

Chapitre 12

Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

Pour les sociologues, l'entreprise est perçue comme un ensemble d'individus et de sous-groupes en interaction partageant certains objectifs et certaines règles.

Pour les économistes, la planification et la coopération, souvent dans un cadre hiérarchique permettent d'optimiser la production. L'accroissement de la taille de l'entreprise s'accompagne d'une complexification de l'organisation et d'une différenciation accrue des rôles.

La coopération est le mode normal de relation entre les acteurs de l'entreprise. Elle est obtenue par l'imposition des règles légales (code du travail) ou contractuelles. L'insatisfaction des salariés peut prendre la forme de conflits latents (absentéisme, moindre qualité du travail) ou ouverts (grèves, manifestations). Le conflit est néfaste pour l'entreprise, mais en même temps est porteur du changement social.

Dans de nombreux pays, la loi impose l'ouverture de négociations pour prévenir l'éclatement des conflits.

Si pour l'économiste, l'enjeu réside dans la compréhension des raisons de l'efficacité de la coordination hiérarchique, le sociologue privilégie la logique des acteurs. La question est de savoir pourquoi un individu accepte de se conformer à des règles qui lui sont imposées de l'extérieur et d'appréhender la réalité de ce conformisme.

Deux entreprises peuvent être organisées très différemment et opter pour une organisation où la hiérarchie est au centre de l'organisation de l'entreprise (on parle de hiérarchie verticale), et d'autres où la hiérarchie est moins présente.

Le niveau de coopération entre les salariés peut être variable, l'information peut plus ou moins bien circuler dans l'entreprise. Une entreprise est une organisation, mais que signifie une organisation ?

Une organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains objectifs. Toute organisation a des règles, des normes des valeurs. Elle met en place un ensemble de sanctions et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce qu'attend l'organisation des ses participants.

Une entreprise, un parti politique, un syndicat sont des organisations. Une organisation combine généralement les caractéristiques suivantes :

- un but. Pour un syndicat défendre les travailleurs ; pour une entreprise faire des profits.
- un ensemble de règles qui permettent la coordination de l'activité des membres de l'organisation en vue de réaliser le but fixé.
- une division des tâches

-
- un système d'autorité hiérarchisé qui assure le respect des règles.
 - un système d'information qui règle la communication, par contact direct ou par la voie hiérarchique.

Une organisation a un **organigramme** : c'est un schéma représentant l'organisation d'une entreprise, divisée souvent en plusieurs services ayant des tâches spécifiques, mais complémentaires. Par exemple, Direction du marketing (elle analyse le marché, crée le besoin, élabore l'offre future), Direction commerciale (elle est responsable des ventes, gère les prises de commandes), Direction financière (elle est responsable des équilibres financiers, détermine les prix de vente, calcule les prix de revient), Direction des ressources humaines (elle gère les compétences des employés de l'entreprise, détermine les besoins en main d'œuvre), Direction juridique ...

Le taylorisme et le fordisme (Taylor, 1856-1915 ET Ford, 1863-1947) ont développé des formes d'organisation du travail qui présentent 4 caractéristiques :

- Séparation radicale entre travail de conception et d'exécution.
- Parcellisation des tâches.
- Recours massif à une main d'œuvre peu qualifiée.
- Stimulation par un contrôle hiérarchique strict et des incitations uniquement financières.

L'O.S.T (organisation scientifique du travail) entraîne une double division du travail : **division verticale** (séparation entre décision et exécution, entre « cols blancs » et « cols bleus ») et **division horizontale** (parcellisation des tâches).

Le taylorisme dans les années 1970 connaît une crise sociale (remise en cause des conditions de travail) et une crise économique et technologique (des clients plus exigeants, donc une offre différente; introduction des nouvelles technologies). Ces crises incitent les entreprises à rechercher de nouvelles méthodes.

Taichi **Ohno** dès les années 1950 met en place le toyotisme ou ohnisme, nouveau système de production basé sur la production en flux tendus et la poursuite de la qualité totale. Le principe de base est le « juste à temps » (JAT) : il s'agit de fabriquer au fur et à mesure des commandes de façon à éviter les stocks (coûteux en gestion, en superficie et en risque d'obsolescence). Le toyotisme est souvent symbolisé par les cinq zéros : zéro stock, zéro panne, zéro défaut, zéro délai (pour passer d'un type de production à un autre, donc répondre plus rapidement à l'évolution de la demande), zéro papier.

Le modèle culturel japonais permet l'intégration des salariés dans un groupe (chacun est responsable de son travail devant ses collègues) et dans l'entreprise (Toyota forme ses futurs salariés dans ses écoles techniques, contribue à leur logement ...).

L'analyse économique moderne met l'accent sur de nouveaux types de coûts. Il s'agit par exemple des coûts de transaction. Ce sont les coûts liés à la nécessité de mettre en place une négociation : recherche de l'information pour connaître tous les prix, coûts de conclusion de nombreux contrats séparés...

Coûts de transaction : Ensemble des coûts liés à toutes transactions marchandes (recherche d'information, réalisation des contrats ...) mais qui ne sont pas compris dans le prix d'achat ou de vente du bien ou du service. L'existence de ces

coûts impose aux entreprises de faire des arbitrages entre faire soi-même ou faire faire (Hachette, Terminale).

La grande entreprise permet de diminuer les coûts de transaction, car elle se fonde sur des relations contractuelles plus durables.

La bureaucratie au sens sociologique est selon **Weber** la rationalisation de toutes les activités collectives, qui se traduit par la concentration des organisations et le développement de modalités de travail caractérisées par l'impersonnalité, la hiérarchie des grades et des fonctions ainsi qu'une exigence de contrôle renforcée.

Weber appréhende la bureaucratie comme un modèle d'efficacité; elle est techniquement supérieure aux autres formes d'organisation; elle est plus précise, plus rapide, réductrice de conflits et source d'économies aussi bien en moyens humains que matériels.

Le modèle bureaucratique est un modèle développé au début du XX^e siècle avec le développement des grandes entreprises. Ce type d'organisation est marqué par une division nette des tâches en fonction des compétences de chacun et de règles de fonctionnement très précises. Ce modèle recherche une efficacité, une rationalité maximale.

Au XIX^e, le mode de management est « paternaliste » (le patron encadre complètement ses employés); au XX^e, il est pyramidal et bureaucratique; à la fin du XX^e, il devient plus souple.

On appelle parties prenantes tous les acteurs qui participent à une organisation donnée. Au sein de l'entreprise, on distingue les parties prenantes internes (salariés, managers) et les parties prenantes externes (actionnaires, clients, fournisseurs).

Dans les grandes entreprises (sociétés anonymes), les actionnaires élisent des administrateurs chargés de veiller sur la bonne marche de l'entreprise. Les cadres dirigeants sont nommés.

L'entreprise est une organisation où coopèrent des individus en vue de produire des biens et des services. Cette coopération est plus ou moins volontaire. Il se peut également que se produisent des conflits au sein des entreprises.

La gouvernance d'entreprise représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise.

La **gouvernance d'entreprise** ou *corporate governance* représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. Il s'agit du « pilotage » des entreprises permettant un bon fonctionnement de l'organisation et un système de contrôle efficace.

La rationalité limitée est une rationalité restreinte par des contraintes cognitives et par le coût de l'information. L'observation montre que les hommes et les organisations se contentent généralement d'une solution qui leur paraît satisfaisante sans qu'elle soit forcément optimale. Herbert Simon (1916-2001) conteste l'hypothèse de rationalité optimisatrice des organisations.

Les situations d'agence proviennent d'une asymétrie d'information.

Une relation d'agence est une situation dans laquelle une personne, le mandant ou principal, délègue à une autre personne une partie de son pouvoir de décision; le mandataire ou agent.

Relation d'agence : Chacun dispose de compétences et d'informations inconnues de l'autre et qui peuvent influencer sur la nature de la relation contractuelle. C'est le cas du salarié (agent) qui cherche à se faire embaucher par un employeur (le principal).

Citons **Olivier Boub-Olga**, *l'économie de l'entreprise*, Seuil : Préoccupée par le problème des crottes de chien, la municipalité de Paris a recruté une entreprise de motos-crottes ... L'entreprise a rencontré différents problèmes pour assurer efficacement son activité ... Certaines des premières recrues étant plus intéressés par la conduite en ville à moto que par le ramassage des crottes ... L'entreprise a placé des capteurs sur les motos, ce qui permet dès lors au responsable de surveiller depuis son écran d'ordinateur, le parcours de ses employés, leurs arrêts, leur temps de pause ... On a une **relation d'agence** : le responsable de l'entreprise, sous la pression de la mairie, redoute l'opportunisme de ses salariés et met en place un système informatisé destiné à contrôler leur travail.

« Le risque moral apparaît dans des situations où une personne ("l'agent") dispose d'une information privée sur son action tandis qu'une autre personne chargée de la rémunérer (le "principal") ne possède pas cette information. Par exemple, l'effort d'un salarié est souvent imparfaitement observable par un patron ... On résout donc le problème du risque moral en recherchant une procédure incitative adéquate (rémunérations en fonction des performances ...) » (Cahuc et Zylberberg, *la microéconomie en pratique*).

Les actionnaires confient aux cadres dirigeants de l'entreprise le soin de gérer leurs intérêts. Face à de telles situations, la théorie de l'agence préconise la mise en place de politiques d'incitations (attribuer des **stock-options** aux dirigeants ou intégrer dans la rémunération des salariés une part variable fonction des résultats de leur activité).

Une **stock option** (ou **stock-option**) est une forme de rémunération versée par une entreprise. Il s'agit d'une option d'achat (call) dont l'actif sous-jacent est l'action de l'entreprise concernée.

Ainsi, ce système permet à des dirigeants et à des salariés d'une entreprise d'acheter des actions de celle-ci à une date et un prix fixé à l'avance. Ceci a notamment l'avantage d'inciter les employés à agir pour faire monter le cours de l'action de leur entreprise.

Le fait de pouvoir, la plupart du temps, acheter à un prix beaucoup plus bas que le marché permet la réalisation d'un gros bénéfice à la revente. Toutefois, la législation et la pratique tendent désormais à fixer des conditions plus strictes conduisant notamment à fixer le prix d'exercice de l'option à un niveau suffisamment élevé. (source : Wikipedia). Les dirigeants sont donc incités à augmenter le cours de l'action lequel dépend des perspectives de profit.

Il existe parfois des contradictions entre les différents acteurs (salariés, actionnaires, dirigeants). Les entreprises instaurent la participation et l'intéressement pour inciter les salariés à se comporter dans l'intérêt des actionnaires.

Les oppositions entre les salariés et les employeurs peuvent, dans certains cas, se traduire par des conflits. La mondialisation accroît la concurrence et provoque une intensification du travail. Le mal-être concerne de nombreux salariés.

La logique financière devient donc majeure au sein des entreprises, ce qui conduit les actionnaires à exercer plus de contrôle, de contraintes et de pression sur les

dirigeants des sociétés. Les exigences de rendements bien plus importants que par le passé conduisent aujourd'hui certains grands groupes à se séparer de pans entiers de leurs activités et de se recentrer sur leur métier de base, même si ces activités sont bénéficiaires. On parle de capitalisme actionnarial. Les entreprises licencient, c'est le **downsizing**. Pour restaurer la compétitivité, l'entreprise doit être « **lean and mean** » (maigre et méchante).

Soulignons que des instances de représentation du personnel dans l'entreprise ont été progressivement mises en place : les délégués du personnel pour les entreprises ayant au moins 11 salariés (1936), le comité d'entreprise pour les entreprises ayant au moins 50 salariés (1945), les délégués syndicaux pour les entreprises ayant au moins 50 salariés (1968). La législation en vigueur dépend des effectifs des entreprises (effet de seuil).