

Fiche 1.1 : Comment les rapports sociaux s'organisent-ils au sein de l'entreprise ?

INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES : On montrera comment l'entreprise constitue un mode de coordination des actions par la hiérarchie. On mettra aussi en évidence comment coopération et conflits s'entremêlent dans la production de l'action collective. On mobilisera pour cela les apports de la science économique (économie de la firme) et de la sociologie (mobilisation et logiques d'acteurs).

NOTIONS : Hiérarchie, coopération, conflit

SAVOIRS DE REFERENCE SUR LA QUESTION

Dans la partie économique du programme, l'entreprise a été étudiée comme un organisme simple de taille indéterminée ne produisant qu'un type de biens et parvenant à optimiser sa production et ses prix de façon mécanique sous la contrainte imposée par le marché, qu'il soit de concurrence ou de monopole. Cependant les entreprises sont aussi des ensembles humains hétérogènes qui peuvent comporter jusqu'à plusieurs centaines de milliers d'acteurs aux aspirations et intérêts potentiellement divergents et dont l'activité doit être néanmoins coordonnée en vue de la production de richesses. Les hypothèses simplificatrices nécessaires pour la mise au jour de la loi de l'offre et de la demande font abstraction de cette complexité. Or, les décisions des entreprises reposent sur des informations incomplètes et elles sont influencées par les préoccupations variables et potentiellement antagoniques de leurs membres, au point qu'elles apparaissent avant tout comme fruit de l'action collective plutôt que comme le résultat d'une optimisation économique.

Coordonner l'activité et les objectifs d'un ensemble hétérogène d'acteurs

Les avancées de la théorie ont donné lieu, dans chacun des champs disciplinaires concernés, à de multiples approches, formant un véritable puzzle dont l'évocation auprès de lycéens nécessite de se limiter à la mise au jour des lignes fédératrices. Pour les sociologues, l'entreprise est perçue comme un groupe social, c'est-à-dire un ensemble d'individus et de sous-groupes en interaction, partageant certains objectifs et certaines règles, et dont les relations ne se réduisent pas à l'agencement des rapports hiérarchiques. La formation du sens commun qui guide les acteurs et détermine la combinaison des intérêts antinomiques en est une composante déterminante.

D'un point de vue économique, l'entreprise participe à la coordination économique générale, au même titre que le marché, mais selon des mécanismes spécifiques, la coordination s'opérant par la planification et la coopération, souvent dans un cadre hiérarchique, et non par la régulation d'initiatives autonomes. *A priori*, coordination par l'entreprise et coordination par le marché sont complémentaires (« des îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente » D.H. Robertson). Cependant, chacune de ces deux modalités de coordination induit des coûts spécifiques comme, par exemple, les coûts de rédaction de contrats ou de vérification de la qualité des produits. La prise en compte de ces coûts et de leur évolution relative favorise la substitution de l'une à l'autre ainsi que cela a été mis à jour par Ronald Coase. Dans ce cas, il peut être fait appel au marché pour prendre en charge une partie du processus de production d'une entreprise donnée (externalisation) ou, inversement, un approvisionnement par le marché peut-être intégré à son activité (internalisation). L'émergence des entreprises industrielles sans usines, le développement

des SS2I ou le mouvement quasi-brownien de fusions-acquisitions ou de scissions-externalisations sont autant de manifestations typiques de ce phénomène de substituabilité entre les deux formes de la coordination économique.

Les petites entreprises ont une organisation simple et le rôle des personnes impliquées est faiblement différencié. L'accroissement de la taille s'accompagne d'une complexification de l'organisation et d'une différenciation accrue des rôles qui conduisent à l'existence de sous-groupes, les parties prenantes internes, pour lesquels l'existence de l'entreprise représente des enjeux de nature différente et qui ont des possibilités distinctes d'agir sur la prise de décisions : les propriétaires, les dirigeants (ou managers) et la masse des salariés. C'est dans le cadre d'entreprises suffisamment complexes, c'est-à-dire les moyennes et grandes entreprises, qu'il convient d'analyser la question de l'organisation des rapports entre les acteurs de l'entreprise.

Les propriétaires sont les apporteurs de capitaux propres. Ils détiennent sur l'entreprise un pouvoir légalement établi par leurs droits de propriété. Les actionnaires sont les propriétaires des entreprises constituées en société anonyme, forme juridique la plus répandue parmi les moyennes et les grandes entreprises. Ce sont, soit des personnes physiques soit des personnes morales, c'est-à-dire des organisations (autres entreprises, fonds de pension, fonds spéculatifs, État ...) elles-mêmes détenues par d'autres personnes physiques ou morales. Lorsqu'une entreprise a plusieurs propriétaires, la capacité à influencer sur les décisions ne revient, en général, qu'à ceux ayant fourni le plus de capital. Le contrôle du capital est garanti avec 50 % des apports, et parfois nettement moins, et fait de son détenteur le décideur ultime de l'entreprise. Il est à noter qu'un ensemble d'entreprises, dont certaines ont le contrôle des autres, constitue un groupe au sens économique du terme. Les objectifs prioritaires des propriétaires varient fortement selon la nature profonde des entreprises : entreprises capitalistes motivées par le profit ; entreprises de l'économie sociale dont la priorité est de procurer à ses membres des avantages ou protections particuliers ; entreprises publiques qui sont tenues par les considérations d'intérêt général. Ces objectifs varient également au sein de chacune de ces grandes catégories. Ainsi les propriétaires des entreprises capitalistes familiales, soucieux de la pérennité de leur contrôle, recourent prudemment aux financements externes tandis que les fonds spéculatifs, qui sont à la recherche de gains élevés de court terme, recourent massivement à l'endettement.

Les autres acteurs de l'entreprise ont le statut de salariés. Leurs conditions d'emploi sont définies de façon contractuelle. L'ensemble des salariés est le plus fréquemment coordonné dans le cadre d'une hiérarchie où chaque individu est soumis à des relations d'autorité asymétriques, qui vont de ceux qui ont en charge les décisions majeures vers les cadres intermédiaires qui à leur tour supervisent les exécutants.

Les managers ou dirigeants sont des salariés qui occupent une position clé pour l'orientation et la coordination des activités au sein de l'entreprise. Ils bénéficient d'une délégation de pouvoir de la part des propriétaires en raison de leurs compétences de gestion. Ce sont eux qui prennent officiellement les décisions majeures, d'ordre stratégique, c'est-à-dire touchant à l'évolution de l'entreprise (nouvelle production, saut technologique, fusions-acquisitions) ou d'ordre opérationnel, c'est-à-dire nécessaires à son bon fonctionnement (plan d'embauche, formation du personnel, organisation des unités de production, choix des fournisseurs ...).

La masse des autres salariés est en charge de l'exécution des opérations de production, et des opérations d'accompagnement (administration, logistique, R&D etc.). On y retrouve des représentants de toutes les PCS salariées : ouvriers, employés, professions intermédiaires et cadres. Dans les pays démocratiques, les salariés ont la liberté d'adhérer à des organisations syndicales afin de faire valoir collectivement leurs intérêts se rapportant à leur travail. La confiance des salariés, leur expertise économique et sociale et la loi font des syndicats les interlocuteurs privilégiés de la direction des entreprises

Dominer les tensions génératrices de conflits

La coopération est le mode normal de relation entre les acteurs de l'entreprise. Elle est obtenue par l'imposition de règles légales (Code du travail) ou contractuelles et par la recherche de l'adhésion de ces différents acteurs. Parce qu'elle implique la mise en oeuvre d'un pouvoir et qu'elle doit composer avec des divergences à propos des finalités de l'entreprise, de ses normes de fonctionnement et de la répartition de la valeur ajoutée, la coopération est inévitablement source de tensions conflictuelles.

L'insatisfaction des salariés peut prendre la forme de conflits latents qui altèrent subrepticement la coopération entre les acteurs (absentéisme, moindre qualité du travail, ressentis négatifs ...). Elle peut aussi s'extérioriser sous forme de conflits ouverts comportant des grèves ou d'autres formes d'expression collective (manifestations, pétitions, actions symboliques). Les organisations syndicales favorisent l'expression des conflits latents, facilitent l'organisation des conflits ouverts et jouent un rôle déterminant dans la phase finale des conflits.

Les conflits se résolvent par des négociations entre les salariés et les dirigeants qui peuvent être le cas échéant imposées par la puissance publique. Ils débouchent soit sur l'affirmation de la domination de l'un des protagonistes, soit sur l'instauration d'un compromis conduisant chaque partie concernée à renoncer partiellement à ses exigences, ou encore - issue la plus intéressante - sur un processus par lequel les parties recherchent ensemble des solutions nouvelles au problème qui a été la source de conflit.

Loin de s'opposer à la coopération, le conflit lui est souvent complémentaire. Parce qu'il oblige les acteurs à dépasser des tensions non régulées, contraires à l'efficacité de l'entreprise, et parce qu'il comporte souvent des résultats tangibles pour les salariés, le conflit régénère les conditions de la coopération. Dans beaucoup de pays développés, la loi impose l'ouverture de négociations pour prévenir l'éclatement des conflits, soit dans la période les précédant immédiatement soit à l'occasion de rencontres périodiques entre partenaires sociaux. (cf. loi Auroux en France, dialogue social dans les pays d'Europe du Nord-Ouest, dont notamment la co-gestion allemande).

RESSOURCES ET ACTIVITES PEDAGOGIQUES PROPOSEES

Activité 1 : Les relations formelles de pouvoir au sein d'une entreprise de type « société anonyme »

Finalité : appréhender l'organisation formelle des relations de pouvoir au sein d'une société anonyme.

Étapes et ressources préconisées :

- Travailler sur les modalités de désignation des membres du conseil d'administration d'une société anonyme, y compris pour les entreprises intégrées à un groupe.
- Interpréter en termes hiérarchiques l'organigramme d'une entreprise. Cf. organigramme de la direction de Secobat et organigramme des ateliers Rhône Poulenc Textile, présentés par P. Bernoux (Cas 3 et 6).
- Proposer un exercice, éventuellement sous forme de jeu (type 7 familles par exemple), invitant à positionner sur l'organigramme des prises de décision, opérationnelles et stratégiques et diverses tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.
[Une activité de même nature peut être conduite à l'occasion d'une visite d'entreprise]

Activité 2 : Les coûts de transaction

Finalité : prendre conscience de la réalité des coûts de transaction, de la diversité de leurs formes concrètes et de leur incidence sur les décisions stratégiques des entreprises.

Étapes et ressources préconisées :

- Détecter quelques dimensions essentielles des coûts de transaction à partir d'un ou deux exemples concrets.
<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/20/35/53/PDF/Innovations.pdf> : fait le tour des hypothèses expliquant le cas historique de Fisher Body par Général Motors pp. 3-8
http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2608/GHOZZIH_3%20AIMS2008.pdf?sequence=2 : L'intérêt réside dans la présentation du cas : celui des accoueurs de la filière avicole.
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_1992_num_60_1_1426 : une note expliquant par les coûts de transaction le refus de dispositions de droit libérales par des entrepreneurs.
- Considérer un exemple de fusion-acquisition récent (Ex : Sanofi-Genzyme – Février 2011), faire rechercher des informations et émettre quelques hypothèses sur la probabilité de la prise en compte de coûts de transaction dans la décision de regroupement des entreprises concernées.

Activité 3 : Le processus du conflit

Finalité : comprendre qu'un conflit est un processus trouvant ses prémices dans les tensions liées aux préoccupations propres des acteurs, comportant plusieurs étapes dont la négociation, et aboutissant à des effets, positifs ou négatifs, sur le fonctionnement de l'entreprise.

Étapes et ressources préconisées :

- Recherche d'informations sur quelques conflits : à partir de la presse, de sites Internet à raison d'un conflit récent par groupe d'élèves.
- Constitution d'une grille d'analyse (acteurs, étapes, motivation, contexte, caractérisation des modalités de fin de conflit – cf. M. Follett.)
- Traitement des documents pour compléter la grille
- Constitution d'un synoptique des conflits étudiés par la classe
- Enseignements à retirer
- Alternative : faire analyser quelques conflits dont la résolution peut être rattachée à chacun des trois types définis par Mary Follett : grève de Commentry dans la mine dirigée par Henri Fayol (1884), conflit Conti Toulouse (Mai 2011), conflit Bosch décembre 2010.

ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

Bibliographie commentée

Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Le Seuil-Points, 2009.

[Un ouvrage au cœur du thème qui présente un grand intérêt, tant pour la mise en perspective théorique que par la présence d'études de cas.

Organigrammes d'ateliers (cas 3 : Rhône Poulenc Textile) et de direction (cas 5 : Entreprise familiale Bolet ; cas 6 : entreprise Secobat)]

Bevort A. et Jobert A., *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin, Coll. U, 2008

[Ouvrage très complet. La première partie présente les acteurs et les institutions des relations professionnelles (syndicats, patronat, État, institutions représentatives, paritarisme). La seconde est consacrée aux conflits et aux négociations. Elle traite notamment de l'évolution historique, des conflits et leur régulation, de la négociation collective et des relations professionnelles au niveau européen. La fin de l'ouvrage, plus prospective, s'interroge notamment sur le concept de « démocratie sociale ».]

Bessire D., Mesure H., « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management et avenir*, 2009/10 - n° 30.

[Introduit de façon rigoureuse au renouvellement de la conception sociologique de l'entreprise et donne une cohérence à l'approche des principales entrées du thème du programme : parties prenantes, conflit, gouvernance, voire droits de propriétés]

Follett M., *Diriger au-delà du conflit*, Pearson - Village Mondial, 2002.

[Recueil de conférences, dont la première « Le conflit constructif » est une notion centrale du thème. Une rupture précoce avec l'idéal d'harmonie comme vision de référence du fonctionnement de l'entreprise. Un éloge de la confrontation des diversités et de la négociation, pour peu qu'elle débouche sur l'intégration. Référence à rapprocher de celle de Simmel mais plus ciblée et d'accès plus concret.

Un résumé des thèses de Mary Follett est proposé par Marc Mousli dans « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, 2005/2 n° 4, pp. 27-32 – Accès libre : <http://www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-21.htm>]

« Depuis trente ans, les grandes entreprises concentrent de plus en plus d'emplois », *Insée Première*, avril 2010.

[Pour sensibiliser à la taille des entreprises. Comporte un encart, avec un petit schéma simple, sur les notions d'établissement, de société et de groupe. Disponible en ligne.]

Bibliographie complémentaire

Bouba-Olga O., *L'économie d'entreprise*, Seuil-Points Inédits, 2003.

Coase R., *L'entreprise, le marché et le droit*, Éditions d'organisation, 2005

Coeurderoy R., *Économie des organisations*, Vuibert, 2007.

Lallement M., *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Coll. Repères, 2008

Landrieux-Kartochian S., *Théorie des organisations*, Extenso Edition,(2010).

Reynaud J.D., *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1998

Simmel G., *Le conflit*, Circé / poche, 1995 [première édition : 1903-1908]. Une synthèse claire par Boutroille M. est disponible sur internet :

<http://www.needocs.com/document/academique-cours-fiches-de-lecture-simmel-georg-le-conflit,11501>