institue en fait une nouvelle division qui subordonne la technique et le « productif » à la gestion financière sous l'emprise d'une exigence de rentabilité définie *a priori*. Il faut souligner qu'un parcours ascendant et valorisé sur le plan professionnel est en général réservé à ceux qui s'engagent aux côtés de la direction (salarier de confiance fondé sur la loyauté) alors que l'on observe des obstacles ou des freins en terme d'évolution de carrière pour les experts, ingénieurs et techniciens.

Dans ce cas comme dans la majorité des grandes sociétés, les notions de performance ou d'efficacité sont synonymes de rentabilité financière. Les indicateurs financiers sont imposés depuis la direction de la société et accroissent la pression sur les actifs industriels. Cela se traduit par l'accentuation des politiques de réduction des coûts, mais aussi par des arbitrages plus sélectifs en matière d'investissement à travers le relèvement permanent des seuils de rentabilité.

Ainsi, lorsque Carla Fiorina, ancienne présidente de Hewlett-Packard, numéro deux mondial de l'informatique, annonce, après sa nomination en 1999, sa volonté de doubler les profits de la société avec le même nombre de salariés, il apparaît clairement que ses résultats ne seront pas atteints sur la base de la recherche de l'efficacité économique de l'entreprise, mais bien sûr celle de la rentabilité financière de la société de capitaux. Les activités industrielles de l'usine de Grenoble en France ont été supprimées en 2002 pour être sous-traitées chez deux partenaires (Sanmina et Flextronic). Depuis cette date, toutes les activités de fabrication et d'assemblage du groupe, y compris au niveau mondial, sont sous-traitées en Asie et dans les Pays de l'Est. Il n'y a donc plus d'activité industrielle chez Hewlett-Packard en France. Les sites de Grenoble et Isle d'Abeau sont devenus des « Centres Intellectuels » rattachés à l'Europe (centre de coûts).

En 2003, Hewlett-Packard (HP) fusionne avec Compaq et met en place un plan de suppression de 15 000 emplois (10 % des effectifs). En France, 1 206 postes (20 % des effectifs) disparaissent. Le 18 juillet 2005, la société HP annonce la suppression de 14 500 emplois soit 10 % des effectifs dans le monde (5 969 en Europe, dont 1 240 en France). Il sera demandé un peu plus tard aux salariés de se repositionner en interne alors qu'aucune stratégie n'est

véritablement définie. Dans ce contexte, augmenter la productivité signifie avant tout réduire les effectifs. Nul ne doit s'étonner si les indicateurs financiers qui sont ensuite imposés depuis le siège central de la société aux États-unis ne correspondent pas vraiment à la logique de production de biens et services ou de toute autre activité située dans tel ou tel pays. Le grand groupe californien doit certes intégrer les bouleversements du marché mondial de l'informatique, voire comme la direction l'indique, « anticiper sur les nouveaux bouleversements à venir ». La question se pose cependant du choix du type d'efficacité retenue, dès lors qu'aucune évaluation autre que financière des sites ou établissements n'est proposée pour élaborer les plans sociaux.

Sur le terrain, les salariés français de HP, techniciens et ingénieurs, soulignent la perte de sens de leur travail qui s'inscrit de moins en moins dans une cohérence d'ensemble. Comment peut-on parler d'efficacité ou d'anticipation quand la stratégie ne consiste plus qu'à réduire les coûts ?

Les salariés ont du mal à comprendre que HP, depuis des années, diminue les budgets de formation, ce qui a pour conséquence de diminuer également leurs propres compétences. Il faut signaler aussi que la société sous-traite par exemple 90 % de ses interventions de maintenance-matériel sur les systèmes à une société partenaire.

On peut également se demander si la prise en compte réelle de tous les coûts qu'engendre la sous-traitance ne conduirait pas à remettre en question l'efficacité de cette dernière, surtout lorsqu'il s'agit d'une sous-traitance de deuxième ou de troisième niveau. Les multiples « coûts masqués » ou indirects (reprise d'appels par des techniciens d'HP après plusieurs interventions du sous-traitant qui ne trouve pas de solution ; aide par des techniciens d'HP lorsque le sous-traitant est bloqué sur un problème complexe, etc.) ne sont pas retenus comme facteurs significatifs y compris dans la recherche de la « compétitivité » de la société.

Par ailleurs, la conception et la mise en place des nouveaux logiciels par le siège de la société en Europe en 2005 n'ont pas tenu compte des besoins spécifiques et des méthodes de travail des services qui devaient utiliser ces nouveaux outils. Ces nouveaux logiciels concernent la gestion des pièces détachées et la redistribution des appels vers les techniciens mais se révèlent beaucoup trop lourds à gérer pour une utilisation courante. La perte d'efficacité pour l'entreprise est telle que le comité d'entreprise (CE) a exercé son droit d'alerte au vu des risques d'utilisation peu opérationnelle de ces outils. Les interventions des techniciens de maintenance prennent dorénavant beaucoup de retard car les nouveaux logiciels allongent considérablement les temps de réponse. De plus, de nouveaux outils informatiques ont remplacé celui plus approprié consacré autrefois aux « pièces détachées ». Or, ces outils ne sont plus adaptés aux différents métiers et activités (gestion de la prise d'appels, logistique des pièces détachées etc.) en raison de leur complexité d'utilisation. Il en va de même pour ce qui concerne la clôture et la facturation des appels

effectués avec le nouveau logiciel non adapté à cette activité. En 2005-2006, HP a mis en place une cellule de crise pour gérer le retard des appels. Les salariés savent bien que la cellule de crise peut permettre la résorption du retard d'un certain nombre d'appels à un instant donné; mais ils savent aussi que cette cellule n'a pas engagé de concertation avec tous les acteurs de la chaîne pour comprendre réellement ce qui ne fonctionne pas. Aucune réponse efficace aux dysfonctionnements rencontrés ne sera apportée puisque le problème de base reste l'imposition, par le siège européen, d'outils informatiques non adaptés aux différentes activités françaises.

Autrement dit, dans ce cas comme dans beaucoup d'autres ainsi que nous le verrons plus loin, le pouvoir « central » (situé ici aux États-Unis) et le siège social européen ne se préoccupent pas de l'efficacité opérationnelle des activités de l'entreprise qui reposent sur la meilleure appropriation possible des techniques par les salariés (informatique et nouvelles technologies). Ils imposent au contraire leur vision stratégique fondée sur la recherche de la rentabilité ou de la « profitabilité » de la société de capitaux sans tenir compte de ce qui contribue à construire au quotidien et à travers le travail des salariés, l'efficacité socio-technique et économique de l'entreprise.

Si l'on omet de prendre en compte la réduction drastique des effectifs depuis quelques années, il sera toujours possible ensuite de s'extasier sur les « résultats financiers spectaculaires » de HP (chiffre d'affaires multiplié par dix et rendement de l'actif amélioré) sous-traitant aujourd'hui tous ses produits à des firmes taïwanaises qui se chargent du design et de la fabrication. Mais la rentabilité financière est une stratégie gagnante pour les seuls actionnaires et dirigeants. Elle n'est pas assimilable à un optimum économique global qui concernerait l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Sens et portée de l'entreprise en réseau

L'« entreprise » fordiste était, on le sait, relativement intégrée et les donneurs d'ordre entretenaient des relations classiques de sous-traitance avec leurs principaux fournisseurs. Ce sont ces donneurs d'ordre qui produisaient l'essentiel de la valeur ajoutée. Dans le cas de la « quasi-intégration verticale », le donneur d'ordres maîtrisait complètement la conception du produit. La transmission de l'information s'effectuait de manière verticale. Les produits étaient standardisés en vue d'une consommation de masse. Dès les années 1970, l'ère de la différenciation se traduit par des produits aux caractéristiques plus spécifiées pour un même produit de base. La mise en place de stratégies d'offres volontairement actives de différenciation des produits trouve sa correspondance dans la modification de la demande des consommateurs.

Avec ce qu'il est convenu d'appeler la « quasi-intégration oblique » aujourd'hui, la conception du produit s'effectue en principe dans le cadre d'une « collaboration » entre le donneur d'ordre (le client) et le fournisseur. Le client

continue de préciser les spécificités fonctionnelles du produit mais il délègue sa conception au fournisseur ou au sous-traitant comme dans le cas des équipementiers automobiles. Il est devenu un concepteur-assembleur qui dessine le produit final en lui intégrant un maximum d'avancées technologiques. Il l'assemble avant sa diffusion et lui confère le prestige de la marque qui valorise son image.

« Hier, le donneur d'ordre achetait un produit, c'est-à-dire un élément d'un sous-ensemble, sur le marché : afin de s'assurer de la qualité du bien final qui fondait sa renommée, il devait contrôler la qualité de chaque élément individuellement, ce qui coûtait cher en temps et en gaspillage de matière pour rebuts. Aujourd'hui, le donneur d'ordres achète une fonction – comme par exemple le nettoyage du pare-brise – au lieu d'un élément tel qu'un balai d'essuie-glace. Le contrat ne porte plus sur la seule fabrication mais sur l'ensemble du processus de conception, de fabrication et de contrôle qualité de la fonction tout entière¹⁷. »

L'« entreprise » fordienne tirait son avantage principal de la très grande spécialisation de ses composants. La firme en réseau s'appuie davantage sur sa capacité à mettre en relation, à échanger des informations, à partager des savoirs et des expertises. La densité des unités qui composent le réseau et la qualité des liens physiques qui les relient contribue à la performance globale de la firme. C'est encore la qualité des interactions avec les clients, les fournisseurs, les partenaires industriels et l'ensemble des parties prenantes à l'activité productive de la firme qui contribuent à favoriser cette performance. Dans le domaine de la téléphonie mobile par exemple, la qualité du maillage du réseau téléphonique a été le principal enjeu stratégique des sociétés pénétrant ce secteur.

Il existe cependant plusieurs formes de firmes en réseau.

La première forme fait référence aux anciennes firmes intégrées qui se sont engagées dans des politiques d'externalisation en structurant des réseaux de sous-traitants et prestataires organisés sous une forme pyramidale. C'est autour de la firme pivot que gravitent les sociétés membres du réseau. Le sous-traitant de premier rang s'entoure de sous-traitants de second rang qui choisissent ensuite des sous-traitants de troisième et quatrième rang, etc. Les sociétés les plus petites et les plus éloignées du donneur d'ordre ne participent pas à la conception des produits, possèdent les compétences générales les plus faibles et font appel à des salariés précaires, peu qualifiés et mal rémunérés. Dans l'automobile, les sous-traitants des derniers rangs peuvent se situer à la périphérie des régions les plus développées (Mexique pour les États-Unis ou Malaisie et Thaïlande pour le Japon et la Corée). Les infrastructures de production qui sont conservées sont dédiées à l'assemblage final. L'essentiel des rapports stratégiques se joue entre le donneur d'ordres et les sous-traitants de premier et second rang en particulier dans le domaine de la qualité totale (norme ISO 9003). Outre le secteur de l'automobile, ce type de firme-réseau concerne l'aéronautique ou la micro-infor-

matique (IBM par exemple). Des relations étroites entre producteurs et distributeurs organisées sur un tel modèle se retrouvent également dans la grande distribution.

Il existe un certain nombre de cas où l'amélioration de la compétitivité induite par l'existence de ce type de firme-réseau profite à de nombreux sous-traitants et non exclusivement à la firme pivot ou à ses sous-traitants de premier et second rang. Les équipementiers de Toyota par exemple ont pu bénéficier de l'apprentissage organisationnel induits par l'appartenance à un réseau. Leur productivité est supérieure aux équipementiers isolés.

La deuxième forme de la firme-réseau correspond à la « firme creuse ». Dans cette configuration, la firme-creuse se positionne à l'aval de la chaîne de production qu'elle souhaite coordonner. Elle peut ne pas posséder d'infrastructure de production et n'est directement responsable que d'un nombre peu significatif de salariés. En limitant dès l'origine la possession d'actifs productifs et en misant sur un appel massif à des firmes extérieures, la firme centrale parvient à contrôler très fortement celles-ci aux moyens de contrats marchands révisables. C'est le cas de Nike qui a mis sous contrôle de nombreux fabricants pour des opérations bas de gamme à dominante manuelle. Dell Computers dans le secteur informatique ou Kenzo parfum dans celui des produits de luxe sont également des firmes-creuses. Kenzo parfum se concentre sur la création des parfums et sur le pilotage des achats et de la commercialisation tandis que des fournisseurs innovateurs haut de gamme, fidèles à cette marque, s'occupent de la mise au point et de la production. La tête du réseau détient la marque et les capacités d'innovation technologique et commerciale. Dans cette conception, partagée par de nombreux industriels et financiers, la recherche de pointe, l'innovation et le marketing concourent à ajouter de la valeur alors que la fabrication d'objets n'est plus vraiment digne d'intérêt.

Le processus de « financiarisation » des économies qui a conduit les firmes à réduire leurs structures afin de ne conserver que les missions strictement nécessaires, est sans doute le principal facteur explicatif concernant l'émergence de la firme-creuse même s'il n'est pas le seul. La firme conçoit le produit et le vend sans rien produire pour autant directement. Les fabricants abandonnent les stades en amont à des sous-traitants et se concentrent en fin de chaîne, dans la phase de distribution finale car la différenciation du produit peut justifier des « marges » encore plus élevées.

Les réseaux d'alliances technologiques et commerciales entre grandes firmes constituent également un troisième type de la firme-réseau. Il s'agit de mettre en commun des ressources en connaissances qui concernent des produits et/ou des marchés, souvent pour une période donnée et limitée. Les concurrents directs ou indirects peuvent être associés sur un mode formel (de type *joint-venture*) ou plus ouvert (échange de licence, commercialisation croisée). Lorsque Renault et Peugeot par exemple décident de développer une boîte de vitesse automatique,

ces entreprises mettent en place une « équipe projet » commune. Les deux entreprises partagent alors les coûts et les risques de ce projet. Ces pratiques sont très répandues dans les secteurs dits « *high tech* » pour les activités de R & D (Recherche et développement) ou de production, mais également dans les secteurs des services comme les transports aériens. C'est le cas de l'alliance Skyteam créée en 2000 et qui regroupe notamment Air France, Aeromexico, Delta Airline, Alitalia et Korean Air. Cette alliance a permis aux compagnies aériennes d'améliorer la qualité de service et de réduire leurs coûts par une interconnexion et une harmonisation de leurs systèmes informatiques.

Il existe enfin un quatrième type de firme-réseau constitué par les réseaux de PME-PMI. Des sociétés de petites tailles, fortement ancrées dans un territoire s'associent pour procéder à des échanges verticaux (flux de produits) et horizontaux (échanges de main-d'œuvre, collaborations diverses)¹⁸. Les « districts » de PMI d'Italie du Nord ou encore les *clusters* régionaux sont les exemples les plus souvent cités. Les *clusters* sont des agglomérations de firmes interdépendantes détentrices de ressources complémentaires et coordonnées par des relations marchandes. La proximité géographique permet des interactions fréquentes qui favorisent la coordination et le dynamisme économique.

La société Benetton est un autre cas de figure qui s'inscrit en partie dans cette logique. Cette société a distribué sa production au sein de petites firmes du bassin méditerranéen qui travaillent à façon. Elle a organisé sa distribution à travers un réseau de détaillants indépendants exclusifs, sous licence ou franchisés.

Ainsi, la localisation de firmes complémentaires dans une même zone géographique est susceptible d'accroître le rythme d'innovations voire le nombre de créations de sociétés. La réussite de ces sociétés dépend également de leur insertion dans des réseaux informels d'expertise (avocats, consultants, entreprises industrielles, etc.) qui peut favoriser leur développement.

Ces quatre types ou modèles de firme-réseau ne se rencontrent pas à l'état pur et de nombreuses sociétés empruntent certains traits à un ou plusieurs d'entre eux. Les « avantages » procurés par l'entreprise en réseau sont nombreux. Nous n'en rappellerons que quelques-uns. Dans les deux premières formes de firme-réseau (firmes autrefois intégrées et engagées depuis dans des processus d'externalisation et firmes creuses), la logique de réduction des coûts et de baisse de la masse salariale oriente fortement les choix de l'externalisation. Le recentrage sur le cœur du métier implique, du point de vue de l'investisseur, de « sortir » les actifs physiques liés à la fabrication, ce qui permet d'alléger le bilan, et de reporter les risques vers le producteur qui devra adapter ses capacités de production à la demande. Celui-ci devra supporter le coût fixe des installations inexploitées ou le coût de leur fermeture¹⁹. Les capitaux nécessaires à l'activité de la firme pivot seront réduits grâce aux allègements du bilan. Ils pourront alors financer le cœur du métier de cette firme centrée dorénavant sur la conception et sur la distribution.

Le critère de rentabilité qui va guider les choix d'externalisation se mesure par le rapport entre un revenu et le capital investi pour engendrer ce revenu. La gestion serrée des coûts est l'un des trois facteurs clefs (avec la transformation des charges fixes en charges variables et l'amélioration de la productivité des facteurs) qui permet d'augmenter cette rentabilité²⁰. Autrement dit, seule la recherche des facteurs de coûts (et non des facteurs de valeur par exemple) est véritablement prise en compte pour mesurer et orienter cette conception de la rentabilité. C'est donc le seul point de vue de l'investisseur qui est privilégié. Cet investisseur va ensuite reporter les risques vers les sous-traitants. Il est en effet plus simple de maîtriser un sous-traitant qu'un atelier interne. Le rapport marchand fondé sur un contrat est un moyen beaucoup plus efficace pour peser sur les délais, les prix et la qualité que le contrôle d'une production interne. En cas de baisse de l'activité, il est plus commode de se séparer d'un fournisseur que de licencier son propre personnel. Il est également plus facile de solliciter une prestation externe en se focalisant sur les seuls résultats (à atteindre coûte que coûte indépendamment des moyens affectés) que de se donner les capacités de la développer et de l'organiser en interne. On ne demande plus, dès lors, de suivre un programme rigoureux mais d'accomplir une prestation.

Enfin, certains problèmes seront évacués grâce aux choix d'externalisation. Ce sera le cas des conflits sociaux jugés trop coûteux socialement.

Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que le recentrement sur le cœur d'activité s'accompagne d'une gestion de l'emploi composée d'un noyau de travail stable, à forte garantie de statut avec le développement de formes d'emploi périphériques composées de contrats à durée déterminée, de temps partiel et de stagiaires. Plus loin encore du centre seront regroupés d'autres salariés travaillant pour la firme-réseau sans être liés avec elle par un contrat. C'est le cas des travailleurs intérimaires, des salariés des sous-traitants et des prestataires de service, localisés ou non sur le site de leur « client ».

Ainsi, la réduction des coûts, le meilleur contrôle de la production, la recherche de flexibilité apparaissent le plus souvent comme les solutions pragmatiques mises en œuvre par les industriels souhaitant se recentrer sur le « cœur du métier », les « activités stratégiques » ou les « compétences centrales ». À côté de ces « avantages » qui concernent prioritairement les investisseurs, les inconvénients et les risques sont loin d'être négligeables et se révèlent même souvent contre-productifs pour l'entreprise et ses différentes « parties prenantes » en particulier pour les salariés.

Les modes de contrôle de la firme-pivot contribuent à maintenir celle-ci dans un rapport de force avantageux, voire dans une position de domination à l'égard des activités externalisées. La mise en concurrence des fournisseurs et des sous-traitants étant une pratique courante, ces comportements concurrentiels peuvent être exacerbés au détriment des recherches de synergie, de coopération et de partenariat. Comment construire du partenariat et de l'échange d'expé-

riences en faisant jouer la rivalité concurrentielle? Comment construire des investissements de long terme en innovations si la pression s'accroît pour obtenir des résultats à court terme?

Il n'est alors guère surprenant que se développent des comportements « opportunistes ». Les sous-traitants et les fournisseurs se réservent la possibilité de ne pas être totalement « transparents » à l'égard des donneurs d'ordre en faisant semblant, au mieux, de jouer le jeu du partenariat. Un sous-traitant local pourra conserver des ressources financières non déclarées afin de faire face à des difficultés le moment venu par exemple. Nul ne s'étonnera par conséquent du recul des solidarités de réseau et de l'instabilité des relations industrielles et sociales puisque celles-ci sont avant tout le produit de rapports de pouvoir asymétriques et non coopératifs.

En conséquence, la firme-pivot qui se situe en aval, c'est-à-dire près du client, détermine pour l'essentiel toute la logique amont. Bien entendu, le choix stratégique de la firme qui s'oriente sur la qualité et la différenciation par exemple n'entraînera pas les mêmes conséquences négatives et la même pression pour les sous-traitants que celui de la firme qui va jouer en priorité sur les quantités et sur les prix. De même, si la firme-pivot choisit de coopérer dès la conception des produits sur des bases claires en acceptant de partager les risques, il pourra être plus facilement question de « partenariat ». En revanche, le rapport de force permanent fondé sur des règles du jeu non affichées ou constamment remises en cause voire « truquées » par la firme-pivot génère le repli sur soi de chaque unité et sous-ensemble et ne permet pas à la firme-étendue d'obtenir une performance d'ensemble. Il faut signaler que les hauts critères de rentabilité exigés aujourd'hui par les sociétés de capitaux et les outils de gestion couramment utilisés exercent des « effets de système » qui favorisent le plus souvent le choix de faire pression sur les coûts et les quantités exclusivement.

Les entreprises en réseau que nous avons étudiées sont souvent des multinationales dont le poids économique et politique est de plus en plus significatif pour les États et les régions qui les accueillent. Ces multinationales structurent également la nouvelle configuration des marchés de biens et services mais aussi des marchés de capitaux.

Le poids économique et politique des grandes sociétés multinationales dans la mondialisation

Les premières multinationales au sens moderne du terme sont apparues au XIX^e siècle. Parmi les plus connues on peut citer Singer, Westinghouse ou Ford. La CNUCED (Conférence des Nations-Unies sur le commerce et le développement) donne le chiffre de 65 000 firmes multinationales dans le monde et de 850 000 filiales pour les années 2000²¹. C'est bien entendu l'expansion du capital qui guide le développement de ces grandes sociétés. Celles-ci cherchent à réduire leurs coûts de production et à élargir leur part de marché afin d'assurer

la rentabilité du capital. Pour cela, les systèmes socio-productifs sont mis en concurrence, l'objectif étant de maximiser les profits à l'échelle du monde.

Les sociétés multinationales ont élaboré depuis longtemps des stratégies d'internationalisation qui consistent à passer de « stratégies d'approvisionnement » vers des « stratégies de marché » et des « stratégies de rationalisation ». Dans le premier cas, les sociétés installent des établissements à l'étranger pour approvisionner la société-mère ou ses filiales. Le but est d'accéder à des ressources moins coûteuses (matières premières au XIX^e siècle puis, beaucoup plus tard, composants électroniques fabriqués dans les pays à bas salaires).

Au début du XX^e siècle, elles se positionnent directement sur le marché après avoir installé une antenne commerciale puis une filiale commerciale. Dans le cadre de cette deuxième stratégie, elles substituent à leurs exportations une implantation sur place dans le cadre de la recherche de ressources à moindres coûts. Elles accèdent ainsi au marché et profitent, par exemple, des différences de salaire par rapport au pays d'origine ou des aides publiques et des exonérations et avantages fiscaux et sociaux. Il est à noter que ces avantages ont été accordés à des sociétés coréennes et japonaises qui se sont installées dans l'est de la France au cours des années 1990. Cette stratégie de marché peut conduire à délocaliser une partie voire la totalité de la production réalisée dans le pays d'origine.

La troisième stratégie dite de rationalisation consiste à minimiser les coûts de production, c'est-à-dire à réduire les coûts des facteurs de production que sont le travail et le capital. Il s'agit d'utiliser le différentiel de coûts (salaires et autres rémunérations ainsi que les cotisations sociales) pour réduire le coût du travail mais aussi pour intégrer le différentiel des niveaux de productivité. Cela implique de diminuer les coûts unitaires du travail c'est-à-dire les coûts salariaux à l'unité produite. Les filiales créées sont des filiales-ateliers qui s'insèrent dans la « chaîne de valeur » de la société multinationale, chaque filiale fabriquant une partie du produit final.

Aujourd'hui, les multinationales sont devenues directement « globales ». Le développement depuis les années 1980 des techniques de traitement, de transmission, de communication et de collecte de l'information (électronique, robotique, bureautique, etc.) a ouvert la voie à une flexibilisation quasiment totale des activités. Toutes ces activités fonctionnent en réseaux interconnectés par ordinateurs et satellites qui donnent non seulement une flexibilité de production mais également de localisation, de délocalisation, voire de relocalisation. Le problème devient simultanément celui de la minimisation du coût unitaire et de l'adaptation à une demande diversifiée²². Il faut dorénavant répondre d'une manière totalement flexible à toute nouvelle demande qui se présente.

Autrement dit, grâce à leurs techniques de production flexible et de communications instantanées, ces multinationales peuvent arbitrer entre les trois anciennes stratégies décrites. Elles jouent pour cela sur les ressources disponibles dans tel ou tel pays, sur la taille des marchés ou sur les coûts de production d'un

pays donné. Leur très grande flexibilité leur donne la possibilité de localiser leurs activités, de les délocaliser, voire de les relocaliser en fonction du seul critère retenu : la rentabilité financière.

Dans telle ou telle multinationale, la recherche sera réalisée dans un lieu où se trouveront des spécialistes hautement qualifiés, un environnement intellectuel favorable et des universités de pointe. Les services informatiques et la comptabilité pourront être basés en Inde par exemple. Les composants viendront du Japon et le réseau commercial se situera en Europe continentale. Les opérations de production devenues flexibles seront intégrées dans l'espace mondial par l'intermédiaire d'alliances multiples nouées entre filiales.

La localisation des activités de la multinationale va s'effectuer en fonction d'un arbitrage conduit à l'échelle mondiale en fonction de multiples choix possibles, afin d'obtenir une allocation optimale des ressources susceptible d'augmenter la rentabilité financière. On comprend mieux la facilité avec laquelle les multinationales mettent dorénavant les territoires et les États en compétition. Ces derniers doivent montrer que le choix de l'implantation locale dans le pays ou dans la région peut permettre d'accroître la compétitivité de la grande firme sur le marché mondial. Les politiques dites « d'attractivité des territoires » sont devenues de plus en plus « permissives » puisqu'il n'existe quasiment plus de restrictions depuis les années 1980. Au contraire, de multiples incitations sont même proposées, accompagnées de primes de développement régional, de dégrèvements fiscaux ou de subventions diverses afin d'attirer les multinationales sur telle ou telle localisation. Seule, la gestion du « social » (financement de la protection sociale des salariés, formation, reclassement des chômeurs etc.) reste encore du pouvoir des États auxquels il est également demandé de stabiliser l'inflation et de dégager un taux de croissance du PIB compatible avec le développement de la multinationale implantée.

Dans cette nouvelle configuration mondiale, les salariés sont mis en concurrence directement là où ils vivent. Les multinationales peuvent profiter de la discipline « politique » et des conditions peu coûteuses de reproduction de la force de travail dans les pays d'implantation n'appartenant pas à la « Triade » (États-Unis, Europe occidentale, Japon). La convergence des niveaux de productivité leur permet d'internationaliser la concurrence entre salariés. Il suffit de prendre comme référence les niveaux de salaire et de protection sociale les plus bas.

Nous l'avons dit plus haut, les sociétés cherchent à réduire leurs coûts fixes par l'externalisation du plus grand nombre possible de fonctions jusqu'alors prises en charge directement en interne. Ce qu'il est convenu d'appeler le *hub* dans les entreprises-étendues ou « firmes-réseaux » remplace la notion traditionnelle de maison mère. Le *hub* s'attribue la marque, le design, le marketing, l'ingénierie financière et la gestion du réseau. La production est externalisée et délocalisée vers des firmes situées dans le reste du monde. L'Asie, par exemple,

représente un choix avantageux en raison de la qualification croissante de salariés productifs et peu rémunérés. Il s'agit du modèle de « l'entreprise sans usine » mis en avant par Serge Tchuruk, PDG d'Alcatel.

L'économiste Charles-Albert Michalet souligne la multiplication à venir de ce qu'il appelle les *hollow corporations* ou *virtual corporation* dans les domaines du textile-habillement, des chaussures de sport mais aussi dans de nombreux autres domaines, au-delà du secteur de l'automobile lui-même déjà bien engagé dans cette voie²³.

Selon cet économiste, le marché mondial de demain sera organisé en trois niveaux. Un premier marché sera interne aux firmes multinationales, les flux intra-firmes formant au moins la moitié des échanges internationaux. Le deuxième niveau sera celui des firmes-réseaux qui ont externalisé la production pour mieux gérer l'ensemble des activités à partir du *hub*. Le troisième niveau sera constitué par les alliances inter-firmes en vue de gérer des programmes spécifiques de recherche-développement ou de recherche en commun de certains composants.

Ce sont donc de grandes firmes oligopolistiques qui vont gérer les marchés dans chaque secteur d'activité. Cela signifie que la référence au « marché » deviendra assez rapidement vide de sens car c'est le pouvoir de grands groupes oligopolistiques privés qui assoit progressivement son emprise sur la presque totalité de la production et des échanges. Les rivalités sont encore présentes, mais elles s'inscrivent dans des rapports de dépendance réciproque de marché et se concentrent dans un petit nombre de multinationales. À cet égard, on se souvient que le « marché », dans la définition classique formulée par Fernand Braudel, était constitué, au-dessus des formes élémentaires de subsistance et de la vie matérielle au quotidien, par l'ensemble des échanges marchands commandés par la division du travail. Or, aujourd'hui les grands groupes industriels cherchent des avantages compétitifs absolus leur permettant d'évincer tous les autres concurrents, ce qui correspond bien au troisième étage du capitalisme décrit par Braudel, celui de « l'anti-marché » ou règne de véritables prédateurs dans la jungle de l'économie mondiale.

François Chesnais dévoile également les changements majeurs qui s'opèrent à l'heure de la mondialisation financière²⁴. Il montre en particulier que les multinationales globales sont en fait des « groupes financiers à dominantes industrielles » que tout contribue à distinguer de la grande masse des entreprises : dimensions, projet global et capacité d'accéder de plein droit aux marchés financiers alors que la plupart des dirigeants de PME par exemple vivent difficilement le rapport avec leur banque. Ces multinationales deviennent des groupes financiers opérant des diversifications dans les services financiers et jouant un rôle de plus en plus actif comme opérateurs sur les marchés des changes. Cela leur permet à la fois de créer des richesses (car il existe bien un surplus qui se forme au sein de la firme) mais aussi de s'approprier les valeurs déjà créées au

cœur de l'activité productive, ce qui relève alors plutôt d'une pratique de « rentier ». C'est en particulier le cas lorsqu'un grand groupe s'approprie, en raison de sa taille et de son pouvoir de marché, le surplus créé collectivement au sein d'un ensemble de firmes travaillant en réseau. Pourtant, c'est bien par l'appartenance à un réseau multinational que de nombreuses entreprises, PME indépendantes comprises, seront de plus en plus contraintes d'accéder au marché. La seule voie de survie de nombreuses petites entreprises n'est-elle pas l'« adhésion » à une firme multinationale ou en réseau du type Benetton dont elles deviennent ensuite de simples sous-traitantes ?

Le nouveau « régime d'accumulation financiarisé » qui succède à celui des Trente Glorieuses et au fordisme, intègre les grands groupes industriels dont il a été question plus haut, mais il se caractérise surtout par la place qu'occupent les très grandes institutions bancaires et non bancaires. Ce sont, comme nous l'avons vu (*cf.* chapitre I), les grands fonds de pension par capitalisation, les fonds de placements collectifs privés (les *Mutuals funds*), les groupes d'assurance, notamment ceux engagés dans les financements des pensions privées, et enfin les très grandes banques multinationales. Ces organisations sont redevenues, comme dans l'entre-deux-guerres, celles qui exercent une préférence pour la liquidité dans la mise en valeur de leurs capitaux, c'est-à-dire qui valorise la forme du capital-argent (Marx).

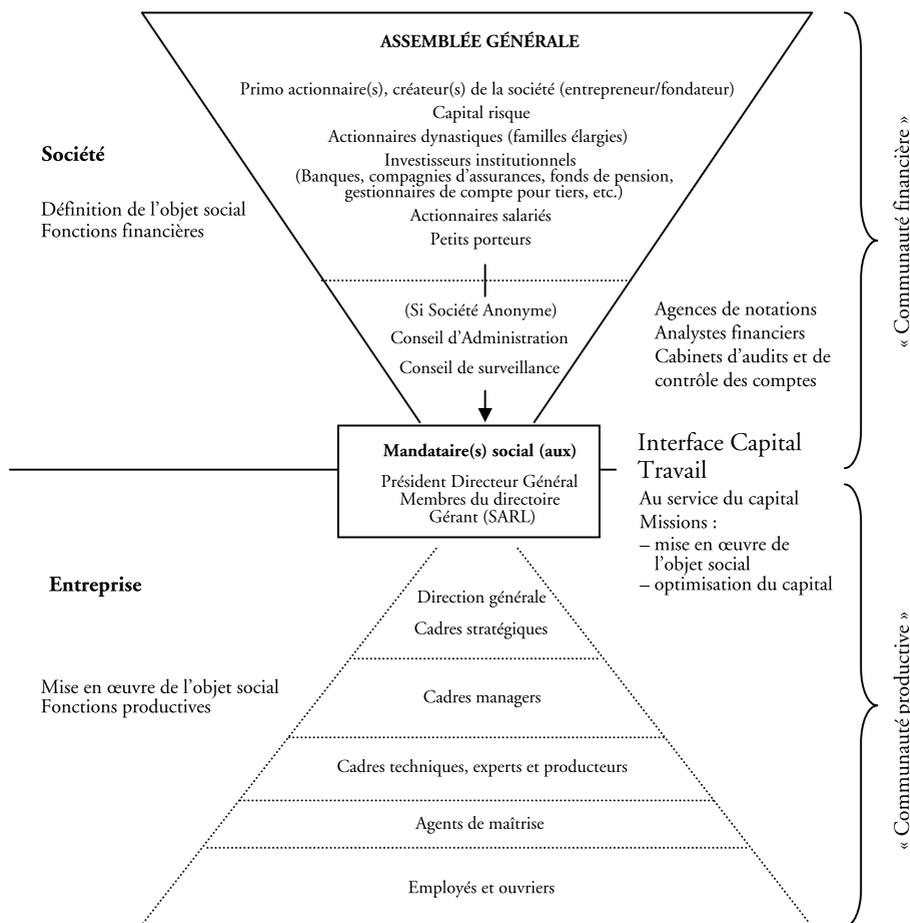
Les effets du nouveau pouvoir actionnarial sur les entreprises et sur le salariat

La consolidation des groupes industriels comme pôles du capital financier est un processus qui est directement en lien avec l'importance croissante prise par la « communauté financière » à partir des années 1980²⁵. Ainsi que le montre le schéma n° 1 ci-dessous, cette communauté financière est composée des banques d'investissement, des gestionnaires des fonds de placement collectif, des agences de notation, des analystes financiers, des cabinets d'audits et de contrôle des comptes. Il faut ajouter aussi dans le cas des États-Unis, les instances de régulation publiques de Wall Street telle que la SEC par exemple (*Securities and Exchange Commission* qui est l'autorité de régulation boursière aux États-Unis, créée en 1934). C'est l'actionnariat collectif constitué par les investisseurs institutionnels qui a entraîné l'essor d'activité de conseil, d'audit et d'agence de notation. Ce modèle de gouvernement d'entreprise (*corporate governance*) s'exerce par un contrôle de plus en plus serré des dirigeants par les actionnaires de la société. Il est fondé sur la maximisation de la création de valeur pour l'actionnaire mais ce sont également les marchés financiers qui sont les juges souverains des performances. Cela implique que les droits de propriété puissent être vendus/acquis en fonction des performances financières de la société.

Il faut signaler toutefois que les contrôles de cette *corporate governance* sont exercés par des auditeurs, analystes, agences de notation ou « administrateurs

indépendants» qui sont extérieurs à la société et qui ne peuvent donc évaluer qu'*ex post* la régularité des comptes. Les dirigeants, très impliqués dans les règles de gestion qu'ils ont eux-mêmes contribué à construire, peuvent donc rendre très opaques l'information fournie aux « gardiens » chargés du contrôle des comptes de société.

Schéma 1 : *De la société à l'entreprise ou du capital au travail*



Source : Alain Pichon, Centre Pierre Naville, Université d'Évry-Val-d'Essonne.

Les politiques de réglementation/déréglementation néolibérales ont joué un rôle essentiel depuis les années 1980 en multipliant les lois et règlements destinés à affaiblir le régime de retraite à « prestation définies » et à amplifier le recours à des régimes de capitalisation (système d'épargne salariale). La loi *Glass-Steagall* votée en 1933, qui séparait les activités commerciales et d'investissement afin d'éviter le conflit d'intérêt, les manipulations du marché et les pratiques

abusives, est remise en question en 1972 par le vote de la loi *Gramm-Leach Bliley*. Dorénavant les banques d'investissement peuvent s'autonomiser et créer leur fond de placement collectif (*mutual funds*). La nouvelle réglementation des industries de la finance a été quant à elle l'œuvre d'institutions privées de régulation tel le *Financial Accounting Standards Board* (FASB), qui est un comité de droit privé auquel la SEC a confié depuis 1973 la préparation et l'interprétation des normes comptables américaines. Cette communauté financière n'est pas une entité autonome, elle est directement en relation avec l'ensemble de l'économie et des rapports sociaux. Le volume atteint par la circulation des actifs est stimulé par d'incessantes innovations financières et par les technologies de l'information et n'a plus rien de commun avec les périodes antérieures. Le rapport qu'entretiennent ces marchés avec la production (la sphère réelle) principalement par l'intermédiaire des groupes industriels est tout à fait inédit. Les marchés financiers sont entrés dans un rapport de quasi-consubstantialité avec les institutions de la communauté financières tant les intérêts de ce bloc hégémonique dominant sont devenus communs.

Les travaux de Patrick Roturier, de Claude Serfati²⁶ et de F. Chesnais²⁷ montrent bien que les fondements de la prospérité financière ne sont pas internes au monde de la finance mais qu'elles se situent dans le monde de la production où la valeur est créée. Ce sont les institutions et les groupes sociaux détenteurs d'actifs financiers qui vont s'approprier ensuite cette valeur sur un mode rentier.

La valorisation de la plus grande partie des ressources réelles captées par les institutions financières se fait sous la forme de placement en actions ou en obligations, c'est-à-dire en titres de créances sur l'activité économique à venir.

Ces marchés financiers fonctionnent selon une logique propre largement fondée sur l'anticipation auto-réalisatrice. Dans les années 1990, la « communauté financière » a adopté un comportement auto-référentiel aboutissant à la formation d'une convention boursière exigeant des entreprises un taux de rentabilité de 15 %. Ce niveau de rentabilité était-il compatible avec un taux de croissance du PIB le plus souvent inférieur à 3 %. En fait, cela importait peu aux opérateurs financiers. Dans les années 1990, un nouveau type d'évaluation s'est imposé dans lequel l'important n'est plus la réalité de la production, de l'innovation et de la valeur créée par le travail, mais le jugement des marchés. Pour cela les opérateurs financiers sont conduits à adopter un comportement conventionnel consistant à se fier à l'opinion moyenne qui prévaut sur le marché. Les groupes financiers à dominante industrielle vont donc subordonner leurs stratégies et leurs critères d'évaluation des investissements à ces conventions.

Les fonds d'investissement financier véhiculent le nouveau mode d'évaluation des entreprises et les stratégies des groupes sont largement influencées par le développement de ces politiques patrimoniales :

« Ces politiques ont transformé la propriété d'une entreprise qui au sens économique est un ensemble d'éléments qui permettent la mise en mouvement du travail et contribuent donc à la production de valeur, en un actif divisible et hautement liquide. Une action a toujours été un actif liquide, mais sa circulation sur le marché des titres secondaires n'altérait qu'exceptionnellement l'activité de l'entreprise. Aujourd'hui, les marchés financiers, en élevant à un niveau extrême le degré de liquidité des actifs financiers représentatifs des activités des groupes transforment les groupes eux-mêmes en actifs liquides de rendement qui sont soumis aux conventions boursières. Leur développement en tant que pôles du capital financier en raison de la logique de valorisation financière de leurs actifs est amplifié par le fait qu'ils sont eux-mêmes évalués sous l'angle de la liquidité²⁸. »

On comprend mieux dès lors que les opérations de cessions, fusions, acquisitions qui se sont multipliées au cours des années 1990, bien que justifiées par le souci du recentrage sur les métiers, la construction de synergies, l'optimisation de la chaîne de valeur (externalisation et sous-traitance) ou la réduction des capitaux engagés, n'avaient pas pour objectif exclusif l'efficacité économique et industrielle. Depuis que le taux de rentabilité est devenu exogène aux entreprises et aux sociétés de capitaux, les fonds d'investissement et leurs gestionnaires ont demandé aux dirigeants de s'y adapter coûte que coûte. Ce taux est établi à partir de données sectorielles qui regroupent les meilleures performances (*best practices*), retenues par comparaison (*benchmarking*). Les gestionnaires de fonds et les analystes ne cessent de mener des comparaisons de structures de coûts, mais également de chiffres d'affaires à structures optimisées. La croissance externe qui a été privilégiée était donc la seule à même d'offrir les plus-values compatibles avec les objectifs financiers affichés et respecter la convention de 15 % exigée par les marchés.

De plus, au nom de la transparence nécessaire des marchés, les réformes du gouvernement d'entreprise ont imposé la généralisation des rapports trimestriels communiqués à la communauté financière. Les décisions stratégiques engageant les groupes sur le moyen et long terme se sont ainsi trouvées subordonnées à ce rythme trimestriel qui est celui requis pour imposer la liquidité des marchés.

Ce sont les dirigeants des grands groupes industriels et financiers qui donnent les informations essentielles concernant l'avenir de leurs sociétés. Ils ont pour cela intégré la dimension nécessairement financière de leur stratégie. Cette fraction du management stratégique est très proche du monde des actionnaires et plus généralement de la communauté financière dont elle a adopté la vision patrimoniale (un groupe est un ensemble d'actifs à gérer).

Les processus de décisions stratégiques se concentrent alors sur une vision patrimoniale qui exclut du pouvoir les fractions plus opérationnelles orientées vers des stratégies de type industriel dont les préoccupations sont plus centrées sur les questions de métiers et d'entreprise (produits, marchés, etc.). La fraction dirigeante du management est quant à elle directement intégrée au monde de la

société de capitaux et de la communauté financière par le développement des *stock-options*. Un dirigeant-manager n'est plus aujourd'hui considéré comme un salarié quelconque car son salaire est en moyenne 400 fois plus important que celui du travailleur le moins bien rémunéré. Une nouvelle catégorie sociale a été fabriquée, rémunérée avec des *stock-options*, c'est-à-dire mieux que les actionnaires, puisque exonéré du risque de moins-value. Le dirigeant-manager est devenu le « servent zélé » de l'actionnaire de contrôle sur lequel ses intérêts sont alignés.

Bien entendu, il peut exister des tensions parfois très fortes entre actionnaires et dirigeants de la fraction stratégique. Les dirigeants peuvent donner l'impression de se soumettre à la « dictature des actionnaires » et orienter en fait l'opinion des marchés financiers à court terme pour obtenir des moyens d'enrichissement personnel (en *stock-options* par exemple). Mais il s'agit toujours des mêmes référentiels de pensée et d'action liés étroitement au monde de la finance qui exclut par définition l'entreprise et le travail.

Ainsi, depuis le début des années 1950, en France comme aux États-Unis, la part des dividendes dans le revenu national a été multiplié par quatre : la rémunération des actions augmente à peu près deux fois plus vite que le taux de croissance. Si les salariés voient encore dans l'entreprise leur « outil de travail et de production », les actionnaires la considèrent avant tout comme leur « outil de rendement ».

Le salariat, surtout dans ses composantes les plus dominées, les plus âgées et les moins qualifiés, a été la cible de ce capital financier. Le respect des normes financières de rentabilité a contribué à créer de fortes ruptures dans les identités collectives pendant longtemps fondées sur la permanence et la stabilité. Les salariés des groupes sont eux-mêmes de plus en plus intégrés aux logiques financières par des normes de performance imposées : organisation en centres de profits, normes de qualité, relation client, intégration d'éléments variables en relation avec les risques de la société, etc. Ce sont bien les salariés qui sont devenus la variable d'ajustement à travers les politiques de réduction des coûts, les licenciements économiques, la précarisation des contrats de travail, les politiques d'externalisation et de sous-traitance.

Les politiques néo-libérales impulsées par les États ont contribué également à faire éclater le rapport salarial fordiste en remettant en question l'homogénéité et la stabilité des relations de travail. Des pratiques d'individualisation des rémunérations, de financiarisation de la relation salariale (plans d'épargne d'entreprise, *stock-option*), de nouvelle gestion des compétences fondée sur la loyauté des comportements (savoir-être), et de lutte contre l'implantation syndicale ont remis en cause le contrat de travail issu de la période des Trente Glorieuses. Ces politiques gouvernementales ont contribué à détériorer les conditions de travail de tous les salariés : allongement de la durée annuelle du travail, contrats atypiques ne donnant plus droit aux pensions de retraites gérées par les régimes

professionnels et d'une couverture maladie payée par l'employeur. Les effets de ces politiques peuvent se lire en particulier dans la dégradation des conditions de travail et dans la multiplication des maladies professionnelles au cœur de très nombreux secteurs de l'industrie et des services.

Un autre effet récent du nouveau pouvoir actionnarial peut également s'observer tous les jours dans le phénomène de plus en plus significatif des délocalisations.

Les délocalisations en question

La délocalisation des entreprises constitue l'une des craintes majeures de ces dernières années et probablement des années à venir. Il ne s'agit pourtant pas d'un problème nouveau. Des délocalisations avaient déjà eu lieu au milieu des années 1970 en France (Bidermann pour sa production de pantalons en 1974 et les chaussettes Kindy en 1975 par exemple).

Il ne faut cependant pas confondre délocalisation, sous-traitance extérieure et désindustrialisation. La désindustrialisation par exemple est un phénomène global, macroéconomique qui est relatif à une activité ou à un ensemble d'activités et qui est associée à un degré élevé de « maturité » de l'industrie concernée. Il n'est plus possible de moderniser cette industrie qui est à terme considérée comme étant condamnée à disparaître (charbon ou sidérurgie par exemple).

« Quant à la délocalisation et à la sous-traitance extérieure, en revanche, elles désigneraient des phénomènes ayant davantage trait au comportement d'internationalisation et de mondialisation, par les entreprises, du système productif, bancaire et commercial²⁹. »

Pour éviter les problèmes de licenciements massifs, un certain nombre d'observateurs ont indiqué que les pays développés devaient plutôt se spécialiser dans la conception et la production des produits de haute technologie fondés sur l'innovation et sur la recherche.

Selon une lecture de la théorie ricardienne des « avantages comparatifs », il est bon que les pays pauvres se développent à partir de produits arrivés à maturité et sur la base d'un outil de production à faible technologie. Les spécialisations réciproques seraient alors susceptibles de favoriser un échange bénéfique pour l'ensemble des partenaires. Les emplois perdus dans certains secteurs des pays développés devaient être compensés par des emplois créés dans les secteurs les plus en pointe.

Mais lorsque les délocalisations commencent au cours des années 1980-1990 à concerner la filière électronique en France ou le secteur des services en Grande-Bretagne, la théorie ricardienne ne peut plus constituer une justification suffisante. Les centres d'appel téléphoniques s'installent en Irlande et la conception des logiciels s'effectue progressivement en Inde. Dans le secteur industriel, la

délocalisation d'une partie de la métallurgie et de la plasturgie européenne s'oriente dorénavant vers les Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO).

Ainsi, aux secteurs initiaux du textile, de l'habillement, du cuir, du bois, du jouet, de la métallurgie se rajoutent ceux des équipements électriques et électroniques, mécaniques, automobiles sans oublier la chimie. Mais plus nouveau encore, dans les années 1990, de grands groupes comme Motorola et Microsoft installent en Chine leurs centres de recherche et de développement (R & D). Dans les années 2000, ces délocalisations s'amplifient dans le domaine de la recherche et développement. En 2005, Airbus ouvre un centre d'ingénierie en Chine pour travailler sur des avions de nouvelle génération et ST Micro ouvre à Rabat un centre de conception de microprocesseurs.

À la fin de l'année 2004, la Chine compte sur son territoire quelques 700 centres d'origine transnationale et plus de 100 sociétés transnationales ont installé des unités de R & D en Inde³⁰.

Ce phénomène génère-t-il des suppressions massives d'emploi? Une prise en compte de la réalité statistique fait apparaître le nombre d'emplois supprimés comme un fait encore peu significatif à l'heure actuelle. Il ne concerne en effet que 2 % des emplois aux États-Unis au premier trimestre 2004. En France, entre 1995 et 2001, les délocalisations ont causé la perte de 13 500 emplois industriels dont plus de la moitié ont été transférés vers d'autres pays à hauts salaires³¹. Mais la tendance semble irréversible et promet surtout de s'accroître en particulier dans certains secteurs industriels et de services.

La question qui se pose face à cette nouvelle donne sociale et économique, très inquiétante pour l'emploi, dépend le plus souvent du point de vue adopté. Pour les économistes « orthodoxes », le phénomène est perçu comme globalement satisfaisant puisque la « main invisible » du marché accomplit toujours des prouesses. Ces délocalisations seraient à terme naturellement créatrices d'emplois, de revenu et de bien-être. Certains croient même utile de faire allusion à la théorie de Schumpeter en rappelant que les délocalisations sont un phénomène « naturel » et « intrinsèque » à toute « économie dynamique ». Les salariés en revanche y sont en général plutôt hostiles en raison des nombreux cas concrets qui s'affichent devant eux tous les jours et qui sont réellement synonymes de suppression d'emplois.

Une tendance présentée comme objective et inéluctable consiste à indiquer que les différentes étapes de la production sont et seront confiées à des firmes indépendantes (c'est-à-dire n'appartenant pas à un groupe) compte tenu des possibilités offertes par la « modularisation » ou « fragmentation » de la production. Les grandes sociétés ne sont plus obligées de se charger des fonctions importantes dans leurs usines ou auprès de fournisseurs captifs. Il leur suffit de coordonner une chaîne d'approvisionnement avec de nombreuses firmes autonomes. Chacune de ces firmes autonomes remplit des fonctions qui se situent entre la définition du produit et sa commercialisation. Les composants

et les produits sont alors fabriqués par des fournisseurs indépendants et des « contractuels » qui seront considérés comme plus efficaces que la grande société « maison mère³² ». Certaines firmes se chargeront du design et de la fabrication pour les marques ; ce sont les ODM (*Original Design Manufacturer*) qui n'ont pas de marque propre. D'autres fabriqueront des produits sur commande et les vendront aux marques. Il s'agit des OEM (*Original Equipment Manufacturer*) qui ne possèdent pas non plus de marques spécifiques et ne créent pas de nouveaux modèles. Ce sont des « fabricants contractuels ». Comme le souligne Suzanne Berger, ces OEM et ODM ne sont plus des fournisseurs ou sous-traitants dépendants et faibles mais des firmes puissantes qui peuvent négocier en position de force avec les grandes marques³³.

Ces firmes sont des fabricants implantés en Asie qui produisent des cartes mères, des écrans, des souris et d'autres éléments utilisés dans des ordinateurs comme ceux assemblés par la société Dell par exemple. Cette dernière se charge uniquement de l'assemblage final dont les opérations de montage et d'installation de logiciels s'effectueront en moins de cinq minutes. Les clients de Dell pourront personnaliser leur commande par Internet et recevoir rapidement l'ordinateur commandé.

On comprend ainsi que la « fragmentation » du système de production conduise les sociétés à se dessaisir de certaines activités en les sous-traitants, ce qui peut aussi se traduire par le départ de ces activités vers l'étranger. Pour Suzanne Berger cependant, les délocalisations ne sont pas une fatalité puisque certaines sociétés parviennent encore à fabriquer des *tee-shirts* ou des baskets haut de gamme aux États-Unis alors que d'autres ont déjà délocalisé en Chine. Cette économiste souhaite montrer que les victoires ne sont pas durables lorsque la main-d'œuvre est mal rémunérée. Elle souligne également que la réduction des coûts, des salaires et des avantages sociaux est souvent une impasse et tente de valoriser plutôt le choix des compétences, des talents et des « patrimoines dynamiques ». Les choix seraient donc multiples et tous également valables dès lors que les stratégies permettraient de favoriser l'innovation et l'éducation.

Les innombrables exemples cités par l'auteur et puisés dans les industries *high-tech* mais aussi dans les industries plus traditionnelles du monde entier pourraient laisser penser que toutes les grandes sociétés et l'ensemble des pays de la planète ne se dirigent pas obligatoirement « vers un modèle unique de survie et de rentabilité ». Il n'en reste pas moins que cette lecture laisse dans l'ombre le poids des règles du capitalisme patrimonial anglo-saxon qui sont de plus en plus prégnantes dans les choix des délocalisations ainsi que l'identification précise des acteurs qui en sont les bénéficiaires ou les victimes. Or, la question du « point de vue » que l'on adopte ne peut donc pas se dissoudre dans un inventaire même très large de cas concrets, sauf à sombrer dans une sorte de lecture empirique qui relativise les multiples déterminations du phénomène. Enfin, et c'est peut-être la raison essentielle des limites de son analyse qui reste avant tout un simple constat de l'existant, S. Berger n'a pas connaissance d'autres

stratégies que celles mises en œuvres par des approches qui servent avant tout les objectifs des détenteurs de capitaux.

Le problème du choix de la grille de lecture est bien posé par Jean-Claude Delaunay :

« Aucun phénomène social ne peut être détaché de la double question suivante : qui en subit les effets et qui en retire les avantages ? Peut-être ces destructions sont-elles créatrices, mais comment, pour qui, à quel prix, selon quelle temporalité et selon quels principes de répartition des avantages et des inconvénients³⁴ ? »

Il convient donc de se poser la question des déterminants multidimensionnels des processus de délocalisation qui sont et seront à l'œuvre dans les années à venir si les règles politiques, sociales et économiques que nous connaissons aujourd'hui continuent à prévaloir.

Les déterminants des délocalisations

Les directions des sociétés accordent une importance décisive aux salaires directs (unitaires et globaux) qui sont une première variable d'ajustement pour augmenter les marges et réduire les prix surtout dans les industries de main-d'œuvre voire dans les industries capitalistiques où le coût du personnel reste élevé. D'autres facteurs sont néanmoins retenus. En effet, le salaire direct versé par la grande société n'est pas le seul élément de comparaison des coûts de production dans les différents pays. La « productivité du travail » et la « productivité globale des facteurs » qui incorporent des compétences et des combinaisons productives complexes doivent être prises en compte. Dans les pays développés, le coût direct et indirect du travail est plus élevé que dans les pays peu développés, ce qui pénalise les « comptes de société », mais la productivité du travail et la productivité globale est plus élevée.

En 2003, le coût en salaire d'un travailleur roumain était dix fois moins important que celui d'un ouvrier français dans le secteur automobile. En revanche, la productivité d'un ouvrier français était de 70 véhicules par an contre 7 véhicules par an et par travailleur en Roumanie. La productivité du travailleur français était donc dix fois supérieure à celle du travailleur roumain. L'avantage relatif de la productivité sur le territoire français (+ 10) compensait pour l'essentiel son désavantage relatif en salaire (- 10).

Les salaires restent bien entendu l'une des variables majeures qui intervient dans les décisions de délocalisation. C'est le cas en Allemagne par exemple où les dirigeants considèrent que le coût salarial est trop élevé. Dans la métallurgie, les délocalisations auraient permis de réduire les salaires dans 67 % des cas. Néanmoins, ces salaires qui ont diminué dans les charges d'exploitation des sociétés au cours des dernières décennies ne sont pas les seuls coûts de production sur lesquels la vigilance des directions est de rigueur. Le coût des matières premières pour certaines sociétés de l'agro-alimentaire, celui des communications télépho-

niques pour les centres d'appels ou encore la faible fiscalité de pays qui utilisent massivement cette forme d'attractivité retiennent également toute l'attention des dirigeants qui souhaitent délocaliser. Dans ce dernier cas, le taux d'imposition des sociétés en Irlande par exemple était de 10, 3 % alors qu'il s'élève à 30 % dans les autres pays européens.

La recherche de nouveaux débouchés constitue également l'une des raisons des délocalisations. Les sociétés rapprochent leur production de biens et de services vers des marchés potentiels afin d'entretenir, avec leurs acheteurs, une relation de service (service après vente, maintenance, fidélisation de la clientèle). Cette relation sera plus dense et plus régulière qu'une relation purement commerciale exercée à distance. Ce cas de figure peut se retrouver dans les délocalisations horizontales de type Nord-Nord qui repose sur l'idée selon laquelle, dans le contexte d'un développement économique fondé sur de bons niveaux technologiques, il existe d'autres variables que les salaires et les prix pour vendre et nourrir des échanges fructueux sur des produits haut de gamme. En revanche, les délocalisations verticales Nord-Sud s'effectuent sur la base du choix de salaires plus faibles et sur des gammes de produits à plus faible contenu technologique.

J.-C. Delaunay montre que les caractéristiques des délocalisations aujourd'hui orientées vers la Chine ou l'Inde et qualifiées parfois « d'obliques » empruntent à ces deux stratégies c'est-à-dire aux choix du faible coût salarial et de recherche de débouchés³⁵.

Quant aux délocalisations qui sont actuellement mises en œuvre vers les pays d'Europe orientale, elles semblent également s'inspirer des modèles Nord-Sud et Nord-Nord. Ne sont-elles pas un moyen pour fabriquer à prix réduit des objets produits pour être vendus sur les marchés de l'Europe occidentale? Le cas de la *Logan* de Renault illustre cette méthode qui consiste à fabriquer une voiture « de masse » initialement destinée à être commercialisée dans les pays d'Europe orientale à pouvoir d'achat limité et qui sera aussi vendu finalement dans les pays à plus fort pouvoir d'achat.

On constate donc, globalement, que les stratégies qui sont mises en œuvre par les grandes sociétés sont prioritairement orientées par des logiques financières et commerciales. Celles-ci ont pris progressivement le pas sur les options productives et techniques. Nous avons examiné précédemment l'émergence de « la firme creuse » (*hollow corporation*) et sa signification. La création, l'image et le marketing deviennent les axes forts des sociétés et les préoccupations premières des dirigeants sans plus de considération pour les arguments de nature productive et technique. Le « bon » modèle est bien celui de la firme sans usine et donc sans production où le design des produits à un bout de la chaîne et leur distribution à l'autre constituent à eux seuls les nouveaux axes stratégiques. Ces grandes sociétés qui ne prévoient pas de réaliser des lourds investissements créateurs d'emplois sur le territoire français ne sont pas les seules à délocaliser.

Les donneurs d'ordre et les clients de nombreuses PME recherchent également des fournisseurs à l'étranger. Au cours des six dernières années, une PME française sur cinq aurait déjà délocalisé une partie de sa production en dehors du territoire national.

Ces délocalisations sont rendues possibles en raison de l'absence d'alternatives collectives structurées par les pouvoirs publics face à la toute puissance de la logique des sociétés, mais aussi à cause de la faiblesse actuelle du pouvoir de négociation des salariés. Les choix gestionnaires et financiers pèsent de tout leur poids économique et symbolique lors des négociations avec les salariés dont l'expertise technique n'est pas vraiment retenue. Compte tenu de l'état des relations asymétriques entre directions et syndicats et par conséquent du rapport de force défavorable à ces derniers, le savoir-faire des salariés qui s'exprime dans le monde de l'« entreprise » est recouvert par la logique de la société soutenue par les actionnaires majoritaires dans le financement et le suivi des investissements.

« Il reste que les salariés, dont le travail a littéralement produit les établissements en cause, sont, au plan économique, tout simplement spoliés de la valeur qui, à partir de leur travail concret et abstrait, s'est accumulée au cours du temps et constitue la seule explication authentique de la richesse des propriétaires³⁶. »

Les règles comptables dans le nouveau capitalisme : des pouvoirs sans contre-pouvoirs

Les autorités européennes ont adopté en juillet 2003 sans aucun débat public un certain nombre de règles comptables qui vont soumettre davantage les sociétés et les systèmes socio-économiques à la domination des marchés financiers.

Ces autorités ont en effet décidé d'appliquer les nouvelles normes comptables internationales édictées par l'*International Accounting System Board* (IASB), comité basé à Londres et chargé depuis 2001 de la préparation et de la révision des normes comptables internationales. À partir du 1^{er} janvier 2005, les 7 000 sociétés de l'Union européenne faisant appel à l'épargne doivent s'aligner sur ces nouvelles règles de comptabilisation. Or, les règles comptables structurent et orientent les finalités des sociétés et des entreprises. Elles ne résultent pas uniquement de raisonnements rationnels et abstraits mais reflètent également les influences respectives des différentes parties prenantes à la vie des sociétés et à leur financement³⁷.

Lors d'une première phase du capitalisme (1800-1900) les normes comptables ont permis une évaluation des actifs à leur valeur de réalisation individuelle sur un marché. L'information sur la solvabilité était privilégiée et la prudence concernant l'endettement était considérée comme un comportement responsable. Puis l'évolution des bourses et de la finance a conduit à une plus grande protection des dividendes et des actionnaires au point où la « valeur de rendement » s'est substituée peu à peu à la « valeur de marché ».

Adopter un langage comptable plutôt qu'un autre, c'est donc adopter une représentation de l'entreprise (ou plutôt de la société). La performance de la société ne préexiste pas à la comptabilité. Elle est ce qu'énonce la comptabilité³⁸.

Dominique Plihon rappelle que si les sociétés avaient été obligées d'enregistrer dans leurs charges le coût des stock-options, les politiques d'enrichissement personnel menées par l'ancien PDG de Vivendi Universal, J.-M. Messier auraient été découragées³⁹.

La décision des autorités européennes de s'aligner sur les normes édictées par l'*International Accounting System Board* (IASB) est lourde de sens et aura des conséquences graves. L'élaboration des normes comptables européennes est désormais confiée à un organisme privé à vocation mondiale sous domination anglo-saxonne. L'IASB est en effet une structure de droit privé, basée à Londres, filiale à 100 % d'une fondation américaine (*IASC Foundation*). Autrement dit, l'Union européenne renonce par cette décision à tout contrôle dans un domaine essentiel du fonctionnement de ses entreprises.

La Communauté Européenne n'a fait qu'accepter une norme ; elle n'a pas fait le choix de participer à son élaboration ni à son éventuelle modification.

C'est donc une véritable privatisation de la comptabilité, dont la nature publique est évidente, qui a été entérinée.

On peut penser qu'une harmonisation des règles comptables s'imposait à l'échelle internationale dans le contexte de la globalisation. Néanmoins, elle ne s'imposait pas sous l'égide d'une structure aux mains d'intérêts privés. La régulation comptable, nécessaire au bon fonctionnement des sociétés est une question d'intérêt général. Pourtant, la décision de Bruxelles signifie qu'à partir de 2005, les gouvernements européens ne peuvent plus intervenir dans un domaine qu'ils supervisaient étroitement. La logique de la globalisation économique et financière l'a emporté sur le pouvoir des États et de leurs élus, ce qui est une atteinte à la démocratie en Europe. Cela signifie que l'Union européenne renonce à défendre son propre projet en matière de régulation des sociétés. Déjà, le statut « d'entreprise européenne » qui avait été adoptée est en fait celui d'une « société de capitaux » dont l'objectif reste la maximisation du cours de l'action plutôt que la pérennité de l'entreprise inscrit dans la construction d'un espace de responsabilité socio-économique européen.

Les conceptions de l'entreprise en question et les normes comptables

Il existe aujourd'hui deux grandes conceptions de la firme dans les représentations courantes. Celle-ci est appréhendée :

- soit comme un actif financier dont il s'agit de maximiser la valeur (création de valeur actionnariale) ; ce modèle est aussi appelé « *shareholder* » (modèle pour l'actionnaire) par les Anglo-saxons,

– soit comme une entité économique qui se définit à partir de notions telles que « l'intérêt social », et dont le but est la création de richesses grâce à la collaboration de parties prenantes (actionnaires, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, État, superviseur). L'entreprise (confondue à tort avec la société) possède alors une pluralité d'objectifs (économiques, sociaux, environnementaux), même si son objectif prioritaire est la maximisation du profit. Ce modèle est encore appelé « *stakeholder* » (modèle des parties prenantes).

Selon la première conception, l'objectif du système comptable est d'abord d'informer les investisseurs. C'est ainsi que l'on peut justifier le recours à la *fair value* (ou « juste valeur » qui consiste à comptabiliser certains actifs et passifs en référence aux mécanismes de marché) ainsi que la publication trimestrielle des comptes. L'appréciation autoréférentielle des marchés prend alors le pas sur les performances économiques de la firme.

Le jugement prononcé par la méthode comptable sur la firme porte non pas tant sur ce que fait l'entreprise mais sur ce que le marché pense qu'elle fera. Cette doctrine fait appel à la notion de « valeur actuarielle » qui est constitutive des marchés boursiers.

La deuxième conception s'appuie sur la définition d'un système comptable comme « un langage au service d'une communauté d'utilisateurs ». S'il s'agit d'informer l'ensemble des partenaires de la firme, et pas uniquement les investisseurs, les normes comptables devraient suivre une logique différente. Une réflexion plus poussée doit être engagée sur les implications de cette conception élargie des normes comptables. Par exemple, sur les différents indicateurs de résultat (autre que financiers) que le système comptable devrait permettre de construire. En France, comme dans la plupart des pays d'Europe continentale, la comptabilité était contrôlée par les autorités publiques et tournée vers l'ensemble des partenaires de la firme : administration fiscale, propriétaire, créanciers et salariés.

En revanche, la comptabilité anglo-saxonne sert avant tout les intérêts des investisseurs ; son objectif est de permettre la comparaison des performances financières, quel que soit le secteur d'activité concerné. C'est ainsi qu'elle prône l'évaluation des actifs aux prix du marché (*mark-to-market*). À travers ses normes, l'IASB indique succinctement que « *la juste valeur est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé entre parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale* ». Cette approche, qui privilégie le court terme et la diffusion d'informations comptables en continu, met les firmes à la merci de la spéculation et de l'instabilité des marchés financiers. Opter pour les normes de l'IASB, fondées sur les principes de la comptabilité anglo-saxonne revient à privilégier la logique financière et actionnariale de la firme, au détriment d'un modèle qui prendrait en compte les intérêts de toutes les « parties prenantes ». Ce choix de l'Europe va à l'encontre de la conception pourtant très à la mode des « entreprises socialement responsables », supposées être tournées vers les préoccupations environnementales, éthiques et sociétales.

Les enjeux des nouvelles normes comptables : l'exemple des stock-options

La construction et l'utilisation des normes comptables sont devenues l'affaire de spécialistes dont la « créativité » consiste à faire dire aux chiffres ce que l'on souhaite qu'ils disent. Le fait que de grands groupes puissent afficher des résultats flatteurs alors qu'en réalité leur performance s'est dégradée, et cela dans la plus parfaite légalité, est tout à fait surprenant. L'exemple des *stock-options* est à cet égard significatif. Le déploiement spectaculaire de ce mode de rémunération, dans les deux dernières décennies, a été en grande partie rendu possible par les choix de normalisation comptable opérés aux États-Unis et par la suite, dans le reste du monde.

Dans les sociétés cotées, les cadres dirigeants sont rétribués en fonction de la future hausse du cours des actions. Le prix d'exercice (*strike price*) des options qui est attribué gratuitement se situe au plus proche du cours de la bourse du moment. Après plusieurs années, trois ans ou cinq ans, le détenteur a le droit « d'exercer » l'option, c'est-à-dire d'acheter à la société une action à un prix égal au prix d'exercice. Il y a de fortes probabilités à ce moment-là pour que le cours de la bourse soit supérieur au prix d'exercice car les valeurs boursières suivent plutôt une tendance à la hausse sur le long terme. Dans ce cas, c'est le détenteur de l'option qui reçoit la différence sous forme de plus-value. En revanche, le gain sera nul si ce détenteur n'exerce pas l'option. Le bénéficiaire a peu de probabilité de perdre de l'argent, le seul cas étant celui où, conservant l'action, le cours de celle-ci passerait au dessous du prix d'exercice.

Il faut signaler par ailleurs que les normes comptables permettent de ne pas inscrire les *stock-options* dans le compte de résultat en termes de charges alors que le coût pour la société est loin d'être insignifiant. On peut alors comprendre pourquoi ces *stock-options* se sont développées aussi rapidement en vingt ans. On peut également mieux appréhender les effets pervers de ces *stock-options* qui conduisent les dirigeants à faire monter artificiellement le cours de la bourse lorsqu'ils exercent leurs options afin de maximiser leur plus-value. Peu leur importe que le cours s'effondre ensuite, lorsque les manipulations auront été révélées. Pourquoi alors continuer à accepter aussi facilement l'idée selon laquelle les *stocks-options* doivent être exclues du compte de résultat ?

Il ne faut pas s'étonner dans ces conditions que les dirigeants abandonnent toute prudence et soient focalisés essentiellement sur le court terme.

« Les dirigeants sont potentiellement incités à utiliser tous les moyens possibles pour que le cours de l'action atteigne un niveau très élevé au moment précis où ils peuvent exercer leurs options, plutôt que dans le long terme. Avec l'occasion d'acquérir en une seule opération une richesse considérable, le souci de ménager l'avenir de l'entreprise peut disparaître devant la tentation d'afficher des résultats flatteurs. De fait, la pratique du "lissage des comptes" (earning management consistant à décaler ponctuellement des charges ou des produits d'un exercice vers l'autre) semble généralement corrélée à des niveaux élevés de distribution de stock-options aux dirigeants. Plus

troublant encore, ce lissage est particulièrement prononcé dans les années où ces stocks options sont exercés⁴⁰. »

Lorsqu'en septembre 2000 la Bourse de Paris était très élevée et que tout se déroulait au mieux pour les cadres et dirigeants des sociétés du CAC 40, les stocks options détenus par ceux-ci ont atteint près de 12 milliards d'euros. À la fin de 2002 aux États-Unis, la somme était de 80 milliards de dollars alors que la Bourse était au plus mal. Autrement dit, quelles que soient les tendances de la Bourse, les dirigeants ne sont pas affectés par les bons ou les mauvais résultats de celle-ci.

Le président de Citigroup est parvenu à obtenir 224 millions de dollars ; d'autres ont également bénéficié de sommes analogues.

Il était alors difficile de demander aux dirigeants des sociétés américaines de prendre en compte une vision à long terme alors que les règles comptables en vigueur, mais aussi les risques d'OPA et de *turnover* de plus en plus élevés, les incitaient à réagir dans le sens de leurs intérêts immédiats de court terme.

Normes comptables et scandales boursiers

De grandes sociétés ont disparu brutalement à la suite de la révélation de manipulations financières, d'autres ont été déstabilisées par l'annonce de manipulations frauduleuses. Ainsi les dirigeants du grand groupe de produits laitiers Parmalat avaient réussi durant près de dix ans à falsifier ses comptes. En créant de nombreuses sociétés en noms collectifs dans des places financières *offshore*, la société Parmalat prétendait garantir une dette par des actifs qui étaient en réalité totalement fictifs. En fait, le compte ouvert auprès de la succursale de la Bank of America de New York, et qui était inscrit à l'actif pour un montant de 3,9 milliards d'euros, se révélait être une construction purement imaginaire, même si des auditeurs avaient fait en sorte de la justifier. La SEC qui est, comme nous l'avons vu, l'autorité de régulation boursière aux États-Unis, a donc engagé une procédure civile contre Parmalat. Il semble que cette société ait placé 100 millions de dollars de titres dont les comptes avaient été falsifiés, auprès d'investisseurs américains.

De nombreux cas de grandes sociétés aux pratiques frauduleuses pourraient être cités : AOL, Time Warner, Crédit Lyonnais, Enron, Vivendi Universal.

Dans le cas de Vivendi Universal, les responsables de la société ont été accusés d'avoir violé la loi américaine sur les sociétés cotées. Des déclarations trompeuses ont en effet été effectuées en 2001 et 2002 concernant la liquidité et les *cash flows* de la société. Les méthodes comptables ont été changées en 2001 pour faire croire que les cibles d'EBITDA (*Earnings before interest, tax, depreciation and amortization*, qui correspond en France à la notion « d'excédent brut d'exploitation ») avaient été atteintes. Or, des engagements financiers et certains risques

liés à des filiales qui auraient dû figurer dans les annexes du bilan, avaient été dissimulés.

Dans le cas du groupe Worldcom, les charges courantes (loyers dus en contreparties de certaines lignes de communications) ont été comptabilisées comme des investissements et par conséquent amortis sur plusieurs années. Il s'agit d'une fraude comptable à grande échelle puisque la SEC a estimé à 9 milliards de dollars les dépenses qui n'ont pas été correctement comptabilisées entre 1999 et 2002.

Ces manipulations financières sont certes des fraudes reconnues comme telles. Elles soulignent le caractère malhonnête de ceux qui ont commis ses fautes. Mais elles sont aussi le produit de la « comptabilité créative » de professionnels non contrôlés et de règles du jeu elles-mêmes discutables et situées hors de tout contrôle et de toute évaluation démocratique.

Les investisseurs capitalistes peuvent par exemple opérer un double comptage des bénéfices de manière tout à fait légale. Il suffit comme l'a montré Jacques Richard⁴¹ de combiner astucieusement la comptabilité dynamique (enregistrement des ventes et des coûts opérationnels) et l'absence d'amortissement systématique du *goodwill*, c'est-à-dire l'écart entre le prix d'acquisition et la valeur comptable de la part des capitaux propres acquis.

Ainsi, le capitalisme actuel sous sa forme néo-libérale s'est doté de théories qui permettent d'avancer l'apparition des bénéfices dans le cycle d'investissement. Il n'hésite plus comme nous venons de le montrer, pour augmenter fictivement ses performances, à comptabiliser deux fois les mêmes bénéfices. De fait, toutes ces transformations ou manipulations sont essentiellement destinés à distribuer plus rapidement et plus massivement des résultats aux managers et aux actionnaires.

L'élaboration des normes comptables au plan mondial relève de plus en plus d'institutions privées alors que les réformes pourraient être conduites par des autorités publiques dans le cadre d'une instance internationale associant professionnels et citoyens. Or aujourd'hui, la comptabilité participe à la financiarisation des sociétés cotées européennes. Les enjeux économiques et sociaux sont relégués au second plan.

Compte tenu de ce que sont devenues les nouvelles approches des sociétés portées par une certaine vision de la concurrence et par de nouvelles normes comptables, les formes de la consommation et la figure du client en sont-elles affectées ?

Concurrence et consommation : la figure du client

Dans le cadre de la période dite fordienne, toute production de biens et services trouvait acheteur. La population solvable des pays développés parvenait à obtenir l'automobile ou l'équipement ménager de son choix même si celui-ci

était conditionné par le pouvoir d'achat de l'acheteur. Les manques ou la pénurie pouvaient simplement générer un certain décalage dans le temps et ne pas satisfaire un désir ou un besoin immédiat.

Depuis les années 1960-1970 la concurrence entre les offreurs n'a cessé de se développer. Ce sont les offreurs et non les consommateurs qui font valoir sur les marchés les notions de variété, de qualité et de prix. Les « clients » sont devenus plus exigeants en raison de la variété qui s'offre à eux et de l'amélioration de la qualité des produits. Mais ce sont les comportements offensifs des sociétés qui les ont conduits à opérer des arbitrages sur les marques de lessive, sur le design des voitures ou sur le niveau technique des consoles de jeux. Contrairement à ce qui est souvent avancé, les firmes ne passent donc pas progressivement d'une logique de l'offre à une logique de la demande. Les clients font certes des choix, mais ce ne sont pas eux qui en déterminent les termes.

Le marketing dispose d'éléments très sophistiqués pour identifier les nouveaux besoins afin de construire l'offre la plus adaptée. La satisfaction du consommateur n'est possible que s'il y a un profit pour l'offreur et ce dernier possède un pouvoir considérable de « manipulation » de ces besoins. Généralement, la philosophie du marketing et de l'économie néo-classique réduit l'individu à un sujet de désir ou de besoin purement individuel. Cette vision quelque peu réductrice conduit donc à privilégier l'acquisition privative d'un nombre sans cesse croissant de biens matériels comme une fin en soi.

Dès lors que les modes de production et de consommation sont à la fois pilotés par l'offre et par la demande, les consommateurs sont conduits à orienter leurs goûts vers des produits personnalisés susceptibles d'être porteurs de signes distinctifs et de différenciations sociales.

Il est dorénavant possible pour les firmes de construire une offre sur mesure telle que la logique des « bouquets » par exemple qui associe des services et des produits afin de répondre à un besoin spécifique et apporter une solution individualisée⁴². Ce sont des firmes aux compétences distinctes et complémentaires qui croisent leurs savoirs pour construire ces solutions. Avec les tours-opérateurs dans le domaine du tourisme par exemple, les consommateurs sont en mesure d'opter pour des solutions intégrées (transport, hébergement, animation...). C'est aussi le cas dans les domaines de la téléphonie mobile, de l'audio-visuel, mais également dans celui de l'assurance ou de l'immobilier.

Tous les biens et services sont touchés par la recherche de personnalisation. Chaque consommateur solvable est sommé de s'impliquer dans le bien et service qui postule le « sur-mesure », c'est-à-dire une satisfaction de ses besoins spécifiques. Le « marketing relationnel » par exemple regroupe un certain nombre de pratiques et de concepts qui se sont développés depuis une vingtaine d'années.

Ainsi la création de valeur ne réside plus seulement dans la production du bien ou du service mais dans l'échange durable qui unit la relation acheteur-vendeur. C'est la fidélisation et la recherche de pérennité de cette relation qui est

valorisée surtout vis-à-vis de clients profitables à court et à long terme. La firme sollicite la participation active et l'apprentissage du client qui doit la renseigner sur son mode de vie et sur ses besoins. La valeur stratégique de chaque client se mesure par le chiffre d'affaires cumulé maximal que la firme espère développer avec ce dernier. Le contact permanent avec le client s'organise alors en dialoguant avec lui aux moyens du catalogue, du *mailing* groupé, du *phoning* ou de la télécopie et en actualisant les banques de données sur lesquelles s'appuie la personnalisation.

Le *marketing holistique* fait le pari selon lequel le produit ou le service acheté doit impérativement s'adapter aux goûts et aux besoins du client. Il ne s'agit plus de vendre des produits ou des services, mais de créer de la valeur pour le client. L'exemple d'Ikea est emblématique d'une entreprise qui ne défend pas sa marque comme un marchand de meubles classique mais « *comme un espace défendant l'idée d'une meilleure vie de tous les jours pour le plus grand nombre* ».

De nombreuses sociétés développent l'idée selon laquelle les produits se transforment de plus en plus en services. Ainsi le PDG de la société Monsanto indique que les consommateurs ne souhaitent pas obligatoirement acheter une moquette mais d'abord « marcher dessus » avec la promesse que celle-ci soit remplacée dès que nécessaire. Autrement dit, les clients n'achètent pas un produit mais plutôt une fonction. Cela signifie, dans ce cas précis, vendre un « service de moquette » plutôt qu'une moquette. Jeremy Rifkin a développé cette analyse et a montré que les nouvelles règles du jeu économique postulaient une redéfinition complète de la notion de valeur⁴³. Le coût de la technologie et du matériel étant de moins en moins significatif, la valeur économique reposera sur la relation à long terme avec le client, ce qui peut impliquer la distribution gratuite de la première génération d'un produit. L'astuce consistera à faire cadeau du produit au client et à le faire payer pour les services sophistiqués qui l'accompagnent. Cela a été le cas avec les compagnies de téléphonie cellulaire dans les années 1980 qui ont offert le portable à leurs nouveaux abonnés afin de les inciter à utiliser leurs services de télécommunication.

Avec les technologies de l'information et de la communication, la relation entre l'offre et la demande se transforme profondément. Dans les années 1990, Internet va permettre de combiner innovations technologiques, innovations d'usage et innovations économiques. La notion de « client roi » est contemporaine du modèle *business to business* qui concerne les transactions inter-entreprises (production de biens et de services destinés à d'autres entreprises) et du modèle *business to consumers* qui se réfère aux transactions entre entreprises et consommateurs. Cette « culture client » est également imposée par les transformations de l'organisation productive (juste à temps, impératif de qualité, etc.), la généralisation de l'informatique et l'arrivée à la fin des années 1990 des progiciels de CRM (*Customer Relationship Management*). Avec les nouvelles bases de données et les progiciels de CRM, l'objectif est de fidéliser les clients et de capitaliser sur ceux qui seront les plus « profitables ». Deux tiers environ des

sociétés françaises possèdent aujourd'hui un projet de gestion de la relation client. Du point de vue de ces sociétés, les priorités sont claires. Elles consistent à augmenter la productivité des vendeurs et la satisfaction des clients, mais aussi à développer le chiffre d'affaires. Il s'agit également de réduire les cycles de la vente, d'améliorer la communication et l'après-vente, de diminuer les coûts, de renforcer les marges et de réduire les tâches administratives⁴⁴.

La structure de la consommation incorpore de plus en plus de services. À la fin des années 1990, en France, la consommation des ménages en services atteint 57 % de la consommation totale. La personnalisation de l'offre de service se renforce et modifie le comportement des sociétés liées aux domaines des télécommunications, de la santé et de l'action sociale. Dans ces deux derniers domaines, la demande de services implique une forte proximité avec le client afin de répondre au plus près de ses besoins. En revanche, les consommateurs ignorent parfois que lorsqu'ils répondent à des sollicitations téléphoniques ou qu'ils s'adressent à un service après vente, leur interlocuteur appartient souvent à un centre d'appel qui a été délocalisé au Maroc, en Inde ou au Sénégal.

Pour répondre à cette hyper-concurrence et pour fidéliser le client, les méthodes de marketing sont susceptibles de mettre en œuvre des procédés parfois très discutables. Nous n'en citerons qu'un seul. Le *permission marketing* par exemple suppose que le client prospecté se porte volontaire. Or, lorsqu'il répond à la sollicitation, le consommateur n'est pas toujours conscient des objectifs réels de l'enquête. Celui-ci est placé dans une « spirale implicite » qui va déclencher ses actes d'achat et le fidéliser. Déjà, les entreprises demandaient à leurs clients de réaliser eux-mêmes des tâches qu'elles assuraient précédemment (distributeurs automatiques à la place des guichets de banques, montages des *Kits*, plein d'essence à la place du pompiste, utilisation des *caddies* dans les grandes surfaces...). Dorénavant le consommateur effectue à son compte une partie du marketing. Il lui est demandé de se cibler lui-même et de filtrer l'information qu'on lui destine⁴⁵.

La place accordée aux consommateurs et surtout aux « clients » n'est-elle pas également l'image honorable et « politiquement correcte » qui favorise et légitime un certain type de concurrence derrière laquelle les firmes exercent un pouvoir unilatéral au détriment du monde du travail et par conséquent des conditions de l'activité des salariés ?

Dans le cadre des règles du jeu économique actuel, on peut penser que le « client » est en effet le plus souvent un alibi ou une caution qui permet de légitimer les formes d'une concurrence fondée sur la baisse permanente des coûts, des prix, de la masse salariale et à terme des effectifs. Les besoins supposés des clients justifient alors les prix les plus bas et conduisent les sociétés à réduire constamment leurs coûts et à licencier. On sait qu'au nom des prix les plus bas, la grande distribution est largement responsable de la

standardisation de la consommation, mais également de l'appauvrissement économique et de la « mal bouffe⁴⁶ ».

La suppression de 7 500 emplois chez Michelin dans le cadre d'un plan de restructuration alors que le groupe était en bonne santé financière peut être mise en rapport avec les propos de son ancien PDG, François Michelin : « Le vrai patron de l'usine, c'est le client. »

Pourtant, de nombreux besoins sociaux parfois indispensables à la dignité humaine ne peuvent pas s'exprimer sur le marché dans la mesure où ils ne sont pas solvables. Les produits et les services sont des valeurs d'usage et des valeurs d'échange qui sont aussi des « signes » distinctifs pour ceux qui les possèdent ou qui les utilisent. En réalité ces signes remettent chacun à sa place : l'abondance réelle et le luxe pour quelques-uns, le superflu pour de nombreux autres, l'insuffisance qualitative et la standardisation pour les besoins quotidiens de la masse des individus.

Les critères de solvabilité du marché dominés par la recherche d'un certain type de rentabilité, celle des sociétés sont donc l'arbitre suprême des besoins sociaux solvables alors qu'une autre forme d'efficacité économique et sociale portée par l'entreprise serait tout à fait concevable. Celle-ci comme nous le verrons (*cf.* chapitre VI) pourrait se déployer sur la base d'une efficacité beaucoup plus « qualitative » fondée sur d'autres valeurs d'usage et une conception différente de la richesse (moins monétaire ou financière et plus relationnelle). D'où la nécessité de ne pas confier aux seuls mécanismes de l'actuelle concurrence par les prix et par les coûts le pilotage des entreprises et le mode de vie des salariés et des citoyens.

La « valeur pour l'actionnaire » contre l'entreprise et le travail

Si un certain nombre de PME indépendantes peuvent encore fonctionner en prenant soin de l'outil de production et de sa pérennité, nombre d'entre elles sont dépendantes d'un groupe et se voient obligées de s'aligner sur les décisions souvent financières et de court terme propres à ce groupe. Les critères de rentabilité et au-delà de « valeur pour l'actionnaire » pèsent directement sur les critères de productivité et de compétitivité et par conséquent sur les formes du travail qui concourent à produire les richesses.

La « valeur pour l'actionnaire » est une vision politique de l'entreprise qui légitime la domination des intérêts d'une catégorie au détriment des autres parties prenantes.

Pourtant, l'identité d'une entreprise, ce qui lui permet de créer des biens et des services, se trouve dans l'agencement particulier de capitaux physiques, humains et immatériels, et non simplement dans la juxtaposition de capitaux financiers. De plus, il existe un temps long de l'exploitation propre à l'activité entrepreneuriale. C'est dire que l'actuelle prégnance du court terme se révèle incompatible avec un développement économique s'appuyant sur la recherche,

l'innovation et les investissements de longue durée. L'obtention de gains rapides peut même conduire à la remise en cause des projets industriels par exemple.

Plus généralement, les modes de pilotage classiques de la société qui ne prennent pas en compte la logique de l'entreprise et qui consistent à trouver des solutions en baissant les prix, les coûts et la masse salariale trouvent vite leurs limites. Cette logique qui s'appuie sur une recherche de profitabilité immédiate pénalise la production de biens et/ou de services.

Dans le cas des restructurations boursières concernant les grandes sociétés, la logique à l'œuvre est le plus souvent purement financière et sans cohérence industrielle. Les empilements d'actifs sont destinés à créer de la valeur boursière pour les actionnaires. Au moindre fléchissement des cours boursiers, ces constructions révèlent leur vulnérabilité surtout pour les salariés qui en subissent de plein fouet les conséquences. Les scandales boursiers sont le produit de fraudes lorsque les dirigeants de grands groupes français ou américains s'endettent et dissimulent l'ampleur de leur endettement. Mais ils sont aussi le fruit de la déréglementation financière et des exigences boursières qui n'ont plus de liens directs avec les performances réelles des groupes industriels. Les dirigeants sont certes impliqués mais la complicité est plus large et concerne aussi les banquiers, les analystes financiers, les auditeurs des comptes et même le comportement passif des régulateurs (comme la SEC aux États-Unis).

À l'échelle de nombreuses nations et de la planète, l'extension du capital n'a pas produit depuis deux décennies une augmentation durable et significative de l'accumulation au sens de création de valeur utile et de richesses pour l'ensemble des populations. Tout au contraire, la domination du capital financier exprime avec force les traits « prédateurs » de ce nouveau capitalisme qui a été favorisé par les politiques de libéralisation, de déréglementation et de privatisation. Cette accumulation à dominante financière a permis de capter et de centraliser les richesses en s'appropriant des dividendes et des plus-values boursières à des taux que nombre d'observateurs sérieux ont fini par juger insoutenables (les fameux 15 %). Le cœur du problème se trouve dans la concentration du capital qui doit impérativement se valoriser en placement financier et boursier. Sortir de cette logique pour faire émerger de nouveaux modes de développement suppose de faire baisser les niveaux actuels d'exigence de rentabilité et de réorienter la croissance en valorisant l'entreprise et le travail. Cela suppose également de refonder les droits issus de la propriété qui conditionnent l'espace de la reproduction des rapports sociaux.

NOTES

1. EducNet, « Quelles entreprises, combien actuellement », *Insee*, 2005.
2. O. Passet et R. du Tertre, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Paris, Commissariat Général du Plan, 21 juin 2005.
3. F. Boccara, « Emploi : mythe des PME et réalité des groupes », *Économie et statistiques*, n° 319-320, 1998.
4. C. Picart, « Le tissu productif : renouvellement à la base et stabilité au sommet », *Économie et statistique*, n° 371, 2004.
5. *Idem.*
6. M. Bauer, *Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Paris, Inter-Éditions, Collection « L'entreprise », 1995.
7. M. Bauer, *op. cit.*, p. 73.
8. *Ibid.*
9. P.-L. Brodier « Vouloir la croissance, c'est dissocier la notion de société et d'entreprise », *Le Monde*, 22 avril 1997.
10. J.-H. Jacot, « De la trilogie : productivité, compétitivité, rentabilité à l'évaluation de la performance industrielle » in *Entreprise et performance globale, outils, évaluation, pilotage*, Paris, Commissariat Général du Plan, 1997.
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. J.-P. Durand, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004.
14. G. Barisi, « Mondialisation et nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTCI) » in Sophie Boutillier (éd), *Travail et Entreprise, règles libérales et « global management »*, Paris, L'Harmattan, 2005.
15. J.-P. Durand, *op. cit.*
16. I. Rogez, *Défendre une autre conception de l'efficacité pour valoriser le travail : les ressorts d'une stratégie syndicale alternative. Enquête sur les stratégies syndicales dans le centre de conception d'une grande entreprise automobile*, Mémoire de DEA, Université d'Évry, 2005.
17. J.-P. Durand, *op. cit.*, p. 36.
18. F. Mariotti, *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?* Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2005.
19. L. Batsch, *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte, Repères, 2002.
20. L. Batsch, *op. cit.*
21. CNUCED, *Rapport sur l'investissement dans le monde*, 2001.
22. W. Andreff, « Intervention », séance du 26 février 1998, *Mondialisation*, Espaces Marx, Paris, 1999.
23. C.-A. Michalet, *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, Paris, La Découverte, 2002.
24. F. Chesnais, *La mondialisation du capital*, Paris, Syros, Alternatives économiques, 1997.
25. P. Roturier et C. Serfati, « Enron, la "communauté" et le capital financier », *La revue de l'Ires*, n° 40, 2002-2003.
26. *Idem.*
27. F. Chesnais, *op. cit.*
28. P. Roturier et C. Serfati, *La revue de l'Ires*, n° 40, p. 23.

29. J.-C. Delaunay, « Délocalisations et désindustrialisation en France : mythe et réalité », in Rapport sur la situation économique et sociale 2004-2005, *Délocalisations, Restructurations, Exaspérations, Ripostes*, CGT, 2005.
- J.-C. Delaunay, « Délocalisations et restructurations dans la mondialisation du capital », in Rapport sur la situation économique et sociale 2004-2005, *Délocalisations, Restructurations, Exaspérations, Ripostes*, CGT, 2005.
30. M. Lasserre, « Délocalisations : du secteur industriel à celui de la recherche et développement », *Le grain de sable*, n° 542, 2006.
31. P. Aubert et P. Sillard, « *Délocalisations et réduction d'effectifs dans l'industrie française* », document de travail, Insee, 2005.
32. S. Berger, *Made in monde, les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Le Seuil, 2006.
33. *Ibid.*
34. J.-C. Delaunay, *op. cit.*, p. 20.
35. *Ibid.*
36. J.-C. Delaunay, *op. cit.*, p. 34.
37. Les travaux sur les enjeux de la comptabilité et des normes comptables sont nombreux. Nous reprenons et synthétisons ici les analyses de certains d'entre eux : Plihon (2003), Aglietta et Rebérioux (2004), Richard (2004) Véron, Autret et Galichon (2004), et Capron (2006).
38. M. Aglietta et A. Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, Économie, 2004.
39. D. Plihon, « Comptabilité à l'américaine », *Politis*, n° 772, octobre 2003.
40. N. Véron, M. Autret, A. Galichon, *L'information financière en crise. Comptabilité et capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 2004, p. 153.
41. J. Richard, « Fair value, le troisième stade du capitalisme comptable ? Le cas de la France », *Analyses & Documents économiques*, n° 95 et 96, 2004.
42. P. Moati, *L'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Éditions de l'Aube, DATAR, 2002.
43. J. Rifkin, *L'âge de l'accès, la révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte, 2000.
44. Y. de Kerogen et A. Bouayad, *La face cachée du management*, Paris, Dunod, 2004.
45. J. Meihaud, *Faux ! Les grands mensonges sur le travail et l'entreprise*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, 2005.
46. C. Jacquiau, *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 2000.

Chapitre 4

L'entreprise et les économistes

Il est communément admis que la théorie néo-classique ou théorie standard appréhende l'entreprise (ou la firme au sens large) comme un agent dont le seul objectif serait le profit et sa maximisation.

Cette conception de l'entreprise dérive du modèle dit walrassien (du nom de l'économiste Léon Walras). Il s'agit de rechercher les conditions d'équilibre en situation de concurrence et d'information parfaite, l'état des techniques restant inchangé. Les agents sont réputés rationnels et l'analyse de l'échange reste prioritaire au regard de la production. Déjà, chez Adam Smith, l'échange était le propre de l'homme et précédait la division du travail.

La firme est une boîte noire qui joue le rôle d'une simple courroie de transmission au cœur de la théorie concurrentielle des prix.

Dans cette perspective, la firme s'adapte au marché qui s'impose à elle. Boîte noire ou *firme point*, elle est un agent individuel comme un autre, programmé définitivement à appliquer les règles du calcul économique.

Des auteurs comme Marx, puis Schumpeter et Keynes vont prendre en compte beaucoup plus précisément l'existence et la réalité multidimensionnelle de l'organisation de la production et du marché. Cependant, l'objet de l'investigation de Marx, de Keynes et de Schumpeter n'est pas l'entreprise, mais plutôt l'analyse du capitalisme et ses conditions de fonctionnement dans lequel le capitaliste, l'investisseur et l'entrepreneur jouent un rôle majeur.

Marx montrera que la fabrique ou la manufacture permettent de créer un espace de division du travail et d'organisation de la production et qu'elles sont des lieux où s'exerce l'autorité patronale. L'existence d'un rapport social spécifique confère au salarié sa position de non-sujet économique contraint de vendre sa force de travail. Les classes en présence (propriétaires et salariés) se définissent

par les droits de propriété qu'elles peuvent exercer ou non sur les moyens de production en raison de possibilités historiquement acquises d'accès à l'argent.

Chez Schumpeter, l'entrepreneur n'est pas un homme de routine car il fait évoluer la production, les procédés de fabrication, les méthodes d'organisation et par conséquent les marchés. De même Keynes donne à l'entrepreneur un pouvoir de décision et d'exercice des choix. Celui-ci ne peut plus se contenter d'anticiper des résultats sur la base d'une distribution objective des probabilités.

La lecture de ces trois auteurs montre bien que l'organisation de la production et les mécanismes concurrentiels ont été analysés de manière bien plus large que chez les néo-classiques pour lesquels le paradigme théorique de l'efficacité du tout marché, les mécanismes d'allocation optimale des ressources et le modèle statique d'équilibre restent les références indépassables.

La pensée économique académique s'est toujours montrée très discrète sur ces auteurs hétérodoxes. Elle a essayé de trouver pourtant des explications aux insuffisances des théories néo-classiques et surtout de prendre des distances avec la représentation de l'entreprise ou de la firme de la micro-économie standard. L'entreprise (ou la « firme » au sens anglo-saxon) existe bel et bien et s'est imposée comme une organisation distincte du marché. Il faut donc expliquer et justifier cette existence. Ce sera l'objet de la théorie des « coûts de transaction » puis de toute une série de théories économiques que nous présenterons après avoir opéré un bref détour par l'évolution de la pensée économique moderne depuis les fondateurs.

L'entreprise et l'entrepreneur dans l'évolution de la pensée économique : les pionniers

C'est en France vers le XV^e siècle que les termes d'entreprise et d'entrepreneur sont apparus. Entreprendre signifie assumer une tâche qui comporte des risques. Cette idée sera conservée par la suite. À partir du XVI^e et du XVII^e siècle, l'entrepreneur est quelqu'un qui passe un contrat avec le souverain ou avec une personne morale publique afin de réaliser un grand projet (construction d'un ouvrage d'art, d'un bâtiment ou d'un contrat de fourniture aux armées). Face à l'architecte et à l'ingénieur, le rôle de l'entrepreneur est d'assumer la partie commerciale et financière de l'opération et le plus souvent de minimiser le coût de production. Au XVIII^e siècle la pratique des marchés de l'État et des travaux publics fonctionne régulièrement et l'incertitude liée à ce type d'opérations est associée au concept d'entreprise et d'entrepreneur.

L'économiste britannique Richard Cantillon souligne dans son traité d'économie politique de 1730¹ que, dans toutes les branches d'activité, celles du marchand ou du manufacturier, il existe une loi commune de l'entreprise qui consiste à acheter ses fournitures à un prix certain sans être sûr de la recette totale dans la mesure où celle-ci dépend de la quantité qui sera consommée et du prix auquel elle sera vendue. L'entrepreneur de Cantillon achète à un prix donné

mais le montant de sa recette globale, et donc son résultat d'exploitation, est incertain (alors que chez l'entrepreneur de travaux public qui vendait à un prix donné, seul le coût était incertain).

Avec les Physiocrates (Quesnay, Turgot...), l'accent est mis sur les grandes « entreprises d'agriculture » exploitées par de riches laboureurs et dégageant beaucoup plus de produit net que les petites entreprises grâce aux économies d'échelle réalisées. Turgot fait ainsi émerger le personnage de l'entrepreneur qui véhicule une certaine conception de l'entreprise. Dans son ouvrage de référence publié en 1759, *Réflexion sur la formation et la distribution des richesses*, les « entrepreneurs d'industrie » et les « capitalistes entrepreneurs de culture » ont une fonction précise qui consiste à assurer l'entretien du capital leur appartenant ou leur ayant été confié et d'accroître ce capital par les profits de leur entreprise.

La vente des produits par l'entrepreneur doit lui permettre de récupérer ses fonds de roulement, de percevoir sur les capitaux circulants et sur le capital fixe une rémunération au moins égale à celle qu'il aurait obtenue en plaçant son capital en terres et en les affermant. Le salaire qu'il obtient de surcroît est une récompense de ses peines, des risques qu'il a pris et de l'habileté qu'il a montrée. Chez Turgot, l'entreprise est le lieu où le capital a été accumulé. La réussite de l'entreprise va par conséquent se confondre avec la rentabilité qui sera assurée à ce capital.

L'entreprise correspond chez cet auteur à une concentration de capitaux. Sa croissance ou sa création résulte de la croissance du capital. Le taux d'intérêt joue alors un rôle essentiel pour déterminer l'orientation des capitaux. Ce taux d'intérêt n'est par ailleurs jamais confondu avec la rémunération du chef d'entreprise. La fonction d'entrepreneur est bien distinguée de celle du capitaliste car le premier est rémunéré par un type de « salaire » ou rémunération spécifique correspondant aux risques de sa fonction alors que les services du capital seront rémunérés par l'intérêt.

Contrairement au cas français dont le marché financier est peu développé, l'approche anglaise se traduit par une vision essentiellement financière de l'activité économique. Chez Thomas Robert Malthus, David Ricardo et Adam Smith le personnage qu'est l'entrepreneur et l'institution qu'est l'entreprise (comme réalité productive et industrielle) sont quasiment absents. Smith se réfère avant tout au marchand et mentionne les *profits of stock* (profits du capital), expression utilisée ensuite par Ricardo.

Les économistes anglais se sont focalisés sur la finance en raison du développement des institutions financières de la Cité de Londres qui avaient précédé dans le temps la révolution industrielle. D'autre part, les interrogations sur les déterminants de la croissance économique et de ses limites les ont conduits à privilégier les éléments jugés constitutifs de la réalité c'est-à-dire le sol, le capital et le travail détenus par des personnes physiques : propriétaires fonciers, travailleurs et capitalistes. Dans cette perspective, l'entreprise se réduisait à son capital

et l'entrepreneur était remplacé par le capitaliste. Pour Adam Smith, c'est l'exercice de la liberté de l'individu qui est essentielle, les structures ou les formes institutionnelles dans lesquelles cette liberté se déploie n'ont que peu d'importance. La liberté ne peut s'exercer que dans le cadre d'un espace naturel : le marché. Bien entendu le marché des facteurs de production existe bel et bien ainsi que le marché du travail et c'est l'entrepreneur qui « achète » le travail. Smith décrit les opérations qui sont propres à l'entreprise et celle-ci apparaît bien comme le lieu de partage entre les salaires et le profit. Mais l'entreprise comme entité distincte de son propriétaire et possédant une finalité non réductible à la recherche du profit n'existe pas chez lui.

Jean-Baptiste Say (1767-1832) reconnaît à son tour le rôle décisif de l'entrepreneur et se démarque de la vision d'Adam Smith.

« Un entrepreneur d'industrie, c'est-à-dire, un agriculteur, un manufacturier, ou un négociant, est celui qui, à ses risques et périls, entreprend de fournir à la société les produits dont elle a besoin (...). Certes ni Adam Smith, ni les écrivains qui l'ont copié, en confondant les profits de l'entrepreneur d'industrie avec les profits de son capital (profits of stocks), n'ont donné un tableau fidèle des faits qui se passent tous les jours sous nos yeux². »

Say distingue bien la capacité de « l'entrepreneur d'industrie » de la « capacité du capitaliste » y compris si c'est le même individu qui occupe ces deux fonctions.

Le chef d'entreprise est selon lui un intermédiaire entre les différentes classes de producteurs (cultivateur, manufacturier, négociant) et entre ceux-ci et le consommateur. Il organise la production et se situe au carrefour des relations qui unissent dans un système d'interdépendance économique tous ses acteurs.

Comme on peut le constater, dans ces premiers moments de l'économie moderne, l'entreprise n'existe pas comme entité propre car elle s'incarne dans un individu qui est celui qui la dirige ou qui en est le propriétaire. Ce sera comme le soulignent justement Jean Fericelli et Claude Jessua³ l'entrepreneur de J.-B Say, l'industriel de Saint-Simon et le capitaliste de Marx.

Un auteur aussi significatif que Léon Walras reconnaîtra lui aussi l'importance du rôle de l'entrepreneur et son « esprit de calcul » prendra une importance déterminante qui soulignera sa spécificité. Il dissociera cependant ce rôle de celui du capitaliste car l'intérêt du capital ne peut pas être assimilé au bénéfice de l'entreprise. Mais L. Walras, tout comme Wilfredo Pareto qui précise et complète sa pensée, ne conçoivent l'entreprise comme une totalité autonome et spécifique. Celle-ci n'est qu'un moyen pour appréhender les différentes fonctions remplies par l'entrepreneur. C'est une « abstraction » utile qui permet de découper méthodologiquement le réel pour mieux le saisir.

Alfred Marshall (1842-1924) va un peu plus loin et conçoit l'entreprise comme une organisation qui s'ajoute aux trois facteurs classiques, terre, travail, capital et qui s'insère dans un tissu constitué par les autres entreprises.

« Nous pouvons entendre par entreprise tout établissement destiné à pourvoir aux besoins d'autrui en vue d'un paiement, direct ou indirect, fait par ceux qui en bénéficient. L'entreprise s'oppose ainsi à la pratique de pourvoir soi-même à ses propres besoins et à ces services bénévoles qui sont inspirés par l'affection de famille ou par le désir de contribuer au bien-être des autres. Les entreprises ont toujours revêtu des formes diverses dont le nombre et la variété n'ont jamais été aussi grands qu'aujourd'hui⁴. »

« De nos jours, dans la plus grande partie des entreprises, la tâche de diriger la production de façon qu'un effort donné puisse fournir le plus d'effet utile pour la satisfaction des besoins humains, a besoin d'être séparée et confiée aux mains d'une catégorie spéciale d'employeurs ou, pour employer le terme ordinaire, d'entrepreneurs. Ils hasardent ou assument les risques de l'affaire ; ils fournissent le capital et le travail nécessaire ; ils fixent une organisation générale et surveillent ses moindres détails⁵. »

Marshall prolonge les idées de Walras et de Pareto concernant l'entrepreneur conçu comme celui qui combine les facteurs de production. Certes, le lieu où s'effectue cette combinaison est bien l'entreprise mais c'est l'entrepreneur s'efforçant, par un calcul rigoureux, d'employer au mieux les différents facteurs (travail, terre, machines, ressources naturelles) pour parvenir à une situation optimale, qui retient son attention.

Dans tous les cas de figure que nous avons examinés, l'entrepreneur est celui qui donne sens à la notion d'entreprise, mais celle-ci n'a pas d'existence ni de finalité qui lui soit propres.

L'entreprise, le capitaliste et l'entrepreneur chez les hétérodoxes : Marx et Schumpeter

Chez Marx, la théorie de l'entreprise se matérialise dans les caractéristiques techniques de la fabrique et de la division sociale du travail permettant de produire la plus-value. Le « capitaliste » en est la figure centrale dans le cadre de la propriété privée des moyens de production. C'est le personnage qui va chercher sur le marché les moyens de production et la marchandise force de travail pour contrôler l'ensemble en vue d'obtenir un profit. Sa préoccupation principale est la valorisation de son capital-argent. La fabrique est avant tout le lieu matériel qui sert de support à la création de la plus-value.

« La théorie du capital n'est pas l'analyse des opérations d'un entrepreneur, mais celle des métamorphoses du travail et de la valeur qu'il produit (ce qui veut dire que, pour savoir "ce que fait" le capitaliste, il faut d'abord savoir comment travaille le producteur salarié). Il faudra attendre le livre III pour rencontrer une différenciation, et donc une concrétisation du capitaliste⁶. »

Le pouvoir du capitaliste est impersonnel, c'est celui de l'argent et par conséquent la fonction prime sur son titulaire ou sur la forme juridique qui lui permet de la remplir.

Dans le chapitre XXIII du Livre III du capital, Marx souligne que la division des capitalistes en capitalistes financiers et capitalistes industriels crée le taux d'intérêt. L'un prête le capital, l'autre l'utilise dans la production. L'un représente la propriété capitaliste, l'autre n'est que le « capitaliste actif » qui n'est pas propriétaire du capital. Le capitaliste industriel peut même être assimilé à un fonctionnaire du capital, « *simple support du procès de travail en général* ». Cependant, si le capitaliste industriel est un travailleur c'est un « *travailleur en tant que capitaliste, c'est-à-dire un exploiteur du travail d'autrui* ». Marx va plus loin encore et indique que « *le simple directeur qui n'est à aucun titre possesseur du capital, ni comme emprunteur, ni autrement, remplit toutes les fonctions effectives que nécessite le capital actif en tant que tel; il s'ensuit que seul le fonctionnaire demeure, le capitaliste disparaît du procès de production comme superflu*⁷ ».

Autrement dit, seul compte pour Marx le mouvement du capital et sa mise en valeur par les différents capitalistes et personnages de fonction sachant que le capital financier apparaîtra pour tous comme le « capital en soi » et le profit d'entreprise comme la rémunération d'un service productif.

Ce qui compte, comme le souligne Etienne Balibar, c'est la nécessité pour Marx d'appréhender la totalité du capital comme un bloc ou un ensemble qui fait système. Différentes « fractions » du capital sont investies dans des opérations commerciales, industrielles ou bancaires. D'où la nécessité d'analyser le procès de production capitaliste comme un cycle ou comme une mise en mouvement qui va de la forme argent vers l'accumulation (retour à la forme argent) en passant par le procès de travail et permettant la production de marchandises grâce à la combinaison de la force de travail, des machines et des matières premières. Cette mise en mouvement se reproduit au-delà des unités de production pour atteindre une échelle sociale. Avec le concept de « capitaliste collectif » Marx a pu articuler le processus de la division du travail et de la production en branches différentes et la concentration de capital-argent qui l'accompagne. Le capitaliste individuel relève donc à la fois de l'économie « réelle » et de l'économie « monétaire ». Mais le « capitaliste collectif » se traduit également sous la forme de l'unité politique de la classe capitaliste portée par l'histoire en construction de la société bourgeoise.

La lutte des classes est bien entendu présente au cœur de cette société et se déroule sur plusieurs terrains : celui du procès de travail mais aussi celui des intérêts opposés des fractions capitalistes. Cette lutte trouve un compromis dans l'« État » qui représente les intérêts à long terme du capital (contre les formes d'exploitation abusive des travailleurs). L'État joue également un rôle coercitif pour éviter d'être déstabilisé par les forces organisées du prolétariat et représente enfin un médiateur qui impose un équilibre compatible avec la poursuite de l'exploitation dans le cadre du rapport des forces existantes. L'entrepreneur capitaliste chez Marx, comme l'indique E. Balibar est un « stratège de l'exploitation » qui doit combiner une position de marché, des techniques productives et disciplinaires pour instrumentaliser le travail (en jouant sur sa

durée, son intensité, sa rémunération...) ou pour l'intégrer sous des formes plus douces (paternalisme d'entreprise). Mais face à ce « stratège » qui tente de traduire dans certaines conjonctures les gains de productivité en « profits exceptionnels » pour prendre un avantage sur ses concurrents, la résistance de la force de travail à l'exploitation s'organise chez les travailleurs. La fonction de l'entrepreneur capitaliste se situe alors entre le « despotisme de fabrique » (c'est-à-dire une forme de commandement qui n'admet pas d'opposition dans l'espace productif) et la « dictature du marché » à laquelle il est assujéti lui aussi sous peine de disparaître.

La fonction d'entrepreneur au sens où nous l'entendons aujourd'hui n'existe donc pas chez Marx car la mise en mouvement du capital par un capitaliste concret renvoie à un jeu déterminé par un procès qui le dépasse et qui entretient entre les agents toutes sortes de mystifications ou d'illusions.

Cependant, si on ne retrouve pas dans cette œuvre majeure les notions d'entrepreneur et d'entreprise au sens moderne du terme, l'entité « société de capitaux » est bien présente à travers la « société par actions ». Les actions sont chez Marx « des droits sur une production à venir » et se révèlent souvent largement fictives.

« (...) l'action n'est qu'un titre de propriété ouvrant droit, au prorata de la participation, à la plus-value que ce capital va permettre de réaliser. Que A vende son titre à B et B à C, ces transactions ne changent rien à la nature des choses. A ou B ont alors converti leur titre en capital, mais C a converti son capital en un simple titre de propriété ouvrant droit à la plus-value qu'on espère du capital par actions⁸. »

L'instrumentalisation de l'entreprise est bien présente lorsqu'il poursuit :

« La valeur de marché de ces titres est en partie une valeur spéculative, car ce n'est pas le revenu réel de l'entreprise, mais celui qu'on en attend, calculé par anticipation, qui a servi à la déterminer⁹. »

Marx ne pouvait donc pas, en raison du moment historique qui était le sien et de son regard porté sur un mode de production naissant, opéré les distinctions que nous sommes en mesure d'effectuer aujourd'hui entre la fonction productive de l'entreprise et celle plus financière de la société anonyme de capitaux. Cette œuvre ouvre néanmoins des pistes sur de nombreux points décisifs concernant le travail, le capital et les droits de propriété.

Chez Joseph Schumpeter (1883-1950), l'entrepreneur est très présent, d'abord dans un cadre conceptuel libéral qu'il élargira par la suite en insistant davantage sur le poids des contraintes économiques. Il part de la notion de circuit qui est un état stationnaire dans lequel l'entrepreneur remplit le rôle économique et social auquel Marshall faisait déjà référence. L'entrepreneur a bien un rôle à jouer qui est d'animer ce circuit afin d'introduire les ruptures qui s'imposent. Dans sa « *Théorie de l'évolution économique*¹⁰ », il regroupe les

combinaisons productives en cinq catégories : « *la fabrication d'un nouveau bien, c'est-à-dire non encore familier au cercle des consommateurs* », « *l'introduction d'une méthode de production nouvelle, c'est-à-dire pratiquement inconnue dans la branche intéressée de l'industrie* », « *l'ouverture de nouveaux débouchés, c'est-à-dire d'un marché où jusqu'à présent la branche intéressée du pays de l'industrie intéressée n'a pas encore été introduite* », la « *conquête d'une source nouvelle de matières premières ou de produits semi-œuvrés* », la « *réalisation d'une nouvelle organisation* ».

L'entrepreneur est celui qui parvient à engager les nouvelles combinaisons productives en reliant le monde de la technique avec celui de l'économique. Il est celui qui va contre le « *statu quo* » et les routines de la production. Mais l'entrepreneur ne se cantonne pas à prendre des risques économiques comme un « *actionnaire ordinaire* » car le capitaliste n'est dans ce cas qu'un « *possesseur de monnaie, de créances ou de biens positifs quelconques* ». Selon Schumpeter, le comportement de l'entrepreneur est conduit par « *la joie de gagner et de créer* » plutôt que par la perspective intrinsèque du gain. La volonté de puissance et le goût du pouvoir sont les moteurs de ce personnage. Le profit ne fait que couronner les meilleures combinaisons productives tout comme le salaire est la contrepartie de ce que produit le travailleur.

Schumpeter fait confiance à la capacité des banques pour créer de la monnaie en quantité suffisante et pour octroyer le crédit nécessaire au financement des innovations. Les banques récupéreront les fonds engagés à la suite de la vente des biens résultant des innovations. Ces fonds alimenteront les nouvelles innovations qui ne manqueront pas de se multiplier selon un processus cumulatif. La croissance sera assurée autant par les entrepreneurs que par les fluctuations et les cycles de la vie économiques mais la « *dynamique économique grandiose* » tant attendu par Schumpeter n'est pas au rendez-vous.

L'évolution du capitalisme se dirige en effet selon lui vers le socialisme centralisateur à plus ou moins long terme et par conséquent l'innovation se transformera en une activité routinière.

Sans entrepreneur pas de capitalisme affirme-t-il avec regret. L'entrepreneur devra laisser la place à des équipes de salariés, spécialisés et rémunérés pour mettre au point de nouveaux objets techniques et de nouvelles marchandises. La saturation des opportunités d'investissement, la grande entreprise s'imposant comme norme industrielle dominante et la disparition de la fonction d'entrepreneur qui perd le contact direct avec le marché seront autant de facteurs qui devraient sonner la fin du système capitaliste.

Ainsi l'entrepreneur reste pour Schumpeter un personnage central et l'entreprise se résume pour l'essentiel à des combinaisons productives sollicitant l'innovation. En revanche, l'entreprise comme entité ou comme structure propre liée à l'entrepreneur et distincte de la « *société anonyme* » appartenant au monde de la finance, n'est pas réellement prise en compte.

Il faudra attendre l'émergence de la pensée économique moderne pour tenter d'appréhender les fondements de la « firme » comme entité autonome. Nous examinerons quelques-unes de ces théories économiques dont les plus connues sont la théorie des « coûts de transaction », des « droits de propriété », des « contrats » ou de « l'agence ». L'enjeu scientifique et politique est d'évaluer la portée mais aussi la limite de ces approches que l'on peut regrouper sous la dénomination de la théorie dite « néo-institutionnaliste¹¹ ».

La théorie des coûts de transaction

Fondateur de l'analyse dite transactionnelle, Ronald Coase montre dans un célèbre article¹² que le recours au marché pour se procurer des facteurs de production comporte des coûts de transactions et entraîne un risque. La coordination des agents sur le marché est assurée par un système de prix. L'entreprise (la firme) se caractérise quant à elle par une coordination administrative dans la mesure où la coordination par les prix entraîne des coûts dits de transaction, ignorés par les analyses économiques standards.

L'entreprise apparaît précisément parce qu'elle permet de réduire le coût de ces transactions qu'elle va internaliser. Pour faire l'économie des coûts, il est donc possible de passer par une coordination interne à la firme. La transaction devient l'unité de base « en interne » dans la mesure où elle met en rapport les individus, les groupes et les unités techniques. C'est aussi l'unité de base « en externe » lorsqu'elle met en relation l'entreprise et les agents sur le marché.

Le contrat qui va lier le salarié à son employeur s'établit sur une relation stable et de long terme. Il offre une garantie de revenu au salarié lequel devra en contrepartie rendre des services à celui qui l'emploie. La firme met en œuvre des formes de coordination distinctes du marché qui trouvent leur point d'aboutissement dans l'exercice d'un pouvoir d'autorité fondé sur une conception hiérarchique.

La firme représente une forme de coordination administrative dont l'importance trouve ses propres limites dans l'existence de rendements décroissants car les coûts d'organisation internes deviennent à terme eux-mêmes croissants.

La firme choisira donc entre coordination marchande ou coordination interne en fonction du coût d'une transaction supplémentaire sur le marché et du coût d'organisation interne de la même transaction.

Dans la théorie de R. Coase, seul celui qui achète le travail c'est-à-dire l'employeur possède l'initiative, en particulier lorsqu'il s'agit de décider des modes d'organisation les plus efficaces pour gérer les transactions.

Le vendeur c'est-à-dire le salarié préférera un contrat à long terme qui prend la forme d'un contrat de travail plutôt que des contrats de vente ponctuels en raison, selon l'auteur, d'une « aversion caractérisée pour le risque ». Dans cette

problématique, le salarié reste indifférent aux tâches qu'il doit accomplir même si celles-ci sont pénibles et routinières.

Ainsi, la conception selon laquelle le salarié serait essentiellement motivé par la minimisation des risques ferme l'explication à d'autres motivations.

La relation d'autorité, du point de vue des coûts de transaction, aurait donc la préférence des acteurs engagés dans le contrat salarial.

Pourtant, on peut penser, au regard de nombreux travaux d'historiens que le ressort principal de l'intégration dans le cadre du salariat au XIX^e siècle a été avant tout la contrainte et que les agents (ouvriers, petits artisans...) n'ont pas eu beaucoup de choix face à la concurrence des machines sophistiquées de la grande industrie naissante et à un endettement croissant qu'ils ne pouvaient plus assumer.

Confrontée à l'histoire dans toute son épaisseur économique, politique et sociale, la théorie de Coase relève d'une construction *a posteriori* qui amende en partie les thèses néo-classiques sans être en mesure de restituer les logiques des différents acteurs, leurs intérêts communs mais aussi leurs antagonismes. La théorie des coûts de transaction permet néanmoins de comprendre la problématique du *Make or Buy* (faire ou faire faire) c'est-à-dire de comparer le coût de ce que l'on peut faire soi-même par rapport à ce qu'il en coûterait sur le marché (coûts de recherche, coûts de négociations, coûts de coordination). Elle trouve une application aujourd'hui dans la multiplication des externalisations de certains services lorsque les coûts internes paraissent plus élevés que ceux du marché. Autrement dit, cette théorie est devenue de plus en plus « en phase » avec les pratiques et les stratégies guidées par des critères financiers ou de profitabilité propres aux sociétés. Coase, d'ailleurs, ne fera jamais la distinction entre l'entreprise et la société. La notion de « firme » est à cet égard suffisamment neutre pour ne pas distinguer la structure productive de la forme juridique qui est structurée par un certain type de droits de propriétés.

Oliver Williamson poursuit l'analyse de Coase en introduisant un certain nombre d'inflexions et de ramifications diverses dont nous ne reprendrons que quelques éléments. La firme et le marché se présentent toujours chez cet auteur comme des systèmes alternatifs d'organisation économique. La firme se définit comme un système de contrats, de forme spécifique, entre des agents économiques individuels.

L'hypothèse de la « rationalité limitée » d'Herbert Simon est reprise et se substitue à la rationalité parfaite de l'*homo economicus*. Selon Simon, les capacités analytiques ou cognitives des agents sont limitées et ne leur permettent pas d'appréhender la totalité de l'information pertinente. De plus, pour Williamson, ces agents sont déclarés opportunistes car leur objectif est le gain individuel, ce qui exclut dans les transactions entre partenaires toute forme de franchise et d'honnêteté.

Williamson confère à la spécificité des « actifs » un rôle central. Il énumère plusieurs types d'actifs spécifiques (de site, de destination, d'actifs physiques, d'actifs humains...). Les spécificités d'actifs humains par exemple concernent les investissements en connaissances et savoir-faire. Il s'agit de compétences acquises dans l'entreprise et dans le cadre du contrat de travail. Ces compétences ont une valeur d'usage dans un emploi déterminé et ne sont pas transférables sans une perte partielle ou totale de la valeur d'échange du capital humain correspondant.

Lorsque les actifs sont très spécifiques (savoirs particuliers ou très spécialisés), la firme s'impose comme le mode d'organisation et de gestion le plus efficace. C'est elle qui sera la mieux placée face aux aléas pour permettre aux parties en présence de s'adapter en permanence sans avoir besoin de renégocier les accords.

Cette approche permet de traiter le problème du « faire ou faire faire » (*make or buy*). Une entreprise doit-elle sous-traiter l'accueil téléphonique à une société spécialisée ou est-il préférable qu'elle embauche des employés pour le faire ?

Selon Williamson, une approche en termes purement technologiques ne sera pas en mesure de traiter cette question alors que les théories organisationnelles et contractuelles seront plus appropriées pour comprendre les véritables enjeux du débat.

L'économie des coûts de transaction se focalise sur les transactions et sur les efforts mis en œuvre par l'organisation pour les économiser. Elle compare les coûts de planification, d'adaptation et de contrôle des tâches.

Si l'intégration peut souvent être utile afin de stabiliser les accords entre parties, elle est également susceptible d'occasionner des coûts bureaucratiques. D'où la nécessité d'opérer des arbitrages entre les différents coûts afin de déterminer le niveau d'intégration et de spécialisation.

L'auteur¹³ prend lui-même l'exemple de Tenneco Inc., important conglomérat aux États-Unis (100 000 salariés) qui acquiert Houston Oil, petite compagnie pétrolière de 1 200 employés. Tenneco va offrir un certain nombre d'avantages en termes de salaires et de primes aux salariés les plus confirmés de Houston Oil. Cela n'empêchera pas nombre de ces derniers, cadres et employés de quitter Tenneco. Des offres de producteurs de pétrole indépendants sont en effet en mesure d'offrir aux anciens employés des avantages encore plus significatifs (bonus à la production, intérêts sur le pétrole découvert...). Mais surtout le conglomérat prend du retard pour mettre en place des systèmes de rémunération avantageux à l'attention de certaines catégories et introduit des différences salariales incompatibles avec la politique homogène du nouvel ensemble. L'intégration des deux compagnies occasionne alors ce qu'il est convenu d'appeler des « coûts bureaucratiques ».

Il faut signaler que cette conception de la firme n'accorde pas de statut particulier au contrat de travail. Il est possible d'assimiler des contrats de travail entre entrepreneurs et salariés et des contrats de vente entre deux entrepreneurs.

Il faut noter également que le regard sur l'histoire de l'entreprise porté par cet auteur n'est pas celui d'un historien confirmé. L'émergence de l'entreprise capitaliste selon Williamson s'appuierait d'abord sur l'existence de producteurs indépendants qui prendraient progressivement conscience de l'efficacité supérieure de la hiérarchie simple sur le « groupe de pairs » pour s'engager ensuite dans la firme intégrée verticalement fondée sur une hiérarchie complexe. Cette organisation offrirait des avantages pour certains individus qui, « très peu courageux », délègueraient ainsi à des preneurs de risque moins timorés le soin de diriger et de contrôler la production¹⁴.

Prolongeant son analyse, l'auteur opère en 1985 un glissement et centre son explication sur le coût du financement des investissements. Les travailleurs indépendants auraient préféré accorder les pleins pouvoirs de gestion à ceux qui apportaient les capitaux et prendre le statut de salariés plutôt que de travailler collectivement dans des firmes autogérées en raison d'un coût de financement externe trop élevé.

Ce raisonnement « logique » expliquerait selon l'auteur l'émergence de la fonction de propriétaire.

L'idée selon laquelle des mécanismes historiques seraient à même de rendre compte du fait que les propriétaires du capital, par l'imposition de nouvelles règles juridiques, sont devenus les propriétaires de l'entreprise est rejetée au profit d'une reconstruction purement imaginaire de l'évolution économique et politique. Pourtant, c'est bien l'évolution des pouvoirs économiques et politiques qui a conduit à la mise en place des institutions favorables à certains intérêts privés. C'est bien la firme capitaliste qui a surgi de la proto-industrie lorsque les négociants-fabricants ont décidé de regrouper leurs travailleurs dans la même manufacture. L'État, garant de la propriété privée et d'un certain ordre politique favorable à la concurrence capitaliste a su utiliser la coercition, voire la violence pour imposer la naissance des sociétés de capitaux et la mise au travail très rude du salariat. Cette violence publique et privée est pourtant totalement sous-estimée, voire niée par ce courant de pensée. Faute de n'avoir pas identifié la finalité propre de l'entreprise, Williamson, tout comme Coase, n'analysent en fait que les ressorts et les logiques de la société en adoptant le seul point de vue des détenteurs de capitaux.

La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété tente de montrer que la firme se caractérise par une structure particulière définie par un ensemble de contrats. Le but de cette théorie est également de comprendre comment tel ou tel type de droit de propriété influence tel ou tel type de système économique.

Tous les échanges entre agents sont considérés comme un échange de droits de propriété sur des objets. Le droit de propriété, au sens large, permet de choisir les usages d'un bien économique. Quant au droit de propriété privé, il peut se

comprendre comme un « *droit assigné à un individu spécifié et aliénable par l'échange contre des droits similaires sur d'autres biens*¹⁵ ».

Ces droits de propriété donnent aux individus des incitations à créer, conserver et valoriser des actifs.

Le meilleur système de propriété est celui qui permet de profiter des avantages de la spécialisation et qui assure un système efficace d'incitation. Les deux auteurs de référence, Armen Alchian et Harold Demsetz souhaitent démontrer que la firme capitaliste classique est la forme d'organisation la plus efficace lorsque la technologie sollicite le travail en équipe¹⁶.

Eirik G. Furubotn et Svetozar Pejovich ont également essayé de montrer que dans la firme capitaliste, les droits de propriété que sont l'*usus* (droit d'utiliser un bien), le *fructus* (droit d'en percevoir les fruits) et l'*abusus* (droit de vendre le bien) sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur¹⁷. Il n'existe pas de séparation entre les fonctions de décisions et les fonctions de propriété. La firme capitaliste posséderait donc une plus grande efficacité que les autres types de firme : la firme managériale, la firme publique ou l'entreprise coopérative.

La firme managériale implique une séparation des droits de propriété qui démembrer le capital et engendre des conflits d'intérêt entre le propriétaire et le manager non propriétaire. Le propriétaire possède le *fructus* et l'*abusus* car il perçoit tout ou partie des dividendes et possède également le droit de vendre ses titres de propriété. Le gestionnaire n'est que détenteur de l'*usus* du droit de propriété puisqu'il gère la firme au quotidien. Les dirigeants ne détenant qu'une faible part du capital ne cherchent pas à maximiser la richesse des actionnaires. Si le capital est très dispersé, les dirigeants bénéficient même d'une plus grande indépendance et les capacités de contrôle des actionnaires sont moindres. La firme managériale serait donc moins efficace que la firme capitaliste.

Dans la firme publique, l'*usus* est possédé collectivement par l'ensemble des salariés alors que le *fructus* et l'*abusus* sont détenus par l'État ou les pouvoirs publics. Cette firme serait donc par nature inefficace. Enfin, dans le cas de l'entreprise coopérative, la propriété est collective et n'est pas cessible. Il n'y aurait donc pas de véritable propriétaire susceptible de s'approprier l'éventuel profit et donc pas de contrôle efficace sur la gestion. Le *fructus* appartenant collectivement aux salariés et aux dirigeants, l'inefficacité structurelle de ce type d'entreprise ne ferait aucun doute !

Selon la théorie des droits de propriété, dans une économie capitaliste, les propriétaires des ressources utilisées dans la production développent un comportement de maximisation en vue de rechercher les formes d'organisation efficaces pour obtenir la productivité la plus élevée des ressources engagées. La « spécialisation coopérative » maximise l'utilité dans la sphère productive. La forme « entreprise » (firme) serait préférable au marché dans la mesure où elle offrirait la meilleure réponse possible au problème de la productivité. Le processus de

production au sein de l'entreprise est caractérisé par un « travail d'équipe ». Celui-ci est avantageux car la production de l'équipe est supérieure à celle que les membres de l'équipe réaliseraient s'ils étaient indépendants. Il est pourtant difficile d'évaluer la production des membres de l'équipe de manière individuelle car seule la production globale de l'équipe est observable.

C'est donc la firme et le travail en équipe qui, mieux que le mécanisme des prix, permettent d'extraire les avantages de la coopération. L'intensité du travail est liée au mode de rémunération en vigueur. S'il y a une corrélation forte entre la rémunération et la productivité marginale, alors l'intensité du travail sera maximisée. Il faut cependant « discipliner » les comportements individuels puisque les productions individuelles ne sont pas directement observables. D'où la nécessité de mettre en place un mécanisme de contrôle interne à l'équipe.

Le travail en équipe est dirigé par un agent central, le « moniteur ». Ce dernier est propriétaire du capital ou dispose des droits qui sont les attributs de la propriété : appropriation du surplus, contrôle des comportements et du travail, engagement et licenciement des salariés et possibilité de vendre l'entreprise.

L'économie des droits de propriété définit ainsi le statut d'employeur et de propriétaire de la firme capitaliste. Celui-ci aura un pouvoir d'autant plus significatif que les contrats sont incomplets. Il est impossible en effet de prévoir ce que feront les différentes parties dans le futur en raison de l'incertitude sur l'avenir et des asymétries d'information entre agents. La théorie justifiant la propriété se fonde donc sur l'incomplétude des contrats qui génère l'existence d'un « droit de contrôle résiduel », c'est-à-dire du droit de prendre toute décision concernant l'utilisation de l'actif.

Selon Alchian et Demsetz, le contrat de travail est un rapport d'égal à égal (symétrique) entre l'employeur et l'employé. Un simple fait indiscutable infirme pourtant cette vision. D'un côté les propriétaires concentrent entre leurs mains tous les pouvoirs juridiques et économiques liés à la possession des moyens de production et de l'autre les salariés n'ont à vendre que leur capacité de travail dans le cadre d'un rapport de subordination. Une fois encore, faute de distinguer la nature distincte de l'entreprise et de la société, ces auteurs confondent les deux structures. De plus, la théorie des droits de propriété postule que les comportements de tous les agents sont guidés par des attitudes « égoïstes » et opportunistes nécessitant le contrôle et la discipline sans percevoir que c'est peut-être au contraire l'imposition unilatérale d'un pouvoir souverain issu de la seule propriété qui est à l'origine de ces comportements non coopératifs.

La théorie de l'agence

Dans un ouvrage publié en 1932, *L'entreprise moderne et la propriété privée*, Adolphe Berle et Gardiner Means sont parmi les premiers auteurs modernes à

montrer longuement que le développement de la société par actions contribue à dissocier la propriété du contrôle de l'entreprise. Cependant, il est utile de rappeler que Marx et même Smith avaient déjà bien avant eux mentionné cette dissociation. Ce sont les managers qui s'approprient les pouvoirs de décision et qui peuvent par là même éloigner la société des objectifs des apporteurs de capitaux en privilégiant leur rémunération et la pérennité de leur fonction.

La théorie de l'agence est fondée sur l'étude des rapports entre le « principal » et « l'agent » qui accomplit une tâche par délégation de pouvoir.

La relation d'agence existe parce que le principal admet que l'agent est mieux placé que lui pour gérer son bien.

La relation d'agence se forme lorsque le principal (celui qui engage) cherche à établir un système lui permettant d'inciter l'agent à agir au mieux de ses intérêts. Ce dernier cherche à persuader le principal de sa bonne foi. Les intérêts des parties en présence sont censés être alors maximisés.

Il s'agit pour le principal de mettre en place des facteurs de motivation et de contrôle (systèmes de rémunération, intéressement, avantages non monétaires de prestige...) qui induiront chez l'agent les comportements demandés. Dans le cadre de cette approche, les deux contractants sont rationnels et anticipent leurs relations réciproques selon une loi de maximisation de leur utilité propre.

Les actionnaires ne détenant pas les mêmes informations que les dirigeants dans un contexte de déséquilibre ou d'asymétrie informationnelle, la répartition du pouvoir est un enjeu politique fort. Chacun tente de se protéger en exerçant une vigilance réciproque par un système de « coût d'agence » (coût d'obligation de l'agent pour se prémunir des dommages qu'il pourrait faire subir au principal, dépenses de surveillance ou d'incitation mis en place par le principal à l'égard de l'agent...). L'objectif est de minimiser ces coûts d'agence en optimisant les relations dans un sens conforme à l'intérêt des deux parties. C'est ainsi que la « perte résiduelle » est constituée par ce qu'aurait perdu les deux parties à ne pas contracter ensemble.

La théorie de l'agence vient en complément de la théorie des coûts de transaction et des droits de propriété. Elle se propose de déterminer les contrats incitatifs optimaux aux situations les plus diverses. Elle donne des indications sur la manière d'organiser la surveillance des contrats qui concernent les différents agents intéressés par les résultats de l'entreprise sachant que l'organisation hiérarchique peut multiplier le risque d'opportunisme.

Dans un article fondateur, Michael Jensen et William Meckling vont tenter de démontrer l'efficacité indiscutable des formes organisationnelles du capitalisme contemporain¹⁸. Ce sont avant tout les rapports « contractuels libres » qui conduiraient aux formes d'organisation les plus efficaces. Les deux auteurs croient pouvoir affirmer que les relations contractuelles sont « l'essence de la firme ». Cela concerne aussi bien les rapports aux fournisseurs, aux clients qu'aux

salariés. Toute relation peut s'appréhender comme une relation d'agence dont il convient de trouver la forme optimale susceptible de minimiser les coûts.

La théorie positive de l'agence développée par ces auteurs a pour objectif de décliner les formes d'organisation les plus diverses (mutuelle, coopérative, firme individuelle, firme autogestionnaire...) sur la base d'un modèle explicatif général. Il apparaît alors, selon eux, que l'efficacité du mode d'organisation capitaliste des firmes dans une économie de marché est supérieure à tous les autres en raison précisément des « modes de contrôle et d'incitation ». De plus, les agents « préféreraient » ce mode d'organisation, fondé sur une relation d'autorité. La firme capitaliste gagnerait donc sur tous les tableaux, objectivement et subjectivement.

Le responsable de la firme capitaliste qui s'approprie la totalité du résidu et qui possède les moyens d'obtenir un effort productif maximal de ses salariés atteindrait ainsi les performances optimales.

Le problème de la « motivation » des salariés ne se pose jamais directement car les comportements n'obéissent, selon cette lecture, qu'à un calcul d'intérêt « rationnel » sous contrainte de coût. Sachant qu'il est rationnel de tricher, d'être opportuniste, d'agir contre l'intérêt de celui qui délègue le pouvoir, le modèle de l'agence se doit de réintroduire des mécanismes de discipline. Les agents de la firme sont sommés de ne pas conserver l'information par la mise au point de techniques qui les contraignent à la mettre à jour et à la dévoiler. La hiérarchie est présente pour extraire l'information et les marchés sont là pour la valider ou la sanctionner.

Chacune des parties devient un micro-centre de profit et doit faire converger son action vers l'obtention d'un profit agrégé, indicateur premier sur le marché financier.

Ainsi, en télescopant les deux structures aux finalités différentes que sont l'entreprise et la société, les promoteurs de la théorie de l'agence prêtent aux managers et plus généralement à tous les salariés des motivations se référant à un seul cadre de référence, celui de la société des propriétaires et des actionnaires. Cette théorie est donc à la fois partielle et partiale et laisse dans l'ombre la dynamique propre de l'entreprise qui comprend également tous les salariés qui contribuent à la production des richesses. Tout comme la plupart des théories néo-institutionnalistes, la théorie de l'agence ne défend que les intérêts des investisseurs ou des détenteurs de capitaux et présente une version réductrice de la firme et des rapports sociaux.

Théorie des contrats : modèles de l'individu et de l'entreprise

Les capacités explicatives de la notion de contrat ont permis, selon les observateurs favorables à cette approche, de focaliser l'attention sur des structures sociales élémentaires, celles qui agencent la coordination entre deux acteurs par exemple. L'analyse des contrats tente d'appréhender la nature des difficultés de la coordination économique et essaie de comprendre les raisons d'être des

dispositifs de coordination. Elle étudie les composantes de ces dispositifs : routines, incitation, principe d'autorité, moyens de coercition. Lorsque les agents conçoivent des règles et prennent des décisions qui vont encadrer leurs comportements, l'analyse des contrats peut éclairer, affirment leurs promoteurs, les représentations qui guideront ces actions. Dans la théorie de l'agence et des droits de propriété, les individus sont propriétaires d'un certain nombre de facteurs lorsqu'ils entrent dans des rapports contractuels. La firme, contrairement à l'approche de Coase n'a pas de spécificité susceptible de la différencier du marché. Chez Alchian et Demetz elle matérialise même le marché. Etudier la firme c'est donc analyser la forme et l'organisation des contrats qui unissent les individus dans des rapports essentiellement bilatéraux. Le modèle libéral est préservé car les principes de comportements et les règles du jeu (autonomie, responsabilité, rationalité, information) prennent sens dans le cadre du marché comme espace de coordination pertinent.

Sur un plan général, il s'agit de comprendre et de gérer une économie dans laquelle les échanges et la production sont réalisés aux moyens d'accords décentralisés entre agents. Les points d'application de la théorie des contrats sont nombreux. Les relations inter-firmes sont concernées, avec par exemple la délégation à des associés ou à des indépendants franchisés, de la gestion locale d'une marque ou d'un produit commercial. Les relations contractuelles internes à la firme sont également prises en compte, avec les notions de projet, d'engagement, de relation de service, d'assurance qualité. Ces relations contractuelles ne vont-elles pas se substituer aux relations hiérarchiques qui ont si longtemps prévalu entre les différents centres de décision dans la firme ?

La relation de travail n'est-elle pas de plus en plus individualisée lorsqu'il est fait référence à la rémunération, aux compétences et aux carrières ?

Les réponses apportées à ce type de questions porteront alors logiquement sur les formes efficaces d'incitation, de garantie des accords, de gestion des différends. Les politiques publiques sont aussi concernées si l'on admet que le renouvellement des formes d'intervention de l'État se fera de plus en plus par la contractualisation entre intervenants privés et publics.

Pourtant, la théorie des contrats produit des modèles de l'individu, de l'organisation et de leurs rapports dont la limite est manifeste.

Les formes de la coopération ou de la solidarité entre agents sont absentes et la firme se résume à une collection d'individus. L'« individualisme méthodologique » et un certain « interactionnisme » sont les paradigmes dominants de ce courant qui ignore ou sous-estime les contraintes du champ de l'entreprise et de son environnement. Nous entendons par « champ » un espace structuré de positions qui se définit par l'état de force historique entre les agents et les institutions en présence. Cet espace est un espace de luttes entre les différents agents occupant les diverses positions (P. Bourdieu). Les effets du champ et les relations de pouvoir qui le traversent disparaissent au profit d'agents calculateurs,

négociateurs et formellement libres. Les rapports de force dans le champ entre agents aux pouvoirs différenciés (actionnaires, dirigeants, syndicats et salariés) sont réduits à un ensemble d'interactions entre contractants disposant de prérogatives analogues. Or les marges de manœuvre et les capacités de négociation d'un conseil d'administration ne sont pas celles d'un comité d'entreprise et toutes les analyses fines des situations soulignent que les agents ou les groupes sont dotés de ressources inégales pour transformer le rapport de force en leur faveur. Les conditions dans lesquelles les agents sont conduits à contracter dépendent des relations de pouvoir en vigueur. Le contrat ne posera des normes valables entre les signataires qu'à travers la fidèle reproduction du rapport de force entre eux. L'enjeu théorique est plutôt d'identifier la nature des règles du jeu qui structure, organise et hiérarchise les relations de pouvoir. La connaissance de ces règles permet alors de poser la portée, les limites et le cadre de la liberté contractuelle des agents.

Dans le cas du droit du « contrat de travail » par exemple qui caractérise le rapport à l'employeur avant tout comme un « rapport de subordination », l'approche économique des contrats a choisi le modèle le plus éloigné de la réalité. Car si nul ne conteste qu'il existe bien des contrats entre les agents et la société, cette entité ne peut se résumer à ceux-ci sauf à admettre que l'ensemble des relations contractuelles se condense nécessairement sous la figure unitaire de l'accord optimal entre agents rationnels. En revanche, aucun contrat ne peut être passé avec l'entreprise qui pourtant est la seule structure à produire les richesses (biens et services) puisque celle-ci n'est pas reconnue comme une personne morale.

Quelques théoriciens hétérodoxes : Cyert et March, Simon, Liebenstein

L'objectif de maximisation du profit a toujours été le souci principal des théories classiques et néo-classiques. Un certain nombre d'auteurs vont prendre leurs distances ou rompre en partie avec cet objectif supposé. Selon William Baumol, les finalités de la firme peuvent souvent devenir la maximisation des ventes ou la maximisation du taux annuel de croissance¹⁹. L'intérêt des dirigeants ou des managers est en effet étroitement associé à ces finalités qui leur procurent des avantages en termes de revenus ou de carrières.

Mais progressivement la firme sera appréhendée comme une entité devant obéir à plusieurs objectifs et non simplement à ceux du profit ou des ventes. Ces approches auront un avenir certain et trouveront un écho manifeste dans les travaux actuels de management qui mettent l'accent sur la nécessité de satisfaire l'ensemble des acteurs de la firme

Deux auteurs, Robert Cyert et James March vont montrer que la firme est avant tout un système complexe, où l'organisation apparaît comme une coalition de groupes et d'intérêts²⁰. Chaque groupe d'agents dispose d'une zone d'action limitée, chacun ne pouvant traiter qu'une partie d'un problème. Le département

des ventes accordera plus facilement une priorité au marché, aux consommateurs et aux concurrents que le département production. Le vendeur pourra souhaiter un prix bas pour être compétitif alors que les agents du département de production qui traitent avec les fournisseurs d'équipement et de matière première dans le cadre d'un marché du travail donné préféreront un prix élevé leur offrant plus d'autonomie pour gérer les coûts de production. Les agents sont donc conduits à négocier et à s'affronter sur la base d'options et d'intérêts divergents. L'accent est mis par les auteurs sur les modalités de la prise de décision et sur les apprentissages collectifs qu'offrent les organisations efficaces.

L'auteur de référence concernant les théories de la décision reste cependant Herbert Simon. Celui-ci va démontrer que les acteurs de l'organisation et de la vie économique ne recherchent pas la solution optimale en raison du manque de temps et de leur capacité limitée à traiter l'information. De plus, l'environnement est trop complexe pour être compris dans toutes ses dimensions. Ainsi, le choix n'est rationnel que dans les limites d'un ensemble lui-même limité de possibilités.

La raison d'être de la firme, selon l'auteur, est de faire en sorte que les limites à la rationalité soient volontairement diminuées. Il existe dans une firme des décisions programmables pouvant être traitées sur un mode répétitif voire automatisé. D'autres décisions ne s'appuyant pas sur des informations connues et certaines, l'expérience et l'intuition (expérience mémorisée) seront de bien meilleurs instruments. Il n'est pas possible d'optimiser ce qui ne peut pas être programmé. Il s'agit au mieux de trouver des solutions satisfaisantes. Les firmes ont donc recours à des « répertoires de programmes d'action » qui permettent de traiter une gamme variée de situations. Ces répertoires orientent et structurent le traitement des opérations et des activités mais laissent des marges d'autonomie aux agents qui devront résoudre les problèmes d'ajustement et faire face aux situations nouvelles. Le concept de « rationalité procédurale » que Simon va proposer comme solution aux situations d'incertitude porte, comme son nom l'indique, sur les « procédures » de décision alors que la « rationalité substantive » porte sur les résultats de la décision.

L'approche de Harvey Leibenstein²¹ se situe en étroite correspondance avec les thèses de H. Simon. La question qu'il se pose est la suivante : comment expliquer que des entreprises qui possèdent la même combinaison productive (technologie identique, composition de la main-d'œuvre analogue) ne présentent pas les mêmes performances ?

C'est l'existence du facteur d'efficience X, c'est-à-dire l'organisation qui fait la différence.

Selon cet auteur, l'organisation n'est jamais tout à fait optimale et il existe une « inefficience X » que les agents de la firme tentent de supprimer sans succès. La firme se procure des unités de temps, mais l'intensité productive dépend de la qualité de l'organisation. Un certain nombre de mécanismes incitatifs (salaires,

modes de rémunération et d'implication, motivation des salariés) contribuent à la qualité du travail. Autrement dit, la productivité de la firme dépend de l'intensité et de la qualité avec laquelle les unités de temps de travail sont exploitées. Au-delà des combinaisons de facteurs de production tels que le capital, le travail et la technologie, l'organisation prend une place tout à fait essentielle. Leibenstein appelle donc efficacité X la capacité des managers à optimiser les flux d'information et à coordonner de manière optimale les acteurs et les ressources de l'entreprise.

Toutes ces thèses sont pertinentes sur un certain nombre de points importants et permettent de relativiser la fonction traditionnelle de l'entreprise comme entité devant maximiser le profit. Les auteurs insistent à juste titre sur les processus de négociation et de prise de décision dans des organisations de plus en plus complexes au sein desquelles les intérêts des agents ne sont pas toujours convergents. Mais la non-distinction entre les deux entités que sont l'entreprise et la société ne leur permet pas de restituer les déterminants essentiels des logiques sociales et économiques à l'œuvre.

Histoire et Économie : l'approche de Chandler

Lorsqu'Alfred Chandler met en rapport la structure et la stratégie de la firme, son approche est véritablement nouvelle et originale²². Il se propose d'analyser comment la fonction dite de direction générale s'est construite dans quatre entreprises inscrites dans des secteurs industriels différents. Chaque changement de stratégie conduit les firmes à modifier leur structure. Plusieurs stades d'évolution se succèdent dans l'histoire :

- Le stade initial de la petite entreprise mono-activité peu structurée qui fonde sa croissance sur une expansion en volume de son activité. La forme « unitaire » correspond aux premières périodes de l'entreprise et fonctionne bien tant que la production reste concentrée sur un petit nombre d'articles.

- La phase d'expansion géographique de la firme dans son activité de base constitue une autre étape. Les sites se multiplient, ce qui sollicite un renforcement de la fonction administrative pour faire face aux besoins nouveaux de coordination et aux conflits qui se développent.

- Avec l'intégration verticale, la firme va internaliser différentes activités auparavant assurées par d'autres firmes spécialisées. De vastes ensembles se construisent intégrant la production et la vente en gros, mais aussi la vente au détail. Nombreuses sont les entreprises qui adoptent une stratégie d'intégration complète, de l'achat des matières premières jusqu'à la vente du produit fini.

- La firme va enfin diversifier ses activités et s'organiser en grandes divisions (firme multidivisionnelle). L'organisation multidivisionnelle découpe les activités pour les regrouper en sous-ensembles plus homogènes ce qui renforce l'efficacité de la grande firme indépendamment des avantages liés au pouvoir de marché.

La « main invisible » du marché postulait que les échanges étaient libres et volontaires. Les acteurs, en situation d'information incomplète ne connaissant pas au départ la logique globale du système. La « main visible » des managers repose sur le modèle des ordres non plus spontanés, mais construits et organisés.

Chandler effectuera ensuite une étude comparative concernant les 200 plus grandes entreprises industrielles américaines, allemandes et anglaises sur un siècle²³. Il attribuera la supériorité des performances des premières à la réunion de trois capacités plus développées aux États-Unis qu'ailleurs : le développement de la production de masse, la construction de réseaux de distribution performants et le professionnalisme des méthodes de gestion des organisations de grande dimension.

L'analyse de Chandler est celle d'un historien confronté à la naissance de la grande firme comme organisation visant à coordonner des flux de biens et de services et qui alloue simultanément des ressources financières à côté des règles du marché. C'est la période au cours de laquelle la grande firme devient, face à l'État, une véritable « institution » et pour ses opposants une menace pour la démocratie.

Les firmes qui structurent le capitalisme financiarisé d'aujourd'hui ne fonctionnent plus selon la dynamique imprimée à la production et aux marchés depuis la seconde moitié du XIX^e siècle, mais toutefois l'œuvre de Chandler est indispensable pour comprendre le démarrage du capitalisme organisé.

Cet auteur a su restituer l'épaisseur productive et organisationnelle de la firme (entité administrative) ainsi que sa dimension « institutionnelle ». La firme est en effet une « entité légale » (*legal entity*) qui peut par conséquent signer des contrats avec les fournisseurs, les distributeurs, les employés, voire les clients. Mais elle est aussi un *pool* (groupe) de ressources physiques, de savoir-faire acquis et de capital argent.

Cependant, le poids de l'organisation du travail de nombre de salariés tels les « employés » par exemple et leur degré de motivation sur l'efficacité des entreprises ne sont pas pris en compte. Le modèle hiérarchique (modèle H) qui sépare les opérations de conception et d'exécution et qui mise sur les gains tirés de la spécialisation n'est pas interrogé. Or, il existe d'autres types possibles de modes de coordination et de prises de décision dans les entreprises. Outre la non-distinction des finalités distinctes de l'entreprise et de la société, Chandler élude ainsi un certain nombre de dimensions essentielles concernant la question du pouvoir dans l'entreprise.

Évolutionnisme et théorie des conventions

Comme l'ont indiqué Benjamin Coriat et Giovanni Dosi, le programme évolutionniste trouve son origine à la fin des années 1960²⁴. Les hypothèses néoclassiques concernant la rationalité et l'équilibre sont remises en question.

Les travaux se focalisent sur la dynamique économique engendrée par le progrès technique et par les processus permanents d'innovation.

La conception de la « firme évolutionniste » accorde une place centrale aux mécanismes « cognitifs ». Les agents forgent leurs représentations du monde en s'appuyant sur une base collective de connaissances (règles, codes, langages...). Ils construisent leurs comportements dans le cadre d'apprentissages et d'interactions ou encore de « routines » (programme). La performance organisationnelle dépend des formes de coordination que les individus mettent en place en interprétant et en répondant aux messages reçus.

La notion de « compétences » tient une place centrale qui est directement liée aux aspects stratégiques de la firme. Celle-ci sélectionne les compétences qui lui donnent un avantage soutenable au regard de la concurrence sur la base des connaissances déjà acquises dans la résolution des problèmes. Ses compétences accumulées et ses capacités d'apprentissage la conduisent cependant vers des trajectoires différenciées. Les apprentissages mis en œuvre et les routines (statiques ou orientés vers de nouveaux apprentissages) font partie des compétences organisationnelles qui distinguent les firmes performantes des autres.

Chaque firme possède son actif spécifique et sa compétence principale (conception de tel ou tel produit complexe) ainsi qu'un certain nombre d'actifs spécifiques secondaires en complément des actifs principaux. Si les actifs secondaires prennent le pas sur les actifs principaux, la firme s'engage sur un « sentier » différent de celui qui était le sien à l'origine. La firme peut se saisir à l'occasion d'un nouveau marché d'une « opportunité technologique » qui la fera alors bifurquer.

L'enjeu consiste toujours à agencer, à construire, à sélectionner et à entretenir des compétences. La priorité est donc de créer des connaissances qui se cristallisent dans des compétences afin de ne pas se laisser enfermer dans des routines inefficaces.

Il serait possible d'identifier un certain nombre d'exemples concrets montrant, à l'appui de cette approche, que les « compétences » font bien souvent la différence dans la compétition économique y compris dans des secteurs considérés en déclin (textile, habillement, chaussure, etc.). Une société telle que Geox par exemple, spécialisée dans la chaussure en Italie a fait le pari de se centrer sur l'innovation en multipliant les brevets sur un concept de base : la « chaussure qui respire ». L'humidité peut s'échapper mais ne pénètre pas la chaussure. L'expérience accumulée dans le domaine de la fabrication de chaussures, les compétences en matière de design, la main-d'œuvre qualifiée spécifique à cette région ont été autant de facteurs favorables à la création d'un produit singulier, de grand style et techniquement innovant qui traduisent pour le moment la différence avec ses concurrents. Cette société fait cependant fabriquer ses chaussures en Roumanie et en Asie et ne conserve en Italie que le design, la logistique et la gestion. La connaissance, l'innovation et les

compétences jouent bien un rôle essentiel, mais qui reste localisé dans un périmètre national et ne concerne pas véritablement l'ensemble de la firme.

Cette conception du programme évolutionniste dont les références principales sont les propriétés cognitives des agents et les compétences organisationnelles laisse dans l'ombre de nombreuses dimensions en particulier les formes sociales et institutionnelles de la firme. Cette dernière est réduite à une structure organisationnelle qui définit les règles du jeu des agents à l'intérieur de l'organisation. Ces règles ne sont certes pas données une fois pour toutes de manière exogène dans la mesure où elles sont construites par les interactions des individus eux-mêmes. Mais elles ne sont pas analysées comme enjeu de pouvoir entre catégories d'agents ni comme lieu de conflits potentiels d'intérêts divergents. L'ordre politique et institutionnel de la firme est sous-estimé et traduit dans les termes plus feutrés « d'ordre cognitif ».

Le modèle de la firme s'inspirant de la « théorie des conventions » a lui aussi pour objectif affiché de prendre ses distances avec l'économie politique néo-classique dont les trois axiomes de base sont l'autonomie, la rationalité et l'information des individus. Pourtant elle n'y parvient pas, comme nous allons tenter de le montrer.

Dans l'axiomatique conventionnaliste, les agents ne sont pas souverains pour ce qui concerne leurs choix. Ils sont plutôt conduits à s'imiter les uns les autres et à créer un réseau d'interdépendance des comportements²⁵. Une « convention » est un référentiel commun qui n'a pas d'autre raison d'être que d'être adopté comme tel. Elle permet de comprendre comment des décisions s'opèrent dans un contexte d'incertitude qui interdit toute forme de calcul individuel pour établir la situation optimale. Pour passer des contrats, négocier ou opérer des compromis, l'individu fait donc appel à des conventions qui lui donnent la possibilité de calculer et de décider. Il peut aussi tricher, désobéir ou agir contre la convention. Il se déterminera néanmoins toujours par rapport à elle. Le plus libre des agents économiques agit dans le cadre d'un système conventionnel de règles qui donnera du sens à ses actes. Chacun va se conformer à la convention dans la mesure où chacun anticipe l'idée que tout le monde s'y conformera. Pour ne pas avoir à douter d'une situation qui n'existe que par adhésion de tous, chaque individu va préférer la conformité la plus large possible. Sachant qu'une alternative à la convention existante peut être proposée et adoptée, l'existence d'une autre possibilité permet d'introduire une dynamique, c'est-à-dire une perspective d'évolution et de transformation des conventions. Le dispositif conventionnel est à la fois cognitif et collectif. La convention postule que tous les individus agissent selon certains principes et que ceux-ci sont partagés par tous.

Selon Pierre-Yves Gomez, chaque individu se conforme à une convention par conviction. Cette conviction est fondée sur une croyance selon laquelle les autres

individus vont agir d'une certaine façon dans telle ou telle circonstance donnée²⁶.

L'existence et la pérennité des conventions dépendent de leur capacité à être convaincantes.

Dans cette perspective, la firme est confrontée en permanence à des problèmes d'incertitude. Le cas du contrat de travail se révèle significatif car celui-ci ne résume pas précisément la convention de l'effort à produire. Aucun contrat ne pourra décrire le contenu de l'effort à produire en fonction de situations de travail évolutives et de circonstances imprévisibles. Chaque individu va donc agir par mimétisme en fonction du comportement attendu des autres. L'équipe de travail que constitue une équipe de déménageurs par exemple inscrit son action dans le cadre d'un référentiel comprenant des pratiques, des routines, des règles, des discours, des sanctions, des structures hiérarchiques, des compétences. La cohérence du travail de l'équipe est assurée par les règles qui définissent le cadre de l'implication et de l'effort à effectuer.

La firme se conçoit alors comme une « convention d'effort », convention qui définit, dirige et évalue et par conséquent structure l'effort des acteurs dans la réalisation d'un objectif appréhendé comme commun.

Ainsi, s'il existe une conviction partagée selon laquelle il est indispensable de « maximiser le profit » de la firme, la valorisation exclusive de cet indicateur sera réellement la finalité de l'entreprise et les agents trouveront normal d'y participer.

Si les salariés acceptent comme une nécessité logique l'existence d'un régime de propriété qui fait de la firme la propriété privée de certains acteurs, alors ils acceptent que le profit soit la mesure finale de leurs efforts.

La théorie des conventions ne se positionne donc pas sur les règles du jeu qui produisent et reproduisent la firme (profit ou autre indicateur). Les règles économiques, sociales, juridiques de fonctionnement ne sont pas questionnées en elles-mêmes dès lors que les individus les ont adoptées. Nul ne s'étonnera que l'entreprise capitaliste se soit imposée comme la forme « normale » de l'entreprise. L'acceptation (conventionnelle) des droits exorbitants issus de la propriété du capital conduit en effet à la reconnaissance du profit comme mesure ultime de l'efficacité de l'entreprise, ce qui est fondamentalement arbitraire et discutable.

Cette approche postule enfin que la cohérence entre le but (efficacité), le gouvernement (l'organisation normative) et le système de mesure (son efficacité) de la firme devrait être en mesure d'expliquer sa survie ou sa disparition.

Il suffit de rappeler pourtant que les critères de mesure de l'efficacité ne font l'objet ni d'une information ni d'un débat contradictoire au sein de la firme susceptible d'aboutir à des compromis entre salariés, dirigeants et actionnaires, pour dévoiler le caractère très formel de la théorie des conventions dans ce domaine.

La théorie de la régulation : une approche synthétique et critique de la firme

La théorie de la régulation, dont les promoteurs (Michel Aglietta, Robert Boyer, Benjamin Coriat, Alain Lipietz) à la fin des années 1970 sont avant tout des macroéconomistes, ne s'est pas focalisée (à l'exception notable de Benjamin Coriat et ultérieurement de Robert Boyer) en priorité sur l'étude de l'entreprise ou de la firme. Néanmoins la firme comme support microéconomique des régimes d'accumulation n'est pas absente des réflexions.

C'est essentiellement en référence à l'entreprise dite fordienne que cette théorie a été élaborée.

Cette dernière est conçue d'abord comme le lieu d'un antagonisme capital/travail, c'est-à-dire d'un conflit profond d'intérêts entre capitalistes et salariés. Ce conflit a des effets directs sur la répartition des revenus mais aussi sur les modes de formation et de dégagement du surplus. D'où la nécessité pour les directions de contrôler les opérations de travail sous contrainte d'une économie de temps. L'organisation du travail est structurée par des méthodes issues du « *Scientific management* » qui permettent d'extraire les gains de productivité en étroite synergie avec la technologie existante. La firme, intégrée verticalement est construite sur le principe de la recherche permanente d'économies d'échelle. La production en grande série s'appuie largement sur ces dispositifs socio-techniques pour se stabiliser sur la base d'une production de masse. Enfin, la firme fordienne est aussi au sein du salariat le lieu de négociations entre partenaires sociaux. Les gains de productivité s'y partagent et s'y négocient pour se diffuser ensuite à travers les branches. Sachant que le système de relations salariales prend place au cœur du rapport salarial national dans lequel les firmes sont implantées, le bouclage macroéconomique peut alors s'effectuer selon le processus production-consommation de masse.

La force et la cohérence de la théorie de la régulation au regard des approches que nous avons présentées précédemment est tout à fait manifeste même si elle n'a pas directement incorporé un certain nombre d'hypothèses concernant les dimensions cognitives des conduites ou les types de rationalité des agents par exemple.

Elle a néanmoins l'immense mérite de jeter les ponts entre la micro et la macro-économie en soulignant les rapports d'interdépendance qui inscrivent la firme au sein d'un régime d'accumulation spécifique et d'une configuration de formes institutionnelles (formes de la contrainte monétaire, de la concurrence, de l'État, rapport salarial, modalités d'adhésion au régime international)²⁷. Il est ainsi possible de penser l'évolution de la firme fordienne vers la firme post-fordienne dans la mesure où celle-ci est constamment située au cœur d'une histoire et de rapports institutionnels et sociaux qui eux-mêmes se transforment.

Plus récemment, Robert Boyer et Michel Freyssenet²⁸ ont approfondi le concept de « système productif » qui comprend les notions de « politique-produit », « d'organisation productive », et de « relation salariale ».

La politique-produit concerne les marchés et segments de marché visés, la conception des produits offerts et de leur gamme, les objectifs de volume de vente, etc.

L'organisation productive a trait aux méthodes et moyens choisis pour réaliser la politique-produit.

La relation salariale relève des systèmes de recrutement, d'emploi, de qualification et de compétences, de consultation et d'implication des salariés.

Un modèle productif se constitue dès lors que ces trois composantes sont mises en cohérence avec la « stratégie de profit » poursuivie. La stratégie de profit retient les économies d'échelle, la diversité de l'offre qui permet d'élargir la demande, la qualité du produit qui autorise un prix supérieur, l'innovation commercialement pertinente, la flexibilité productive, la réduction des coûts pour dégager une marge suffisante dans tous les cas de figure. Les acteurs de la firme (actionnaires, dirigeants, salariés, syndicats et fournisseurs) doivent trouver un compromis durable de gouvernement sur les moyens employés pour mettre en œuvre la stratégie choisie dans le cadre du « mode de croissance » (forme de distribution du revenu et source principale de celui-ci) qui prévaut.

L'enjeu est donc de rendre compatible le compromis de gouvernement avec la stratégie de profit en trouvant les moyens qui conviennent à l'ensemble des agents. Le modèle productif peut se modifier dès que le contenu du compromis de gouvernement se transforme. En revanche, si les moyens ne sont pas acceptés par tous, le modèle productif peut devenir alors une configuration socioproductive incohérente qui remet en question la pérennité de la firme en n'assurant plus sa profitabilité.

La théorie de la régulation est donc une théorie évolutive qui ne fait pas l'impasse sur l'ordre socio-productif, organisationnel et politique de la firme.

La recherche de variantes nationales de ces firmes à travers des modèles productifs différents en particulier dans l'automobile (modèles fordien, woolardien, sloanien...) conduit en priorité les régulationnistes à styliser et à produire des idéaux types dans le cadre d'un paradigme qui demeure très puissant.

La nécessité s'impose pourtant d'interroger à nouveau les finalités de la firme afin d'en saisir les différentes logiques selon que l'on appréhende la forme institutionnelle (structure juridique s'incarnant dans la société) ou le système de production et de distribution de biens et services (l'entreprise).

Les modèles économiques de l'entreprise en débat

Pour l'essentiel, les nouvelles théories économiques de la firme (en particulier les théories des droits de propriété et de l'agence et la théorie des coûts de

transaction) conçoivent l'entreprise comme un réseau de contrats dont le cœur est la « relation d'emploi²⁹ ». Il s'agit toujours de maximiser le profit en cherchant les formes d'organisation les plus efficaces pour gérer à la fois les motivations et les conflits. Les conflits entre employeurs et salariés sont reconnus mais c'est à la « relation d'autorité » de trouver les formes d'organisation les plus adaptées pour régler les éventuels problèmes de comportement opportuniste. La relation d'autorité est admise comme allant de soi car il est postulé que les parties en présence, employeurs et employés, l'ont volontairement choisie.

Comme on peut le constater, la négation de l'histoire est une limite forte de ces approches. On sait en effet que la relation d'autorité a été de fait imposée par les groupes dont elle servait les intérêts alors que la plus grande partie du salariat n'était pas prête à l'accepter sous une forme aussi consensuelle.

Ainsi, la réalité historique ne correspond nullement aux démarches logiques et déductives proposées.

Qu'en est-il des concepts « d'organisation » et « d'institution » (droits juridiques de propriété fondant le système légal) qui sont avancés par ces nouvelles théories de la firme ?

Les théories économiques de la firme font effectivement référence assez explicitement au concept « d'organisation ». Des agents multiples aux intérêts qui ne convergent pas systématiquement doivent se coordonner. Le système hiérarchique fondé sur la relation d'autorité veille donc à rendre compatible coordination et ajustement des décisions.

Mais une autre dimension fondamentale de la firme demande à être prise en compte, à savoir le statut juridique qui s'exprime par des droits de propriété. Ce sont ces droits qui seront les vecteurs de la formation et du partage du surplus entre tous les acteurs. De même, les règles du jeu qui structurent la formation des conventions institutionnelles, les conditions de passage de contrats validés ou non font appel à ce que Benjamin Coriat et Olivier Weinstein après Chandler désigne sous le terme de « système légal » lequel autorise ou sanctionne les décisions des agents³⁰. La firme est donc également une « institution » obéissant à des déterminations juridiques, sociales et historiques.

Les théories de l'agence et des droits de propriété ont bien mentionné l'existence de droits juridiques, mais dans une version où ceux-ci ne font que matérialiser des relations bilatérales entre individus comme si le droit du travail et le droit des sociétés disposaient du même poids et des mêmes prérogatives.

Il semble que seule l'approche régulationniste (et dans une moindre mesure l'analyse de l'historien Chandler) ait à ce jour intégré la dimension institutionnelle dans une perspective dynamique à la fois coopérative et conflictuelle.

Aucune théorie économique ne s'est penchée en revanche sur l'analyse de deux finalités pourtant distinctes de la firme : produire des biens et des services et « faire du profit ».

Ne pas opérer cette distinction fondamentale revient pourtant à télescoper les règles et les choix qui s'opèrent dans des espaces d'action différents (socio-productif, économique et financier).

Pour définir la firme, il est en effet indispensable de revenir à la distinction entre deux entités qui ne se confondent pas, « l'entreprise » et la « société » dont les finalités ne sont pas identiques.

Il est alors possible de décliner cette distinction en trois systèmes qui relient le monde du travail et de la production au monde économique et financier :

- Le système de travail et de production ou la « combinatoire productive ». C'est le lieu de la combinaison des moyens humains et techniques afin de produire des biens et des services à destination des clients et des utilisateurs. La conception, la fabrication, l'approvisionnement et la vente rythme la vie et le temps de l'entreprise. Il faut souligner que la plupart des instruments de gestion et des ratios couramment utilisés pour évaluer la performance du travail et de l'entreprise relèvent du niveau financier et sont donc inadéquats pour un tel usage.

- Le système de coordination de l'organisation a pour objectif de dynamiser et de stabiliser le système de travail et de production. Il développe les principes de l'action coordonnée entre agents et groupes dotés de savoirs et de capitaux (économique, culturel, social) différents. L'action hiérarchisée à ce niveau est à la fois coopérative et conflictuelle. Le management déploie les compétences et les fonctions dans le cadre d'une autorité qui lui a été déléguée par le système institutionnel.

Ces deux premiers niveaux constituent l'entité « entreprise » dont la finalité est de produire des biens et des services de façon organisée.

- Le système institutionnel relève d'un droit de propriété spécifique, c'est-à-dire d'une forme juridique, la « société », qui règle l'expression sociale et politique des deux autres systèmes. Le terme « institution » n'est plus réservé à l'entreprise mais à la « société » au sens juridique du terme. C'est sous l'égide de cette entité que sont prises les grandes décisions stratégiques ayant trait aux choix d'investissement ou à la rémunération des capitaux par exemple (niveau financier). Le système institutionnel positionne donc la société au cœur d'un cadre légal et historique dans lequel les agents établissent les règles et les pratiques propres à un système productif donné (relations avec les banques, l'État, le système d'enseignement et de recherche...).

Ces différents systèmes, bien que possédant une certaine autonomie sont néanmoins hiérarchisés. Les droits de propriété qui sont conférés à la société lui donnent un pouvoir manifeste sur le système de travail et de production et sur le système de coordination de l'organisation. Les deux systèmes dépendants (travail et production, système de coordination) disposent d'une dynamique propre dont l'autonomie reste tout à fait relative. Le pouvoir sur le montant des salaires ou sur les choix de localisation des activités par exemple trouve son

fondement dans le système institutionnel. Ce sont les propriétaires, les actionnaires principaux ou les managers auxquels ce pouvoir a été délégué qui prennent ces décisions et non les salariés, ouvriers ou cadres techniques. Bien entendu, le rapport de force qui appuie toute négociation entre catégories d'agents de la firme pèse dans l'issue du compromis. Mais les formes d'action des agents ne se déploient pas dans le même espace car les niveaux de pouvoir sont hiérarchisés. Les actionnaires, les propriétaires et les directions vers lesquelles le pouvoir a été transféré agissent dans le cadre des règles dérivées et dépendantes de la société au sens juridique. L'action des salariés se déploie dans l'espace productif de l'entreprise même si leur activité est placée sous la dépendance de la société (*cf.* chapitre III).

Dès lors que la distinction entre le monde de l'entreprise et de la société aura été effectuée, il sera possible de situer le niveau des règles d'action dans le champ de la firme. Cela permettra de cerner le sens et la portée des formes de coordination, des routines, des conventions, des coopérations, des compétences et même des conflits.

La définition et la mesure de l'efficacité productive, financière ou sociale sont également tributaires de cette distinction car l'évaluation des performances dépend des critères utilisés et des acteurs qui évaluent.

Les combinaisons productives, économiques, financières et sociales sont en effet le produit d'une histoire au cours de laquelle des règles ont été construites pour entreprendre ou pour vendre le temps et la capacité de travail dans le cadre du salariat.

Or, globalement, les théories économiques n'interrogent pas les fondements juridiques et historiques de la « firme » (qui est à la fois une entreprise et une société) et par conséquent l'origine de l'organisation des pouvoirs. Elles contribuent par là même à imposer le cadre légitime et arbitraire des principes de vision et de division du monde économique et social. L'enjeu est donc d'aboutir à une re-formulation cohérente de la « firme » qui propose d'autres principes de vision pour l'analyse et pour l'action.

Les sociologies de l'entreprise et des organisations sont-elles parvenues à proposer une meilleure compréhension de la firme afin d'appréhender à la fois les règles du jeu et les comportements des agents sociaux ?

NOTES

1. R. Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, Édition critique d'après l'édition originale de 1755, par Alfred Sauvy et autres, I.N.E.D., 1952.
2. J.-B. Say, *Œuvres diverses*, Paris, Guillaumin, 1848.
3. J. Fericelli et C. Jessua, « L'entreprise dans l'évolution de la pensée économique », *Connaissance de l'entreprise*, n° 1, L'entreprise, février 1983, p. 34-49.

4. A. Marshall, *Principes d'économie d'entreprise*, édition française, Paris, Gamma, 1896, p. 493.
5. A. Marshall, *op. cit.*, p. 495.
6. E. Balibar, « Marx et l'entreprise », *Politique aujourd'hui*, n° 5, juillet-août 1984, p. 24-32.
7. K. Marx, *Le Capital*, tome 2, Livre III, 1970, p. 52-53.
8. K. Marx, *op. cit.*, p. 129.
9. K. Marx, *op. cit.*, p. 130.
10. J. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935.
11. Le lecteur qui ne souhaite pas prendre connaissance des théories économiques et des débats académiques concernant l'entreprise peut aller directement consulter la fin de ce chapitre intitulé : les modèles économiques de l'entreprise en débat.
12. R. Coase, The Nature of the Firm, *Économica*, November 1937. Traduction française « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, hiver 1987, p. 386-405.
13. O. E. Williamson (Entretien avec), *Sciences humaines*, n° 79, janvier 1998.
14. O. E. Williamson, *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975.
15. A. Alchian, « Property Rights », in J. Eatwell, M. Milgate et P. Newman (éd), *The new Palgrave : A Dictionary in Economics*.
16. A. Alchian et H. Demetz, « Production, information costs and economic organization », *American Economic Review*, vol. 62, 1972.
17. E. G. Furubotn et S. Pejovich, « Property Rights and Economic Theory », *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n° 4, 1972.
18. M. C. Jensen et W. H. Meckling, « Theory of the firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 1976.
19. W. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Macmillan, 1959.
20. R. Cyert et J. March, *A behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-hall, 1963.
21. H. Liebenstein, *Beyond Economic Man*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1976.
22. A. D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapter in the history of the Industrial Enterprise*, Cambridge : the M.I.T. Press, 1962. Traduction française : *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1972.
23. A. D. Chandler, *Scale and Scop, The Dynamics of industrial capitalism*, Cambridge, Mass, The Belknap Press of Harvard University Press, 1992.
24. B. Coriat et G. Dosi, « Évolutionnisme et régulation : différences et convergences », in *Théorie de la régulation : l'état des savoirs* (sous la direction de R. Boyer et d'Y. Saillard), Paris, La Découverte, 2002, p. 500-510.
25. P.-Y. Gomez, *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1996.
26. *Ibid.*
27. R. Boyer, *La théorie de la régulation, une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986.
28. R. Boyer et M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Repères, Paris, La Découverte, 2000.
29. H. Gabrié et J.-L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise, L'approche institutionnelle*, *Économica*, 1994.
30. B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française, Le livre de poche, 1995.

Chapitre 5

L'entreprise et les sociologues

Pour la sociologie des organisations et de l'entreprise, l'objectif des analyses reste prioritairement celui des jeux d'acteurs et des règles d'action qui se cristallisent dans des enjeux de pouvoir, d'identité, de culture ou d'innovation. Il est le plus souvent question de changement, d'apprentissage, de contrôle ou de régulation sans que ces notions soient référées à un système possédant une finalité économique et productive précise (sinon la recherche du profit, juxtaposée à la mise en évidence de facteurs plus identitaires ou symboliques).

La sociologie de l'entreprise présente souvent cette dernière comme une « organisation » ou encore comme une « institution ». Dans le premier cas, l'entreprise est perçue sous la forme de processus et de jeux d'acteurs ; dans le second, c'est sa lisibilité sociétale qui lui donne toute sa cohérence compte tenu de son rôle d'institution centrale de la société porteuse de reconnaissance et de redéfinition des identités collectives.

Le caractère artificiel de ce découpage s'explique par le cloisonnement disciplinaire qui déconnecte la sociologie de l'entreprise de sa stratégie, de sa gestion et de son économie. L'omission de la question essentielle de la finalité de l'entreprise est également l'un des impensés de cette sociologie qui isole et sépare les facteurs productifs, sociaux, économiques et politiques. Si le terme d'organisation se comprend aisément, celui d'institution n'est jamais réellement clarifié et relève d'une acception trop large ou trop étroite pour être vraiment explicative.

De manière un peu plus précise, l'entreprise est appréhendée comme « *un ensemble articulé de trois sous-systèmes autonomes : le système productif, le système organisationnel, le système institutionnel, en interaction étroite avec un écosystème, l'environnement de l'entreprise (...). Ces trois systèmes ne sont pas hiérarchisés. Aucun ne commande les autres. En revanche, ils se correspondent, s'ajustent, assurent le couplage des deux autres*¹. »

Nous faisons au contraire l'hypothèse selon laquelle les différents mondes de l'entreprise sont hiérarchisés selon des règles sociales et économiques et des niveaux d'action (stratégique, tactique et opérationnel) interdépendants même si chacun d'eux possède une certaine autonomie (*cf.* chapitre III).

Nous faisons également l'hypothèse selon laquelle il faut que soient connues la finalité et la stratégie d'une organisation pour que le comportement des « acteurs » soit compris et analysable.

Nous montrerons que la sociologie des organisations et plus récemment de l'entreprise s'est focalisée sur des espaces d'action déconnectés des finalités et des pouvoirs stratégiques qui définissent les règles du jeu économique et social. Le « social » et l'« organisationnel » sont réduits à des jeux d'interactions réglées ou dérégées. Dans le cadre de cette approche qui ne retient pas l'importance de l'organisation verticale des pouvoirs, tous les acteurs sont censés disposer de réelles marges de manœuvre et l'employé le plus humble devrait être en mesure de décider en dernier ressort de rester maître de son destin. De fait, pour de nombreux sociologues des organisations, un responsable des ressources humaines ne se verra pas reconnaître un pouvoir plus significatif que celui du magasinier à qui seront pourtant confiées des tâches nettement moins stratégiques. C'est par conséquent « l'interaction », les relations entre acteurs et leur influence réciproque qui jouent un rôle déterminant dans l'explication des faits sociaux.

Rappelons que le niveau des « opérations de travail » dont il est question ici, est généralement étudié par les sociologues du travail et des organisations, les ergonomes voire les médecins du travail qui, non préoccupés directement par les questions de calcul de productivité et plus largement par les problèmes de « l'efficacité productive », restent souvent enfermés dans la sphère du « travail concret » conçue comme déconnectée des enjeux économiques et de gestion. Dès lors, le risque n'est-il pas de réduire l'analyse du travail à des « jeux de pouvoir » ou à des formes de « coopération » abstraites et purement formelles car décontextualisées du champ pertinent qui oriente l'action ?

Il est vrai que des interactions existent bien dans n'importe quel type d'organisation. Il y a toujours de la coopération entre acteurs à un moment donné dans le cadre de relations horizontales. De ce point de vue, la sociologie des organisations a produit des analyses instructives sur ces formes de coopération. Mais ces analyses ne sont pas suffisantes dans la mesure où elles sous-estiment le poids des règles sociales, économiques et juridiques qui confèrent à certains agents (direction générale, directeurs de la production ou des méthodes, directeur des ressources humaines, directeurs financiers...) le pouvoir de définir ou de légitimer les grandes orientations de l'organisation du travail et de l'entreprise. Certes, le pouvoir d'une direction n'enlève pas les marges d'autonomie des individus et des groupes ; encore faut-il préciser la différence d'enjeux (stratégiques, tactiques et opérationnels) auxquels les uns et les autres sont confrontés.

Ce sont bien les orientations stratégiques concernant les choix d'investissement, le moment du lancement des nouveaux produits ou les décisions de restructuration qui seront déclinées ensuite par les niveaux tactiques (ingénieurs et cadres) et opérationnels (ouvriers et employés). À chaque niveau de pouvoir, des règles et des outils sont utilisés pour répondre à des enjeux de rentabilité, de compétitivité et de productivité. Sachant que la notion d'efficacité à chaque niveau de pouvoir n'est jamais univoque mais plurielle et que les choix des performances productives, financières et sociales sont variables et ouverts, les théories sociologiques des organisations et des entreprises restent le plus souvent des théories formelles de l'action car non articulées à ces enjeux de performance. Elles opèrent dans des espaces qui semblent horizontaux et juxtaposés alors que ce sont des mondes sociaux fondamentalement interdépendants et hiérarchisés. Il manque donc une réelle analyse de la portée et de la limite des actions engagées dans un champ de pouvoir donné. Il n'est pas surprenant que chez un certain nombre de sociologues, tout devienne « changement » et que toute action soit supposée être la marque distinctive d'un pouvoir. Pourtant, à l'heure de la mondialisation financière, des restructurations et des délocalisations industrielles, ces théories ne sont plus à même de donner des repères et des outils aux agents qui subissent frontalement les processus de modernisation ou qui sont simplement inquiets pour l'avenir de leur travail et de leur entreprise. L'entreprise vue par la sociologie des organisations se réduit à ses formes de « régulations sociales internes ». De plus, elle est contingente à une époque, celle des Trente Glorieuses durant laquelle les risques de menaces externes (crise économique, licenciements, etc.) restent encore mineurs.

La genèse de la sociologie des organisations

Il faut revenir à Max Weber (1864-1920) et à la notion de bureaucratie pour comprendre l'origine des conceptions qui ont été reprises et travaillées par la sociologie des organisations.

Le concept de bureaucratie est synonyme de rationalisation et ne possède pas encore le sens moderne de lourdeur et de lenteur.

Weber distingue trois grandes formes de domination qui permettent de gouverner en imposant une autorité qui soit reconnue comme légitime. La domination à caractère rationnel-légal, la domination à caractère traditionnel et la domination à caractère charismatique sont ces trois modèles. C'est la première qui retient l'attention du sociologue en raison de son rapprochement avec les formes de l'administration de son époque. La domination à caractère rationnel-légal est fondée sur le droit conçu comme un ensemble de règles abstraites mais susceptibles d'être appliquées à des cas particuliers. Elle est impersonnelle car la soumission ne s'effectue pas vis-à-vis d'une personne mais à l'égard du droit ou du règlement. Elle est organisée selon une hiérarchie de fonctions impliquant un contrôle du niveau supérieur vis-à-vis du niveau

inférieur tout en permettant aux subordonnés d'obtenir des recours. Cette autorité s'appuie sur les compétences des agents qui exercent des fonctions. Elle suppose que la fonction et la personne ne soient pas confondues mais qu'il existe bien une séparation entre l'une et l'autre.

Weber décrit également deux autres formes de domination ou d'autorité. La domination à caractère traditionnel qui repose sur une relation personnalisée dans laquelle l'obéissance est fondée sur le respect et sur la protection accordée par le détenteur de l'autorité. La domination à caractère charismatique enfin qui s'appuie sur les qualités exemplaires d'une personne et sur la reconnaissance de son caractère sacré ou hors du commun.

Ces trois formes d'autorité ne se retrouvent pas en totalité dans la réalité empirique. Ce sont des types-idéaux, c'est-à-dire des constructions de la pensée élaborées comme des épures du réel et recomposées à partir de fragments de celui-ci. L'idéal-type est un moyen d'appréhender un phénomène social en établissant des comparaisons et en mesurant les écarts entre le modèle et sa réalité. Au cœur de cette réalité, les trois modèles de domination peuvent cohabiter, mais dans des proportions différentes. L'autorité à caractère charismatique peut se retrouver également dans une organisation à caractère rationnel-légal par exemple.

Ainsi Weber illustrera l'idéal-type de la domination rationnelle-légale par une forme empirique : la direction administrative bureaucratique. Cette dernière présente une organisation rationnelle qui est conforme à l'exigence réglementaire et qui est prévisible tout en offrant une grande précision technique. Selon Weber, la bureaucratie est devenue inévitable en raison de l'administration de masse qu'implique la gestion des biens et des personnes. Mais s'il insiste sur les modes de rationalisation qui sont les caractéristiques de son époque, Weber ne va pas s'attacher à l'examen du fonctionnement interne des organisations bureaucratiques. Ce sont les travaux empiriques de sociologues américains tels Robert K. Merton, Alvin W. Gouldner, Philip Selznick ou Peter M. Blau qui s'efforceront d'identifier ensuite les effets pervers, les dysfonctionnements et les contradictions qui sont propre à la bureaucratie.

Merton représentant le courant structuralo-fonctionnaliste de la sociologie américaine reprend la notion d'idéal-type de Weber mais en insistant essentiellement sur les problèmes que rencontre la bureaucratie lorsqu'elle tente d'atteindre les objectifs poursuivis. Certes, les bureaucraties sont très proches de l'idéal-type wébérien mais, paradoxalement, plus elles en sont proches et plus des conséquences imprévues apparaissent qui bloquent voire paralysent l'activité de l'organisation. Autrement dit, le mode d'administration bureaucratique avec ses règles abstraites, sa hiérarchie fonctionnelle et sa relation d'autorité impersonnelle conduit à des effets non souhaitables, voire inverses des objectifs recherchés.

Les agents auxquels est confiée une fonction encadrée par des règles finissent par intérioriser ces règles. Ces « fonctionnaires » doivent être prudents, réagir avec méthode et être disciplinés afin de se conformer aux prescriptions de leur

poste derrière lequel se trouve le public. Or, ces règles peuvent ne plus être adaptées à l'évolution des postes et apparaître comme des fins en soi et non comme des moyens pour atteindre ces fins (répondre aux attentes du public par exemple). De plus, le fait d'appartenir à un groupe crée un esprit de caste qui renforce les rigidités comportementales. Les fonctionnaires et le public s'éloignent en raison des logiques de leurs comportements respectifs. Les fonctionnaires appliquent une règle impersonnelle, générale et universelle alors que le public veut être traité de façon personnalisée et singulière. Les plaintes récurrentes du public sont traitées par le recours à la règle. Or, pour supprimer les plaintes, le contrôle et la réglementation sont renforcés ce qui favorise par là même un accroissement des rigidités dans les comportements. Michel Crozier s'inspirera plus tard de ce type d'analyse pour rendre compte du « phénomène bureaucratique ».

Ainsi, R. K. Merton enrichit l'approche fonctionnaliste avec la mise en évidence des « dysfonctionnements » qui perturbent les ajustements d'un système donné sachant que les fonctions traditionnellement étudiées par la sociologie américaine sont celles qui contribuent à l'adaptation ou à l'ajustement de ce système. Le dysfonctionnement révèle ainsi la résistance du facteur humain que l'on ne peut instrumentaliser mécaniquement.

En 1954, A. W. Gouldner décrira dans une monographie d'une usine de cloisons (la General Gypsum Corporation) la rationalisation des méthodes de production et d'administration industrielle². Il montrera les difficultés de passage d'un mode d'autorité traditionnel vers un mode d'autorité rationnel-légal, question non abordée par Weber. Il montrera également que les dysfonctionnements bureaucratiques sont liés à la non-reconnaissance des modalités qui président à la légitimité et à l'efficacité des réglementations. Selznick, toujours dans le prolongement de Merton, s'appuyant sur le cas d'une agence de développement local (la Tennessee Valley Authority), soulignera que les dysfonctionnements ne s'expliquent pas seulement par l'abondance des règles formelles mais aussi par des alliances et des collusions entre groupes informels œuvrant à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Enfin, l'un des apports de P. Blau dont la recherche publiée en 1955 s'appuie sur deux services publics américains, est de montrer que les membres des organisations savent contourner les règles pour parvenir à remplir les missions qui leur sont confiées³. Les relations interpersonnelles, les normes informelles et le contournement des règles prescrites ne sont pas des comportements d'exception mais relèvent de la logique des systèmes bureaucratiques qui évoluent et se transforment⁴.

L'important, dans tous ces cas de figure ne sont pas les règles en tant que telles, mais ce que vont en faire les agents. Une grande partie de la sociologie des organisations s'est ainsi construite sur l'analyse de la réaction des « acteurs » qui sont perçus comme des sujets actifs dont l'implication est nécessaire pour s'inscrire dans les processus de changement.

Max Weber montrait que la tendance à la rationalisation était une donnée historique de la civilisation occidentale. La sociologie des organisations va s'efforcer de souligner que l'existence d'une rationalité supérieure est une idée discutable dans la mesure où la bonne organisation sera le produit de compromis multiples, de paris ou de jeux de pouvoirs. Certes, les règles existent indique le sociologue; encore faut-il, selon lui, expliquer les raisons de l'adhésion des individus à celles-ci.

Des relations humaines à la « rationalité limitée »

La naissance de la sociologie industrielle américaine se situe quelques années avant la crise de 1929 à Chicago. L'étude conduite durant cinq années à l'atelier *Hawthorne* de la Western Electric Company (usine de fabrication de téléphone à Cicero, Chicago) par Elton Mayo et son équipe tend à montrer que certaines conditions physiques et matérielles de travail n'agissent pas directement sur les individus. Les bons résultats d'un groupe sont davantage liés à la qualité des relations à l'intérieur de celui-ci qu'aux conditions physiques du travail. Il faut donc comprendre d'abord comment les individus ressentent ces conditions physiques et matérielles. Le groupe est devenu une équipe homogène qui possède ses propres objectifs, sa solidarité interne. La satisfaction au travail provient de la forme sociale du groupe au sein duquel la participation et la coopération sont privilégiées.

En 1931, l'équipe de Mayo affine la méthode avec une recherche menée dans un atelier expérimental de connexion de fils électriques. L'anthropologue Warner développe des techniques d'observation auprès de quatorze ouvriers. Ceux-ci sont étudiés par un enquêteur qui analyse leurs interactions quotidiennes avant qu'un autre chercheur ne les interroge. Comme dans l'atelier d'*Hawthorne* il apparaît que les ouvriers sélectionnés et observés sont plus productifs que les autres (l'observation et l'enquête sont valorisantes pour les ouvriers) mais un phénomène nouveau se dégage. À côté de l'organisation formelle prescrite par la direction, les travailleurs mettent au point une organisation informelle plus efficace qui dégage une norme de rendement contrôlée collectivement. Ils se révèlent ainsi capables de limiter leur production volontairement malgré l'existence de primes. Il existe donc des fondements non-économiques à la satisfaction au travail. Elton Mayo indiquera clairement que les employés sont gouvernés par la « logique des sentiments » alors que la direction obéit, selon lui, à une logique de l'efficacité et de la réduction des coûts.

Pour E. Mayo et ses collaborateurs, l'entreprise est un « système social » qui remplit deux fonctions. La première est une fonction technico-économique qui implique de fabriquer un produit en suivant des exigences de coût, d'efficacité technique et de profit. La seconde est une fonction socio-organisationnelle dans laquelle la coopération s'appuie sur les interactions dans les groupes et entre les groupes.

Dans le cadre de ces deux logiques cohabitent d'un côté une organisation informelle fondée sur des relations interpersonnelles où la subjectivité des travailleurs peut s'exprimer et de l'autre une organisation formelle. L'organisation informelle est animée par la « logique des sentiments » portée par des valeurs et des croyances nécessaires à la coopération et à la vie interne des groupes. L'organisation formelle n'est guidée quant à elle que par la recherche d'objectifs économiques.

Contrairement à l'option taylorienne qui percevait de la « flânerie » et du « freinage », l'école des relations humaines montre qu'il y a des « résistances au changement » et que les actions informelles attaquées frontalement par Taylor deviennent des instruments de compréhension, voire de gestion des comportements dans l'entreprise⁵.

Cette conception de l'organisation appréhendée dans une perspective psychosociologique laisse cependant tout le pouvoir aux dirigeants les plus qualifiés qui devront assurer l'équilibre du système social de l'entreprise. Cet équilibre, à l'intérieur duquel l'atelier et l'usine apparaissent comme relativement autonomes par rapport à l'environnement, devra être gouverné par des managers formés à la sociologie dans les *business schools*, car ce sont eux qui seront les plus à même de structurer logique des sentiments et logique de l'efficacité.

Ce courant d'analyse a été maintes fois remis en question en raison de ses limites et de son conservatisme manifeste (absence de critiques à l'égard des directions, absence de prise en compte des formes d'organisations collectives telles que les syndicats, psychologisation excessive des rapports sociaux, etc.). Néanmoins, l'étude des relations dans les petits groupes qui ouvre sur une psychosociologie de l'entreprise marque aussi, avec la distinction entre organisation formelle et informelle l'un des fondements de la sociologie des organisations. Cette sociologie se distinguera cependant de l'approche plus managériale des experts et consultants en « ressources humaines » qui se développera plus tard même si elles se réfèrent toutes deux au courant des « relations humaines ».

Partant de l'hypothèse selon laquelle les individus ne sont pas en mesure d'évaluer et de classer toutes les conséquences des actions qui découlent de leurs choix, Herbert Simon et James March mettent en lumière dans un important ouvrage en 1958, *Organizations*, l'idée selon laquelle les dirigeants ne visent pas la maximisation d'une grandeur mais cherchent la voie la plus satisfaisante en fonction d'une pluralité d'objectifs et de contraintes compte tenu des limites de leurs informations (*cf.* chapitre IV). Dans les organisations comme dans la vie économique les acteurs sociaux ne recherchent pas la solution optimale car ils ne peuvent étaler devant eux l'éventail complet des choix offerts. Ils s'arrêtent donc à la première solution satisfaisante. Les deux auteurs recourent à la notion de « rationalité limitée » pour expliquer les choix opérés et les décisions prises sous la contrainte des limites propres à l'être humain. Les membres de l'organisation sont dotés de capacités cognitives par conséquent limitées. Ils agissent, rappé-

lons-le, dans des organisations qui font appel à des « répertoires de programmes d'action » permettant de traiter une gamme variée de situations. Ces répertoires organisent le traitement des opérations concrètes mais laissent des marges d'action pour les membres des organisations.

On pourra constater cependant que le courant des « relations humaines », tout comme celui inauguré par March et Simon qui est fondé sur une psychologie plus complexe des mécanismes cognitifs, aboutissent à opposer le monde rationnel de l'économie et le monde incertain et imprévisible du comportement empirique des agents dont la rationalité est « limitée ». D'un côté un monde formel et rigoureux, défini par des règles et par des organisateurs, de l'autre un monde informel, secret, porté par des sentiments et des valeurs. D'un côté les décisions des managers, dont la rationalité est limitée mais non discutable, de l'autre des agents qui exécutent et qui peuvent tout au plus transgresser les règles en organisant leur micro-autonomie dans la sphère du travail. L'esprit humain est certes génériquement limité comme l'a montré H. Simon, mais c'est aussi comme le souligne Pierre Bourdieu « *parce qu'il est socialement structuré, déterminé et, pourtant borné*⁶ ». Ce qui pose sous une autre forme la question de la construction asymétrique des pouvoirs selon la place occupée, qui tient aux ressources et au capital de chaque agent, dans la hiérarchie des organisations. De plus, si les thèses de Simon remettent en question les hypothèses simplistes des agents maximisant une fonction dans un univers certain et si elles s'intéressent « au processus de prise de décision au sein des organisations économiques », elles ne questionnent pas les finalités de ces organisations mais essentiellement l'univers « complexe », mal connu et « incertain » au sein duquel elles opèrent. De même, James G. March qui qualifiera plus tard l'entreprise de « coalition politique » dont les objectifs sont le fruit de négociations entre actionnaires, fournisseurs, clients, personnel, syndicats, s'inscrira lui-même toujours dans une approche de type actionnaliste (action collective, coopération, procédures de négociation) n'attribuant pas de finalité spécifique à cette structure.

L'analyse stratégique

Michel Crozier est l'un des premiers à avoir importé les travaux américains de sociologie des organisations. Avec le *Phénomène bureaucratique* publié en 1964, l'auteur met l'accent sur les relations de pouvoirs qui se développent dans les organisations. Une organisation bureaucratique est une organisation qui ne parvient pas à corriger ses erreurs. S'appuyant sur des observations dans l'administration des chèques postaux et à la SEITA (Société d'exploitation industrielle des tabacs et des allumettes), il montre que la rigidité des routines de l'organisation provoque de mauvais résultats et mécontente les individus. Le fonctionnement de règles impersonnelles génère des « cercles vicieux bureaucratiques » car ces règles ne parviennent jamais à tout prévoir. Leur nombre engendre des contradictions mais également des « zones d'incertitude ». Les

membres de l'organisation vont alors chercher à contrôler ces zones d'incertitude afin d'accroître leur pouvoir. Lorsqu'ils réussissent, de nouvelles relations s'établissent qui engendrent frustrations et mécontentement chez ceux qui les subissent. Ces derniers seront conduits à faire pression pour que soit mis en place de nouvelles règles impersonnelles susceptibles d'encadrer les sources d'incertitude qui ont été identifiées. Les nouvelles règles construites se combinent avec les anciennes et de leur confrontation naissent de nouvelles sources d'incertitude dont vont s'emparer les acteurs ou les groupes d'acteurs.

Les traits constitutifs du système bureaucratique sont la centralisation des décisions, l'isolement de chaque catégorie hiérarchique, le développement des règles impersonnelles et la pression sur l'individu ainsi que le développement des relations de pouvoir parallèles.

Avec *L'acteur et le système* publié en 1977, Michel Crozier et Erhard Friedberg poursuivent leur analyse pour constituer la première version théorique de « L'analyse stratégique ». Selon eux, les acteurs disposent toujours de marges de liberté quelles que soient les contraintes de l'organisation. Ils sont toujours des sujets actifs qui adaptent leur comportement en fonction du contexte, des opportunités et du comportement des autres acteurs. Ils saisissent des opportunités pour améliorer leur situation mais peuvent aussi maintenir et élargir leur marge de manœuvre et donc leur capacité d'action. Certes, il y a des contraintes mais également et surtout des zones d'incertitude. L'un des objectifs des acteurs est d'acquérir du pouvoir sur les autres acteurs.

L'organisation à laquelle il sera souvent fait référence est un construit d'action collective dans lequel il existe de la coopération et donc de l'intégration. Les « acteurs » sont déclarés autonomes et le concept de « jeu » qui concilie liberté et contrainte semble préférable à celui de structure ou de rôle dans lesquels sont traditionnellement enfermés les individus. L'organisation n'est pas simplement le produit de l'adaptation des individus mais plutôt le résultat d'un ensemble de « jeux » auxquels ils participent.

Si le système structure le jeu, il résulte aussi des stratégies d'acteurs en interaction. Lorsque les interrelations sont provisoirement stabilisées afin de résoudre concrètement des problèmes de travail, le système qui en résulte est appelé « système d'action concret ». Les auteurs désigneront ainsi un phénomène vérifiable empiriquement que peut et doit construire le sociologue pour appréhender correctement le phénomène étudié. Ce jeu organisé et mouvant de rapports de pouvoir sera caractérisé précisément par les auteurs « *comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeu relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux*⁷ ».

Si cette analyse a contribué à renouveler la sociologie des organisations à partir de la notion de « relations » et de « pouvoir », elle a fait nettement abstrac-

tion des origines et des déterminants de l'inégalité dans ces relations de pouvoir comme l'indique Jean-Pierre Durand⁸.

Dans un système hiérarchisé par exemple, les agents ne disposent pas de ressources égales dans la mesure où leur possibilité d'action est toujours médiatisée par une distribution inégale de pouvoir et de légitimité pour l'exercer. En fait, pour la sociologie des organisations, tous les espaces d'action se valent et tous les individus sont « acteurs ». Cette sous-estimation de la nature hiérarchisée des règles de l'action sociale se double d'une occultation du champ de la gestion et de l'économie qui ne peut en aucun cas comme nous le verrons se réduire à de « l'organisationnel ».

L'organisation comme problème et comme solution

Dans un ouvrage publié en 1993, *Le Pouvoir et la Règle*, E. Friedberg souhaite montrer que la gestion d'une organisation avec son environnement et les réponses qui y sont apportées en termes de choix structurels ne sont pas le résultat des évaluations et décisions des seuls dirigeants ou de « coalition dominantes ». Selon lui, la réponse engagerait bien l'ensemble des acteurs.

« Elle est, au contraire, le résultat de la façon dont tous les individus et groupes qui composent l'organisation tout entière, du haut en bas de la hiérarchie, perçoivent et analysent les opportunités et contraintes existant "objectivement" dans l'environnement et décident de les intégrer à leur comportement⁹. »

L'auteur ne distingue donc pas les niveaux de pouvoir qui engagent l'avenir de l'organisation. Dans le cas d'une entreprise positionnée sur un marché, cela signifie que le pouvoir serait dilué dans une myriade d'individus et de groupes qui auraient des capacités sensiblement équivalentes. L'agent, dont la règle d'action se situe au niveau des opérations de travail simples (manutentionnaire, opérateur peu qualifié) et celui qui engage les choix d'investissement sur des produits nouveaux et sur des marchés émergents disposeraient de pouvoirs quasiment analogues. Or, l'observation quotidienne du monde des entreprises montre que celui ou ceux qui possèdent un rôle stratégique engagent le plus souvent (par leur réussite ou leurs erreurs) l'avenir des opérateurs et de tous ceux qui n'ont pas accès à une vision la plus large possible des processus de décision. En réalité, l'opérateur a bien entendu une fonction essentielle comme producteur de valeur, mais cette fonction reste dissociée des procédures stratégiques compte tenu de ce que sont les relations verticales de pouvoir dans l'entreprise (et dans la société des détenteurs de capitaux) et de ce qu'est le régime actuel du pouvoir fondé sur une certaine division du travail et du droit de propriété.

Autre exemple d'analyse emprunté à l'ouvrage d'E. Friedberg :

« Le pouvoir se trouve dans les structures préexistantes de l'espace d'action ou plutôt dans l'asymétrie des ressources que les acteurs peuvent tirer de celles-ci pour

mener leurs transactions (mais) aucun acteur ne "stocke" le pouvoir, même si celui-ci existe bien dans les structures. Il l'exerce en tirant sur les ressources toujours asymétriques que les structures d'un contexte d'action mettent à sa disposition; c'est en l'exerçant qu'il lui donne sa réalité et son efficacité, et c'est seulement ainsi qu'il traduit cette asymétrie de ressources en action sociale¹⁰. »

Si tout rapport de négociation est asymétrique et conjoncturel, il est donc tentant comme le fait justement remarquer Jean Lojkin de mettre sur le même plan le syndicaliste déclenchant une grève (et qui prend du pouvoir momentanément) et le pouvoir des dirigeants, sachant que ces derniers doivent tolérer le conflit et l'opposition¹¹. Or, tout conflit et toute opposition ne sont que des étapes dans un rapport de force qui s'inscrit dans la durée. On sait par exemple que les grèves conduites contre les plans sociaux et les licenciements collectifs ne peuvent aboutir que si les salariés parviennent dans le cadre d'un rapport de force conséquent à construire des alternatives économiques et industrielles crédibles. Tout dépend donc de l'échelle du pouvoir qui est retenue. Les micro-régulations qui permettent aux salariés de s'organiser quotidiennement et de coopérer pour effectuer leur travail dans les meilleures conditions s'inscrivent bien dans des jeux de pouvoir nécessaires au fonctionnement des entreprises et des organisations. Cela ne valide pas pour autant la théorie du « pouvoir-échange » de M. Crozier et d'E. Friedberg qui occulte pour l'essentiel les rapports de domination (ce terme ne figure pas une seule fois dans *L'acteur et le système*). En effet, les capacités réelles d'intervention des dirigeants et des exécutants sur la structure du pouvoir formel et informel ne sont pas symétriques et le pouvoir n'est pas réductible à un simple « flux ». Le pouvoir est également un « attribut » qui confère aux directions la possibilité de définir les stratégies et les outils de gestion qui structurent le présent et l'avenir des entreprises et des organisations. Les salariés d'exécution exercent avant tout leur activité, faut-il le rappeler, dans le cadre d'un « rapport de subordination ». L'ouvrier de maintenance peut toujours aller au-delà des normes qui sont prescrites et ne pas rester toujours « à sa place » et dans sa fonction au sens strict. Son pouvoir consistera néanmoins à appliquer les règles et les normes en exerçant un certain « jeu » dans une sphère étroite d'autonomie dès lors qu'il ne peut remettre en cause ni discuter frontalement ces règles « édictées du dehors » (par des services centraux par exemple).

Dans *Le pouvoir et la règle*, E. Friedberg illustre le rôle du sociologue-intervenant à travers le cas de l'entreprise « Motavion ».

Il s'agit d'une entreprise, filiale d'un grand groupe qui travaille comme sous-traitant de l'industrie aéronautique. Le sociologue observe que la gestion ponctuelle des priorités tend à occulter les dimensions industrielles, financières ou techniques. Il remarque qu'une « coalition dominante » a pris le pouvoir et dispose d'une grande autonomie au sein des services techniques. Cette « coalition », dominée par d'anciens professionnels, conduit les autres services notamment la production à passer par son expertise. L'évolution du système industriel

est ajustée aux problèmes techniques sans pour cela être en compatibilité avec l'ensemble de l'organisation. La « restitution » opérée auprès des participants par le sociologue permet alors de faire accepter le caractère complexe du système et les diverses rationalités en présence et déclenche un processus d'apprentissage collectif. Le travail du sociologue consiste donc à mettre en rapport les « faits » relationnels qui, pris l'un après l'autre sont connus mais qui, appréhendés dans leur interaction confère une véritable cohérence d'ensemble et un sens partagé par tous les participants. La restitution permet à tous d'identifier plus précisément le contexte de l'action. Selon E. Friedberg, le sociologue-intervenant est ainsi parvenu à établir la communication mais aussi à mettre en place l'apprentissage d'un raisonnement en vue de fonder un diagnostic commun.

Ce type d'intervention n'est pas négligeable et permet d'induire des modifications dans la pratique d'acteurs placés dans un « système d'action concret ». Elle donne du sens et dynamise les acteurs dans le travail mais elle reste « localisée » et non connectée aux enjeux économiques de l'« entreprise » qui, fondamentalement dans cette approche reste une entité abstraite. Le diagnostic économique préalable est sommaire et la référence à la baisse sensible du ratio chiffre d'affaires par salarié au début de l'enquête d'E. Friedberg ne s'inscrit pas dans un espace de modélisation très rigoureux. Ce ratio n'a aucun sens sinon de prétendre mesurer une « productivité » en baisse. Or, le chiffre d'affaires ne mesure pas la richesse créée par l'entreprise et d'autre part l'effectif du personnel n'est que l'une des ressources mises en œuvre. La richesse créée par l'entreprise se mesure comme nous l'avons dit et comme nous le verrons plus loin (*cf.* chapitre VI) par la « valeur ajoutée ». E. Friedberg ne montre pas en quoi son intervention aurait permis d'obtenir une meilleure « productivité » puisque les liens entre travail, mise en œuvre des compétences, gestion et économie ne sont pas établis.

On peut penser, au-delà de cet exemple, que le concept « d'organisation » se révèle quelque peu schématique pour appréhender des enjeux productifs et économiques qui concernent à la fois la cohérence des activités de travail, des choix technologiques mais également le type de productivité en lien avec les choix stratégiques de l'entreprise. Ainsi, Thierry Rochefort a utilisé de manière originale la notion de « combinaison productive » pour montrer que celle-ci déclinait beaucoup mieux que le concept « d'organisation » la mise en cohérence de plusieurs dimensions structurantes de l'entreprise¹².

La combinaison productive intègre dans cette perspective :

- le positionnement sur le marché qui renvoie sur des produits et des services à forte valeur ajoutée ou non ;
- le mode d'utilisation du travail et la qualification du personnel, stabilisé ou non ;
- les formes d'immobilisation du capital, qui renvoient aux choix technologiques effectués et à la place laissée à l'intervention humaine.

Les logiques d'évaluation de la productivité, centrée soit sur la productivité apparente du travail, soit sur des formes plus larges qui renvoient à la productivité globale ou à l'évaluation multicritère comme dans certaines activités de service.

Cette notion permet d'insister sur plusieurs aspects décisifs qui rejoignent la théorie des organisations en particulier l'idée selon laquelle il n'y a pas de déterminisme absolu en matière d'organisation. Sous certaines conditions à remplir, les agents gardent effectivement une marge de liberté pour concevoir et imaginer les formes organisationnelles les plus pertinentes. Les combinaisons sont variables selon les secteurs et nécessairement évolutives au regard des changements technologiques et sociaux. Cette notion permet enfin et surtout d'ouvrir une réflexion sur la question de la finalité de l'entreprise (focalisation sur la réduction des coûts ou prise en compte du rapport coût/valeur).

Or la finalité d'une entreprise est de produire des biens et des services, ce qui suppose comme nous le verrons plus précisément (*cf.* chapitre VI) la prise en compte des critères de « valeur ajoutée » et non de « marges » ou de « prix de revient » qui sont les résultats de la société au sens juridique. Cela suppose par conséquent, d'être clair sur l'espace de modélisation à construire, sur la vision de l'activité productive, sur les rapports de pouvoir et sur les critères de vérité à partager. Les finalités assignées à l'entreprise et la mise en œuvre des combinaisons productives les plus efficaces pour favoriser des enchaînements positifs susceptibles de valoriser le travail et l'emploi doivent faire « sens » pour tous les acteurs. La réussite de tout projet de modernisation passe bien entendu par ce qu'en feront les agents. Pour la sociologie des organisations, l'important est moins la règle que ce qu'en font les acteurs.

Nous pouvons tout autant affirmer que l'important, pour la cohérence des activités de travail est la définition collective pertinente de la finalité assignée à l'entreprise et la mise en place de conditions de possibilité pour que les agents se positionnent face à cette finalité.

Pour le reste et quelle que soit la finalité d'une organisation ou d'une entreprise il y aura toujours place pour des « jeux d'acteur ». Encore faut-il qu'il soit donné aux acteurs de débattre autour de la finalité de la structure dans laquelle ils agissent et qu'ils disposent des outils et des grilles leur permettant de comprendre et d'agir. Encore faut-il également qu'ils soient en mesure de percevoir les liens qui unissent les missions qui leur sont assignées avec les niveaux de pouvoir économique et les règles d'action qui structurent l'entreprise et la société (*cf.* chapitre III).

Les limites des théories sociologiques de l'entreprise

Comme nous l'avons vu, les théories sociologiques de l'entreprise ont focalisé leur attention sur les conflits, les modes de coopération, l'adhésion ou la non-adhésion aux règles du jeu et aux processus de « changement ».

Nous avons voulu montrer quant à nous, que les niveaux de pouvoir tels que nous les avons décrits dans le chapitre III sont indissociables de critères économiques précis (productivité, compétitivité, rentabilité) et ne bloquent pas en tant que tels l'action des salariés. Ils en fixent simplement les contours dans le champ des possibles car les différents acteurs disposent de marges de manœuvre très différentes. Dès lors, que signifie la référence quasi constante au « changement » si l'on admet volontiers que l'univers social est toujours par définition en évolution permanente ? Le management possède quant à lui ses propres conceptions du changement qui se déploient dans des méthodes et à travers des pratiques bien identifiées dont l'objectif est avant tout de maîtriser les coûts et surtout de les réduire. Dans ce cas, sous prétexte de changement, il est surtout demandé aux salariés de s'adapter aux nouvelles méthodes managériales.

Que signifie également la focalisation sur les règles, sur leur utilisation et sur leurs transgressions par les acteurs, si le cadre institutionnel mais aussi économique et social de l'action reste vague et imprécis ?

Ainsi, un auteur comme Jean-Daniel Reynaud montre bien que la production de règles est le fruit d'une longue construction¹³. Son analyse permet de comprendre comment s'élaborent les règles dans l'activité de travail, comment un groupe social se structure et devient capable d'action collective. Ces règles sont le signe de l'existence du groupe et ont pour fonction de le définir et de le faire exister.

La « régulation de contrôle » émanant de l'organisation officielle, celle des directions, rencontre quotidiennement l'action des opérateurs qui possède elle aussi sa propre rationalité non réductible à une « logique des sentiments ». La « régulation conjointe » va naître de la rencontre entre la régulation de contrôle et la régulation effectuée par les opérateurs ou « régulation autonome ». Cette théorie permet de rendre compte de la façon dont les acteurs agencent, au cœur des situations de travail, les contraintes et les opportunités pour produire leurs propres règles.

Cependant, comme le note Danièle Linhart¹⁴, la théorie de la régulation conjointe postule une équivalence d'acteurs. Or, il ne faut pas oublier que les directions et le management œuvrent dans « l'officiel » alors que les salariés d'exécution se situent dans la « clandestinité ». Les responsables et le management sont les acteurs de la prescription, les exécutants sont ceux de la transgression.

On voit bien que les ressorts de leur constitution comme acteurs collectifs ne sont pas identiques, même si les uns et les autres sont animés par une même revendication de légitimité et de rationalité. Il est facile de comprendre qu'avec les nouvelles injonctions à la participation ou à l'implication des salariés, les collectifs d'exécutants sont dans un déséquilibre constant puisque le sens de leur action ne s'inscrit pas dans le cadre d'un projet stabilisé qui viserait la trans-

parence. En revanche, la hiérarchie et le management disposent d'une identité plus précise et beaucoup mieux institutionnalisée.

Quelle est cependant la portée de la théorie de la « régulation conjointe » dans un univers de concurrence fondée sur la réduction permanente des coûts portée par les sociétés ?

En l'absence d'un modèle cohérent de l'entreprise, la réponse ne peut être qu'approximative :

« L'entreprise est donc bien un contrat, mais elle combine pour un objectif économique (lui-même complexe) des finalités qui la dépassent. Cette combinaison a une valeur propre (économiquement, c'est évident ; socialement aussi). Mais c'est parce qu'elle donne satisfaction au moins partielle à une finalité plus large¹⁵. »

Faute de comprendre la nature et les finalités différentes de l'entreprise et de la société au sens juridique, l'entreprise est assimilée à un « contrat » dont l'objectif économique et social et la finalité seraient plus large ! Comment sortir de ce dilemme en offrant aux différents acteurs des choix crédibles en vue d'alimenter des processus de décision ? Quel est l'espace pertinent pour l'action de ces acteurs si les exécutants sont censés agir dans le même cadre de référence que les actionnaires, les propriétaires, le management ou la hiérarchie ? Peut-on encore faire allusion à « l'autonomie » des acteurs dès lors que les stratégies économiques et financières vont conduire à des restructurations peu négociables et à des réductions massives d'effectifs ?

La théorie de la régulation conjointe aurait peut-être pu montrer comment favoriser des compromis « vers le haut » en termes de qualité et de valorisation des processus de production des biens et des services si les finalités des projets avaient été réellement discutées entre les salariés, le management et les directions. Faute de faire valoir ces compromis socio-productifs dynamiques entre acteurs, la « régulation conjointe » accompagne régulièrement les réductions d'effectifs imposées par la « régulation de contrôle ».

Lorsque la négociation des plans sociaux est en jeu, cette approche n'est pas en mesure d'outiller les partenaires et de faire valoir des contre-projets cohérents et crédibles en termes industriels, sociaux et financiers.

On perçoit plus précisément les limites des théories sociologiques de l'entreprise lorsqu'on observe que leur apport principal réside pour l'essentiel dans des « interactions de coopération » à un moment précis de l'histoire économique et sociale (les Trente Glorieuses). Or, ces approches restent contingentes et se situent à une époque où certains sociologues pouvaient encore croire que l'entreprise était lisible dans les modes de management et d'organisation du travail ou dans les « médiations communautaires » (Sainsaulieu). Durant cette période, les sociologues, toujours critiques à l'égard d'un taylorisme qui niait l'individualité du travailleur, voulaient au contraire valoriser cette individualité et faire primer les coopérations immédiates sous leurs formes les plus horizontales. Il

est vrai que le poids des indicateurs financiers ne descendait pas aussi brutalement qu'aujourd'hui jusque dans les ateliers pour tenter d'imposer la « coopération forcée » des opérateurs¹⁶.

Le « coup de force » de la sociologie des organisations a consisté à faire croire qu'en rajoutant une fonction « identitaire », des « micro-cultures » et quelques « changements sociaux », une véritable sociologie de l'entreprise était née, faisant de celle-ci le lieu social central où « se cherche un nouvel état de la régulation des rapports sociaux¹⁷ ».

La « réhabilitation » de l'entreprise méritait sans doute à la fois plus d'audace et plus de rigueur dans la construction d'un nouvel objet sociologique. Elle supposait au moins de construire l'entité « entreprise » comme le lieu où se tissent les liens qui unissent l'organisation du travail, les formes d'efficacité productive, économique et sociale et l'emploi. Au lieu de cela, ces théories ont porté leur regard quasi exclusivement sur les « régulations sociales internes » et sont restées muettes sur les bouleversements sociaux et économiques majeurs des années 1980-1990 (dérégulation, privatisations, montée en puissance de nouveaux acteurs munis de nouvelles règles du jeu bien plus structurantes et significatives que la « régulation de contrôle » et que la « régulation conjointe »). Ces transformations ont bousculé la gestion de l'entreprise et du travail en raison même de l'apparition des acteurs de la finance (fonds de pensions, compagnies d'assurances...) qui ont imposé leur logique aux cycles économiques et productifs.

Selon Denis Segrestin¹⁸, l'entrée de l'entreprise comme acteur sociétal s'est effectuée en rompant avec les valeurs traditionnelles du « métier » et de la « communauté ». La confiance et la loyauté ont fait place au « contrat » et à la « règle ». Pour cela, les sociologues ont fait souvent appel à la typologie issue de l'ouvrage de Tönnies, *Communauté et société*, reprise ensuite par Max Weber. La relation sociale se serait construite sur un sentiment subjectif d'appartenance à une communauté (« communalisation ») puis sur un compromis, une coordination d'intérêts motivée rationnellement (« sociation »). Au cours de l'histoire qui a suivi la révolution industrielle, les patronats des différents pays auraient tenté alors d'imposer chaque fois qu'ils le pouvaient une forme de « communalisation » de la relation productive et salariale. Cette tentative se serait matérialisée dans les différents types de paternalisme, mais également dans les multiples écoles des relations humaines et actuellement dans les projets managériaux. À l'inverse, le mouvement ouvrier aurait été historiquement porteur d'une vision « sociétaire » de l'entreprise. Cette vision n'est pas inexacte, mais elle reste relativement incomplète.

Ainsi, à l'heure des remises en question provoquées par le retour du marché et surtout de la finance qui bouleverse profondément le monde du travail salarié, peut-on se contenter d'appréhender simplement l'entreprise comme une « insti-

tution » qui combinerait judicieusement des dimensions « communautaires » et « sociétaires » ?

La question posée par Christian Thuderoz relève selon nous d'un choix binaire :

« Pourquoi une collectivité, sous tendue par un principe d'opposition d'intérêt, peut-elle perdurer et se reproduire, si l'on ne se satisfait pas des seules explications en termes de despotisme manufacturier et de domination¹⁹ ? »

Pour Thuderoz comme pour de nombreux sociologues, l'approche socio-communautaire résume et condense la conception la plus explicative de l'entreprise et de sa dynamique !

Dans cette perspective, il devient possible, selon eux, de penser à la fois la coopération et l'implication des salariés et simultanément les formes de contraintes et de domination qui pèsent sur nombre de ces travailleurs. Comme si l'action ne pouvait être concevable que dans des espaces de micro-régulations sociales.

Au-delà de la sociologie du travail et des organisations

Dans un ouvrage publié en 1979, *Manufacturing Consent*, le sociologue américain, Michael Burawoy a montré que pour l'ouvrier, le but de son défi dans le travail et dans l'acte productif ne résidait pas dans l'accroissement des profits de la firme ni même dans l'augmentation de son salaire, mais dans la volonté de s'affirmer comme un membre à part entière d'un groupe de pairs. L'efficacité de l'implication du travailleur tiendrait dans le « prestige social » du jeu lui-même beaucoup plus que dans la recherche du gain monétaire.

Le consentement au travail se construit donc directement à travers l'activité de production. Souhaitant prolonger cette analyse tout en se démarquant des théories de la domination et d'une approche jugée sans doute trop « marxisante », Jacques Bélanger a étudié à partir d'une étude de cas portant sur une aluminerie québécoise moderne, les modes d'implication des opérateurs²⁰. Il récuse dans son approche aussi bien l'explication par la « fusion identitaire » qui relève d'une vision communautaire de l'entreprise que l'analyse en termes de domination sociale.

« Contrairement à ce qui est suggéré (à la fois par les analyses qui mettent l'accent sur la domination et par l'approche courante en gestion des ressources humaines, selon des schèmes théoriques bien différents), la compréhension des rapports sociaux en entreprise ne peut progresser si le caractère structurellement antagonique de la relation d'emploi est occulté. Ce qui est complexe en somme, ce n'est pas la contrainte ni même le conflit mais plutôt le développement de formes plus avancées de coopération malgré les fondements structurels du conflit²¹. »

Dans cette usine d'aluminium qui est très efficace du point de vue des standards en vigueur, la sécurité d'emploi des salariés dont l'ancienneté est élevée, est à peu près acquise. L'expertise du « métier » leur confère une grande autonomie dans l'organisation du travail et leur garantit leur indépendance à l'égard de la direction. Pour comprendre l'engagement des salariés, l'auteur propose de s'appuyer sur la relation d'emploi et sur les trois principes d'« équité », d'« efficacité » et d'« indépendance » qui, selon lui, caractérisent cette relation. Tous les membres d'une équipe gagnent le même salaire et se situent dans la même classification. Ce principe d'équité est encastré dans un système de règles qui le soutient et le reproduit. Le principe de l'efficacité est valorisé par les salariés qui sont fiers de leur « métier » et de l'acte de produire sans supervision. Le troisième principe, celui d'indépendance, conduit les salariés à prendre souvent leur distance à l'égard de la direction.

« Chaque acteur collectif s'engage à poursuivre l'activité de production avec efficacité afin d'assurer la reproduction de la relation d'emploi dans le temps. Chacun contribue selon ses attentes réciproques, tout en gardant ses distances, la reconnaissance des différences assurant la régulation sociale du système productif ²². »

Jacques Bélanger souhaite confirmer l'idée selon laquelle il n'existerait pas un ensemble prédéterminé « d'intérêts » qui découlerait de la position d'acteur dans la relation d'emploi. L'intérêt des salariés se construit ainsi dans l'action, celle-ci étant toutefois structurée par des règles. En fait, l'auteur veut insister sur la capacité que possèdent des acteurs aux logiques bien distinctes (direction, management et opérateurs) de rechercher conjointement des solutions dans le cadre d'une relation d'emploi asymétrique.

Cette approche est-elle véritablement novatrice au regard de celle proposée par M. Crozier et E. Friedberg et par tous les courants de la sociologie des organisations? Nous ne le pensons pas. L'auteur veut promouvoir une nouvelle thèse qui s'affirmerait avant tout par opposition aux théories de la domination sociale, celles-ci étant selon lui, dans l'incapacité de penser la coopération au travail. Cependant, J. Bélanger se satisfait très facilement, semble-t-il, du pouvoir dont disposeraient les salariés de dire « non » et de leur statut d'acteurs dans le cadre d'une relation d'emploi asymétrique. Or, cette possibilité du refus n'engage pas une confrontation sur les enjeux de l'efficacité productive qui irait au-delà de la situation immédiate de travail. Le fondement de cette relation d'emploi et les différents niveaux de pouvoir qu'elle contient ne sont pas fondamentalement interrogés ni le statut de l'espace socio-institutionnel dans lequel se déploie l'action des salariés. Pourtant, là encore, l'action des opérateurs s'effectue dans le cadre d'un rapport interactif hommes-machines et d'une organisation du travail qui est propre au monde de l'entreprise dont la finalité n'est pas le profit mais la production spécifique de l'usine d'aluminium. S'il y a des intérêts antagonistes, ceux-ci ne s'expriment pas essentiellement dans le cadre de l'en-

entreprise conçue comme lieu de l'acte productif mais bien plus dans la puissance de normes marchandes et financières véhiculées par la direction et qui pourraient percuter les équipes de travail dans l'usine. Or, il semble que, selon l'auteur, l'importance de l'investissement en capital et la convention collective ont pour effet de protéger les salariés des forces du marché pourtant très vives dans le domaine de l'aluminium. C'est dire que la coopération, même sous injonction et contrôle lointain des directions, est pratiquement construite par et dans l'espace productif investi par le travailleur métallurgiste dont l'expertise est fondée sur le « métier ». En revanche, lorsque les forces du marché reviennent sur le devant de la scène, la reconstruction par les directions et le management d'un rapport hégémonique peut s'effectuer de manière plus directe et plus brutale pour obtenir à la fois l'assentiment des salariés et leur implication dans le cadre d'une coercition plus forte dans le travail. Curieusement, J. Bélanger ne mentionne pas cette réalité. C'est ce qui s'est pourtant souvent passé dans le secteur de l'aluminium en crise touché par de multiples restructurations et suppression d'effectifs ces dernières années.

D'où la nécessité de concevoir l'entreprise comme le lieu de coopération et d'agencement des actes de travail mais aussi comme la source de la production de valeurs d'usage et de valeurs d'échange autour desquelles convergent un certain nombre d'intérêts communs aux différents acteurs. La coopération dans le travail s'exerce toutefois sous la contrainte de la société des détenteurs de capitaux qui fait descendre jusque dans les équipes des normes de gestion et des indicateurs économiques et financiers exerçant des contraintes plus ou moins significatives, celles du marché, vues et interprétées par les directions. Une sociologie de l'entreprise devrait donc être en mesure de préciser quel est le lieu d'intersection de ces intérêts communs qui ne sont ni réductibles au monde du travail ni au monde du capital marchand et financier. L'enjeu est donc de comprendre sur quoi porte la coopération et quels sont ses fondements. Cette compréhension devrait se fonder sur l'observation attentive et sur la parole de ceux qui vivent les situations de travail, mais à l'intérieur d'un cadre conceptuel intégrant les facteurs structurants de ces situations : le capital incarné dans la société puis l'entreprise et les critères d'efficacité productive, économique et sociale qui en découlent.

Les sociologues des organisations et des entreprises sont en grande difficulté pour sortir des interactions immédiates de travail et pour remonter jusqu'aux déterminants des stratégies industrielles et financières qui sont des opportunités, mais aussi souvent des contraintes lourdes pour le monde du travail et de la production. Il est à signaler que le marché, la concurrence ou l'efficacité (qui est toujours plurielle) sont quasiment absents ou hors champs de leurs investigations car les liens entre ces thèmes et le travail ne sont pas établis précisément.

C'est pourtant dans la « configuration contradictoire » du monde du travail et de la production et du monde économique et financier que peuvent se repérer les divergences d'intérêt les plus significatives et les possibilités ou non de coopérer.

Cette configuration contradictoire engage les acteurs en présence (direction, management, syndicats, salariés) à se positionner autour de référentiels qui concernent le monde de l'entreprise et/ou celui de la société.

Notre hypothèse n'évacue pas l'existence d'autres contradictions, tensions et conflits dans l'entreprise (souvent recouverte pas les injonctions et les pressions de la société), entre les différents niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques. Il semble simplement plus productif de repérer d'abord quelles sont les finalités structurantes autour desquelles s'ordonnent les règles d'action et les comportements des acteurs. Cela signifie que la sociologie de l'entreprise ne pourra pas rester circonscrite aux modes de coopération et d'interaction dans le travail ou aux « régulations sociales locales » sinon à se résoudre à devoir n'être qu'une sociologie des organisations. Elle devra être au contraire en capacité de construire les liens qui unissent le travail dans ses manifestations multiples, les combinaisons productives performantes ou moins efficaces et les stratégies industrielles et financières en dissociant sur le plan analytique l'entreprise et la société. Un courant sociologique original a engagé cette analyse et a obtenu des résultats significatifs en réarticulant ces liens et en s'appuyant sur des expériences de terrain où des salariés ont remis en cause le « tabou de la gestion²³ ».

Une sociologie de l'entreprise en action : l'intervention des salariés dans les gestions et dans les stratégies de l'entreprise

Des années 1980 jusqu'à nos jours, les plans de licenciements collectifs et les fermetures d'entreprises se sont succédé à un rythme soutenu. Lorsque des établissements entiers sont menacés de disparition, il arrive que des militants syndicaux refusent d'y voir une fatalité, transgressent les frontières du monde du « travail », de la résistance ouvrière, et interpellent le monde de gestion patronale. Pour « sauver l'entreprise » et ses emplois, ils tentent alors de contester la stratégie de la direction et se « jettent à l'eau » en tentant d'élaborer des propositions alternatives.

C'est le cas des deux syndicats de cette grande société de cimenterie française implantée dans de nombreux pays étrangers et dont la direction avait prévu un plan de modernisation devant se solder par plusieurs centaines de licenciements à la fin des années 1990.

Les syndicats CGT et CFDT font alors appel à un consultant spécialisé dans l'aide aux comités d'entreprise et construisent avec la collaboration des salariés, ouvriers, techniciens et ingénieurs, des contre-propositions alternatives. La direction avait choisi une première option dite « automatisation intégrale » qui expulsait l'opérateur humain de la boucle informatique afin de tableur sur des économies procurées par la réduction chiffrée du personnel. Les organisations syndicales et le consultant soulignent au contraire la sous-estimation, par cette option, d'économies plus importantes qu'il serait possible de réaliser sur les frais de matières (entretien courant, combustibles, matières additives).

La coopération entre la maintenance, les opérateurs et les outils techniques permettent de réaliser ces économies. Les organisations syndicales et l'expert montrent qu'une autre option (dite Système interactif d'aide à la conduite ou SIAC) est en mesure d'optimiser la qualité du produit et l'économie des consommations intermédiaires. Un compromis est passé avec la direction qui accepte la responsabilisation des opérateurs en leur donnant des tableaux de bord et des instruments de mesure de leurs performances. Ce compromis direction-syndicats et salariés a pu se concrétiser parce que les différentes parties ont privilégié la mise en valeur du travail et de l'efficacité du SIAC. Cela n'aurait pas été possible d'y parvenir par le seul choix de l'automatisation intégrale. Cette notion de l'efficacité propre à l'entreprise relève de la compétitivité hors prix (innovation, qualité, optionnalité, diversité des produits). Il s'agissait prioritairement de créer des richesses et de défendre l'emploi par une nouvelle implication des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise et non de valoriser coûte que coûte le taux de profit des actionnaires²⁴.

Dans l'entreprise Covez, imprimerie située dans la région Nord-Pas-de-Calais et étudiée par Isabelle Rogez²⁵, les systèmes de gestion et les rapports sociaux de travail se sont profondément transformés à l'initiative du responsable et d'un consultant qui ont contribué pour l'essentiel à l'évolution de l'organisation et au choix de la performance productive fondée sur la productivité globale des facteurs. Tous les sujets concernant l'entreprise peuvent être exprimés et tous doivent être traités. Le statut de la parole est (sur le principe) identique pour tous. Les salariés sont aussi impliqués lors de l'établissement de l'échelle des salaires, du recrutement de leurs collègues de travail et des choix d'investissement. Alors que le marché du travail se détériore dans le secteur de l'imprimerie ces dernières années, cette entreprise a recruté et s'est constamment développée. La « spirale positive » dépasse même le cadre de l'entreprise. Les banquiers sont ouverts à toute demande de financement et les fournisseurs en profitent également (chiffre d'affaires garanti, paiement assuré).

Dans cette entreprise, la nature des rapports sociaux n'est pas transformée radicalement ce qui, par définition, est impossible dans le cadre d'un régime salarial de mobilisation de la force de travail. Le pilotage stratégique et « politique » mise en œuvre permet néanmoins un exercice substantiel du pouvoir par chaque salarié qui dispose ainsi d'une connaissance à peu près complète des conditions de production et de reproduction de l'entreprise. Les temps d'expression et de concertation sont élargis et il existe une réelle polyfonctionnalité (les salariés occupent de nombreuses fonctions très différentes). Les aspirations à l'auto-organisation ne sont pas à la fois sollicitées et refoulées comme dans la plupart des entreprises et chacun voit le « bout de ses actes » sans rester enfermé dans sa situation immédiate de travail. Les choix politiques et gestionnaires ont permis l'expression des capacités de chacun en tentant de concilier jusqu'à un certain point initiative économique, liberté dans le travail et égalité sociale.

Autre exemple, Textile auto, équipementier automobile de la région Champagne, filiale d'un grand groupe (que nous nommerons groupe T.) verra naître en son sein dans les années 1990 deux formes de luttes sociales : une occupation d'usine suivie d'une grande campagne auprès des médias et des élus locaux, avec des propositions appuyées par la base. Les salariés réunis dans leur syndicat (CGT) vont montrer qu'il s'agit moins de produire en quantité que de produire plus efficacement dans un cadre très concurrentiel, en faisant prioritairement des économies sur le capital matériel et non sur les hommes. Cela implique des économies sur le capital circulant (matières premières, consommations intermédiaires). Produire plus efficacement c'est d'abord supprimer les temps morts des machines ; c'est aussi investir prioritairement dans la recherche-développement et la formation qualifiante, ce qui peut surprendre dans une PMI où la main-d'œuvre est encore massivement ouvrière. Il s'agit d'augmenter les dépenses pour les hommes afin de réduire les dépenses en machines et mieux faire circuler l'information. Cette lutte argumentée par des contre-propositions crédibles et conduite par le syndicat et les salariés a permis de sauver des dizaines d'emplois et de pérenniser l'entreprise qui, à terme, devait être elle-même également supprimée par le groupe.

Les recherches conduites par Jean Lojkine²⁶ montrent comment peuvent se construire des formes de gestion qui se veulent « alternatives » dans l'entreprise capitaliste. Les mobilisations collectives sont axées sur une argumentation rigoureuse faite par les travailleurs concernant de nouveaux outils et instruments de pilotage dans l'entreprise, mais aussi sur la création d'espaces de discussion et de conquête de l'opinion publique (presse, médias, élus politiques) au-delà des frontières de l'entreprise.

Ainsi des ouvrières du textile imaginent un plan de développement de leur entreprise menacée par la faillite ; des syndicalistes d'une grande société d'électronique proposent des solutions novatrices pour reconverter les technologies de l'armement à des fins civiles.

Il s'agit dans toutes ces innovations de faire de la gestion – c'est-à-dire des dispositifs d'acteurs constitués autour d'elle et des outils eux-mêmes, dans leur mode d'élaboration et d'usage – un facteur de mise en mouvement et de confrontation entre différentes logiques (industrielle et financière en particulier). Il n'y a pas en effet une seule rationalité gestionnaire ou économique mais au contraire une pluralité de rationalités qui sont porteuses de différentes visions de l'entreprise et du travail. De ce fait, les meilleures propositions, dans le domaine de la raison et de la connaissance resteraient lettre morte si la masse des salariés n'était pas en mesure de se les approprier.

Les expériences de ce type dépassent largement nos frontières et même le continent européen.

En Argentine, pays libéralisé et soumis durant ces dernières années à la domination des marchés financiers, face à la fermeture ou à la faillite (souvent

frauduleuse) des entreprises, les travailleurs se sont mobilisés pour récupérer leurs outils de production. Le cas de 160 « *fábricas recuperadas* » souligne la capacité réelle des ouvriers à faire fonctionner efficacement des entreprises dans le cadre d'une organisation des pouvoirs plus équitable et d'une obtention de bien meilleurs revenus pour le travail. En général, la forme juridique adoptée est celle de la coopérative, qui facilite la prise en charge de l'entreprise dans le processus d'expropriation que les travailleurs prônent auprès des autorités politiques. Réponse viable au démantèlement (relatif) de la structure industrielle du pays et au chômage massif, ces usines sont reconnues par l'État qui a mis en œuvre un programme d'assistance technique et économique pour le travail autogéré depuis 2003²⁷.

Malgré le poids prédominant des critères financiers, la mobilisation des salariés, associée à une volonté « entrepreneuriale », permet parfois de montrer que l'actif d'une entreprise s'évalue moins en termes de valeur patrimoniale que de capacité à créer des biens et des services (au sens large de l'utilité économique et sociale). Le plus souvent, les alliances syndicat-salariés-direction s'effectuent dans le cadre d'une coopération conflictuelle n'acceptant le compromis que dans un horizon temporel ordonné autour d'une finalité commune. La finalité n'est pas le profit (l'excédent brut d'exploitation) mais comme nous le verrons (*cf.* chapitre VI) la rentabilité économique globale qui s'exprime dans le rapport entre la valeur ajoutée et l'ensemble des ressources mises en œuvre. Le profit existe, mais il n'est qu'un résultat qui découle de la valeur ajoutée. L'enjeu est donc celui d'une nouvelle efficacité productive, mais aussi économique et sociale qui tente de justifier sa légitimité au regard de la logique des propriétaires et des actionnaires portée par la société.

L'action proprement scientifique (et politique) de justification de cette nouvelle efficacité consiste à procéder à un « dévoilement critique à l'égard des évidences primitives de la *doxa* » (Bourdieu). Il ne s'agit pas simplement comme le croient nombre de sociologues du travail et des organisations de laisser aux acteurs le soin de trouver eux-mêmes les solutions. On imagine que les solutions trouvées ne concerneront jamais que les dysfonctionnements quotidiens propres aux micro-régulations locales et non pas l'action maîtrisée sur les restructurations économiques et sociales qui engagent l'avenir des salariés et de leurs entreprises. On sait que le taylorisme par exemple n'aurait jamais pu fonctionner avec une telle « efficacité » sans concéder aux salariés une certaine autonomie et sans la possibilité qui leur était offerte de transgresser les règles nécessaires pour faire tourner les ateliers. Cette autonomie et ces transgressions ne sont plus les conditions nécessaires et suffisantes pour affronter l'univers concurrentiel d'aujourd'hui. Il faut aller plus loin si l'on veut se situer à la hauteur des nouveaux enjeux.

Nous pensons que l'objectif de ceux qui souhaitent accompagner le « changement » (sociologues, économistes, ergonomes etc.) est de favoriser la mobilisation collective contre un certain ordre productif, marchand et financier établi.

Il est aussi de proposer comme légitime les principes d'une autre construction de la réalité économique et sociale qui ne se confond pas avec l'ordre néo-libéral ni avec les formes d'action et de régulation dans ses marges.

Un modèle innovant : l'intervention socio-gestionnaire

L'intervention du sociologue en entreprise suppose de disposer d'un référentiel théorique permettant de penser l'objet sur lequel s'exerce l'action de changement. Pour concevoir une intervention, l'entreprise (et la société) sous sa forme actuelle peut être appréhendée en combinant au moins trois niveaux :

- Un système de travail et de production de biens et de services (niveau physique ou socio-technique)
- Un système de performance économique (niveau marchand)
- Un système de rapports de pouvoir (dominé à ce jour par les actionnaires et les instances dirigeantes)

À partir de cette configuration, le sociologue observe ce qui se joue dans l'organisation, la gestion du travail et de la production, et surtout dans les processus de décision qui orientent les stratégies des entreprises sur les marchés.

Il existe bien entendu des tendances lourdes qui tiennent aux règles du régime d'accumulation et aux modes classiques de gouvernement des entreprises. Mais il y a également des contre-tendances qui sont très significatives et véhiculées en partie par un certain nombre d'agents, voire parfois par des dirigeants dans l'entreprise et par le sociologue qui analyse et qui intervient. Celles-ci sont porteuses de transformation, de changement et de questionnement.

Nous prendrons l'exemple d'une entreprise qui a fait l'objet d'une intervention dans le cadre d'un organisme public dépendant du ministère du Travail : L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

C'est une PME du centre de la France, très performante qui fabrique des machines spéciales pour l'embouteillage. Celles-ci exigent un très haut niveau d'hygiène dans la mesure où elles sont utilisées notamment pour les parfums et la pharmacie. Il s'agit quasiment d'une production artisanale puisque chaque machine est spécifique.

Pour augmenter sa « rentabilité » à la suite d'un changement de dirigeant, le nouveau PDG veut se focaliser sur le « vrai savoir-faire » de l'entreprise qui est fondé selon lui sur l'innovation, la qualité et le produit à forte valeur ajoutée. Il pense que le meilleur moyen consiste à externaliser sa production dans un pays de l'Est (Pologne ou ailleurs). La direction vit ainsi « son » entreprise comme un système « inventeur de machines » et souhaite orienter tous ses efforts sur le « bureau d'études » en faisant le « pari de l'intelligence ». Sa représentation du travail est donc simple. Le bureau d'études est une source de valeur qu'il faut conserver en interne, les services de production sont une source de

coûts que l'on peut soit réduire – durant plusieurs mois les heures supplémentaires n'ont plus été payées – soit placer sur le marché.

S'il veut faire œuvre utile tant auprès des salariés que de la direction, le sociologue doit, après avoir compris les enjeux stratégiques, requalifier le travail de production c'est-à-dire montrer sa véritable nature et soumettre aux débats les représentations initiales de la direction.

L'enjeu n'est donc pas seulement de révéler à la marge les « initiatives cachées » et le « travail informel » des opérateurs, mais de faire le lien entre la question du travail informel et la problématique centrale du travail comme producteur de valeur économique. L'analyse du travail réel et des règles informelles construites par les salariés permet d'interroger indirectement la stratégie. Elle révèle le savoir-faire collectif construit par les producteurs et donc la forme d'efficacité qu'ils jugent la plus pertinente, compte tenu des enjeux de marché et de compétitivité. L'analyse montre ainsi le caractère pluriel de la performance et la représentation que se construisent les salariés indépendamment des injonctions managériales

Après des entretiens avec la direction mais aussi avec les agents du bureau d'études et avec les opérateurs, il convient pour l'intervenant sociologue d'interroger le postulat « stratégique » qui est très discutable en termes d'efficacité et de gestion du travail. Si la production doit être externalisée (ou mise sur le marché) selon la direction, c'est parce qu'elle « coûte cher » et qu'elle n'est pas une activité très « noble ».

Or, les agents du bureau d'études font observer que les agents de production collaborent avec eux régulièrement pour améliorer la fiabilité des machines et des produits et qu'ils sont une source d'information irremplaçable pour la qualité. Il y a donc également un savoir-faire et une intelligence réelle dans la production. S'il y a externalisation, le bureau d'étude ne pourra pas poursuivre la qualité requise et la réactivité bureau d'études/production s'effondrera.

Le travail du sociologue consiste par conséquent à montrer et à démontrer à l'aide d'indicateurs économiques et sociaux la nécessité de maintenir cette interactivité entre bureau d'études et production, ce qui permet de jouer en faveur de l'emploi, du collectif de travail, de la qualité du travail lui-même et par conséquent de la performance globale de l'entreprise. Contrairement à ce que croit la direction, le travail des opérateurs ne peut pas se penser en termes d'opérations simples mais d'inter-opérations complexes !

À partir de ce type de diagnostic et d'intervention que l'on qualifie de socio-gestionnaire, le sociologue sera en capacité de mettre en cohérence les formes d'efficacité productive et économique, l'identité professionnelle et le travail dans toute son épaisseur. La restitution s'effectuera donc devant la direction, mais aussi devant l'ensemble du personnel. Autrement dit, ce qui intéresse à juste titre le sociologue, c'est d'identifier les points de tension, voire les logiques contradictoires derrière lesquelles se cachent d'autres modes de pilotage que la classique

gestion des entreprises (gestion par la réduction des coûts et profitabilité à court terme) et l'évaluation traditionnelle du travail (qui n'est pas assimilable à un coût mais aussi à une source de valeur et de développement).

Il est bien entendu toujours possible d'objecter que ces alternatives sont encore minoritaires ; ce à quoi il est également possible de répondre qu'elles sont déjà en œuvre dans les débats internes aux entreprises (et même en externe entre partenaires sociaux par exemple).

L'approche socio-gestionnaire est à ce jour encore une pratique expérimentale. Elle reste cependant l'intervention la plus prometteuse pour desserrer les contraintes qui bloquent l'action des agents dans le travail et pour ouvrir des marges de manœuvre aux niveaux stratégiques les plus pertinents.

Les conditions d'un dépassement : réarticuler les enjeux productifs, économiques, politiques et sociaux dans l'entreprise

Nous l'avons dit, selon les sociologues des organisations et de l'entreprise, chaque acteur dispose d'un pouvoir d'action et de régulation autonome. Cette vision à dominante « interactionniste » des relations sociales relève d'une approche quasiment « phénoménale » du monde social qui n'est pas inexacte, mais qui laisse dans l'ombre des pans entiers de la réalité en particulier les rapports verticaux de pouvoir, mais aussi les formes plurielles d'efficacité et les critères de performance qui lui sont associés²⁸.

Nous avons déjà indiqué qu'il n'existe pas qu'une seule rationalité économique ou gestionnaire et que les choix stratégiques sont multiples. Face à la rationalisation classique qui s'appuie sur des outils de gestion conventionnels (pilotage par la seule réduction des coûts et par la recherche du profit conçu comme le « résultat » de l'entreprise), l'efficacité des opérateurs fondée sur la qualification et le « métier » apparaît souvent comme le contrepoids nécessaire à la toute puissance de la logique managériale. Or, nous avons essayé de montrer qu'une troisième conception de la rationalité était concevable, qui n'est ni réductible à la régulation autonome des salariés dans des micro-interactions de travail, ni au projet d'une rationalisation « par le haut » imposée par les directions ou par le management. Cette « rationalité collective » peut être conçue et véhiculée par les salariés comme nous l'avons vu (*cf.* Lojkine) lorsqu'ils interviennent au niveau de la gestion et de la stratégie. Mais elle peut être également portée de manière volontaire et éclairée, par un certain nombre d'intervenants dans l'entreprise (sociologues et autres consultants) dont l'objectif est de desserrer les contraintes de la rationalisation dominante ne bénéficiant le plus souvent qu'à deux catégories d'acteurs : les managers et les actionnaires de contrôle (ou les propriétaires).

La question se pose donc de savoir pourquoi la sociologie des organisations et des entreprises a été conduite à disjoindre, d'une part les rationalités économiques et financières (et à ne jamais les discuter pour faire émerger d'autres

choix de gestion économique et stratégique) et de l'autre, les rationalités non-économiques et axiologiques ?

Nous faisons l'hypothèse selon laquelle l'approche classique de la sociologie des organisations et de l'entreprise est restée prisonnière d'une conviction profonde (et fausse) : il n'y aurait implicitement qu'une seule rationalité économique et gestionnaire possible qui se confondrait avec la logique capitaliste et aujourd'hui avec sa version néo-libérale.

Cette approche conduit les sociologues des organisations à considérer que l'action des hommes se manifeste bel et bien et pour l'essentiel dans les interstices de cette rationalité, c'est-à-dire dans les différentes modalités d'auto-régulation du travail et d'interaction entre contraintes et autonomie²⁹.

Déjà, dans la grande tradition issue de Max Weber jusqu'à Jürgen Habermas, il est coutume de rappeler qu'il existe deux types de rationalité : la rationalité « en finalité » et la rationalité « selon des valeurs ».

La première conçoit l'action selon des fins et confronte rationnellement moyens et fins, fins et conséquences, etc. La seconde suppose que l'action soit orientée par la conviction commandée par le devoir, la morale, l'éthique, la beauté, etc.

Plus récemment, Habermas oppose quant à lui un « agir instrumental » supposé définir la compétence des économistes et des gestionnaires et un « agir éthique » qui implique de traiter autrui comme une fin et non comme un moyen pour réaliser ses objectifs³⁰.

Chez Weber, l'introduction de la comptabilité et des techniques de gestion, le « compte de capital », dans l'activité économique signifie que les critères de choix sont fixés en fonction de méthodes abstraites qui s'émancipent du jugement moral. Autrement dit, d'un côté, existerait une « rationalité instrumentale » orientée exclusivement vers l'adéquation des moyens et des fins, et de l'autre, une « rationalité éthique », indifférente aux conséquences de l'action, désintéressée, entièrement orientée vers des valeurs à prétention universelle, comme la justice, le bien ou le devoir. Pour Weber, toutes les formes d'évaluations comptables non capitalistes sont imprégnées de références éthiques, de normes sociales extra-économiques qui affaiblissent le calcul et la capacité de combiner de façon optimale les ressources, les objectifs et les résultats. Elles sont donc irrationnelles. Le « compte budgétaire » est certes fondé sur la « satisfaction des besoins sociaux » mais il n'aura pas la pertinence du « compte en capital » qui vise la formalisation du calcul de l'efficacité.

Mais Weber ne se fait aucune illusion sur l'orientation des normes capitalistes qui ne révèlent que des « spécialistes sans vision et des voluptueux sans cœur ». Il écrit : « *la poursuite de la richesse, dépouillée de son sens religieux, a tendance aujourd'hui à s'associer aux passions purement agonistiques, ce qui lui confère le plus souvent le caractère d'un sport*³¹ ». Selon lui, l'action économique rationnelle ne conduit pas à satisfaire les besoins des travailleurs et des consommateurs car le

formalisme rationnel pousse à éliminer toute référence à la vie concrète. Seul l'optimum atteint par le calcul monétaire et marchand permet une véritable mise en équivalence, une prévision, une comparaison, un calcul sans pour autant avoir un réel impact positif sur les actions d'insertion des hommes dans la vie quotidienne.

Comme l'a montré J. Lojkin³², non seulement le fondement de l'analyse wébérienne est discutable sur le plan épistémologique mais, de plus, il ne permet pas de dépasser en pratique, notamment dans les entreprises mais aussi dans la société globale, l'opposition stérile entre « rationalité substantielle » (optimisatrice, absolutisée) et rationalité « procédurale » chère à H. Simon.

Or, nous pensons que, si l'on veut desserrer les contraintes économiques et agir au niveau des stratégies des entreprises et des sociétés, il est indispensable de pouvoir réconcilier effectivement la rationalité économique formelle (capacité de calcul et de prévision) avec les exigences productives, sociales et éthiques. Cela implique de ne pas fuir dans un « au-delà du calcul économique » mais de rechercher au contraire des alternatives au sein même des rationalités économiques et politiques plurielles qu'il s'agit d'extraire de toute visée scientiste fondée sur le seul critère de l'accélération du rendement financier.

Il faut donc d'abord identifier les rationalités économiques et gestionnaires, pour faire prévaloir d'autres choix stratégiques et chercher des marges de manœuvres bien plus significatives pour les acteurs. La sociologie de l'entreprise et de la société de capitaux ne devrait plus dissocier les logiques du travail, de la production et de l'organisation avec les logiques institutionnelles liées au droit de propriété.

Cela suppose de construire une nouvelle architecture organisationnelle qui intègre choix de gestion et choix axiologiques en vue de parvenir à une véritable efficacité productive et sociétale.

La productivité apparente du travail, la productivité globale, la rentabilité économique, la rentabilité financière, l'efficacité sociale, la soutenabilité écologique... sont autant de critères concurrents, entre lesquels des arbitrages sont nécessaires. Tout en étant conditionné par des structures et par des institutions, le triomphe exclusif de l'un sur les autres n'a rien de naturel, mais constitue toujours un choix stratégique et politique.

La sociologie de l'entreprise est confrontée aujourd'hui au retour en force du « marché » et de la « concurrence mondiale » qui bouleverse et remet en question la pérennité de cet objet d'étude. Les réponses qui doivent être apportées à ces problèmes ne relèvent plus simplement des « jeux d'acteur » dans l'organisation et des micro-régulations dans le travail. Elles concernent également la mise en place des combinaisons productives les plus efficaces et des choix économiques les plus pertinents, c'est-à-dire ceux qui favorisent des enchaînements positifs pour le travail et pour l'emploi. La sociologie des organisations a identifié les conditions de l'action coopérative dans un domaine étroitement circonscrit aux

opérations immédiates de travail comme si l'entreprise n'était que la somme des opérations réalisées dans une organisation. Ne s'agissait-il pas de concéder aux travailleurs un pouvoir individuel d'autant plus grand pour peser sur des actions de « régulation autonomes » mineures qu'ils étaient impuissants collectivement à influencer sur des choix plus stratégiques? Afin d'élargir un peu plus le débat, certains sociologues ont fait référence à l'entreprise comme « institution » pour montrer qu'elle devenait un repère institutionnel central et même une « affaire de société » (Sainsaulieu). Cela ne nous informe guère, cependant, sur les stratégies que l'entreprise doit adopter pour ouvrir un nouveau champ des possibles. Les conditions de l'efficacité productive ne passent-elles pas autant par la mise en évidence de nouvelles règles du jeu, déjà visibles dans les potentialités contradictoires du réel socio-économique (entreprise/société) et par la pertinence de nouveaux outils de gestion que par les modalités de la régulation sociale (concertation, négociation et formes de l'implication des salariés autour d'objectifs précis)?

L'entreprise et la société (au sens juridique) sont traversées par des mondes hiérarchisés selon des règles sociales et économiques et des niveaux d'action (stratégique, tactique et opérationnel). Dès lors que les finalités distinctes de l'entreprise et de la société seront identifiées et que seront déclinés les critères de gestion et les projets propres à l'une et à l'autre de ces deux entités, le comportement des acteurs sera plus facilement analysable. Le sens que les acteurs donnent à leurs actions et le poids des interactions qui les structurent est largement tributaire de cette finalité qui peut intégrer ou non le projet professionnel, la perspective de carrière et d'emploi et la stabilité de la relation salariale. D'où la nécessité de réarticuler les théories sociologiques des organisations avec les choix d'efficacité productive dans le cadre de l'entreprise (et de la société) conçue comme un système de travail, de production et d'innovation, mais également comme un système de performance et de rapports de pouvoir (droits de propriété).

Yves Schwartz à partir de l'approche pluridisciplinaire des situations de travail a développé une analyse « ergologique » particulièrement originale³³. Partie des questions posées par le travail et ses transformations, cette approche a dû se déployer sur un terrain anthropologique beaucoup plus vaste, celui de l'activité humaine en général, même si elle estime devoir faire retour en permanence sur ses implications en termes de gestion et de gouvernance du travail. Elle se fonde sur le fait que l'anticipation, la prescription, la normalisation du travail sont toujours prises à revers par l'activité humaine et que chaque individu au travail essaie plus ou moins de recomposer le milieu de travail et les opérations à effectuer en fonction de ce qu'il est, de son histoire, de ses aspirations. L'approche ergologique permet de nouer un dialogue fructueux entre l'approche micro et macro. Y. Schwartz s'appuie sur trois pôles en interaction, présent dans chaque situations de travail : un pôle dominant qui est aujourd'hui le pôle marchand, un pôle où se joue précisément cette dialectique ou ces « dramatiques » entre les normes antécédentes et ces recompositions toujours

en partie locales, enfin un pôle « politique » chargé de construire des normes de citoyenneté et d'égalité, de prendre en charge les valeurs de « bien commun » présentes dans les arbitrages de ces dialectiques. L'ambition de la démarche est de construire et d'accompagner ceux qui seront les protagonistes du monde en devenir. L'approche tripolaire est d'une certaine manière proche de la nôtre, lorsque nous cherchons à dépasser l'opposition traditionnelle capital/travail pour faire advenir l'entreprise comme espace de création de règles et de valeurs.

NOTES

1. C. Thuderoz, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, Repères, 1997, p. 24.
2. A. W. Gouldner, *Patterns of industrial Bureaucracy*, Glencoe, Free Press, 1954.
3. P. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy. A study of Interpersonal Relations in two Government Agencies*, Chicago & London, The University of Chicago Press, 1955.
4. C. Lafaye, *La sociologie des organisations*, Paris, Nathan, 1996.
5. M. Stroobants, *Sociologie du travail*, Paris, Nathan, 1993.
6. P. Bourdieu, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Le Seuil, 2000.
7. M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
8. J.-P. Durand, « L'analyse stratégique », in *Sociologie contemporaine*, J.-P. Durand et R. Weil (sous la dir.), Paris, Vigot, 1997.
9. E. Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle*, Paris, Le Seuil, 1993, p. 89-90.
10. E. Friedberg, *op. cit.*, p. 114.
11. J. Lojkine, *Entreprise et Société*, Paris, PUF, 1998.
12. T. Rochefort, « Invention du travail et nouvelles combinaisons productives efficaces », *Issues*, n° 55-56, 2000, p. 99-127.
13. J.-D. Reynaud, « Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, n° 1, 1988, p. 5-18.
14. D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Repères, 1994.
15. J.-D. Reynaud, *op. cit.*, p. 18.
16. T. Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris, La Découverte, 1998.
17. R. Sainsaulieu et D. Segrestin, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3, juillet-septembre 1986, p. 335-350.
18. D. Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996.
19. C. Thuderoz, *op. cit.*, p. 110.
20. J. Bélanger, « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, n° 2, avril-juin 2001, p. 159-177.
21. J. Bélanger, *op. cit.*, p. 161.
22. J. Bélanger, *op. cit.*, p. 173.
23. J. Lojkine, *Le tabou de la gestion*, Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1996.
24. Développement social et organisation (DS & O), *Les conséquences sociales et organisationnelles de l'utilisation des technologies émergentes : le système expert et le laboratoire automatique*, rapport final, Paris, novembre 1995.

25. I. Rogez, « Liaison Nord-Pas-de-Calais », *Le Trimestriel de l'ARACT*, octobre 1995.
26. J. Lojkine, *op. cit.*, et « *Entreprise et Société* », Paris, Les Éditions de l'Atelier, 1998.
27. S. Cavalière, *Usine à citoyens. Travail et citoyenneté dans le cas des « fábricas recuperadas » à Buenos Aires*, mémoire préliminaire de Thèse, Institut universitaire d'études de développement, Genève, 2005.
28. R. Guillon, *Sociologie de l'activité, Une lecture critique de la globalisation*, Paris, L'Harmattan, 2005.
29. P. Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Le Seuil, 2004.
30. J. Habermas, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987.
31. M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964, p. 250-251.
32. J. Lojkine, *op. cit.*
33. Y. Schwartz, *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*, Paris, Octarès Éditions, 2000.

Chapitre 6

Refonder l'entreprise

La difficulté de relier le monde de l'économie et de la gestion d'une part et d'autre part le travail et la production trouve son origine dans la confusion existant entre les notions d'entreprise et de société au sens juridique. La confusion entre ces deux entités distinctes conduit à des représentations inappropriées de l'approche du travail.

Dans le cadre de la société au sens juridique, le travail est appréhendé comme une marchandise et comme un coût qu'il faut sans cesse réduire. Il est dissocié de sa finalité qui est de produire des biens et des services en raison de méthodes d'évaluation discutables, mais jamais discutées, qui mesurent la « productivité ».

Or, le « travail » est une marchandise puisqu'il se vend et, simultanément il est intimement lié à l'Homme ou à l'individu salarié, qui, depuis l'abolition de l'esclavage ne peut être vendu ou acheté. Cette contradiction logique n'est pas maîtrisée ni philosophiquement ni juridiquement. Le droit s'intéresse au travail car il en régleme l'usage et l'échange, mais les juristes n'ont jamais cherché à le définir, à le classifier et à l'analyser avant de le régleme. Ainsi le travail n'est juridiquement défini nulle part.

De son côté, le « profit » est supposé être la finalité « naturelle » assignée à l'entreprise. Dans cette perspective, l'objectif de production de biens et de services en vue de satisfaire des besoins sociaux finit par être oublié ou par passer au second plan.

Ce détournement de la finalité de l'entreprise produit de multiples conséquences sur lesquelles nous allons revenir. L'une d'elles consiste à penser que seul le « droit de propriété » est le fondement légitime des règles du jeu politique, économique et social actuel.

Or, la logique de « l'entreprise » s'inscrit dans une dynamique industrielle et de service où les savoirs, savoir-faire et compétences des acteurs prennent tout leurs sens. Néanmoins, seule est reconnue par le droit la logique de l'entité juridique qui est une logique financière dont la finalité n'est pas la production des biens et des services et par conséquent la promotion du travail, mais le profit. On constate pourtant que la grande majorité des populations souhaiterait privilégier la logique de « l'entreprise » portée par la dynamique de l'industrie et des services car celle-ci favorise en priorité le travail et l'emploi.

Cependant, si les règles juridiques, économiques et politiques qui affectent l'organisation des pouvoirs en matière de production des richesses restent ce qu'elles sont depuis le début du XIX^e siècle, il sera impossible de continuer à préserver les intérêts du monde du travail et de réorienter les déterminants qui structurent la condition salariale.

Après avoir rappelé ce que l'on entend par « entreprise responsable », nous retiendrons dans ce dernier chapitre deux modèles opposés qui se présentent comme alternatifs. On signalera rapidement la réponse imaginaire (ou trompeuse) que constitue « l'actionnariat salarié » mais aussi le cas original et véritablement innovant représenté par l'économie sociale et en particulier par les « coopératives de production » (SCOP).

Nous reviendrons ensuite vers les modèles d'entreprises et de sociétés au sens juridique qui prévalent à l'étranger (Allemagne, Japon) et en France et qui s'inscrivent dans un cadre social et institutionnel national spécifique. Les différentes réformes américaines et européennes du « gouvernement d'entreprise » qui ont été proposées pour éviter les dérives et autres malversations financières seront aussi évaluées en fonction de leurs objectifs affichés.

Après avoir proposé des ouvertures institutionnelles pour le moyen et long terme concernant en particulier le conseil d'administration et le comité d'entreprise et s'appuyant sur la distinction entre l'entreprise et la société, nous indiquerons ce que l'on entend par « stratégie d'entreprise » dès lors que les outils de gestion propres à cette entité ne sont pas véritablement construits comme c'est le cas chez Michael Porter, l'un des analystes américains pourtant les plus reconnus sur les questions de stratégie.

Nous proposerons enfin les pistes qui nous paraissent aujourd'hui les plus en mesure de rééquilibrer les pouvoirs des différentes « parties prenantes », mais aussi de promouvoir une autre efficacité économique et sociale favorisant la qualité du travail, de l'emploi et du développement dès lors que l'on dote l'entité « entreprise » d'outils de gestion appropriés.

Vers l'entreprise socialement responsable ?

Devant le comportement des grands groupes industriels et financiers qui licencient pour « conventions » boursières ou qui délocalisent vers des pays à faibles coûts de main-d'œuvre, la notion de « responsabilité sociale de l'entre-

prise» (RSE) a vu progressivement le jour. Elle souligne que les entreprises doivent participer à un projet de «développement durable» qui stimule la croissance économique tout en garantissant la protection de l'environnement. Dans cette perspective, la prise en compte de critères environnementaux et sociaux ne se conçoit plus hors du champ d'investigation des processus de décision économique et financière¹. Cela suppose par exemple de faire exister une «notation sociétale» qui indique de nouveaux domaines de performances. Les promoteurs de cette idée ne peuvent encore savoir si la RSE n'est qu'une simple retouche de l'image de l'entreprise pour la rendre plus acceptable auprès du public ou bien si elle va modifier la nature de la firme en système capitaliste. En tout état de cause, pour être pérennisée, elle ne pourra pas reposer simplement sur des démarches volontaires et exemplaires, mais elle devra s'adosser à une régulation nationale ou internationale qui impose des contraintes aux entreprises après une large concertation entre les acteurs.

Rendre l'entreprise «responsable», c'est revoir le fonctionnement de la société obsédée par les bénéfices à court terme réclamés par ses actionnaires au point de négliger les intérêts de ses salariés et de son environnement. C'est donc penser l'entreprise au sein d'un modèle de «parties prenantes» de type «*stakeholder*». Rappelons que dans ce modèle, le contrôle est exercé par les dirigeants qui tiennent compte des différentes parties prenantes de l'entreprise : banque, industrie, salariés, institutions publiques. En revanche, pour le modèle «*shareholder*», qui constitue le mode de référence dans les pays anglo-saxons, le contrôle est exercé par les dirigeants sous le regard direct des seuls actionnaires. C'est ce modèle qui a été considéré le plus souvent comme la norme institutionnelle ces dernières années en raison du poids de plus en plus significatif des investisseurs institutionnels, en particulier des fonds de pension anglo-saxons. Ceux-ci, comme nous l'avons vu au cours des précédents chapitres, détiennent le capital-action des grandes entreprises aux États-Unis et dans une partie des pays européens. L'évolution du capitalisme actuel semble cependant dessiner une convergence des modèles d'entreprise dans les principaux pays industrialisés. Cette convergence vers un modèle hybride² serait caractérisée par la présence d'actionnaires minoritaires forts qui emprunterait à la fois aux modèles «*stakeholder*» et «*shareholder*» traditionnels. Ceux qui souscrivent à cette approche indiquent que les gestionnaires de fonds qui poursuivent pour l'essentiel un objectif financier «pourraient» ne pas négliger un certain nombre de considérations éthiques et environnementales afin de revaloriser «l'image» de leurs sociétés.

Ainsi en Europe, la gestion des sociétés cotées est de plus en plus guidée par les objectifs de création de valeur actionnariale qui obéissent aux principes de gouvernance anglo-saxon, mais cette gestion semble vouloir également afficher une certaine attention pour les demandes sociales émanant de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, en particulier des salariés, de certains actionnaires minoritaires voire des consommateurs (fonds éthiques, actionnaires salariés, développement durable, etc.).

On peut toutefois penser devant le grand nombre de fraudes et de malversations financières qui se sont étalées quotidiennement dans les médias qu'il s'agit peut être, pour les élites dirigeantes des grandes sociétés, d'essayer de restaurer une « hégémonie morale » de plus en plus contestée et de tenter de rallier les grandes organisations non gouvernementales (ONG) des droits de l'homme et de l'environnement ainsi que les mouvements sociaux à la cause des « entreprises éthiques ».

Peut-on croire dès lors à l'émergence, dans le cadre des règles du jeu actuel, d'un nouveau comportement entrepreneurial qui intégrerait l'ensemble des acteurs au sein d'un nouveau partage des pouvoirs et qui associerait simultanément efficacité économique, justice sociale et développement durable? Pour répondre à cette question, il faut d'abord aller observer les modèles alternatifs proposés.

L'actionnariat salarié est-il une solution satisfaisante?

La France compte approximativement 700 000 salariés actionnaires soit moins de 5 % des salariés (selon le président de la société des actionnaires salariés). Mais c'est surtout aux États-Unis que l'actionnariat salarié a connu un vrai développement. En vingt ans, le nombre d'actionnaires salariés a été multiplié par cinquante et aux États-Unis ce nombre a dépassé celui des salariés syndiqués. C'est lors de restructurations ou d'OPA que les actions ont été attribuées aux salariés par les conseils d'administration ou encore lors de la réforme des fonds de pension pour faire accepter l'idée d'une réduction des retraites. Le premier constat à effectuer est la très faible participation des travailleurs aux décisions de gestion. En fait, lorsque l'actionnariat salarié est important, il est concentré dans les mains des cadres en particulier des cadres dirigeants. Ce sont eux qui possèdent le plus souvent la majorité des actions détenues par les salariés. De plus, leurs intérêts les rapprochent de ceux des directions.

Comment les salariés pourraient-ils être plus impliqués qu'ailleurs dans la vie de l'entreprise?

Le risque est grand de voir se créer une sorte d'aristocratie de salariés dont le projet corporatiste sera le plus souvent dissocié de celui des autres salariés moins chanceux ou moins privilégiés (précaires, sous-traitants, chômeurs).

De fait, les salariés seront conduits à s'identifier non pas à « l'entreprise », mais à la société des actionnaires et des propriétaires vis-à-vis de laquelle ils ne sont pourtant que des « coûts » à réduire si nécessaire lors de conjonctures défavorables. Il paraît donc peu cohérent de vouloir promouvoir l'actionnariat salarié pour démocratiser les entreprises et le monde économique. La propriété des titres ne représente pas un progrès pour le salariat dès lors que celle-ci n'est pas orientée vers l'accroissement du revenu des entreprises. Elle enferme au contraire le monde du travail dans un marché où la concurrence capitaliste du

moins-disant social ne va opter que pour la réduction permanente des coûts et des charges sociales et par conséquent à terme, des salaires et des emplois. On se souvient que les salariés d'Enron détenaient un grand nombre d'actions de leur société dans leurs plans de retraite et qu'ils ont tout perdu, leur emploi, mais aussi leurs économies au moment de la faillite du groupe. De même, de nombreux salariés de Vivendi ou de France Télécom regrettent amèrement de s'être laissés prendre à la fin des années 1990, par la « propagande » de leur direction sur l'actionnariat salarié.

Comme on peut le constater, la méconnaissance des règles de fonctionnement des sociétés et des entreprises dans le cadre du néo-libéralisme peut conduire à de graves déconvenues lorsque de telles mesures sont présentées comme des solutions satisfaisantes pour l'ensemble des salariés et plus généralement pour tous les citoyens.

Fondamentalement, l'actionnariat salarié est porté par une vision de l'individu qui privilégie la recherche des gains personnels et la maximisation de son propre intérêt sur toute autre considération plus collective. Il est demandé à cet individu de se mettre en concurrence avec d'autres salariés comme s'il n'entretenait plus de liens d'interdépendance avec eux. Le modèle anthropologique sous-jacent est bien celui du néo-libéralisme et de l'individu « dissocié³ » auquel on recommande de privilégier d'abord la guerre économique contre les autres avant toute démarche de coopération et de solidarité.

Dés lors qu'il ne possède pas les réels pouvoirs des actionnaires de contrôle, mais simplement quelques actions qui ne lui donnent aucun droit véritable sur la gestion et la stratégie de l'entreprise, le comportement du salarié actionnaire va converger avec ce qu'attend et espère du salariat le néo-libéralisme : la servitude volontaire et la participation à sa propre aliénation.

Une alternative originale : les coopératives de production et l'économie sociale

Au cours des trois premiers quarts du XIX^e siècle, les ouvriers ont cherché à défendre leur droit au travail et leur autonomie face à l'émergence des premières grandes sociétés anonymes dans lesquelles se concentrait le capital. Nous l'avons vu (*cf.* chapitre II), des associations ouvrières se sont créées de façon clandestine, en raison de la loi Le Chapelier de 1791 qui les avait interdites.

Un certain nombre de théoriciens et de praticiens utopistes, popularisant les idées de communauté et de démocratie, ont alors contribué à faire émerger le mouvement de la « coopérative de production ». Parmi les plus célèbres : Saint-Simon, Charles Fourier, Jean-Baptiste Godin, Louis Blanc, Philippe Buchez, Jeanne Deroin, Joseph Proudhon ou Robert Owen en Angleterre. Chacun de ces théoriciens sera porteur d'une certaine vision de l'organisation du travail et du système social. Proudhon sera le précurseur d'un système mutualiste où l'argent devait être remplacé par des bons de circulation et où les sociétaires s'échange-

raient des services, les futurs systèmes d'échange locaux (SEL). Penseur proche de l'anarchisme, il refuse toute intervention de l'État. Ce n'est pas le cas de Louis Blanc pour lequel il revient à l'État de généraliser un système de production fondé sur la création de coopératives.

Marx lui-même n'était pas insensible aux coopératives. Il écrit en 1871 :

« Si la production coopérative ne doit pas rester un leurre et un piège ; si elle doit évincer le système capitaliste ; si l'ensemble des associations coopératives doit régler la production nationale selon un plan commun, la prenant ainsi sous sa propre direction et mettant fin à l'anarchie constante et aux convulsions périodiques qui sont le destin inéluctable de la production capitaliste, que serait-ce, messieurs, sinon du communisme, du très "possible" communisme⁴ ? »

Cependant, la tradition marxiste dominante fera passer au premier plan la nationalisation des moyens de production et la planification centralisée c'est-à-dire la figure étatique du passage au socialisme puis au communisme alors qu'une autre lecture privilégiant l'autonomie ouvrière à la base était tout aussi concevable.

En 1831, un premier « contrat d'association de travailleurs » est établi par des menuisiers avec l'assistance d'un médecin philanthrope, Philippe Buchez. En 1834 est créée l'Association des Bijoutiers en Doré, qui avec le « contrat d'association de travailleurs » de Buchez sont les précurseurs de la coopérative de production. Il est à signaler que les travailleurs ont été souvent pourchassés et emprisonnés pour leur participation à cette forme d'entreprise. En 1864, en Rhénanie, la première coopérative de crédit mutuel – dont le but est d'offrir aux banques prêteuses des cautions mutuelles, de sorte que les plus démunis puissent accéder au crédit sans la garantie d'un patrimoine – voit le jour. Mais ce n'est qu'avec la III^e République et la naissance du mouvement ouvrier et syndical que se développeront les coopératives bien que le Congrès ouvrier de 1879 leur soit tout d'abord défavorable. En 1884, naîtra la première chambre consultative des associations ouvrières de production (ancêtre de la Confédération générale des SCOP). En 1900, il existe 247 coopératives de production. En France, en 1910, la coopérative de production prend son envol grâce à des regroupements d'ouvriers professionnels dans le bâtiment, le livre ou la transformation des métaux (500 coopératives, 20 000 sociétaires, 8 000 auxiliaires). En 1915 est publié un texte concernant les SCOP dans le livre III du Code du travail puis, vers 1920, de nombreuses coopératives apparaissent notamment dans le bâtiment. La crise économique des années 1930 et le Front populaire offriront les conditions d'une effervescence des coopératives. L'année 1968 et les suivantes seront aussi des moments forts d'une nouvelle effervescence. En 1983, il existe 1 300 coopératives adhérentes à la CG SCOP avec 41 000 salariés dont 24 000 sociétaires. En 1992, une loi modernisant les coopératives est votée et en 2001, la loi permettant la création des SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) voit le jour.

Qu'est ce qu'une SCOP ?

La SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production) est une société commerciale qui vit et se développe dans le secteur concurrentiel avec les mêmes contraintes de gestion et de rentabilité que toute société. Les salariés sont cependant associés majoritaires de la société dont ils détiennent au moins 51 % du capital. Tous les salariés ont vocation à devenir associés selon des modalités définies par les associés existants et avec leur accord. En étant associés majoritaires de la SCOP, les salariés décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise et désignent leurs dirigeants (gérant, conseil d'administration, etc.). Ils décident également du partage des bénéfices qui ont une double vocation : privilégier ceux qui travaillent dans la société, sous forme de participation, d'intéressement, voire de dividendes, et penser aux générations futures en constituant des réserves qui consolident les fonds propres et garantissent la pérennité de l'entreprise. Enfin, l'esprit SCOP favorise l'information et la formation des salariés, condition nécessaire pour acquérir une certaine autonomie. La SCOP peut accueillir tous types d'associés extérieurs, dans la limite de 49 % du capital et de 35 % des droits de vote, attribués comme pour le salarié selon le principe « une personne = une voix », quel que soit le montant du capital détenu.

Portée et limites de l'économie sociale

Au début des années 2000 la France compte environ 20 000 coopératives dont 13 300 coopératives d'utilisation de matériel agricole, 3 600 coopératives agricoles, 1 514 SCOP, 800 coopératives ou groupements d'artisans, 165 coopératives dans la pêche artisanale, 65 coopératives de consommateurs. Mais il existe également 3 000 mutuelles de santé, regroupées dans trois fédérations et employant 58 000 salariés, auxquelles il convient d'ajouter 35 mutuelles d'assurances, qui emploient 25 000 personnes. Enfin, la partie la plus importante de l'économie sociale est constituée par les associations qui n'ont le statut d'établissement qu'à la condition d'être employeurs (environ 20 % d'entre elles). Les associations emploient 1,6 million de salariés⁵. Il faut signaler que 80 % des agriculteurs sont coopérateurs et que 63 % de l'assurance complémentaire maladie sont assurés par les mutuelles. Les banques coopératives (Crédit mutuel, Crédit agricole, Crédit coopératif, Banque populaire, Caisse d'épargne) collectent près de 56 % des placements. L'économie sociale « pèserait » ainsi 10 % du produit intérieur brut (PIB) dans l'économie globale en France. Pour mesurer cet impact, il faut aller au-delà de ce chiffre et prendre en compte la nature des fonctions assumées, les caractéristiques des personnes concernées, les effets de levier ou de diffusion engendrés et bien entendu la contribution au débat public.

Ainsi, le secteur de l'économie sociale se caractérise par une organisation impliquant le contrôle des sociétaires dans les décisions et les organes de pouvoir qui se distingue des sociétés du secteur privé et marchand. Le propos

doit néanmoins être nuancé lorsqu'on sait que la famille de la coopération est plutôt hétérogène. En France, les coopératives non-financières, qui regroupent les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, d'entreprises, de salariés ou professions libérales en font partie. Les performances sont sensibles dans le réseau des SCOP qui créent en moyenne 1 500 emplois par an. Elles sont tout aussi marquantes dans les mutuelles d'assurances ou de santé. C'est moins leurs résultats économiques stricto sensu qui sont significatifs que leur principe de fonctionnement qui s'inscrit dans la vieille utopie fondatrice. Par le système « une personne, une voix » et non « une action, une voix » comme dans la société par action – l'économie sociale introduit une solution recherchée entre démocratie d'implication et efficacité économique. Dans les banques coopératives par exemple, les clients (personnes physiques et/ou morales) ont aussi le statut d'associés qui leur permet de détenir le capital. Mais la rémunération limitée du capital, la filialisation de sociétés anonyme par croissance externe et la cotation en bourse menacent ces banques même si le contrôle des organes décisionnels du groupe continue d'être exercé par les représentants des coopérateurs. C'est pourquoi il faut être attentif à la notion de « projet ».

Ainsi les SCOP par exemple possèdent-elles des atouts indéniables pour générer des rapports sociaux plus équitables que la classique « subordination » (indépendance, gestion rigoureuse, PDG élu par les salariés actionnaires, etc.), mais il ne semble pas qu'elles soient à même de dégager les capacités financières nécessaires pour imposer leur logique sur le marché national et mondial face aux grandes sociétés de capitaux. Il est difficile de faire appel à des financeurs extérieurs lorsqu'une SCOP en a besoin et les coopératives ont souvent du mal à financer leur croissance. La fragilité financière est le point faible de nombre d'entre elles qui ne peuvent se valoriser sur le marché. En conséquence, le système des coopératives de production est-il généralisable ? Cela pose le problème plus politique, des lieux, des priorités et des moyens de la transformation économique et sociale ?

L'exemple emblématique de l'entreprise Lip est assez significatif de l'espoir, mais aussi de l'échec d'une aventure « autogestionnaire » dans le domaine de l'horlogerie. Le refus des licenciements annoncés début 1973 amène les salariés à occuper l'usine, puis à produire et commercialiser des montres afin d'assurer la paye du personnel. L'évacuation de l'usine par la force aura lieu en août 1973 et sera suivie d'une grève qui entraînera un vaste élan de solidarité au sein de la population française. Elle se terminera lorsqu'un certain nombre d'apporteurs de capitaux, avec le concours de l'État, décideront de reprendre l'usine, d'y relancer la production et de réembaucher l'ensemble des personnels. Lip est devenu alors le symbole d'un courant de pensée qui, sans aller jusqu'à l'autogestion, revendique un droit de regard sur la stratégie et refuse que l'emploi constitue la variable d'ajustement de l'entreprise. Toutefois, l'expérience prendra fin lorsque les crédits promis seront bloqués ainsi que certaines commandes d'entreprises comme Renault. Autrement dit, ce sont des décisions politiques prises

au plus haut niveau de l'État qui ont stoppé volontairement le mouvement par peur d'une contagion plus large qui aurait pu remettre en cause les formes classiques de gestion des entreprises. De 1976 à 1990, le personnel s'organise en SCOP. Mais, faute de commandes et surtout de moyens financiers suffisants, la société sera finalement liquidée en 1990.

En revanche, dans le domaine de l'édition française, l'exemple du mensuel *Alternatives économiques* est instructif. Il montre que la réussite sur le marché peut s'accompagner d'un niveau d'exigence éditorial élevé et d'une indépendance assumée grâce au système juridique de la SCOP. Il est donc possible de gérer démocratiquement une entreprise et la durée de vie de certaines coopératives atteste de leur « compétitivité » et de leur efficacité.

Ainsi, exemple très significatif encore, le complexe coopératif de Mondragón au Pays basque qui a été fondé dans les années 1950 et qui regroupe cent seize coopératives et emploie soixante-dix mille salariés dont presque la moitié sont des « associés ». Son chiffre d'affaires total s'élève à plus de dix milliards d'euros en 2005. C'est probablement l'expérience d'agglomération d'activités d'économie sociale la plus importante au monde. Les coopératives de Mondragón se complètent et couvrent des secteurs très diversifiés qui vont de l'industrie lourde vers le tertiaire et la distribution⁶. Le fond culturel constitue un creuset structurant qui se transmet de génération en génération. Chacun est coopérateur de plusieurs organisations à la fois (école primaire, vie sportive, Université coopérative, etc.).

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) n'est pas une holding car chaque entreprise appartient à ses coopérateurs. C'est un complexe coopératif comprenant trois grands secteurs d'activité : le groupe financier, le groupe industriel et le groupe de distribution auquel s'ajoute des activités corporatives (une université, dix centres de R & D, un technopole appelé le pôle *Garaïa*).

Dans chaque entreprise, l'organisation démocratique repose sur le principe « un homme = une voix ». L'assemblée générale élit le conseil d'administration, et celui-ci désigne le directeur général. Le Président du conseil de surveillance de Fagor-Brandt SA, qui est un sous-ensemble important de Mondragón, indique que le « capital » ne possède qu'une dimension instrumentale dans la mesure où il est mis au service du travail. Les décisions ne sont pas prises en fonction du volume de capital disponible, mais en fonction de la volonté des travailleurs réunis en assemblée générale⁷. Les responsables des coopérateurs participent à la « gestion de l'entreprise ». Mais il ne s'agit pas de créer de simples groupes de travail. Chaque coopérative instaure un conseil social qui contrôle et évalue les décisions du conseil d'administration. Ce dernier doit rendre des comptes chaque mois au conseil social mais il doit également lors de l'assemblée générale ordinaire, et si nécessaire lors de l'assemblée extraordinaire, entrer dans les détails de la stratégie et du budget.

Dans les années 1990, la société s'est internationalisée et les nouvelles méthodes de production telles que le juste-à-temps et le flux tendu ont été

mises en place. La direction et les associés de Mondragón savent bien que le développement des systèmes de communication et de l'innovation sera essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise. Déjà le nombre de centres de R & D a été multiplié et l'obtention d'une taille critique s'est concrétisée, par exemple, avec le rachat de Brandt. Il fallait en effet atteindre une taille suffisante pour prendre en charge les investissements, les infrastructures ou la Recherche et Développement (R & D) sur un volume de production plus important face à une distribution devenue européenne et même mondiale avec des groupes comme Wall-Mart ou MediaMarkt. Grâce à ce rachat, le groupe Fagor se situe en cinquième position sur le marché européen et comprend douze marques commerciales. Ses usines sont réparties dans six pays et produisent huit millions de gros appareils électroménagers, vendus dans une centaine de pays. Son chiffre d'affaires en Europe en 2005 est de mille huit cents millions d'euros et le nombre de salariés atteint onze mille. Fagor est leader sur les marchés espagnol et français, mais sa part de marché européen qui est de 6 % actuellement devra atteindre le seuil de 10 % pour assurer son avenir. Le programme « Maison numérique Fagor » est à l'ordre du jour. Il implique déjà de consacrer 50 % des investissements à la recherche et au développement en particulier vers le secteur de la domotique qui intègre non seulement des systèmes de déclenchement des appareils, mais également de contrôle de l'énergie ou de la sécurité.

Il faut signaler que l'éventail des salaires qui était autrefois de un à trois (en brut) est aujourd'hui de un à six. Par ailleurs, la proportion des postes de travail des non-coopérateurs se développe même s'il existe au Pays basque une loi interdisant que cette part soit supérieure à 25 %. Les non-coopérateurs sont les premiers à partir lorsqu'il n'y a plus de travail alors que les associés ne sont jamais licenciés même s'ils sont obligés d'accepter tout poste qui leur est proposé. La croissance du nombre de personnes employées se fait donc au détriment de la proportion des coopérateurs. Les associés sont moins de 50 % aujourd'hui alors qu'ils étaient encore 68 % en 1995. Le complexe coopératif de Mondragón est-il exportable ? Bien que ce système coopératif se soit positionné sur une véritable démarche entrepreneuriale en affrontant la question de la concurrence mondiale, il ne semble pas vraiment exportable. Il est en effet inscrit dans une histoire et une géographie singulière incarnée par le mode de vie basque qui s'appuie sur une conception du travail, de la famille et des relations sociales, mais aussi à l'origine sur une résistance politique au franquisme.

Ainsi, il a fallu sans doute que soient réunies un certain nombre de conditions socio-historiques pour qu'un tel modèle apparaisse comme une innovation originale, singulière voire irréductible à d'autres expériences et se positionne efficacement contre le modèle classique de la société (de personnes ou capitaux) immergée au sein du marché anonyme, atomisé et apatride.

Dès lors, quelles conclusions peut-on tirer des enseignements de ces quelques cas issus de l'économie sociale ? La prise en compte de ceux-ci et de nombreux

autres exemples appartenant au secteur de l'économie sociale montre que la problématique qui se pose est double. Les alternatives à la manière de produire propre au néo-libéralisme se construisent certes dans la mise en place de formes juridiques qui impliquent le partage du pouvoir et l'impossibilité pour les uns de s'enrichir au détriment des autres (SCOP et autres mutuelles). Mais elles sont potentiellement présentes aussi et surtout dans la remise en cause des finalités de la grande société anonyme, instrument privilégié du capitalisme financier. C'est en effet la grande société anonyme avec les énormes capacités financières qu'elle concentre en faveur des actionnaires qui structure les rapports sociaux et économiques dominants la vie quotidienne, c'est-à-dire les déterminants du travail et de l'emploi. C'est donc d'abord au cœur de ce système qu'il faut construire d'autres finalités, d'autres outils de pilotage et une autre organisation des pouvoirs. À défaut de toucher en priorité ce centre névralgique, les rapports sociaux et économiques propres au capitalisme financier se reconstitueront en permanence dans tous les autres espaces de la vie économique et politique et parasiteront toute tentative de « produire et de consommer autrement ». Déjà, de nombreux dirigeants de coopératives ressemblent de plus en plus à des entrepreneurs individuels devant faire face à des contraintes de rentabilité et de solvabilité.

On peut penser également que les rapports de production, qui ont produit la grande société multinationale à dominante financière, ne laisseront pas se développer pleinement les formes alternatives qui seraient susceptibles de s'épanouir dans l'économie sociale. L'économie sociale reste néanmoins un vivier d'expérimentation important qui a tenté depuis le XIX^e siècle et tente toujours de transformer les modes de gestion et l'organisation des pouvoirs sur un mode plus démocratique. Il serait instructif d'interroger les raisons pour lesquelles cette « grande transformation » n'a pas eu lieu (conditions socio-politiques générales, insuffisante implication des sociétaires, bureaucratisation des structures elles-mêmes, etc.), mais ce travail dépasse le cadre du présent ouvrage.

Nous l'avons dit cependant, le centre névralgique des rapports sociaux reste celui de la grande société anonyme de capitaux qui ne se présente pas toujours sous la même forme dans le monde car il existe différents modèles de « gouvernement d'entreprise » tels qu'ils ont été identifiés dans un certain nombre de pays développés.

Les modèles de l'entreprise et leur cadre institutionnel

Masaru Yoshimori⁸ a construit une typologie des modes de gouvernance dans le monde. Les trois grandes catégories seraient les suivantes :

- le modèle anglo-saxon qui met en avant une vision « moniste » de la firme dont l'intérêt est celui des seuls actionnaires ;
- le modèle français et allemand qui propose une vision « dualiste » avec une prise en compte significative des intérêts des actionnaires et des salariés ;

– le modèle japonais qui s'appuie sur une approche « pluraliste » du gouvernement d'entreprise ; la firme appartient à l'ensemble des *stakeholders* (modèle des parties prenantes).

Cet auteur a étudié plus de 350 firmes et a sollicité des dirigeants anglais, allemands, américains et japonais. Il leur a demandé si la firme devait, selon eux, privilégier l'intérêt des actionnaires ou celui de l'ensemble des « parties prenantes ».

Aux États-Unis, la défense des actionnaires est dominante (75,6 %). Elle est beaucoup moindre au Royaume-Uni (29,5 %). En revanche, les résultats montrent que la défense des parties prenantes ou de « l'intérêt commun » est majoritaire au Japon (97,1 %), en Allemagne (82 %) et en France (78 %).

Le choix de verser des dividendes aux actionnaires plutôt que de maintenir l'emploi est clairement affiché dans les discours aux États-Unis et en Angleterre (avec respectivement 82,2 % et 89,3 % des réponses). Au contraire, les dirigeants français et allemands optent pour les critères du maintien de l'emploi (dans 60 % des cas) et les Japonais défendent également cette option à plus de 97 %.

Le modèle anglo-saxon, nous l'avons vu, se caractérise par une dispersion importante de la propriété et par des marchés boursiers liquides, dominés par des fonds d'investissement. Aux États-Unis, les marchés financiers sont au centre du processus d'allocation des droits de propriété et de contrôle. L'instauration de mécanisme de retraite par capitalisation a créé une demande importante d'actifs financiers. Les firmes et l'État américain ont pu facilement émettre des titres afin de placer l'épargne des futurs retraités américains. La proportion de firmes dites à capital dispersé (sans actionnaires dépassant le seuil de 10 % ou 20 % des droits de vote) représente tout comme au Royaume-Uni la situation de référence. Dans ces deux pays, les investisseurs institutionnels comme les fonds de pension ou les compagnies d'assurance gèrent en tant qu'agents, une grande partie des actions pour le compte de tiers. Ils ne peuvent pas concentrer un pouvoir de contrôle trop important dans une même société car il faut diversifier les risques et ne pas franchir certains seuils de détention. Les investisseurs institutionnels sont donc devenus les principaux détenteurs de titres aux États-Unis (au côté des ménages) et au Royaume-Uni (au côté des compagnies d'assurance) alors qu'en France et en Allemagne, les entreprises non financières sont beaucoup plus présentes.

Dans le monde anglo-saxon, nous l'avons vu également, la firme est gérée dans l'intérêt exclusif des propriétaires c'est-à-dire des actionnaires, la doctrine de la souveraineté actionnariale affirmant même que les détenteurs du capital social sont les seuls à supporter le risque de l'activité entrepreneuriale. Les dirigeants sont quant à eux contrôlés par la « discipline de marché ». Leur véritable objectif est donc d'accroître l'efficacité des marchés boursiers.

Le modèle continental-européen qui regroupe l'Allemagne et la France ainsi que d'autres pays tels que l'Autriche ou la Suède ne recouvre pas des systèmes de gouvernance tout à fait identiques et chaque système socio-productif possède sa

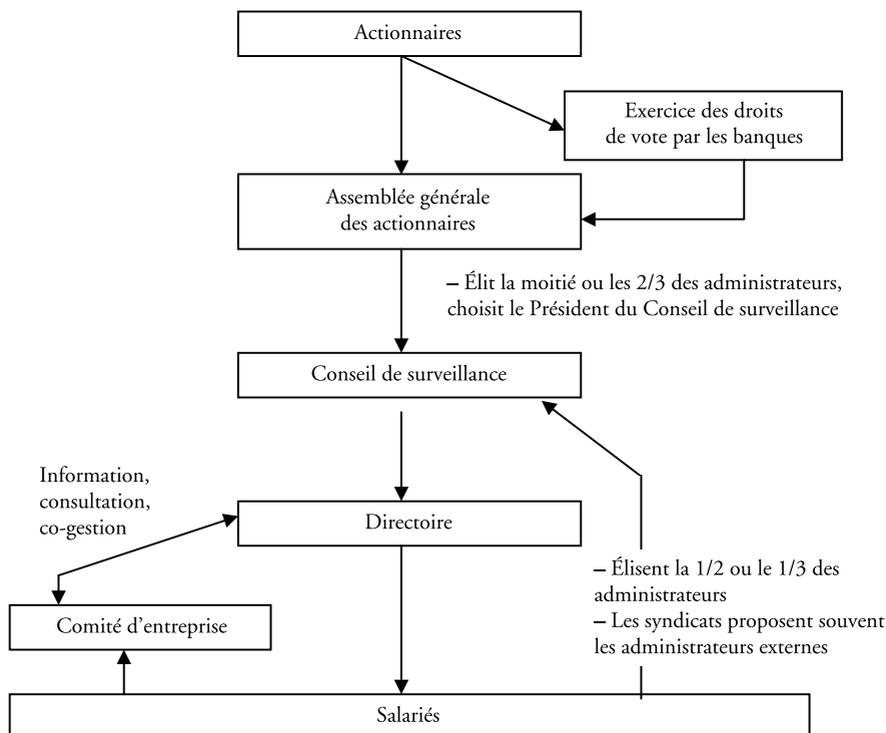
propre dynamique institutionnelle. Un point commun les rassemble cependant : les salariés y sont reconnus au moins formellement comme des éléments constituants de la firme.

Ce que l'on appelle la « cogestion » par exemple, est pratiquée en Allemagne, en Autriche ou en Suède. On imagine bien qu'avec cette formule d'implication du monde du travail, les dirigeants ne sont pas contrôlés par les salariés. Les « dirigés » disposent néanmoins d'un certain nombre de droits à l'information et à la consultation que le pouvoir des actionnaires et des dirigeants ne peut pas négliger.

Le cas allemand

En Allemagne, souvent décrite comme un modèle de *stakeholder*, la structure juridique dualiste du pouvoir des sociétés est systématiquement constituée d'un Conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*), où siègent les représentants des actionnaires qui contrôlent le management et d'un Directoire, qui gère la société, ce qui permet de dissocier le contrôle du management (voir schéma n° 2 ci-dessous).

Schéma 2 : *La structure légale de gouvernance en Allemagne*



Source : Caby et Hirigoyen, 2005

Dans les Conseils de surveillance des sociétés de plus de 2 000 salariés, la moitié des places est réservée aux employés et un tiers dans les firmes de taille plus restreinte. Le concept de « cogestion » signifie que les salariés ont une influence directe sur les décisions stratégiques et financières des sociétés.

Les comités d'entreprise (*Betriebsrat*) disposent quant à eux d'un droit à la cogestion sur les conséquences sociales (principes de rémunération et temps de travail) et personnelles (système de promotion, de recrutement et licenciements individuels) des orientations économiques et financières de la société.

Le modèle de *stakeholder* allemand s'inscrit dans le cadre de relations privilégiées entre banques et entreprises qui reposent sur un processus d'information et de surveillance continu. C'est un système de « cœur financier » spécifique qui regroupe de grandes banques et des compagnies d'assurance (Allianz, Deutsche Bank, Dresder Bank ou Munich Re). Ces banques et compagnies d'assurance détiennent des blocs de contrôle dans de nombreuses sociétés et possèdent des participations croisées qui solidifient l'ensemble. Les banques offrent des capitaux à long terme et agissent comme des actionnaires stables qui protègent les sociétés contre des OPA hostiles. De plus, les liens interpersonnels entre les dirigeants sont très forts et s'illustrent dans l'entrecroisement des membres des conseils d'administration. Ainsi, les marchés financiers ont joué jusqu'à une époque récente, un rôle bien peu significatif dans l'économie allemande au regard du modèle anglo-saxon par exemple.

La forte concentration du capital des sociétés dans le capitalisme allemand est renforcée par l'influence qu'exercent les banques sur les droits de vote confiés par les déposants détenteurs d'actions. À ce titre, les banques doivent gérer les participations qu'elles possèdent dans les sociétés au mieux des intérêts de leurs clients, car elles sont responsables de l'épargne des déposants. Ce mode d'organisation favorise les investissements en capital à long terme et limite les pratiques de court terme qui constituent des réponses réflexes à la volatilité des marchés. Enfin, cette configuration globale a longtemps accompagné les parcours professionnels des salariés sur la longue durée et a permis de valoriser un système de gestion et d'organisation du travail fondé sur des compétences hautes et reconnues.

Il semble cependant que modèle allemand ait été remis partiellement en question ces dernières années. L'augmentation des OPA hostiles et des introductions en bourse a été concomitante d'une évolution de la législation en faveur des actionnaires. Le système de participations croisées a été affaibli car les banques, les compagnies d'assurance et les sociétés non-financières ont diminué et diversifié leurs participations en raison de la suppression, en janvier 2002, des impôts concernant les plus-values sur les ventes d'actions entre sociétés. La baisse du crédit bancaire au profit de l'autofinancement et la réorientation des stratégies des banques vers la banque d'investissement ne pouvaient conduire, au final, qu'à la baisse du contrôle par les banques.

De plus, l'introduction de fonds de pensions privés et l'apparition d'investisseurs institutionnels tendent à favoriser également une situation inédite qui donne ainsi la possibilité à de nouvelles catégories d'actionnaires, d'instaurer une gouvernance actionnariale.

Il est difficile d'affirmer aujourd'hui que le capitalisme allemand dont l'identité est fondée sur l'existence de participations croisées et d'un secteur financier fort, mais remis partiellement en question, va s'aligner progressivement sur le modèle américain ou anglais. Si certaines grandes sociétés ont déjà adopté les normes de gouvernance du modèle anglo-saxon, l'actionnariat familial allemand reste encore très prégnant et continue à être attaché aux performances de long terme, ce qui plaiderait plutôt pour la mise en place d'un système « hybride » qui emprunterait aux deux modèles.

Le cas japonais

Le système de gouvernement d'entreprise au Japon repose sur la construction de relations développées sur le long terme entre la firme et ses partenaires. L'esprit « communautaire » qui est le produit de l'histoire de ce pays est une des raisons qui explique l'absence de confrontation directe au profit de la recherche du « consensus ». Les salariés des grandes sociétés déroulent leur carrière dans le cadre d'un marché interne du travail au sein duquel la promotion s'effectue à l'ancienneté. L'éventail des salaires est moindre que dans les sociétés anglo-saxonnes même si, depuis la fin des années 1990, se dessine un mouvement visant à introduire un système étendu de *stock options*. Cette pratique tend à augmenter la part du mérite et de la performance dans la rémunération, au détriment de l'ancienneté qui constituait pourtant jusqu'alors le système de promotion en vigueur.

Ce que les japonais nomment les *keiretsus* sont des ensembles qui se caractérisent par des participations croisées à dominante horizontale entre grandes sociétés de secteurs industriels variés, ayant entre elles des relations d'affaires, avec une banque au centre. Les firmes sont unies par des liens financiers horizontaux et verticaux sous forme de prises de participations et de prêts à caractère financier mais aussi par l'octroi de crédits commerciaux ainsi que par d'importantes transactions. Ces firmes sont peu intégrées verticalement et font appel massivement à la sous-traitance. Toutes les firmes du groupe ne sont pas placées sur un même pied d'égalité. Celles appartenant au premier cercle sont étroitement liées entre-elles alors que celles situées en périphérie se caractérisent par des échanges moins intenses.

Dans les premières, la structure d'emploi est semblable à celle des grandes sociétés (salarial intégré, promotion à l'ancienneté etc.). En revanche, chez les fournisseurs de second rang, la relation d'emploi est plus précaire, l'objectif de ces sous-traitants étant de pouvoir s'intégrer à terme dans le cercle des fournisseurs privilégiés.

Concernant la « gouvernance d'entreprise », un échange d'administrateurs se superpose aux liens financiers. L'assemblée générale des actionnaires dispose en effet de tout le pouvoir pour nommer et révoquer les administrateurs tout comme dans les conseils d'administration américain. Il est à noter cependant que, contrairement au système allemand, le personnel n'y est pas représenté. De plus, c'est le président qui sélectionne les managers du sommet de la hiérarchie dans le corps des managers de la firme sur la base des principes de la « hiérarchie des grades ».

Une entité inconnue ailleurs joue un rôle important : le club du président. Grâce à ce système informel, les cadres supérieurs, les créanciers importants et les actionnaires de référence influencent la gestion de la société⁹.

Mais c'est le rôle clef de la « banque principale » qui est véritablement une spécificité du modèle japonais. C'est un système qui combine l'établissement de relations entre banques et sociétés non financières, entre banques entre elles et entre banques et environnement réglementaire. De nombreuses sociétés japonaises possèdent des liens étroits avec une banque principale même si cette dernière détient une faible proportion du capital (5 % maximum) de ces sociétés. La banque principale se voit déléguer tout pouvoir décisionnel par les autres établissements bancaires, ce qui permet de contourner la réglementation. Elle assure l'allocation des prêts, le service lié à l'émission d'obligations, la prise de participation au sein de la société considérée. Elle assure également la fourniture d'informations et de ressources en matière de gestion auprès de la société dont elle est le premier bailleur de fonds.

La banque principale n'exerce pas de contrôle direct lorsque la situation de la société est saine. En revanche, elle peut intervenir en cas de détérioration de la solvabilité, prendre le contrôle de la société et demander un changement de direction. Elle assure donc la responsabilité de la direction qui peut aller du renflouement à la liquidation en cas de difficulté financière.

Masahiko Aoki indique que ce mécanisme de contrôle financier *ex post* est une forme institutionnelle complémentaire du mode d'organisation du travail¹⁰. Une des thèses d'Aoki consiste à montrer que la firme japonaise fonctionne sur le principe de la coordination horizontale et qu'elle possède la capacité à relier efficacement l'action des unités de production au niveau des salariés eux-mêmes, sur la base d'un partage de l'information. Cette information est directement créée et utilisée sur place pour prendre les décisions nécessaires sans emprunter une voie hiérarchique longue et rigide.

L'évolution professionnelle du salarié s'inscrit dans une « hiérarchie de grades » définie rigoureusement selon un modèle quasi-militaire. Sa possibilité d'évolution dépend de la manière dont l'autorité hiérarchique juge son comportement au travail. Le salarié sait donc qu'il est jugé selon sa propre contribution au progrès de la firme dans laquelle il travaille. Ses possibilités de progression dans l'échelle des grades et le montant de sa prime de retraite en dépendent. En

contrepartie, il joue le jeu de la coordination horizontale et s'implique dans un travail parfois complexe et lourd. Il faut noter que cette carrière ascendante et valorisée ne concerne pas tous les cercles inférieurs du réseau de sous-traitance et de la main-d'œuvre à majorité féminine utilisée sous forme précaire.

Dans la firme américaine qu'analyse Aoki¹¹, le système de stimulation est en revanche plus flexible et reste de nature contractuelle. Le montant des salaires ou la promotion future, voire la pérennité ou la rupture du contrat de travail font l'objet de marchandages et de compromis avec les directions, ce qui rend instable la situation du salarié et son engagement plus faible qu'au Japon. Au Japon en effet, le droit à l'innovation pour tout salarié « intégré » dans une firme est un droit qui permet de connecter l'expérience de la production, le savoir professionnel avec les demandes du marché.

Les salariés des firmes japonaises seront-ils à l'avenir toujours en mesure d'acquérir une expérience et un savoir-faire valorisés au sein de la firme qui les leur ont fournis? Seront-ils directement intéressés par les décisions de la société qui affectent leurs positions de court et de long terme dans la hiérarchie des grades? Pourront-ils influencer ces décisions grâce à ces positions (en refusant par exemple de coopérer dans le cadre de la coordination horizontale s'ils se sentent lésés par les décisions de la direction)?

Si l'on reprend la terminologie de Aoki qui fait référence au mécanismes de maximisation et de partage de ce qu'il appelle la « quasi rente organisationnelle » ou surplus issu de la coopération entre les différentes parties, on peut penser que tout dépendra de l'intérêt mutuel qu'auront les différentes parties (actionnaires, managers, salariés) de continuer ou non à coopérer dans le cadre d'une orientation partenariale.

Existera-t-il toujours cette complémentarité nécessaire entre le système financier et le mode d'organisation du travail? Le rôle prépondérant de la banque principale et le quasi-monopole des banques et institutions financières dans le financement des firmes des années d'après guerre jusqu'aux années 1970 a conduit progressivement les firmes à s'endetter, voire se surendetter. Avec la concurrence entre banques, ces grandes firmes se sont aussi déplacées d'une banque à l'autre. Puis, le Japon a subi une crise financière en raison du poids considérable des créances douteuses dans les portefeuilles des établissements bancaires. La réforme de la réglementation bancaire de la fin des années 1990 a conduit à mettre en place des règles prudentielles plus sévères qu'auparavant. Il s'agit d'une étape supplémentaire dans la voie de la déréglementation qui signe un affaiblissement des relations de pouvoir au bénéfice des intermédiaires financiers et qui remet en cause les relations à long terme entre partenaires.

En tout état de cause et quel que soit l'avenir des relations entre « partenaires », on peut déjà constater que ceux-ci ont partagé un objectif commun qui était celui de la pérennité de la firme. Il reste à démontrer si, à l'avenir, le lieu de coopération tourné vers l'objectif commun qu'est la firme sera compatible avec

la nouvelle configuration « hybride » des droits de propriété qui s'esquisse au Japon depuis quelques années.

Le cas français

François Morin a montré qu'en France, le mode d'organisation des relations entre grandes sociétés était avant tout un système de « cœur financier¹² ». Le bouclage du capital et le contrôle de la propriété par les dirigeants en constituent les principales caractéristiques. À cet égard, la puissance publique a toujours joué un rôle très important dans la construction de ce système. L'objectif des nationalisations de 1982 par exemple, était de restituer à la nation des biens qui devaient servir l'intérêt général, de constituer le fer de lance d'une grande politique industrielle et d'instaurer une nouvelle citoyenneté dans l'entreprise. Au début des années 1980, le poids du secteur public représente en France 31 % du chiffre d'affaires, 23 % des effectifs salariés, 28 % de la valeur ajoutée, 30 % des exportations et 49 % des investissements. L'État contrôle la presque totalité du secteur bancaire et le secteur public regroupe près de 3 000 entreprises qui emploient 1,9 % de personnes soit 9 % de la population active¹³.

À partir de 1986, l'adoption par le nouveau gouvernement au pouvoir, d'un programme de privatisation concernant 65 sociétés traduit un désengagement de l'État producteur. Il est remplacé par un système de participations croisées appelé « noyaux durs » et initié par le ministre de l'Économie et des Finances de l'époque, Edouard Balladur. Chacune des grandes sociétés industrielles et financières détient un faible pourcentage du capital mais l'ensemble réuni peut détenir 30 % du capital.

Il est utile de rappeler que les interconnexions financières entre les grandes sociétés ont été facilitées par la consanguinité du recrutement des « élites » formées à l'ENA ou à Polytechnique, qui ont débuté leur carrière comme hauts fonctionnaires dans l'appareil d'État pour la poursuivre ensuite en tant que dirigeants de ces sociétés.

F. Morin souligne la disparition progressive de ces noyaux durs à la fin des années 1990 et la place croissante prise par le développement des marchés financiers qui se sont rapprochés des niveaux anglais et américains. L'importance de ces marchés financiers peut se lire dans le ratio qui rapporte la capitalisation boursière au PNB. Ce ratio est de 103 % en 2001 en France (49 % en 1997) contre 152 % aux États-Unis (132 % en 1997) et 166 % au Royaume-Uni (161 % en 1997). De plus, la part des actions détenues par les investisseurs anglo-saxons en France (36 %) est devenue plus importante qu'aux États-Unis (6 %), au Royaume-Uni (9 %), au Japon (11 %) et en Allemagne (15 %). Ainsi, la France serait maintenant de très loin l'économie occidentale la plus internationalisée du point de vue de la détention des actions¹⁴.

Il n'est donc pas étonnant que les investisseurs étrangers présents en France se fassent les avocats de l'introduction d'un gouvernement d'entreprise anglo-saxon

puisqu'ils sont eux-mêmes porteurs de cette approche. On constate que les *stock-options* se répandent actuellement dans les sociétés cotées et que le *turnover* des dirigeants s'est aussi fortement accéléré.

La loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) publiée en mai 2001 octroie encore une plus grande liberté d'action dans les modes de gouvernance des sociétés (baisse du nombre maximal d'administrateurs qui passent de 24 à 18 ; réduction de 10 à 5 % du seuil de capital que doit détenir un actionnaire ou un groupe d'actionnaires pour passer une résolution en assemblée générale ; limitation à 5 du nombre de mandats d'administrateurs etc.) et renforce par conséquent les droits des actionnaires.

Malgré tout, le poids des *stakeholders* reste cependant présent, au moins formellement, car la loi introduit des mesures qui prennent en compte le rôle des salariés, en particulier dans le cadre du comité d'entreprise.

Rappelons qu'en France, les attributions du comité d'entreprise (CE), obligatoire pour les sociétés de plus de cinquante salariés ou plus, sont assez étendues par rapport à d'autres pays voisins. L'article L.431 du Code du travail oblige l'employeur à fournir au CE les informations que celui-ci souhaite obtenir sur la marche générale de l'entreprise. Cette information joue un rôle réel dans le contrôle *ex post* du juge (en cas de litige) et sur la validité des licenciements économiques par exemple. Il existe un autre droit pour le comité d'entreprise qui est de faire appel à un expert comptable, de manière à disposer d'une contre-expertise sur les informations transmises par l'employeur. Ce système de « co-surveillance » plutôt que de co-gestion est réalisé de concert par le juge et les instances représentatives.

L'article 99 de la loi sur les Nouvelles régulations économiques (loi dite NRE) a donné un peu plus de pouvoir au comité d'entreprise en modifiant l'article L. 432-6-1 du code du travail. Celui-ci est rédigé ainsi :

« I.- Dans les sociétés, le comité d'entreprise peut demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale des actionnaires en cas d'urgence. Il peut également requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées. »

II.- ... deux membres du comité d'entreprise, désigné par le comité d'entreprise et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers (...) peuvent assister aux assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes délibérations requérant l'unanimité des associés¹⁵. »

Il va de soi que la reconnaissance de la pluralité des intérêts des parties prenantes ne remet pourtant pas en cause l'asymétrie des pouvoirs entre les actionnaires et les dirigeants d'un côté et les salariés de l'autre car le CE n'est pas en capacité d'intervenir sur les choix stratégiques et de gestion des sociétés. Les salariés ne disposent pas non plus d'un cadre de référence propre, celui de

l'« entreprise », qui est différent de l'entité dans laquelle agissent les détenteurs de capitaux : la société. C'est d'ailleurs le même cas de figure qui prévaut partout dans le monde (y compris en Allemagne et au Japon) car l'« entreprise » qui, comme nous l'avons vu, n'existe pas en droit n'a jamais été en mesure officiellement à ce jour de faire valoir ses propres grilles d'analyse et ses propres outils de pilotage.

Les réformes françaises, anglo-saxonnes et européennes du gouvernement d'entreprise

Devant les excès de ce que certains ont appelé les « dérives du capitalisme financier » qui sont autant de signes de la crise de la « souveraineté actionnariale » dans les pays anglo-saxons, mais aussi de sa présence accrue dans d'autres pays comme la France (Vivendi) ou l'Italie (Parmalat), des mesures institutionnelles ont été proposées pour réformer le gouvernement d'entreprise.

En France, le MEDEF avait été à l'origine de nombreux rapports sur la gouvernance d'entreprise. En 1995 était publié le premier rapport Viénot puis en 1999 le rapport Viénot II voyait le jour. En septembre 2002, le rapport Bouton s'inspire et renforce les rapports Viénot I et II.

Ce dernier rapport souligne en particulier la nécessité d'établir un règlement précis qui fixe dans quelle mesure la consultation du conseil d'administration est requise lors de décisions stratégiques (opérations externes telles que les acquisitions ou cessions) ou internes (investissements importants, etc.). Le CA doit être régulièrement évalué à l'aide d'un certain nombre de pratiques telles que la publication de rapports de fonctionnement ou la rencontre avec d'autres conseils. Il doit aussi, selon le rapport, se réunir plus souvent.

Le rapport Bouton insiste ensuite sur l'importance que doivent prendre les « administrateurs indépendants », en particulier dans les sociétés où l'actionnariat est assez diffus. Ils doivent atteindre 50 % (alors que les rapports Viénot estimaient souhaitable au 1/3 cette proportion).

Ce rapport insiste enfin sur l'importance du rôle des « Comités spécialisés » dans le bon fonctionnement des conseils d'administration. Ces Comités spécialisés sont au nombre de trois.

En premier lieu, le « Comité d'audit » des comptes doit être indépendant. Son rôle est de piloter la procédure du choix des commissaires aux comptes, analyser en profondeur l'endettement, les risques, le hors bilan et la liquidité.

Ensuite, le « Comité de rémunération » doit veiller à la transparence des rémunérations et établir une périodicité des plans de *stock options* pour éviter que ceux-ci ne soient systématiquement distribués en période de baisse. Enfin, le « Comité de nomination » doit notamment anticiper la gestion en cas de défaillance du président, et établir un plan de succession. Il doit diriger également la procédure de désignation des futurs administrateurs indépendants. Globale-

ment, c'est le concept de « transparence » qui caractérise l'un des axes forts de ce rapport.

La transparence et le contrôle sont-ils pour autant les meilleurs moyens pour éviter les dérives du capitalisme financier ?

Il faut bien constater que les intermédiaires que sont les auditeurs, les analystes financiers, les commissaires aux comptes et les différentes agences de notation ont tous été incapables d'enrayer les scandales de ces dernières années. Des comptes totalement faussés ont été certifiés par les auditeurs ; des recommandations d'achats sur des titres plus que problématiques ont été proposées par des analystes financiers ; des opérations douteuses ont été validées par de nombreux conseils d'administration.

Certes, les conflits d'intérêt étaient nombreux et brouillaient l'identité de chacune des activités. Comment des auditeurs externes pouvaient-ils offrir parallèlement à leur activité, des services de conseil aux sociétés dont ils avaient la charge ? Il semble que la peur de perdre une activité de conseil lucrative les ait conduit à être très indulgents dans la certification des comptes, comme cela a été le cas par exemple avec Arthur Andersen !

Pourquoi les intermédiaires ou « gardiens » ont-ils globalement échoué dans leur évaluation ? Au-delà des problèmes de conflit d'intérêt, il faut noter que ceux-ci étaient extérieurs à la société et qu'ils ne pouvaient exercer qu'un contrôle *ex post* dont l'efficacité était à peu près nulle face à l'emprise des dirigeants eux-mêmes soumis aux impératifs des marchés boursiers.

En ce qui concerne le rôle des conseils d'administration, la doctrine de la souveraineté actionnariale a pris le soin de valoriser « l'indépendance » des administrateurs. Or, cette indépendance signifiait « extériorité » et donc le plus souvent incompétence pour ces membres du conseil qui n'avaient aucune connaissance du secteur et du métier. Dans le cas d'Enron, douze des quatorze membres du conseil d'administration ne remplissaient-ils pas tous les critères de la parfaite « indépendance » ?

En fait, si cette indépendance est recherchée par les investisseurs financiers, c'est parce qu'elle ne permet pas de prendre réellement de distance à l'égard de la valeur actionnariale et du critère qu'elle privilégie : le rendement de l'action. Peut-on imaginer la crédibilité d'un administrateur indépendant qui aurait souhaité mettre en avant les critères du temps long de l'activité économique et les investissements de longue durée alors que les marchés fonctionnent sur le très court terme ?

Ainsi, la loi *Sarbanes-Oxley*, qui a été votée à la quasi unanimité par le congrès et le Sénat américain le 25 juillet 2002 et officiellement promulguée par le Président Bush le 30 juillet 2002, vise-t-elle à restaurer la confiance des marchés. Dorénavant les directeurs généraux et les directeurs financiers devront certifier que les rapports qu'ils présentent obéissent aux règlements de la bourse américaine. Ils devront présenter « honnêtement » les éléments financiers déter-

minants, les conditions financières et les résultats d'exploitation réalisés par l'émetteur. Ces directeurs signataires encourent jusqu'à vingt ans de prison s'ils publient, en toute connaissance de cause, de fausses informations dans les documents et rapports rendus publics.

Les sociétés n'ont plus le droit de faire des prêts à leurs dirigeants. L'intéressement des dirigeants sera réajusté à la baisse en cas de modification *a posteriori* des résultats annoncés initialement. En cas de soupçon de fraude des dirigeants, la SEC pourra obtenir leur révocation sans attendre une assemblée générale. Le comité d'audit sera composé à 100 % d'administrateurs indépendants et verra ses missions élargies. Les salariés verront leurs droits protégés en particulier en matière de gestion de leur épargne et de leur retraite.

Cette loi instaure deux nouveaux organismes dont un « organisme de contrôle des commissaires aux comptes » chargé de veiller au principe d'exclusivité des missions des certifications des comptes. La loi interdit au cabinet de tutelle des commissaires aux comptes de donner des consultations et conseils dans la même société.

Le deuxième organisme est un comité public de surveillance, la « *Public Company Accounting Oversight board* » qui est chargé d'encadrer la profession d'auditeur et qui est doté de larges pouvoirs d'investigation et de contrôle. Cet organisme est placé sous le contrôle direct de la SEC.

Au total, la loi *Sarbanes-Oxley* retient la thèse de la faillite des gardiens (*gatekeepers*) mais ne remet pas réellement en question le rôle des analystes financiers et des agences de notation. Elle ne traite pas non plus la question des *stock-options* qui ont eu pourtant un rôle décisif dans la genèse des scandales de ces dernières années. De fait, le principe de la gouvernance actionnariale n'est pas fondamentalement remis en cause, l'objectif étant simplement d'améliorer son « effectivité¹⁶ ».

L'Union européenne, moins frappée par les scandales que les États-Unis a néanmoins décidé de confier à un « Groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés » la rédaction d'un rapport sur les réformes souhaitables en matière de droit communautaire. Il s'agit de mesures à prendre dans le court terme et le moyen terme (2008). Les rapports présidés par Jaap Winter dits « Winter I » (2002a) et « Winter II » (2002b) donnent toute légitimité aux actionnaires qui disposent toujours de l'essentiel des pouvoirs sur l'entreprise considérée comme un simple actif financier. Les grands thèmes de la gouvernance sont abordés et concernent le fonctionnement des assemblées générales et l'information des actionnaires via des moyens électroniques. Il s'agit de supprimer les droits de vote double pour instaurer une « véritable démocratie des actionnaires » selon le principe « une action = un vote ». L'indépendance des auditeurs (pas de cumul des missions d'audit et de *consulting*) et le poids des audits sont renforcés. La commission souligne la nécessité pour les investisseurs institutionnels de communiquer sur leur politique de placement et sur l'exercice de leur droit de vote.

Dans le rapport « Winter II » (2002b) qui propose « un cadre réglementaire moderne pour le droit européen », l'orientation générale du texte est clairement favorable à la valeur actionnariale :

« Dans un bon système de gouvernement d'entreprise, les actionnaires doivent avoir effectivement les moyens d'exercer une influence sur la société. Comme nous l'avons souligné dans notre document de consultation, les actionnaires sont les créanciers de dernier rang (...); ils ont droit à une part du bénéfice lorsque la société prospère et ils sont les premiers à souffrir lorsque ce n'est pas le cas. Les actionnaires doivent pouvoir faire en sorte que la société soit gérée dans leur intérêt et que les gestionnaires soient responsables de cette gestion. Accordant la priorité à la création de richesse, ils sont, de l'avis du groupe, extrêmement bien placés pour jouer un rôle d'observateurs critiques non seulement pour eux-mêmes, mais aussi, dans des conditions normales, pour les autres parties prenantes¹⁷. »

Ainsi, les rapports « Winter » ne se démarquent donc pas fondamentalement de l'esprit de la loi *Sarbanes-Oxley*. À l'exception de la disposition la plus audacieuse du rapport qui propose de durcir la réglementation sur les *stock-options* et sur leur enregistrement comptable, les autorités européennes reprennent les dispositifs classiques du modèle anglo-saxon.

Quelles ouvertures institutionnelles pour le moyen et le long terme ?

Une véritable modification des rapports de pouvoir, en vue de proposer des alternatives à la doctrine anglo-saxonne du gouvernement d'entreprise (*corporate governance*), devrait comme nous l'avons dit, s'appuyer sur la mise en valeur de l'entité « entreprise » intégrant la « communauté » de travail et les droits des salariés qui seraient ainsi consolidés.

Aujourd'hui, les droits à l'information et à la consultation sont reconnus dans le droit français et européen. Le personnel peut disposer d'une information et défendre ses intérêts en exerçant des pressions sur les directions et en faisant jouer les contentieux judiciaires. Mais il est resté démuné en matière d'emploi, de restructurations et de licenciements. De même, les décisions stratégiques sont hors de portée des salariés et du comité d'entreprise qui les représente. Le CE est en effet une collectivité reconnue comme personne morale mais dont la présidence est jusqu'à ce jour assuré par le Directeur, le PDG ou le chef d'établissement.

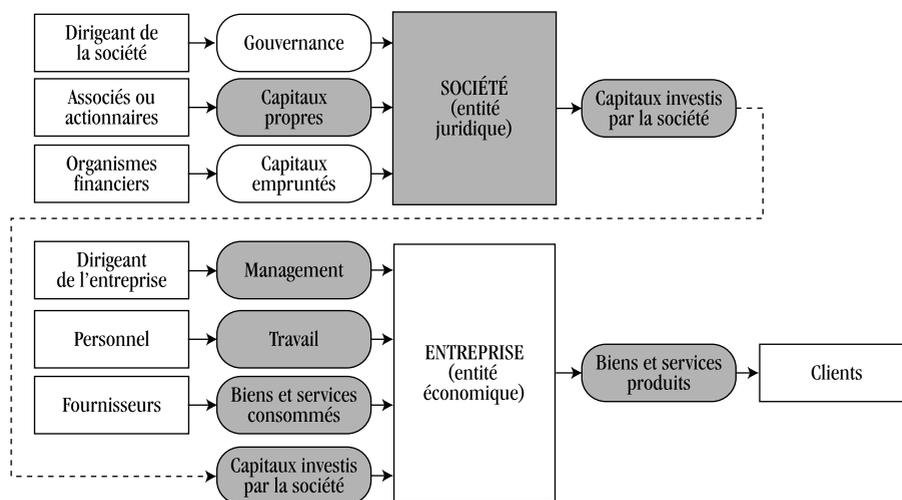
Or, ce comité d'entreprise représente une partie des membres d'une collectivité (l'entreprise) qui, légalement, n'existe pas. Comme l'écrit Pierre Mouton, « représenter une collectivité inexistante est une hérésie, une incohérence juridique¹⁸ ». L'appellation même de « comité d'entreprise » n'est-elle pas d'ailleurs discutable, puisqu'il s'agit de représenter une collectivité du personnel qui certes, fait partie de l'entreprise, mais qui, à elle seule, ne la résume pas ?

Nous avons vu que toutes les approches du gouvernement d'entreprise contribuent pour l'essentiel à imposer pour seul cadre légitime le pouvoir des détenteurs de capitaux.

Nous avons vu également que les théories économiques de l'entreprise n'ont pas interrogé les fondements juridiques et historiques de la firme et par conséquent n'ont pas apporté de réponse satisfaisante sur l'origine de l'organisation des pouvoirs. Les théories sociologiques de l'entreprise ont quant à elles analysé les conflits sociaux, les jeux de pouvoir entre hiérarchie et exécutants ou encore les modalités de prise de décision et de coopération. Cependant, l'entreprise conçue comme un système de travail, de production et d'innovation, n'a pas été connectée avec les rapports de pouvoir issus des droits de propriété, ni avec les critères d'efficacité économique qui supposent de distinguer l'entreprise et la société.

La confusion entreprise/société ne fait donc que révéler la méconnaissance des règles du jeu qui structurent l'économie et les règles de gestion dans le système capitaliste.

Schéma 3 : *Distinguer entreprise et société*



Source : Paul-Louis Brodier.

Il est par conséquent plus que jamais indispensable de bien distinguer les finalités de l'entreprise et de la société et de construire juridiquement, c'est-à-dire politiquement de nouvelles règles qui tiennent compte de ces finalités si l'on souhaite rééquilibrer les pouvoirs concernant les décisions de production et de répartition des richesses (schéma n° 3 ci-dessus).

La mise en avant de l'entreprise comme « intérêt supérieur » aux intérêts des parties en présence permettrait aux salariés de disposer de points d'appui pour s'assurer une meilleure représentativité dans les lieux où se joue le pouvoir (conseil d'administration et comité d'entreprise en particulier).

L'axe structurant de la nouvelle organisation pourrait être conçu sur la base de la double légitimité des dirigeants (PDG, directeurs généraux) qui recevraient leur pouvoir de gestion et de décision du conseil d'administration, c'est-à-dire des actionnaires et des propriétaires, mais aussi de l'entité « entreprise » intégrant le comité d'entreprise et la collectivité de travail.

Le pilotage de la société et de l'entreprise ne pourrait alors s'effectuer que sur la base de comptes de gestion distincts (compte de profit et compte de valeur ajoutée) dont la confrontation permettrait ensuite aux différentes instances institutionnelles reconfigurées de prendre des décisions plus conformes au développement de l'« entreprise », seule entité qui implique l'ensemble des acteurs (actionnaires, propriétaires, dirigeants, salariés, syndicats). Les représentants des salariés au conseil d'administration, en particulier les syndicats, seraient alors en mesure de faire connaître « l'intérêt social » de l'entreprise qui se mesure d'abord par la création de son « revenu » (la valeur ajoutée comme nous allons le voir plus loin) à côté du profit qui n'est qu'un solde ou un résultat.

Il s'agit tout d'abord de mettre l'accent sur la plus grande ouverture du conseil d'administration (CA) de la société qui est un lieu de décision stratégique et qui devrait être composé des apporteurs de capitaux et des apporteurs de travail selon des proportions à définir. Le pouvoir des apporteurs de capitaux est par définition conséquent, mais l'apport financier est un des facteurs parmi beaucoup d'autres permettant le fonctionnement de l'entreprise. L'apport de départ des actionnaires et des propriétaires devrait donc être relativisé dans la mesure où les richesses créées lors des différents cycles de production ont sollicité l'apport de l'ensemble des parties prenantes qui en assument différemment les risques (perte de capital pour les uns, perte de leur travail pour les autres).

Les représentants élus des salariés devraient disposer de voix délibératives au sein du conseil d'administration. Dans ce conseil, qui est une instance stratégique comme nous l'avons dit, la présence de représentants de salariés permettrait de mieux définir l'intérêt général et disciplinaire en évaluant la justesse des décisions prises par les directions¹⁹.

Le comité d'entreprise pourrait être quant à lui un organe de proposition et de surveillance des droits et des devoirs des salariés, de choix du type d'organisation des moyens retenus par le conseil d'administration. Dès lors que l'entité entreprise serait distinguée de l'entité société, le CE pourrait se voir reconnaître des droits pour participer aux décisions qui engagent le développement des stratégies d'investissement (montant, nature, localisation) et qui déterminent le développement des salaires et de l'emploi. Ce sont les stratégies d'investissements antérieurs qui conditionnent les décisions en matière de salaire et

d'emploi. Les directions seraient alors conduites à prendre en compte bien plus en amont les conséquences sociales des projets de développement et à les argumenter plus sérieusement vis-à-vis du personnel.

Mais on peut aller plus loin encore et proposer d'élargir doublement les comités d'entreprise. Face à la grande société « en réseau » qui amène un éclatement des collectifs de travail en raison des processus d'externalisation qui sont à l'œuvre, il serait nécessaire que le comité d'entreprise rassemble les acteurs directement intéressés par les conséquences des prises de décision des directions. Cela concerne au moins les sociétés de premier rang et les principales parties prenantes extérieures à l'entreprise (associations de riverains, de consommateurs ou d'utilisateurs, pouvoirs publics et territoriaux).

L'intégration des sous-traitants au sein du CE du donneur d'ordre permettrait de solidariser les intérêts des salariés appartenant au même collectif de travail alors que la mise en concurrence actuelle tend à fragiliser ce collectif²⁰.

Quant aux agents de la société civile qui se sentent légitimement concernés par le comportement des sociétés (au sens juridique) ne respectant pas toujours les droits des personnes et de l'environnement, ceux-ci pourraient s'exprimer en se coordonnant et en cherchant des alliances avec les syndicats. L'exemple de la catastrophe humaine, sociale et écologique d'AZF à Toulouse a montré qu'il existait des tensions significatives entre écologistes, riverains de l'usine et ouvriers par exemple. Les uns souhaitent protéger l'environnement et leur qualité de vie, les autres face à la crainte du chômage font passer leur emploi avant tout autre considération. D'où le besoin de ne pas circonscrire les problèmes mais aussi les recherches de solution à l'intérieur de sphères trop étroites. Cela suppose de définir par la loi le type d'associations susceptibles de siéger dans des CE élargis. La présence de parties prenantes extérieures avec voie délibérative pourrait favoriser des convergences d'intérêts entre salariés, habitants, citoyens consommateurs (sur le choix de nouveaux biens et services à produire par exemple).

Comme on peut le constater, ces choix institutionnels restent ouverts et appartiennent aux agents de l'économie mais aussi aux citoyens et à leurs représentants politiques.

La reconfiguration des pouvoirs que nous venons de proposer tournera cependant à vide et ne produira pas de nouveaux effets bénéfiques pour l'ensemble des « parties prenantes » si la société et l'entreprise continuent à être pilotées avec des outils de gestion identiques. Ne pas distinguer ces instruments de pilotage peut conduire à confondre la stratégie des entreprises avec celle des sociétés.

Stratégie d'entreprise ou stratégie de société ?

Pour comprendre les stratégies des « firmes », il est toujours utile de revenir aux quelques fondements théoriques de base qui permettent aux directions et au management de s'orienter sur les marchés. De grands cabinets conseils (Boston

Consulting Group, Arthur D. Little, McKinsey etc.) et de nombreux consultants anglo-saxons et internationaux ont construit des outils à destination des directions des sociétés et du management afin de mieux les aider à se positionner sur les marchés. Leur approche de la firme et de la concurrence est porteuse de modèles théoriques qui concernent les problèmes d'efficacité économique et sociale et les rapports de pouvoir dans les organisations. Ne pouvant nous arrêter longuement sur toutes ces théories managériales, trop nombreuses pour être analysées précisément dans le détail, nous retiendrons celle qui est l'une des plus connue et des plus reconnue : l'approche de Michael Porter.

M. Porter présente sa théorie du « positionnement » dans *Competitive Strategy* en 1980 (traduction française : *Choix stratégiques et concurrence*, Économica, 1982). Inspirée de l'économie industrielle, cette théorie dépasse rapidement, avec le célèbre « modèle en losange » de l'analyse des forces concurrentielles, toutes les écoles précédentes dites de la « conception » et de la « planification ». En 1985, il publie *Competitive Advantage* (traduction française : *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, 1986) qui expose sa notion de « chaîne de valeur » intégrée. En 1990, son ouvrage *The competitive advantage of Nations* (traduction française : *L'avantage concurrentiel des nations*, Dunod, 1993) étend son analyse et ses prescriptions aux États et aux économies nationales. Cette analyse s'inscrit à l'échelle d'une économie mondiale présentée comme « globalisée » et « complexifiée ».

Selon Porter, l'appréciation des choix stratégiques de l'entreprise passe d'abord par une analyse structurelle de son secteur d'activité et de l'état de la concurrence qui y prévaut. Nous ne ferons que mentionner rapidement les cinq forces fondamentales qui constituent les déterminants de l'intensité et de la concurrence au sein des structures d'une « industrie » ou d'un secteur, dans la mesure où cette analyse figure dans tous les manuels spécialisés :

- pression et pouvoir de négociation des fournisseurs,
- pression et pouvoir de négociation des clients,
- pression exercée par des produits de remplacement,
- barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants,
- intensité et rivalité entre concurrents.

Face à ces forces concurrentielles qu'il est nécessaire d'identifier pour chaque secteur concerné, les stratégies offensives ou défensives de la firme relèverait, selon l'auteur, de trois grandes orientations possibles :

- la domination globale par les coûts : c'est une stratégie qui fonde son avantage concurrentiel sur les volumes et qui permet de baisser les coûts en offrant durablement des prix plus bas (contrôle serré des frais généraux et action forte sur les coûts unitaires, rationalisation des produits et des composants, etc.) ;
- la stratégie de différenciation : l'offre est différenciée afin d'éviter une concurrence frontale. Les facteurs de différenciation sont multiples et peuvent

concerner l'excellente qualité du produit, la qualité du service après-vente, la solide image de marque ou l'avance technologique. Cette stratégie fidélise la clientèle et permet de bénéficier d'un sur-prix ou d'une position privilégiée sur un segment particulier de marché ;

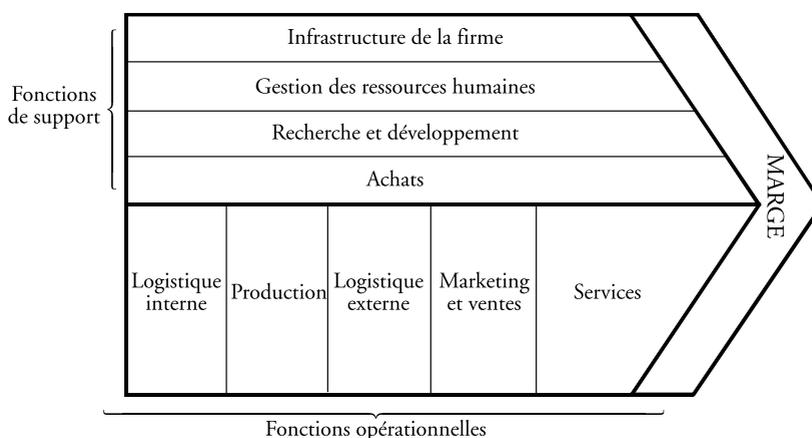
– la concentration de l'activité : au lieu de viser des objectifs au niveau de l'ensemble de son secteur, la firme se concentre sur une cible particulière. Elle sera alors à même de satisfaire les clients plus efficacement et de consommer moins de ressources que les firmes concurrentes qui luttent sur un domaine plus vaste.

Ainsi, pour Porter, « l'avantage concurrentiel » procède de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en plus des coûts supportés par la firme pour la créer. Autrement dit, la « valeur » est ce que les clients sont prêts à payer pour obtenir les produits ou les services vendus. Une valeur supérieure s'obtient, soit en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents, soit en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix élevé. Dans le cadre d'une stratégie de différenciation, la firme a toutefois intérêt à limiter le coût engendré par cette différenciation même si elle est très appréciée par les clients du secteur. Il est logique qu'elle supporte des coûts plus élevés pour engendrer ces avantages uniques, mais elle devra également réduire le coût des activités qui ne concourent pas à générer cette différenciation.

Porter conçoit la « chaîne de valeur » comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. Cette chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de la firme en éléments qui expliquent les coûts et qui contribuent à la valeur finale du produit.

La firme comprend des « fonctions opérationnelles » directement créatrices de valeur et des « fonctions de support » qui donnent aux premières les moyens de fonctionner.

Schéma 4 : La chaîne de valeur selon M. Porter



Les fonctions opérationnelles comprennent principalement la logistique interne et externe, la production, le marketing et ventes et les services qui incluent des activités qui accroissent la valeur de l'offre (installation, réparation, formation...).

Les fonctions de support permettent la bonne marche des unités opérationnelles. Il s'agit des achats, de la recherche et développement, de la gestion des ressources humaines et de l'infrastructure (système de gestion de la qualité, traitement de l'information).

Ainsi, les innovations technologiques, la qualité des matières premières ou la qualité de l'outil de production contribuent à accroître la valeur d'un produit ou d'un service. Mais cette valeur peut aussi découler de la rapidité de livraison ou bien de compétences marketing accumulées dans la firme. On comprend dès lors qu'une firme qui suivrait une stratégie de domination par les coûts pourrait plus difficilement pratiquer une segmentation très fine du marché. La simplification conduit le plus souvent à une offre standardisée qui s'adresse à un type de consommateur donné. La firme qui ferait porter ses efforts sur la maîtrise exclusive des coûts réduirait sa capacité d'innovation. Le risque serait alors de laisser se creuser un écart de qualité trop important entre ses produits et ceux des concurrents.

Les stratégies de différenciation et de domination par les coûts ne sont pas toujours facilement conciliables car elles impliquent des allocations de ressources différentes. Ainsi, la stratégie de domination par les coûts exige d'investir plutôt dans l'appareil de production ou dans le contrôle de gestion tandis que la stratégie de différenciation aura tendance à privilégier en priorité la recherche et le marketing.

C'est donc le rôle et la responsabilité des dirigeants que de choisir la meilleure stratégie qui devrait reposer, selon Porter, avant tout sur des « activités exclusives ». La firme apporte un ensemble unique de valeurs qu'elle peut déployer sur des activités différentes. La société Ikea par exemple vise de jeunes acheteurs de mobilier en quête de style à faible coût. Les activités sont adaptées et assurent son efficacité. Ikea s'adresse à des clients qui renoncent aux services pour bénéficier des coûts les plus bas. Les magasins fonctionnent en libre-service grâce à une signalisation claire. Le mobilier conçu par Ikea est peu coûteux, modulaire, prêt à assembler et correspond bien à son positionnement. Ce concept de marketing est aussi un positionnement stratégique.

Porter donne de nombreux exemples de sociétés tel que Southwest Airline Company, une compagnie aérienne qui offre des services de courrier à faible distance peu coûteux entre des villes moyennes et des aéroports secondaires des grandes villes ou encore le groupe Vanguard, leader des fonds communs de placement qui dispense toute une gamme de fonds communs en actions, obligataires et monétaires avec des performances stables et des frais très limités²¹.

Ces sociétés ont acquis une position exclusive et avantageuse grâce aux choix d'activités différentes de celles de leurs rivaux.

Les firmes qui tenteraient de tout faire à la fois ne parviendraient en revanche qu'à entretenir des confusions préjudiciables à la clarté de leur métier. C'est le cas de la société Continental Lite dont les avions subissaient des retards dans les grands aéroports congestionnés où ils étaient ralentis aux terminaux par des transferts de bagages. Les retards et les annulations ont suscité de nombreuses réclamations. La firme a alors essayé de trouver un compromis en remettant en cause une partie de son programme de fidélisation. Cela a abouti à mécontenter à la fois les agences de voyage dont elle ne pouvait se passer et les clients de son service classique. La firme ne pouvait pas se battre en essayant de réduire les coûts sur certains vols et en offrant un service complet sur d'autres. Cela lui imposait d'énormes pénalités de « chevauchement » et un arbitrage impossible entre deux positions inconciliables. La qualité est une valeur qui n'est pas toujours gratuite.

Pour la société Southwest au contraire, le caractère utile lié à la commodité du transport était une forme de qualité mais elle était aussi compatible avec la baisse des coûts car, pour multiplier les dessertes, il fallait faire appel à un certain nombre de pratiques qui tendaient à réduire les coûts : rotations rapides aux terminaux et billetterie automatique par exemple. Cette société n'a donc pas cru nécessaire de faire appel aux dimensions de qualité qui auraient été génératrices de coûts (sièges réservés, repas, transfert de bagage).

Porter distingue par ailleurs très fortement « l'efficacité opérationnelle » de la « stratégie ».

« Les choix de positionnement déterminent non seulement ce qu'une entreprise va faire et comment elle va organiser ses activités, mais aussi comment celles-ci se rattacheront les unes aux autres. Tandis que l'efficacité opérationnelle vise l'excellence dans les différentes activités ou fonction, la stratégie porte sur la combinaison des activités²². »

C'est le rôle des dirigeants, selon l'auteur, que d'approfondir le positionnement stratégique, ce qui implique de rendre les activités de la firme plus spécifiques et de faire mieux connaître la stratégie aux clients qu'elle est susceptible d'intéresser. Les dirigeants doivent définir et communiquer la position unique de la firme, procéder à des arbitrages et construire l'ajustement des activités. En agissant ainsi, ils évitent l'éparpillement et la banalisation.

L'amélioration de l'efficacité opérationnelle est une composante nécessaire du management mais ce n'est pas la stratégie. La priorité de l'efficacité opérationnelle est d'apporter des améliorations continues dans tous les domaines sans arbitrer à ce niveau-là puisqu'il s'agit d'atteindre partout les meilleures pratiques. Les cadres intermédiaires et les salariés déploient leur talent au cœur de cet espace qui n'est pas connecté aux enjeux stratégiques. C'est la

continuité stratégique portée par les dirigeants dont les priorités sont ciblées et uniques, qui permettra d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Porter montre que les firmes qui réussissent sur le long terme sont celles qui commencent le plus tôt possible à définir une position concurrentielle exclusive et à la matérialiser dans leurs activités.

L'auteur souligne en contrepoint les faiblesses des firmes qui, face à la chute de leurs profits, cherchent le salut dans la « croissance pour la croissance » ou dans le souci obsédant de l'augmentation du chiffre d'affaires. Cette absence de choix clairement affiché conduit le plus souvent à engager les firmes dans des impasses qui se terminent tôt ou tard par des fusions et/ou par des réductions d'effectifs.

Au contraire, la construction « d'avantages fondamentaux » permet aux firmes de se développer et de survivre alors que la course sans fin vers l'imitation des autres (meilleures pratiques) ne conduit qu'à des attitudes passives qui finissent par les anéantir.

L'essence du positionnement stratégique est donc de choisir des activités différentes de ses rivaux qui, en principe, laissent de la place pour tous les compétiteurs.

L'analyse de Porter s'attache bien à comprendre la dynamique concurrentielle dans sa complexité. Elle prend en compte de manière précise « l'environnement sectoriel » dans lequel se situe la firme. Cet environnement sectoriel est caractérisé par trois composantes : la phase du cycle de vie dans laquelle se trouve le secteur, son degré de concentration et son degré d'exposition à la concurrence internationale. Porter ouvre par conséquent son analyse à une palette de choix stratégiques pour la firme face à l'état des forces concurrentielles du secteur.

L'ouverture de Porter reste néanmoins enfermée dans des outils de gestion qui sont ceux des détenteurs de capitaux. L'indice de la « réussite » est constitué par le meilleur rendement de son investissement, c'est-à-dire en définitive par des « profits supérieurs à la moyenne du secteur ». Le chiffre d'affaires, la « marge » (voir schéma n° 4) et les coûts sont des indicateurs qui ont leur cohérence, mais qui expriment le point de vue des seuls propriétaires et des actionnaires. Autrement dit, l'analyse stratégique reste à de nombreux égards une approche novatrice dans la mesure où elle ne méconnaît pas l'« entreprise », mais elle n'a pas pour autant la capacité de valoriser cette entité par des indicateurs qui lui seraient directement affectés. Le revenu de l'entreprise, qui est la « valeur ajoutée » n'est pas présent car seul le revenu de la société, le profit, est considéré comme légitime. De même, les cadres intermédiaires et les salariés sont censés agir dans le même espace que les dirigeants alors que leur travail représente un coût pour l'entité juridique et comptable qui les emploie.

On peut penser enfin que le diagnostic de la situation des entreprises et du travail des salariés peut difficilement se réduire à l'analyse des positionnements concurrentiels qui épouserait le jeu du marché entre firmes concurrentes.

L'affrontement concurrentiel par la réduction permanente des coûts et des prix n'est pas la seule option existante. Il convient par conséquent de replacer cette situation dans un ensemble économique et politique plus large, à l'échelle des systèmes socio-productifs en particulier, afin d'examiner les règles sociales qui seraient susceptibles de valoriser à la fois les entreprises, le travail et l'emploi.

Il est nécessaire pour cela de reconsidérer les « instruments de gestion » qui permettraient de fonder de véritables stratégies de développement de l'entreprise. Cela engage une véritable refondation de la gestion et par conséquent de la stratégie des entreprises.

Une autre approche de la gestion

Les instruments de gestion qui permettent d'évaluer la performance des organisations productives sont des éléments décisifs de la structuration du réel. Ils ont pour objectif de coordonner des activités et de choisir des investissements. Ils régissent aussi les rapports entre les hommes et les groupes sociaux. Ils matérialisent également les modalités d'exercice du pouvoir ainsi que les formes de domination et de coopération dans le travail. En France, certains auteurs venant d'horizons intellectuels et politiques différents tels Michel Berry (1983), Paul Boccard (1985), Michel Capron (1996), Jacques-Henri Jacot (1997), Pierre Mévellec (1991) ou Philippe Lorino (1989) ont su, chacun à leur manière, comprendre les enjeux de ces instruments pour le pilotage des entreprises. Nous nous référerons cependant à l'apport de Paul-Louis Brodier car celui-ci, prenant acte de la distinction entre entreprise et société, en a tiré de véritables critères de gestion opératoire favorables au travail et à l'emploi.

Ainsi par exemple, les modes d'évaluation de la productivité et de la rentabilité doivent-ils être mis en rapport avec les finalités des entités étudiées²³.

La relation qui définit ce qu'est la productivité est en général présentée comme le rapport entre la production et les ressources mises en œuvre :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Production}}{\text{Ressources mises en œuvre}}$$

Production, dénommée aussi *output*, désigne les biens et/ou les services produits.

Ressources mises en œuvre, dénommées aussi facteurs de production ou *input*, désigne le travail, le capital technique (installations, machines, outillages...), les capitaux engagés, les consommations intermédiaires (matières premières, énergie, transport...), ainsi que des facteurs moins faciles à appréhender bien qu'extrêmement importants, tels le savoir-faire capitalisé.

Mais la productivité étant par définition un rapport, le numérateur et le dénominateur ne sont pas les choses elles-mêmes, mais les mesures qui en sont faites. Il serait donc plus pertinent d'écrire :

$$\text{Mesure de la productivité} = \frac{\text{Mesure de la production}}{\text{Mesure des ressources mises en œuvre}}$$

Paul-Louis Brodier souligne le redoutable problème qui se pose²⁴. Additionner des éléments de natures différentes n'a aucun sens. Or, la production est un ensemble de biens et/ou de services dont la diversité peut être fort grande. Et les ressources mises en œuvre constituent elles aussi un ensemble comprenant des éléments très divers : personnels de qualification différentes, machines, installations, outillages et consommations de toutes sortes, multiples types de savoir-faire, etc. Comment procède-t-on pour les mesurer ? Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- *en quantité* : qualifie un nombre d'éléments identiques ou considérés comme homogènes ;
- *en volume* : qualifie une somme de quantités relatives à des éléments hétérogènes, ces quantités étant rendues additives par l'emploi de coefficients de pondération ;
- *en valeur* : qualifie une somme de quantités pondérées par des prix ;
- *en valeur déflatée* : qualifie une évaluation en valeur corrigée du taux d'inflation ; les économistes l'assimilent à une mesure en volume.

Rappelons que la production et les ressources mises en œuvre s'entendent en nature. Il devrait donc être exclu soit de les quantifier en valeur, soit de dénommer productivité le ratio obtenu. Cette logique est loin d'être respectée.

On peut donc s'interroger sur les raisons qui ont conduit à faire, très souvent, du rapport chiffre d'affaires/effectifs l'indicateur utilisé pour mesurer la productivité dans l'entreprise. D'une part le chiffre d'affaires ne mesure pas la richesse créée par l'entreprise (la richesse créée par l'entreprise n'est pas la production mais sa « contribution » à l'obtention de cette production, la valeur ajoutée en étant la mesure), d'autre part l'effectif du personnel n'est que l'une des ressources mises en œuvre. L'erreur vient de l'importance que « chiffre d'affaires » et « effectifs » ont pris au début du XX^e siècle, quand se sont forgés les principes d'organisation et de gestion toujours en usage aujourd'hui. On perçoit immédiatement que l'amélioration de ce rapport peut conduire à des choix douloureux pour les salariés car si l'activité stagne, la réduction des effectifs sera très rapidement utilisée comme solution miracle. Ce qui est en cause, ce n'est pas la « productivité » en soi, mais de voir indûment nommer productivité un ratio de gestion dont les effets sont pervers non seulement pour l'analyse du travail mais aussi pour l'emploi.

Certaines méthodes dites de « productivité globale » ont tenté de mettre en valeur une approche plus originale et moins réductrice. La méthode « d'analyse des surplus » fondée sur le concept de « productivité globale des facteurs » mis au point par le Centre d'Etude des Revenus et des Coûts dans les années 1980 a été utilisée dans un certain nombre d'entreprises publiques et privées françaises. Les

inspireurs dans les années 1960 en étaient l'économiste André L.-A. Vincent et l'ancien commissaire au Plan Pierre Massé. Cette méthode visait à répondre à la critique de la polarisation excessive sur la productivité du travail dans les systèmes de gestion traditionnels. La productivité globale des facteurs rapporte le volume de la production non seulement au volume de travail, mais également à celui des autres facteurs, principalement capital fixe et consommations intermédiaires. Dans son principe, la méthode des surplus consiste à comparer la variation d'un résultat de l'entreprise entre deux années en passant par une simulation avec les volumes de la deuxième année au prix de la première. Cette analyse permet ainsi d'isoler un effet volume et un effet prix. L'intérêt de cet indicateur de productivité globale est de mettre en évidence l'interactivité des différents facteurs et d'anticiper les coûts induits d'investissements technologiques. Popularisé par le rapport remis en 1986 par Antoine Riboud au Premier ministre, *Modernisation, Mode d'emploi*, cet indicateur est aujourd'hui abandonné pour plusieurs raisons. Il s'agit d'un indicateur global, non utilisable au niveau de l'unité de base. De plus, il reste fondé sur les seuls coûts, notamment ceux de la production. Enfin et comme pour de nombreuses autres approches de gestion, le fait de ne pas distinguer les deux entités distinctes que sont l'entreprise et la société ne permet pas de tirer réellement partie de cette méthode.

En effet, si l'on fait l'amalgame société/entreprise, l'objectif premier assigné à l'entreprise n'est pas distinct de celui de la société : c'est le bénéfice, c'est-à-dire ce qui reste au propriétaire après avoir déduit, pour faire simple, les charges du chiffre d'affaires. La nécessité et la légitimité du bénéfice (ou du profit) ne sont pas en cause. Ce qui est en cause, c'est de priver l'entreprise de sa finalité et de ses objectifs propres. De ce fait, on la dote d'outils de gestion inadéquats quand ils ne sont pas illogiques, tels certains ratios dits de « rentabilité » comme nous le verrons.

L'objectif de la « comptabilité de gestion » par exemple, qui est conçue pour aider les dirigeants et ceux qui l'entourent à prendre des décisions, est de servir à calculer les « coûts de revient ». Or, derrière les coûts de revient, c'est la notion de « marge » qui est prédominante.

Depuis toujours les commerçants s'intéressent à la marge commerciale qui est la différence entre le prix de vente et le prix d'achat d'une marchandise. Dans ce domaine, la marge totale est bien égale à la somme des marges unitaires. Au milieu du XIX^e et au début du XX^e siècle le besoin de connaître ce que rapporte un service ou un bien dans les activités industrielles est de plus en plus manifeste. Le concept de marge est repris et le concept de « coût de revient » du service ou du bien remplace celui de prix d'achat de la marchandise. La logique de gestion qui préside à la mise en place de cette comptabilité des coûts de revient est la suivante : le résultat est égal à la somme des marges des produits ; une bonne connaissance des coûts de revient est indispensable pour déterminer les marges de rentabilité des produits, évaluée par le ratio marge/prix de vente ; les coûts de

revient et les objectifs de marge sont des bases essentielles pour la fixation des prix. Finalement, le résultat et les marges structurent les comptes de l'entreprise. La logique devient alors implacable mais fautive : attendu que la finalité de l'entreprise est de faire des bénéfices, que le résultat d'exploitation est fonction des marges des produits et que les prix et les marges sont fonction des coûts de revient, alors un objectif premier de gestion est de réduire les coûts de revient. Il en est de même des ratios dits de « rentabilité ».

Les nouveaux comptes que nous présentons ici (voir la présentation technique de ces comptes en fin d'ouvrage dans la partie « Documents ») ne sont évidemment pas suffisants pour fonder de manière définitive les analyses et les décisions de gestion. Mais ils ont une importance essentielle, car ils permettent d'impulser une logique totalement différente de celle dénoncée plus haut. Au lieu de forcer les esprits à raisonner en fonction de ce qui reste, et en conséquence à chercher avant tout à réduire les coûts, ils induisent comme priorité d'accroître la valeur ajoutée, tout en maîtrisant les coûts. En d'autres termes, ils poussent à « augmenter le numérateur » plutôt qu'à « diminuer le dénominateur ». Ils ont aussi la vertu de bien mieux impliquer les membres de l'entreprise dans la création des richesses, car la maximisation de la valeur ajoutée est un objectif bien plus séduisant que la recherche continuelle de la seule diminution des ressources.

Si l'on adopte un vocabulaire plus familier faisant référence à un « gâteau » à produire et à partager, l'enjeu pour tous les citoyens et les consommateurs n'est-il pas de mieux produire puis de partager équitablement les parts de ce gâteau ?

Le PIB – la mesure de la richesse créée par la nation – est fréquemment comparé à un « gâteau » dont on commente le partage entre salaire et profit, autrement dit entre « revenu du capital » et « revenu du travail ». Deux erreurs sont fréquemment commises. L'une consiste à confondre la mesure, le PIB, avec la chose mesurée, les biens et services produits. L'autre à ne pas faire la distinction entre le profit et le bénéfice, les revenus respectifs de la société et des actionnaires.

Nous entendons par « gâteau » tout ce qui relève de la production au sens physique de biens et de services et qui répond de préférence à des besoins sociaux définis et reconnus comme utiles.

Deux options sont alors ouvertes. Soit les actionnaires et les managers font croître leur propre part dans un jeu à somme nulle, en réduisant les salaires par exemple comme cela est pratiqué régulièrement. Soit les entreprises accroissent « qualitativement » la taille du gâteau (en offrant des biens et services répondant à des besoins sociaux jugés indispensables) ce que favorise le pilotage par la valeur ajoutée. On rappellera que les salaires, les profits, la croissance et l'emploi découlent de la valeur ajoutée. Le produit intérieur brut (PIB) qui mesure la croissance d'un pays est, rappelons-le également, la somme des valeurs ajoutées produites dans les entreprises.

Il y a donc deux thèmes présents dans cette analyse. D'une part celui de la nature des biens et des services produits, donc de la nature de la croissance. D'autre part, celui du partage du revenu de l'entreprise, la valeur ajoutée, entre ses parties prenantes, lequel influe sur la nature et le partage des biens et services produits et vendus (parts relatives des produits à faible ou à forte valeur ajoutée).

Le flux de richesse marchand et monétaire qui s'incarne dans le PIB est bien entendu indifférent à la répartition des richesses, aux inégalités, à la pauvreté ou à la sécurité économique²⁵. Il est donc problématique de le reprendre tel quel, sans interroger son mode de construction. Sa prise en compte dans un cadre renouvelé devra par conséquent être assorti d'objectifs plus diversifiés de développement.

En revanche, si le concept de valeur ajoutée n'est pas retenu, une conception de l'entreprise et de la production des richesses susceptible de résoudre les problèmes économiques et sociaux au-delà du rapport capital/travail se trouve verrouillée. Or, le seul intérêt commun du capital et du travail au-delà de leurs divers antagonismes est bien l'obtention du « revenu » qu'est la valeur ajoutée !

La prise en compte de ce revenu ne signifie pas la soumission inconditionnelle à la maximisation de la croissance indéfinie de la valeur ajoutée afin d'augmenter coûte que coûte le PIB. Le bien-être des hommes et des femmes n'est pas synonyme d'accroissement illimité des quantités de marchandises produites, échangées et consommées sur le marché²⁶. Il ne s'agit donc pas d'orienter les ressources économiques et les activités vers la réparation des dégâts du productivisme afin de faire grossir le PIB. Il s'agit au contraire, dans un monde où l'énergie n'est pas inépuisable, d'économiser les ressources et de les rendre renouvelables dans le cadre de nouveaux modes de développement. À long terme, la réorientation de la production, des choix énergétiques, des modes de transport et des normes de consommation sera de toute façon inévitable. Cette réorientation supposera d'importants investissements dans la recherche, l'éducation, le remodelage des infrastructures. Elle impliquera une transformation décisive du contenu de la production qui devra se substituer à l'objectif de croître indéfiniment sans savoir ce qu'il est bon de faire croître²⁷.

Productivité, nouvelle croissance et développement

On sait que la production nationale – ou la richesse créée par un pays – s'entend en nature. C'est l'ensemble des biens et services produits par l'activité de l'ensemble des entreprises. Ses destinations sont la consommation finale des ménages, les investissements et les exportations. Les biens et services produits étant hétérogènes, additionner directement leurs quantités n'aurait aucun sens. Les comptes nationaux pondèrent en conséquence les quantités par les prix. Ils obtiennent ainsi le PIB qui est une mesure « en valeur » de la richesse créée. Pour évaluer son évolution d'une année sur l'autre, ils le corrigent du taux d'inflation. Ils obtiennent alors une mesure en volume de la production natio-

nale. Le rapport qui mesure la productivité au niveau national devrait donc se mesurer ainsi :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Richesses créées}}{\text{Ressources mises en œuvre}}$$

La richesse créée est mesurée en valeur par le PIB mais seul est retenu le facteur travail (quantifié en heures). Le ratio suivant en découle :

$$\text{Productivité} = \frac{\text{PIB}}{\text{Travail}}$$

Ainsi, lorsque sans autre précision il est fait référence à la productivité, il s'agit de la productivité du travail ou plus précisément de la productivité « apparente » du travail, le terme « apparente » rappelant que la productivité dépend de l'ensemble des facteurs de production et de la façon dont ils sont combinés. Or, il est contestable de dénommer « productivité » un ratio dont le numérateur est exprimé en valeur. Tout aussi contestable est l'usage consistant à qualifier le PIB de « richesse créée par la nation » : c'est prendre la « mesure pour la chose mesurée ».

Au niveau national, l'enjeu est non seulement de mesurer le niveau de la productivité, mais aussi voire surtout son évolution d'une année sur l'autre. C'est cette évolution qui influe sur le « niveau de vie ». Le niveau de vie moyen des habitants d'une nation s'évalue par le ratio PIB/population. Pour éviter toute confusion entre la mesure et la chose mesurée, il serait plus pertinent d'utiliser la relation :

$$\text{Niveau de vie} = \frac{\text{Richesse créée}}{\text{Population}}$$

Le niveau de vie résulte de trois facteurs d'influence : la productivité du travail, le temps de travail moyen par travailleur (quantifié en heures), le nombre d'actifs rapporté à la population.

$$\frac{\text{Richesse créée}}{\text{Population}} = \frac{\text{Richesse créée}}{\text{Travail}} \times \underbrace{\frac{\text{Travail}}{\text{Actifs}} \times \frac{\text{Actifs}}{\text{Population}}}_{\text{Quantité de travail produite par habitant}}$$

↑
↑

Niveau de vie de la population
Productivité apparente du travail
Quantité de travail produite par habitant

Par « travailleur » il faut entendre ici l'ensemble de toutes les personnes effectuant un travail, quel que soit leur statut : salariés, artisans, commerçants, agriculteurs, professions libérales, dirigeants non salariés, etc.

En partant de la relation ci-dessus on peut écrire :

Amélioration du niveau de vie	=	Acroissement de la productivité du travail	×	Évolution de la quantité de travail par habitant
-------------------------------------	---	--	---	--

Sur une longue période, la quantité de travail fournie par « travailleur » diminue, tout comme la part active de la population. Il en résulte une diminution continue de la quantité de travail par habitant. On peut penser que l'aspiration en France mais aussi dans de nombreux autres pays, n'est pas de voir se renverser cette tendance. La question qui se pose est de savoir comment il est possible de satisfaire les deux objectifs majeurs de « progrès social » que sont « le pouvoir d'achat » et « la réduction du temps de la vie passée au travail » ? Il semble que deux évolutions soient alors indissociables : la croissance de la richesse créée par la nation et l'amélioration de la productivité du travail. Or, il se trouve comme nous l'avons vu, que c'est dans les entreprises que se crée la richesse.

Nous entendons par « richesse » une production de biens et de services qui relève d'abord du niveau « physique » propre au monde de « l'entreprise » alors que les richesses « monétaires » renvoient aux niveaux marchands et financiers et font davantage référence à la « société » des propriétaires ou des actionnaires. La mise en valeur de l'entité « entreprise » permet de donner des indications sur ce qu'il convient de produire et comment il convient de produire, autrement dit sur les « valeurs d'usage » des biens et des services au sens physique du terme. On a vu que le PIB ne mesure que des quantités produites et non les résultats en termes de « bien-être » et de « satisfaction de consommation ». L'enjeu n'est donc pas de produire pour produire, mais d'ajuster finement et qualitativement la production aux caractéristiques du mode de vie de ses destinataires. Les nouveaux modes de pilotage des entreprises associés au rééquilibrage institutionnel des pouvoirs que nous avons présentés sont en mesure d'orienter l'action économique vers une nouvelle efficacité productive et sociétale et non plus seulement financière comme c'est le cas aujourd'hui. La véritable efficacité ne sera plus d'abord « quantitative », elle sera prioritairement « qualitative ». C'est la qualité qui déterminera la quantité. C'est cette qualité, fonction du bien-être vécu par les hommes et les femmes, du « vivre bien » qui sera alors décisive.

L'entreprise d'après-demain

Il serait possible de prolonger les analyses que nous avons présentées en renforçant encore les liens entre les notions de « propriété » et de « pouvoir ».

Ainsi, par exemple le syndicat CGT de Renault a-t-il proposé de mettre en débat l'attribution chaque année aux salariés de « titres de propriété » non rémunérés correspondants à la part des capitaux propres générés par leur travail et l'attribution de droits de votes correspondants en conseil d'administration²⁸. En effet, dans la société par actions, les profits non redistribués aux actionnaires

augmentent chaque année les capitaux propres de celle-ci (accumulation du capital), c'est-à-dire qu'ils augmentent le patrimoine des actionnaires. Cette augmentation de patrimoine est un prélèvement sur les richesses (valeur ajoutée) créées par l'entreprise, c'est-à-dire par la combinaison du capital et du travail. La contribution du travail dans les richesses créées se mesure par la part des salaires dans la valeur ajoutée, de l'ordre des deux tiers en moyenne. L'appropriation par la société de la totalité de cette augmentation de patrimoine (alors qu'elle n'y contribue que pour un tiers), est donc un « vol ». C'est pourquoi, selon cette proposition, les deux tiers environ (selon la part des salaires dans la valeur ajoutée) de l'augmentation annuelle des capitaux propres devraient être « légalement » la propriété de ceux qui l'ont produite.

À la différence des actions, ces titres de propriété seraient « incessibles », attribués de manière indivisible au collectif des salariés constitué en une personne morale, et non rémunérés. Ces titres n'ont pas à être rémunérés puisqu'il s'agit de la part de leur outil de travail qui est propriété des travailleurs eux-mêmes car résultat de leur travail.

Cette proposition a comme conséquence l'augmentation progressive du pourcentage de voix des salariés en conseil d'administration, et la prise de contrôle progressive de la société par l'entreprise si l'augmentation des capitaux propres se fait par autofinancement, c'est-à-dire sans apport de capitaux par la société.

Le projet a pour but de trouver une issue à la dualité entre entreprise et société en supprimant progressivement la seconde, ce qui suppose une transformation de nature « révolutionnaire ».

Dans nos propositions en revanche, nous sommes restés sur l'optique plus réaliste d'un rééquilibrage des pouvoirs de contrôle de l'entreprise (actuellement détenus par la société) entre actionnaires, dirigeants, salariés et citoyens.

Nous n'avons pas présenté non plus de manière complète les approches économiques et politiques concernant ce que l'on appelle les théories du « socialisme de marché » ou plus récemment du « socialisme autogestionnaire ». Ces discussions théoriques de haut niveau remontent à la fin des années 1930 et ont été reprises aux États-Unis et en Grande-Bretagne à la fin des années 1970. Il s'agit donc de réflexions scientifiques portées essentiellement par le monde anglo-saxon.

Pour nombre de ces chercheurs, le débat sérieux n'est plus aujourd'hui entre les promoteurs inconditionnels du marché et les partisans de la planification ou du tout État. Les théoriciens de ces courants critiques montrent que le marché n'est pas le « diable » mais une institution sociale qui recouvre de multiples dynamiques suivant des règles qui l'orientent et le structurent²⁹. Selon eux, il sera néanmoins indispensable de « socialiser le marché » par une plus grande coordination négociée si l'on veut remplacer progressivement les « forces du marché » par un échange marchand plus équilibré. Le processus démocratique

devra alors étendre les relations de coopération et de transparence pour faire dépérir les logiques de la concurrence, ce qui implique d'inscrire ces relations dans la dynamique même des rapports sociaux de production et d'échange.

La démocratie représentative et l'État auront un rôle essentiel à jouer dans la détermination des priorités d'investissement au niveau national dès lors qu'une démocratie économique participative pourra concilier l'orientation démocratique des choix d'investissement, les stratégies des entreprises et la liberté des collectifs de travail.

S'il est possible d'atteindre un jour l'idée d'une « propriété sociale » grâce à laquelle les décisions pourront être prises au niveau le plus local et au bénéfice des intéressés les plus concernés par ces décisions, cette propriété sociale ne pourra se gérer qu'à travers différents niveaux combinés. On comprendra par exemple qu'il n'est pas possible d'enfermer la démocratie dans les seules sociétés et entreprises. En effet, les décisions qui engagent des choix d'investissement ou de production au plan national ou continental – du fait des interdépendances, des effets de réseau ou des externalités (dans les transports ou l'énergie en particulier) – devront s'exercer aux niveaux nationaux ou continentaux et faire l'objet de délibération démocratique puis être contrôlées à ces mêmes niveaux. Toutes les parties devront être associées aux différents échelons pertinents sur la base de choix clairement affichés.

Dans le cadre de ces nouveaux modèles de démocratie économique, les principes de l'efficacité des mécanismes marchands seront maintenus, en particulier le libre choix des consommateurs et la concurrence des producteurs motivés par la rémunération de leur effort. Mais l'appropriation privée du capital, l'autofinancement et le salariat seront remis en question. Personne ne pourra plus utiliser son capital économique pour décider de l'avenir de milliers de salariés. Cette remise en question de la richesse privée concerne non pas la propriété en tant que telle, mais les abus du droit de propriété qui renvoie à la concentration de pouvoirs économiques exorbitants.

On peut penser en conséquence que la socialisation de l'investissement ne conduira pas à faire le choix du productivisme et de l'accumulation matérielle, mais qu'elle orientera démocratiquement les gains de la nouvelle productivité sociétale vers d'autres finalités : production de biens et de services possédant de nouvelles valeurs d'usages, amélioration des conditions de travail, réduction du temps de travail, protection de l'environnement.

Si le capitalisme a favorisé depuis son origine des comportements opportunistes et égoïstes, le pari de ces nouveaux modèles est de promouvoir d'autres comportements plus coopératifs qui s'appuieront sur une grande transparence des marchés et sur un équilibre des pouvoirs en permanence négociés entre tous les agents et collectifs concernés.

Ainsi nombre des théoriciens issus de ces courants ont su mettre en débat les critères économiques dévastateurs (pour le travail, l'emploi et l'environnement)

propres au néo-libéralisme et les hypothèses discutables des modèles standards de la firme capitaliste. Le rôle de l'environnement institutionnel a été étudié précisément ainsi que les logiques collectives et les comportements des agents impliqués dans les firmes. Ces travaux ont montré qu'il n'existait aucune supériorité « en soi » d'une forme de propriété sur une autre et que la firme capitaliste n'était pas obligatoirement plus efficace que l'entreprise autogestionnaire³⁰. En s'interrogeant sur les modalités de construction et d'articulation des institutions et des marchés, ces débats ont mis en lumière la possibilité de concevoir à plus long terme un modèle d'entreprise et d'organisation sociale susceptible de concilier sécurité et liberté sans sacrifier l'efficacité.

Aussi innovantes et pertinentes soient-elles, ces réflexions restent encore quelque peu détachés de leurs possibilités réelles de mise en œuvre et ne nous renseignent pas vraiment sur les voies de passage qui permettraient de passer du capitalisme financier actuel vers les « nouveaux modèles de démocratie autogestionnaire ». Nous avons donc préféré montrer ce qu'il était possible de réaliser concrètement le plus rapidement possible tout en restant très attentif à ce que pourraient être demain, les conditions de mise en œuvre d'une plus grande démocratie économique.

Ainsi les comptes dits de valeur ajoutée directe (VAD) existent déjà et sont en mesure, lorsqu'il existe une volonté stratégique d'agir dans ce sens, de positionner les entreprises sur des sentiers de développement. Des logiciels de gestion ont été construits qui permettent en effet de transformer directement les comptes de société en compte d'entreprise, ce qui ouvre des perspectives pour l'ensemble des agents impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. Mais la distinction entre les deux entités que sont l'entreprise et la société devrait permettre d'aller plus loin si elle était reprise par le « politique ».

Nous avons indiqué en effet que l'un des outils juridiques les plus significatifs du capitalisme pour faire fonctionner les sociétés est le système de « vote par actions ». C'est ce système qui permet d'organiser des majorités dans les conseils d'administration de façon parfaitement étrangère à « l'égalité en droits » puisqu'il est possible de s'y faire élire non pas en recherchant la majorité des voix de partenaires associés, mais en les submergeant avec les « droits de vote » que le capital économique (la fortune) permet d'acquérir. Cette pratique heurte frontalement le concept et les valeurs de la démocratie car dans ce système politique, la seule règle conforme à l'égalité en droits en matière d'expression de la volonté depuis 1789 est naturellement et logiquement le « vote par tête ».

Il revient par conséquent au politique, aux salariés et aux citoyens de développer une approche compatible avec les valeurs de la démocratie, de la prolonger et de la diffuser pour tenter de rééquilibrer les pouvoirs au bénéfice de l'intérêt général.

Rééquilibrer les pouvoirs pour une autre efficacité économique et sociale

L'un des axes forts de la distinction « entreprise » et « société » est de faire prévaloir des instruments de gestion et de pilotage qui privilégient l'entité « entreprise ». Les grandes sociétés anonymes sont les premières concernées dans la mesure où elles induisent des modes de pilotage par les « coûts » qui se répercutent sur toute la chaîne des fournisseurs et des sous-traitants jusqu'aux PME largement dépendantes de cette gestion.

Ce mode de gestion contraint les PME à réduire également les coûts et d'abord les plus importants, la masse des salaires et celle des achats dont les effets pervers sur le travail et l'emploi sont connus. Les objectifs financiers de la société tenant lieu d'objectifs de l'entreprise, les salariés ne sont plus perçus eux aussi comme des coûts à réduire.

En revanche, si la finalité de l'entreprise devient distincte de celle de la société, les ressources mises en œuvre ont d'abord le statut de « facteurs de création de richesses » et l'objectif premier est de préserver l'équilibre entre la valeur ajoutée et le coût global de la structure (salaire du personnel, amortissement de l'outil de production et rémunération des capitaux). La croissance de la valeur ajoutée et donc son « revenu » devient l'objectif premier de l'entreprise.

Au niveau européen, les divers patronats ont réussi à mettre en place depuis quelques années un statut juridique de « société européenne ». Dans cette perspective, les syndicats et les salariés ne disposeront pas de droits d'interventions significatifs dans les comités de groupe, mais simplement des droits à l'information et à la consultation. Cette structure juridique ne va donc pas apporter une véritable « identité d'entreprise » à l'Europe. Elle va participer à un renouveau encore plus prononcé de la guerre économique et du libre-échange et accélérer par là même la mondialisation financière portée aujourd'hui par le monde anglo-saxon. Mettre en avant l'entité « entreprise » au niveau européen contribuerait au contraire à valoriser un espace socio-productif fondé sur une croissance riche en emplois et maîtrisant les ressorts internes de son développement.

Distinguer l'identité de l'entreprise et de la société tant au niveau national qu'Européen serait par conséquent un acte fort au plan politique. Une telle démarche serait de nature à réorienter les relations entre l'économie et le social en donnant clairement à l'intérêt social un sens qui déborde celui prépondérant des actionnaires, lequel consiste avant tout à matérialiser l'intérêt social par la valorisation de l'action.

Il devient donc indispensable de réviser en profondeur la conception dominante portée par le « bloc hégémonique » au sens Gramscien du terme, des propriétaires, des actionnaires et de leurs représentants qui consiste à faire croire que la société est assimilable à l'entreprise.

Avec la reconnaissance d'un « intérêt social », celui de l'entreprise, non réductible à un intérêt particulier ou catégoriel, le droit de propriété n'est pas fondamentalement éradiqué, mais les abus de ce droit qui permettent à certains acteurs (actionnaires de contrôle et propriétaires) de concentrer tous les pouvoirs de décision et la plus grande partie des richesses sont remis en question.

Ainsi, une idée forte émerge : le pouvoir d'entreprendre c'est-à-dire d'innover, d'investir mais aussi de restructurer les entreprises ne peut plus provenir de la seule propriété des capitaux. Il doit s'inscrire dans un partage plus large des pouvoirs qui remodelera les structures de « gouvernance » des sociétés et des entreprises en y intégrant le cas échéant les parties prenantes internes et externes les plus directement concernées (salariés, associations, usagers, collectivités territoriales).

L'enjeu est de créer des référentiels qui permettent aux salariés tout comme aux dirigeants de décider et d'agir dans le travail, dans le cadre d'une nouvelle efficacité productive mais aussi économique et sociale.

La démarche à conduire dans l'entreprise et dans la société concernera l'action directe des salariés sur les normes et les règles qui fondent toute l'architecture gestionnaire : depuis la productivité du travail, la productivité globale, le rendement, les salaires jusqu'aux critères d'efficacité économique et financière.

Il va de soi que la « démocratisation » (au sens de plus grande implication de tous les salariés dans les nouvelles formes institutionnelles de l'entreprise et de la société), est indissociable d'une véritable démocratie de l'économie et du système socio-politique dans son ensemble. Il n'y a pas d'autre réponse pour les acteurs sociaux que d'approfondir la démocratie dans tous ces domaines. Cette appropriation sociale suppose de définir, avec la participation du plus grand nombre, les priorités d'investissement dans le cadre d'un nouveau projet à construire collectivement.

D'autres critères et indicateurs pourront alors être intégrés qui concerneront le « développement humain », la « santé sociale » mais aussi le « bien être économique » des collectivités ou encore le « développement durable³¹ ».

La nouvelle configuration de l'entreprise résultera de toute une série d'avancées dans les domaines de l'économie et de la gestion qui, à terme, devraient contribuer à rééquilibrer les pouvoirs du travail face au capital.

Il n'était pas possible de clore ce chapitre sans rappeler tout l'intérêt (mais aussi parfois les dangers) de ce qu'il est convenu d'appeler la « sécurisation des parcours professionnels » qui se décline sur les thèmes de la « sécurité d'emploi-formation », de la « sécurité sociale professionnelle », voire de la « flexicurité ». Ces projets s'appuient sur un constat : l'instabilité de l'emploi étant devenu une donnée incontournable, il convient de compenser cet état du marché par des mesures qui « sécurisent » les salariés entre deux emplois.

La version basse de ces projets est développée par un certain nombre de discours libéraux ou sociaux-libéraux qui font comme si, quelles que soient les

transformations économiques à venir, les protections juridiques étaient en mesure à elles seules d'assurer aux travailleurs la place sociale qui doit revenir à tout être humain. Dans cette perspective, la firme mais aussi les relations d'emploi et de travail devraient répondre aux seuls impératifs de « flexibilité » et de « compétitivité ». Certes, la capacité réactive du système productif et des firmes explique l'efficacité de l'économie de marché. Mais dans la pratique, cela se traduit souvent par la flexibilité du marché du travail qui réduit les salariés au rang de simples passagers « mobiles³² ».

Cette version basse est dangereuse et reste purement formelle car rien n'est précisé sur les contreparties concernant le financement des revenus (de formation notamment) et les conditions de véritables créations de richesses et d'emplois. La priorité des grandes sociétés (et d'un certain nombre de PME soumises à ses donneurs d'ordre) telles qu'elles fonctionnent au quotidien n'est pas toujours de stabiliser l'entreprise pour lui permettre de produire dans un temps long où travailler suppose apprendre, se former et innover mais d'obtenir rapidement des taux de rentabilité conformes aux normes en vigueur.

La mise en place d'un système de sécurité emploi-formation risque donc de favoriser le rejet de la formation hors de l'emploi et de légitimer l'idée selon laquelle les coûts de formation, devraient échapper, pour l'essentiel, à la charge des sociétés. Dès lors, ceux qui se focalisent sur les « transitions » qui sont à l'œuvre sur le marché du travail risquent de négliger ou de relativiser ce qui se déroule à l'intérieur des sociétés et des entreprises.

Christophe Ramaux³³ souligne que le libre jeu des marchés ne permet pas le plein-emploi. Il réfute l'approche libérale qui plaide pour une « réforme structurelle » du marché du travail, mais qui se traduit en fait par des réponses quantitatives de baisse du coût du travail. Les libéraux sont en effet muets sur les « politiques économiques » devenues intouchables et hors champ du débat démocratique alors que celles-ci ont des effets bien réels lorsqu'elles tentent de mettre en œuvre des « réformes structurelles » du marché du travail fondées sur des politiques publiques de soutien à l'activité et à l'emploi.

Si l'on veut promouvoir une version haute de ce projet, le nouveau statut à construire pour l'emploi devra être associé à des droits, en particulier à la protection sociale et à la formation continue. Dans les années à venir des sociétés fermeront et des postes de travail seront supprimés ; il faudra donc faire en sorte que le salarié puisse bénéficier d'un authentique statut lorsqu'il a un emploi, mais également lorsqu'il en est privé.

La « flexicurité » pratiquée au Danemark par exemple, qui est souvent présentée comme un modèle, repose sur la totale liberté de licenciement reconnue aux directions qui doivent en contrepartie fournir une forte protection sociale aux salariés. Le retour à l'emploi est organisé sous contrôle syndical et les indemnités chômage sont élevées (90 % du salaire avant impôts, avec un plafond qui est de l'ordre du salaire moyen). La forte revalorisation des allocations

chômage et des minima sociaux ainsi que le renforcement du service public de l'emploi sont les conditions du maintien et de l'adaptation des capacités de travail des salariés privés d'emploi.

Ce système admet néanmoins la légitimité complète de la gestion des sociétés par les détenteurs de capitaux et par les dirigeants en fonction des seuls critères de rentabilité. Cela signifie clairement que les licenciements ou suppressions d'emploi ne sont pas soumis à un impératif de justification devant les parties prenantes à la vie de l'entreprise. La social-démocratie danoise a semble-t-il renoncé à l'idéal de démocratie dans l'entreprise.

On peut comprendre qu'à l'avenir, la sécurité de l'emploi ne pourra plus être confondue avec la stabilité dans la même entreprise. Paul Boccard, l'un de ceux qui vont le plus loin dans la perspective d'une version haute de la sécurisation des parcours professionnels, propose d'assurer à chaque salarié un emploi ou une formation avec un revenu conséquent et des passages de l'un à l'autre maîtrisés par les intéressés, ce qui implique un dépassement du chômage dans une mobilité de promotion³⁴.

En tout état de cause, un projet crédible de sécurisation devra viser la continuité du salaire et des droits sociaux au-delà de la situation de travail du moment. Le droit à la mobilité individuelle devra être négocié au sein de filières et de réseaux auxquels les sociétés adhéreront. Le financement devra être mutualisé, c'est-à-dire assuré à la fois par les sociétés et subsidiairement par l'État.

La réussite de ces propositions suppose obligatoirement de « refonder » l'entreprise et de construire une autre efficacité économique susceptible de financer ces nouvelles mesures dans le cadre des réallocations d'emplois à venir.

NOTES

1. M. Capron et F. Quairel-Lanoiselee, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs, Enjeux, Stratégies*, Paris, La Découverte, Alternatives économiques, 2004.
2. D. Plihon et J.-P. Ponsard (sous la dir.), *La montée en puissance des fonds d'investissement. Quels enjeux pour les entreprises ?* Paris, La Documentation Française, 2002.
3. J. Généreux, *La Dissociété*, Paris, Le Seuil, 2006.
4. K. Marx, *La guerre civile en France 1871*, Paris, Éditions sociales, 1975, p. 68.
5. H. Nogues, « Chiffres (de l'économie sociale) », *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques, Pratique, janvier 2006.
6. F. Gomez-Acedo et J. Prades, « Mondragón, une holding de coopératives face à la mondialisation », *Le journal de l'École de Paris*, n° 59, 2006, p. 29-35.
7. *Ibid.*
8. M. Yoshimori, « Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and the West », *Long Rang Planning*, vol. 28, n° 4, 1995.
9. J. Maati, *Le gouvernement d'entreprise*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999.

10. M. Aoki, *Économie japonaise : information, motivation et marchandage*, Paris, Économica, 1991.
11. M. Aoki, « Horizontal and Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review* 76, 1986, p. 971-983.
12. F. Morin, *Le modèle français de détention et de gestion du capital*, Paris, Les Éditions de Bercy, 1998.
13. F. Bancel, *La Gouvernance des entreprises*, Paris, Économica, 1997.
14. J. Caby et G. Hirigoyen, *Création de valeur et Gouvernance de l'entreprise*, Paris, Économica, 2005.
15. F. Parrat, *Le Gouvernement d'entreprise*, Paris, Dunod, 2003, p. 87.
16. T. Coutrot et A. Rebérioux, « Gouvernance d'entreprise : quels pouvoirs pour quelles finalités ? », Note élaborée dans le cadre du groupe de travail du Conseil Scientifique d'Attac « Economie solidaire et démocratie économique », février 2005.
17. *Ibid.*
18. P. Mouton, *Entreprise et démocratie*, Paris, Les Éditions du Panthéon, 2001.
19. M. Aglietta et A. Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel Économie, 2004.
20. T. Coutrot, *Démocratie contre Capitalisme*, Paris, La Dispute, 2005.
21. M. Porter, *La concurrence selon Porter*, Paris, Éditions Village Mondial, 1999.
22. *Op. cit.*, p. 68.
23. P.-L. Brodier, *La VAD, La Valeur Ajoutée Directe*, Montpellier, AddiVal, 2001.
24. P.-L. Brodier, « Productivité, valeur ajoutée, valorité », *L'expansion Management Review*, septembre 2004.
25. J. Gadrey et F. Jany-Catrice, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, Repères, 2005.
26. C. Comélieu, *La croissance ou le progrès ? Croissance, décroissance, développement durable*, Paris, Le Seuil, Économie humaine, 2006.
27. J.-M. Harribey, « Sous l'emploi, l'écologie », *Politis*, n° 910, 13 juillet 2006.
28. P. Nicolas, « Pour l'emploi, pour agir en amont contre les plans sociaux, financer la protection sociale par un prélèvement sur la valeur ajoutée », *Politique*, revue européenne de débat, juin-septembre 2003.
29. T. Coutrot, *op. cit.*
30. H. Gabrié et J.-L. Jacquier, *La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle*, Paris, Économica, 1994.
31. J. Gadrey et F. Jany-Catrice, *op. cit.*
32. C. Ramaux, *Emploi : éloge de la stabilité, l'Etat social contre la flexicurité*, Paris, Fayard, Mille et une nuits, 2006.
33. C. Ramaux, *op. cit.*
34. P. Boccarda, *Une sécurité d'emploi et de formation*, Paris, Le temps des Cerises, 2002.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, la question de l'entreprise et de son mode de gouvernement est une question éminemment économique, politique et sociale. Les financiers, les actionnaires de contrôle et les dirigeants ne doivent plus disposer à eux seuls du monopole de la détermination des intérêts de l'entreprise car ils ne sont pas propriétaires de celle-ci mais seulement des « parts sociales » ou des « titres » correspondants. D'où la nécessité de ne pas se laisser enfermer dans l'analyse en termes de droits de propriété mais d'agir en référence à la notion de « pouvoir ». L'analyse en termes de pouvoir considère que les intérêts en présence ne sont pas ceux des seuls actionnaires de contrôle et des dirigeants mais ceux de l'ensemble des composantes de l'entreprise et de son environnement¹.

Si « le droit à » la propriété qui permet à chacun de disposer d'un appartement, d'une maison ou d'une automobile dans le registre de la vie privée est à peu près admis aujourd'hui, « le droit issu de » la propriété dans le domaine de la gestion de l'entreprise et de la société est devenu tout à fait excessif et arbitraire. La société ne peut plus continuer à instrumentaliser le travail et l'entreprise comme elle le fait depuis l'avènement du capitalisme.

L'enjeu est de positionner l'entreprise dans son acception d'entité productive produisant des biens et des services « au-dessus » des différentes parties en présence alors que, depuis l'avènement du capitalisme, c'est la société qui occupe ce rôle. Il faut donc faire exister cette « entreprise » (jamais reconnue car toujours recouverte par la société au sens juridique) afin que la source du pouvoir ne puisse plus provenir de la seule propriété des capitaux.

C'est au sein même de la définition de la société que doit être recherchée la solution. Il s'agit en effet de faire exister et de financer une entité économique

dont l'objet est la production de biens et services. Si la société possède une raison d'être, c'est bien de faire exister l'entreprise.

Cette conception de l'entreprise ne concerne pas simplement ce qu'il est convenu d'appeler la « gestion » mais bien plutôt les choix stratégiques au sens fort du terme. Autrement dit, elle suppose à terme l'appropriation d'une nouvelle culture économique et politique par tous les acteurs y compris par les dirigeants. Cette appropriation sera le fruit de débats mais aussi de combats dans la mesure où elle engage une vision nouvelle de l'activité productive, du travail, du marché et de la démocratie. Cette nouvelle conception de l'entreprise ne dispensera pas de rechercher l'innovation permanente, d'investir encore davantage dans la recherche et dans la formation. Mais elle permettra de positionner plus clairement les projets en valorisant le travail et l'emploi au lieu d'utiliser la masse salariale comme principale variable d'ajustement et d'appréhender le travail comme un simple coût à réduire.

Jusqu'à ce jour, les propositions de réforme de l'entreprise voire de sa « démocratisation » par une plus grande transparence de l'information ou bien encore les plaidoyers en faveur d'une nouvelle « gouvernance » sont allés dans le sens d'une « amélioration » des règles du jeu afin d'éviter que les dysfonctionnements observés dans le passé (fraudes et autres malversations) ne se reproduisent. Or, il ne s'agit plus d'améliorer les règles mais de les refonder en profondeur.

Il faut rappeler que les actionnaires sont des agents extérieurs à l'entreprise dont les intérêts ont été privilégiés en raison de l'importance croissante prise par les marchés financiers. La liquidité introduite par ces marchés financiers a eu pour conséquence de concentrer le pouvoir au sommet des sociétés de capitaux en liant les intérêts des actionnaires avec ceux des dirigeants. Or, l'entreprise n'est pas un objet de propriété, mais une entité qui doit être gouvernée comme telle. Le nouveau « gouvernement » doit donc être pensée comme la recherche d'une responsabilisation du pouvoir des dirigeants dont l'objectif premier est la mise en œuvre de l'intérêt de l'entreprise. Autrement dit, le seul moyen d'introduire la démocratie dans l'entreprise passe par l'élaboration d'un intérêt collectif et par le contrôle de sa mise en œuvre.

Bien entendu, la maîtrise puis le dépassement de la concurrence néo-libérale et de la guerre économique ne s'obtiendra pas simplement avec l'avènement de sociétés et d'entreprises de plus en plus « démocratiques » et « performantes » (cette performance fût-elle globale n'est qu'une condition nécessaire), mais avec des pouvoirs d'influence du personnel au sein de formes institutionnelles plus larges, afin d'orienter les financements et de favoriser de nouveaux modes de développement. Il s'agira également de mobiliser autrement les banques et les institutions financières et de partager l'information et les coûts en vue de nouvelles coopérations productives au service de la création de biens, de services et d'emplois.

Le développement du crédit bancaire de long terme devrait être recherché afin de permettre aux entreprises d'améliorer leurs performances économiques, sociales et environnementales. Cela suppose de régler et de réactiver une politique du crédit afin que les banques modulent le taux d'intérêt en fonction de ces performances.

D'ores et déjà, le pilotage des entreprises « par la valeur ajoutée » permettrait de « produire autrement » car les produits et les services ne seraient plus recherchés en fonction de leurs prix les plus bas mais en fonction de leur qualité, de leur singularité et de leur valeur d'usage. La nouvelle croissance ne serait donc plus réalisée sur un modèle fordien ou néo-fordien fondé sur une production quantitative de masse, mais sur une croissance qualitative en valeur et sur une nouvelle conception de la productivité, plus sociétale. La question du rythme de la croissance, de son contenu qualitatif et de sa répartition pourrait être alors posée plus rigoureusement.

Or, la prédominance actuelle des marchés financiers signifie que les choix économiques sont réalisés principalement en fonction des intérêts des actionnaires et non de l'ensemble des agents. C'est cette organisation financière qui se cristallise dans des critères de gestion et d'évaluation, des normes d'endettement et donc dans des formes de gouvernement d'entreprise.

Les marchés financiers qui ne servent ni le développement économique ni l'emploi, ni la justice sociale, mais les seuls intérêts des détenteurs de titres, sont bien entendu un obstacle à la généralisation de l'approche que nous avons proposée. Certes, ils n'empêchent pas le pilotage par la valeur ajoutée qui peut déjà fonctionner au cas par cas en produisant des effets bénéfiques pour les entreprises qui l'adoptent. Mais ils normalisent les techniques financières et comptables qui restent focalisées sur des représentations et sur des pratiques excluant l'entreprise comme entité distincte de la société et le travail comme source de valeur et de développement.

La trajectoire des systèmes productifs et par conséquent les choix économiques et les choix des systèmes sociaux des différents pays sont orientés par l'ensemble des décisions courantes impulsées par le centre névralgique qu'est devenue la finance. Les réactions des entreprises sont prisonnières de l'horizon très court imposé par cette finance libéralisée qui affecte directement les processus industriels et même la santé physique et psychique des salariés.

Le capital financier accumulé accroît considérablement ses exigences de rémunération. Cette croissance financière peut permettre des relèvements des taux de profit, mais aggrave les cercles vicieux de la crise en contribuant à détourner les financements des investissements créateurs d'emplois. Il s'agit, du point de vue du capital, de modifier la répartition des richesses en faveur des profits en créant un contexte propice aux restructurations par lesquelles les groupes les plus puissants s'efforcent de restaurer leur rentabilité au détriment de ceux qu'ils absorbent ou qu'ils soumettent à leur domination.

On peut par conséquent admettre que la re-régulation collective des marchés financiers (y compris de la gamme des produits de placement et de financement) et des marchés du travail à l'échelle européenne devra être un objectif central de maîtrise des conditions du développement. Cela concernera également la refonte du droit des contrats financiers, des faillites ou encore de la réglementation des OPA. L'objectif est de soustraire les choix économiques et sociaux à la seule rentabilité économique et financière de court terme.

La gestion de l'épargne, en particulier celle des salariés, ne devra plus être soumise à la concurrence des investisseurs institutionnels et aux fortes rentabilités financières exigées, mais réorientée vers un développement soutenable et durable. L'allongement de la durée des investissements sur des objectifs de long terme est une condition essentielle pour que la gestion de l'épargne favorise la création de richesses (biens et services) et d'emplois. Les partenaires sociaux et les représentants des salariés pourraient être alors associés à la définition et à l'orientation des plans d'investissement de cette épargne.

La finalité de ces mesures n'est rien d'autre que la promotion de nouveaux critères de performance économique, sociale et environnementale accompagnant et soutenant les principes démocratiques du gouvernement des entreprises.

D'autres dimensions plus macroéconomiques sur lesquelles nous n'avons pas eu l'occasion de nous attarder car ce n'était pas notre thème principal doivent être prises en compte en raison de leur impact sur les entreprises et sur le travail.

Ainsi, le libre-échange qui organise la concurrence entre les choix fiscaux et sociaux des citoyens et non entre des projets entrepreneuriaux ne sert ni la démocratie ni l'efficacité des choix économiques². L'actuel déficit social de l'Europe est en lien direct avec la perte de contrôle de l'instrument monétaire, puis budgétaire et fiscal. Le libre-échange tend à paralyser les politiques économiques en démantelant les instruments de la souveraineté démocratique. La reconstruction de cette souveraineté démocratique passe comme l'indique Jacques Sapir par un « protectionnisme raisonné » c'est-à-dire par une incitation à la convergence sociale, fiscale et écologique vers le haut. Cela suppose de renouer « avec le principe d'initiatives nationales fortes, inscrivant dans les faits des stratégies industrielles et politiques novatrices³ ».

Une vraie politique de l'emploi consisterait à s'opposer à la mise en concurrence des droits du travail nationaux. L'Union européenne est-elle fondée sur la solidarité entre les États membres et l'idée de marché commun, où est-elle à l'avant garde d'une mise en compétition des salariés de tous les pays à l'échelle de la planète ?

L'Europe peut offrir des réponses positives si elle sait promouvoir des spécialisations maîtrisées et de la protection collective au bon niveau. La réactivation du tarif extérieur commun de l'Union européenne par exemple, permettrait de réguler la concurrence à l'intérieur de zones relativement homogènes.

Face à la guerre des coûts produit à la fois par la libéralisation du mouvement des capitaux et par la promotion du libre-échange qui entraîne l'ensemble des salaires dans une spirale de baisse, il ne s'agit pas d'enfermer l'Europe sur un mode autarcique, de renoncer au changement pour créer des rentes ou des lignes Maginot comme l'affirment les néo-libéraux, mais de rendre plus équitables les conditions de production et les termes de l'échange. Le but n'est donc pas d'empêcher l'entrée de tous les produits étrangers, mais de définir des zones de protection afin de mieux maîtriser le développement des échanges internationaux.

Dans le cadre d'un nouvel ordre mondial bénéfique à l'ensemble des peuples, les protections douanières qui sont indispensables pour certains pays et certaines productions, par exemple pour garantir la souveraineté alimentaire et protéger des productions locales, devront s'insérer dans une dynamique de construction de droits sociaux et humains dans tous les pays.

De ce point de vue, la promotion d'un protectionnisme raisonné n'est pas incompatible avec la mise en œuvre d'accords de coopération susceptibles de surplomber toute protection particulière. Cela suppose à terme, de substituer au libre-échange une ouverture extérieure sélective et négociée.

De même, la rupture avec le néo-libéralisme européen implique également la réforme de la Banque Centrale Européenne (BCE) en vue de construire une véritable zone monétaire commune et d'orienter la finance vers l'emploi et le développement. C'est le maintien de la croissance et du plein-emploi qui aurait dû faire partie des objectifs initiaux de la BCE et non l'obsession de l'inflation zéro qui n'est pas justifiée économiquement. Ainsi, la mise en cohérence de la dimension « réelle » qui incorpore la dynamique des structures productives et de la dimension monétaire (et non leur séparation) doit être un des piliers de la nouvelle architecture institutionnelle.

Il va de soi que les nouvelles règles du jeu proposées ici ne sont pas compatibles avec l'organisation des rapports de propriété que nous connaissons aujourd'hui et avec les intérêts capitalistes immédiats fondés sur la monopolisation du pouvoir et de la création des richesses. Il faut donc se poser la question des conditions de possibilité de nos propositions et identifier les obstacles idéels et matériels qui bloquent encore les avancées vers plus de « démocratie » dans l'entreprise. Nous avons tenté de donner dans cet ouvrage un certain nombre de pistes susceptibles de desserrer les contraintes de l'ordre économique et productif actuel.

Les outils de gestion existent déjà permettant de construire une autre efficacité économique et sociale mais ils ne sont utilisés que par un petit nombre d'entrepreneurs. Il convient de les généraliser et de montrer leur pertinence afin qu'ils deviennent la « norme » puisque celle-ci correspond à un optimum social et économique global qui engage l'intérêt général. Le problème du rééquilibrage des pouvoirs des salariés au regard des propriétaires et des actionnaires de

contrôle est plus « politique » et suppose des transformations qui passeront nécessairement par l'intervention du législateur.

Nous avons voulu souligner que les modes de gestion et les stratégies des sociétés n'avaient obéi jusqu'à ce jour qu'au pouvoir exclusif des détenteurs de capitaux. Ces modes de gestion et ces stratégies pénalisent le travail, le développement et l'emploi. D'où la nécessité de ne plus laisser hors de portée de l'intervention des salariés et des citoyens le champ de l'économie et de la gestion des entreprises. Ce champ n'est pas intouchable et doit faire partie intégrante de la délibération démocratique alors qu'il en a été régulièrement exclu.

Les salariés, mais aussi les citoyens devraient pouvoir demander des comptes aux directions des sociétés et interpeller les pouvoirs publics à partir d'une remise en cause des critères dominants de rentabilité, mais aussi de compétitivité et de productivité. Sachant qu'il n'existe pas de mesure unique de la performance de l'entreprise, l'objectif est de faire en sorte que les salariés et les citoyens opèrent des arbitrages entre des critères concurrents sur la base de choix économiques et sociaux. Il appartient à la dynamique sociale et politique de rendre cohérent ce processus au niveau national et européen et d'en tirer les conséquences sur le rôle de l'État, du politique et sur la transformation du rapport capital/travail.

NOTES

1. J.-P. Robé, *L'entreprise et le droit*, Paris, PUF, Que sais-je?, 1999.
2. J. Sapir, *La fin de l'euro-libéralisme*, Paris, Le Seuil, 2006.
3. *Ibid.*

Annexe

Documents

Le ratio bénéfice/chiffre d'affaires n'indique pas la rentabilité de l'entreprise

La rentabilité se définit comme le rapport entre un revenu et la ressource, ou l'ensemble des ressources que ce revenu rémunère. Quand on rapporte le bénéfice de la société aux capitaux engagés par elle dans l'entreprise, on dispose bien d'un indicateur de rentabilité, en l'occurrence le taux de profit de la société. Il n'en va pas de même quand on cherche à évaluer la rentabilité de l'entreprise – du « système-entreprise » – par le ratio bénéfice/chiffre d'affaires. Pour deux raisons. Le bénéfice n'est pas le revenu qui rémunère l'ensemble des ressources mises en œuvre, c'est la valeur ajoutée. Et le chiffre d'affaires, la valeur des ventes de l'entreprise, n'est évidemment pas une ressource à rémunérer... Ce ratio n'est en fait qu'un taux de marge. Cette analyse n'est pas nouvelle. Dupont de Nemours l'a faite, le premier, au début du siècle dernier. Il a montré, dans une relation célèbre qui porte son nom, qu'il faut multiplier le taux de marge par le taux de rotation des capitaux pour obtenir le taux de profit, et que ce dernier est le seul à mériter le qualificatif de « rentabilité » (*cf.* chapitre I).

Le ratio marge/prix de vente n'indique pas la rentabilité des produits

Des critiques peuvent aussi être portées au ratio marge/prix de vente, indicateur supposé de la rentabilité des produits. La marge, ce qui reste après avoir déduit le coût de revient du prix de vente, peut certes être considérée comme un revenu. Mais elle dépend de la méthode utilisée pour déterminer le coût de revient, c'est-à-dire des conventions choisies pour répartir sur chaque produit tout ou partie des charges de l'entreprise. Cela fait pratiquement un siècle que l'on cherche la méthode pour calculer le « bon » coût de revient : coût complet, coût direct, sections homogènes, imputations rationnelles, *activity-based costing*, etc. Quant au prix de vente, ce n'est pas une ressource à rémunérer.

Les effets induits

On vient de le montrer, l'amalgame société/entreprise est la source de logiques tout à fait contestables quant à l'appréciation des rentabilités. Les décisions qui en résultent peuvent être fort mal fondées et avoir des effets négatifs sur les performances

économiques et financières globales. Mais le plus regrettable est que cet amalgame conduit les esprits à adopter un raisonnement induit par le schéma $R = A - B$, où R est ce qui reste (un bénéfice ou une marge), A un chiffre d'affaires ou un prix de vente, B le total des charges ou un coût de revient.

Voici ce raisonnement. R , ce qui reste, ne peut être augmenté qu'en augmentant A ou en réduisant B . La pression de la concurrence étant de plus en plus grande, et la compétitivité étant à rechercher d'abord par les prix, il devient de plus en plus difficile d'augmenter A , c'est-à-dire le chiffre d'affaires et les prix. Il semble alors ne pas y avoir d'autre issue que de réduire B , c'est-à-dire les charges et les coûts de revient.

On agit donc sur les coûts, et notamment sur les plus élevés d'entre eux : la masse salariale et la masse des achats. D'où réduction répétée des effectifs et pression croissante sur les fournisseurs. Un cercle vicieux s'établit : niveau croissant du chômage, baisse du pouvoir d'achat, baisse des prix, réduction des coûts, etc. Ce qui contribue au ralentissement de la croissance, contexte peu favorable à la survie et au développement des entreprises, et en même temps préoccupant pour l'équilibre économique et social de la nation.

Casser la logique du « ce qui reste » s'impose donc comme une priorité. Pour ce faire, il faut arrêter de faire l'amalgame entre société et entreprise. En leur reconnaissant des finalités et des objectifs distincts. Et en matérialisant cette reconnaissance par la mise en place de comptes distincts.

Construire des comptes distincts pour la société et pour l'entreprise

Des comptes de société et des comptes d'entreprise peuvent être établis par retraitement des balances comptables. On obtient d'une part, un « bilan de société » et un « compte de profits » ; d'autre part, un « bilan d'entreprise » et un « compte de valeur ajoutée ». À titre d'exemple est présentée ci-après, en simplifiant un peu, la façon de procéder dans le contexte français.

Le bilan de la société indique :

- au passif, les capitaux propres et les dettes financières ;
- à l'actif, le montant des capitaux investis dans l'entreprise (valeur nette de l'équipement et financement du besoin en fonds de roulement de l'entreprise) ainsi que les engagements hors exploitation tels que les titres de participation et le disponible.

Le bilan de l'entreprise indique :

- au passif, les dettes d'exploitation et le besoin en fonds de roulement (stock et encours plus créances d'exploitation moins dettes d'exploitation) ;
- à l'actif, les stocks et encours et les créances d'exploitation.

Le compte de valeur ajoutée indique :

- d'une part, la valeur ajoutée directe (VAD), laquelle constitue le revenu de l'entreprise ; c'est la différence entre le chiffre d'affaires, valeur marchande des biens et services vendus et la consommation directes des ventes, valeur marchande des

biens et services entrant dans la constitution des biens et services vendus (usuellement dénommés matières) ;

– d'autre part, le coût de la « structure productive » qu'est l'entreprise ; c'est la somme des salaires du personnel, des consommations de fonctionnement, des amortissements et du coût des capitaux investis (rémunération au taux jugé « normal » par la société).

Le compte de profits indique :

– d'une part, le profit de la société (somme de l'excédent brut d'exploitation et des profits hors exploitation, financiers et exceptionnels) ;

– d'autre part, les charges de la société (somme des amortissements de l'équipement, des intérêts financiers, des charges hors exploitation, financières et exceptionnelles, et de l'impôt sur les sociétés) et le résultat net de la société, bénéfice ou perte.

Schéma 5 : *Bilans distincts de l'entreprise et de la société*

BILAN DE L'ENTREPRISE		BILAN DE SOCIÉTÉ		
Stocks et en cours	Besoin en fonds de roulement	Valeur nette de l'équipement	Capitaux investis dans l'entreprise	Capitaux propres avant résultat
Créances d'exploitation	Dettes d'exploitation		Capitaux non engagés dans l'entreprise	Résultat net
				Dettes financières

Source : Paul-Louis Brodier.

Le taux d'équilibre économique de l'entreprise : un indicateur de performance globale

La rentabilité se définit comme le rapport entre un revenu et les capitaux que ce revenu rémunère. Quand on parle de la « rentabilité de l'entreprise », il s'agit usuellement du ROI (*return on investment*), rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis dans l'entreprise, voire du ROE (*return on equity*), rapport entre le résultat net et les capitaux propres. Dès lors que l'on s'intéresse à la performance économique « globale » de l'entreprise, considérée en tant que structure productive, il faut prendre en compte l'ensemble des ressources mises en œuvre dans cette structure : les capitaux investis, certes, mais aussi le travail fourni par le personnel et les biens et services utilisés pour le fonctionnement de la structure. À l'évidence, ces ressources, très hétérogènes, ne sont pas additives. En revanche, peuvent être

Schéma 6 : Comptes d'exploitation distincts de l'entreprise et de la société

COMPTE DE VALEUR AJOUTÉE DE L'ENTREPRISE

Consommation intermédiaire	Consommation directe des ventes				Chiffre d'affaires
	Consommation de fonctionnement				
Valeur ajoutée <i>(contribution au PIB)</i>	Salaires	Coût de la structure productive (CSP)		Valeur ajoutée « directe » (VAD)	
		Coût « normal » des capitaux investis			

Taux d'équilibre économique de l'entreprise :
 $TEE = VAD/CSP$

COMPTE DE PROFITS DE LA SOCIÉTÉ

Amortissement de l'équipement	Charges de la société	Profits de la société	Amortissement de l'équipement	
Intérêts financiers			Excédent brut d'exploitation	Résultat d'exploitation
Charges hors exploitation				
Impôts société			Profits hors exploitation	
	Résultat net			

Rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise :

ROI (return on investment) = Résultat d'exploitation/Capitaux investis

Rentabilité des capitaux propres :

ROE (return on equity) = Résultat net/Capitaux propres avant résultat

Source : Paul-Louis Brodier.

aisément additionnés les « prix » de ces ressources, autrement dit la rémunération attendue par chacune des parties prenantes pour ce qu'elles fournissent :

- *consommation de fonctionnement*: valeur marchande de biens et services procurés par les fournisseurs
- *salaires (charges sociales incluses)*: rémunération du travail fourni par le personnel;

- *amortissement de l'équipement*: dépréciation de l'équipement (usure, obsolescence...) telle qu'évaluée par la société ;
- *coût des capitaux investis*: rémunération « normale » attendue par la société (dite aussi « coût moyen pondéré du capital »), celle-ci résultant :
 - du taux de rémunération des capitaux propres, après impôt société, jugé « normal » par les associés ou actionnaires
 - du taux de l'impôt sur les sociétés
 - du montant des capitaux propres
 - du taux d'intérêt moyen des capitaux empruntés
 - du montant des capitaux empruntés.

La somme obtenue, dénommée « coût de la structure productive » (CSP), doit être couverte par le revenu de l'entreprise, autrement dit la « valeur ajoutée directe des ventes » (VAD). Si tel n'est pas le cas, l'une au moins des parties prenantes n'est pas rémunérée à la hauteur de ses attentes. Une façon simple de savoir si cette couverture est ou non réalisée est d'établir le rapport entre la VAD et le CSP (VAD/CSP). Ce rapport est nommé « taux d'équilibre économique (TEE) ». Selon que le TEE est inférieur, égal ou supérieur à 1, l'équilibre économique est non atteint, atteint ou dépassé. En découlent directement :

- la capacité ou non de l'entreprise à maintenir ou accroître les salaires et l'emploi ;
- la capacité de la société à accroître ses capitaux propres, donc son indépendance financière et sa capacité d'investissement ;
- la rentabilité des capitaux investis (ROI) et des capitaux propres (ROE).

Deux voies existent pour obtenir que le Taux d'équilibre économique soit égal ou supérieur à 1 : la réduction du coût de la structure productive ou l'accroissement de la VAD.

La réduction du coût de la structure productive s'impose parfois avec une urgente nécessité, par exemple quand une chute brutale du chiffre d'affaires entraîne une réduction tout aussi brutale de la VAD impossible à corriger rapidement. Elle peut aussi découler d'un choix stratégique cohérent ou d'une disparition progressive du marché de l'entreprise. Mais, dans la majorité des cas, c'est le « gisement » de croissance de la VAD qu'il faut s'ingénier à identifier, évaluer, exploiter.

Viser simultanément autant que faire se peut la croissance de la VAD et un Taux d'équilibre économique supérieur à 1, c'est satisfaire à la fois les intérêts du personnel et des actionnaires (logique *stakeholders*). On s'inscrit ainsi dans une logique bien différente de celle de « la création de la valeur pour l'actionnaire » (logique *shareholders*).

Références bibliographiques

- Aglietta Michel, *Régulation et crise du capitalisme*, 3^e édition, Paris, Odile Jacob, 1997.
- Aglietta Michel et Rebérioux Antoine, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, Économie, 2004.
- Alchian Armen et Demetz Harold, « Production, information costs and economic organisation », *American Economic Review*, vol. 62, 1972.
- Alchian Armen « Property Rights » in J. Eatwell, M. Milgrate, et P. Newman (éd.), *The new Palgrave : A Dictionary in Economics*, 1987.
- Andreff Wladimir, « Intervention », séance du 26 février 1998, *Mondialisation*, Espaces Marx, 1999.
- Aoki Masahiko, « Horizontal and Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol. 76, 1986, p. 971-983.
- Aoki Masahiko, *Économie japonaise : information, motivation et marchandage*, Paris, Économica, 1991.
- Aoki Masahiko, *Fondements d'une analyse institutionnelle comparée*, Paris, Albin Michel, Économie, 2007.
- Attac, *Manifeste altermondialiste, Construire un monde solidaire, écologique et démocratique*, Paris, Mille et une nuits, 2007.
- Aubert Patrick et Sillard Patrick, « Délocalisations et réduction d'effectifs dans l'industrie française », document de travail, Insee, 2005.
- Bachet Daniel, « Le travail et l'entreprise à l'épreuve du capital financier », *Actuel Marx Confrontation*, Paris, PUF, 2002, p. 69-80.
- Bachet Daniel, « Le travail, le capital et l'entreprise », *Issues*, n° 55-56, 2000, p. 177-209.
- Bachet Daniel, « Organisation et indicateurs de gestion : dépassement ou crise du modèle classique d'organisation. Le cas de la productique », *Sociologie du travail*, n° 1, 1995.
- Bachet Daniel (éd), *Décider et agir dans le travail*, Paris, Éditions du CESTA, 1985.

- Balibar Étienne, « Marx et l'entreprise », *Politique aujourd'hui*, n° 5, juillet-août 1984, p. 24-32.
- Bancel Franck, *La Gouvernance des entreprises*, Paris, Économica, 1997.
- Barisi Giusto, « Mondialisation, et nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTCI) » in Sophie Boutillier (éd.), *Travail et Entreprise, règles libérales et « global management »*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Batsch Laurent, *Le capitalisme financier*, Repères, Paris, La Découverte, 2002.
- Berry Michel, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique, juin 1983.
- Bauer Michel, *Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Paris, InterÉditions, Collection « L'entreprise », 1993.
- Baumol William, *Business Behavior, Value and Growth*, New York, Macmillan, 1959.
- Bearle Adolphe et Means Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan, 1932. Traduction française : *L'entreprise moderne et la propriété privée*.
- Bélangier Jacques, « Autorégulation du travail et division sociale : observation dans une aluminerie québécoise », *Sociologie du travail*, n° 2, avril-juin 2001.
- Berger Suzanne, *Made in monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Le Seuil, 2006.
- Bernoux Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Le Seuil, 2004.
- Blau Peter M., *The Dynamics of Bureaucracy. A study of Interpersonal Relations in two Government Agencies*, Chicago & London, The University of Chicago Press, 1955.
- Boccard Paul, *Intervenir dans les gestions avec de nouveaux critères*, Messidor, Paris, Éditions sociales, 1985.
- Boccard Paul, *Une sécurité d'emploi et de formation*, Paris, Le temps des Cerises, 2002.
- Boccard Frédéric, « Emploi : mythe des PME et réalités des groupes », *Économie et statistiques*, n° 319-320, 1998.
- Bourdieu Pierre, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1994.
- Bourdieu Pierre, *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Le Seuil, 2000.
- Bourdieu Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Le Seuil, coll. Points-Essais, 2001.
- Bourguinat Henri, *Les intégrismes économiques, Essai sur la nouvelle donne planétaire*, Paris, Dalloz, 2006.
- Bouton Daniel, *Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*, Paris, Rapport du comité conjoint MEDEF et Afep/Agref, 2002.
- Boyer Robert, « L'introduction du taylorisme en France à la lumière de recherches récentes », Paris, *CNRS-CEPREMAP*, 1983.
- Boyer Robert et Freyssenet Michel, *Les modèles productifs*, Repères, Paris, La Découverte, 2000.
- Boyer Robert, *La théorie de la régulation, une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986.
- Braudel Fernand, *Civilisation matérielle, Économie et Capitalisme, XV^e-XVIII^e siècle*, Paris, Armand Colin, 3 vol., 1979.

- Brodier Paul-Louis, « Vouloir la croissance, c'est dissocier la notion de société et d'entreprise », *Le Monde*, mardi 22 avril 1997.
- Brodier Paul-Louis, *La VAD, La Valeur Ajoutée Directe, Une approche de la gestion fondée sur la distinction entre société et entreprise*, Montpellier, AddiVal, 2001.
- Brodier Paul-Louis, « Productivité, valeur ajoutée, valorité », *L'Expansion Management Review*, 2004.
- Burawoy Michael, *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, University of Chicago Press, Chicago, 1979.
- Burnham James, *The Managerial Revolution*, The John Day, Co., New York, 1941. Traduction française, *L'Ère des organisateurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1947.
- Caby Jérôme et Gérard Hirigoyen, *Création de valeur et Gouvernance de l'entreprise*, Paris, Économica, 2005.
- Cantillon Richard, *Essai sur la nature du commerce en général*, édition critique d'après l'édition originale de 1755, par Alfred Sauvy et autres, Paris, INED, 1952.
- Capron Michel et Michèle Lacombe-Saboly, *Introduction à la comptabilité d'entreprise*, Paris, La Découverte, Repères, 1996.
- Capron Michel et Quairel-Lanoiselee Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Acteurs. Enjeux. Stratégies*, Alternatives Économiques, Paris, La Découverte, 2004.
- Capron Michel (avec la collaboration de Eve Chiapello, Bernard Colasse, Marc Mangenot et Jacques Richard), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2005.
- Castel Robert, *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- Cavaliere Sandra, « Usines à citoyens. Travail et citoyenneté dans le cas des "fábricas recuperadas" à Buenos Aires », *Mémoire préliminaire de Thèse*, Institut universitaire d'études du développement, Genève, 2005.
- Chandler Alfred D., *La main visible des managers*, Paris, Économica, 1988.
- Chandler Alfred D., *Scale and Scop, The Dynamics industrial Capitalism*, Cambridge (Mass), The Belknap Press of Harvard University Press, 1992.
- Chavagneux Christian, *Les dernières heures du libéralisme, Mort d'une idéologie*, Paris, Perrin, 2007.
- Chesnais François, *La mondialisation du capital*, Alternatives économiques, Paris, Syros, 1997.
- Chesnais François (sous la dir.), *La finance mondialisée, racines sociales et politiques, configuration, conséquences*, Paris, La Découverte, 2004.
- Clerc Denis, *Déchiffrer l'économie*, 13^e éd., Paris, Syros, 1999.
- CNUCED, *Rapport sur l'investissement dans le monde*, 2001.
- Coase Ronald, « The Nature of the Firm », *Économica*, November 1937. Traduction française, « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, II (1), hiver 1987, p. 386-405.
- Collin François et Goutierre, Pierre-Henri, « Le traitement des questions de droit. Juridisme et idéologie » in *Le Droit capitaliste du travail*, Presse Universitaire de Grenoble, 1980.

- Comelieu Christian, *La croissance ou le progrès? Croissance, décroissance, développement durable*, Économie humaine, Paris, Le Seuil, 2006.
- Conseil d'Analyse Économique, *Les normes comptables post-Enron*, Paris, La Documentation Française, 2003.
- Coriat Benjamin et Weinstein Olivier, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française, Paris, Le livre de poche, 1995.
- Coriat Benjamin et Dosi Giovanni, « Évolutionnisme et régulation : différences et convergences », in *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, (Sous la dir. de Robert Boyer et d'Yves Saillard), Paris, La Découverte, 2002.
- Coutrot Thomas, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998.
- Coutrot Thomas, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, Repères, 1999.
- Coutrot Thomas, *Démocratie contre capitalisme*, Paris, La Dispute, 2005.
- Coutrot Thomas et Rebérioux Antoine, « Gouvernance d'entreprise : quels pouvoirs pour quelles finalités ? », Note élaborée dans le cadre du groupe de travail du Conseil scientifique d'Attac « Économie solidaire et démocratie économique », Février 2005.
- Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963 et 1971.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- Cyert Robert et March James, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.
- Delaunay Quynh, « Les acteurs sociaux de la demande : des produits industriels aux services », *Forum de la Régulation*, Paris, 9-10 octobre 2003.
- Delaunay Jean-Claude, « Délocalisations et désindustrialisation en France : mythe et réalité », in Rapport sur la situation économique et sociale 2004/2005, *Délocalisations, Restructurations, Exaspérations, Ripostes*, Paris, CGT, 2005.
- Delaunay Jean-Claude, « Délocalisations et restructurations dans la mondialisation du capital » in Rapport sur la situation économique et sociale 2004/2005, *Délocalisations, Restructurations, Exaspérations, Ripostes*, Paris, CGT, 2005.
- Delaunay Jean-Claude, « Les grandes catégories de marchandises dans le capitalisme financier mondialisé », *La Pensée*, n° 347, juillet/septembre 2006, p. 45-57.
- Despax Michel, *L'entreprise et le droit*, Thèse pour le doctorat en droit, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1956.
- Développement social et organisation (DS & O), *Les conséquences sociales et organisationnelles de l'utilisation des technologies émergentes : le système expert et le laboratoire automatique*, rapport final, Paris, novembre 1995.
- Dobb Maurice, *Études sur le développement du capitalisme*, Paris, François Maspero, 1979.
- Duménil Gérard et Lévy Dominique, *Crise et sortie de crise. Ordre et désordres néolibéraux*, Actuel Marx Confrontation, Paris, PUF, 2000.
- Duménil Gérard et Lévy Dominique, *Au-delà du capitalisme ?* Actuel Marx Confrontation, Paris, PUF, 1998.
- Duménil Gérard et Lévy Dominique, *La dynamique du capital, Un siècle d'économie américaine*, Actuel Marx Confrontation, Paris, PUF, 1996.

- Durand Paul, *Traité de droit du travail*, t.1, Paris, Dalloz, 1947.
- Durand Jean-Pierre, « L'analyse stratégique », in *Sociologie contemporaine*, Jean-Pierre Durand et Robert Weil (sous la direction de), Paris, Vigot, 1997.
- Durand Jean-Pierre, *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004.
- Duval Guillaume, *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et de McDonald's*, Paris, Syros, Alternatives économiques, 2000.
- Duval Guillaume, *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, Paris, La Découverte, Alternatives économiques, 2003.
- Edelman Bernard, *La légalisation de la classe ouvrière*, Paris, Christian Bourgois Éditeur, 1978.
- Fayol Henri, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916.
- EducNet, « Quelles entreprises, combien actuellement ? », *Insee*, 2005.
- Ferrary Michel et Pesqueux Yvon, *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Paris, PUF, 2004.
- Fericelli Jean et Jessua Claude, « L'entreprise dans l'évolution de la pensée économique », *Connaissance de l'entreprise*, n° 1, L'entreprise, Paris, 1983, p. 34-49.
- Flocco Gaëtan, *Le consentement des cadres au travail. Contraintes économiques, sens du travail et imaginaires sociaux*, Thèse de doctorat, Université d'Evry, novembre 2006.
- Fridenson Patrick, « La subordination dans le travail : les questions de l'historien » in *La subordination dans le travail*, Chauchard Jean-Pierre et Hardy-Dubernet Anne Chantal, (sous la dir.), Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, Paris, La Documentation Française, 2003.
- Friedberg Erhard, *Le Pouvoir et la Règle*, Paris, Le Seuil, 1993.
- Furubotn Eirik G. et Pejovich Svetozar, « Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, vol. 10, n° 4, 1972.
- Gabrié Hubert et Jacquier Jean-Louis, *La théorie moderne de l'entreprise, L'approche institutionnelle*, Paris, Économica, 1994.
- Godrey Jean, Jany-Catrice Florence, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Repères, Paris, La Découverte, 2005.
- Galbraith John Kenneth, *Le nouvel État Industriel*, Paris, Gallimard, 1968.
- Gaudemar Jean-Paul de, *L'ordre et la production, Naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod, 1982.
- Gayot Gérard, « Dispersion et concentration de la draperie sedanais au XVIII^e siècle : l'entreprise des Poupart de Neuflyze », *Revue du Nord*, tome LXI, n° 240, janvier-mars 1979.
- Généreux Jacques, *La Dissociété*, Paris, Le Seuil, 2006.
- Gomez-Acedo Fernando et Prades Jacques, « Mondragón, une holding de coopératives face à la mondialisation », *Le journal de l'École de Paris*, n° 59, mai/juin 2006.
- Gomez Pierre-Yves, *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1996.
- Gouldner Alvin W., *Patterns of industrial Bureaucracy*, Clencoe, Free Press, 1954.
- Gramsci Antonio, *Écrits politiques* (2 vol.), Paris, Gallimard, 1974 et 1975.
- Guillon Roland, *Sociologie de l'activité*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- Habermas Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 1987.

- Harribey Jean-Marie, *La démence sénile du capital*, Paris, Éditions du Passant, Poches de résistance, 2002.
- Harribey Jean-Marie, « Sous l'emploi, l'écologie », *Politis*, n° 910, 13 juillet 2006.
- Insee résultats, « Images économiques des entreprises et des groupes au 1^{er} janvier 2003 », *Economie*, n° 20, décembre 2004.
- Jacot, Jacques-Henri, « De la trilogie : productivité, compétitivité, rentabilité à l'évaluation sociale de la performance industrielle » in *Entreprise et performance globale, outils, évaluation, pilotage*, Paris, Commissariat Général du Plan, 1997.
- Jacquiau Christian, *Les coulisses de la grande distribution*, Paris, Albin Michel, 2000.
- Jensen Michael et Meckling William, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3(4), 1976.
- Kerorguen Yan de, Bouayad Anis, *La face cachée du management*, Paris, Dunod, 2004.
- Lafaye Claudette, *La sociologie des organisations*, Paris, Nathan, 1996.
- Lasserre Michel, « Délocalisations : du secteur industriel à celui de la recherche et développement », *Le grain de sable*, n° 542, 2006.
- Le Crom Jean-Pierre, *L'introuvable démocratie salariale, Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Paris, Syllepse, 2003.
- Lefebvre Philippe, *L'invention de la grande entreprise, Travail, hiérarchie, marché, France, fin XVIII^e-début XX^e siècle*, Paris, PUF, 2003.
- Lefebvre-Teillard Anne, *La Société Anonyme au XIX^e siècle*, Paris, PUF, 1985.
- Le Goff Jacques, *Du silence à la parole, une histoire du droit du travail, des années 1830 à nos jours*, Presses Universitaires de Rennes, 2004.
- Liebenstein Harvey, *Beyond Economic Man*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1976.
- Linhart Danièle, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Repères, 1994.
- Lojkine Jean, *Le tabou de la gestion*, Paris, Les Éditions de L'Atelier, 1996.
- Lojkine Jean, *Entreprise et Société*, Paris, PUF, 1998.
- Lojkine Jean, « Max Weber et la rationalité économique », *La Pensée*, n° 314, avril-mai-juin 1998, p. 57-69.
- Lojkine Jean, « L'intervention des salariés dans la gestion : un enjeu sociologique », *Issues*, n° 55-56, Paris, 2000, p. 211-238.
- Lordon Frédéric, *Les quadratures de la politique économique, Les infortunes de la vertu*, Paris, Albin Michel, Économie, 1997.
- Lordon Frédéric, *La politique du capital*, Paris, Odile Jacob, 2002.
- Lorino Philippe, *L'Économiste et le manager*, Paris, La Découverte, 1989.
- Lyon-Caen Antoine et Jemmaud Antoine, (sous la dir.), *Droit du travail, démocratie et crise*, Arles, Actes Sud, 1986.
- Maati Jérôme, *Le gouvernement d'entreprise*, De Boeck Université, Bruxelles, 1999.
- Mansouri-Guilani Nasser, *La mondialisation à l'usage des citoyens*, Paris, Les Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, 2004.
- March James et Simon Herbert, *Les organisations*, Paris, Dunod, 1969 (1^{re} édition, *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958).
- Mariotti Fabien, *Qui gouverne l'entreprise en réseau?* Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2005.
- Marshall Alfred, *Principes d'économie d'entreprise*, Éditions française Gamma, 1896.

- Marx Karl, *Le Capital*, Paris, Éditions sociales, 1978.
- Marx Karl, *La guerre civile en France 1871*, Paris, Éditions sociales, 1975.
- Mayo Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, 1946.
- Meilhaud Jean, *Faux!, Les grands mensonges sur le travail et l'entreprise*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, 2005.
- Merton Robert K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 1965.
- Mévellec Pierre, *Outils de gestion*, Paris, Éditions Malesherbes, 1991.
- Michalet Charles-Albert, *Qu'est-ce que la mondialisation?* Paris, La Découverte, 2002.
- Mispelblom Beyer, Frederik, *Encadrer, Un métier impossible?* Paris, Arman Colin, 2006.
- Moati Philippe, *L'entreprise du XXI^e siècle*, Paris, Éditions de l'Aube, Datar, 2002.
- Morin François, *Le nouveau mur de l'argent, essai sur la finance globalisée*, Paris, Le Seuil, Économie humaine, 2006.
- Morin François, *Le modèle français de détention et de gestion du capital*, Les Éditions de Bercy, 1998.
- Mottez Bernard, *L'évolution des formes de rémunération, essai sur les politiques et les idéologies patronales*, Paris, CNRS, 1966.
- Moutet Aimée, « La première Guerre Mondiale et le taylorisme », in *Le taylorisme* (sous la direction de Maurice de Montmollin et d'Olivier Pastré), Paris, La Découverte, 1984.
- Mouton Pierre, *Entreprise et démocratie*, Paris, Les Éditions du Panthéon, 2001.
- Nicolas Pierre, « Pour l'emploi, pour agir en amont contre les plans sociaux, financer la protection sociale par un prélèvement sur la valeur ajoutée », *Politique*, Revue européenne de débat, juin-septembre 2003.
- Nogues Henry, « Chiffres (de l'économie sociale) », in *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques, Pratique, Paris, janvier 2006.
- OCDE, *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle*, 2001.
- Olszak Norbert, *Histoire du droit du travail*, Paris, PUF, Que sais-je, 1999.
- Pareto Vilfredo, *Cours d'économie politique*, Paris, Droz, 1896.
- Parrat Frédéric, *Le Gouvernement d'entreprise*, Paris, Dunod, 2003.
- Passet Olivier et du Tertre Renaud, *Promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise*, Paris, Commissariat Général du Plan, 21 juin 2005.
- Picart Claude, « Le tissu productif: renouvellement à la base et stabilité au sommet », *Économie et statistique*, n° 371, 2004.
- Pichon Alain, *Les cadres à l'épreuve des mutations du capital*, Thèse de doctorat de sociologie, Université d'Evry, 2006.
- Plihon Dominique, « Comptabilité à l'américaine », *Politis*, n° 772, octobre 2003.
- Plihon Dominique, *Le nouveau capitalisme*, Repères, Paris, La Découverte, 2003.
- Plihon Dominique, Ponsard Jean-Pierre (sous la dir.), *La montée en puissance des fonds d'investissement. Quels enjeux pour les entreprises?*, Paris, La Documentation Française, 2002.
- Plihon Dominique, « L'économie de fonds propres : un nouveau régime d'accumulation financière », Université Paris Nord, CEDI, novembre 1999.
- Plihon Dominique, « L'État et les marchés financiers », *Les Cahiers français*, Paris, n° 277, 1996.

- Porter Michael, *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 1986.
- Porter Michael, *La concurrence selon Porter*, Paris, Éditions Village Mondial, 1999.
- Ramaux Christophe, *Emploi : éloge de la stabilité, L'État social contre la flexicurité*, Paris, Mille et une nuit, 2006.
- Reynaud Jean-Daniel, « Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations », *Revue française de sociologie*, XXIX-1, janvier-mars 1988.
- Riboud Antoine, *Modernisation, mode d'emploi*, UGE, 10/18, Paris, 1987.
- Richard Jacques, « Fair value, le troisième stade du capitalisme comptable ? Le cas de la France », *Analyses & Documents économiques*, CGT, n° 95 et 96, 2004.
- Rifkin Jeremy, *L'âge de l'accès, la révolution de la nouvelle économie*, Paris, La Découverte, 2000.
- Robé Jean-Philippe, *L'entreprise et le droit*, Paris, PUF, Que sais-je, 1999.
- Rochefort Thierry, « Invention du travail et nouvelles combinaisons productives efficaces », *Issues*, n° 55-56, 2000, p. 99-127.
- Rochefort Thierry et Rouilleault Henri, *Changer le travail... oui mais ensemble*, ANACT, 2005.
- Rogez Isabelle, « Liaisons Nord-Pas-de-Calais », *Le Trimestriel de l'ARACT*, octobre 1995.
- Rogez Isabelle, *Défendre une autre conception de l'efficacité pour valoriser le travail : Les ressorts d'une stratégie syndicale alternative. Enquête sur les stratégies syndicales dans le centre de conception d'une grande entreprise automobile*, Mémoire pour le DEA, Université d'Evry, 2005.
- Roturier Patrick et Serfati Claude, « Enron, la "communauté" et le capital financier », *La revue de l'Ires*, n° 40, 2002/2003.
- Sainsaulieu Renaud et Segrestin, Denis, « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, XXVIII, 3/86, 1986.
- Sainsaulieu Renaud (sous la dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1990.
- Sapir Jacques, *La fin de l'euro-libéralisme*, Paris, Le Seuil, 2006.
- Saussois Jean-Michel, « L'invention de la grande entreprise (1880-1900) » in *L'entreprise, une affaire de société*, Renaud Sainsaulieu (éd.) Paris, Presse de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1990.
- Say Jean-Baptiste, *Œuvres diverses*, Paris, Guillaumin, 1848.
- Schumpeter Joseph, *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 1935.
- Schwartz Yves, *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*, Toulouse, Éditions Octarès, 2000.
- Segrestin Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1996.
- Selznick Philip, *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press, 1949.
- Serfati Claude, *Impérialisme et militarisme : actualité du XXI^e siècle*, Cahiers libres, Lausanne, Éditions Page deux, 2004.
- Sewell William H., *Gens de métiers et révolutions, Le langage du travail de l'Ancien Régime à 1848*, Paris, Aubier, collection historique, 1983.
- Simon Herbert, *Models of Man*, John Wiley and sons, 1957.
- Simon Herbert, *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass : the M.I.T Press, 2 vol., 1982.

- Smith Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, GF-Flammarion, 1991.
- Soboul Albert, « Problèmes du travail en l'an II », *Annales historiques de la Révolution française*, n° 3, juillet-septembre 1956, p. 236-254.
- Soboul Albert, « Les Sans-culottes parisiens en l'an II. Présentation de Thèse », *L'information historique*, n° 1, 1959.
- Stroobants Marcelle, *Sociologie du travail*, Paris, Nathan, 1993.
- Supiot Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 1994.
- Thuderoz Christian, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, 1997.
- Tönnies Ferdinand, *Communauté et société*, Paris, Retz, 1977 (1887, 2^e édition 1912).
- Turgot, *Réflexions sur la formation et la distribution des richesses* in Œuvres de Turgot, Éditions Daire, 2 vol., Paris, Guillaumin, 1844.
- Verley Patrick, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII^e siècle au début du XX^e siècle*, Paris, Hachette Livre, 1994.
- Véron Nicolas, Autret Matthieu, Galichon Alfred, *L'information financière en crise, comptabilité et capitalisme*, Paris, Odile Jacob, 2004.
- Viénot Marc, *Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise*, Paris, Comité conjoint CNPF et Afep, 1999.
- Vincent L. A. André, *La mesure de la productivité*, Paris, Dunod, 1968.
- Walras Léon, *Éléments d'économie politique pure*, 1874. Réédition, Paris, Économica, 1988.
- Weber Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- Weber Max, *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.
- Weber Max, *Histoire économique*, Paris, Gallimard, 1991.
- Williamson Oliver. E., *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : The Free Press, 1975.
- Williamson Oliver. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985.
- Williamson Oliver. E., *Economic Organization*, Brighton Wheatshed Books, 1986.
- Williamson Oliver. E., *Entretien avec*, Cabin Philippe et Zuber Martha, *Sciences Humaines*, n° 79, janvier 1998.
- Winter Jaap (sous la dir.), *Rapport sur des questions liées aux offres publiques d'acquisition*, Groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés, Bruxelles, janvier 2002(a).
- Winter Jaap (sous la dir.), *Un cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés*, Groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés, Bruxelles, novembre 2002(b).
- Yoshimori Masaru, « Whose Company is it ? The Concept of the Corporation in Japan and the West », *Long Rang Planning*, vol. 28, n° 4, 1995.
- Zarifian Philippe, *Travail et communication*, Paris, PUF, 1996.
- Zarifian Philippe, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan, 1990.

Table des matières

Introduction	7
Les risques d'une confusion	9
Les raisons et les conséquences d'une confusion	11
L'entreprise et la société au miroir de l'histoire et des théories.....	12
L'entreprise à venir	15
CHAPITRE 1. Penser historiquement l'entreprise	17
La naissance des entreprises capitalistes.....	18
Entreprises industrielles et sociétés au XIX ^e siècle.....	21
Le développement de la grande entreprise et de la société anonyme	26
Gestion de la grande entreprise et de la société anonyme	28
Le travail et la production : Taylor et Ford.....	35
Fayol ou la naissance du management de l'entreprise	37
Taylorisme, Fordisme et production de masse	38
Le retour du capitalisme patrimonial ou actionnarial.....	41
Droits de propriété et « management » de la société.....	45
CHAPITRE 2. Le travail, la propriété et l'entreprise	48
La libération du travail.....	49
La question de la propriété et du travail dans les métiers urbains.....	53
Pouvoir et autorité dans l'usine au XIX ^e siècle.....	56
L'organisation du travail et son évolution	60
Le travail et le droit.....	62
Le droit et l'entreprise : des relations confuses.....	66
L'entreprise et le droit : vers la clarification juridique	70
Contrat de travail et asymétrie des pouvoirs.....	74

CHAPITRE 3. L'entreprise et la société de capitaux	
 dans la mondialisation présente	77
L'état des sociétés et des entreprises en France	78
Reconfiguration des sociétés et emploi	81
Spécificité et diversité des PME indépendantes	83
Des niveaux de pouvoir économique et des règles d'action	86
Les approches de la performance dans l'entreprise étendue: des problèmes de cohérence	88
Sens et portée de l'entreprise en réseau	94
Le poids économique et politique des grandes sociétés multinationales dans la mondialisation	99
Les effets du nouveau pouvoir actionnarial sur les entreprises et sur le salariat	103
Les délocalisations en question	108
Les déterminants des délocalisations	111
Les règles comptables dans le nouveau capitalisme: des pouvoirs sans contre-pouvoirs	113
Concurrence et consommation: la figure du client	118
La « valeur pour l'actionnaire » contre l'entreprise et le travail	122
CHAPITRE 4. L'entreprise et les économistes	126
L'entreprise et l'entrepreneur dans l'évolution de la pensée économique: les pionniers	127
L'entreprise, le capitaliste et l'entrepreneur chez les hétérodoxes: Marx et Schumpeter	130
La théorie des coûts de transaction	134
La théorie des droits de propriété	137
La théorie de l'agence	139
Théorie des contrats: modèles de l'individu et de l'entreprise	141
Quelques théoriciens hétérodoxes: Cyert et March, Simon, Liebenstein	143
Histoire et Économie: l'approche de Chandler	145
Évolutionnisme et théorie des conventions	146
La théorie de la régulation: une approche synthétique et critique de la firme	150
Les modèles économiques de l'entreprise en débat	151
CHAPITRE 5. L'entreprise et les sociologues	156
La genèse de la sociologie des organisations	158
Des relations humaines à la « rationalité limitée »	161
L'analyse stratégique	163
L'organisation comme problème et comme solution	165
Les limites des théories sociologiques de l'entreprise	168
Au-delà de la sociologie du travail et des organisations	172
Une sociologie de l'entreprise en action: l'intervention des salariés dans les gestions et dans les stratégies de l'entreprise	175

TABLE DES MATIÈRES	255
Un modèle innovant : l'intervention socio-gestionnaire	179
Les conditions d'un dépassement : réarticuler les enjeux productifs, économiques, politiques et sociaux dans l'entreprise	181
CHAPITRE 6. Refonder l'entreprise	187
Vers l'entreprise socialement responsable?	188
L'actionnariat salarié est-il une solution satisfaisante?	190
Une alternative originale : les coopératives de production et l'économie sociale	191
Les modèles de l'entreprise et leur cadre institutionnel	197
Les réformes françaises, anglo-saxonnes et européennes du gouvernement d'entreprise	206
Quelles ouvertures institutionnelles pour le moyen et le long terme?	209
Stratégie d'entreprise ou stratégie de société?	212
Une autre approche de la gestion	218
Productivité, nouvelle croissance et développement	222
L'entreprise d'après-demain	224
Rééquilibrer les pouvoirs pour une autre efficacité économique et sociale	228
Conclusion	233
Annexe – Documents	239
Le ratio bénéfice/chiffre d'affaires n'indique pas la rentabilité de l'entreprise ..	239
Le ratio marge/prix de vente n'indique pas la rentabilité des produits	239
Les effets induits	239
Construire des comptes distincts pour la société et pour l'entreprise	240
Le taux d'équilibre économique de l'entreprise : un indicateur de performance globale	241
Références bibliographiques	244

Table des schémas

Schéma 1 : <i>De la société à l'entreprise ou du capital au travail</i>	104
Schéma 2 : <i>La structure légale de gouvernance en Allemagne</i>	199
Schéma 3 : <i>Distinguer entreprise et société</i>	210
Schéma 4 : <i>La chaîne de valeur selon M. Porter</i>	214
Schéma 5 : <i>Bilans distincts de l'entreprise et de la société</i>	241
Schéma 6 : <i>Comptes d'exploitation distincts de l'entreprise et de la société</i>	242

Mise en page : *Le vent se lève...*

Achévé d'imprimer sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery

58500 Clamecy

N° d'éditeur : 5900 – N° fab. : 6064 – N° d'imprimeur :

Dépôt légal : septembre 2007

Imprimé en France