

CHAPITRE 11

Entreprises et organisations



Les entreprises sont à l'origine des mutations du système productif en même temps qu'elles sont transformées par les évolutions économiques et sociales. L'analyse de la place des entreprises et des entrepreneurs doit permettre de mettre en exergue leur rôle moteur dans l'émergence des nouveaux modes productifs. On s'interrogera sur le rapport de l'entreprise à l'intérêt général.

Il conviendra de s'interroger sur la nature de la firme notamment comme mode d'allocation des ressources, sur l'efficacité des formes organisationnelles et sur les transformations des modes de gouvernance.

Les éléments de sociologie du travail et des organisations permettront d'étudier comment les individus organisent leurs relations et comment les acteurs coordonnent leurs activités. L'analyse se focalisera sur la manière dont la sociologie du travail rend compte de l'organisation du travail, des relations de travail, de la

Comme nous l'avons étudié dès le chapitre 1, l'entreprise est un acteur majeur de nos économies : c'est même « **l'institution cardinale du capitalisme** » selon François Perroux¹. Au-delà, l'entreprise et, plus largement les organisations, sont également des collectifs humains au cœur de nos sociétés.

Dès lors, comment l'économie et la sociologie éclairent-elles de façon complémentaire le fonctionnement et l'évolution des organisations et, en particulier, des entreprises ?

Dans une première section, il s'agira de développer les analyses économiques de l'entreprise et de ses évolutions. Comment la théorie économique appréhende-t-elle l'entreprise ? Pourquoi les firmes existent-elles alors que le marché est censé allouer de façon optimale les ressources ? Quelle est la spécificité des entreprises ? Quel est le rôle des entrepreneurs au sein de ces entreprises ? A quoi correspond d'ailleurs la figure de l'entrepreneur ? Est-ce un être exceptionnel ? Comment ont évolué les entreprises et leur organisation depuis la révolution industrielle ? En quoi cela a-t-il impacté des mutations dans la gouvernance des entreprises ? Quel est le rôle des managers et des actionnaires dans les entreprises ? Les entreprises ne doivent-elles agir qu'en vertu du profit ?

Dans une deuxième section, il faudra compléter cette vision en présentant les principaux apports de la sociologie du travail et des organisations. Comment l'organisation du travail a-t-elle évolué au sein des entreprises ? Les méthodes tayloro-fordiste ont-elles disparues ? Comment s'organisent les relations collectives au sein des organisations ? Quel est le rôle en particulier des syndicats ? Ces derniers sont-ils en crise ? Quelle est l'ampleur des inégalités dans le monde professionnel ? Comment l'expliquer ? Les organisations bureaucratiques sont-elles les plus efficaces ? Comment les acteurs prennent-ils leurs décisions au sein des organisations ? En quoi l'entreprise est-elle bien plus qu'un lieu de production mais aussi un espace culturel et identitaire ?

PLAN DU CHAPITRE

SECTION 1 : LES ANALYSES ECONOMIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SES EVOLUTIONS.....	3
I. COMMENT LA THEORIE ECONOMIQUE APPREHENDRE-T-ELLE L'ENTREPRISE ET L'ENTREPRENEUR ?	3
A. <i>Les théories économiques de la firme</i>	3
1. Les théories expliquant l'existence des firmes.....	3
2. Les théories expliquant le fonctionnement et la performance des firmes	4
B. <i>Les analyses économiques de l'entrepreneur</i>	4
1. Les différentes figures de l'entrepreneur selon le statut juridique.....	4
2. Les différentes figures de l'entrepreneur selon leur fonction économique.....	5
3. L'entrepreneur : un être exceptionnel ?.....	6
II. QUELLES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET DE SA GOUVERNANCE DEPUIS LE 19 ^E SIECLE ?	7
A. <i>L'évolution de la taille des entreprises</i>	7
1. La 1 ^{ère} révolution industrielle : une dynamique de concentration à relativiser	7
2. La 2 ^{ème} révolution industrielle : la naissance de l'entreprise moderne.....	8
3. Depuis les années 1980 : une dynamique ambivalente.....	9
B. <i>L'évolution de l'organisation des firmes</i>	10
1. Chandler : de la firme U à la firme M.....	10
2. Aoki : firme J vs firme A	11
3. L'entreprise-réseau	11
C. <i>Les transformations de la gouvernance d'entreprise depuis le 19^e siècle</i>	12
1. De la gouvernance entrepreneuriale à la gouvernance managériale	12
2. De la gouvernance managériale à la gouvernance actionnariale	13
3. Vers une gouvernance partenariale ?.....	14
SECTION 2 : ELEMENTS DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS.....	15
I. COMMENT LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ECLAIRE-T-ELLE LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS ?	15
A. <i>L'évolution des modes d'organisation du travail</i>	15
1. De l'OST.....	15
2. ...à sa contestation	17
3. Vers de NFOT ?	17
B. <i>L'évolution des relations collectives au travail</i>	19
1. La lente institutionnalisation des acteurs collectifs	19
2. Un paysage syndical variable selon les pays	19
3. Une crise des acteurs collectifs ?	21
C. <i>Deux exemples d'inégalités professionnelles</i>	22
1. Les inégalités selon le sexe	22
2. Les inégalités selon le statut d'emploi	23
II. QUELS SONT LES PRINCIPAUX APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ?	25
A. <i>Le modèle bureaucratique et ses dysfonctionnements</i>	25
1. Le modèle wébérien de la bureaucratie	25
2. Les dysfonctionnements des formes bureaucratiques	26
B. <i>Le comportement des agents et la prise de décision au sein des organisations</i>	27
1. Rationalité limitée et routines organisationnelles	27
2. L'analyse stratégique : pouvoir, stratégie et système.....	27
C. <i>L'entreprise comme espace culturel et identitaire</i>	28
1. L'entreprise comme reflet d'une culture nationale.....	28
2. L'entreprise comme lieu de production d'une culture et d'une identité	29
REFERENCES	30

SECTION 1 : LES ANALYSES ECONOMIQUES DE L'ENTREPRISE ET DE SES EVOLUTIONS

La théorie économique s'est attachée à comprendre la nature de l'entreprise mais aussi de l'entrepreneur (I). D'un point de vue plus historique, elle a également cherché à rendre compte des mutations des entreprises depuis la révolution industrielle (II).

I. COMMENT LA THEORIE ECONOMIQUE APPREHENDRE-T-ELLE L'ENTREPRISE ET L'ENTREPRENEUR ?

Dans la théorie néoclassique, l'existence des entreprises n'est pas justifiée théoriquement au regard de l'efficacité du marché concurrentiel. La firme apparaît ainsi comme une « boîte noire ». Les théories économiques de la firme cherchent à ouvrir cette boîte noire pour justifier de l'existence des firmes et comprendre leur fonctionnement réel (A). De la même façon, la théorie économique a également cherché à rendre compte du rôle essentiel de l'entrepreneur (B).

A. Les théories économiques de la firme

1. Les théories expliquant l'existence des firmes

Pour l'**approche transactionnelle**, les producteurs peuvent décider de produire par eux-mêmes (« **make** ») ou peuvent décider de confier au marché une production (« **buy** »). Dans le premier cas, il y a constitution d'une firme, fondée sur un mode de coordination hiérarchique et centralisé. Dans le deuxième cas, il y a recours au marché, qui correspond à un mode de coordination décentralisé via les prix. Cette approche est reliée à **deux auteurs** :

- **Ronald Coase**², dans un célèbre article de 1937, explique que le recours au marché génère des **coûts de transaction**, qui sont des coûts liés à l'utilisation du marché (coûts de recherche et d'information, coûts de négociation des contrats, coûts de surveillance et de contrôle). Le recours à la firme génère quant à lui des **coûts d'organisation** liés à la gestion d'une structure centralisée d'autorité. Plus la firme est grande et plus les coûts d'organisation sont importants car le rendement des activités managériales est décroissant. Pour choisir entre la firme ou le marché, **l'entreprise doit comparer les coûts de transaction aux coûts d'organisation**. La taille optimale de la firme est atteinte lorsque les coûts marginaux de coordination par le marché sont égaux aux coûts marginaux d'organisation par la firme. L'analyse de Ronald Coase constitue ainsi la première véritable théorie de la firme. Elle permet de justifier rationnellement l'existence des firmes et leur taille.
- **Oliver Williamson**³ va venir compléter cette analyse. Selon lui, les contrats sont par nature **incomplets**. Il est en effet impossible de prévoir tous les risques qui peuvent survenir au cours d'une relation contractuelle et de les écrire. Cette situation incite les agents à développer des **comportements opportunistes**, c'est-à-dire à profiter des « failles » des contrats pour en tirer intérêt au détriment des autres contractants. Ce risque de comportements opportunistes augmente les coûts de transaction et peut mener à privilégier la coordination hiérarchique via la firme (« **make** ») plutôt que de passer par le marché (« **buy** »). Il ajoute que le choix du mode de coordination dépend de la **spécificité des actifs** – plus les actifs sont spécifiques et plus la coordination par la firme va être privilégiée – et de la **fréquence des transactions** – qui limite les comportements opportunistes. Cette théorie permet notamment d'expliquer pourquoi certaines entreprises mettent en œuvre des stratégies d'intégration verticale, de manière à maîtriser la production de certains actifs spécifiques. On peut l'illustrer avec le cas d'Apple qui a « une obsession croissante » pour vouloir « développer en interne tous les composants critiques » selon l'analyste semi-conducteur chez Bankhaus Lampe en Allemagne, Veysel Taze. Par exemple, en 2016, Apple a internalisé le processus graphique jusqu'alors fourni par le britannique Imagine Technology. En 2019, elle a racheté l'activité puces pour modems d'Intel.

Pour l'**approche contractuelle**, la firme est vue comme un « **nœud de contrats** ». Autrement dit, les agents économiques membres d'une firme nouent entre eux des contrats qui codifient leurs relations. Cette configuration est efficace car elle **incite** les agents à être le plus productif possible. **Deux théories** peuvent être reliées à cette perspective.

- **La théorie des droits de propriété**, notamment représentée par Armen A. Alchian et Harold Demsetz⁴, présente la firme comme une « **production en équipe** » qui résulte de la coopération entre différents agents, sans qu'il soit possible de mesurer la contribution individuelle de chacun. Le choix de la firme permet de profiter du travail en équipe et de ses effets de synergie qui permettent une hausse de la productivité. Par ailleurs, il permet également

de diviser le travail et de spécialiser un « moniteur » dans la surveillance et le contrôle du travail en équipe, ce qui permet d'éviter les phénomènes de « passager clandestin » et de rendre la firme efficace.

- **La théorie de l'agence**, développée par Michael Jensen et William Meckling⁵, repose sur le concept de **relation d'agence**. Une relation d'agence existe lorsqu'un « principal » engage un « agent » pour accomplir une tâche en son nom. Or, cette **délégation** peut créer des conflits d'intérêt : le principal veut maximiser la valeur de l'entreprise alors que l'agent peut poursuivre d'autres objectifs (confort, prestige, etc.). **L'information étant asymétrique**, l'agent peut développer des **comportements opportunistes** pour satisfaire son intérêt personnel. Eviter cela, suppose pour le principal de supporter des **coûts d'agence** : précision des contrats, surveillance, etc. Or, la firme, permet de minimiser ces coûts par rapport au marché.

2. Les théories expliquant le fonctionnement et la performance des firmes

Dans la théorie néoclassique standard, la firme est associée au producteur qui combine des facteurs de production dans le but de maximiser son profit. On dit ainsi que l'entreprise est une « boîte noire » au sens où on ne s'intéresse pas ici à son fonctionnement interne. A partir des années 1950, les économistes vont chercher à « ouvrir la boîte noire » qu'est l'entreprise pour comprendre son fonctionnement et la performance des firmes.

- La **théorie behaviouriste** portée par Richard M. Cyert et James G. March⁶ proposent une rupture décisive avec la vision néoclassique de l'entreprise en montrant que la firme n'est pas un agent rationnel unique, mais une **coalition d'acteurs** (direction, salariés, syndicats, actionnaires, services internes, etc.) **aux intérêts divergents** (production, ventes, parts de marché, stabilité, satisfaction des salariés, etc.). Leur analyse repose sur l'idée que les décisions organisationnelles émergent de **négociations internes**, de compromis et de routines, plutôt que d'une maximisation abstraite du profit. S'appuyant sur la notion de **rationalité limitée** développée par **Herbert Simon**, ils montrent que les dirigeants ne disposent ni de l'information parfaite ni des capacités cognitives nécessaires pour optimiser ; ils cherchent plutôt des solutions « satisfaisantes » en ajustant progressivement leurs comportements. La firme apparaît ainsi comme un **système de règles, de procédures et d'ajustements adaptatifs**, où les objectifs sont multiples et souvent contradictoires.
- **La théorie des compétences**, initiée par Edith Penrose⁷, repose sur l'idée que la firme n'est pas définie par ce qu'elle produit, mais par les **ressources** qu'elle possède (matérielles, humaines, organisationnelles). La combinaison de ces ressources, qui ne sont pas à proprement parler des facteurs de production, permet de fournir les **services** indispensables à la mise en œuvre de l'activité productive de la firme. En combinant efficacement ses ressources productives, la firme peut parvenir à se distinguer de ses concurrents : elle développe alors des **compétences spécifiques qui lui procurent un avantage concurrentiel**. Cette théorie permet d'expliquer pourquoi les firmes se diversifient et se lancent dans de nouvelles activités : une firme grandit parce qu'elle cherche à valoriser une ressource en excès. Par exemple, depuis sa création en 1945, l'entreprise BIC s'est spécialisée dans la fabrication de produits de grande consommation fonctionnels, jetables et peu coûteux, avec un savoir-faire dans le travail du plastique. Cela explique la stratégie de diversification de ses activités (fabrication de stylo, de rasoirs, de planches à voile, etc.)
- **La théorie évolutionniste**, développée par Richard Nelson et Sydney Winter⁸, s'appuie également sur la notion de compétence mais se distingue par le fait qu'elle place **l'innovation** au cœur de son analyse. Celle-ci est en effet à l'origine de gains de productivité qui permettent une croissance à long terme de l'entreprise. Ils expliquent que les compétences détenues par les firmes sont à la fois **individuelles** (portées par des individus) et **organisationnelles** (liées à la manière dont les actions individuelles sont coordonnées au sein de la firme). Par ailleurs, les compétences des firmes s'appuient sur l'accumulation de connaissances. Celles-ci sont parfois **explicites** (ou codifiables, dans le cas de procédures qui permettent de former les travailleurs), ce qui facilite leur transmission, mais elles sont bien souvent **tacites** : dans ce cas, elles sont générées par des routines de travail, des tâches répétées par les travailleurs. Elles sont alors difficilement transmissibles car non codifiées. Selon Nelson et Winter, **ce sont les connaissances tacites qui déterminent l'avantage concurrentiel des entreprises** car celles-ci sont plus difficiles à acquérir et à transmettre. Dans ce cadre théorique, l'évolution de la firme s'appréhende à travers la notion de « **trajectoire technologique** » : l'entreprise est prise dans un phénomène de dépendance au sentier dans la mesure où ses choix de production, de diversification, sont liés aux compétences qu'elle détient.

B. Les analyses économiques de l'entrepreneur

1. Les différentes figures de l'entrepreneur selon le statut juridique

Le terme d'entrepreneur masque une réalité plurielle en termes de statut juridique :

- **L'entrepreneur individuel** : un entrepreneur individuel exerce son activité sans avoir créé une entreprise ayant une personnalité juridique distincte. Il adopte ainsi le statut juridique d'Entreprise individuelle (EI) qui présente l'avantage d'être simple et sans formalisme : l'entreprise n'a pas besoin de statuts, ni de capital social. Ce statut d'entrepreneur individuel semble a priori intéressant pour l'entrepreneur désireux de se lancer rapidement, ne souhaitant pas s'encombrer de formalités et/ou n'ayant pas de fonds à investir dans le capital social de sa future entreprise (ressources propres de l'entreprise). Ce statut présente cependant un inconvénient : la responsabilité de l'entrepreneur est illimitée. Le patrimoine propre de l'individu et le patrimoine de l'entreprise ne sont en effet pas séparés. En d'autres termes, en cas de défaillance, l'entrepreneur est redevable de ses créanciers sur ses biens propres (voiture personnelle, matériel informatique personnel...). Une loi de 2015 permet toutefois de protéger l'entrepreneur en rendant sa résidence principale insaisissable.
- **Le micro-entrepreneur** : un micro-entrepreneur est une personne exerçant une activité non salariée en entreprise individuelle et ayant opté pour le régime simplifié de la micro-entreprise. La micro-entreprise est donc une forme d'entreprise individuelle – qui n'a pas de personnalité juridique propre – dont le chiffre d'affaires d'exerce pas un certain montant (celui-ci varie selon la nature de l'activité). Le régime de micro-entrepreneur a remplacé celui de l'auto-entrepreneur en 2014. L'avantage central de la micro-entreprise est sa simplicité de création et de gestion. Ce statut offre en effet des formalités allégées de déclarations sociales et fiscales. C'est pourquoi c'est le régime privilégié des créations d'entreprise ces dernières années. En 2024, selon l'INSEE, la création d'entreprises individuelles sous le régime de micro-entreprise a bondi de 7%, le niveau le plus haut jamais atteint. Pour comparaison, la création de sociétés a augmenté de 5% et la création d'entreprises individuelles classiques a diminué de 3%. Si ce régime offre l'avantage d'être simplifié, il a par contre l'inconvénient d'être limité à un certain chiffre d'affaires annuel qu'il conviendra de ne pas dépasser.
- **Le chef d'entreprise** : le chef d'entreprise désigne la personne physique à la tête d'une personne morale, l'entreprise. Il peut en être le propriétaire, voire même le fondateur, ou n'être que son représentant légal. Selon les circonstances et le type d'entité qu'il dirige, il peut aussi être qualifié de responsable d'entreprise, de dirigeant, de directeur général, de président. Quelle que soit sa dénomination, le chef d'entreprise a pour fonction de diriger l'entreprise en assurant son fonctionnement quotidien. Pour identifier le groupe des chefs d'entreprise, on utilise souvent la notion de « patron ». Pour autant, comme le souligne le sociologue Michel Offerlé⁹ « les patrons français ne se ressemblent pas, ils sont très différents les uns des autres et les catégories (statistiques, linguistiques) qui prétendent les unifier posent une série de questions méthodologiques ». Il convient en effet de distinguer les chefs d'entreprise selon la taille de l'entreprise qu'ils dirigent ou selon leur statut (salarié ou indépendant) ce qui induit des différences de revenu. Par ailleurs, il convient de souligner que les femmes sont minoritaires parmi les dirigeants d'entreprise. Selon les dernières statistiques de l'INSEE sur le sujet datant de 2017, les femmes ne représentent que 21% des dirigeants d'entreprise salariés et 38% des dirigeants d'entreprise non-salariés (surtout micro-entrepreneur et entrepreneur individuel classique).

2. Les différentes figures de l'entrepreneur selon leur fonction économique.

Définir l'entrepreneur n'est pas chose aisée tant il renvoie à une pluralité de fonctions économiques. Il n'existe d'ailleurs pas de définition univoque et universel de cet acteur. Ce terme polysémique est en effet utilisé à la fois pour désigner le fondateur, le propriétaire ou le propriétaire-dirigeant d'une entreprise. Dans une acception **large** du terme, l'entrepreneur s'entend comme **la figure, individuelle ou collective, disposant du droit légitime d'orienter le destin de l'entreprise**. On peut alors identifier plusieurs figures de l'entrepreneur au regard de ses fonctions économiques :

- **L'entrepreneur-innovateur** : Joseph A. Schumpeter¹⁰ lie fondamentalement l'entrepreneur à l'innovation et fait ainsi de cet acteur la source de l'évolution économique. Dans l'esprit de l'économiste autrichien, tous les chefs d'entreprise ne sont pas des entrepreneurs. L'entrepreneur apparaît plutôt comme un type particulier de chef d'entreprise qui met en œuvre des innovations, ne se conforme pas aux routines et, au contraire, impulse le changement. Ainsi, en innovant, l'entrepreneur enclenche un processus de développement permanent de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Schumpeter considère alors l'entrepreneur non seulement comme **un aventurier qui rompt avec la routine et bouscule l'ordre établi**, mais aussi comme le principal moteur de la croissance économique. A cet égard, Schumpeter distingue l'inventeur de l'innovateur. L'inventeur est celui qui fait une découverte scientifique. L'innovateur est celui qui réalise l'application industrielle et commerciale d'une invention. Dès lors, l'innovateur est celui qui prend des risques et réunit les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les inventions et cherche à les rendre opérationnels. Selon Schumpeter, **la motivation de l'entrepreneur-innovateur est la rente de monopole temporaire** qu'il tirera de l'innovation. En effet, l'innovation permet à

l'entrepreneur-innovateur d'être temporairement en situation de monopole ce qui lui permet d'accroître ses profits. La situation de monopole est provisoire car de nouveaux concurrents entrent sur le marché et l'imitent. Mais les motivations de l'entrepreneur ne se résument pas à l'appât du gain : ses mobiles peuvent aussi être le goût de la victoire, la « joie de créer » ou la volonté de « fonder un royaume » et d'y affirmer sa puissance, sa stature. En somme, inventeurs et innovateurs ne sont pas toujours les mêmes, car ces individus sont souvent dotés d'une motivation différente : la motivation de l'inventeur relève du champ scientifique alors que celle des innovateurs concerne le champ économique, comme l'illustre le cas de la bouteille thermos. En 1892, James Dewar, chimiste, pionnier de la liquéfaction des gaz invente la bouteille thermos, récipient isotherme à double paroi, dont il a grand besoin à des fins d'expériences scientifiques. Il n'y voit pas d'intérêt commercial à la différence d'un de ses assistants de l'époque, Reinhold Burger, qui lance, dès 1904 en Allemagne, une industrie de la bouteille thermos qui lui rapportera des millions de marks quand James Dewar restera toute son existence chimiste à Cambridge. En prédisant le « **crépuscule de la fonction d'entrepreneur** », Schumpeter¹¹ développera néanmoins une vision pessimiste de l'avenir de l'entrepreneur-innovateur. Selon lui, le développement de la grande entreprise tend à spécialiser les fonctions et à routiniser l'activité d'innovation la faisant par là-même disparaître. C'était sans compter avec l'émergence d'un nouveau groupe d'entrepreneurs-innovateurs apparu avec l'informatique : celui des Bill Gates, Steve Jobs, Larry Page, etc.

- **Le manager** : Au sens le plus fréquemment utilisé, le manager désigne une personne faisant partie de **l'équipe dirigeante** d'une entreprise. En ce sens, les managers constituent l'une des figures de l'entrepreneur qui oriente le destin de l'entreprise. Le recours à des managers est caractéristique des **grandes entreprises**. En effet, dans les grandes entreprises, la propriété est souvent fractionnée et diluée entre de nombreux propriétaires. Ceux-ci délèguent alors la gestion et la direction de l'entreprise à des managers qui disposent de compétences spécifiques le plus souvent attestées par leur niveau de diplôme. Au sein des sociétés anonymes, les actionnaires membres du conseil d'administration élisent lors de l'assemblée générale le plus haut manager dans la hiérarchie : **le PDG** pour président directeur général (CEO en anglais). Alexandre Bompard en est une illustration : né à Saint-Etienne en 1972, il est admis à Science Po Paris avant d'intégrer l'ENA en 1999. Il intègre ensuite l'inspection des finances puis « pantoufle » d'abord dans l'équipe dirigeante de Canal +, puis à Europe 1 et à la FNAC. Depuis le 18 juillet 2017, il est PDG du groupe Carrefour. Notons que seulement 4 femmes sont à la tête des entreprises du CAC40 aujourd'hui, toutes nommées entre 2020 et 2024 : Hinda Gharbi PDG de Bureau Veritas (entreprise de certification), Catherine MacGregor PDG de Engie (production et fourniture d'énergie), Christel Heydemann PDG d'Orange (téléphonie et internet), Estelle Brachlianoff PDG de Véolia (entreprise de services collectifs de l'eau, des déchets, etc.).
- **L'actionnaire** : un actionnaire est celui qui possède au moins une **action** d'une société anonyme. Une action est un titre de propriété. Il confère à son détenteur un vote lors de l'assemblée générale des actionnaires selon le principe « **une action = une voix** ». Ainsi, plus un actionnaire possède d'actions d'une entreprise et plus il possède de voix et peut donc orienter la direction de l'entreprise. En ce sens il constitue bien une figure de l'entrepreneur, orienté vers la **maximisation du profit** (qui lui permet de maximiser ses dividendes) et la **maximisation de la valeur boursière** (qui détermine la valeur de son patrimoine financier).

3. L'entrepreneur : un être exceptionnel ?

Certains économistes ont fait de l'entrepreneur un être singulier et central, doté de qualités peu communes :

- Jean-Baptiste Say¹², lui-même entrepreneur, présente celui-ci comme une personne dotée de **qualités variées et peu communes** car il doit lever des capitaux ce qui nécessite une réputation de probité et d'intelligence, il doit avoir un talent pour administrer, gérer le personnel, réaliser la comptabilité, etc. et il doit connaître le métier techniquement ainsi que le marché.
- Joseph A. Schumpeter, au travers de sa théorie de l'entrepreneur-innovateur en fait **un véritable héros**, capable de briser la routine et d'aller contre les habitudes. Par son activité, il concourt à l'amélioration du bien-être économique en permettant aux individus d'accéder à des produits variés, de meilleure qualité ou à moindre coût.
- Frank Knight¹³ établit une distinction entre risque et incertitude, distinction essentielle pour comprendre sa vision de l'entrepreneur : **celui qui assume l'incertitude**. Une situation de risque est une situation où l'individu peut évaluer l'apparition de tel ou tel événement. Le risque est probabilisable. En situation d'incertitude, la survenue d'un événement est impossible à évaluer, impossible à mesurer à l'aide de probabilités. Or, une entreprise évolue dans un environnement incertain. L'entreprise doit alors s'adapter aux circonstances, prendre des décisions dans des situations imprévues. Des individus vont se spécialiser dans la prise de décision, car ils ont une meilleure capacité de jugement, une meilleure anticipation : ce sont les entrepreneurs au sens de Knight. Ils assument

l'incertitude, garantissent aux travailleurs un revenu fixe en contrepartie des efforts qu'ils consentent. Et parce qu'ils prennent des décisions responsables, les entrepreneurs récupèrent le profit.

Les études empiriques ont montré que, plus que des qualités individuelles exceptionnelles de l'entrepreneur, ce serait l'environnement institutionnel qui jouerait un rôle majeur. Un écosystème institutionnel moins favorable à l'émergence d'entrepreneurs serait notamment responsable du retard européen dans les NTIC depuis les années 1990 en comparaison des Etats-Unis. En particulier, serait mis en cause :

- Les simplicités administratives. Aux Etats-Unis les start-ups, petites entreprises innovantes en croissance rapide, s'appuient sur la small business administration qui leur simplifie les formalités administratives (programme Startup in a day par exemple).
- L'accès au financement. Aux Etats-Unis, les business angels, personnes physiques qui investissent personnellement dans le financement risqué des start-ups, sont essentiels à leur développement. Puis, le Nasdaq, le marché des valeurs technologiques américain, permet des levées de fonds colossales pour assurer le développement rapide de l'entreprise. Ainsi, Criteo, une start-up française spécialisée dans le ciblage publicitaire sur internet, a été introduite sur le Nasdaq américain en 2013 en l'absence d'une place de marché européenne tournée vers les sociétés innovantes.
- La culture entrepreneuriale. Par exemple, l'échec d'une entreprise est perçu négativement en Europe alors qu'il paraît normal aux Etats-Unis.

II. QUELLES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ET DE SA GOUVERNANCE DEPUIS LE 19^E SIECLE ?

Les entreprises sont à l'origine des mutations du système productif en même temps qu'elles sont transformées par les évolutions économiques et sociales. Nous étudierons l'évolution de la taille des entreprises (A), de leur organisation (B) et de leur gouvernance (C) depuis le 19^e siècle.

A. L'évolution de la taille des entreprises

1. La 1^{ère} révolution industrielle : une dynamique de concentration à relativiser

La première révolution industrielle, qui débute à la fin du XVIII^e siècle en Grande-Bretagne, est caractérisée par l'apparition d'une série d'innovations dans deux secteurs moteurs, le textile et la sidérurgie, ainsi que par l'exploitation de deux sources d'énergie, le charbon et la vapeur. Ces évolutions contribuent à transformer en profondeur les organisations productives. **Le factory system se développe à partir de la première révolution industrielle.** Il est caractérisé tout d'abord par le recours plus important aux machines dans les processus productifs, grâce au progrès technique. Il s'appuie également sur une concentration de la main-d'œuvre dans un même lieu (l'usine) qui permet à l'entrepreneur de mettre en œuvre les principes de la division du travail tout en exerçant un contrôle accru sur les travailleurs. L'unité de production est désormais la firme et non plus le foyer, comme cela était le cas dans le système proto-industriel. Ces changements permettent aux entreprises de réaliser d'importants gains de productivité, d'accroître leurs volumes de production et donc de grandir.

Néanmoins, la dynamique de concentration qui s'engage au cours de la première révolution industrielle est à relativiser : **le tissu productif reste marqué par l'omniprésence d'établissements de petite taille** permettant aux membres d'une même famille (fondatrice) de posséder et de diriger l'entreprise : on parle alors de **capitalisme familial**. Plus précisément :

- Dans le secteur textile, les investissements nécessaires sont modestes et peuvent ainsi être réalisés par des marchands ou des ouvriers de la proto-industrie grâce à l'épargne des proches, le recours au crédit étant encore très limité.
- Dans le secteur sidérurgique, le capital de départ nécessaire est beaucoup plus important. Le secteur est alors dominé par de grandes familles issues de la noblesse ou de la bourgeoisie d'Ancien Régime. Par exemple, en France, en Moselle et en Lorraine, les De Wendel et autres comtes d'Ottange ont bâti un empire familial en exploitant leurs domaines forestiers pour produire le charbon de bois nécessaire à la fabrication de la fonte.

Le développement du chemin de fer à partir des années 1840 va générer de nouveaux besoins de financement et impulser des mutations du système financier pour accompagner la croissance industrielle (voir chapitre 10). Du côté des entreprises, on voit ainsi émerger de **nouvelles formes sociétales**, distinctes des entreprises individuelles, qui

permettent la mobilisation de davantage de capitaux. Patrick Verley¹⁴ souligne le rôle majeur des **sociétés en nom collectif (SNC)** qui représentent en France jusqu'aux trois quarts des entreprises créées entre 1840 et 1879. Il s'agit d'une forme de société de personnes dans laquelle les associés mettent en commun leurs apports, gèrent l'entreprise et sont solidairement responsables des pertes de l'entreprise sur leurs biens propres. Ces entreprises sont de taille moyenne et souvent formées autour de liens familiaux. Elles ne peuvent néanmoins perdurer en cas de retrait de l'un des associés. Face à cette limite, de nouvelles formes voient le jour dont **la société en commandite (SC)** qui permet d'élargir le cercle des investisseurs en distinguant les commandités, responsables sur leurs biens (donc au-delà de leurs apports), des commanditaires, responsables uniquement sur leurs apports. La société en commandite par actions, du fait de sa forme impersonnelle, permet d'étendre encore le nombre de commanditaires sans constituer une société anonyme (SA), plus complexe à mettre en œuvre. En outre, **les sociétés anonymes se sont développées tardivement** du fait de réticences de la part du pouvoir politique quant aux responsabilités des actionnaires. Ces derniers ne sont responsables que sur leurs apports et non sur leurs biens. En France, c'est seulement en 1867 que la création d'une SA n'est plus soumise à autorisation du Conseil d'État. Au Royaume-Uni, la libéralisation est un peu plus précoce : à partir de 1825, il n'est plus obligatoire d'obtenir une autorisation parlementaire pour constituer une SA (abrogation du *Bubble Act*). Ces nouvelles formes juridiques élargissent les capacités de financement en permettant de capter davantage d'épargne mais restent limitées dans le cas de la France où les SNC sont majoritaires et les SA minoritaires. On compte seulement, selon Verley, une quarantaine de SA industrielles en 1867. L'autofinancement et le financement bancaire restent les sources de financement privilégiées pour les entreprises naissantes.

2. La 2^{ème} révolution industrielle : la naissance de l'entreprise moderne

C'est avec la deuxième révolution industrielle qu'émerge une réelle dynamique de concentration dans le dernier tiers du 19^e siècle. Celle-ci s'exerce lentement et progressivement selon les pays.

- **Le mouvement de concentration est plutôt lent dans les pays *early starters***, en particulier en France où la proto-industrialisation perdure pendant longtemps. Patrick Verley montre que dans le textile, on compte en moyenne 10,6 ouvriers par établissement et beaucoup d'entreprises industrielles ne disposent que d'un seul bâtiment. Néanmoins, les premières grandes entreprises voient le jour : en Saône et Loire, au Creusot, les usines Schneider comptent près de 14 000 salariés en 1875 alors qu'elles n'en comptaient que 1 000 en 1840. De plus, dans le secteur textile, on voit apparaître de grandes fabriques notamment dans le Nord de la France. À Roubaix, l'usine fondée par Louis Motte Bossut compte cinq étages et embauche près de 350 ouvriers. Dans ces secteurs (textile, extraction minière et métallurgie), la concentration horizontale se développe aussi pour gagner en importance et faire face à la concurrence. Les entreprises les plus solides tentent donc de racheter les plus fragiles dont l'activité a été mise à mal par les crises successives dont la « Grande Dépression » qui débute dans les années 1870.
- **Le développement de la concentration est plus intense dans les pays *followers*** (Allemagne, États-Unis, Japon) et dans les pays d'industrialisation tardive (Russie). L'État y joue un rôle majeur pour favoriser le processus de rattrapage sauf aux États-Unis où la tradition interventionniste est beaucoup moins ancrée. En Allemagne, on voit le développement des *Konzerns*, des regroupements d'entreprises fondés sur une concentration verticale et horizontale. L'entreprise Krupp en est un exemple type. Initialement spécialisée dans la forge, l'entreprise intègre de nouveaux procédés pour produire de l'acier qui permet la construction du réseau ferroviaire allemand. Ensuite, l'entreprise rachète des charbonnages, des mines de fer puis des chantiers navals. Elle maîtrise ainsi l'amont et l'aval de la production et compte près de 80 000 salariés à la fin du siècle. Au Japon, les *zaibatsu* forment des groupes aux activités très diversifiées grâce à la concentration conglomérale. Ils sont pleinement soutenus par la puissance publique qui cherche à industrialiser le pays pour réduire la dépendance par rapport à l'Occident. Le pouvoir japonais apporte une aide au financement et au développement technologique en envoyant des missions observer les sociétés occidentales. Le groupe Mitsubishi illustre parfaitement cette concentration, il mène des activités dans la construction navale, la banque, le transport maritime et les assurances.

Cette dynamique mène à la **multiplication d'entreprises de grande envergure**. En 1892, la fusion entre la Thomson-Houston Electric Company et l'Edison General Electric Company donne naissance à la General Electric Company. Dans le secteur pétrolier, un trust véritable émerge également : la Standard Oil de J. D. Rockefeller, fondée en 1870. L'entreprise met en œuvre une politique de concentration horizontale et verticale. En effet, l'entreprise cherche à étendre son activité en amont avec le contrôle de la production de pétrole brut et en aval avec la maîtrise des activités de transport, de commerce et de distribution. C'est dans ce cadre que naît la **politique de la concurrence**. Le *Sherman Antitrust Act* voté en 1890 cherche à réguler la concurrence et démanteler les trusts dont le pouvoir de marché apparaît disproportionné. Il faudra attendre 1911 pour que la Standard Oil Company soit dissoute à l'issue d'un très long procès.

Une deuxième dynamique de concentration apparaît dès les années 1910. Celle-ci est portée par le développement des **réseaux de transport** (réseaux ferroviaires, bateau à vapeur) qui permettent l'élargissement de la taille du marché et le développement de l'organisation scientifique du travail (**OST**). En France, le patronat et les salariés ont longtemps été hostiles à ces principes d'organisation du travail. Le passage à une économie de guerre devant produire en masse pour gagner la guerre met fin aux dernières réticences et permet la transformation du système productif français. Ainsi, en 1915, André Citroën met en place une « usine taylorienne » créée pour produire 10 000 obus par jour. La reconstruction après la première guerre mondiale favorise également les grandes entreprises françaises qui ont accumulé des profits et reçoivent aussi des dommages de guerre versés par l'État. La crise économique née du krach boursier à Wall Street en 1929 ne remet pas fondamentalement en cause ce processus de concentration. Cette crise affecte certes le financement des entreprises qui est restreint par le resserrement du crédit mais les mesures de relance prises dans le cadre du *New Deal* initié par Roosevelt vont assouplir les règles de la concurrence. En juin 1933, le Congrès américain adopte le NIRA (*National Industrial Recovery Act*), qui remet en question les principes des lois antitrust en autorisant les entreprises à conclure des accords sur les prix et la production. En échange, des salaires minimums sont instaurés et la durée de travail est réglementée pour les travailleurs. Parallèlement, en France, en réponse à la crise économique, Citroën est rachetée par Michelin en 1935.

La période des Trente Glorieuses est marquée par une intensification du processus de concentration, contribuant ainsi à l'apogée des grandes entreprises dans les pays industrialisés. Cette dynamique est portée par plusieurs facteurs :

- La généralisation de l'OST, en particulier en Europe, consacre le modèle de la grande entreprise qui produit en masse afin de réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité.
- L'internationalisation croissante des économies avec le développement du commerce international porté par les accords du GATT en 1947 favorise l'expansion de la taille des marchés et intensifie la concurrence entre entreprises à l'échelle internationale. On assiste alors à l'essor des FMN.

3. Depuis les années 1980 : une dynamique ambivalente

A partir des années 1980, on assiste à une **réhabilitation de la petite entreprise** notamment portée par les travaux de l'économiste britannique Ernst Friedrich Schumacher¹⁵. On peut donner deux grandes raisons à cette réhabilitation :

- Les petites entreprises sont jugées plus souples et plus réactives dans un contexte de concurrence internationale accrue avec la libéralisation des mouvements de capitaux qui intensifie le processus de mondialisation.
- Les petites entreprises sont jugées plus créatives et donc plus adaptées à la révolution numérique. Aux Etats-Unis, plusieurs entreprises innovantes voient le jour à cette période : Intel à l'origine des microprocesseurs en 1968, Apple en 1976 puis Google en 1998.

Parallèlement, on assiste à un certain **recentrage stratégique** du côté des grandes entreprises qui conduit à un **mouvement de déconcentration**. Le recentrage stratégique désigne une stratégie d'entreprise basée sur le délestage des actifs jugés non essentiels. Celui-ci s'explique par plusieurs facteurs :

- La croissance des unités de production, passé un certain seuil, génère des coûts supplémentaires qui réduisent la compétitivité et la rentabilité des entreprises dans un contexte devenu plus concurrentiel dans les années 1970. La circulation de l'information se fait mal dans des lignes hiérarchiques trop longues. Il faut gagner en réactivité. Une part des tâches non stratégiques, autrefois effectuées en interne est externalisée, l'entreprise recule au profit du marché.
- La révolution numérique a diminué les coûts de coordination et facilité la flexibilisation.
- Le recentrage sur le cœur de métier s'accroît dans les années 1990 sous la pression des marchés financiers. Une rentabilité plus forte est exigée, que les entreprises ne parviennent à dégager qu'en conservant les activités les plus rentables, celles qui constituent leur « cœur de métier ».

Néanmoins, la révolution numérique a également conduit à un **renouveau de la concentration** pour plusieurs raisons :

- La constitution de monopoles naturels dans le domaine du numérique s'explique par la présence de rendements d'échelle croissants et d'effets de réseaux. En effet, dans la majorité des domaines du numérique c'est le coût de la recherche et développement pour mettre en place un algorithme, un réseau social, etc qui est coûteux mais une fois cela mis en place le coût marginal est quasiment nul. Par ailleurs, l'utilité qu'un agent retire d'un réseau social est corrélé positivement au nombre d'utilisateurs de ce réseau. Ces avantages combinés conduisent à la

constitution de très grandes entreprises dans la logique du « winner takes all » : la première entreprise a atteindre la taille critique remporte le marché. Par exemple, Google détient 92% du marché des moteurs de recherche et Facebook 73% de celui des réseaux sociaux.

- Selon Thomas Philippon¹⁶, cet essor de la concentration aux Etats-Unis est lié à l'affaiblissement de la politique antitrust américaine et à l'influence du lobbying. D'où un renforcement des pratiques anticoncurrentielles, tels les rachats prédateurs (killer acquisitions) : l'achat d'un concurrent innovant quasi sans chiffre d'affaires avant qu'il ne conteste la position dominante des entreprises en place. Le cas Facebook-Whats App- Instagram est emblématique de cette stratégie. Le pouvoir économique de certaines plateformes numériques, notamment les GAFAM, a conduit à une réflexion sur la politique de la concurrence aux Etats-Unis, en Europe ou en Chine. Il s'agit à la fois d'actionner les dispositifs existants, tels que le possible démantèlement de ces géants du numériques (affaire Google), mais aussi d'adapter la politique de la concurrence aux nouveaux enjeux du numérique (voir chapitre 6).

La mondialisation, en permettant la circulation des flux de biens, de capitaux et de personnes, a également favorisé la concentration et la constitution de grands groupes avec les **firmes multinationales**. On assiste ainsi à un mouvement de concentration horizontale caractérisé par le recentrage stratégique dont l'objectif est de réaliser des économies d'échelle et de faire face à la concurrence internationale. On peut citer l'exemple des entreprises pétrolières Exxon Corp et Mobil Corp qui fusionnent en 1999 pour former Exxon-Mobil. Cet effet a été renforcé par la libéralisation des mouvements de capitaux à partir des années 1980, symbolisé par la règle des « 3D » de Bourguinat : dérèglement, décloisonnement, désintermédiation.

B. L'évolution de l'organisation des firmes

1. Chandler : de la firme U à la firme M

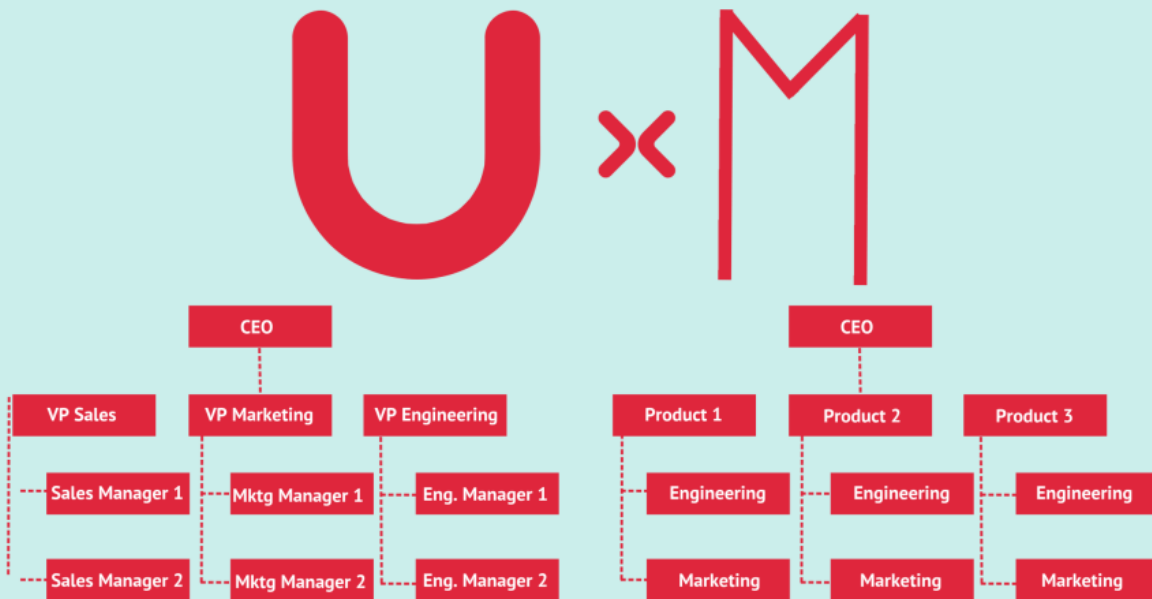
Selon Alfred Chandler¹⁷, l'organisation des entreprises est une réponse au problème de leur développement (accroissement de leur taille). Selon lui, **deux formes d'organisations peuvent être distinguées d'un point de vue chronologique** :

- **La firme U (« unitaire »)** est apparue dans les années 1870 aux Etats-Unis dans le secteur des chemins de fer et du télégraphe. Elle s'appuie sur une importante administration ainsi qu'une hiérarchie précise de métiers (cadres, cadres moyens, employés d'exécution). La spécialisation fonctionnelle au sein de l'entreprise (production, vente, comptabilité) permet d'améliorer l'efficacité du processus productif. La firme U est adaptée à la production et à la distribution d'un produit unique sur un territoire donné car elle permet de réaliser des économies d'échelle et de rationaliser la production.
- **La firme M (« multidivisionnelle »)** s'est développée à partir des années 1920. Dans cette organisation, la direction (les managers) coordonne plusieurs divisions (par produits ou par pays) qui ont chacune leur propre activité productive et qui bénéficient d'une certaine autonomie. Cette forme de firme correspond davantage aux conglomérats regroupant des activités de nature parfois très différentes. Elle permet mieux de répondre aux exigences de flexibilité liée à la diversification des produits et à la complexification de l'environnement économique. Ce modèle va se répandre après la seconde guerre mondiale, notamment sous l'effet de l'implantation des FMN américaines en Europe et au Japon.

Document 1

U vs M-form Organizational Structure

A U-form (unitary form) organizational structure describes a company managed as a single unit along functional lines such as marketing and finance. Conversely, an M-form (multidivisional) structure describes a company divided into multiple semi-autonomous units. Financial targets from a central authority control each unit.



2. Aoki : firme J vs firme A

L'économiste Masahiko Aoki¹⁸ va lui identifier **plusieurs modèles organisationnels dans l'espace**. En particulier, il compare le modèle organisationnel américain (en perte de vitesse) et japonais dans les années 1970.

- **La firme A (« américaine »)** repose sur une coordination verticale. La hiérarchie y est forte. On observe une nette séparation entre les fonctions de conception et d'exécution : les flux d'informations y sont verticaux et la planification se fait « par le haut ». La circulation de l'information et la résolution des problèmes passent par la direction et sont de ce fait plus longs. C'est donc une forme d'organisation efficace dans un environnement stable d'où son succès pendant les Trente Glorieuses.
- **La firme J (« japonaise »)** repose sur une organisation plus flexible, moins hiérarchique, plus coopérative. La coordination est plus horizontale. Les ouvriers échangent les informations avec les cercles de qualité, les ingénieurs sont présents dans les ateliers. Les ouvriers sont incités à être autonomes dans la résolution des problèmes et à partager la solution envisagée. Les progrès dans le processus de production sont continus. Tous les acteurs sont gagnants, l'entreprise a intérêt à conserver ses salariés car leur formation a constitué un investissement. Les salariés ont intérêt à s'investir dans leur travail, car sortir de l'entreprise représente un coût, les salaires étant proportionnels à l'ancienneté dans l'entreprise. Cette forme est plus efficace dans un univers incertain, d'où son succès à partir des années 1970, illustré par l'entreprise Toyota.

3. L'entreprise-réseau

La mondialisation a également induit une évolution dans l'organisation des firmes multinationales. Olivier Bouba-Olga¹⁹ caractérise les différentes formes prises par les firmes multinationales au cours du temps.

- Dans les années 1950, ce sont les « **firmes primaires** », caractérisées par la mise en œuvre de « **stratégies d'approvisionnement** » qui dominent. Ces firmes cherchent à contrôler leur approvisionnement en matières premières dans une logique de concentration verticale (c'est le cas notamment dans le secteur pétrolier).
- Dans les années 1960, les « **firmes multidomestiques** » se développent : en s'implantant à l'étranger, elles cherchent avant tout à satisfaire une demande locale, lorsque leur marché d'origine est saturé.

- Dans les années 1970, la « **firme multinationale** » au sens strict émerge. Celle-ci est caractérisée par la volonté d'améliorer la compétitivité-prix en mettant en œuvre la DIPP (décomposition internationale des processus productifs) : chaque étape de la production est localisée sur le territoire considéré comme le plus efficace (du point de vue du coût ou de la qualité du travail et du capital).

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

Il s'agit pour la firme-réseau d'optimiser son processus de production sans forcément posséder les entreprises qui fonctionnent en réseau avec elle. Le développement des firmes-réseaux s'explique notamment par l'intensification de la concurrence liée à la réduction des barrières à l'échange qui contraint les entreprises à s'adapter en permanence : **le fait de fonctionner en réseau leur apporte davantage de souplesse et de flexibilité**. Par exemple, Apple développe ses produits en relation avec des sous-traitants chinois comme l'entreprise Foxconn.

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

C. *Les transformations de la gouvernance d'entreprise depuis le 19^e siècle*

1. De la gouvernance entrepreneuriale à la gouvernance managériale

En tant que groupement humain, l'entreprise abrite une variété d'acteurs (entrepreneurs, salariés, managers, actionnaires/propriétaires) qui peuvent avoir des intérêts différents. Dans ce contexte, la question de la répartition du pouvoir dans l'entreprise est cruciale. La **gouvernance d'entreprise** se définit comme un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui encadrent le **processus de prise de décision** dans les entreprises.

Le XIX^e siècle voit l'apparition d'un **capitalisme essentiellement familial dans lequel les dirigeants sont souvent en même temps propriétaires de l'entreprise** (qu'ils ont d'ailleurs souvent fondé). Les deux secteurs majeurs de cette première phase d'industrialisation sont le textile et la sidérurgie. Le premier nécessite des investissements plus modestes qui ont pu être réalisés par des marchands ou des ouvriers de la proto-industrie grâce à l'épargne des proches, le recours au crédit étant encore très limité. Il s'agit d'entreprises de petite taille qui tiennent généralement dans un seul bâtiment. Le second, qui nécessite un capital de départ beaucoup plus important, reste dominé par de grandes familles issues de la noblesse ou de la bourgeoisie d'Ancien Régime. En France, en Moselle et en Lorraine, les De Wendel et autres comtes d'Ottange ont ainsi bâti un empire familial en exploitant leurs domaines forestiers pour produire le charbon de bois nécessaire à la fabrication de la fonte.

Le développement de la grande entreprise avec la 2^e révolution industrielle a transformé la nature du capitalisme.

- Au XIX^e et au début du XX^e siècle, où le capitalisme familial domine, il n'y a pas de distinction entre propriétaire et dirigeant de l'entreprise, les deux fonctions étant le plus souvent occupées par le même individu.
- Après-guerre, les entreprises ont eu besoin d'élargir leur capital pour continuer à croître, ce qui a nécessité l'apport de nouveaux capitaux venant de propriétaires qui n'étaient pas les dirigeants de l'entreprise. Les deux fonctions se séparent donc et les managers, dirigeants-salariés, prennent un rôle croissant.

Autrement dit, la deuxième révolution industrielle, et en particulier l'après-guerre est marqué par le développement d'un **capitalisme managérial** : il consiste en la concentration du pouvoir dans l'entreprise entre les mains des **managers**, qui sont des dirigeants-salariés chargés de gérer et d'organiser le processus productif et la stratégie de l'entreprise. Cette nouvelle organisation entraîne un processus de rationalisation de l'organisation des firmes qui s'appuie sur de nouvelles méthodes organisationnelles (comme l'organisation scientifique du travail) ainsi qu'une professionnalisation des métiers liés à la gestion d'entreprise. Dans ce contexte, les ingénieurs, les techniciens et les managers prennent une place de plus en plus importante.

2. De la gouvernance managériale à la gouvernance actionnariale

Progressivement, la gouvernance managériale va être remise en cause.

- Les interrogations sur le pouvoir des managers apparaissent avec les travaux **d'Adolf Bearl et Gardiner Means²⁰**. Selon ces auteurs, les Trente Glorieuses marquent l'avènement d'une nouvelle ère : « **l'ère des managers** ». La grande entreprise a en effet entraîné une dispersion de la propriété entre les mains de nombreux actionnaires et la séparation entre d'un côté la propriété et de l'autre la direction de l'entreprise. Dès lors, le contrôle de l'entreprise est désormais véritablement entre les mains des managers.
- **William Baumol²¹ va expliquer l'essor des grands groupes industriels aux Etats-Unis et en Europe sur cette période par le rôle joué par les managers dans le processus.** Contrairement aux postulats néoclassiques, les managers des grandes firmes ne chercheraient pas à maximiser le profit mais la taille de l'entreprise. Même si ce comportement peut être contraire aux objectifs des propriétaires, il peut s'avérer rationnel pour les managers pour différentes raisons : premièrement, le prestige du manager est dépendant de la taille de l'entreprise tandis que le profit bénéficie principalement aux actionnaires ; deuxièmement, l'accroissement de la taille de la firme permet d'augmenter ses parts de marché, ce qui peut renforcer le pouvoir de négociation des managers ; enfin, troisièmement, la taille croissante d'une entreprise lui permet d'obtenir des facilités de financement plus importantes de la part des institutions financières. Cela favorise la croissance interne de l'entreprise et contribue au prestige futur de son dirigeant. L'auteur établit alors que les managers possèdent une fonction d'utilité croissante en fonction du chiffre d'affaires tout en étant contraints de réaliser un bénéfice minimum. Ils tendent à maximiser cette fonction d'utilité en garantissant un niveau minimal de profit pour assurer la survie de la firme et fidéliser les actionnaires.
- Dans le même ordre d'idée, **John Kenneth Galbraith²² va relier la croissance de la taille des firmes et la réduction de la concurrence au rôle de la « technostructure ».** La technostructure est constituée par des groupes de cadres-dirigeants (managers) qui concentrent le pouvoir économique. Cette technostructure a acquis un pouvoir important du fait de la complexité des organisations qui nécessite des compétences de planification, de gestion et du fait également des évolutions de la technologie qui impose des compétences spécifiques détenues par les managers. L'objectif de cette technostructure est de réduire au minimum l'incertitude provenant principalement du marché. Pour y parvenir, elle utilise principalement trois moyens : l'intégration verticale des entreprises, la croissance interne visant à limiter l'autonomie des parties prenantes, ainsi que des stratégies de collusion et d'ententes entre les entreprises. Cela conduit nécessairement à une croissance de la taille des firmes et à une réduction de la concurrence.

Ainsi, à partir des années 1970, on observe un ralentissement des gains de productivité, une accélération de l'inflation, une hausse du chômage et une baisse des taux de profit. Les managers vont être considérés en partie comme responsables du fait d'un management trop bureaucratique. Ils sont accusés d'empêcher le fonctionnement fluide des marchés, de privilégier leurs intérêts au détriment de ceux des actionnaires. L'ère des managers semble révolue. C'est dans ce contexte qu'émerge à la fin des années 1970 aux Etats-Unis un modèle de gouvernance financiarisé ou « **shareholder** », c'est-à-dire orienté vers **l'actionnaire**, et qui va par la suite s'imposer dans les années 1980. Ce modèle de gouvernance est aussi qualifié d'actionnarial. Dans cette optique, la gouvernance d'entreprise s'entend comme l'ensemble des dispositifs mis en place pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, sa gestion, le comportement des dirigeants et des salariés vont dans le sens des objectifs définis par les actionnaires. Ceux-ci reprennent le pouvoir sur les managers.

C'est en particulier cette vision que défend **Milton Friedman²³**. Selon lui, la maximisation du profit doit constituer l'unique objectif de l'entreprise pour trois raisons :

- C'est en recherchant le profit maximal, dans le respect de la législation en vigueur, que l'entreprise rend les meilleurs services à la société. Chaque firme, en recherchant son intérêt individuel, conduit à l'intérêt général, conformément à la main invisible d'Adam Smith.
- Seules les entreprises maximisant le profit peuvent survivre à la sélection des marchés rendue plus vive dans un contexte d'ouverture internationale.
- L'entreprise n'a aucune légitimité pour assurer d'autres responsabilités, notamment sociales, car ses membres ne sont pas élus.

Dès lors, conformément aux thèses de la **théorie de l'agence** développée par Michael Jensen et William Meckling, dans le cadre de la relation d'agence entre actionnaires (le principal) et les managers (agent), il s'agit d'inciter les managers à agir conformément aux intérêts des actionnaires. Pour ce faire, plusieurs mécanismes se sont développés :

- **Le contrôle des dirigeants** s'est renforcé (comités d'audit par exemple) et des **contraintes en termes de performance financière** leur ont été imposées : l'instauration de norme de rentabilité, par exemple en fixant un certain niveau minimal de Return on Equity (ROE). Le ROE est en effet utilisé pour mesurer la capacité d'une entreprise, et donc du dirigeant, à créer des profits à partir des capitaux propres mobilisés par les actionnaires ou les associés. Il s'obtient en rapportant le résultat net qui revient aux actionnaires (après déduction des impôts) et les capitaux investis par les actionnaires. Si l'interprétation de ce ratio dépend de nombreux facteurs, les analystes estiment généralement qu'une entreprise de risque moyen devrait afficher un ROE de 15 %.
- Des **mécanismes d'incitation ont été intégrés dans la rémunération des managers**, de sorte à faire converger leurs intérêts vers ceux des actionnaires ; c'est ainsi que se généralisent les primes variables, des stock-options, les actions gratuites...

3. Vers une gouvernance partenariale ?

La gouvernance shareholder concentrée sur la maximisation de la valeur actionnariale a fait l'objet de **nombreuses critiques** que l'on peut ranger en trois grandes catégories :

- **La montée des inégalités économiques** : ce modèle de gouvernance est jugé en partie responsable de la progression des inégalités économiques observée dans l'ensemble des pays développés depuis les années 1980. En effet, d'un côté les salariés sont considérés comme des coûts qu'il faut donc minimiser y compris en les mettant en concurrence à l'échelle internationale, ce qui conduit à une déformation du partage de la VAB en défaveur des salariés. Et, d'un autre côté, les revenus des plus riches explosent du fait d'un accroissement des revenus du capital dans leur rémunération.
- **L'instabilité économique et financière** : ce modèle de gouvernance encouragerait le développement de comportements plus risqués, voire frauduleux, de la part des entreprises afin de maximiser à tout prix la valeur actionnariale. On peut citer l'affaire Enron de 2001 qui consiste en une manipulation des comptes par les dirigeants pour satisfaire aux critères de rentabilité attendus. De la même façon, les banques sont incitées à adopter des comportements plus risqués comme la titrisation qui accroît l'instabilité financière et le risque systémique.
- **La gestion « court-termiste » des entreprises** : afin de répondre aux exigences de rentabilité, les entreprises sont incitées à prendre des décisions court-termistes permettant de maximiser la valeur actionnariale, ce qui peut nuire aux investissements (physiques, capital humain) et à l'innovation et, à terme, à la pérennité des entreprises.

Face aux limites du modèle « shareholder » s'est développé ces dernières années un **modèle alternatif de gouvernance : le modèle partenarial ou « stakeholder »** orienté vers l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et non sur les seuls actionnaires.

Les parties prenantes désignent l'ensemble des partenaires économiques et sociaux de l'entreprise. On distingue généralement :

- Les parties prenantes primaires : les partenaires avec lesquels l'entreprise est liée par contrat. Ce sont par exemple les actionnaires, les salariés, les managers, les clients privés ou publics, les fournisseurs...
- Les parties prenantes secondaires : les partenaires qui ne sont pas liés contractuellement avec l'entreprise mais disposent d'un pouvoir d'influence ou de pression sur elle. Ce sont par exemple les ONG, les riverains...

Ce modèle de gouvernance permet de poser la question de **la place de l'entreprise dans la société**. L'entreprise est un acteur central de l'économie de marché mais elle fait également partie d'un environnement social, composé de différents acteurs avec lesquels elle interagit pour atteindre ses objectifs, et qui expriment des attentes plus ou moins

explicités à son égard. L'efficacité de la gouvernance d'entreprise serait ainsi fonction de sa capacité à conjuguer ses intérêts propres (chiffre d'affaires, parts de marché, prestige et légitimité au sein de son environnement) avec, non seulement les intérêts de ses parties prenantes, mais aussi avec l'intérêt général. La prise en compte des parties prenantes offre donc la possibilité de remettre en perspective les objectifs de l'entreprise, au-delà de l'unique maximisation des richesses.

C'est dans ce cadre que l'on peut comprendre la volonté assumée par certaines entreprises de tenir compte de leur **responsabilité sociétale (RSE) qui prend en compte leur impact social et environnemental**. Elle est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. En d'autres termes, la RSE c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. Toutes les entreprises peuvent mettre en œuvre une démarche RSE, et ce quelle que soit leur taille, leur forme juridique ou leur secteur d'activité.

La France s'est dotée progressivement d'un cadre législatif et réglementaire pour prendre en compte la responsabilité sociétale des entreprises. Depuis l'entrée en vigueur de la **loi PACTE** (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019 de nouvelles dispositions sont entrées en vigueur pour renforcer la RSE :

- L'article 1833 du Code civil a été modifié afin que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux. Plus précisément, il est écrit que « « La société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Par conséquent, les dirigeants d'entreprises ne doivent plus prendre en considération uniquement l'intérêt financier lors de leurs décisions.
- L'article 1885 du Code civil a été modifié pour reconnaître la possibilité aux entreprises qui le souhaitent de se doter d'une « raison d'être » dans leurs statuts. Les entreprises peuvent ainsi adopter des principes qui vont guider leur action : lutter contre le changement climatique, favoriser l'éducation des enfants, promouvoir l'agriculture paysanne, etc. Ces entreprises deviennent alors juridiquement des « **entreprises à mission** ». La mission doit être inscrite dans les statuts de l'entreprise et elle devient opposable c'est-à-dire que l'on peut attaquer juridiquement l'entreprise si elle ne la respecte pas. Cette mission doit être définie et débattue conjointement par les actionnaires, les salariés, mais également d'autres parties prenantes comme les clients, les fournisseurs, etc. La mise en œuvre de la mission devra être définie dans un organe de gouvernance dédié qui contient au moins un salarié. Des audits extérieurs permettront également de vérifier que l'entreprise respecte ses engagements.

SECTION 2 : ELEMENTS DE SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

Si les analyses précédentes nous auront permis d'éclairer les grandes mutations du système productif depuis le XIXe siècle, on ne peut éclairer le fonctionnement des organisations, en tant que collectifs humains, sans une approche complémentaire sociologique. C'est ainsi l'objet de la sociologie du travail (I) et des organisations (II) d'étudier comment les individus organisent leurs relations et comment les acteurs coordonnent leurs activités.

I. COMMENT LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ECLAIRE-T-ELLE LE FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS ?

La sociologie du travail naît dans une période de transformation des modes anciens de production. En France, elle va d'abord se concentrer sur l'étude des relations de l'homme à son travail mais aussi sur les relations collectives de travail. Depuis les années 1950, la sociologie du travail s'est élargie sous l'effet des mutations qui affectent les travailleurs. Elle permet ainsi de rendre compte plus largement de l'organisation du travail (A), des relations collectives au travail (B) mais aussi des inégalités professionnelles (C).

A. L'évolution des modes d'organisation du travail

1. De l'OST...

Les premiers travaux de sociologie des organisations sont issus des études d'ingénieurs de métier qui cherchent à analyser les principes fondant une organisation efficace de la production. C'est ce qui va aboutir à la formulation des principes d'une **organisation scientifique du travail (OST)**.

La volonté de rationaliser le processus de production grâce à une meilleure organisation du travail est ancienne, elle est motivée par la recherche de gains de productivité. Le premier à avoir proposé et systématisé en un ensemble de normes cohérentes une **organisation « scientifique » du travail (OST)** est Frédéric Winslow Taylor²⁴. Né dans une famille aisée, il était promis à une carrière d'homme d'affaires mais, pour des raisons médicales, il doit interrompre ses études et entre à l'usine comme ouvrier. Il y gravit les échelons jusqu'à devenir ingénieur à 28 ans. Taylor observe que les travailleurs n'ont aucune motivation pour être zélés et ont même intérêt à ralentir leur rythme de travail. Il considère cette « flânerie systématique » comme un trait naturel mais également contagieux. Les travailleurs peuvent se permettre de flâner car ils connaissent deux choses que leurs employeurs ignorent : le temps nécessaire pour accomplir leur tâche et la meilleure manière de la réaliser. Afin de limiter cette flânerie, il est donc nécessaire d'établir des critères externes et objectifs qui ne dépendent plus de l'exécutant.

Dans son ouvrage de 1903, *Shop Management*, il élabore le principe de l'organisation scientifique du travail (OST) qui permet de faire travailler les ouvriers le plus possible, sans qu'ils puissent intervenir personnellement dans la gestion de leurs temps de travail. Le but avoué d'une telle méthode est de rendre le pouvoir de gestion de la production aux patrons, permettant de lutter contre « la flânerie généralisée » des ouvriers. Sa méthode est basée sur trois éléments :

- **La division horizontale des tâches** : le processus productif est divisé en un ensemble de tâches simples qui sont parcellisées entre les différents ouvriers.
- **La division verticale des tâches** : la conception est séparée de l'exécution, les phases du processus de production sont préparées et mises en œuvre par les ingénieurs qui définissent le « one best way ». Dans cette division verticale des tâches, l'ouvrier spécialisé (« col bleu ») est un simple exécutant des prescriptions du bureau des méthodes (« cols blancs »).
- **Le contrôle hiérarchique strict et la rémunération incitative** : l'exécution des tâches est supervisée (par un contremaître) et chronométrée et la rémunération se fait à la pièce de façon incitative (elle doit récompenser ceux qui produisent plus que la norme de production attendue et punir le « tire-au-flanc »).

L'OST connaît rapidement un franc succès auprès des industriels, au point d'être enseignée à Harvard dès 1908. Les entreprises qui l'adoptent voient la productivité de leurs ouvriers augmenter considérablement : en 1909, à la Midvale Steel Co., la productivité des ouvriers augmente de 378% en un an, tandis que les salaires connaissent une explosion de 60% sur la même période.

Le taylorisme n'est néanmoins pas pensé pour la production de masse. L'objectif n'est pas de produire davantage mais de rationaliser la production existante. Le constructeur automobile Henry Ford est ainsi le premier à chercher à combiner une stratégie de rationalisation à une stratégie de volume, il donne naissance à ce qu'Antonio Gramsci appelle le **fordisme**.

Le fordisme introduit les nouveautés suivantes :

- **Introduction du travail à la chaîne et du convoyeur** : la manutention est réduite au maximum, les matériaux, pièces et outils sont apportés au travailleur au lieu qu'il prenne l'initiative d'aller les chercher, les temps d'exécution sont commandés par le convoyeur qui imprime le rythme.
- **Standardisation de la production** : en 1908, Ford lance la production de la Ford T, modèle unique de voiture simplifiée à l'extrême, sans options et peu coûteux dont « on peut choisir la teinte pourvu qu'elle soit noire » selon la formule de Ford.
- **« Five dollars a day »** : l'ouvrier est payé à la journée et non plus à l'heure ou à la pièce, et à un niveau légèrement plus élevé que le salaire du marché (cela correspond à un doublement du salaire moyen en 1913). Cette innovation est imposée par la montée du syndicalisme, de l'absentéisme et du taux de rotation du personnel (turn over) ; les usines Ford étaient obligées d'embaucher presque quatre fois plus de travailleurs par jour que le nombre nécessaire. Cela permet également, selon Ford, aux ouvriers d'acheter les voitures produites.

Ainsi, le fordisme est, comme le taylorisme, fondé sur l'OST ; il ne fait que l'approfondir. C'est pourquoi l'on utilise parfois le concept de **méthodes « tayloro-fordistes »** pour les désigner.

Les gains de productivité sont assez spectaculaires : le temps de construction d'une Ford T passe de 12 heures et 28 minutes à 1 heure et 33 minutes avec l'introduction de la première chaîne de montage en 1913 à Détroit. De ce fait, le prix de la Ford T baisse également, il passe de 850 dollars en 1908 à 360 dollars en 1917.

2. ...à sa contestation

L'OST va être critiquée par l'école des relations humaines. Elle naît de la recherche menée à Hawthorne dans une usine de la Western Electric, par l'équipe **d'Elton Mayo**. En 1924, la Western Electric est une entreprise d'environ 30 000 salariés qui produit des relais téléphoniques et connaît certains problèmes : le taux de rotation du personnel est élevé, l'absentéisme est important et il existe des problèmes de qualité de la production. La direction de l'entreprise décide donc de mener des expérimentations, notamment sur le système d'éclairage, pour savoir si son amélioration est en mesure de favoriser la productivité. Deux groupes d'ouvriers sont constitués : l'un pour lequel l'éclairage est modifié, l'autre est un groupe témoin. Or, le résultat est paradoxal : contrairement aux hypothèses, la productivité augmente dans les deux groupes, même quand on diminue l'éclairage. Surpris par ce résultat, les chercheurs décident d'entreprendre une nouvelle série de tests dans cette entreprise en isolant un groupe de six ouvrières et en faisant varier différentes dimensions de leurs conditions de travail : le système de salaire, le nombre et la durée des pauses, la durée du travail. La productivité des ouvrières augmente dans chacune des situations, même lorsque les conditions de travail se dégradent.

Ces expériences permettent de mettre en avant deux conclusions :

- **L'effet Hawthorne** : les travailleurs sont plus sensibles à l'attention dont ils sont l'objet qu'à la modification de leurs conditions de travail.
- **La mise en place d'une norme implicite** : les travailleurs développent une organisation spontanée et informelle, qui leur permet de se mettre d'accord tacitement sur une norme de performance et d'assurer un contrôle collectif. Cette norme implicite semble effectivement régir le travail de manière plus marquée que les incitations matérielles telles que le salaire.

Ces travaux remettent en cause les postulats tayloriens. Ils montrent que l'accroissement de la productivité semble lié à l'intérêt porté aux salariés, que la vie sociale dans le groupe est plus décisive que les normes formelles imposées et que les motivations des travailleurs ne sont pas uniquement pécuniaires.

Par ailleurs, à partir de la fin des années 1960 et au cours des années 1970, apparaissent les limites de l'OST :

- **Les effets sur les travailleurs sont source d'inefficacité** : ce mode d'organisation est l'objet d'un rejet croissant de la part des travailleurs se considérant comme le Charlot des *Temps Modernes* (1936) de Chaplin. On constate une augmentation des grèves et des conflits du travail mais aussi une résistance plus sourde, visible par l'augmentation de l'absentéisme, des congés maladie, du turn-over, des défauts de fabrication et par la baisse de la qualité des produits.
- **L'inadaptation aux évolutions du marché** : la demande évolue, les consommateurs demandent des produits de plus grande qualité et diversifiés. La standardisation de la production caractéristique du fordisme est donc inadaptée pour répondre à ces exigences.
- **La remise en cause du compromis fordiste** : le compromis fordiste pensé par les économistes de l'école de la régulation (Robert Boyer et Michel Aglietta) reposait sur d'importants gains de productivité et un compromis dans le partage de la VAB entre travail et capital notamment soutenu par l'intervention de l'Etat. Le ralentissement des gains de productivité et l'ère de « stagflation » ouverte avec les chocs pétroliers (1973 et 1979) remettent en cause cette régulation : la demande ralentit ce qui pose des problèmes de débouchés pour la production de masse ; l'inflation augmente les salaires (indexés sur les prix) et diminue le taux de marge ce qui altère la compétitivité des entreprises dans un contexte d'ouverture internationale croissante ; l'Etat-providence se heurte à un « effet ciseaux » (hausse des dépenses et baisse des recettes) et entre en crise.

3. Vers de NFOT ?

Face aux difficultés du fordisme, de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) vont se développer. Celles-ci ont comme point commun trois caractéristiques :

- **La flexibilité** c'est-à-dire l'adaptabilité. Celle-ci prend plusieurs formes :
 - La **flexibilité des équipements ou des installations** qui désigne la capacité des machines, des outils, à s'adapter de façon rapide et facile à des productions variées. La diffusion des technologies numériques a considérablement renforcé la modularité des équipements et accéléré la circulation et la diffusion des

informations permettant une production en « flux tendus ». Cela implique alors des formes de flexibilité du travail.

- On parle de **flexibilité quantitative externe** pour désigner la flexibilité des effectifs, facilitée par le développement des CDD, de l'intérim mais aussi par les conditions de licenciement. L'externalisation est aussi une manière de gagner en flexibilité en transférant une partie des activités à des sous-traitants dans le cadre d'un contrat qui peut donc être remis en cause ou, au moins, renégocié.
- La **flexibilité quantitative interne** renvoie à la flexibilité horaire, facilitée notamment par des accords d'annualisation du temps de travail.
- La **flexibilité fonctionnelle ou qualitative** renvoie à la polyvalence des salariés.
- La **flexibilité des rémunérations** peut s'incarner dans l'association de la rémunération aux résultats de l'entreprise (prime d'intéressement) mais aussi dans le développement d'une individualisation des rémunérations (reliée aux résultats personnels par exemple).
- La **flexibilité des formes d'emploi**, renvoie, elle, à l'adaptation des statuts d'emploi.
- **La recomposition des tâches** en termes de variété (polyvalence, rotation des postes) et de contenu des tâches (enrichissement, implication des travailleurs à la définition des tâches) à effectuer pour les travailleurs.
- **Le management participatif** qui renvoie à une évolution des méthodes de management. Le management des entreprises renvoie à l'exercice du pouvoir de décision concernant les objectifs stratégiques et les moyens de les atteindre, parmi lesquels les modes d'organisation du travail. Le management participatif s'inspire des travaux du psychosociologue Kurt Lewin consacrés au leadership c'est-à-dire au mode d'exercice de l'autorité et à la dynamique des groupes et qui montrent que les méthodes non directives, favorisant la participation des salariés et leur responsabilisation, sont plus efficaces car elles favorisent la convergence des valeurs des membres du groupe et la coopération. C'est dans ce cadre que se sont développées les cercles de qualité, les groupes semi-autonomes, le fonctionnement par projet ou par mission qui permettent, par ailleurs, d'éviter les free rider.

Ces trois caractéristiques ont donné lieu à une diversité de modèles d'organisation du travail parmi lesquels le modèle **toyotiste** développé dans les années 1950 par l'ingénieur Tahichi Ohno au sein de l'entreprise Toyota et qui s'est développé en France à partir des années 1980. Cette organisation vise le « cinq zéro » : 0 stock, 0 délai, 0 défaut, 0 papier et 0 panne. Il repose sur plusieurs principes organisationnels :

- **La production juste à temps (JAT)** ou flux tendu sur la ligne de fabrication entre les segments de production afin de produire ce qu'on a déjà vendu. La standardisation de ce procédé se matérialise en 1953 par des fiches (kanban) indiquant le nombre de pièces à produire ou à livrer ;
- **L'autonomisation des équipements** : les robots remplacent les ouvriers spécialisés.
- **L'autonomie et la polyvalence accrues de l'ouvrier** : un ouvrier peut surveiller et conduire simultanément plusieurs machines tout en assurant la qualité des produits

Il faut cependant nuancer la rupture introduite par l'apparition des nouvelles formes d'organisation du travail. Pour Danièle Linhart²⁵, plus qu'une rupture avec la logique taylorienne, on assiste à un **mélange des genres** où des innovations sont introduites dans une logique qui reste taylorienne. De nouvelles pratiques se développent comme le travail en juste-à-temps ou encore la polyvalence, mais elles font l'objet de processus de rationalisation et de standardisation qui les transforment en tâches extrêmement simplifiées et routinisées. Les principes n'ont guère changé, ils discriminent tâches de conception et d'organisation d'un côté et tâches d'exécution de l'autre. Pour Linhart, pour mobiliser les salariés au service de l'entreprise, on mise davantage sur la transformation des mentalités que sur la remise en cause de la division du travail et des formes de contrainte et de contrôle qui lui sont attachées. C'est notamment le cas dans le secteur des services (centres d'appels, restauration rapide, services d'entretien), en particulier dans le numérique (travailleurs du clic, micro-travail en ligne). Dans ces activités, la spécialisation des tâches, la prescription des tâches, la rationalisation, la cadence et les contrôles sont poussés à l'extrême même si, le plus souvent dans le secteur des services, cela requiert également une part d'engagement subjectif des travailleurs. Ces nouveaux principes peuvent ainsi se combiner avec ceux issus du taylorisme, ce qui pousse certains auteurs à parler de **néo ou de post-taylorisme**.

Les données de l'enquête « Relations professionnelles et Négociations d'entreprise » (REPONSE) mettent en évidence la **coexistence de quatre principaux types d'organisation du travail en France aujourd'hui** :

- **L'organisation taylorienne (ou taylorisme flexible)** qui réunirait encore ¼ des salariés et qui aurait intégré des contrôles de qualité et certains dispositifs de rotation des tâches dans leur fonctionnement.
- **La forme simple** qui concernerait moins de 15% des salariés qui se rapprocherait d'une organisation taylorienne « classique ».
- **L'organisation apprenante**, caractéristique de plus d'1/3 des salariés, au sein desquelles une large place est laissée à l'autonomie et la communication et l'apprentissage.
- **La lean production** (incarné par le toyotisme) qui concerne environ 20% des salariés et inclue la plupart des dimensions du post-taylorisme tout en limitant l'autonomie procédurale et avec un haut niveau de contrôle.

Selon la taille des entreprises et leur secteur, ces différents modèles sont inégalement présents. Les organisations simples concernent généralement des structures de petite taille contrairement au lean management. Les formes apprenantes sont principalement dans le secteur des services (finance, santé, services sociaux) alors que le lean management est plus présent dans l'industrie. Au total, il ne semble pas y avoir de « one best way » en matière d'organisation du travail.

B. L'évolution des relations collectives au travail

1. La lente institutionnalisation des acteurs collectifs

Jusqu'au début du XXème siècle, les conditions des travailleurs dans les usines étaient très difficiles notamment parce qu'ils étaient à la merci des patrons puisqu'il n'existait aucune régulation de l'Etat concernant le fonctionnement du marché du travail. **Progressivement, la relation salariale entre les travailleurs et les patrons va s'institutionnaliser**, c'est-à-dire qu'un ensemble de règles et de procédures vont se mettre en place pour l'encadrer, et a comme point de départ est le **contrat de travail** qui reconnaît la relation de subordination entre le salarié et l'employeur. Cette institutionnalisation a été notamment favorisée par la mobilisation des travailleurs organisés qui ont cherché à limiter l'arbitraire des employeurs en transformant les relations individuelles en relations collectives. Cette institutionnalisation progressive s'est traduite concrètement par :

- **La reconnaissance du droit de grève** : en 1864, la **loi Ollivier** abolit le délit de coalition mais ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que le droit de grève est officiellement reconnu dans la Constitution (alinéa 7 du préambule).
- **La reconnaissance du syndicalisme** : en 1884, la **loi Waldeck-Rousseau** abroge la loi Le Chapelier qui interdisait tout groupement professionnel. Les syndicats défendent les intérêts de leurs adhérents et sont en général porteurs d'un projet de société qui donne du sens à l'action des militants. Ils ont, en outre, un rôle majeur dans la régulation des conflits dans la mesure où ils canalisent les mécontentements en évitant les débordements des acteurs les plus virulents selon Pierre Rosanvallon²⁶.
- **Le développement des instances de représentations du personnel dans l'entreprise** : suite aux grèves de 1936, les salariés obtiennent pour la première fois le droit d'élire leurs représentants dans l'entreprise (aujourd'hui appelés les **délégués du personnel**) ; suite au mouvement de mai 68, les **délégués syndicaux** sont autorisés dans l'entreprise ; en 1982, la gauche vote les lois Auroux qui étendent le droit d'expression des syndicats pendant le temps de travail et instituent la création des CHSCT (comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail, depuis 2020 CSE – comité social et économique).
- **Le développement de procédures de négociations collectives** : à partir de 1919, sont instaurées les **conventions collectives** c'est-à-dire des accords entre représentants des salariés et employeurs portant sur l'ensemble du droit du travail (contrat de travail, hygiène, congés, salaires, classification, licenciement...) et ayant pour objectif d'en améliorer certains aspects par rapport à la loi en vigueur (le Code du travail). La convention collective peut être conclue à un niveau géographique (national, régional, départemental) ou professionnel (interprofessionnel, branche, entreprise). Représentants des salariés et des employeurs apparaissent donc comme des **partenaires sociaux**. En 1982, sont instaurées les NAO (négociations annuelles obligatoires) dans les entreprises comptant au moins un délégué syndical. Depuis la loi Travail de 2017, certains accords d'entreprise priment sur les conventions collectives (horaires de travail, complémentaires santé, etc.).

2. Un paysage syndical variable selon les pays

Les syndicats sont devenus des acteurs collectifs majeurs dans la sphère professionnelle, ils sont en charge des négociations collectives avec les organes patronaux et les pouvoirs publics. Cependant, même si les syndicats sont organisés selon des principes semblables, il existe des combinaisons très différentes selon les pays.

Les syndicalismes anglais et nord-américain sont surtout des syndicalismes de contrôle.

- En Grande-Bretagne, le syndicalisme a débuté au milieu du XIXe siècle, mais il se développe surtout à la fin siècle : 1,1 million d'adhérents en 1876, 2,2 millions en 1900 et 4,1 millions en 1913. Le TUC (Trade Union Congress) est un syndicat puissant qui contribue à la création du Labour (parti travailliste) et qui, jusqu'à la fin des années 1960, dispose d'un monopole de représentation de la classe ouvrière et d'un pouvoir de contrôle important sur les entreprises. Dans les années 1960, le TUC regroupe environ 10 millions d'adhérents.
- Aux Etats-Unis, le développement syndical est d'abord chaotique et se réalise au gré des conflits et des répressions. L'American Federation of Labor prend une importance grandissante : 100 000 adhérents en 1886, 250 000 en 1892 et 2 millions en 1912. A partir de la fin de l'entre-deux-guerres, le syndicalisme prend un statut particulier. Dans de nombreuses entreprises, la syndicalisation est obligatoire et le syndicat collabore avec la direction ; c'est un syndicat de contrôle qui intervient rarement et qui est peu revendicatif, mais les conflits sont d'autant plus durs qu'ils sont rares.

Le syndicalisme allemand est avant tout un syndicalisme de cogestion. Il s'est fortement développé à la fin du XIXe siècle : 300 000 syndiqués en 1890, 680 000 en 1900 et 2,5 millions en 1913. Les principes de base du syndicalisme allemand sont l'indépendance vis-à-vis des partis, la modération des revendications et la recherche du consensus. Dans les années 1960, le syndicalisme allemand est très puissant avec un taux de syndicalisation de près de 40%. La cogestion est parfois qualifiée de pierre angulaire du modèle allemand. Ce système vise à augmenter la participation des salariés dans la vie de l'entreprise. Plus spécifiquement, les salariés peuvent jouer un rôle de contrepoids à l'intérieur même du gouvernement des entreprises, en étant associés aux décisions stratégiques et en partageant de ce fait la responsabilité des choix opérés. Concrètement, les comités d'entreprises disposent d'un droit de veto sur de nombreuses décisions. Dans les entreprises de plus de 500 salariés, le conseil de surveillance est obligatoire, et dans celles de plus de 2000 salariés les sièges doivent être attribués pour moitié aux actionnaires et pour l'autre moitié aux représentants des salariés. Ce système explique en partie la faiblesse des contestations et des conflits Outre-Rhin.

Le syndicalisme français est surtout un syndicalisme d'opposition. Revenons sur quelques étapes de son histoire :

- La mise en place du syndicalisme français : c'est durant les vingt dernières années du XIXe siècle que les structures syndicales se mettent en place en France. Se créent d'abord deux formes d'organisations : les unions locales qui regroupent les salariés d'un même lieu et cela quelle que soit leur profession ; les fédérations professionnelles qui regroupent pour toute la France les salariés d'une même profession. En 1895, les fédérations professionnelles s'unissent dans la **CGT (Confédération générale du travail)** ; en 1902, les unions locales la rejoignent. En 1906, la CGT décrète par la charte d'Amiens le double objectif qui guide son action : l'amélioration des conditions de travail grâce aux luttes quotidiennes et le changement fondamental de la société grâce à la grève générale. Ainsi, le syndicalisme français affirme dès l'origine son caractère révolutionnaire et contestataire. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, la CGT prend une importance croissante.
- Le développement chaotique du syndicalisme durant l'entre-deux-guerres : après la fin de la Première Guerre mondiale, le syndicalisme français traverse une longue période de faiblesse et de division. Ainsi, en raison du refus du caractère révolutionnaire de la CGT, est créée en 1919 la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens), syndicat salarié inspiré par le catholicisme social. En 1921, la CGT se divise en deux syndicats : la CGTU (unitaire) proche des communistes et la CGT proche des socialistes. Durant une quinzaine d'années coexistent ces trois syndicats : le syndicalisme français, divisé, s'affaiblit. En 1936, le mouvement syndical sort de sa léthargie relative ; La CGT et la CGTU se réunissent dans la CGT et organisent les révoltes ouvrières qui obtiendront du Front populaire d'importantes avancées sociales. Les effectifs de la CGT passent de 1 million d'adhérents à 5 millions 6 mois plus tard. Le gouvernement de Vichy dissoudra les organisations syndicales.
- Jusqu'aux années 1970, division mais pouvoir syndical important : en 1945, la libération et la volonté de créer une nouvelle société suscitent une forte poussée syndicale : les adhésions approchent les 6 millions de personnes. Mais la période ouverte par la fin de la guerre est aussi une période de division et de diversification. C'est d'abord la création de **syndicats spécialisés** comme la FEN (Fédération de l'Education Nationale) en 1946 (qui scissionnera en

1993 et donnera naissance à la FEN et à la FSU) ou de la CGC (Confédération générale des cadres) en 1946 ; c'est surtout la nouvelle scission de la CGT en 1947 : certains militants s'opposent à la direction de tendance communiste et décident de créer la CGT-FO (Force ouvrière). En 1946, certains militants de la CFTC, refusant son caractère chrétien, décident de créer la CFDT (Confédération française démocratique du travail) qui cherchera peu à peu à devenir un syndicat proche du syndicalisme de gestion. **Le syndicalisme salarié est donc, à la fin des années 1960, composé de quatre centrales syndicales principales : la CGT, la CGT-FO, la CFDT et la CFTC.** Dans les années 1970, le taux de syndicalisation est un des plus bas des pays développés (environ 20%) mais le syndicalisme français est très puissant et les syndicats jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement de nombreuses institutions : les caisses primaires d'assurance maladie, l'UNEDIC, le conseil des prud'hommes... mais aussi au niveau des entreprises grâce aux délégués syndicaux, aux membres de comités d'entreprise... Par ailleurs, la capacité de mobilisation des syndicats est très forte.

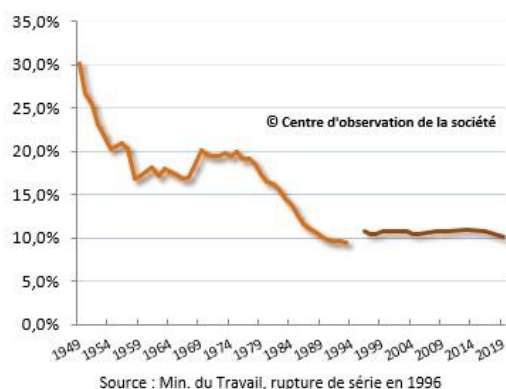
3. Une crise des acteurs collectifs ?

Depuis ces dernières années, deux grandes évolutions attesteraient d'une **crise des acteurs collectifs** :

- **La baisse du taux de syndicalisation** : Ces dernières années, la proportion de travailleurs affiliés à un syndicat a connu une forte baisse dans la plupart des pays industrialisés. Les diminutions les plus marquées ont été observées dans des pays où la syndicalisation était déjà faible, tels que la France et les États-Unis, ainsi que dans des bastions de forte densité syndicale comme la Grande-Bretagne. 10,1 %, c'était en 2019 le taux global de syndicalisation des salariés en France métropolitaine, public et privé confondus. C'est moitié moins qu'en 1975, et cette proportion stagnait depuis la fin des années 1980. La part des syndiqués est même tombée à 7,7 % chez les seuls salariés du privé.

Document 2

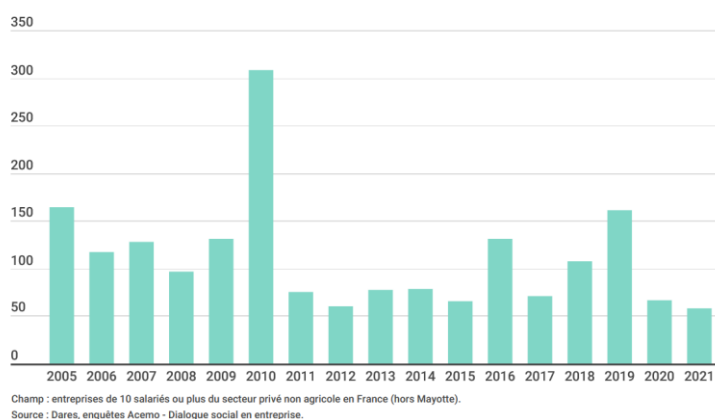
Evolution du taux de syndicalisation en France (%)



- **La diminution des grèves** mesurées par le nombre de JINT (journées individuelles non travaillées) pour fait de grève qui témoignerait d'une moindre conflictualité du travail. En 2021, ce nombre atteignait 58 jours pour 1000 salariés contre 164 en 200.

Document 3

Nombre de journées individuelles non travaillées pour fait de grève pour 1 000 salariés en emploi



On peut donner plusieurs explications à ces évolutions :

- **La crise de légitimité et d'efficacité des syndicats** : Les syndicats sont traversés par une crise de légitimité, leur posture défensive les fait apparaître comme porteurs d'intérêts corporatistes étroits, comme rétifs aux changements et aux réformes. Mais aussi par une crise d'efficacité, ils semblent impuissants à peser sur l'entreprise et ses décisions dans un contexte de mondialisation et de désindustrialisation.
- **Les évolutions structurelles des économies contemporaines** : la tertiarisation, la féminisation et la filialisation affectent le recrutement syndical : les services et l'agriculture recrutent traditionnellement moins de syndiqués que l'industrie, les employés se syndiquent moins que les ouvriers et les femmes se syndiquent moins que les hommes. De même, dans un contexte de montée du chômage et de la précarité, l'engagement syndical peut apparaître comme risqué pour les salariés souhaitant éviter le conflit avec leur employeur. En effet, la diminution de la quantité et de l'importance des conflits de travail, mesurée par le nombre de personnes ayant fait grève, confirme cet affaiblissement.

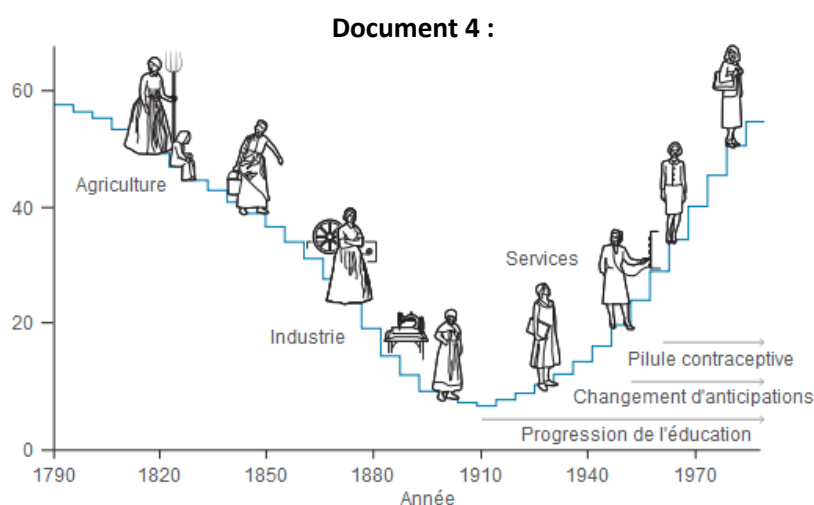
Pour autant, les analyses semblent témoigner davantage d'une **transformation de la conflictualité qu'un déclin de la conflictualité**. En effet, le conflit ne prend pas toujours la forme d'un arrêt de travail d'au moins 24 heures, moyen d'action collective coûteux pour les salariés (et même non rationnel selon l'analyse de Mancur Olson²⁷). Le conflit peut se manifester à travers une grève du zèle, le refus d'heures supplémentaires ou la mise en œuvre de pétitions. Il paraît dès lors difficile de conclure à une crise des acteurs collectifs puisque l'on a vu les formes alternatives de conflit progresser ces dernières années. Par ailleurs, le pouvoir syndical n'a pas disparu, les syndicats demeurent des acteurs incontournables dans les conflits, leur capacité de mobilisation pèse sur l'agenda des politiques publiques, ils interviennent dans la régulation des conflits et surtout ils jouent un rôle important voire croissant dans la négociation collective et le dialogue social. Ils participent à de multiples instances telles que les comités d'entreprise, les organismes de sécurité sociale, les conseils économiques et sociaux régionaux.

C. Deux exemples d'inégalités professionnelles

1. Les inégalités selon le sexe

Depuis la seconde moitié du XXe siècle, l'une des principales évolutions de la structure socioprofessionnelle provient de la **féminisation de l'emploi**. Aujourd'hui, plus de 75 % des femmes en âge de travailler sont actives, représentant près de **la moitié de la population active en France**.

Rappelons au passage que les travaux de la prix Nobel d'économie 2023, **Claudia Goldin**, ont remis en cause l'idée que les femmes sont entrées pour la première fois sur le marché du travail à cette période. Ses travaux mettent en évidence une courbe en U pour les Etats-Unis (mais aussi valable pour l'ensemble des pays développés).



© Johan Jarnestad/L'Académie Royale des Sciences de Suède. Traduit en français par Martin Anota

On peut distinguer trois périodes distinctes :

- De 1800 à 1910, le taux de participation des femmes diminue, passant de près de 60 % à 10 %. La transition d'une société agraire à une société industrielle, réduit la demande de main-d'œuvre féminine dans les fermes familiales. Les femmes se consacrent davantage aux tâches ménagères et à l'éducation des enfants, tandis que les hommes deviennent les principaux pourvoyeurs du foyer.
- De 1900 à 1960, le taux de participation des femmes augmente de 10 % à 30 %, mais essentiellement dans le secteur des services, avec des emplois peu rémunérateurs : infirmière, secrétaire...
- De 1960 à 1990, le taux de participation des femmes explose, passant de 30 % à 60 %. C'est la "*Révolution silencieuse*", et elles intègrent massivement des secteurs plus rémunérateurs.

Pour autant, il existe une **ségrégation professionnelle selon le sexe**.

- **Une ségrégation professionnelle horizontale** c'est-à-dire la concentration des femmes (respectivement des hommes) dans certaines professions. Par exemple, le tertiaire attire huit femmes sur dix et six hommes sur dix. Au sein de ce secteur, on observe une bipolarisation de l'emploi féminin entre, d'une part, les branches privées (banques, assurance, distribution), le secteur public ou parapublic et, d'autre part, les services de proximité, aux personnes. La progression de l'activité féminine a principalement eu lieu dans les emplois déjà féminisés et dans un spectre d'emplois limité. La diversité des professions où les hommes sont présents est dix fois plus étendue que celle des professions où les femmes sont présentes. Près de la moitié des travailleuses se concentrent même dans une vingtaine de professions, telles que l'enseignement, la santé, le secrétariat et la vente. Même lorsqu'ils exercent un métier semblable, hommes et femmes n'exercent pas les mêmes spécialités, les mêmes fonctions et n'accomplissent pas la même carrière. Dans le domaine judiciaire, on constate une surreprésentation des femmes parmi les juges de la jeunesse, mais elles sont en minorité parmi les juges d'instruction, au sein du parquet et parmi les universitaires enseignant le droit.
- **Une ségrégation professionnelle verticale** c'est-à-dire la sous-représentation des femmes aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie professionnelle. Plus on gravit l'échelle de la hiérarchie en termes de prestige et de pouvoir, plus les femmes sont rares. Les perspectives de carrière semblent entravées par des barrières invisibles, souvent désignées sous le terme de « plafond de verre ». Seules les femmes les plus diplômées parviennent à accéder à des postes de haut niveau. Leur avancement reste limité malgré la féminisation massive dans les domaines d'exécution. On observe ainsi une domination masculine dans la monopolisation du pouvoir au sommet des grandes entreprises et des administrations publiques.

Par ailleurs, il existe des **inégalités salariales encore importantes selon le sexe**. Selon l'INSEE, en France, en 2022, le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 23,5 % à celui des hommes dans le secteur privé. Plusieurs phénomènes expliquent cet écart :

- **Le moindre volume de travail annuel des femmes** qui sont moins souvent en emploi au cours de l'année et plus souvent à temps partiel (ce qui peut résulter d'un choix – socialement construit – ou être subi, ce que l'on appelle le sous-emploi). Cependant, à temps de travail identique, le salaire moyen des femmes est inférieur de 14,9 % à celui des hommes (c'était 10 points de plus en 1995).
- **La ségrégation horizontale et verticale des professions** : les femmes n'occupent pas le même type d'emploi et ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les hommes et accèdent moins aux postes les plus rémunérateurs. C'est le principal facteur des inégalités salariales hommes-femmes. Toutefois, à poste comparable, c'est-à-dire à même profession exercée pour le même employeur, l'écart de salaire en équivalent temps plein reste à 4,0 %.
- **La discrimination** qui consiste à accorder un traitement défavorable aux femmes en raison de leur sexe ce qui est illégal. Néanmoins, cela est difficile à démontrer. La mesure de ces pratiques discriminatoires est donc indirectement liée à ce que l'on n'arrive pas à attribuer aux autres facteurs.

2. Les inégalités selon le statut d'emploi

Dans la plupart des pays industrialisés, la population active, qui comprend les personnes occupées et les demandeurs d'emploi, est composée en grande majorité de salariés (entre 80 % et 90 %). **La salarisation de la population active** est également l'une des grandes évolutions de la structure socioprofessionnelle au cours du XXe siècle.

Historiquement, **Robert Castel**²⁸ souligne dès l'avant-propos de son ouvrage que « le salariat, qui occupe aujourd'hui une grande majorité des actifs, et auquel se rattachent la plupart des protections contre les risques sociaux, a longtemps été une des situations parmi les plus incertaines, et aussi les plus indignes et les plus misérables ». Dans les sociétés préindustrielles, la figure du marginal, du désaffilié, était le vagabond. L'abolition des corporations permet l'émergence du salarié, un travailleur libre relié à l'employeur par un contrat de travail, assimilé à un contrat de louage de service. Mais être ou tomber dans le salariat signifie vivre « au jour la journée » et s'exposer à l'emprise du besoin. La « question sociale » désigne alors au XIXe siècle la prise de conscience des conditions d'existence des populations à la fois agents et victimes de la révolution industrielle et l'inquiétude quant à la capacité à assurer la cohésion sociale. La conquête des droits sociaux a permis le passage du simple contrat de travail au statut salarial. L'assurance collective apportée par les droits sociaux permet d'être protégé même sans disposer d'un patrimoine personnel : la propriété sociale protège contre les grands risques sociaux tels que la maladie, les accidents du travail, la vieillesse impécunieuse. Le cotisant devient un ayant-droit dans un cadre institutionnel novateur qui associe mobilité et sécurité : telle est la logique de la Sécurité sociale à partir de 1945 en France. Avec la progression des droits sociaux et le développement de l'Etat-providence, le statut salarial devient valorisé et attractif, la « matrice de base de la **société salariale** moderne » selon R. Castel.

Néanmoins, au sein du salariat, **plusieurs statuts coexistent**. On peut distinguer prioritairement :

- **L'emploi stable** qui recouvre les salariés travaillant en CDI (contrat à durée indéterminée)
- **L'emploi précaire** qui recouvre les salariés travaillant en CDD (contrat à durée déterminée), en intérim et d'autres formes particulières d'emplois.

Selon l'enquête Emploi de l'Insee, en 2021, les emplois en contrat à durée déterminée (CDD) ou en intérim représentent 9,8 % de l'emploi total (7,7 % pour les CDD et 2,0 % pour l'intérim) contre 3,6 % en 1982. De plus, la dynamique du marché du travail conduit à multiplier les embauches en CDD. En 2019, 87 % des embauches (CDD et CDI confondus) se font en CDD. L'augmentation du nombre de contrats à durée déterminée (CDD) est également due à la réduction de leur durée moyenne, ce qui entraîne une augmentation du nombre de CDD successifs pour un volume de travail donné. Ainsi, en 2017, la proportion des contrats très courts parmi les CDD, d'une durée inférieure à un mois, s'élevait à 83 %, contre 57 % en 1998. Les employés et les professions intermédiaires du tertiaire ont la plus forte probabilité de signer un contrat très court, tandis que les cadres obtiennent plus fréquemment des CDI que les autres catégories professionnelles. L'industrie et la construction ont davantage recours à l'intérim qu'aux CDD pour leurs embauches en contrat temporaire.

Le développement de ces nouveaux statuts d'emplois depuis les années 1980, notamment sous l'effet des politiques de flexibilisation du marché du travail afin de lutter contre le chômage, est à l'origine d'inégalités en menant à une « **dualisation du marché du travail** ». En effet, les travaux de Peter Doeringer et Michael Piore²⁹ proposent de distinguer deux marchés du travail :

- **un marché primaire**, avec des emplois plus qualifiés, mieux rémunérés, plus stables et protégés ;
- **un marché secondaire**, avec des personnels plus précaires, moins qualifiés et davantage soumis aux aléas de la demande.

Au-delà, cela interroge le **rôle du travail comme instance d'intégration sociale**. Pour Émile Durkheim³⁰, dans les sociétés modernes, c'est la division sociale du travail qui assure la solidarité en créant des liens organiques entre les individus et en leur conférant une place et un rôle déterminés dans la société. **Le travail est donc le « grand intégrateur »**. En effet, le travail donne aux individus un revenu, un statut social, des droits liés à la mise en place de la « société salariale » selon la formule de Robert Castel, mais aussi un sentiment d'utilité, toutes choses essentielles à la définition de leur identité individuelle et sociale.

Serge Paugam³¹ étudie les différentes formes d'intégration selon la situation de l'emploi et la satisfaction ressentie par le travailleur. Il établit ainsi quatre formes d'intégration :

- **L'intégration assurée** conjugue satisfaction dans le travail et stabilité de l'emploi.
- **L'intégration laborieuse** se distingue par une stabilité d'emploi pratiquement garantie, mais elle est également marquée par des formes accrues de souffrance au travail qui entravent l'épanouissement des salariés concernés.
- **L'intégration incertaine** se définit par un emploi menacé mais des conditions de travail à peu près satisfaisantes ; les salariés sont fiers de ce qu'ils font.

- **L'intégration disqualifiante** associe insatisfaction au travail et insécurité d'emploi. Les salariés concernés tendent à se replier sur eux et leur vie familiale en est affectée. La combinaison d'un emploi menacé et d'un travail pénible ou mal vécu a des conséquences perturbatrices à la fois sur la vie économique, sociale et personnelle.

La part d'intégrations incertaines et disqualifiantes tend à s'accroître.

Enfin, malgré la salarisation, on observe depuis les années 2000 une **augmentation de la part des indépendants** dans l'emploi total alors que celle-ci n'avait cessé de baisser depuis les années 1950. En 2018, la France compte désormais 11,4 % d'indépendants mais parmi ces derniers 63 % n'emploient pas de salariés. Les secteurs les plus concernés sont le conseil, la communication, l'informatique ou encore les services à la personne. Cet essor a été encouragé par l'État qui a créé le **statut d'autoentrepreneur** en 2009 et s'explique également par « **l'ubérisation** » de nombreuses activités. À la suite de la société Uber en 2009, se sont multipliées les plateformes en ligne qui mettent en relation des particuliers ou des travailleurs indépendants avec des clients potentiels. Cette « ubérisation » a néanmoins tendance à se transformer en un retour au « travail à la tâche » et se solde généralement par une **précarité accrue**. En effet, les revenus sont irréguliers et les protections offertes par le statut de salarié (couverture sociale ou maladie) sont absentes. **La frontière entre travail non-salarié et travail salarié peut être floue**, les indépendants qui sont mis en relation par ces plateformes restent dans les faits très « dépendants » de ces dernières. Selon l'Insee, en 2017, un travailleur indépendant sur cinq dépend économiquement d'une autre entité et 4 % d'entre eux dépendent d'une plateforme. En moyenne, ils travaillent moins que les autres et sont bien plus nombreux à souhaiter travailler davantage. Un travailleur indépendant sur cinq se déclare inscrit à Pôle emploi.

II. QUELS SONT LES PRINCIPAUX APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS ?

La sociologie des organisations est une sociologie dont l'objet porte sur les organisations ie les diverses entités regroupant des individus en vue d'atteindre certains objectifs (entreprise, administration, hôpital, syndicat, organisation religieuse, etc.). Néanmoins, une grande part de la sociologie des organisations s'est concentrée sur les organisations productives à savoir principalement les entreprises et les administrations. Si les premières études se sont concentrées sur la thématique de l'efficacité des organisations, les approches se sont ensuite élargies à partir des années 1950. La sociologie des organisations permet ainsi de rendre compte plus largement des questions de hiérarchie, d'autorité, de contrôle, de coordination et de culture d'entreprise. La sociologie des organisations est née de l'analyse du fonctionnement des bureaucraties (A) avant de s'élargir à l'analyse du comportement des agents et de la prise de décision réelle au sein des organisations (B) et s'est également renouvelée autour des thématiques de la culture et de l'identité (C).

A. Le modèle bureaucratique et ses dysfonctionnements

1. Le modèle wébérien de la bureaucratie

Max Weber³² souligne que les sociétés modernes occidentales se distinguent par un processus de rationalisation des activités économiques et sociales. Il analyse les deux versants de la rationalisation des sociétés.

- **Le premier versant est fondé sur l'analyse des motifs d'action.** Weber dresse une typologie d'idéaux-types d'action qui englobe toutes les activités sociales :
 - **L'action rationnelle en finalité** (rationnelle par rapport à un but) a lieu quand l'individu « oriente son activité d'après les fins, moyens et conséquences subsidiaires et qui confronte en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles entre elles. »
 - **L'action rationnelle en valeur** a lieu quand l'individu « agit d'une manière purement rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service qu'il est de sa conviction portant sur ce qui lui apparaît comme commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les directives religieuses, la piété ou la grandeur d'une « cause », quelle qu'en soit la nature. »
 - **L'action affective** est un acte dont l'auteur est dominé par la passion et par ses émotions, qui par définition est irréfléchi au sens où aucune stratégie n'est suivie.
 - **L'action traditionnelle** est « une manière morne de réagir à des excitations habituelles qui s'obstine dans la direction d'une attitude acquise autrefois », elle est guidée par les coutumes.

Pour Weber, l'action rationnelle en finalité tend à remplacer les trois autres motifs d'action (qui ne disparaissent pas pour autant) dans les sociétés modernes.

- **Le deuxième versant est fondé sur l'analyse des formes de domination.** Weber dresse une typologie des idéaux-types de domination qui englobe toutes les sources légitimes de pouvoir :
 - **La domination charismatique** « repose sur la soumission extraordinaire, au caractère sacré, à la vertu héroïque, ou au à la vertu exemplaire d'une personne » qui est donc considéré « naturellement » comme le chef.
 - **La domination traditionnelle** « repose sur la croyance en la sainteté des traditions (...) à la légitimité de ceux qui exercent une autorité par ces moyens ». Le détenteur du pouvoir est désigné par la tradition.
 - **La domination légale rationnelle** repose « sur la croyance en la légalité de règlements », c'est la domination par la règle et par la loi. Les ordres sont impersonnels, donnés par ceux qui occupent une position hiérarchique dont la fonction est de donner ces ordres.

Pour Weber, la domination légale rationnelle tend à s'imposer progressivement ce qui est étroitement lié au capitalisme moderne qui affaiblit les sociétés traditionnelles et systématise l'usage des règles du droit.

Cette analyse le conduit à étudier la bureaucratie qui accompagne la naissance de l'Etat moderne et représente le type pur de la domination légale rationnelle. Selon lui, **la bureaucratie est la forme d'organisation la plus juste et la plus efficace.** Trois éléments caractérisent son idéal-type :

- La substitution de **fonctionnaires salariés, recrutés sur la base d'un concours** sanctionnant une connaissance acquise par une formation spécialisée, aux anciens notables.
- **La hiérarchie des fonctions** : le processus de décision est centralisé, éloignant les décideurs de ceux qui seront affectés par leurs décisions. La décision est ensuite répercutée jusqu'au niveau adéquat, traversant l'ensemble des « services subalternes ». En cas de problème, le fonctionnaire d'un grade donné peut faire appel à l'arbitrage de l'instance supérieure, c'est-à-dire de son supérieur hiérarchique. La hiérarchie implique également la possibilité de contrôler le travail d'un subordonné.
- **La neutralité** : le fonctionnaire ne cherche pas à juger mais à appliquer un ensemble de règles édictées sur des principes légaux. L'exécutant est d'ailleurs anonyme et le système de règles impersonnel.

Ces trois caractéristiques constitutives des organisations bureaucratiques accompagnant le développement de l'Etat moderne peuvent également être appliquées hors du secteur public. Les entreprises privées peuvent être analysées à l'aune de cet idéal-type. Pour Weber, **une organisation respectant ces principes de fonctionnement est efficace** car ils permettent de repousser l'arbitraire de la tradition, du charisme ou des statuts. Pour Weber, Sa diffusion est ainsi inévitable face aux besoins d'organisation. Il n'a, en revanche, pas étudié le fonctionnement concret d'une organisation.

2. Les dysfonctionnements des formes bureaucratiques

Il faut attendre les années 1940 et les travaux du sociologue américain **Robert Merton**³³ pour trouver une étude empirique sur les organisations bureaucratiques. Merton constate que plus une organisation se rapproche de l'idéal-type wébérien dans son fonctionnement, plus elle connaît de dysfonctionnements. Le fonctionnement bureaucratique est responsable de l'émergence d'une « personnalité bureaucratique » chez les salariés travaillant au sein de ces structures caractérisées par de nombreuses règles. La principale tâche de ces employés n'est plus de répondre aux demandes des clients, mais de naviguer au sein de règles complexes. Ainsi, les procédures cessent d'être des repères pour devenir des absolus que l'on ne respecte plus dans l'esprit mais à la lettre. **Les salariés finissent alors par devenir ritualistes, rigides et incapables d'adaptation** : les moyens (l'application des procédures) deviennent la fin ce qui est source d'inefficacité.

Un autre exemple est issu des travaux de Peter Blau³⁴. Il montre que les fonctionnaires chargés du contrôle de l'application des lois fédérales par les entreprises parviennent davantage à remplir leur mission lorsqu'ils ne respectent pas les règles prescrites. En l'occurrence, les fonctionnaires n'ont pas le droit de demander conseil à leurs collègues pour les dossiers en cours (excepté à leur supérieur hiérarchique). Or, Blau montre que **les comportements informels de coopération entre collègues ont tendance à être plus efficaces que les comportements prescrits.**

B. Le comportement des agents et la prise de décision au sein des organisations

1. Rationalité limitée et routines organisationnelles

L'étude du fonctionnement des organisations a été renouvelée par les travaux du psychosociologue James March et de l'économiste Herbert Simon³⁵, qui cherchent à analyser **le processus de décision des individus au sein des organisations**. Leur ouvrage met en évidence trois conceptions des comportements humains présentes dans les différentes théories étudiées.

- La première conception considère les membres des organisations comme des instruments passifs, simples exécutants d'ordres et de directives qui ne viennent pas d'eux, incapables d'initiatives individuelles. Les travaux de Taylor et du mouvement d'organisation scientifique du travail (OST) incarnent parfaitement cette conception qui ne laisse pas de place à l'idée de choix individuel.
- La deuxième perspective met en évidence le fait que les individus apportent leurs propres attitudes et systèmes de valeurs au sein des organisations, qui peuvent ne pas être alignés sur les objectifs poursuivis par l'organisation. Il faut donc tenir compte des motivations et des interactions sociales entre les individus au sein de l'organisation. C'est notamment ce que cherche à faire l'École des Relations humaines en s'intéressant aux problèmes de satisfaction au travail et aux dynamiques de groupes. Bien que cette série de propositions contribue de manière significative à la compréhension du fonctionnement des organisations, March et Simon estiment qu'elle est insuffisante. En effet, elle néglige la capacité des individus à agir et à prendre des décisions pour modifier leur environnement de travail.
- La troisième conception, adoptée par les deux auteurs, considère que le but premier des membres d'une organisation est de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Elle s'intéresse aux modes de raisonnement et d'analyse mobilisés par les individus dans ces situations. **Ce processus de décision repose sur une nouvelle conception de la rationalité** qui s'écarte de celle de l'homo-*economicus* postulée par l'économie néo-classique. March et Simon utilisent le concept de rationalité limitée pour démontrer les difficultés du choix humain. Dans les faits, les individus ne possèdent pas les capacités de traitement de l'information suffisantes et se contentent donc de la première solution satisfaisante par rapport à leur univers de perception. March et Simon ne considèrent pas que les individus ont des comportements irrationnels, les choix opérés sont simplement soumis à des contraintes cognitives. **Les membres des organisations dégagent ainsi des routines organisationnelles pour mieux faire face aux imprévus.**

2. L'analyse stratégique : pouvoir, stratégie et système

L'essor tardif de la sociologie des organisations en France est à mettre au crédit de Michel Crozier³⁶ qui fonde au début des années 1960, le Centre de sociologie des organisations (CSO) et contribue à traduire les auteurs américains cités précédemment. Il cherche à explorer les sources et les conditions de développement du phénomène bureaucratique en étudiant empiriquement le fonctionnement des **ateliers de production de la société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes (SEITA)**. Les ateliers de la SEITA sont composés de trois groupes de personnels distincts : des chefs d'atelier, des ouvrières de production peu qualifiées et des ouvriers d'entretien relativement qualifiés. Il est à noter que ces derniers ne relèvent pas de la hiérarchie des chefs d'atelier. L'organisation du travail est extrêmement rationalisée et spécialisée, les trois catégories de personnel sont séparées autant dans leurs tâches très spécifiques que dans leurs carrières. Des règles impersonnelles s'efforcent de résoudre à l'avance les problèmes qui pourraient se poser, ce qui n'incite ni à la coopération ni à la négociation. Crozier donne l'exemple du règlement d'ancienneté qui codifie la répartition des postes entre ouvrières de production. Lorsqu'un poste est vacant du fait d'un départ ou d'une absence, celui-ci doit revenir à l'ouvrière ayant le plus d'ancienneté parmi les volontaires ou à la moins ancienne si aucune n'est volontaire.

L'observation du fonctionnement ordinaire de cette organisation atteste de **l'impuissance de ces règles et de l'existence de relations de pouvoir en particulier lors des pannes**. Lorsqu'elles surviennent, les pannes illustrent les relations de dépendance des ouvrières de production et des chefs d'atelier par rapport aux ouvriers d'entretien qui sont les seuls à détenir la compétence technique permettant de résoudre ces problèmes. Les règles en vigueur renforcent cette dépendance en prévoyant que si la panne se prolonge au-delà d'une certaine durée, les ouvrières seront réaffectées à des tâches de manutention moins bien rémunérées. Les ouvriers d'entretien disposent dès lors

d'un pouvoir non négligeable qui vient court-circuiter les relations hiérarchiques habituelles, ils maîtrisent les **zones d'incertitude, les zones laissées libres par l'incapacité des règles à tout prévoir.**

L'existence de règles impersonnelles engendre un « cercle vicieux bureaucratique ». Malgré les règles en place, il reste toujours des zones d'incertitude qui ne peuvent être entièrement anticipées. Par conséquent, les membres de l'organisation s'efforcent de contrôler ces zones afin de renforcer leur pouvoir. Lorsqu'ils y parviennent, ces nouvelles relations engendrent des frustrations chez ceux qui les subissent ; ils cherchent donc à faire adopter de nouvelles règles impersonnelles qui créent de nouvelles sources d'incertitude.

Cette étude constitue le point de départ de l'analyse stratégique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg³⁷. Leur ouvrage façonne les piliers conceptuels de l'analyse stratégique (stratégie, pouvoir, système). Dans cette approche, les acteurs agissent sans avoir des objectifs clairs et des projets nécessairement cohérents, ils saisissent des **opportunités définies par un contexte donné et par le comportement des autres acteurs.** Ainsi l'agressivité des ouvriers d'entretien de la SEITA envers les chefs d'atelier peut être analysée comme une stratégie visant à maintenir les chefs d'atelier dans un état d'infériorité pour conserver une influence sur eux. **Le pouvoir n'est pas un attribut mais bien une relation déséquilibrée entre deux acteurs, qui permet de réaliser des objectifs donnés.** Il a quatre sources principales : la compétence (c'est le cas des ouvriers d'entretien de la SEITA), la maîtrise des relations avec l'environnement, la maîtrise de l'information et la maîtrise de l'ensemble des règles organisationnelles. Enfin, le concept de système cherche à penser les caractéristiques du jeu et la complexité des relations qui s'y jouent. Ce système est mouvant, il détermine le comportement des acteurs mais peut également être modifié par ces derniers. Les auteurs parlent de « système d'action concret ».

C. L'entreprise comme espace culturel et identitaire

1. L'entreprise comme reflet d'une culture nationale

Dans cette approche, les entreprises sont caractérisées par un ensemble de valeurs, de pratiques et de coutumes qui leur sont propres. Philippe d'Iribarne³⁸ s'intéresse à l'insertion de l'entreprise dans son milieu et à la manière dont ce dernier structure les stratégies et les représentations des individus. Son hypothèse est que **les « traditions » d'un pays dirigent la vie des entreprises.** Pour le prouver, d'Iribarne compare l'organisation de trois usines de production d'aluminium appartenant à un même groupe industriel dont les sites de production sont situés aux États-Unis, aux Pays-Bas et en France. Il établit que les modes de coopération et de conflit, les rapports hiérarchiques, les modalités de reconnaissance des statuts et des qualifications sont le reflet de systèmes de valeurs, d'une culture nationale, propres à chaque pays, qui sont le résultat d'événements historiques majeurs.

Document 5 :

Lieu de production	Logique en vigueur	Définition	Origine
États-Unis	Logique du contrat	Culture de l'échange marchand, libre et équitable. Chaque maillon de la chaîne doit remplir ses objectifs.	Héritage de la révolution américaine : les fondateurs de l'union voulaient une libre association des citoyens. Le contrat est un engagement.
Pays-Bas	Logique du consensus	Chacun a une place définie, des responsabilités, un pouvoir décisionnel dans l'organisation. La ligne hiérarchique a des attributions précises. Culture de l'écoute et de la négociation.	Les Pays-Bas ont été constitués comme nation par un accord entre provinces en 1579 (Union d'Utrecht). Le mélange d'indépendance et d'esprit de compromis se retrouve dans le fonctionnement des institutions politiques du pays.
France	Logique de l'honneur	Clivages entre ouvriers, contre-maîtres et ingénieurs, la place dans la hiérarchie est assez rigide. Chacun doit faire preuve d'un « devoir de modération » pour se conformer aux droits et aux obligations qui découlent de sa position.	Héritage de la société d'ordres de l'Ancien Régime. Chacun possédait un rang qu'il souhaitait maintenir.

D'Iribarne en déduit les règles d'une bonne gestion d'entreprise : les dirigeants n'ont pas d'autres choix que de prendre en compte les spécificités des cultures nationales pour être performants. Cette approche qui a longtemps été pensée comme un outil de gouvernance des entreprises selon leurs particularismes nationaux, a été vivement critiquée. En effet, elle présente **deux grandes limites**.

- Il apparaît difficile de généraliser des résultats d'une monographie qui ne porte que sur trois usines.
- Surtout, il existe un risque d'essentialisation des cultures nationales à partir d'observations des liens sociaux limités à l'entreprise et non à la société dans son ensemble.

2. L'entreprise comme lieu de production d'une culture et d'une identité

De nombreux sociologues ont mis en évidence l'existence de sociabilités collectives, de communautés professionnelles structurées autour de **sous-cultures spécifiques**. L'étude menée par Georges Ribeill³⁹ est à ce titre emblématique. Il montre qu'au sein de la SNCF s'est constitué un véritable corps professionnel fait de solidarités entre agents de l'exploitation et de l'entretien des voies confrontés aux problèmes de la sécurité et de la régularité des trains. L'identité collective est renforcée par le mode de recrutement particulier (la SNCF favorise le recrutement familial), par les filières de promotion internes, par le travail en équipes et par des politiques de logement (qui ont tendance à regrouper les salariés entre eux).

Renaud Sainsaulieu⁴⁰ considère par ailleurs que ce sont **les interactions sociales et l'accès au pouvoir de l'individu qui construisent son identité au travail**. Dans une perspective crozérienne, il établit quatre idéaux-type de l'identité au travail selon le pouvoir dont les individus disposent :

Document 6 :

Idéal-type de l'identité au travail	Caractéristiques	Travailleurs concernés
Identité fusionnelle	L'individu est largement submergé par le groupe. Les liens entre pairs sont prédominants et le groupe est structuré autour d'un métier et de compétences qui nécessitent un fort investissement. Ce groupe peut souvent entrer en conflit avec la hiérarchie, car il possède ses propres normes et valeurs. L'individu construit une identité collective grâce à la solidarité conformiste envers le collectif de travail et à son allégeance à l'autorité hiérarchique directe.	Employés de bureau et ouvriers spécialisés
Identité de retrait	L'identité ne se construit pas dans le travail, mais en dehors, car les principaux investissements de l'individu se trouvent ailleurs.	Ouvriers immigrés ou travailleurs intérimaires.
Identité de négociation	L'individualité y est forte. Les groupes se forment dans un but précis et se dissolvent une fois cet objectif atteint.	Travailleurs hautement qualifiés, difficilement remplaçables.
Identité affinitaire	Les relations sont limitées en nombre et se concentrent sur des affinités particulières avec certains collègues. L'implication dans le métier est forte et les individus adhèrent à la culture interne afin d'adopter des stratégies individuelles visant à favoriser leur progression de carrière.	Travailleurs assez qualifiés dont la carrière est marquée par une volonté d'ascension sociale.

REFERENCES

- ¹ François Perroux, *Le capitalisme* (1948).
- ² Ronald Coase, « The Nature of the Firm », *Economica* (1937)
- ³ Oliver Williamson, « Transaction Cost Economics : the Governance of contractual relations », *The Journal of Law and Economics* (1979)
- ⁴ Armen A. Alchian et Harold Demsetz, « Production, Information Costs, and Economic Organization », *The American Economic Review* (1972)
- ⁵ Michael Jensen et William Meckling, « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure », *Journal of Financial Economics* (1976)
- ⁶ Richard M. Cyert et James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (1963)
- ⁷ Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (1959)
- ⁸ Richard Nelson et Sydney Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982)
- ⁹ Michel Offerlé (dir.), *Patrons en France* (2017)
- ¹⁰ Joseph A. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique* (1911)
- ¹¹ Joseph A. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942)
- ¹² Jean-Baptiste Say, *Traité d'économie politique* (1803)
- ¹³ Frank Knight, *Risk, Uncertainty and Profit* (1924)
- ¹⁴ Patrick Verley, *La révolution industrielle* (1997)
- ¹⁵ Ernst Friedrich Schumacher, *Small is beautiful. Economics as if people mattered* (1973)
- ¹⁶ Thomas Philippon, *The Great Reversal* (2019)
- ¹⁷ Alfred Chandler, *La main invisible des managers* (1977)
- ¹⁸ Masahiko Aoki, « Toward an economic model of the Japanese firm », *Journal of Economic Literature* (1990)
- ¹⁹ Olivier Bouba-Olga, *Les nouvelles géographies du capitalisme* (2007)
- ²⁰ Adolf Bearl et Gardiner Means, *The modern corporation and private property* (1932)
- ²¹ William Baumol, *Business behaviour, value and growth* (1959)
- ²² John Kenneth Galbraith, *Le nouvel État industriel* (1967)
- ²³ Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business is to increase its profits », *The New-York Times* (1970)
- ²⁴ Frédéric Winslow Taylor, *Shop management* (1903)
- ²⁵ Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail* (2015)
- ²⁶ Pierre Rosanvallon, *Question syndicale* (1988)
- ²⁷ Mancur Olson, *La logique de l'action collective* (1965)
- ²⁸ Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale* (1995)
- ²⁹ Peter Doeringer et Michael Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* (1971)
- ³⁰ Émile Durkheim, *De la division du travail social* (1893)
- ³¹ Serge Paugam, *Le salarié de la précarité* (2000)
- ³² Max Weber, *Economie et société* (1922)
- ³³ Robert Merton, « Bureaucratic Structure and Personality » (1940)
- ³⁴ Peter Blau, *The Dynamics of Bureaucracy* (1955)
- ³⁵ James March et Herbert Simon, *Organizations* (1958)
- ³⁶ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique* (1964)
- ³⁷ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système* (1977)
- ³⁸ Philippe d'Iribarne, *La sociologie des entreprises* (1995)
- ³⁹ Georges Ribeill, *Les cheminots* (1984)
- ⁴⁰ Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail* (1977)