

ENTREPRISES ET SOCIÉTÉ

Éléments pour une
analyse critique
du capitalisme

Luca Marsi



Département de langues
étrangères appliquées

Table des matières

INTRODUCTION : POURQUOI CET OUVRAGE ?	4
CHAPITRE 1 : LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE DANS UN SYSTÈME CAPITALISTE	
1) Les associés et le capital social	9
2) Chiffre d'affaires, charges et profits : le cycle d'exploitation	10
3) Le profit : qu'en fait-on et qui décide quoi en faire ?	12
4) La mobilité des parts du capital	13
5) Les actions et la bourse	14
6) La bourse : marché primaire et marché secondaire	16
7) Capitaux propres et capitaux de tiers	17
8) Le prêt bancaire et les obligations	17
9) Charges opérationnelles et charges financières	20
10) La force de travail	20
11) Un exemple concret : L'Oréal	21
- Contrôle des connaissances	23
CHAPITRE 2 : LE MODE DE PRODUCTION CAPITALISTE	
1) Modes de production et régimes de propriété des moyens de production	24
2) Économie et politique : deux sphères indissociables	26
3) Marché et formes d'enrichissement	27
4) Modes de production précapitalistes et capitalisme	29
5) Profit et accumulation du capital	30
6) Mode production, infrastructure et superstructure	32
7) Retour à la gestion de l'entreprise	34
- Contrôle des connaissances	35
CHAPITRE 3 : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE CAPITALISTE	
1) L'entreprise : un système « ouvert »	36
2) L'organisation interne	38
3) La structure	39
4) La structure fonctionnelle	40
5) La structure divisionnelle	41
6) Rapports de subordination, rapports de force	42
7) Du taylorisme au néo-management	44
8) Stratégies de déstructuration et de réorganisation permanentes	45
9) Conclusion	48
- Contrôle des connaissances	48
CHAPITRE 4 : STRATÉGIES ET POLITIQUES DE GESTION DE L'ENTREPRISE CAPITALISTE	
1) Gestion stratégique et opérationnelle	49
2) Au-delà de la pub : la marque	50
3) <i>Branding</i> et diversification	52
4) Réduction des coûts et recherche de la flexibilité : la sous-traitance	53
5) La force de travail : input fixe ou variable ?	54
6) Flexibilité et franchising : réduction des coûts et <i>branding</i>	56
7) Puissance ou agilité ? Les deux !	57

8) Rapports de force, économiques et politiques	59
9) Conclusion : le cadre super-structurel	61
- Contrôle des connaissances	63
CONCLUSION : LA GESTION, ENTRE SCIENCE ET IDÉOLOGIE	64
ANNEXE : ÉCONOMIE, GESTION ET NÉOLIBÉRALISME	
- Retour aux notions d'infrastructure et de superstructure	67
- Le projet néolibéral	68
- L'économie et la gestion dans la société néolibérale	70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES, ARTICLES, REPORTAGES TV, SITES WEB	74

INTRODUCTION

Pourquoi cet ouvrage ?

Ce texte a été initialement conçu en tant que support pédagogique du cours *Introduction au monde des entreprises*, dispensé en 2^{ème} année de Licence LEA (Langues Étrangères Appliquées) à l'Université Paris Nanterre. Il s'adresse toutefois à quiconque souhaiterait explorer l'entreprise et son milieu dans une optique « sociale », en suivant une démarche critique.

Nous avons tous une idée de ce qu'est une entreprise et la grande majorité des étudiants universitaires – y compris ceux qui ne sont pas inscrits dans une faculté de gestion et d'économie – font une expérience de travail pendant leurs carrières universitaires (stages, jobs occasionnels, emplois pour financer leurs études). Pourquoi donc rédiger expressément un livre, alors que de nombreux manuels de gestion existent déjà ? Pour deux raisons. Premièrement, les étudiants LEA ne sont pas des spécialistes de la gestion, ni de l'économie. Ils sont censés « appliquer » les notions de ces disciplines aux langues étrangères qu'ils ont choisi d'étudier, et ils nécessitent donc un support pédagogique qui les aide à aborder la théorie de la gestion aussi simplement que possible. Deuxièmement, et surtout, il s'agit d'aller au-delà de l'aspect purement technique de la gestion et d'analyser la logique sous-jacente aux stratégies et aux opérations étudiées communément. Explorer les critères qui président à la prise de décisions au sein d'une entreprise, c'est identifier la logique de l'accumulation du capital sous la forme de profits. C'est aussi, et surtout, détecter les raisons pour lesquelles cette même logique s'est progressivement insinuée dans le mode de fonctionnement d'autres institutions sociales *a priori* non marchandes (l'école, l'université, l'hôpital). Dans ce sens, l'analyse présentée dans les pages suivantes peut donc intéresser un public bien plus large que les étudiants auxquels elle était initialement destinée.

L'entreprise est censée réaliser des bénéfices, calculés comme la différence entre le chiffre d'affaires, à savoir la richesse obtenue par la vente des produits pendant une période donnée, et les charges supportées pour fabriquer et commercialiser ces produits au cours de la même période. Mais cette adéquation comptable n'explique pas d'où vient le profit, ce qui le génère. C'est dans les mécanismes régulant le rapport de travail entre l'employeur et ses travailleurs, qu'il convient d'aller chercher l'origine du profit et, par conséquent, l'origine de la transformation de l'argent en capital. Dès lors, on ne peut éviter de s'interroger sur les raisons pour lesquelles l'entreprise est supposée faire un profit. Est-ce un but inévitable ? Est-ce un phénomène naturel ? Ou est-ce plutôt l'effet d'un modèle de société spécifique que les hommes ont construit ? Dans ce cas, quel est le contexte social et politique qui détermine, au départ, la « logique » de la recherche du profit ?

La manière dont la collectivité décide de combiner ses ressources et ses forces productives – le choix de son mode de production – explique le fonctionnement de son système économique/productif, c'est-à-dire les critères adoptés pour choisir quoi et combien produire, d'une part, et comment répartir la richesse obtenue entre les membres de la collectivité (le fruit du travail social), d'autre part. Pour comprendre pourquoi l'entreprise recherche un profit, et pour étudier la « gestion » (les stratégies et les opérations qu'elle met en place), il faut donc examiner en même temps le contexte socioéconomique dont elle émane : le système capitaliste.

Rechercher la flexibilité, réduire les coûts, délocaliser et sous-traiter la production, restructurer et réorganiser le travail, élaborer des stratégies de marketing et de *branding* pour consolider l'image de marque. Toutes ces opérations sont généralement théorisées, enseignées et apprises comme étant des principes normaux, évidents, naturels, allant de soi. Pourtant, elles ne coulent pas de source, loin s'en faut. Si l'entreprise agit comme elle le fait, c'est parce qu'elle y est poussée par le type d'organisation sociale dont elle est à la fois la cause et l'effet. Se limiter à une étude « technique » de la gestion reviendrait donc à examiner la vie d'un arbre en faisant abstraction de la forêt, de l'écosystème qui l'entoure et qui permet d'expliquer pourquoi sa vie se déroule d'une certaine manière et pas autrement. Mais, surtout, cela

signifierait valider cet écosystème, l'accepter comme tel, sans s'interroger sur ses origines, sans se demander si c'est le seul système possible.

Ce livre se propose ainsi d'explorer les rouages du mode de production capitaliste, pour comprendre la logique qui incite – ou plutôt, oblige – l'entreprise à prendre des décisions qui, contrairement aux apparences, peuvent être questionnées, dans la mesure où le système social dont elle résulte peut (et devrait) être questionné. L'étude de la gestion proposée ici s'inscrit dans le cadre de cette analyse critique, dans un mouvement constant d'aller-retour, de va-et-vient, entre les notions enseignées traditionnellement dans les manuels, d'une part, et un examen des processus qui en sont la cause, d'autre part. Cette étude critique est d'autant plus urgente que le système du capital montre aujourd'hui plus que jamais ses limites et ses contradictions. Pollution, changement climatique, concentration de la richesse entre les mains d'un nombre limité de grandes entreprises et d'actionnaires, accroissement de l'injustice sociale et du déséquilibre dans l'accès aux biens publics essentiels (éducation, santé, assistance sociale) et aux ressources naturelles (eau, air, terres), ainsi que dans l'exercice effectif des droits sociaux formellement reconnus aux citoyens. Ces dysfonctionnements sont souvent considérés comme des effets secondaires et collatéraux du capitalisme. Regrettables, certes, mais inévitables. Il n'y a pourtant rien d'inéluctable. Le marché, la concurrence, la gestion et les stratégies des entreprises, notamment celles des grandes multinationales, sont le fruit d'une construction politique, d'un projet et d'un modèle de société résultant du rapport de forces entre des classes sociales différentes, porteuses d'intérêts différents, voire opposés.

Au vu de l'analyse critique qu'il propose, on dira de cet ouvrage qu'il est politiquement et idéologiquement orienté. C'est certain, indiscutable. Mais on commettrait une erreur grossière si l'on croyait que l'enseignement « technique » et traditionnel de la gestion est neutre et apolitique. Étudier la gestion de l'entreprise sans chercher à identifier les raisons sous-jacentes à son comportement, donc la logique du système du capital, c'est un acte tout aussi marqué sur le plan politique et idéologique. Ne pas s'interroger sur les mécanismes qui poussent l'entreprise à faire ce qu'elle fait, c'est apprendre aveuglement les notions et les principes qui permettent au système dominant de se reproduire et de se consolider. Accepter inconsciemment ou valider sciemment un certain type d'organisation sociale, ce n'est pas moins politique que de le critiquer.

Ce texte a été rédigé au moment où l'épidémie du Coronavirus a fait les ravages qu'on connaît. On n'entend pas entrer ici dans le débat – pourtant pertinent – sur le rapport éventuel entre le capitalisme et la diffusion planétaire du Covid-19, comme celle d'autres virus très dangereux auparavant¹. Il est toutefois opportun de rappeler que les politiques néolibérales menées en Europe occidentale pendant les trente dernières années, sous la pression du capital et des grandes multinationales, ont amplifié les effets dramatiques de cette pandémie : hôpitaux sinistrés et urgences à l'agonie², personnels soignants mal payés

¹ Loin d'être déplacé, ce débat devrait nous inviter à réfléchir aux limites et aux contradictions du capitalisme néolibéral. Trois ouvrages, parmi d'autres, abordent la question du rapport entre capitalisme et pandémie : CORIAT Benjamin, *La pandémie, l'Anthropocène et le bien commun*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2020 ; MALM Andreas, *La chauve-souris et le capital. Stratégie pour l'urgence chronique*, Paris, La Fabrique, 2020 ; JAPPE Anselm, AUMERCIER Sandrine, HOMS Clément, ZACARIAS Gabriel, *De virus illustribus. Crise du coronavirus et épuisement structurel du capitalisme*, Albi, Éditions Crise & Critique, 2020. La crise sanitaire est par ailleurs l'expression d'une crise économique et sociale plus étendue, analysée dans ATTAC, *Cette crise qui n'en finit pas : par ici la sortie*, Paris, Les liens qui libèrent, 2017. Lire aussi les articles suivants, tous disponibles en ligne : ARAGÜES ESTRAGUES Juan Manuel, « Le capitalisme comme pandémie », *Question Marx 2020*, 22/05/2020 ; TRUONG Nicolas, « Philippe Descola : "Nous sommes devenus des virus pour la planète" », *Le Monde*, 20/05/2020 ; HARVEY David, « Covid-19 : où va le capitalisme ? Une analyse marxiste », *Contretemps*, 07/04/2020 ; BUTLER Judith, « Le capitalisme a ses limites », *Paris-Luttes.Info*, 01/04/2020 ; PALTRINIERI Luca, « Social distancing », *Sens public, Chroniques*, 27/03/2020 ; BOUQUIN Stephen, « Une tempête parfaite. Covid-19 et crise du capitalisme », *Révolution Permanente*, 05/04/2020.

² Lire notamment JUVEN Pierre-André, PIERRU Frédéric, VINCENT Fanny, *La casse du siècle. À propos des réformes de l'hôpital public*, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 2019. Voir aussi les interviews que Barbara Stiegler, professeure

et mal équipés, inégalité face à la maladie (précarité professionnelle, logements insalubres, accès inégal aux outils numériques, notamment pour les étudiants). Ces politiques sont l'expression directe du néolibéralisme, forme sous laquelle le capitalisme se manifeste depuis trois décennies et dont l'Annexe présentée à la fin de cet ouvrage offre un aperçu. L'idéologie et les politiques néolibérales ont un rapport direct avec la logique de l'accumulation du capital, qu'incarnent les stratégies des grandes multinationales. Étudier la « gestion » sans prendre en compte ces mécanismes, donc, ce serait valider le système qui les produit.

Introduction au monde des entreprises est, comme on l'a dit, l'intitulé du cours LEA pour lequel ce texte a été conçu. C'est un titre bien choisi. Car il ne s'agit pas seulement d'analyser le milieu, le contexte micro et macroéconomique de l'entreprise, mais d'investiguer comment et pourquoi les grandes entreprises multinationales ont acquis un pouvoir qui leur permet désormais d'influencer, voire de contrôler, les politiques adoptées par les gouvernements de nombreux pays, y compris les plus puissants. Dans cette optique, l'expression « monde des entreprises » traduirait plutôt l'idée d'un monde qui leur appartient, qu'elles dominent. Une idée moins aberrante qu'il n'y paraît, si l'on songe au pouvoir d'influence exercé par des multinationales comme Monsanto, dans le secteur des organismes génétiquement modifiés (OGM), ou comme les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), dans les domaines stratégiques du numérique et de l'intelligence artificielle – des secteurs extrêmement délicats pour leurs implications dans la vie de la collectivité et pour la construction future d'un ordre véritablement démocratique³.

Notre étude de la gestion sera donc, en même temps, une étude du système et du monde que les entreprises contribuent activement à façonner compte-tenu des intérêts bien compris du capital, dont elles sont la manifestation concrète. Pour ce faire, ce texte est structuré en quatre chapitres, suivis d'une Conclusion et d'une Annexe. Au terme de chacun des quatre chapitres, une section appelée « Contrôle des connaissances » fournit un récapitulatif des notions principales qui y ont été exposées, pour permettre aux étudiants de mieux les repérer et de vérifier s'ils les ont bien comprises.

Le Chapitre 1 expose d'une manière assez simple et intuitive la différence entre les rôles et les statuts des propriétaires de l'entreprise, d'une part, et de ses employés, d'autre part. Les étudiants confondent souvent le statut du chef d'entreprise (le patron) et de ses associés avec le statut des salariés. Il s'agit donc de dissiper les doutes sur qui fait quoi au sein de l'entreprise et à quel titre. Qui apporte les fonds nécessaires pour la créer (le capital) ? Qui apporte la force de travail ? Celle-ci, comment et pourquoi est-elle rémunérée ? Quels sont les statuts du chef d'entreprise et des associés qui travaillent en même temps au sein de leur firme ? Quelles sont les opérations typiques de la gestion ? Lesquelles d'entre elles génèrent le chiffre d'affaires et lesquelles les charges ? Qu'est-ce que le profit ? Quelle est la différence entre profit et chiffre d'affaires ? Que fait-on du profit ? Qui a le pouvoir d'en décider et à quel titre ? Qui

de philosophie politique à l'Université Bordeaux Montaigne, a accordées à propos des effets des politiques néolibérales sur le système de la recherche et de la santé publiques. Lire, entre autres, TRUONG Nicolas, « Barbara Stiegler : "La crise due au coronavirus reflète la vision néolibérale de la santé publique" », *Le Monde*, 09/04/2020, (disponible en ligne) et TAIBI Nidal, « Barbara Stiegler : "Cette crise oblige le néolibéralisme à se dédire de manière spectaculaire" », *Marianne*, 15/04/2020 (disponible en ligne).

³ Lire notamment ROBIN Marie-Monique, *Le monde selon Monsanto. De la dioxine aux OGM, une multinationale qui vous veut du bien*, Paris, La Découverte/Arte Éditions, 2009 (une version existe aussi sous forme de documentaire en DVD). Plusieurs reportages ont été tournés au sujet des risques qu'entraîne le développement de l'intelligence artificielle par des multinationales comme Amazon, en termes de contrôle des conduites individuelles et collectives. Voir, entre autres, LOUVET Sylvain, « Tous surveillés : 7 milliards de suspects », diffusé sur Arte le 21/04/2020 (accessible en ligne) et lire SAUVIAT Cédric, « Pourquoi résister à l'intelligence artificielle ? », *Sciences Critiques*, 23/05/2018 (disponible en ligne). Lire aussi BONIFACE Pascal, « L'intelligence artificielle : à contrôler d'urgence », ATTAC, *Les Possibles*, No. 27 Printemps 2021.

a droit à percevoir tout ou partie des profits ? Quelles sont les autres sources de financement de l'entreprise ? Qu'est-ce qu'une part de capital de l'entreprise ? Quelle est la différence entre actions et obligations ?

Ces notions étant schématiquement explicitées, le Chapitre 2 entend les approfondir et les analyser sous un autre jour. Quels sont les rapports sociaux et politiques à l'origine du capital et du profit ? Cette question, fondamentale pour aller au-delà d'une simple adéquation comptable (profit = chiffre d'affaires – charges), permet d'inscrire l'étude de la gestion dans celle du mode de production capitaliste, c'est-à-dire le cadre structurel qui détermine la nature et le mode opératoire de l'entreprise. L'étude des traits essentiels du capitalisme est d'une importance cruciale car elle constitue la toile de fond sur laquelle est projetée ensuite l'analyse des stratégies principales de l'entreprise. C'est cette étude qui permet de comprendre – dans le Chapitre 4, notamment – la logique et la raison des décisions prises de nos jours au sein des grandes multinationales.

Avant d'aborder le sujet des stratégies de l'entreprise, le Chapitre 3 examine l'organisation du travail au sein de l'entreprise capitaliste. Sans aucune prétention d'être exhaustive, cette étude se concentre en particulier sur la structure organisationnelle, dont sont présentées deux formes parmi les plus courantes : la structure fonctionnelle et la structure divisionnelle. D'une part, cela permet de comprendre comment les rapports de subordination/domination entre les classes sociales du capital et du travail se reflètent dans les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise. D'autre part, cela fournit une base essentielle pour comprendre le sens et la logique des stratégies de déstructuration et restructuration permanentes qui s'opèrent fréquemment au sein de nombreuses organisations, afin de permettre aux top managers de garder des marges de contrôle et de pouvoir suffisantes vis-à-vis de leurs subordonnés. Cette analyse critique permet donc de prendre en compte – bien qu'indirectement – les deux autres variables principales communément étudiées dans le cadre de l'organisation du travail : les mécanismes de coordination et le style de direction. Aussi peut-on constater une continuité entre les pratiques tayloristes d'autrefois et les techniques actuelles du néo-management, avec leurs corollaires de stress, de mal-être et de souffrance qu'un nombre croissant de travailleurs ressentent aujourd'hui.

Le quatrième et dernier chapitre est consacré aux stratégies de l'entreprise, notamment dans le cas des grandes multinationales. Une fois de plus, cette étude n'a pas vocation à être exhaustive. Elle vise plutôt à identifier la logique qui incite l'entreprise à rechercher à la fois un maximum de flexibilité – pour s'adapter aux fluctuations de la demande et réduire ses charges – et de pouvoir de négociation, pour contrôler ses marchés d'approvisionnement aussi bien que ses débouchés. Dès lors, un regard critique est porté sur des pratiques de gestion très répandues : sous-traitance dans les pays à bas coût du travail, contrats de franchise, stratégies de diversification et de renforcement de l'image de la marque (*branding*). L'analyse du mode de fonctionnement du capitalisme, menée dans le deuxième chapitre, se révèle ici très utile car elle fournit les outils permettant de comprendre les fondements de la conduite des groupes multinationaux, qui tendent à se transformer en conglomérats opérant à l'échelle planétaire et dotés d'un pouvoir politique croissant.

Cet ouvrage – on ne le répétera jamais assez – ne se veut pas exhaustif. L'étude de la gestion est très vaste et de nombreux sujets auraient pu être inclus dans notre étude : économies d'échelle, logistique, stratégies de recherche et développement, stratégies d'intégration verticale, pour n'en citer que quelques-uns. Le but que nous poursuivons est différent : il s'agit d'offrir un aperçu général des opérations de la gestion et, surtout, des raisons qui amènent l'entreprise à se comporter comme elle le fait. D'où la nécessité de prendre en compte le système, le cadre (celui du capitalisme) qui détermine le comportement de l'entreprise. C'est pourquoi la Conclusion de ce texte propose une réflexion sur le rôle de la gestion et de l'économie – entendues comme disciplines étudiées à l'école et à l'université – dans le processus éducatif. Comme on l'a évoqué plus haut, le caractère technique et prétendument non politique de ces matières occulte en réalité un pouvoir d'influence considérable sur le plan idéologique. Un pouvoir qu'il convient de

démasquer. L'enseignement de ces disciplines – l'enseignement tout court – n'est pas un acte apolitique et étranger à l'idéologie. Quel que soit le sujet abordé, notamment en sciences sociales, l'enseignant propose une vision du monde qui est déterminée par les rapports de force sociopolitiques et sur lesquels elle exerce à son tour une influence.

La neutralité supposée de la gestion et de l'économie, avec leur technicité apparente, n'en est pas une, loin s'en faut. La prétention à la neutralité technique est d'ailleurs la manifestation la plus insidieuse de l'idéologie néolibérale, que le système capitaliste produit et dont il se nourrit depuis plus de trente ans. Pour compléter notre analyse, l'Annexe finale permet de se faire une idée de la construction idéologique que représente la discipline « gestion » et du rôle qu'elle joue dans la préservation du pouvoir du capital, dont l'entreprise est la concrétisation.

Une dernière précision s'impose pour rassurer les lecteurs et tout particulièrement les étudiants. Comme largement explicité dans la Conclusion et dans l'Annexe, le but de ce livre n'est pas d'inciter les jeunes à se retourner contre le système capitaliste. Il s'agit plutôt de leur montrer que ce système – dont la discipline universitaire « gestion » est l'émanation – n'est pas le seul possible et qu'il peut être questionné. Il s'agit de comprendre qu'un débat est possible et souhaitable sur des sujets apparemment techniques, mais en réalité éminemment politiques. Tel devrait être d'ailleurs l'objectif de n'importe quel cours dispensé à l'université, dont la vocation est moins de former professionnellement des étudiants que d'éduquer des citoyens dotés d'un esprit critique et, donc, réellement émancipés.

Luca Marsi

*Maître de conférences HDR
UFR Langues et Cultures Étrangères, Département LEA
Université Paris Nanterre*

CHAPITRE 1

LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE DANS UN SYSTÈME CAPITALISTE

1) Les associés et le capital social 2) Chiffre d'affaires, charges et profits : le cycle d'exploitation 3) Le profit : qu'en fait-on et qui décide quoi en faire ? 4) La mobilité des parts du capital 5) Les actions et la bourse 6) La bourse : marché primaire et marché secondaire 7) Capitaux propres et capitaux de tiers 8) Le prêt bancaire et les obligations 9) Charges opérationnelles et charges financières 10) La force de travail 11) Un exemple concret : L'Oréal

Ce chapitre est consacré à une présentation générale de l'entreprise de manière à comprendre comment et selon quelle logique elle fonctionne. Qui sont les « patrons » de l'entreprise ? Qui sont les salariés ? Quels sont leurs statuts et leurs rôles ? Quelles rémunérations perçoivent les uns et les autres ? Peut-on être patron et salarié à la fois ? Dans quel but crée-t-on une entreprise ? Qu'est-ce que le capital d'une entreprise ? Quelle est la différence entre profit et chiffre d'affaires ? Par quelles opérations de la gestion sont-ils générés ? En quoi consiste, au juste, la gestion ?

Telles sont les questions auxquelles on va donner une réponse dans les pages suivantes, sans s'interroger, pour l'instant, sur les caractéristiques propres au système capitaliste. Celui-ci sera analysé dans le Chapitre 2, où l'on approfondira les premières notions exposées – d'une manière intuitive et, dans un premier temps, délibérément approximative – dans ce premier chapitre.

1) Les associés et le capital social

Supposons que quatre jeunes étudiants LEA – Anne, Lisa, Philippe et Romain – décident de créer une entreprise au terme de leurs études. Ayant acquis des compétences linguistiques, ils pensent pouvoir fournir des services de traduction et de conseil à une clientèle variée : particuliers, entreprises françaises travaillant à l'international, entreprises étrangères désirant s'installer en France, etc. Pour ce faire, chacun d'entre eux apporte une certaine somme d'argent : Anne apporte 10€, Lisa 50€, Philippe 20€ et Romain 20€ aussi. Il s'agit à l'évidence de chiffres irréalistes, qui permettent toutefois de simplifier nos calculs et de comprendre plus facilement le principe.

Avec ces fonds ils créent la Société TRAD CONSEIL, qui dispose ainsi d'un « capital » de 100€, soit $10€ + 50€ + 20€ + 20€$. Le terme *société* est employé pour indiquer que ces quatre étudiants ont signé un contrat juridique (un contrat dit justement « de société ») par lequel ils donnent vie à une *entreprise* nommée TRAD CONSEIL, dont ils deviennent automatiquement les *associés*. Les termes *société* et *entreprise* sont employés comme synonymes dans le langage courant, mais ils désignent en réalité deux choses différentes : d'une part, un contrat donnant vie à une entité juridique (la société) et, d'autre part, l'activité économique menée par cette entité (l'entreprise).

Les sommes apportées par chaque étudiant constituent maintenant des fonds appartenant à TRAD CONSEIL. Dans leur ensemble, les 100€ apportés forment le *capital social* de l'entreprise, c'est-à-dire la somme dont celle-ci est désormais propriétaire et dont elle dispose d'une manière permanente. TRAD CONSEIL est en effet une entité juridique ayant une identité officielle et formelle. C'est une *personne morale* qui comme telle peut posséder de l'argent ainsi que d'autres biens. Nos quatre étudiants sont, eux, des *associés* et, comme tels, ils deviennent propriétaires des *parts de capital* de l'entreprise (dites aussi *parts sociales*). Ayant apporté 10€, soit 10% du capital social, Anne détient une part de 10%. Selon la même logique, Lisa possède une part égale à 50% du capital social, tandis que Philippe et Romain possèdent des parts de 20% chacun.

Attention ! Les quatre associés possèdent des parts sociales, pas l'argent (les 100€). Celui-ci appartient désormais définitivement à TRAD CONSEIL, ce qui signifie que les associés devront vendre leurs parts s'ils veulent récupérer l'argent apporté initialement (nous verrons plus loin comment ils peuvent procéder). En aucun cas, ils ne pourront demander à l'entreprise de les « rembourser » et de leur restituer

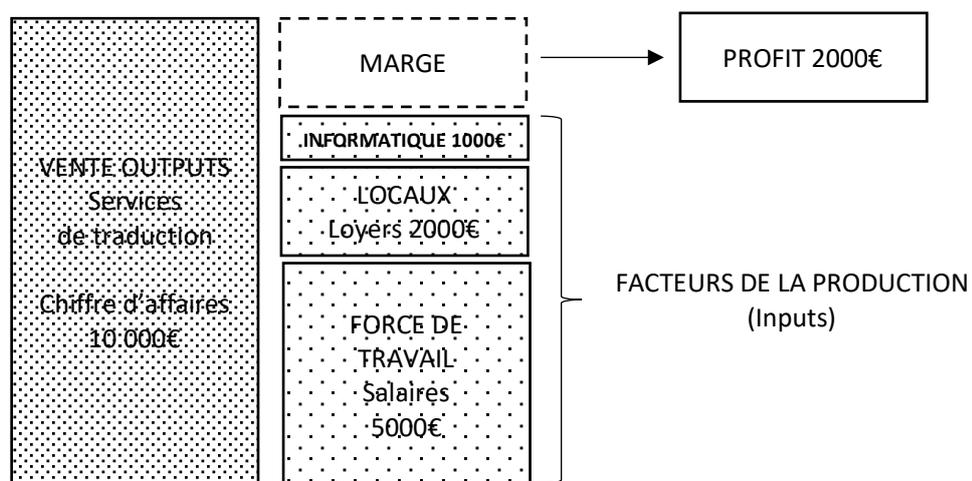
leurs apports. Le capital social est définitivement acquis à l'entreprise, qui en devient propriétaire et en dispose tant qu'elle existe.

2) Chiffre d'affaires, charges et profits : le cycle d'exploitation

Pour mieux comprendre le statut des associés et de quels droits ils bénéficient, il convient d'étudier schématiquement comment fonctionne l'entreprise. Intuitivement, le but final de nos quatre étudiants est de gagner de l'argent. C'est précisément pourquoi ils ont voulu « investir » leur argent personnel dans une activité économique et de créer la Société TRAD CONSEIL. Nous verrons dans le Chapitre 2 que le principe de l'investissement est inhérent au système capitaliste et nous verrons que la force de travail est le facteur de la production clé permettant d'extraire un bénéfice. Mais, pour l'instant, contentons-nous d'une analyse intuitive.

« Gagner de l'argent », cela veut dire employer des *facteurs de la production* (matières premières, machines, équipements, locaux, force de travail, argent, etc.) pour fabriquer un produit (un bien ou un service) qui sera vendu à un prix permettant d'obtenir une somme d'argent totale supérieure au coût total supporté pour utiliser les facteurs de la production. La somme totale obtenue par la vente du produit s'appelle *chiffre d'affaires*. Le *profit* (le *bénéfice*) correspond, quant à lui, à la différence positive entre le chiffre d'affaires et l'ensemble des *charges* dues à l'utilisation des facteurs de la production. Si en revanche cette différence est négative, c'est-à-dire si le chiffre d'affaires est inférieur à l'ensemble des charges, il y a une *perte*. Supposons, à titre d'exemple, que chez TRAD CONSEIL on utilise de la force de travail (payée sous forme de salaires pour 5000€), des ordinateurs (pour une valeur de 1000€) et un bureau (dont le loyer est de 2000€). Avec ces facteurs de la production (ces *inputs*), TRAD CONSEIL peut « produire » ses services de traduction (ses *outputs*), qu'elle vend à ses clients pour une somme totale de 10.000€ (son chiffre d'affaires). Celui-ci est supérieur à l'ensemble des charges supportées par l'entreprise, soit 8.000€ (5000€ + 1000€ + 2000€) et la différence entre les deux (une *marge* de 2000€) correspond au profit réalisé par TRAD CONSEIL.

Figure 1. Chiffre d'affaires, charges et marge de profit



L'entreprise effectue constamment des opérations d'achat d'inputs, de fabrication/transformation en outputs et de vente de ces derniers. Elle s'approvisionne en inputs, en les achetant auprès de ses *fournisseurs*, qu'elle transforme en outputs (biens ou services), vendus finalement à *ses clients*. Ces derniers peuvent être des consommateurs finaux, si elle a un contact direct avec eux (à travers ses propres magasins, par exemple), ou bien d'autres entreprises. Si l'entreprise produit et vend des machines, par exemple, ses

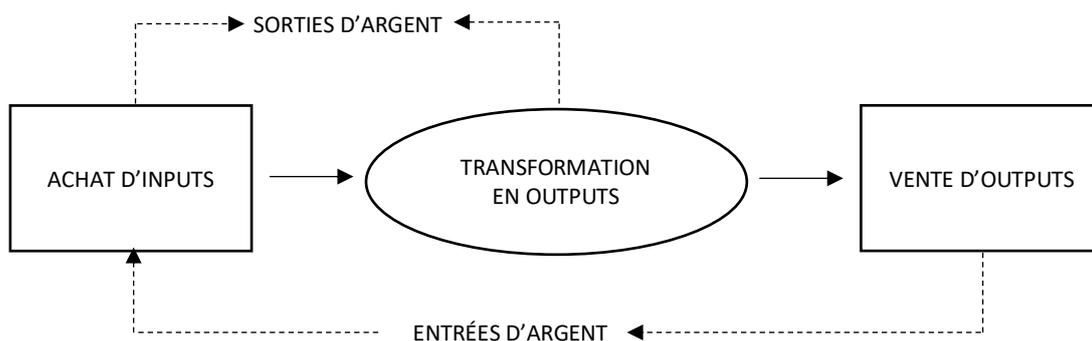
clients sont d'autres entreprises qui les utilisent pour fabriquer leurs propres outputs. Si elle fabrique des biens de consommation (des vêtements, des ordinateurs, des livres, des produits alimentaires, etc.), ses clients sont souvent des *distributeurs* (des grandes surfaces, par exemple), qui revendent ensuite ces biens au consommateur final.

Attention ! Les fournisseurs et les distributeurs de l'entreprise sont, eux aussi, des entreprises fonctionnant de la même façon et avec le même but final de réaliser une marge de profit. Les uns comme les autres emploient des facteurs de la production qu'ils transforment en outputs destinés à la vente. Prenons le cas d'une grande surface. Un supermarché utilise des inputs divers et variés : des locaux (bureaux, entrepôts, locaux où le consommateur se rend pour faire ses courses), des ordinateurs, des caisses, des étagères, de la force de travail (chefs de rayons, caissières), du capital (avec lequel il finance en partie son fonctionnement). Et aussi des « matières premières », à savoir les biens de consommation (aliments, boissons, textiles, électroménagers, etc.) qu'il achète aux fabricants et qu'il revend aux consommateurs finaux. On pourrait croire de prime abord que l'output d'un supermarché est représenté par ces biens, que nous achetons dans ses rayons. En réalité, il ne nous vend pas des biens matériels, mais un *service* qui comme tel est immatériel et qui consiste justement à mettre tous ces biens matériels à notre disposition. Tous ces biens (qu'il reçoit des fabricants – ses fournisseurs – emballés en grosses quantités dans des palettes) sont en quelque sorte « transformés » par le supermarché, qui les rend disponibles pour nos achats. C'est précisément en utilisant ses propres inputs (locaux, force de travail, machines pour la manutention, etc.) que le supermarché stocke et crée un vaste assortiment de produits rendus disponibles à l'unité ou en petites quantités pour le consommateur final. Des produits que celui-ci trouve regroupés et assortis dans un même lieu de vente, sans devoir se rendre chez chaque fabricant pour se les procurer.

Le distributeur est donc un intermédiaire commercial opérant entre les fabricants de biens de consommation et les consommateurs finaux. Son propre output est ainsi un service (un produit immatériel) consistant à mettre à notre disposition une multitude de biens en un seul lieu et dans des quantités compatibles avec nos besoins d'achat. Comme les distributeurs, beaucoup d'autres entreprises produisent des services : les banques (services d'intermédiation financière), les restaurants (services de restauration consistant à transformer des aliments qui peuvent être consommés sur place), les coiffeurs, les agences publicitaires et de conseil marketing, etc. Notre entreprise hypothétique TRAD CONSEIL « fabrique » et vend, elle aussi, des services (des traductions).

Il faut donc retenir que toute entreprise « fabrique » un produit – qu'il s'agisse d'un bien matériel ou d'un service immatériel – et que, pour ce faire, elle utilise des inputs. Son but est de vendre ses outputs et d'obtenir ainsi un chiffre d'affaires qui soit supérieur à l'ensemble des charges générées par l'emploi de ses inputs, de manière à réaliser un profit final. Toute entreprise, quelle qu'elle soit, met donc en place de nombreuses opérations (achats d'inputs, manutention, stockage, transformation, ventes d'outputs) qui forment dans leur ensemble la *gestion*.

Figure 2. Le cycle d'exploitation



Toutes ces opérations ont lieu et se superposent quotidiennement, tous les jours, mais on peut les visualiser schématiquement et logiquement de façon cyclique. L'achat des inputs (obtenus en amont auprès des fournisseurs, sur les *marchés d'approvisionnement*) est suivi des opérations de production proprement dite (la transformation des inputs en outputs), suivie à son tour par les opérations de vente des outputs aux clients (distributeurs, autres entreprises, ou consommateurs finaux, situés en aval et constituant les *débouchés* de l'entreprise). L'argent généré par la vente des outputs constitue une « entrée » de monnaie qui permet à l'entreprise de financer les « sorties » de monnaie dues à l'achat des inputs, et qui devrait aussi laisser une marge de profit (nous verrons plus loin comment cette marge peut être utilisée et qui décide quoi en faire). On appelle *cycle d'exploitation* l'ensemble de toutes ces opérations (achats, transformation, ventes, utilisation de l'argent) qui, comme on peut facilement l'imaginer, ne se succèdent pas nécessairement d'une manière circulaire et qui en pratique sont réalisées toutes en même temps.

3) Le profit : qu'en fait-on et qui décide quoi en faire ?

Dans la section précédente, nous avons précisé que le chiffre d'affaires correspond à la richesse obtenue par la vente des outputs de l'entreprise. Attention ! Le chiffre d'affaires ne doit donc pas être confondu avec le profit, que l'on obtient après avoir déduit du chiffre d'affaires les charges inhérentes à la consommation des inputs (ceux ayant servi à la fabrication des outputs qui ont été vendus). Le chiffre d'affaires est en quelque sorte une richesse « brute » pour l'entreprise, tandis que le profit est une richesse « nette » (la marge, justement).

Le profit est en somme le « bénéfice », le « gain », ce pour quoi une entreprise est créée dans un système capitaliste. Nos quatre étudiants ont précisément voulu fonder leur entreprise afin de gagner de l'argent sous la forme d'un profit. Mais à qui appartient alors ce profit ? Qu'en fait-on et qui décide quoi en faire ?

Le profit est une richesse produite par l'entreprise et, en tant que tel, il lui appartient. L'entreprise, on l'a vu, est une entité juridique avec sa propre identité : elle est ainsi propriétaire des biens qui lui sont conférés tout comme de la richesse qu'elle produit. « Derrière » l'entreprise, cependant, il y a concrètement des associés qui détiennent les parts de son capital : ce sont donc eux qui décident en dernière instance comment utiliser le profit. Ils ont alors trois options :

- a) Empocher intégralement le profit, leur but initial étant de « gagner » de l'argent.
- b) Réinjecter (*réinvestir*) le profit dans leur entreprise, afin de la consolider, de développer son activité et de gagner encore plus d'argent ultérieurement.
- c) N'empocher qu'une partie du profit et réinvestir le reste au sein de leur entreprise.

Les associés « patrons » de l'entreprise décident très souvent de réinvestir tout ou partie des profits de manière à en obtenir encore plus dans l'avenir. Comme on le verra dans le Chapitre 2, une caractéristique essentielle du système capitaliste est en effet le processus incessant d'accumulation des profits. Le capital, d'ailleurs, est une forme particulière que prend l'argent. Un salaire (on va le voir), c'est aussi de l'argent, mais il ne fait que rémunérer un employé « salarié », à savoir un travailleur qui vend sa force de travail à son employeur contre une somme d'argent appelée salaire. Cette somme est définie par un contrat et ne varie pas. Le salarié peut espérer obtenir une augmentation de son salaire, mais cela implique une révision du contrat de travail initial qui le lie à son employeur. Le capital, en revanche, c'est de l'argent qui s'accumule sous la forme de profits dans un processus sans cesse renouvelé, par effet du déroulement de l'activité de l'entreprise (si celle-ci est gérée efficacement, bien entendu, et qu'elle est capable de s'affirmer sur un marché face à ses concurrents).

TRAD CONSEIL évoluant dans un système capitaliste, on peut donc s'attendre à ce que les quatre associés qui l'ont créée décident de réinjecter tout ou partie du profit (2000€) au sein de leur entreprise.

Intuitivement, *leur pouvoir décisionnel est proportionnel à la part qu'ils détiennent* : Anne possède ainsi 10% des voix, Lisa 50%, Philippe et Romain 20% chacun. Réunis en *assemblée*, ils peuvent donc voter pour une des trois options susmentionnées. Si la majorité des voix est favorable à l'option a), le profit est intégralement distribué entre les quatre associés, toujours *proportionnellement aux parts qu'ils détiennent* : Anne reçoit 200€ (10% du profit égal à 2000€), Lisa 1000€ (50%), Philippe et Romain 400€ chacun (20%). Les parts de profit partagées à ce titre par les associés sont appelées *dividendes* (en latin, *dividendum* signifie « à diviser, à partager »). Supposons que l'assemblée retienne en revanche l'option c), les associés ayant décidé de partager la moitié du profit (1000€) et de réinvestir l'autre moitié. Dans ce cas, Anne reçoit des dividendes pour 100€, Lisa pour 500€, Philippe et Romain pour 200€ chacun.

Étant propriétaires d'une part du capital de la société, les associés bénéficient donc des droits suivants⁴ :

- Un droit de vote, dans l'assemblée des associés, proportionnel aux parts qu'ils détiennent.
- Un droit aux dividendes proportionnels aux parts qu'ils possèdent, si l'entreprise a produit un profit et que l'on a décidé de distribuer ce dernier, en tout ou partie, sous forme de dividendes.

4) La mobilité des parts du capital

Nous avons déjà précisé – mais il est important d'insister sur ce point – que les sommes apportées par les associées ne sont pas prêtées temporairement à l'entreprise : elles lui sont conférées définitivement et elle en dispose d'une manière permanente. Ces fonds constituent ses *capitaux propres*. Les associés ne peuvent donc exiger que la société leur restitue les sommes qu'ils y ont investies, ces fonds ne leur appartenant plus. Au cas où un associé voudrait récupérer entièrement ou partiellement l'argent qu'il a investi, il doit revendre entièrement ou partiellement sa part de capital à un autre investisseur.

Supposons qu'Anne désire récupérer les 10€ initialement investis chez TRAD CONSEIL et sortir du groupe des associés. Imaginons alors qu'une de ses amies, Françoise, soit disposée à acheter sa part. Françoise va donc remplacer Anne dans l'équipe des associés, sans affecter l'équilibre existant dans la répartition des parts sociales : Lisa détient toujours 50% du capital, Philippe et Robert 20% chacun, tandis que Françoise possède maintenant le 10% restant, à la place d'Anne. Si en revanche la part d'Anne était rachetée par l'un des associés existants, la répartition de leurs parts et de leur pouvoir décisionnel serait modifiée (si Lisa rachetait la part d'Anne, par exemple, elle parviendrait à détenir une part de capital égal à 60% et donc la majorité des voix au sein de l'assemblée des associés).

Notons par ailleurs que la transaction entre Anne et Françoise n'affecte pas les capitaux propres de TRAD CONSEIL. Anne transfère en effet sa part à Françoise en la lui vendant à un certain prix de vente (logiquement 10€, mais nous allons voir qu'il peut s'agir d'une valeur différente). Cette somme entre donc dans le porte-monnaie personnel d'Anne et non dans la caisse de TRAD CONSEIL. Il s'agit d'une transaction financière entre un ancien associé et un nouvel investisseur, qui n'altère aucunement l'état du capital social de l'entreprise.

Mais, en fait, à quel « prix » Anne va vendre sa part à Françoise ? Logiquement à 10€, puisque c'est la somme correspondant à la valeur de la part sociale détenue par Anne. Cette valeur n'est toutefois que sa *valeur nominale*, qui peut différer de sa valeur sur le marché. Imaginons que TRAD CONSEIL soit une entreprise très solide, très connue pour sa capacité à produire des profits et donc à distribuer des dividendes aux investisseurs qui y ont placé de l'argent. De nombreux investisseurs pourraient alors se disputer la part mise en vente par Anne, dont le « prix du marché » tendrait à augmenter par effet de la loi de l'offre et de la demande, selon laquelle le prix d'un produit tend à augmenter sur le marché lorsque la

⁴ Nous n'étudions pas ici les caractéristiques des différentes catégories juridiques des sociétés (sociétés de personnes et sociétés de capitaux). Pour une exposition schématique de ces différences, de nombreux sites web sont accessibles. Par exemple, <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/societe-de-capitaux-societe-de-personnes>

demande excède l'offre disponible. Si Anne vendait sa part à 12€, elle réaliserait une *plus-value* (un « gain en capital ») de 2€, égale à la différence entre le prix de vente de sa part et sa valeur nominale.

Attention ! À nouveau, cela n'affecterait nullement le capital de TRAD CONSEIL, cette transaction se produisant simplement entre Anne et le nouvel investisseur (les 12€ seraient totalement empochés par Anne).

Imaginons au contraire que TRAD CONSEIL ait mauvaise réputation à cause de son incapacité à produire des profits et à distribuer des dividendes aux associés. Ayant du mal à trouver un investisseur disposé à acheter sa part, Anne pourrait être obligée de baisser le prix de vente en dessous de la valeur nominale, à 8,50€ par exemple. Dans ce cas, elle réaliserait une *moins-value* (une « perte en capital ») de 1,50€. Une fois de plus, cette transaction aurait lieu directement entre Anne et le nouvel investisseur, n'affectant aucunement le capital et les fonds de l'entreprise.

5) Les actions et la bourse

Dans notre exemple théorique, Anne ne doit récupérer que 10€, mais les sommes investies en pratique sont autrement plus importantes. Supposons d'une façon plus réaliste que l'apport initial d'Anne soit de 10.000€. Si elle voulait successivement récupérer son argent, la vente de sa part de capital pourrait se révéler compliquée, car elle devrait trouver un investisseur disposé à déboursier une somme aussi élevée. Les *actions* sont alors un moyen efficace pour faciliter les transferts des parts de capital et augmenter leur mobilité. Les actions sont en effet des *titres représentatifs de la propriété d'une part de capital d'une société*.

Pour mieux comprendre en quoi elles consistent concrètement, prenons à nouveau le cas hypothétique de TRAD CONSEIL et imaginons que, lors de la fondation de leur entreprise, nos quatre associés décident de rédiger des documents en papiers représentant formellement leurs parts de capital. Pour ce faire, ils fractionnent le capital social de TRAD CONSEIL (100€) en 20 parts, chacune ayant une valeur de 5€ et ils « fabriquent » physiquement 20 documents en papier selon le modèle ci-dessous :



Chaque document atteste que son possesseur est propriétaire d'une part sociale d'une valeur de 5€. Chaque associé se voit ainsi attribuer un nombre de documents/attestations qui correspond à sa part sociale. Ayant apporté 10€, Anne obtient en échange 2 attestations ($2 \times 5€ = 10€$). Lisa a droit à 10 attestations ($10 \times 5€ = 50€$) puisqu'elle a apporté 50€. Philippe et Romain ont droit à 4 attestations chacun ($4 \times 5€ = 20€$), car ils ont apporté 20€ chacun. Voici donc réparties les 20 attestations entre les quatre associés, prouvant que chacun d'entre eux a bien apporté une certaine somme d'argent, à laquelle correspond effectivement la valeur totale des attestations qu'il possède.

Ces documents/attestations s'appellent actions, à savoir des *titres de propriété des parts du capital d'une société*. Dans notre exemple, chaque action de TRAD CONSEIL a une *valeur nominale* (ou *faciale*, puisqu'elle est inscrite sur sa « face ») de 5€. Autrefois, ces titres étaient réellement produits en format papier et distribués physiquement à chaque associé. Aujourd'hui, ils ne sont plus édités matériellement : ils ont été « dématérialisés » et ils n'existent qu'à l'état informatique. Ainsi, Anne, Lisa, Philippe et Romain

possèderaient-ils respectivement 2, 10 et 4 actions à l'état virtuel (mais tout aussi officiel et formel que si ces titres existaient matériellement en format papier).

Mais quel est l'intérêt de fractionner le capital d'une société en actions ? Les actions augmentent la mobilité et le degré de *liquidité* des parts de capital. Pour comprendre pourquoi, revenons à la transaction théorique entre Anne et Françoise et imaginons que cette dernière ne soit disposée à investir que 5€ (et non 10€). Si le capital social de TRAD CONSEIL n'était pas fractionné en actions, la part sociale d'Anne serait « entièrement » de 10€ et la transaction entre Anne et Françoise ne pourrait pas avoir lieu, car Françoise devrait nécessairement acheter « toute » la part d'Anne, alors qu'elle ne veut investir que 5€. Si en revanche le capital social est fractionné en 20 actions, Anne peut se limiter à vendre une de ses 2 actions à Françoise et récupérer 5€. Elle pourrait ensuite chercher un nouvel investisseur disposé à lui acheter la deuxième action. Inversement, imaginons qu'Anne veuille récupérer seulement 5€ tout en restant au sein de l'équipe des associés de TRAD CONSEIL. Si le capital social n'était pas fractionné en actions, ceci ne serait pas possible et elle devrait choisir entre l'option de garder entièrement sa part de 10€ (et renoncer à récupérer la moitié de l'argent investi) et l'option de vendre entièrement sa part (et renoncer alors à la possibilité de continuer à faire partie des associés). La possession de deux actions de 5€ lui permettrait en revanche de faire les deux choses à la fois.

Tout actif (un bien immeuble, par exemple, comme un terrain, un appartement, une maison ; ou bien un titre financier, comme une part de capital social) possède un certain degré de liquidité. On entend par *liquidité* d'un bien sa capacité à se transformer en argent liquide. Plus un actif est liquide, plus il est facile pour son propriétaire de s'en débarrasser et de le vendre contre une somme d'argent. La liquidité est donc un facteur-clé pris en compte par un investisseur lorsqu'il s'interroge s'il a intérêt, oui ou non, à faire un certain investissement. Plus il est facile de récupérer l'argent qu'on a placé et investi dans un certain actif, plus on est incité à effectuer un tel investissement ou un tel placement. Un appartement ou une maison peuvent représenter un investissement intéressant s'ils permettent d'obtenir des loyers élevés ou des plus-values importantes (en les revendant à un prix supérieur au prix d'achat). Mais combien de temps faudra-t-il avant de les revendre et de récupérer au moins l'argent qu'ils ont coûté ? Existe-t-il des contraintes (des lois, des empêchements techniques, etc.) qui pourraient retarder ou entraver la revente de ces biens ? Ce sont des questions qu'un investisseur se pose lorsqu'il prend en considération la possibilité de faire un certain investissement. Il en va de même pour les actifs financiers, comme les parts de capital : au-delà de leur *rentabilité* (leur *capacité à produire des revenus, comme des dividendes ou des plus-values*), il faut tenir compte de leur degré de liquidité. Plus il est aisé de les revendre et de les retransformer en argent liquide, plus ils sont attrayants pour les investisseurs.

Voilà pourquoi il est aussi important que ces titres puissent être échangés et négociés sur des marchés officiels, fonctionnant selon certaines normes qui donnent des garanties de fiabilité aux investisseurs. Anne, par exemple, possède deux actions de 5€ qu'elle cherche à revendre à un ou deux investisseurs. Mais qu'est-ce qui garantit à ces derniers que ces actions existent vraiment ? Si oui, sont-elles de « bonne qualité » ? C'est-à-dire, représentent-elles le capital d'une société saine et solide, capable de produire des profits ? Pour donner des garanties aux investisseurs, il faut qu'il existe un marché officiel et contrôlé par des institutions fiables, où l'on sait que l'on y échange et l'on y négocie des titres fiables. La *bourse* est précisément ce type de marché. Seules les actions de sociétés répondant à certains critères (transparence de leur comptabilité, existence d'un capital minimum, existence d'un nombre minimum d'actions circulant sur le marché, etc.) y sont échangées et négociées. C'est donc en bourse que les actions sont cotées et que leur « prix de marché » (leur *cours*) est fixé selon la loi de l'offre et de la demande, permettant ainsi aux investisseurs de réaliser des plus-values. Plus le marché est fiable, plus les titres qui y sont échangés sont fiables et liquides.

Attention ! Ce qui a été déjà dit au sujet des plus-values ou des moins-values que les associés peuvent ou risquent de réaliser en vendant leurs parts de capital, s'applique bien évidemment aussi au cas des actions. Si celles-ci sont vendues à un prix de marché supérieur à leur valeur nominale (inscrite sur l'action), l'investisseur réalise une plus-value. Si elles sont vendues à un prix inférieur, il y a une moins-value.

6) La bourse : marché primaire et marché secondaire

Comme on l'a vu, une part des profits est généralement réinvestie au sein de l'entreprise pour lui permettre de se consolider, mais ces injections périodiques d'argent sont parfois insuffisantes pour développer son activité. Dès lors, les associés peuvent décider de procéder à une *augmentation du capital social* par l'émission de nouvelles actions permettant d'apporter de l'*argent frais* à la société. La possibilité de conquérir de nouveaux marchés et de nouveaux clients peut demander en effet de nouveaux investissements importants (ouverture de nouveaux bureaux, acquisition de nouveaux équipements, etc.) nécessitant de nouveaux apports d'argent.

Supposons que de nouvelles perspectives se présentent à TRAD CONSEIL pour amplifier son activité et que les quatre associés souhaitent doter leur entreprise d'un capital plus important. Ils décident donc d'augmenter le capital initial de 50€ supplémentaires en le faisant passer de 100€ à 150€. TRAD CONSEIL va émettre alors 10 nouvelles actions d'une valeur nominale de 5€ dans le but de trouver des investisseurs disposés à les acheter et à fournir, en contrepartie, les 50€ recherchés. Les actionnaires existants ont souvent un *droit d'option* pour l'achat des nouvelles actions émises par la société : avant que les nouvelles actions soient mises en vente, ils ont le droit d'être interpellés pour savoir s'ils souhaitent les acheter ou non. Imaginons alors que seuls Lisa et Philippe désirent acheter quelques-unes de ces nouvelles actions : Lisa est disposée à investir 15€ de plus et à acheter 3 nouvelles actions ; Philippe veut bien investir 10€ de plus et acheter 2 nouvelles actions. Pour les 5 actions restantes, il faut chercher un (des) nouveau(x) investisseur(s) et c'est finalement Paul (un autre ancien étudiant LEA) qui les achète.

TRAD CONSEIL encaisse ainsi les 50€ nouveaux (*frais*) dont elle avait besoin, apportés respectivement par Lisa (15€ contre 3 actions nouvelles), Philippe (10€ contre 2 actions nouvelles) et Paul (25€ contre 5 actions nouvelles). Par conséquent, la répartition initiale des parts sociales (et du pouvoir décisionnel au sein de l'assemblée des associés) s'en trouve modifiée :

- Anne (qui n'a vendu finalement qu'une action à Françoise) détient 1 action ancienne, soit 3,3% du capital social après son augmentation (puisque $5€ : 150€ = 0,033$)
- Françoise détient 1 action ancienne achetée à Anne, soit 3,3% du capital social ($5€ : 150€ = 0,033$)
- Lisa détient maintenant 13 actions (10 anciennes + 3 nouvelles), soit 43,3% du nouveau capital social ($65€ : 150€ = 0,433$)
- Philippe détient 6 actions (4 anciennes + 2 nouvelles), soit 20% du capital social ($30€ : 150€ = 0,20$)
- Romain détient toujours ses 4 actions anciennes, soit 13,3% du capital social ($20€ : 150€ = 0,13$)
- Paul détient 5 actions (nouvelles), soit 16,6% du capital social ($25€ : 150€ = 0,166$)

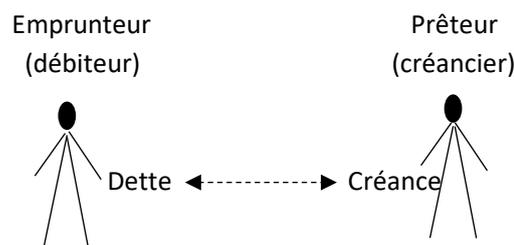
Si la société TRAD CONSEIL est cotée en bourse, c'est là que toutes ses nouvelles actions y sont émises. La bourse est donc un marché financier à la fois primaire et secondaire. C'est un *marché primaire* puisqu'on y achète les titres nouvellement émis par les sociétés qui y sont cotées : un marché « du neuf », en quelque sorte. Mais c'est aussi un *marché secondaire*, un marché « de l'occasion », puisqu'on y échange des titres déjà émis, que les anciens investisseurs comme Anne décident de revendre (à la condition, bien entendu, que ces titres concernent des sociétés officiellement cotées en bourse). La très grande majorité

des transactions de titres financiers effectuées quotidiennement en bourse, concernent des titres « anciens », déjà émis et revendus par leurs détenteurs. La bourse est donc un très grand marché de l'occasion.

7) Capitaux propres et capitaux de tiers

Les apports initiaux des associés constituant le capital social, les fonds injectés lors d'une augmentation du capital et les profits réinvestis au sein de la société (donc non distribués sous la forme de dividendes) constituent les *capitaux propres* de l'entreprise. Propres, en ce sens qu'ils sont définitivement acquis à la société, qui en devient propriétaire et en dispose d'une manière permanente. En tant que tels, ces capitaux ne doivent pas être restitués aux investisseurs qui les ont fournis. Ils ne sont pas prêtés à l'entreprise : ils lui appartiennent.

De même qu'un particulier, celle-ci peut cependant *emprunter* de l'argent, se le faire prêter. Dans ce cas, elle doit le restituer à l'échéance convenue avec le prêteur. Lorsqu'on emprunte de l'argent (1000€, par exemple), on a une *dette* de la même valeur envers le tiers qui l'a prêté. Corrélativement, celui-ci a une *créance* de cette même valeur (1000€) envers l'emprunteur.



À l'échéance convenue entre les deux parties (1 an après, par exemple), l'emprunteur restitue la somme obtenue. Sa dette est alors effacée, de même que la créance du prêteur (*extinction* de la dette et de la créance). Le prêt d'une somme d'argent n'est généralement pas gratuit, mais il a un coût. Le prêteur se prive en effet d'une certaine quantité d'argent pour la mettre à la disposition de l'emprunteur. En quelque sorte, il lui fournit un service consistant à lui « louer » une somme d'argent. Ce service a un prix : l'*intérêt*. Les intérêts sont mesurés par un taux – le *taux d'intérêt*, justement – qui s'applique à la somme prêtée. Dans notre exemple, supposons que le taux d'intérêt demandé par le prêteur soit de 5%. Les intérêts que l'emprunteur devra lui payer sont donc de 50€, soit $1000€ \times 0,05$. À l'échéance du prêt, l'emprunteur doit donc restituer la somme qui lui a été prêtée (1000€) plus les intérêts (50€, représentant le coût de l'emprunt).

Revenons maintenant au cas d'une entreprise désirant emprunter de l'argent. Elle peut y être incitée pour des raisons différentes : difficulté à trouver des investisseurs disposés à acheter ses nouvelles actions, décision des associés de ne pas modifier le capital social existant et de ne pas altérer la répartition des parts sociales détenues, taux d'intérêt particulièrement bas sur le marché financier (donc faible coût du « service » à payer pour se faire prêter de l'argent), etc. Nous allons alors étudier les deux moyens principaux dont dispose une entreprise pour emprunter de l'argent : le recours au prêt bancaire et l'émission d'obligations.

8) Le prêt bancaire et les obligations

Le prêt bancaire est une forme d'*endettement* très répandue. TRAD CONSEIL, par exemple, décide de s'adresser à la banque GAMMA pour lui demander un *crédit* selon les modalités suivantes : a) montant du crédit : 1000€ ; b) durée du crédit : 5 ans ; c) taux d'intérêt annuel : 5%.

GAMMA verse ainsi 1000€ à TRAD CONSEIL, qui s'engage à restituer cette somme au bout de 5 ans et à payer des intérêts de 50€, soit 5% de 1000€, chaque année pendant 5 ans. En réalité – et c'est le cas aussi lorsqu'un particulier obtient un crédit bancaire – la banque établit un plan de remboursement (dit *plan d'amortissement*) prévoyant des *mensualités*, c'est-à-dire des remboursements effectués chaque mois par l'emprunteur, incluant une partie du capital à restituer plus des intérêts. Ce qu'il faut retenir, ici, c'est le principe que la banque (le prêteur) a une créance envers l'entreprise (l'emprunteur), laquelle a corrélativement une dette de la même valeur envers la banque. Si l'accord prévoit – comme c'est le cas normalement – que TRAD CONSEIL restitue chaque mois une partie du capital emprunté (1000€) plus les intérêts, sa dette (et donc la créance de GAMMA) diminue progressivement, jusqu'à son extinction définitive lors du règlement de la dernière mensualité au bout de 5 ans.

Pour se faire prêter de l'argent, l'entreprise dispose aussi d'autres moyens, parmi lesquels l'émission d'obligations. Les obligations sont des *titres représentatifs de la dette que l'entreprise a envers les tiers qui les achètent* (ou, inversement, représentatifs de la créance que ceux qui les achètent ont envers l'entreprise). Pour se faire prêter les 1000€ dont elle a besoin, la société TRAD CONSEIL peut en effet s'adresser non pas à une banque, mais directement à des particuliers, à des sociétés financières (spécialisées dans les placements financiers), ou encore à d'autres entreprises. Suivant un peu le même principe que pour les actions, TRAD CONSEIL émet alors des documents attestant que leurs détenteurs ont une *créance* envers elle. Par exemple, TRAD CONSEIL peut « fabriquer » 100 documents/attestations, chacune d'une valeur nominale de 10€. Un investisseur peut donc verser 10€ à TRAD CONSEIL et recevoir en échange une obligation, attestant qu'il a effectivement *prêté* 10€ à l'entreprise, laquelle s'engage à (est « obligée » de) lui restituer cette somme à une échéance prédéterminée, par exemple au bout de 5 ans. TRAD CONSEIL doit bien évidemment assurer aussi le versement des intérêts aux investisseurs qui lui prêtent leur argent, et elle leur propose un taux de 5%. Chaque attestation pourrait ainsi se présenter selon le modèle ci-dessous :



Comme dans le cas des actions, TRAD CONSEIL fractionne ainsi la somme à emprunter. Si elle réussit à vendre tous ses documents/attestations (100, dans cet exemple), elle récolte les 1000€ recherchés. Supposons que trois investisseurs (AA, BB et CC) soient intéressés par cette proposition : l'investisseur AA achète 50 obligations et verse en contrepartie 500€ à TRAD CONSEIL (50 x 10€). Pour chaque « attestation », il va recevoir chaque année 0,50€, soit 5% de 10€. Puisqu'il en possède 50, il recevra des intérêts de 25€ (50 x 0,50€) chaque année, et ce, pendant 5 ans. Ces 25€ correspondent en effet à 5% de 500€, soit la somme totale prêtée par AA à TRAD CONSEIL, et ils représentent la « rémunération » de son prêt, c'est-à-dire du « service » consistant à se priver d'une somme d'argent pour la mettre à la disposition de TRAD CONSEIL.

Les investisseurs BB et CC, quant à eux, achètent 30 et 20 obligations respectivement, permettant à TRAD CONSEIL de placer toutes ses obligations. BB prête donc 300€ à TRAD CONSEIL, tandis que CC lui prête 200€. Comme AA, ils pourront toucher des intérêts de 0,50€ chaque année pour chaque obligation détenue, et ce, pendant 5 ans. Au bout de 5 ans, BB aura ainsi obtenu une rémunération totale de 15€ et

CC de 10€. Au bout de 5 ans, TRAD CONSEIL aura payé 25€ à AA, 15€ à BB et 10€ à CC, soit 50€ au total (correspondant à 5% de la somme totale empruntée, soit 1000€).

Comme dans le cas des actions, les obligations n'existent plus en format papier, s'agissant désormais de titres dématérialisés. Mais quel est l'intérêt d'une telle opération ? Pourquoi « émettre » des obligations ? Pourquoi fractionner l'emprunt, au lieu de se faire prêter une somme entière ? Pour la même raison évoquée dans le cas des actions. L'entreprise pourrait ne pas trouver un investisseur disposé à lui prêter d'emblée une somme importante. Cette somme étant fractionnée en plusieurs obligations, en revanche, chaque investisseur peut décider d'en acheter un nombre modeste et de prêter ainsi une somme moins importante. C'est le cas de BB et de CC, disposés à ne placer que 300€ et 200€ respectivement sur le marché financier, et de les prêter à TRAD CONSEIL.

Comme pour les actions, par ailleurs, les investisseurs peuvent revendre leurs obligations sur le marché secondaire, au cas où ils souhaiteraient récupérer avant l'échéance prévue l'argent qu'ils ont placé sous la forme d'un prêt à l'entreprise. Supposons que BB veuille récupérer 100€ (sur les 300€ prêtés à TRAD CONSEIL) au bout de 2 ans. L'échéance de chaque obligation étant fixée à 5 ans, il ne pourrait pas demander le remboursement à TRAD CONSEIL. En revanche, il peut tenter de revendre 10 de ses 30 obligations sur le marché financier « de l'occasion ». Comme pour les actions, il peut alors obtenir une *plus-value* s'il réussit à les vendre à un prix supérieur à leur *valeur nominale* (donc à plus de 10€ chacune). Comme on l'a déjà expliqué, cela dépend de l'interaction entre l'offre et la demande. Si la demande d'obligations en général, et de celles de TRAD CONSEIL en particulier, est excédentaire par rapport à la quantité offerte sur le marché, leur cours (leur prix de marché) augmente, permettant ainsi à leurs détenteurs de réaliser des plus-values. Au contraire, si la demande est inférieure à l'offre, leurs cours baisse et leurs détenteurs subissent des pertes en capital (des *moins-values*).

À nouveau, les échanges d'obligations sur le marché secondaire ne concernent pas l'entreprise, mais seulement l'investisseur désireux les revendre et l'investisseur disposé à les acheter. Seules les obligations nouvellement émises permettent à l'entreprise de récolter de l'argent « frais », qu'on lui prête et qu'elle devra ensuite restituer.

Comme les actions, enfin, les obligations peuvent être cotées en bourse, ce qui leur assure une mobilité plus importante, s'agissant d'un marché financier où l'on négocie et l'on échange uniquement des titres « fiables », c'est-à-dire émis par des entreprises respectant certains critères de « qualité » financière en termes de rentabilité, mais aussi de *solvabilité*, à savoir la *capacité à rembourser les sommes empruntées à l'échéance prévue*.

Attention ! Les fonctionnements des actions et des obligations se ressemblent, mais il ne faut pas confondre ces titres financiers, qui ont en effet des causes, des buts et des statuts différents.

L'action – répétons-le – est un titre représentatif de la propriété d'une part du capital social. Son détenteur a donc investi son argent au sein de la société d'une façon permanente et il assume ainsi les risques que cela comporte. Il peut gagner de l'argent sous la forme de dividendes (proportionnels aux parts sociales qu'il possède), auxquels il a droit précisément en tant que membre de l'équipe des propriétaires du capital de l'entreprise, donc de l'entreprise elle-même. Mais si celle-ci ne réalise pas de profit, l'actionnaire ne peut pas toucher de dividendes, dont la nature est aléatoire, et il peut même perdre l'argent qu'il a investi dans l'entreprise, si celle-ci enregistre longtemps des pertes et qu'elle fait faillite. Le détenteur d'actions participe enfin à l'assemblée des actionnaires, où il a un droit de vote proportionnel aux parts qu'il possède.

L'obligation, en revanche, est un titre représentatif d'un prêt que son détenteur a accordé à l'entreprise. En achetant des obligations, celui-ci se limite à mettre son argent à la disposition de l'entreprise pendant une durée déterminée, et il a droit à la restitution de ses fonds à l'échéance indiquée sur les obligations. Le détenteur d'obligations n'engage donc pas son argent sein de l'entreprise en

assumant le même risque qu'un actionnaire : il a droit au versement des intérêts quel que soit le résultat de la gestion de l'entreprise, y compris quand elle ne réalise pas de profits. En revanche, n'étant pas membre de l'équipe des « propriétaires » du capital de l'entreprise, il n'a pas le droit de participer à l'assemblée des actionnaires ni le droit de recevoir des dividendes.

9) Charges opérationnelles et charges financières

Quand l'entreprise emprunte de l'argent, elle paie nécessairement des intérêts : à une banque, si elle a recours à un prêt bancaire, ou bien à ses obligataires, si elle émet des obligations. Comme on l'a dit, les intérêts représentent en quelque sorte le prix du prêt demandé par l'entreprise. Ils constituent le coût du « service de location » d'une somme d'argent, un service fourni par la banque ou par les acheteurs des obligations. En tant que tels, les intérêts sont donc des *charges financières*, des charges dues à l'achat d'un service nécessaire au financement de l'entreprise.

Lorsque nous avons étudié le cycle d'exploitation, nous avons vu que l'acquisition des différents inputs génère des charges. Les salaires constituent la charge inhérente à l'utilisation de l'input « force de travail ». Les loyers payés pour la location d'un entrepôt ou d'un bureau constituent des charges. L'utilisation de matières premières, de machines, d'équipements, d'énergie électrique, etc. génère aussi des coûts, des charges. Plus exactement, la *charge* est une *valeur qui mesure le coût supporté par l'entreprise pour l'utilisation et la « consommation » d'un input, d'un facteur de la production*. Les charges inhérentes aux inputs utilisés pour le fonctionnement de l'entreprise et au déroulement des opérations du cycle d'exploitation, sont donc des *charges opérationnelles*.

Si l'entreprise loue des voitures pour permettre à ses commerciaux de se déplacer et d'aller visiter ses clients, le prix payé pour le service de location représente une charge opérationnelle. De même, si l'entreprise « loue » une somme d'argent, en se le faisant prêter par une banque ou par des investisseurs disposés à acheter ses obligations, elle doit payer le prix de ce « service » en versant des intérêts à ses prêteurs. Les intérêts payés par une entreprise sont donc aussi des charges, des charges dites « financières » car elles concernent la gestion de l'argent, qui représente un « input » particulier, différent de tous les autres facteurs qui entrent dans le cycle d'exploitation.

10) La force de travail

Nous nous sommes occupés jusqu'à présent du capital. Il faut maintenant se pencher sur un autre facteur de la production essentiel pour le fonctionnement de l'entreprise et pour le déroulement de son cycle d'exploitation : la *force de travail*. Dans le Chapitre 2, nous analyserons avec plus de précision le rôle fondamental de cet input dans le processus d'accumulation des profits et du capital, mais nous pouvons commencer dès à présent à étudier en quoi il consiste.

Tout d'abord, une précision. Dans le langage courant, on parle souvent de main-d'œuvre, de travail, d'employés, de salariés, de travailleurs, voire de collaborateurs (un terme employé la plupart du temps d'une manière absolument inexacte), pour faire allusion aux individus qui opèrent au sein de l'entreprise. Or, il convient d'être précis. Pour fonctionner, l'entreprise nécessite en effet des individus qui y exercent des fonctions diverses et variées. Elle nécessite des personnes qui se chargent d'acheter les inputs dont elle a besoin, de les stocker, de les transporter, de les transformer en outputs, de vendre ensuite ces outputs. En même temps, d'autres individus doivent concevoir les produits à mettre en vente et gérer toutes les activités de marketing, c'est-à-dire l'élaboration et la mise en exécution des stratégies concernant les produits (qualités, assortiment, packaging), leur prix, leur distribution (choix des modalités et des points de vente) et leur promotion/communication (construction d'une image de marque par de multiples activités de communication telles que la publicité, les relations publiques, le mailing, etc.).

L'entreprise a donc recours à des individus susceptibles d'assurer toutes ces fonctions. Ceux-ci (ouvriers, manutentionnaires, chefs de produits, managers, etc.) fournissent à l'entreprise leur « force de

travail », c'est-à-dire leur énergie, leur savoir-faire, leurs compétences, leur force physique et intellectuelle. L'entreprise leur achète cet input, pour lequel elle doit bien évidemment payer un prix. Le *salaire* est en quelque sorte le prix du facteur de production « force de travail » que le travailleur vend à l'entreprise : il la lui fournit contre un salaire. Il n'est donc pas exact de dire que l'entreprise utilise de la main-d'œuvre ou des travailleurs. L'entreprise achète et utilise la *force de travail* que ces individus lui vendent. Pour ce faire, elle peut les embaucher sur la base d'un contrat de travail (à durée indéterminée, CDI, ou déterminée, CDD, par exemple), auquel cas ces travailleurs deviennent ses *employés* , ses *salariés* . Salariés, précisément parce qu'ils perçoivent un *salaire* en contrepartie de leur force de travail (nous verrons plus loin d'autres moyens, comme le travail intérimaire, utilisés par l'entreprise pour se procurer l'input « force de travail » sans embaucher pour autant les travailleurs).

Les salariés sont bien évidemment des « fournisseurs » particuliers et différents des autres fournisseurs d'inputs de l'entreprise. Contrairement à une machine, à de l'outillage ou à une matière première, leur force de travail émane d'eux-mêmes, elle est inséparable et indissociable de leur propre personne (c'est justement pourquoi on confond communément le travailleur et la force de travail). Cela étant, ils demeurent des employés et, comme tels, ils ont un statut différent des associés et des actionnaires. Ces derniers détiennent des parts du capital social et sont donc propriétaires de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas des salariés, lesquels n'ont ni le droit de participer à l'assemblée des actionnaires ni le droit de percevoir des dividendes. En tant que « fournisseurs » de leur force de travail, les employés ont simplement droit à un salaire, qui rémunère l'input qu'ils vendent à l'entreprise.

Mais que se passe-t-il, alors, quand le « patron » (le chef d'entreprise) travaille au sein de sa propre entreprise, qu'il a fondée et à qui elle appartient ? C'est un cas très fréquent dans les petites et moyennes entreprises (PME), mais qui se présente aussi dans de nombreuses grandes entreprises. Dans ces cas, le patron a une double casquette, un double statut. D'une part, il est propriétaire du capital social (donc de l'entreprise) et décide à ce titre quoi faire des profits (distribution sous forme de dividendes ou bien réinvestissement au sein de la firme). D'autre part, il est un employé de l'entreprise et il perçoit à ce titre un salaire.

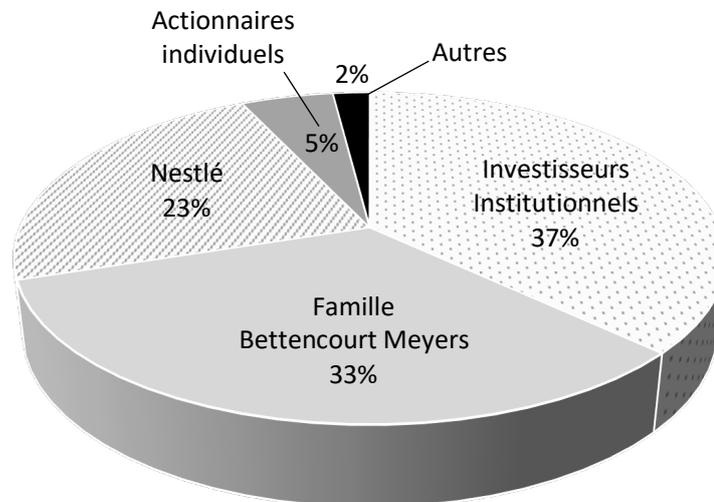
Reprenons l'exemple de TRAD CONSEIL. Les quatre étudiants qui possèdent ses parts de capital, l'ont fondée précisément parce qu'ils ont des compétences (traduction et conseil en gestion) qu'ils ont acquises au cours de leurs études et qu'ils souhaitent déployer en travaillant au sein de leur propre entreprise. Ils sont ainsi « embauchés » par TRAD CONSEIL et, en tant qu'employés de leur propre entreprise, ils se paient un salaire, ou plus précisément, c'est la société TRAD CONSEIL qui leur paie un salaire en contrepartie de la force de travail qu'ils lui fournissent. Dans la section 2 (« Chiffre d'affaires, charges et profits : le cycle d'exploitation »), on avait supposé que les charges pour salaires étaient de 5000€. Il s'agirait dans ce cas de leurs salaires : par exemple, 2000€ pour Lisa (Directrice Générale), 1000€ pour Anne (Directrice Marketing), 1000€ pour Philippe et 1000€ pour Romain (Co-directeurs Commerciaux et responsables des relations avec la clientèle). Ces salaires – tout comme les salaires d'autres employés que TRAD CONSEIL pourrait embaucher – vont ainsi figurer parmi les charges opérationnelles de l'entreprise. Ces charges, avec toutes les autres, devront être déduites du chiffre d'affaires pour le calcul final du résultat économique de la gestion : profit ou perte. S'il y a un profit, celui-ci pourra être distribué aux associés/actionnaires sous la forme de dividendes, auxquels Anne, Lisa, Philippe et Romain (plus d'autres actionnaires éventuels, comme Françoise et Paul) auront droit précisément – et uniquement – parce qu'ils possèdent ce statut, cette « casquette ».

11) Un exemple concret : L'Oréal

Dans les grandes sociétés, une partie importante des actions est détenue par des actionnaires qui ne travaillent pas au sein de l'entreprise. L'actionnaire n'a dans ce cas qu'une casquette. Il ne perçoit aucun salaire (puisqu'il ne fournit pas de force de travail), mais des dividendes, à condition bien évidemment que

l'entreprise ait obtenu des profits et que l'assemblée des actionnaires ait décidé de les distribuer entièrement ou partiellement aux actionnaires. L'exemple concret de l'entreprise française L'Oréal, leader mondial du marché des produits cosmétiques, permet de voir comment sont réparties les parts du capital social entre différentes catégories d'actionnaires.

Figure 3 : répartition du capital social de L'Oréal au 31/12/2020



Source : <http://www.loreal-finance.com/fr/repartition-capital>

Comme dans le cas d'autres grandes entreprises multinationales, où une part très importante du capital social est détenue par une seule personne ou une seule famille, un tiers du capital de L'Oréal est possédé par la famille Bettencourt Meyers. Un peu moins d'un quart du capital est détenu en revanche par une autre grande entreprise : Nestlé. Il arrive souvent, en effet, qu'une entreprise décide de placer une partie de son patrimoine dans les actions émises par une autre société. Aussi, Nestlé – l'un des leaders mondiaux de l'agroalimentaire – a investi dans le capital d'une entreprise opérant dans un secteur d'activité totalement différent. Cela permet à Nestlé de répartir le risque inhérent à sa propre activité dans le secteur agroalimentaire : si celle-ci fléchit, il peut partiellement compenser par les dividendes auxquels il a droit grâce aux profits réalisés par L'Oréal dans le secteur cosmétique

Un peu plus d'un tiers du capital de l'entreprise est en outre possédé par des investisseurs institutionnels, c'est-à-dire des sociétés financières (banques, assurances, fonds de placement) dont l'activité consiste à collecter l'épargne d'autres agents économiques (particuliers, entreprises) et à le faire fructifier en l'investissant dans les actions de grandes sociétés comme L'Oréal. Ces investisseurs sont dits « institutionnels » parce que, contrairement à un particulier, il s'agit d'organisations (institutions) spécialisées dans cette activité : les placements financiers, c'est leur métier.

Le reste du capital de L'Oréal est enfin détenu par des actionnaires individuels, des particuliers qui ont décidé de placer une partie de leur épargne dans les actions de cette société.

Les actions de celle-ci sont donc réparties entre ces différents agents économiques (famille Bettencourt Meyers, Nestlé, investisseurs institutionnels, particuliers), qui, en tant qu'actionnaires, ont le droit de participer à l'assemblée générale et de percevoir des dividendes.

Contrôle des connaissances

Au terme de ce chapitre, l'étudiant est censé savoir expliquer :

- Ce que sont le capital social et les parts de capital d'une entreprise.
- En quoi consiste le bénéfice, la différence entre chiffre d'affaires, charges et profit, ainsi que les phases essentielles du cycle d'exploitation qui génèrent le profit.
- Quels sujets décident comme utiliser le profit et pourquoi ils ont le droit de le faire (droits des associés), en quoi consistent les dividendes.
- En quoi consistent les actions, pourquoi elles augmentent la mobilité des parts de capital et pourquoi cette mobilité est un élément important pour un investisseur financier.
- Ce qu'est la bourse ainsi que la différence entre marché primaire et marché secondaire.
- La différence entre capitaux propres et capitaux de tiers.
- La différence entre une créance et une dette, qui est le créancier et qui est le débiteur, en quoi consistent le prêt bancaire et l'émission d'obligations.
- La différence entre une action et une obligation, en précisant clairement les droits et les formes de rémunération d'un actionnaire et d'un détenteur d'obligations.
- Ce que mesure une charge ainsi que la différence entre charges opérationnelles et charges financières.

CHAPITRE 2

LE MODE DE PRODUCTION CAPITALISTE

1) Modes de production et régimes de propriété des moyens de production 2) Économie et politique : deux sphères indissociables 3) Marché et formes d'enrichissement 4) Modes de production précapitalistes et capitalisme 5) Profit et accumulation du capital 6) Mode production, infrastructure et superstructure 7) Retour à la gestion de l'entreprise

1) Modes de production et régimes de propriété des moyens de production

Dans le Chapitre 1, nous avons étudié la logique et le fonctionnement d'une entreprise, que l'on pourrait résumer schématiquement de la manière suivante :

- Sa logique et son but : gagner de l'argent, réaliser un bénéfice (un profit).
- Son fonctionnement : gérer le cycle d'exploitation (achat d'inputs, transformation en outputs, vente des outputs). Pour ce faire, les propriétaires de l'entreprise apportent un capital initial. L'entreprise emploie des salariés et se finance grâce à ses capitaux propres et à des capitaux de tiers.

Voilà, en quelques mots, ce que nous avons étudié dans les pages précédentes. Tout cela semble aller de soi. On dirait que c'est intuitif, normal, une évidence. Mais c'est loin d'être le cas, car ceci n'est vrai que si l'on se réfère à un système économique et social particulier, spécifique, propre à un contexte historique et à des espaces géographiques déterminés. Ce système, désigné comme *capitalisme*, semble être la « norme » car on en observe la présence, aujourd'hui, à peu près partout sur la planète, bien qu'avec des variantes et sous des formes parfois différentes. Ce système n'a cependant rien de naturel, de normal. Il ne s'agit pas d'une réalité univoque, allant de soi. Il s'agit bien au contraire d'un modèle de société, d'une *construction* sociale, d'une forme que la collectivité a été amenée à choisir, dans des circonstances particulières de son parcours historique et dans des régions déterminées, pour organiser son système économique et survenir ainsi à ses besoins.

En d'autres termes, le capitalisme est un *mode de production*, une forme d'organisation socioéconomique parmi d'autres qui l'ont précédé ou qui ont coexisté avec lui pendant une certaine période. Mais qu'est-ce qu'on entend ici par mode de production ? Cette expression ne se réfère pas tellement aux technologies et aux méthodes de production. Il s'agit plutôt de la *manière dont la collectivité organise et combine ses forces de production : forces de travail, outils et matériels, ressources naturelles*.

Le point essentiel de ce « choix » de société est le *régime de propriété des moyens de production : propriété privée ou collective*. Pour mieux comprendre de quoi on parle, ayons recours à un exemple théorique. Supposons que, suite à une panne irrémédiable, les naufragés d'un bateau échouent sur une île déserte. Leur problème immédiat et essentiel est de savoir comment s'organiser pour satisfaire leurs besoins primaires : se nourrir, se désaltérer, se protéger des intempéries. À terme, ils devront résoudre d'autres problèmes et se doter de structures médicales, éducatives, judiciaires, d'ordre public, etc. Imaginons aussi que, au moment de quitter leur bateau, certains d'entre eux aient réussi à emporter du matériel et des objets personnels : vêtements, couvertures, ciseaux, couteaux, quelques outils de travail.

Deux options se présentent alors à la collectivité des naufragés :

- a) Tout ce qui a pu être sauvé, y compris les objets personnels, est mis dans un « pot commun ». On constitue ainsi un fond commun de ressources, dont la collectivité de naufragés dans son ensemble est propriétaire. En décidant collectivement qui fera quoi (qui s'occupera de pêcher du poisson, qui se chargera de construire des cabanes, qui ira chasser des animaux, qui cultivera la terre, etc.), les membres de la collectivité partagent la *propriété des moyens de*

production, c'est-à-dire de toutes les ressources qui seront employées pour produire ce dont ils ont besoin.

- b) Chacun demeure propriétaire – seul et unique – des objets qu'il a pu emporter et qu'il pourra se procurer par la suite. Par conséquent, chacun décide indépendamment des autres l'activité productive à laquelle il veut se consacrer et comment il va gérer les moyens qu'il nécessite pour survivre. Dans ce cas, on opte pour un *régime de propriété privée des moyens de production*.

Le choix d'une option ou de l'autre est fondamental car il produit des effets très importants sur le fonctionnement du système économique et social (le mode de production) que les naufragés sont sur le point de « construire ». D'une part, cette décision détermine le type et la quantité de biens qui seront produits. D'autre part, et en même temps, elle détermine la manière dont la richesse produite par la collectivité (le fruit du *travail social*) va être répartie entre ses membres : à qui appartient-elle ? Qui aura droit à quoi et à combien ?

- a) Dans le cas d'un régime de propriété collective des moyens de production, la richesse appartient à la collectivité dans son ensemble. Intuitivement, si les ressources et les moyens utilisés pour produire appartiennent indistinctement à tous les membres de la collectivité, le fruit du travail (la richesse qui en résulte) doit aussi leur appartenir indistinctement. Cela implique alors que, avant de produire, l'on décide collectivement de quoi on a effectivement besoin, donc quels biens et services on va fabriquer (du beurre ou des canons ?), dans quelle quantité et éventuellement pour qui en priorité (par exemple, enfants, personnes âgées, malades, individus particulièrement fragiles ou défavorisés). Puisque les moyens de production et la richesse produite appartiennent à tout le monde, on décide en amont et en même temps quoi/combien produire et avec quels critères on répartira le fruit du travail social.
- b) Dans le cas d'un régime de propriété privée des moyens de production, il en va autrement. Tout aussi intuitivement, le fruit du travail effectué appartient exclusivement à l'individu qui l'a produit, celui-ci étant le seul propriétaire des moyens de production qu'il a utilisés. Dès lors, il choisit de produire les biens et services qu'il veut et dans la quantité qu'il veut, en fonction des perspectives d'enrichissement individuel qui se présentent. Le fruit du travail social, dans ce cas, ne se répartit plus sur la base d'un projet et d'un plan établis collectivement, mais à travers des échanges. Si je produis du lait et du beurre, la seule façon d'obtenir du tissu pour m'habiller et du bois pour me chauffer, c'est d'échanger mon lait et mon beurre contre ces produits. L'échange peut se faire directement et dans sa forme élémentaire (lait contre tissu), auquel cas on parle de *troc*, avec la difficulté d'établir parfois la quantité d'un bien X à échanger contre celle d'un autre bien Y (combien de litres de lait contre combien de mètres de tissu ?). Pour faciliter les échanges, ceux-ci peuvent se faire alors par l'intermédiaire d'une « monnaie » (lait contre monnaie, échangée ensuite contre du tissu) de manière à établir plus facilement l'équivalence entre la quantité de chaque bien à échanger. Dans les deux cas, ces échanges instituent de fait un *marché*, entendu non seulement comme lieu physique où se rencontrent les différents producteurs, mais aussi comme ensemble des échanges de tel ou tel type de biens (marché du lait, marché des tissus, marché du bois, etc.). Ainsi, les biens faisant l'objet d'un *échange marchand* deviennent-ils des *marchandises*.

2) Économie et politique : deux sphères indissociables

Ce qui précède montre clairement que les biens ne sont pas nécessairement des « marchandises ». Ils le deviennent seulement si le système socioéconomique est fondé sur un régime de propriété privée des moyens de production et qu'il y a donc un marché. Nous avons l'habitude de définir comme marchandises tous les biens de consommation, car nous les achetons sur un marché. Nous les achetons et, corrélativement, on nous les vend contre une somme d'argent, une quantité de monnaie. Mais les opérations d'achat et de vente – donc, le marché – n'ont rien de « naturel ». Elles n'existent que parce que et dans la mesure où il y a, à la base, un régime de propriété privée des moyens de production, qui, comme tel, amène inévitablement les individus à avoir recours à des échanges marchands.

D'autres systèmes, non fondés sur la propriété privée des moyens de production, sont toutefois possibles. Les communautés primitives, tout comme certaines communautés indigènes encore existantes, fonctionnaient selon un système collectif des moyens de production et de la richesse produite. Au XX^e siècle, de larges régions de la planète ont renoncé à l'économie de marché pour fonctionner dans une économie collective, socialiste et planifiée (Cuba, la Chine, les pays d'Europe de l'Est orbitant autour de l'ancienne Union Soviétique). L'économie de marché, dont le capitalisme est l'expression la plus accomplie, n'est donc ni une fatalité inéluctable ni un phénomène naturel, mais le résultat d'un *processus politique*, d'un « choix » opéré par les membres de la collectivité.

Les naufragés de notre exemple théorique doivent donc décider comment organiser leur nouvelle vie sur l'île déserte. Certains souhaitent mettre en commun toutes leurs forces et leurs ressources, actuelles et futures. D'autres, en revanche, ne sont pas disposés à renoncer à leurs biens personnels actuels ni à ceux qu'ils pourraient se procurer individuellement dans l'avenir. Les uns pensent que la collectivisation des moyens de production et de la richesse produite constitue un choix « juste » et « équitable », qui permet de protéger les membres de la collectivité les moins dotés de ressources et de capacités personnelles. Les autres pensent au contraire qu'il est plus « juste » que chacun pourvoie à ses besoins personnellement et puisse s'enrichir en récoltant personnellement les fruits de son travail. Juste, équitable, mieux : ce sont là des jugements de valeur, dont on peut débattre éternellement. La *politique* prend forme précisément dans la confrontation des intérêts dont sont porteurs les uns et les autres. Une confrontation qui se produit dans la *polis* (en grec, la « cité ») et qui fait donc de nous des « citoyens », dans la mesure où nous avons la capacité effective – et non seulement formelle – d'y participer. L'organisation de la vie économique (modalités de la production et de la répartition de la richesse) est un moment essentiel de l'activité se déroulant au sein de la *polis* ; un moment *politique* de par sa propre nature.

Bien entendu, cette confrontation peut être plus ou moins pacifique ou violente. Partagés en deux camps opposés (collectivistes et privatistes), les naufragés de notre île déserte peuvent décider de voter pour l'une ou l'autre option, ou pour une option intermédiaire, selon des modalités que nous connaissons bien et que nous considérons aujourd'hui comme démocratiques. Mais un ou plusieurs d'entre eux, possédant des armes emportées secrètement lors du naufrage, pourraient décider d'imposer leur volonté par la force et de faire prévaloir violemment leurs intérêts personnels ou, en tout cas, leur vision des choses, leur idée de ce qui serait la « meilleure » organisation socioéconomique. Il s'agit d'un scénario qui, dans la réalité, s'est produit à plusieurs reprises dans l'histoire ancienne et récente. À titre d'exemple, c'est par des révolutions que des systèmes collectivistes ont été instaurés en Russie, au début XX^e siècle, et à Cuba en 1959. Tout comme des coups d'état sanglants, appuyés par des forces politiques favorables au maintien du capitalisme, ont plus d'une fois renversé des gouvernements qui voulaient se diriger progressivement vers des systèmes socialistes-collectivistes. C'est le cas, entre autres, de la dictature instaurée au Chili après le coup d'état qui renversa le gouvernement du président Salvador Allende, en 1973.

Il ne s'agit pas là de se prononcer sur le bien-fondé de tel ou tel type d'organisation socioéconomique (collectiviste ou privatiste), ni sur les moyens utilisés pour l'établir (pacifiques ou violents). Ce qu'il convient de retenir, dans le cadre de notre étude, c'est que tout choix économique est,

comme tel, intimement *politique* : il dépend du rapport de forces entre les différents groupes sociaux dont se compose la collectivité, au sein desquels s'expriment des intérêts plus ou moins convergents ou divergents. Ce point est très important et mérite d'être souligné, surtout à une époque où le discours conventionnel présente l'économie de marché comme étant la seule option possible, voire la solution naturelle et inévitable pour l'organisation socioéconomique de la collectivité. Or, c'est loin d'être le cas. Le marché, répétons-le, est le fruit d'une construction sociale, d'un processus qui – suivant une certaine logique et une certaine succession de phases – a conduit à son institution et à son institutionnalisation dans des zones de plus en plus nombreuses de la planète. Mais ce « choix », en soi, n'est pas irréversible. Comme toute construction politico-sociale, le système marchand peut être soumis à une analyse critique vouée à analyser ses limites et ses contradictions, et à identifier d'éventuelles alternatives. Tout système économique est fondé sur des forces sociopolitiques qui déterminent sa capacité à s'imposer, selon les contextes historiques et géographiques. Celui que nous étudions ici – le nôtre, fondé sur le capital – a donc des caractéristiques spécifiques et non nécessairement universelles, ni éternelles (loin s'en faut). Des caractéristiques que nous allons étudier, bien que schématiquement, afin de comprendre la logique de la gestion de l'entreprise capitaliste.

Les cours et les manuels de gestion nous expliquent traditionnellement comment fonctionne une entreprise, quelles sont ses stratégies pour réaliser un profit. Mais ils omettent généralement d'explicitier le système socioéconomique – le cadre structurel – dans lequel l'entreprise opère. La recherche du profit est présentée comme le but évident et intuitif de l'entreprise. Encore faut-il préciser que tel est le cas uniquement dans un *système marchand capitaliste*. Dans un système collectiviste, il en va tout autrement. Dans un système collectiviste, aussi, il y a des entreprises, des producteurs de biens et services que nécessitent les individus. Ces entreprises aussi emploient des inputs qu'elles transforment en outputs. Seulement, elles n'ont pas pour but de réaliser un profit car il n'y a pas d'échanges marchands. Elles n'ont pas à « vendre » leurs produits, en concurrence avec d'autres producteurs. Leur production est effectuée sur la base d'un plan collectif prévoyant déjà la répartition des biens et services entre les membres de la collectivité. Leurs critères de gestion sont donc très différents de ceux adoptés par les entreprises capitalistes. Si notre système social n'était pas une économie de marché, le contenu de notre cours de « gestion » serait tout à fait différent. Ayons donc clair à l'esprit que l'objet de notre étude dépend du contexte socioéconomique où il s'inscrit. Nous n'étudions pas une réalité unique et irréversible. Nous n'étudions pas une vérité, voire « la » vérité. Nous étudions ici la logique du fonctionnement de l'entreprise dans un cadre spécifique : le système marchand sous la forme du capitalisme.

3) Marché et formes d'enrichissement

Mais qu'est-ce que donc le capitalisme ? Pour l'expliquer correctement, il nous faudrait plus de temps et d'espace que ceux dont on dispose ici. Nous sommes donc obligés d'esquisser ses traits essentiels d'une manière un peu approximative, mais cela suffira pour cerner plus clairement les critères de gestion et les stratégies mises en place de nos jours par les entreprises qui nous entourent, grandes ou petites qu'elles soient. Pour ce faire, nous allons employer – en les simplifiant dans la mesure du possible – les outils analytiques élaborés par Karl Marx dans la deuxième moitié du XIX^e siècle. Contrairement à ce que l'on croit souvent, l'analyse marxienne est très utile, voire indispensable, pour comprendre la logique intime du capitalisme. Mais que les étudiants soient rassurés : il ne s'agit nullement de les inciter à prendre une position anticapitaliste. Au contraire, notre but est justement de ne pas tomber dans les pièges de l'idéologie et d'identifier clairement, en bons mécaniciens, les rouages du moteur et de la machine capitalistes⁵.

⁵ Pour un approfondissement des concepts exposés dans ce chapitre, voir MARX Karl, *Le Capital*, Livre 1, (traduction de M. J. Roy, Paris, Maurice Lachâtre et Cie, sans date [1872-1875]), Paris, Éditions sociales, 1969

Pour mieux comprendre les caractéristiques principales du capitalisme, commençons par étudier brièvement les modes de production qui l'ont précédé. Le régime de propriété privée des moyens de production, en effet, n'est pas une prérogative du capitalisme, car il était propre aussi à d'autres systèmes économiques précapitalistes. Au Moyen-Âge, par exemple, le menuisier, le tisserand et le forgeron étaient propriétaires des moyens de production qu'ils utilisaient. Dès lors, ils se rendaient au marché avec leurs propres produits (des marchandises M) pour les vendre, c'est-à-dire pour les échanger contre de la monnaie (une somme d'argent A), dont il se servaient ensuite pour acheter d'autres produits (d'autres marchandises M) qu'ils nécessitaient. Le circuit économique était donc du type :

$$M - A - M$$

Le tisserand, par exemple, vendait son tissu à un prix de 10 écus qu'il utilisait ensuite pour acheter du lait et de la farine pour une valeur correspondante. À l'issue de ce circuit, le tisserand ne s'était pas enrichi. Il possédait des marchandises d'une valeur équivalant à celle des marchandises qu'il avait initialement : 10 écus de tissus au début et 10 écus d'aliments à la fin. Pour s'enrichir, le tisserand devait nécessairement *thésauriser* une partie de l'argent obtenu par la vente de ses propres produits. Au lieu d'acheter des aliments pour 10 écus, il n'en achetait que pour 8 écus et il mettait de côté les 2 écus restants. Ces 2 écus, plus tous les « sous » qu'il pouvait accumuler dans le temps, formaient progressivement une sorte de trésor, d'où la notion de *thésaurisation*. Pour s'enrichir, le tisserand devait donc soustraire de l'argent au circuit économique, il devait en retirer une partie. L'enrichissement ne pouvait se faire qu'en dehors et à côté du circuit des échanges M-A-M.

Le processus d'expansion du commerce a toutefois fait émerger une nouvelle classe sociale, la bourgeoisie, dont les intérêts ont fini par s'imposer et s'affirmer (comme on l'a dit plus haut, les processus économiques sont l'expression des rapports de force politiques). Ainsi, les mécanismes de l'enrichissement ont-ils *logiquement* fini par se transformer et, avec eux, la structure même du système économique, de la production et des échanges. La *logique* M-A-M a graduellement cédé la place à une nouvelle *logique* :

$$A - M - A'$$

Dans ce schéma, le producteur avance et utilise une somme d'argent A pour se procurer des marchandises M, destinées non pas à la consommation personnelle, mais à un emploi productif. En tant qu'inputs de la production, elles permettent d'obtenir de nouveaux produits (des outputs) dont la vente procure au producteur une somme d'argent A' supérieure à A. Cette logique est celle de l'*investissement* : employer de l'argent pour en obtenir davantage en fin de course. Dès lors, l'enrichissement ne se fait plus en dehors du circuit de la production et de l'échange, mais justement par effet de (et grâce à) ce circuit. Plus on produit et on échange, plus on peut s'enrichir. C'est là qu'apparaît la notion de *profit*, de bénéfice : la différence entre A' et A. Contrairement aux systèmes qui l'ont précédé, le capitalisme est fondé précisément sur cette logique. Le profit, égal à la différence entre A' et A, est totalement ou partiellement réinvesti dans le circuit de la production et de l'échange (A' - M - A''), dans le but d'obtenir une somme d'argent A'' supérieure à A'. Ce nouveau profit (la différence entre A'' et A') sera réinjecté à son tour dans le circuit, de manière à obtenir une somme A''' supérieure à A'', etc.

Aussi, *les profits s'accumulent-ils dans un processus sans cesse renouvelé*. C'est le propre du mode de production capitaliste. Le *capital* est donc la forme que prend l'argent dans ce système spécifique. Nous parlons de capital en l'identifiant à l'argent en général. Mais cela est incorrect. L'argent est une catégorie universelle qui existait bien avant l'avènement du capitalisme, dans l'Antiquité comme au Moyen-Âge.

(disponible en ligne). De nombreuses publications « accompagnent » le lecteur pour faciliter la compréhension de l'analyse marxienne. Voir notamment GILL Louis, *Fondements et limites du capitalisme*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 1996 et HARVEY David, *Pour lire le capital*, Montreuil, La ville brûle, 2012.

L'argent prend la forme spécifique du capital dans un système spécifique ayant des caractéristiques spécifiques (que nous allons bientôt étudier). Le capital est donc assimilable à un processus où l'argent augmente par effet de son réinvestissement dans le circuit de la production et de l'échange. Le *capital*, nous dit Karl Marx, est un *processus d'accumulation incessante d'argent sous la forme de profits constamment réinvestis* :

$$A \rightarrow A' \rightarrow A'' \rightarrow A''' \rightarrow A'''' \text{ etc.}$$

4) Modes de production précapitalistes et capitalisme

Mais, en fait, qu'est-ce qui permet de passer de A à A', de A' à A'' et ainsi de suite ? Qu'y a-t-il de « magique » dans la formule A-M-A' pour qu'on puisse s'enrichir constamment ? Rien de magique, justement, mais l'exploitation d'un certain type d'input sous des formes qui sont parfaitement intelligibles. Nous allons donc étudier ces formes en essayant de simplifier l'explication autant que possible.

Avant d'explorer le moteur de la machine capitaliste, rappelons rapidement qu'il n'est pas aisé de fixer une date précise pour indiquer l'avènement du capitalisme. On fait communément correspondre son apparition – ou en tout cas son premier développement réel – avec la révolution industrielle qui eut lieu en Angleterre à la moitié du XVIII^e siècle, mais le débat sur ses origines est très animé, de nombreux chercheurs estimant que les embryons du capitalisme existaient déjà avant la fin du XVI^e siècle. Notons par ailleurs que le capitalisme n'est pas un mode de production stable : on distingue souvent des formes différentes du capitalisme dans le temps (capitalisme commercial depuis la fin du Moyen-Âge à la moitié du XVIII^e siècle, capitalisme industriel jusqu'au début du XX^e siècle, néo-capitalisme à partir de la fin de la Seconde Guerre mondiale) et dans l'espace (capitalisme anglo-saxon, capitalisme rhénan, capitalisme méditerranéen, etc.). C'est pourquoi on parle souvent de « capitalismes », au pluriel. Mais derrière les formes différentes que le capitalisme a pu prendre, il y a une logique unique, des caractéristiques uniques qui lui sont propres et qui permettent justement de l'identifier, dans son ensemble, comme un mode de production nouveau par rapport à ceux qui l'ont précédé. Et c'est précisément à partir de l'explication des modes de production précapitalistes, que l'on pourra mieux comprendre en quoi consiste le capitalisme. Tentons ainsi de les analyser très schématiquement.

Pour produire ce dont il a besoin pour vivre, l'homme a toujours dû employer des ressources naturelles, des outils et de la force de travail. Dans l'Antiquité, le mode de production prépondérant était l'*esclavage* : le maître était propriétaire non seulement des moyens de production matériels, mais aussi des esclaves, qui fournissaient la force de travail sans être rémunérés pour autant. Tels des outils et des objets, ils étaient achetés et vendus sur le marché et ils appartenaient entièrement à leur maître, qui se limitait à les nourrir pour qu'ils puissent reproduire constamment leurs capacités à travailler (leur force de travail). Il s'agissait donc d'un mode de production caractérisé par un régime de propriété privée des moyens de production, ceux-ci incluant directement les individus-fournisseurs de force de travail.

À l'époque féodale, le mode de production prépondérant était le *servage*. Les serfs de la glèbe n'étaient plus des esclaves, ils n'appartenaient plus à un maître, mais ils n'étaient pas pour autant des sujets entièrement libres. Ils habitaient sur les terres du seigneur, ils les travaillaient et ils lui fournissaient tout le fruit de leur travail, sauf la quantité nécessaire pour leur propre survie et pour la reproduction de leur force de travail. À nouveau, il s'agissait donc d'un mode de production fondé sur la propriété privée des moyens de production, possédés par le seigneur, et où les individus-fournisseurs de force de travail n'étaient pas rémunérés.

Le développement des activités productives et commerciales a progressivement donné naissance à de nouvelles catégories de producteurs-artisans qui travaillaient dans leurs propres ateliers, avec leurs propres moyens de production et leur propre force de travail : le menuisier, le tisserand, le forgeron, etc.

Contrairement aux serfs de la glèbe, ces producteurs étaient propriétaires aussi du fruit de leur travail, qu'ils allaient vendre au marché, selon les modalités M-A-M vues précédemment.

Comme on l'a dit, l'expansion du commerce et de la bourgeoisie a ensuite engendré une nouvelle logique – celle de l'investissement – selon le schéma A-M-A' expliqué plus haut. D'où l'apparition d'un nouveau mode de production : celui du capital. Comme les modes de production antérieurs, le capitalisme est fondé sur la propriété privée des moyens de production et, par conséquent, sur la propriété privée des biens produits. La nouveauté, en revanche, est la forme sous laquelle est utilisée la force de travail. Celle-ci n'est plus fournie par un esclave (un sujet juridiquement appartenant à son maître), ni par un serf de la glèbe (assujéti à son seigneur). Elle n'est pas fournie non plus par le producteur lui-même, comme c'était le cas des artisans (menuisier, tisserand, etc.). La force de travail est maintenant fournie par un *travailleur salarié*, c'est-à-dire par un sujet juridiquement libre, qui la vend au propriétaire des moyens de production (donc contre une somme d'argent) qui devient ainsi son *employeur*. Autrement dit, dans ce nouveau système la force de travail se mue en *marchandise*, vendue à un certain prix représenté par le salaire. Les classes sociales des *employés salariés*, d'une part, et des *employeurs*, d'autre part, apparaissent ainsi pour la première fois.

L'esclave et le serf de la glèbe n'étaient pas des sujets juridiquement libres : ils étaient à l'évidence dans une position subordonnée par rapport au maître et au seigneur. En tant que fournisseur de force de travail, le salarié est aussi dans une *position subordonnée* par rapport à son employeur/propriétaire des moyens de production, mais sur une base différente. Sur le plan juridique, il s'agit maintenant d'un sujet libre : libre de vendre sa force de travail à tel ou tel employeur. Sur le plan économique, en revanche, il est toujours dépendant d'un tiers propriétaire des moyens de production : il peut théoriquement choisir chez qui aller travailler, mais, pour survivre, il est contraint de vendre sa force de travail à un employeur. Dans l'ensemble, la classe sociale des salariés dépend de (est subordonnée à) la classe sociale des employeurs. Cela explique pourquoi les termes « collaborateurs » et « partenaires », de plus en plus utilisés pour se référer aux salariés, sont inappropriés et trompeurs. Les notions de collaboration et partenariat impliquent que les parties concernées opèrent sur un pied d'égalité et qu'aucune relation de subordination ne s'instaure entre elles, ce qui n'est justement pas le cas dans le rapport entre l'employeur et ses employés⁶. Nous reviendrons sur le rôle du langage et de la rhétorique du système capitaliste, dans la Conclusion de ce livre.

5) Profit et accumulation du capital

Plus haut, nous avons posé une question à laquelle nous n'avons toujours pas répondu : le profit, d'où vient-il ? Qu'est-ce qui permet de passer de A à A', et ensuite à A'', A''', etc. avec une accumulation incessante des profits ? Comme on l'a évoqué – et on s'en doute bien – il n'y a rien de magique dans ce processus, mais l'exploitation d'un facteur de la production spécifique : la force de travail salariée. Le passage du circuit économique M-A-M au circuit A-M-A' (avec $A' > A$) coïncide précisément avec l'apparition du *salariat*. C'est justement grâce à l'emploi de la force de travail sous la forme spécifique du *travail salarié*, que l'employeur peut réaliser un profit et activer ainsi la nouvelle logique A-M-A'. En d'autres termes, la source du profit, son origine primaire, c'est le travail salarié, ou plus exactement la *surexploitation* du travail salarié. Tentons d'expliquer pourquoi.

Imaginons le cas hypothétique d'un fabricant textile qui vend ses chemises à un prix de 100€ (des chemises d'une grande qualité !). Supposons que, pour produire une chemise, il utilise du tissu et une machine pour 20€, ainsi que la force de travail d'un salarié, payé 40€ pour travailler pendant une journée

⁶ De nombreuses multinationales définissent leurs salariés comme des partenaires et des collaborateurs. Voir, par exemple, les sites web de L'Oréal, Danone et Carrefour.

de 8 heures⁷. Le coût total de production d'une chemise étant de 60€ (soit 20€ + 40€), le fabricant doit nécessairement la vendre à un prix supérieur, s'il veut obtenir une marge de profit. Il fixe donc un prix de vente de 100€, qui lui permet de réaliser un bénéfice de 40€ (soit 100€ - 60€). Mais qu'est-ce qui confère une valeur de 100€ à sa chemise ? Comment réussit-il à ajouter un surplus de 40€ à la valeur des inputs ? Pour répondre, il faut d'abord comprendre le critère permettant d'établir la valeur d'une marchandise.

La valeur d'une marchandise dépend du temps de travail nécessaire pour la produire. Pourquoi à l'époque du troc pouvait-on échanger 1 chemise contre 5 kg de beurre ? Parce qu'il fallait le même temps de travail pour obtenir ces deux quantités de produits. Si le tisserand et le laitier pouvaient produire respectivement 1 chemise et 5 kg de beurre dans le même laps de temps (5 heures, par exemple), ces deux quantités de produits s'équivalaient et pouvaient être échangées l'une contre l'autre. Le temps de travail est donc le critère permettant d'estimer la valeur intrinsèque d'une marchandise⁸. La valeur des inputs de notre fabricant de chemises est donc déterminée par le temps nécessaire à les produire, et notre fabricant paie en effet ses fournisseurs d'inputs sur la base de cette valeur : les fournisseurs du coton et de la machine pour une valeur totale de 20€, l'ouvrier-fournisseur de force de travail avec un salaire de 40€.

Attention ! La force de travail est une « marchandise », puisqu'elle est « vendue » par le salarié à l'employeur. Comme toute marchandise, donc, sa valeur aussi est déterminée par le temps nécessaire à la produire. L'ouvrier doit en effet produire et reproduire systématiquement sa force de travail, c'est-à-dire son énergie physique et psychique : il se nourrit, il se désaltère, il se procure un logement, il s'instruit, etc.

Ces principes étant posés, revenons au cas de notre fabricant textile. Le coton et la machine utilisés pour produire une chemise sont des matériaux inertes, « morts », les résultats d'un travail effectué en amont (par le cultivateur du coton et par le fabricant de machines textiles), un travail qui s'est cristallisé en eux. Ce sont des matériaux « figés » dont on ne peut pas extraire davantage de valeur. Par conséquent, leurs valeurs « se transfèrent » telles quelles dans la chemise (20€ au total). La valeur de la force de travail aussi « se transfère » telle quelle dans la chemise (40€ de salaire). Mais, contrairement à une matière première et à une machine, la force de travail n'est pas un input mort et figé. C'est un input « vivant », indissociable de l'être humain qui la fournit. C'est donc cet input que le fabricant va exploiter de manière à en « extraire » une valeur supplémentaire.

Le salaire de 40€ payé à l'ouvrier correspond à la valeur de sa force de travail, donc au temps nécessaire à l'ouvrier pour produire cet input (un temps de X heures). Si le fabricant de chemises vend une chemise à 100€, cela signifie alors qu'il réussit à faire travailler l'ouvrier pour une durée Y supérieure à X heures. Voyons pourquoi. Si l'ouvrier ne travaillait que X heures par jour, il produirait nécessairement un bien ayant une valeur correspondant à ce temps de travail, soit 40€. Mais, alors, le fabricant de chemises n'obtiendrait aucun profit : il vendrait une chemise d'une valeur de 60€ (20€ « transférés » par le coton et la machine + 40€ créés par l'ouvrier), soit le coût total de production, et sa marge de bénéfice serait égale à 0. Pour que l'ouvrier crée une valeur supérieure à 40€, permettant ainsi à son employeur de réaliser un profit, la durée Y de sa journée de travail doit nécessairement être supérieure au temps X nécessaire pour produire sa propre force de travail.

⁷ Cet exemple, opportunément adapté, est tiré de RAMAUX Christophe, « Exploitation et plus-value chez Marx : fil à la patte ou fil d'Ariane ? », *Mouvements*, n. 23, 2003/2, p. 87-94 (disponible en ligne).

⁸ Plus exactement, il s'agit du *temps socialement nécessaire* pour produire un bien. Pourquoi « socialement nécessaire » ? Qu'est-ce que cela signifie ? C'est le temps de production nécessaire en moyenne, dans des conditions d'efficacité normales et moyennes pour fabriquer le bien en question. Imaginons qu'un fabricant X de chemises soit inefficace, car il n'utilise pas les bonnes techniques existantes, et qu'il nécessite 10 heures pour produire 1 chemise, soit le double du temps moyennement employé dans l'industrie textile. Paradoxalement, ce fabricant pourrait alors exiger deux fois plus de beurre (10 kg), ce qui est à l'évidence impossible car le marché primerait dans ce cas les fabricants les plus inefficaces. La valeur d'une marchandise s'aligne sur la quantité de temps nécessaire en moyenne (le temps « socialement » nécessaire) pour la produire.

Si la chemise est vendue par le fabricant à 100€ et que la valeur du coton et de la machine est de 20€, cela signifie que l'ouvrier « apporte » une valeur de 80€, dont 40€ rémunèrent sa force de travail (l'input qu'il vend à son employeur) et 40€ sont entièrement empochés et accaparés par l'employeur. En 8 heures de travail, l'ouvrier « crée » une valeur de 10€ par heure (soit 80€ : 8). Mais, pour chaque heure travaillée, il ne reçoit que 5€ (soit 40€ : 8). Les 5€ restants, fruit de son labeur, sont « versés » à son employeur. On peut voir aussi les choses de la manière suivante. La valeur totale créée par l'ouvrier chaque jour est de 80€, donc la valeur horaire, dans une journée de travail de 8 heures, est de 10€ (soit 80€ : 8). Chaque jour, l'ouvrier travaille ainsi 4 heures pour récupérer la valeur de sa force de travail (10€ x 4) et les 4 heures restantes uniquement pour produire le profit de son employeur (à nouveau 10€ x 4).

6) Mode de production, infrastructure et superstructure

L'analyse de Marx, résumée très schématiquement ci-dessus, permet d'identifier la centralité de la force de travail dans le mécanisme d'accumulation des profits et du capital. La force de travail est l'architrave de tout l'appareil capitaliste, le ressort essentiel, la pièce maîtresse du moteur permettant au producteur de réaliser un profit, en passant de A à A'. La marge de profit, correspondant à la différence entre A' et A, repose entièrement sur le surplus de valeur créé par le salarié. Et ce surplus de valeur correspond à un surplus de travail (un *surtravail*) « extrait » par l'employeur dans la journée de travail de son employé. Un surtravail non rémunéré et accaparé par l'employeur.

Le système apparaît comme étant parfaitement légal et légitime car chaque fournisseur est payé en fonction de la valeur de la marchandise qu'il vend au fabricant de chemises. Les fournisseurs de coton et de la machine reçoivent une quantité d'argent correspondant aux prix des inputs qu'ils vendent (20€ au total). L'ouvrier-fournisseur de force de travail aussi : la valeur de sa marchandise-force de travail n'est-elle pas égale à 40€ ? Oui, et c'est bien 40€ qu'il reçoit en contrepartie, sous forme de salaire. D'un point de vue légal, il n'a donc pas à se plaindre : il est payé pour ce qu'il fournit. Sa force de travail est correctement et dûment payée par l'employeur qui la lui achète. Seulement, le contrat de travail établit que la journée de travail dure 8 heures, soit un nombre d'heures supérieur au nombre d'heures X nécessaires à l'ouvrier pour produire sa force de travail. Ce que tu me vends – toi, salarié – est parfaitement et dûment rémunéré (40€, soit la valeur exacte de ta force de travail). Mais ce que tu me vends possède en quelque sorte une propriété « élastique ». L'input que tu me vends se prête à être « étiré », comme un chewing-gum. En tant qu'employeur à la recherche d'un profit, je t'amène donc à signer un contrat de travail « légalisant » le fait de te faire travailler pendant un nombre d'heures Y qui me permettra d'étirer ta force de travail (l'input que tu me vends) et d'en extraire un surplus de valeur.

Attention ! Les étudiants posent souvent la question suivante (justifiée et pertinente) : ce surplus de travail arraché au salarié ne correspond-il pas à des heures supplémentaires ? Ne devrait-il donc pas être payé ? La réponse est non, car il ne s'agit pas d'heures supplémentaires. Si le salarié fait des heures supplémentaires, en plus des 8 heures contractuelles, celles-ci lui seront régulièrement payées, en plus. Le surtravail en question ne correspond pas à ces heures additionnelles : il rentre déjà dans les 8 heures de travail que le salarié est tenu de fournir chaque jour. Tout le système juridique régissant le travail salarié (le code du travail) est une émanation des rapports de force entre la classe sociale des employeurs (détenteurs du capital et des moyens de production) et la classe sociale des salariés (détenteurs uniquement de leur force de travail). Ces normes reflètent et consolident donc la position de force de la classe dominante. Le contrat de travail de 8 heures par jour est précisément prévu pour permettre à l'employeur l'extraction d'un surplus de travail et de valeur.

Tout l'appareil des normes juridiques régulant le travail joue donc un rôle fondamental. Il est bien évident que personne n'accepte volontiers de travailler une partie de sa journée pour « créer » une valeur qui lui échappe totalement et qui est accaparée par un tiers (on a vu que l'ouvrier travaille 4 heures pour lui-même – pour rémunérer sa force de travail – et 4 heures exclusivement pour « fabriquer » le profit de

son employeur). Pour la classe sociale des employeurs, il est donc primordial d'amener la classe sociale des salariés à accepter la logique du système, sans susciter une réaction qui mettrait en danger la source de leurs profits et, par là-même, de leur enrichissement (A, A', A'', A''', etc.).

Dans tout mode de production, la classe dominante (les maîtres dans le mode-esclavage, les seigneurs dans le mode-servage, les propriétaires du capital dans le mode-capitalisme) a donc besoin de créer un ensemble d'institutions (gouvernement, lois, forces de l'ordre, justice, écoles et programmes éducatifs, etc.) qui confortent et consolident leur position dominante par rapport à la classe subordonnée (les esclaves dans le mode-esclavage, les serfs de la glèbe dans le mode-servage, les travailleurs salariés dans le mode-capitalisme). Dans leur ensemble, ces institutions constituent ce que Marx définit comme *superstructure*, c'est-à-dire le « chapeau » qui vient se poser sur les rapports sous-jacents, sur les rapports économiques de production qui fondent tout le système (rapports d'esclavage, de servage, d'emploi salarié) et qui, comme tels, constituent son *infrastructure*.

Il y a un rapport de réciprocité entre l'infrastructure et la superstructure. Certes, l'infrastructure est la fondation essentielle de tout l'édifice : c'est le rapport de production maître-esclave qui détermine les lois et les institutions existantes pendant l'esclavage ; c'est le rapport de production seigneur-serf qui détermine les lois et les institutions existantes pendant le servage ; et c'est le rapport de production capitaliste-salarié qui détermine les lois et les institutions existantes dans le capitalisme. Mais la superstructure est censée produire un effet rétroactif sur ces rapports infrastructurels, pour les consolider. Pensons justement au code du travail, contenant toutes les normes qui régissent le rapport de travail entre l'employeur et l'employé. Ce code légalise et fait donc accepter comme étant « normal » (littéralement, correspondant aux normes) le rapport subordonnant un salarié à son employeur. Pensons aussi aux cours dispensés à l'école et à l'université, notamment aux cours d'économie et de gestion, qui présentent généralement l'entreprise capitaliste comme étant un modèle unique et indiscutable, ainsi que l'économie de marché capitaliste comme « le » mode de production naturel, normal et tout aussi indiscutable. Les lois du travail et les institutions éducatives, résultant des rapports de production dominants, sont donc censées avoir des retombées sur les rapports infrastructurels, en les renforçant et en consolidant la position primaire de la classe dominante (dans notre système, les détenteurs du capital).

Pensons, plus en général, aux systèmes d'idées et de valeurs dominantes. Certes, de nombreuses voix se lèvent pour montrer du doigt les problèmes causés par la surconsommation, par la pollution industrielle, par l'injustice sociale dans la répartition de la richesse, concentrée entre les mains d'un pourcentage de plus en plus réduit de la collectivité. Mais c'est justement parce que, dans notre société, nous vivons depuis plus de trente ans sous l'injonction à la productivité, à la compétitivité, à la performance économique. Ces valeurs dominantes, qui ont forgé notre esprit et notre façon de vivre, sont véhiculées par les médias et institutionnalisées dans les écoles et les universités, qui sont vouées à répandre la « culture d'entreprise » et l'entrepreneuriat, et qui sont en passe de se transformer en entreprises elles-mêmes, avec des critères de « gestion » de plus en plus semblables à ceux de l'entreprise. L'entreprise capitaliste, en somme, a été érigée en modèle sur lequel les autres institutions sociales (écoles, universités, hôpitaux, associations, ministères, etc.) sont supposées se calquer.

Marx disait à ce propos que les idées dominantes, dans une société donnée et à une époque donnée, sont celles de la classe sociale dominante, qui a besoin de les imposer sur le plan super-structurel pour consolider sa position de force sur le plan infrastructurel :

Les pensées de la classe dominante sont aussi, à toutes les époques, les pensées dominantes, autrement dit, la classe qui est la puissance *matérielle* dominante de la société est aussi la puissance dominante *spirituelle*. La classe qui dispose des moyens de la production matérielle dispose, du même coup, des moyens de la production intellectuelle [...]. Les pensées dominantes ne sont pas autre chose que l'expression idéale des rapports matériels dominants, elles sont ces rapports matériels dominants saisis

sous forme d'idées, donc l'expression des rapports qui font d'une classe la classe dominante ; autrement dit, ce sont les idées de sa domination. Les individus qui constituent la classe dominante possèdent, entre autres choses, également une conscience, et en conséquence ils pensent ; pour autant qu'ils dominent en tant que classe et déterminent une époque historique dans toute son ampleur, il va de soi que ces individus dominent dans tous les sens et qu'ils ont une position dominante, entre autres, comme êtres pensants aussi, comme producteurs d'idées, qu'ils règlent la production et la distribution des pensées de leur époque ; leurs idées sont donc les idées dominantes de leur époque⁹.

7) Retour à la gestion de l'entreprise

Dans ce chapitre, nous avons esquissé les traits essentiels du mode de production capitaliste. Il s'agit d'une analyse complexe, que nous avons tenté de simplifier autant que possible et que nous avons exposée avec un certain degré d'approximation. Elle est néanmoins fondamentale car elle constitue la toile de fond sur laquelle on peut (et on devrait) projeter l'étude de la gestion de l'entreprise. Nous savons maintenant que l'entreprise objet de notre étude est l'entreprise « capitaliste » et que notre cours serait tout à fait différent si nous devions étudier le fonctionnement de l'entreprise dans un mode de production différent (par exemple, un système fondé sur la propriété collective des moyens de production). Nous devrions maintenant avoir une idée plus claire de la raison pour laquelle ce type d'entreprise recherche obstinément un profit. Dans le Chapitre 1, nous avons appris que le profit est égal à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges. Certes, mais cette adéquation comptable et purement technique n'explique pas d'où vient le profit. Nous devrions maintenant avoir une idée plus claire de son origine, du rôle crucial de la force de travail dans le mécanisme qui crée le profit.

La « gestion » est généralement présentée aux étudiants comme une discipline technique, aseptisée, étrangère à toute influence politique ou idéologique. C'est loin d'être le cas. Il convient de sortir de cette vision simplement technique et d'identifier la *nature politique* des rapports de production qui soutiennent et déterminent le comportement de l'entreprise : des rapports de force entre certaines classes sociales (dominantes) et d'autres (subordonnées), des rapports de force entre des intérêts (et des visions des choses) qui peuvent être – et sont souvent – divergents, voire opposés.

Dans les pages suivantes, nous allons analyser les stratégies adoptées par l'entreprise capitaliste pour réaliser et augmenter constamment ses profits : organisation interne, expansion géographique, délocalisation de la production, recours à la sous-traitance et au franchising, recours à des contrats de travail autres que le CDI (contrat à durée indéterminée), etc. Toutes ces stratégies ont un point commun : la compression du coût de la force de travail et en même temps la recherche de la « flexibilité », pour l'employeur, dans l'utilisation de la force de travail (son input fondamental), de manière à la rendre de plus en plus « élastique » et à la manier en fonction de l'évolution des marchés et des perspectives de profits.

⁹ MARX Karl, ENGELS Friedrich, *L'idéologie allemande. Première partie : Feuerbach (Les thèses sur Feuerbach)*, (1845), traduction française de Renée Cartelle et Gilbert Badia, Paris, Les Éditions sociales, 1970, p. 31-32 de la version disponible en ligne.

Contrôle des connaissances

Au terme de ce chapitre, l'étudiant est censé savoir expliquer :

- Ce qu'on entend par mode de production.
- La différence entre un mode de production fondé sur un régime de propriété privée des moyens de production et un mode de production fondé sur un régime de propriété collective des moyens de production, en précisant notamment dans quel cas un marché est institué et pourquoi un produit (bien ou service) n'est pas nécessairement et toujours une « marchandise ».
- La différence entre un circuit économique M-A-M et un circuit économique A-M-A', ainsi que la différence entre thésaurisation et investissement en tant que formes d'enrichissement.
- Pourquoi le capital est assimilable à un « processus » (de quel type ?).
- Ce qui différencie le statut d'un esclave, d'un serf de la glèbe et d'un travailleur salarié ; la forme sous laquelle est employée la force de travail qu'ils fournissent ; dans quel cas et pourquoi la force de travail devient une « marchandise ».
- Comment on mesure la valeur d'une marchandise et pourquoi, dans un système capitaliste, le profit correspond à un surplus de travail (un *surtravail*) « extrait » par l'employeur dans la journée de travail de son employé ; donc, pourquoi le travail salarié joue un rôle essentiel dans la production du profit.
- Ce qu'on entend par infrastructure et superstructure dans la pensée marxienne, ainsi que le rapport entre elles.

CHAPITRE 3

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE CAPITALISTE

1) L'entreprise : un système « ouvert » 2) L'organisation interne 3) La structure 4) La structure fonctionnelle 5) La structure divisionnelle 6) Rapports de subordination, rapports de force 7) Du taylorisme au néo-management 8) Stratégies de déstructuration et de réorganisation permanentes 9) Conclusion

1) L'entreprise : un système « ouvert »

Le chapitre précédent nous a montré que, pour comprendre comment fonctionne une entreprise, il faut tout d'abord examiner le cadre général – social, politique, économique – dans lequel elle opère. Ce cadre est défini par le mode de production dominant, qui dans notre cas est celui du capital. L'entreprise que nous étudions est donc l'entreprise capitaliste, ayant pour but et pour raison d'être la réalisation d'un profit. Pour ce faire, l'entreprise effectue quotidiennement de multiples opérations : achats d'inputs, stockage, manutention, transports, transformation et production, ventes d'outputs (contacts avec les détaillants, grossistes et grandes surfaces, à qui elle vend ses outputs pour qu'ils les revendent ensuite aux consommateurs), marketing (conception des produits, publicité et autres activités de communication, fixation des prix), gestion de la trésorerie (gestion des flux d'argent entrants et sortants, par effet des achats d'inputs et des ventes d'outputs), etc.

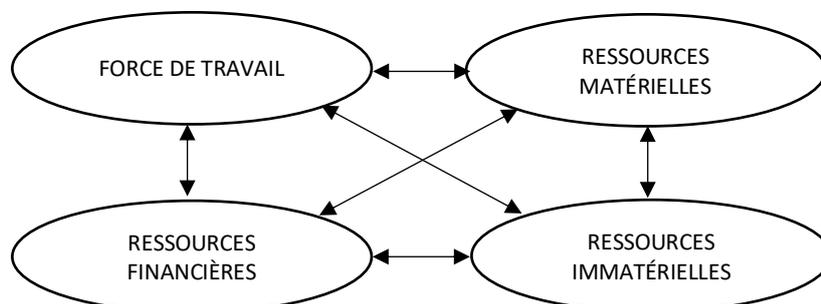
Pour mener ces opérations (qui, comme on l'a vu dans le Chapitre 1, composent dans leur ensemble le cycle d'exploitation), l'entreprise utilise de nombreuses ressources, que l'on peut regrouper en quatre catégories principales :

- *Ressources matérielles.* Elle sont de nature variée : ressources naturelles, matières premières, composants, outils de travail, machines, biens d'équipement, ordinateurs, locaux, etc.
- *Force de travail.* Notons que l'on utilise communément l'expression « ressources humaines » pour se référer aux individus qui fournissent et vendent leur force de travail (leurs énergies physiques et intellectuelles) à l'entreprise qui les embauche. Cette expression est toutefois contestable. D'une part, elle assimile les êtres humains à de simples ressources matérielles. D'autre part (et surtout), elle cache le véritable rapport qui s'instaure entre les salariés et leur employeur. Comme on l'a vu dans le Chapitre 2, les premiers (propriétaires uniquement de leur force de travail) sont dans une position subordonnée par rapport au second (propriétaire des moyens de production, des biens produits par les salariés et du profit que la vente de ces produits lui permet d'obtenir).
- *Ressources immatérielles.* Il s'agit de ressources intangibles, incorporelles, qui peuvent jouer un rôle très important dans le fonctionnement de l'entreprise et pour son enrichissement. Pensons, par exemple, à l'image de marque de ses produits (Nike, Danone, Apple, etc.), aux technologies et au savoir-faire technique, à la réputation et aux relations privilégiées avec le milieu politique (gouvernements, autorités locales, etc.).
- *Ressources financières.* C'est l'ensemble des fonds dont l'entreprise dispose à tout moment : argent présent sur ses comptes bancaires, titres mobiliers (actions et obligations d'autres sociétés dans lesquelles elle a placé une partie de son argent), etc.

Ces quatre groupes de ressources *interagissent* au sein de l'entreprise. Ils sont liés les uns aux autres par des relations d'*interdépendance*. Pour faire fonctionner une machine complexe, par exemple, il faut des ouvriers ayant certaines compétences (l'interaction entre l'une et les autres permettant à

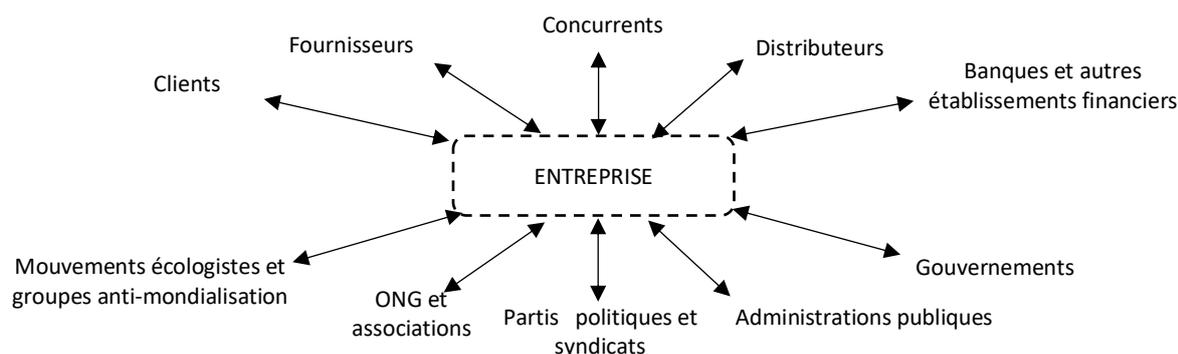
l'entreprise de mettre au point un savoir-faire spécifique) ainsi que des ressources financières pour les rémunérer correctement. L'entreprise peut donc être considérée comme un *système*, un système étant un *ensemble d'éléments d'une certaine nature fonctionnant d'une manière unitaire et en interaction permanente (donc liés par des relations multiples)*.

Figure 4 : l'entreprise en tant que système



Le double sens des flèches, dans la figure ci-dessus, indique la relation bidirectionnelle et d'interdépendance existant entre toutes les ressources que l'entreprise utilise pour fonctionner : l'état de chaque groupe de ressources influe sur celui des autres. Mais l'entreprise ne fonctionne pas en vase clos. Elle interagit à son tour avec une multitude d'agents économiques, sociaux, politiques avec lesquels elle tisse des relations diverses et variées. L'entreprise est donc un *système ouvert*, car tous ces agents déterminent plus ou moins directement son fonctionnement et sont influencés à leur tour par son comportement.

Figure 5 : l'entreprise en tant que système ouvert



La partie haute de la figure regroupe les agents économiques principaux avec lesquels l'entreprise est constamment en contact. La liste n'est pas exhaustive car on pourrait ajouter des agences spécialisées dans la publicité, des sous-traitants (on verra plus loin de quoi il s'agit), des entreprises de secteurs industriels différents avec lesquelles elle établit des rapports de collaboration, etc. Mais, outre tous ces acteurs « économiques », d'autres institutions sociales et politiques sont en relation avec l'entreprise. La figure en montre quelques-unes dans sa partie basse. Les gouvernements des pays où l'entreprise opère, par exemple, peuvent intervenir dans ses décisions : empêcher un plan de licenciements, financer un projet de recherche, autoriser tel ou tel investissement, etc. Les administrations publiques sont régulièrement en contact avec les entreprises, notamment pour le versement des impôts et des cotisations sociales. Les partis politiques réagissent souvent vis-à-vis des décisions des entreprises et leurs programmes électoraux prévoient systématiquement des politiques économiques visant à encourager les investissements dans tel ou tel secteur. De leur côté, les organisations syndicales dialoguent systématiquement avec le patronat (l'organisation regroupant les chefs d'entreprise, les « patrons ») pour défendre les droits des travailleurs.

Les entreprises interagissent aussi avec de nombreuses associations (de consommateurs, par exemple) et avec des organisations non gouvernementales (aides financières à la Croix Rouge, par exemple, et à d'autres institutions ayant des missions socio-humanitaires). Par ailleurs, les grandes entreprises multinationales font de plus en plus souvent l'objet d'âpres critiques de la part d'organisations citoyennes (comme Greenpeace), à cause des effets de la mondialisation économique dont elles sont des protagonistes essentiels : pollution, injustice sociale, exploitation du travail des enfants. L'entreprise, en somme, est confrontée à de nombreux interlocuteurs sociopolitiques dont elle se doit de prendre en compte les attentes, dans la gestion de toutes ses activités.

2) L'organisation interne

Mais revenons aux quatre groupes principaux de ressources opérant au sein de l'entreprise : force de travail, ressources matérielles, immatérielles, financières. Ces ressources interagissent, certes, mais comment ? Avec quelle logique ? L'*organisation* est la branche de l'économie d'entreprise qui étudie – comme son nom l'indique – les modalités et les critères selon lesquels l'entreprise met en relation ses ressources internes pour atteindre ses objectifs. L'organisation interne de l'entreprise concerne essentiellement les trois variables suivantes :

- a) La *structure*. C'est en quelque sorte l'ossature de l'entreprise. Il s'agit de la façon dont l'entreprise décide justement de « se structurer ». Par exemple, elle peut s'articuler à travers plusieurs départements : services des achats et de la logistique, service de la production, service de marketing, service commercial (service des ventes et service clients/après-vente), service du personnel, service financier, service comptable et administratif, etc.
- b) Les *mécanismes de coordination*. Comment les personnes travaillant au sein de l'entreprise communiquent-elles les unes avec les autres ? Quelles procédures va-t-on utiliser pour faire circuler les informations d'un service à l'autre ? Selon quelle logique (plans, cadence, timing) va-t-on coordonner les achats des inputs, leur transformation en outputs, les ventes des outputs ? Comment et quand contrôle-t-on les résultats de la gestion ? Autrement dit, quelles procédures met-on en place pour savoir si on est en train d'obtenir des résultats correspondant aux objectifs recherchés (chiffre d'affaires, coûts, nombre de clients, profits, etc.) ? Et enfin comment évalue-t-on les salariés ? Par exemple, les salaires des commerciaux de l'entreprise (les employés chargés de vendre les produits de l'entreprise à ses clients directs) sont souvent composés d'une partie fixe et d'une partie variable en fonction du chiffre d'affaires qu'ils réussissent à réaliser. Tous ces mécanismes, dans leur ensemble, constituent les muscles et les tendons qui mettent en mouvement l'ossature de l'entreprise.
- c) Le *style de direction*. À l'image d'une famille, chaque entreprise se connote pour un style de direction qui lui est propre. Travailler dans une entreprise anglo-saxonne et dans une entreprise française (ou italienne, espagnole, sud-américaine), ce n'est pas pareil. La « culture », la façon de concevoir la vie intra-muros et à l'extérieur de la firme (les rituels, les valeurs dominantes) changent d'une entreprise à l'autre, souvent dans une même région géographique. Dans certaines entreprises, les salariés bénéficient d'une grande autonomie pour l'organisation de leur travail. Dans d'autres, le style de direction est en revanche très paternaliste, le « patron » ayant tendance à contrôler de près leur activité quotidienne. Dans d'autres encore, le style et la culture sont très formelles et bureaucratiques, chaque employé étant tenu de respecter des procédures rigides fixées à l'avance.

Dans notre cours d'introduction à la gestion, nous nous contenterons de parler principalement de la structure. Néanmoins, la deuxième partie de ce chapitre nous permettra de mener une réflexion critique sur la logique du pouvoir hiérarchique et la manière dont il est exercé dans la phase actuelle du capitalisme, notamment au sein des grandes entreprises.

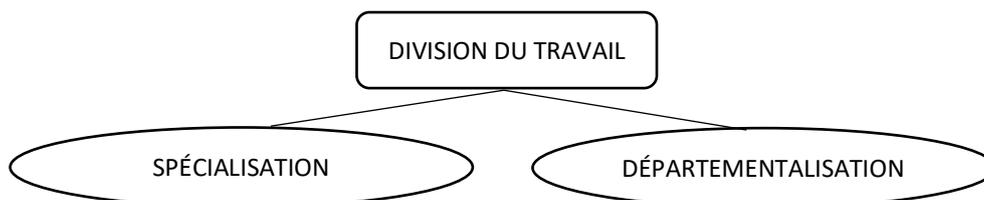
3) La structure

La structure représente l'ossature, le squelette de l'entreprise comme de toute autre institution. Une université, par exemple, a sa propre structure. Elle s'articule à travers de nombreux services ayant des fonctions et des missions différentes : service de la scolarité, service des personnels enseignants et administratifs, service des moyens généraux (pour la gestion de toutes les ressources techniques employées sur le campus : locaux, salles de cours, chaises et bureaux, matériel informatique et audiovisuel, etc.), unités pédagogiques (UFR de sciences juridiques, UFR d'économie et de gestion, UFR de langues étrangères, UFR de sciences humaines, UFR de sciences sociales, etc.)¹⁰. Ces services s'articulent à leur tour en départements internes. L'UFR de Langues et Cultures Étrangères de l'Université Paris Nanterre, par exemple, est composée de nombreux départements pédagogiques (LEA, Études anglo-américaines, Espagnol, Portugais, Italien, Allemand, Russe, Chinois) et de services administratifs.

Notons que la structure d'une institution n'est pas immuable, elle peut changer dans le temps. Mais ses modifications ne sauraient se produire trop souvent (ce qui est « structurel » étant censé être permanent), de manière à fournir une base solide à la mise en place de toutes les opérations du cycle d'exploitation et des mécanismes de coordination. Il en va de même pour une entreprise.

La structure organisationnelle est fondée sur le principe de la *division du travail* : on attribue des tâches différentes à des personnes différentes, en fonction de leurs compétences, de ce qu'elles savent faire, de leur *spécialisation*. Ces individus sont ainsi regroupés en unités (*services, départements*) ayant une *fonction* spécifique et dont se compose finalement l'entreprise : service du personnel, service de la production, service marketing, service des ventes, service financier, service comptable/administratif, etc.

Figure 6 : les principes de la structuration



Chaque entreprise choisit et se donne la structure qu'elle considère comme la plus appropriée pour son activité économique. De même, la dénomination des services et départements peut changer d'une entreprise à l'autre (département des ventes ou service commercial, par exemple). Néanmoins, toutes les structures organisationnelles ont un point commun : l'existence d'une *hiérarchie*, à savoir la présence de rapports de subordination de certaines personnes/organes à d'autres personnes/organes. Autrement dit, au sein de chaque service/département il y a un *directeur* (ou chef de service) qui en est responsable : il supervise et coordonne l'activité des individus travaillant dans son service, qui lui sont subordonnés et doivent lui rendre compte des résultats de leur activité. On a ainsi un directeur de la production, un directeur marketing, un directeur des ventes (ou commercial), un directeur financier, un directeur administratif, etc. Les services/départements eux-mêmes, d'ailleurs, sont souvent dénommés Direction de la production, Direction marketing, Direction des ventes (ou commerciale), Direction financière, etc. Chacun

¹⁰ L'acronyme UFR signifie Unité de Formation et de Recherche.

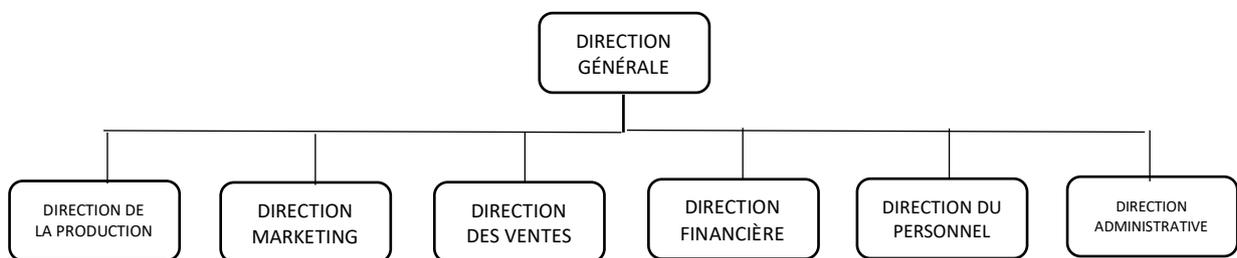
de ces directeurs est subordonné à son tour à un *directeur général*, qui gouverne l'entreprise dans son ensemble.

Attention ! Comme on l'a expliqué dans les deux premiers chapitres, tous les employés opérant au sein de l'entreprise sont des salariés. Tous, y compris les directeurs des départements et le directeur général, vendent leur force de travail à l'entreprise/employeur et ils ont donc tous le statut de salariés. Comme on l'a vu dans le Chapitre 1, il arrive souvent que le directeur général soit aussi le « patron » de l'entreprise, celui qui possède tout ou une grande partie du capital social. Dans ce cas (souvenez-vous), il a une double casquette et un double statut : d'une part, il est détenteur du capital et il a droit à des dividendes ; d'autre part, il est un employé embauché par sa propre société, qui est à ce titre son employeur et lui verse un salaire en contrepartie de sa force de travail.

4) La structure fonctionnelle

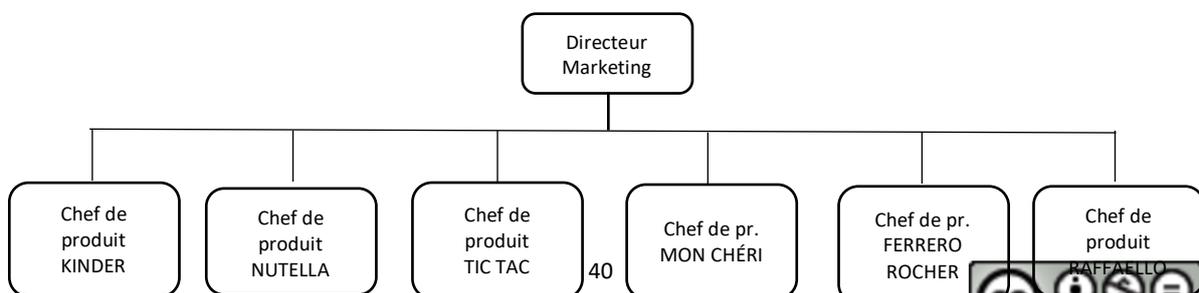
La *structure fonctionnelle* est une forme d'organisation très courante, sinon la plus répandue parmi les entreprises. Comme son nom l'indique, il s'agit d'une structure composée de *fonctions*, c'est-à-dire de services/départements spécialisés dans l'exercice d'une fonction spécifique, selon le principe exposé plus haut. La structure peut être visualisée par un *organigramme*, qui est la représentation graphique des organes composant l'entreprise et des rapports hiérarchiques les subordonnant les uns aux autres.

Figure 7 : organigramme d'une structure fonctionnelle



Les lignes droites continues sont censées montrer la subordination hiérarchique de chaque direction d'une fonction (production, marketing, ventes, etc.) par rapport à la direction générale. Attention ! Les directions des fonctions n'ont pas de relations hiérarchiques entre elles. Le directeur marketing, par exemple, n'a pas le pouvoir de donner des ordres au directeur des ventes, ni d'en recevoir de la part de ce dernier ou de la part de tout autre directeur de fonction. C'est pourquoi aucune ligne continue n'est tracée horizontalement entre chaque direction de fonction. Chaque directeur de fonction ne reçoit des ordres que de la part du directeur général.

En revanche, chaque directeur de fonction est – comme on l'a dit – responsable de son propre département et il coordonne le travail des individus qui en font partie, auxquels il peut donc dicter ce qu'il faut faire. Imaginons le cas d'une entreprise opérant dans le secteur du chocolat, comme Ferrero. Dans ce cas, le directeur marketing chapeaute un certain nombre de « chefs de produits », qui doivent élaborer et mettre en place les activités de marketing pour chaque produit de l'entreprise (conception des qualités primaires, du packaging, de l'assortiment, de l'image de marque, de la publicité/communication, des points de vente pour la distribution au consommateur final, etc.). Voici un schéma possible :



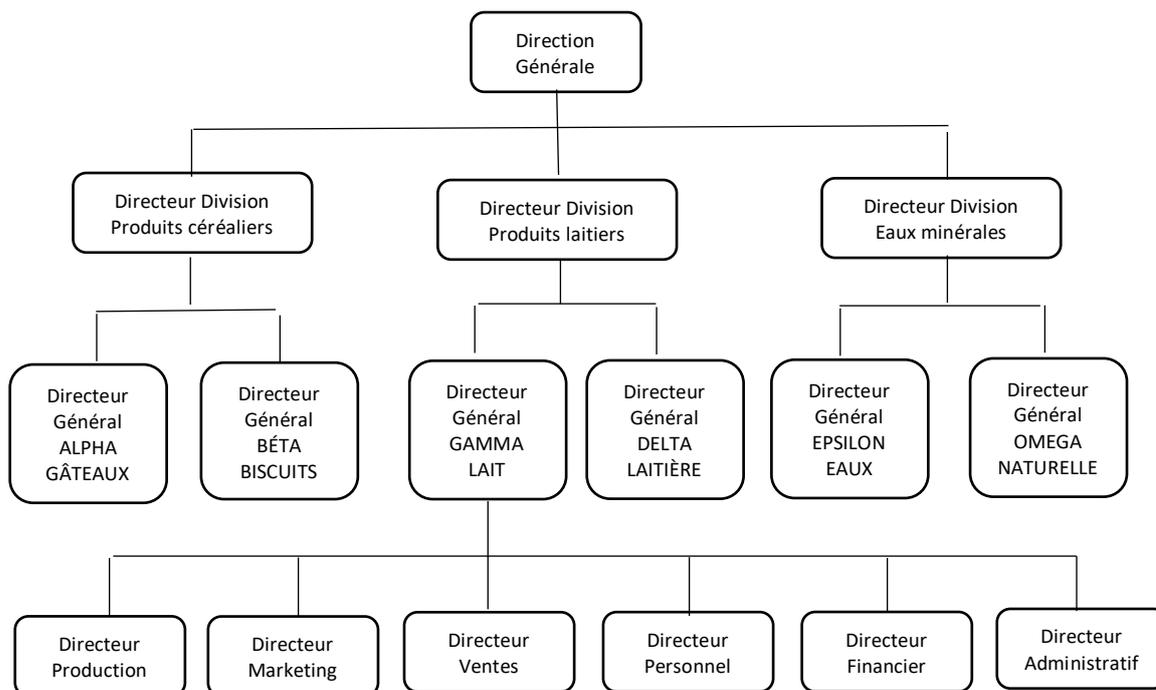
À nouveau, aucune ligne continue n'apparaît entre les chefs de produits, car il n'y a pas de relations hiérarchiques entre eux. Chaque chef de produit répond de son activité uniquement vis-à-vis du directeur marketing, auquel il est directement subordonné.

5) La structure divisionnelle

Les groupes multinationaux organisent en général leurs activités sur la base d'une structure divisionnelle. Mais, tout d'abord, qu'est-ce qu'un groupe multinational ? Les grandes entreprises sont justement « grandes » dans la mesure où elles opèrent dans plusieurs pays (certaines, comme Nike ou L'Oréal, à l'échelle planétaire) et dans des secteurs d'activités différents (Yamaha, par exemple, est présent entre autres dans l'industrie des instruments de musique et dans celle des appareils audiovisuels). Pour gérer des activités aussi étendues et complexes, l'entreprise tend alors à se transformer en un *groupe* incluant d'autres entreprises. À mesure qu'elle se développe, l'entreprise rachète tout ou partie du capital social d'autres sociétés, qu'elle absorbe au sein de son groupe. Aussi, L'Oréal est-elle devenue un groupe incluant de nombreuses sociétés, telles que Garnier, L'Oréal Paris, La Roche-Posay, Vichy et bien d'autres, ce qui lui a permis de consolider sa position de leader mondial dans le marché de la cosmétique.

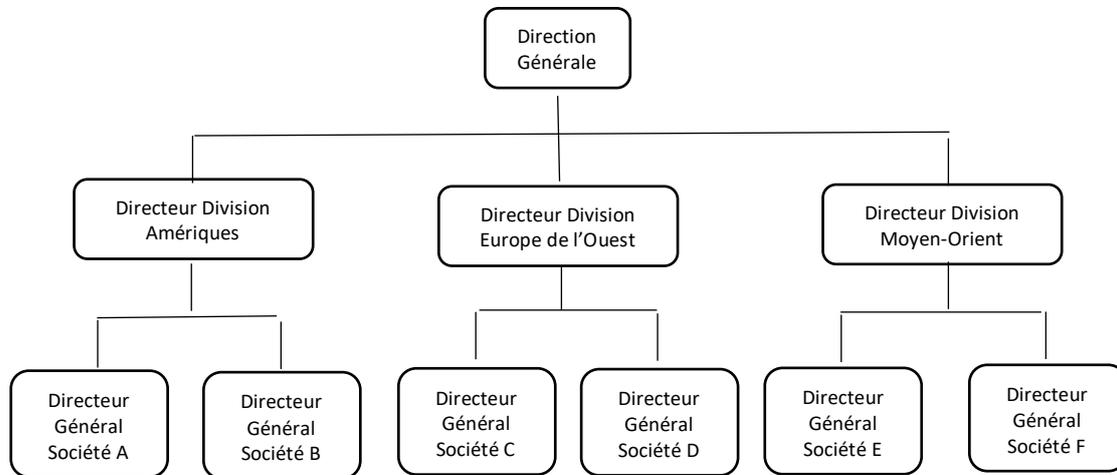
Avec un nombre très important de marques, de modèles et de variantes selon les pays, un groupe aurait du mal à fonctionner efficacement sur la base d'une « simple » structure fonctionnelle. Il tend alors à se structurer par *divisions*, une division correspondant généralement à une aire géographique déterminée ou bien à un type de produits. Imaginons le cas théorique d'un groupe agroalimentaire – appelons-le Agroworld – opérant dans de nombreux pays et dans trois secteurs : produits céréaliers (biscuits, muesli), produits laitiers (yaourts, boissons au lait), eaux minérales en bouteille. Supposons en outre qu'Agroworld ait racheté, au cours de son expansion, plusieurs sociétés, parmi lesquelles Alpha Gâteaux, Bêta Biscuits, Gamma Lait, Delta Laitière, Epsilon Eaux, Omega Naturelle. La structure d'Agroworld pourrait alors ressembler au schéma ci-dessous :

Figure 8 : organigramme d'une structure divisionnelle



Dans ce cas, chaque division correspond à un secteur d'activités (un type de produits) et se compose d'un certain nombre d'*affaires*, c'est-à-dire de sociétés (ici, deux par division). Chaque division a un directeur général subordonné à la Direction Générale du groupe et chaque directeur de division chapeaute à son tour les directeurs généraux des différentes affaires/sociétés de sa division. Enfin, chaque société est structurée par fonctions, selon la logique fonctionnelle que nous connaissons déjà.

Comme on l'a dit, les grandes multinationales choisissent parfois de structurer leurs divisions par zones géographiques. Par exemple :



La complexité de l'activité peut être telle que la structure du groupe se décline à la fois par types de produits et par zones géographiques, comme dans le cas du groupe L'Oréal. Celui-ci est en effet organisé en quatre divisions, distinguées en fonction des circuits de distribution privilégiés pour la vente de leurs produits et composées de sociétés ayant des filiales dans des pays étrangers (c'est-à-dire des entreprises appartenant à la même société et portant son nom, tout en étant installées à l'étranger) :

- La Division des Produits Grand Public, regroupant des marques très connues distribuées dans les grandes surfaces, les drugstores et les magasins traditionnels. Cette division inclut de nombreuses sociétés (parmi lesquelles L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Softsheen-Carson) qui, à leur tour, ont des filiales dans de nombreux pays.
- La Division L'Oréal Luxe, regroupant des marques plus prestigieuses que celles de la division précédente, donc distribuées dans des boutiques sélectionnées dans le secteur de la cosmétique. Lancôme et Helena Rubinstein – parmi les sociétés de cette division – ont elles-aussi des filiales dans de plusieurs pays.
- La Division des Produits Professionnels, regroupant uniquement des produits capillaires distribués aux professionnels et aux salons de beauté du monde entier. Les affaires L'Oréal Professionnel et Kérastase, entre autres, font partie de cette division.
- La Division Cosmétique Active, proposant des produits pour la santé de la peau distribués dans les pharmacies et parapharmacies. À nouveau, cette division se compose de plusieurs sociétés ayant des filiales à l'étranger : Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals, Roger&Gallet, Sanoflore.

6) Rapports de subordination, rapports de force

L'organisation de l'entreprise schématisée ci-dessus (structures fonctionnelles et divisionnelles) montre clairement les rapports hiérarchiques entre les différents niveaux de la « pyramide » et, au sein de chaque service, entre les salariés affectés à des fonctions ayant des degrés de responsabilité différents. Il convient toutefois d'éclairer la nature des relations entre les cadres dirigeants et leurs subordonnés.

N'oublions pas (nous l'avons précisé dans le Chapitre 2) que l'organisation étudiée ici est celle de l'entreprise « capitaliste », c'est-à-dire l'entreprise opérant dans un mode de production particulier : celui du capital. N'oublions pas non plus que ce mode de production est fondé sur la surexploitation du travail salarié par l'employeur, qui est propriétaire des moyens de production. Il s'agit d'un système qui crée et entretient des rapports de subordination entre la classe sociale des travailleurs salariés et la classe sociale des détenteurs du capital. C'est sa propre nature, sa propre logique. C'est le mécanisme interne du moteur qui fait fonctionner la machine du capital. Dans ce système, l'entreprise est vouée à réaliser des profits, sous peine de disparition face à la concurrence. Et pour qu'il y ait du profit (un surplus de valeur), il faut nécessairement surexploiter la force de travail vendue par les salariés (extraire un surplus de travail), peu importe l'attitude de l'employeur vis-à-vis de ses employés (bonté, bienveillance, sympathie, empathie, esprit participatif).

Une certaine réciprocité existe entre le capitaliste et le travailleur, certes. Si le travailleur nécessite son salaire pour vivre, le détenteur du capital nécessite à son tour la force de travail que lui vend le travailleur, sans laquelle il ne pourrait pas obtenir un profit. Il s'agit toutefois d'une réciprocité sommaire et asymétrique. Le salarié ne s'enrichit pas à proprement parler : il se limite à toucher une somme d'argent dont la valeur correspond à celle des biens et services nécessaires pour la reproduction de sa force de travail. Le capitaliste, au contraire, peut accroître constamment ses bénéfices par effet de l'exploitation de cette même force de travail, ce qui augmente son pouvoir sur ses employés.

Le mode de production capitaliste est donc fondé sur l'opposition des intérêts dont sont porteurs les travailleurs salariés, d'une part, et les détenteurs du capital, d'autre part. Et cette opposition de classes sociales se reflète dans l'organisation de l'entreprise, avec l'asymétrie des rapports hiérarchiques qu'on a vus plus haut. Là, justement, il convient de mieux analyser le rapport entre les cadres dirigeants et les autres salariés.

Nous avons déjà souligné à plusieurs reprises le fait que tous les employés de l'entreprise sont des fournisseurs de force de travail. Tous : les ouvriers, situés en bas de l'échelle hiérarchique, aussi bien que les directeurs des divisions et le directeur général, en haut de la « pyramide » organisationnelle. Tous ces individus vendent leur force de travail à leur employeur, contre un salaire, et à ce titre ils font partie d'une même classe sociale : celle des salariés. Cependant, les cadres dirigeants (directeur général, directeurs de divisions, chefs de services) exercent des fonctions de la gestion et ils ont des responsabilités qui les distinguent, en général, de leurs subordonnés hiérarchiques. Ainsi, les managers de haut niveau sont généralement considérés comme étant « proches » des patrons et des actionnaires de l'entreprise. D'ailleurs, il arrive souvent que ces derniers réservent une petite fraction de leurs actions aux cadres de haut niveau, de manière à les impliquer davantage et à les « associer » aux destinées de leur société. Les cadres du top management sont donc statutairement des employés, comme n'importe quel ouvrier, mais avec un lien plus fort avec les patrons de l'entreprise, par rapport au reste des salariés.

Leur proximité avec le patronat explique alors les rapports tendus qui se sont souvent produits – dans l'histoire du capitalisme – entre eux, d'une part, et les syndicats (protecteurs des intérêts des salariés), d'autre part. Les médias relatent parfois des épisodes assez violents. Par exemple, des ouvriers qui – sous la menace d'un plan de licenciements – s'en prennent aux directeurs du personnel et les séquestrent pendant un certain temps, après avoir décidé d'occuper les bureaux et les usines. Il ne s'agit pas là de porter un jugement sur ces actes (il faudrait d'ailleurs réfléchir au degré de violence que représente un licenciement, avec la sombre perspective de la précarité qu'il comporte pour un travailleur). Ce qu'il convient de retenir ici, c'est le rapprochement qui s'opère entre les cadres dirigeants et les détenteurs du capital. Les premiers mettent en œuvre les mesures nécessaires pour faire fonctionner l'entreprise « capitaliste », donc pour permettre aux seconds d'obtenir les profits qu'ils recherchent. Cela peut ainsi les conduire à prendre des décisions (délocalisation de la production, licenciements, pressions pour baisser les salaires, etc.) qui vont à l'encontre des intérêts des autres salariés. Et ce, alors même que ces managers

sont des salariés eux-mêmes et que leur force de travail fait aussi l'objet d'une surexploitation (bien qu'à un degré différent, compte-tenu des rémunérations dont ils bénéficient et du statut social – celui de « manager » – qu'ils possèdent au sein de la collectivité). Le mode de production capitaliste est donc fondé sur des rapports de subordination/domination entre les classes sociales. Des rapports qui se reflètent dans l'organisation de l'entreprise, où la classe sociale des salariés est souvent amenée à se diviser entre les cadres managers, d'une part, et leurs subordonnés, d'autre part.

7) Du taylorisme au néo-management

Comme on l'a expliqué, l'organisation de l'entreprise suit le principe de la division du travail. Des départements sont ainsi institués de manière à regrouper des individus spécialisés dans telle ou telle fonction de la gestion : ouvriers et ingénieurs spécialisés dans la production, spécialistes du marketing, commerciaux chargés de la vente et des relations avec les distributeurs, spécialistes de la gestion du personnel, spécialistes de la finance d'entreprise, spécialistes de la comptabilité et du contrôle administratif, etc. Or, la spécialisation implique la possession d'un savoir manuel et intellectuel qui peut conférer au travailleur un certain « pouvoir ». Le fait d'être compétent dans l'exercice d'une activité, quelle qu'elle soit, situe automatiquement le travailleur dans une position particulière au sein de l'organisation. Nul n'est indispensable ni irremplaçable, mais la possession de certaines compétences permet aux travailleurs de consolider leur position au sein d'une équipe et, plus généralement, au sein de l'entreprise. Les cours de formation (universités, écoles techniques) permettent de transmettre des notions et des compétences, mais certains savoirs ne sont pas codifiés et transmissibles par la voie d'un livre ou d'un cours. Certaines compétences ne peuvent être acquises que « sur le terrain », en travaillant avec des collègues plus anciens et expérimentés, seuls détenteurs de ces savoirs, de ces techniques, de ces méthodes.

Puisque ces compétences renforcent le rôle d'un employé, elles peuvent représenter une sorte de contrepoids dans les rapports hiérarchiques, permettant ainsi aux travailleurs subordonnés de contrebalancer partiellement leur position subalterne vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques. C'est pourquoi les spécialistes de l'organisation du travail en entreprise ont toujours veillé à ce qu'un pouvoir excessif ne s'accumule pas entre les mains des travailleurs subordonnés. Au début du XX^e siècle, Frederick Taylor, un ingénieur nord-américain, mit au point des méthodes pour organiser le travail dans les grandes usines de manière à le rendre non seulement plus productif, mais aussi mieux contrôlable. Le taylorisme – qui fut appliqué notamment dans l'industrie automobile, en particulier chez Ford (d'où la notion de fordisme) – visait à résoudre le « problème » de l'autonomie des contremaîtres et des ouvriers spécialisés. Il s'agissait, d'une part, de programmer scientifiquement toutes les tâches que l'ouvrier avait à accomplir d'une façon mécanique (temps, gestes, opérations, etc.) et, d'autre part, de déplacer le « savoir » des ateliers de production vers les bureaux des ingénieurs : n'ayant plus qu'à exécuter machinalement ce qui était prévu qu'il fasse, l'ouvrier était en quelque sorte vidé de son savoir-faire. L'encadrement strict des ouvriers, d'un côté, et le déplacement des compétences dans des bureaux chargés de la conception des produits et de l'organisation du travail, de l'autre côté, ont ainsi décousu progressivement les « foyers » de contre-pouvoir que pouvaient représenter les équipes de travailleurs expérimentés¹¹.

¹¹ Le documentaire *Le temps des ouvriers. L'histoire du monde ouvrier européen*, réalisé par Stan Neumann, peut aider à comprendre la logique de la subordination propre au système capitaliste. Ce film se compose de quatre parties, chacune d'une durée d'une heure environ : 1) Le temps de l'usine (1700-1820), 2) Le temps des barricades (1820-1890), 3) Le temps à la chaîne (1880-1935), 4) Le temps de la destruction (de 1936 à nos jours). Dans son ensemble, ce documentaire synthétise l'histoire du monde ouvrier européen du début du XVIII^e siècle à nos jours. Il explique notamment le passage de la production artisanale précapitaliste au système de l'usine, qui connote la production capitaliste, ainsi que l'évolution de la logique de la subordination tout au long du processus de développement du capitalisme (NEUMANN Stan, *Le temps des ouvriers. L'histoire du monde ouvrier européen*, Arte France et Les Films d'ici, 2020, diffusé sur Arte le 28/04/2020, disponible en DVD).

Nous connaissons bien les images du film *Les temps modernes*, de Charles Chaplin, où le protagoniste travaille à la chaîne jusqu'à l'aliénation. Ces images nous semblent désormais obsolètes et dépassées. Néanmoins, de nouvelles méthodes de management sont appliquées aujourd'hui qui ne sont pas sans rappeler celles d'autrefois. Dans les entrepôts de certaines enseignes de la grande distribution (hypermarchés, supermarchés) et de grands fournisseurs de produits online, les employés chargés de la manutention (déplacement des produits sur les étagères, remplissage des colis à envoyer aux clients, etc.) sont souvent obligés de travailler d'une manière totalement mécanique, guidés par des ordinateurs leur indiquant – à travers un casque ou des oreillettes – l'emplacement des produits à déplacer ou à charger. En même temps, les performances demandées à ces employés (en termes de nombre de produits à déplacer ou à livrer, en termes de commandes à obtenir auprès des clients, etc.) sont souvent très difficiles à réaliser. La pression exercée par ces méthodes de néo-management peut être très forte et pénible, le travailleur étant soumis à une souffrance qui, dans des cas extrêmes, peut le pousser jusqu'au suicide. Un reportage télévisé, diffusé sur France 2 en septembre 2017, montrait sans appel la violence verbale et psychologique exercée dans certaines entreprises de la grande distribution et de la fourniture de services internet, pour pousser les salariés à obtenir des résultats difficilement réalisables¹².

La sociologue Danièle Linhart montre admirablement la continuité entre la logique taylorienne du début du XX^e siècle et le néo-management de nos jours¹³. Les techniques managériales actuelles visent à individualiser les activités du travailleur, à fragmenter les relations avec ses collègues et à démanteler les collectifs de travail. Car, dans une équipe, on ne partage pas qu'un savoir-faire : on partage aussi des appréhensions, des affects, des émotions, de l'amitié. Dès lors, les équipes et les collectifs qui se créent informellement sur le lieu du travail, sont susceptibles de fonctionner selon une logique et des normes de comportement qui leur sont propres et qui échappent au contrôle de la hiérarchie. Dans ce sens, ils représentent des foyers potentiels de contre-pouvoir.

Cela explique la prolifération des nouvelles méthodes de management qui consistent à restructurer en permanence les équipes et les procédures à suivre. Un reportage récent sur France 2 montrait le désarroi et la désorientation des employés de La Poste, soumis systématiquement à une réorganisation de leur travail (changements des tournées pour les facteurs, changements des plannings)¹⁴. Le travailleur est plongé dans une situation d'instabilité permanente, il est constamment soumis à l'obligation de réapprendre. Comme le dit très justement Danièle Linhart, il s'agit d'un véritable processus de dépouillement du savoir détenu par l'employé, d'un « processus de mise en incompetence », d'un processus de désapprentissage/réapprentissage par lequel le travailleur est maintenu dans une position de crainte, de malaise, de tension psychologique, de destruction de la confiance en lui-même, donc dans une position de subordination totale. La succession rapide et systématique de ces nouveaux plans d'organisation, selon une logique de déstructuration/restructuration, fournit des moyens accrus de contrôle aux cadres supérieurs du management.

8) Stratégies de déstructuration et de réorganisation permanentes¹⁵

Mais pourquoi et comment en est-on arrivé là ? La logique de l'accumulation du capital – avec les changements sociaux qu'elle engendre – nous permet de répondre à cette question. Le modèle de

¹² LE GALL Sophie, « Travail, ton univers impitoyable », diffusé sur France 2 le 26/09/2017 dans le cadre de l'émission *Cash Investigation*, dirigée par la journaliste Élise Lucet.

¹³ LINHART Danièle, « D'où vient la souffrance des salariés du XXI^e siècle ? Ruptures et continuités entre management moderne et logique taylorienne », *ATTAC, Les Possibles*, n. 14, 2017.

¹⁴ BRITO DA FONSECA Pedro, « La Poste sous tension », diffusé sur France 2 le 12/09/2019 dans le cadre de l'émission *Envoyé Spécial*, dirigée par la journaliste Élise Lucet.

¹⁵ Cette section retrace le contenu de l'article de Danièle Linhart « D'où vient la souffrance des salariés du XXI^e siècle ? », *op. cit.*

production tayloriste et fordiste s'est affirmé au cours du XX^e siècle car, comme on l'a dit, il permettait au patronat de rentabiliser au maximum le travail des salariés et surtout de les contrôler : « C'est fondamentalement la défiance à l'égard des ouvriers, la peur de ne pas parvenir à asseoir sur eux leur autorité qui pousse les employeurs à modeler les organisations du travail dans un sens qui ne laisse guère de marges de manœuvre à ces ouvriers »¹⁶.

L'organisation tayloriste-fordiste, avec ses mécanismes d'aliénation des ouvriers, a toutefois subi des critiques vers la fin des années 1960, lorsque de nouvelles valeurs sociales (liberté, autonomie, éthique du travail) ont commencé à se répandre dans le monde occidental. Dans des pays comme la France, l'Italie et l'Allemagne de nombreux mouvements de protestation sociale se sont produits au cours des années 1960-1970, pour contester le système capitaliste et les formes d'abrutissement du travail à la chaîne dans les grandes usines. En même temps, le processus de mondialisation – dû à l'expansion du capital et du commerce – remettait en question l'efficacité du modèle organisationnel fordiste, fondé sur la production à grande échelle et, donc, sur la programmation stable de grandes quantités de produits à fabriquer. La mondialisation a profondément changé le contexte économique : nouvelles technologies de l'information et de la communication, durcissement de la concurrence, instabilité des marchés, incertitude, donc difficulté de programmer la production en grandes quantités et d'une manière stable.

C'est pourquoi le patronat a dû chercher de nouveaux modèles organisationnels à la fois plus légitimes sur le plan social et plus compatibles avec la nouvelle logique économique. Pour ce faire, il a utilisé principalement deux leviers : d'une part, la restructuration des grandes usines en ateliers plus flexibles ; d'autre part, l'individualisation du travail. Ces deux moyens, ensemble, lui ont permis de fragiliser la puissance des collectifs des salariés, qui avaient montré leur capacité à faire valoir leurs revendications (meilleurs salaires, meilleures conditions de travail) avec leurs mouvements de grève, très nombreux et massifs, pendant les années 1960-1970. D'une part, les nouvelles technologies ont permis de flexibiliser la production en fractionnant la grande usine en ateliers fonctionnant avec des équipes moins nombreuses. D'autre part, de nouvelles stratégies de gestion du personnel ont été élaborées, pour individualiser la vie des salariés sur le lieu de travail : « les horaires variables, l'individualisation des primes puis des salaires, [...] la personnalisation des objectifs et des évaluations, des formations et des carrières, a largement contribué à déstabiliser, voire éliminer les collectifs de travail, en introduisant une concurrence systématique entre les salariés »¹⁷. On a chargé l'individu-travailleur de nouvelles responsabilités : on lui a demandé d'apprendre à se comporter en entrepreneur de lui-même, à entretenir constamment son « employabilité » (son aptitude à garder son emploi grâce à des efforts personnels et à l'amélioration de sa formation professionnelle), à être toujours à l'affût d'une nouvelle opportunité pour gravir les échelons de la hiérarchie. On a ainsi créé un cadre de vie professionnelle où les salariés ont été mis en concurrence entre eux, de manière à fissurer la compacité de leurs collectifs de travail et de leurs syndicats.

En même temps, on a procédé à des réorganisations systématiques de leur environnement professionnel. Voilà donc les stratégies de restructuration incessante dont on parlait précédemment :

Cette stratégie prend la forme d'une politique du changement permanent (présenté comme une nécessité dans un monde où tout change tout le temps et comme la preuve de la capacité du management de faire face à la montée de l'incertitude). On restructure ainsi sans arrêt les départements et les services, on recompose sans cesse les métiers, on externalise puis ré-internalise les fonctions, on renouvelle en rafale les logiciels, on déménage avec une forte fréquence les équipes, on instaure une mobilité systématique [...] ; bref, on procède à des réaménagements incessants qui transforment les

¹⁶ *Ibid.*, p. 2.

¹⁷ *Ibid.*, p. 2.

structures, le fonctionnement des entreprises, qui bouleversent le contenu et l'environnement du travail¹⁸.

C'est précisément dans ce contexte que le travailleur – désormais isolé et écarté du cadre réconfortant du collectif – est supposé opérer en entrepreneur-de-lui-même et qu'il est appelé à faire preuve d'esprit d'adaptation. En réalité, ces changements perpétuels ont l'effet d'une tourmente dans laquelle il perd ses repères et il voit son savoir-faire devenir obsolète. Dès lors, sa subordination à la hiérarchie est totalement assurée et le contre-pouvoir des collectifs (désormais inexistants ou très affaiblis) pratiquement anéanti :

Dans cette tourmente, les salariés voient tous leurs repères basculer, une partie de leurs connaissances et de leur expérience devenir obsolètes. Ils subissent un processus de mise en incompetence [...]. Les salariés sont ravalés au rang d'apprentis permanents. Ce qui est censé garantir leur subordination, car un apprenti [...] doit faire preuve de sa bonne volonté s'il veut être pérennisé dans son emploi¹⁹.

Cette alternance permanente de désapprentissage et réapprentissage produit un état de forte tension, bien connue aujourd'hui sous la dénomination de *burn out*. Le travailleur est plongé dans un état de souffrance qui, comme on le disait plus haut, peut l'amener au suicide. La présentation du reportage d'Envoyé Spécial sur La Poste, cité précédemment, l'affirme clairement :

Que se passe-t-il à La Poste ? Depuis de nombreuses années, l'entreprise est engagée dans une gigantesque modernisation pour s'adapter à la concurrence et à la chute du volume de courrier. La fermeture de bureaux, la transformation du métier de facteur sont les changements les plus visibles pour les usagers devenus des « clients ». Mais en interne, ce que la direction appelle la « réorg » (réorganisation) semble être très mal vécue par certains salariés. Envoyé Spécial a recueilli les témoignages inédits de facteurs, cadres et dirigeants : ils dénoncent une impitoyable pression du résultat, des objectifs fixés par un mystérieux algorithme, un management parfois autoritaire, des restructurations permanentes dans les centres de tri et les services. Surtout, selon ces témoins, en deux ans, près de cinquante salariés se seraient suicidés à cause de ces conditions de travail²⁰.

Danièle Linhart observe que ce processus produit un cercle vicieux dont le salarié a du mal à sortir. Plongé dans l'inconfort, déboussolé et désorienté dans la tourmente du changement permanent, il s'accroche encore plus aux nouvelles procédures qui lui sont imposées, il demande encore plus d'aides techniques, de solutions et d'outils venant d'en haut, du sommet de la hiérarchie. Le salarié est ainsi poussé à renoncer à sa propre vision du travail (une vision qui pourrait être incompatible avec celle préconisée par l'entreprise) et à s'aligner sur celle de sa hiérarchie, celle de l'organisation officielle :

Ces outils sont censés mettre les salariés dans un moule, et leur créer les réflexes adaptés aux objectifs. La modernisation managériale, qui se veut porteuse d'humanisation du travail, qui affirme sa rupture avec le taylorisme, a inventé une forme nouvelle de mise au travail qui comporte bien des aspects inquiétants. La logique taylorienne n'a pas disparu, mais elle a été incorporée dans des outils mis à disposition des salariés qui doivent les [utiliser] en fonction de situations fluctuantes, même [s'ils] sont contraires à leurs valeurs de métier, valeurs professionnelles [...]. Le tour de force de cette stratégie est ainsi de parvenir à transformer des salariés [ayant des statuts] stables (fonctionnaires, salariés en CDI)

¹⁸ *Ibid.*, p. 3-4.

¹⁹ *Ibid.*, p. 4.

²⁰ www.france.tv/france-2/envoye-special/1058963-envoye-special.html

en travailleurs qui se vivent comme précaires, et de les soumettre ainsi sans limite à la subordination qui est au cœur de la relation salariale²¹.

9) Conclusion

Tout ce qui précède n'a pas pour but de pousser le lecteur et les étudiants à se retourner contre le système capitaliste. Notre but est plutôt de voir ce qui peut se cacher derrière l'écran de notions et de termes (organisation, structure, hiérarchie, etc.) qui sont employés non seulement dans le langage économique-gestionnaire, mais aussi dans le langage courant. Notre but est en quelque sorte de « faire la navette » entre les notions enseignées communément dans les cours de gestion et la réalité – ou, en tout cas, un certain type de réalité – qui peut être vécue dans l'entreprise capitaliste. Une réalité qui échappe la plupart du temps à la vision prétendument aseptisée, prétendument neutre (voire « scientifique ») des manuels d'économie d'entreprise. Étudier en quoi consiste l'organisation du travail dans une entreprise, c'est certainement intéressant : voilà donc les notions de structure, de division du travail, de hiérarchie, de style de direction, etc. Mais encore faut-il réfléchir aux rapports de force qui sous-tendent ces notions. Lorsqu'on parle de subordination, a-t-on clair à l'esprit le rapport de forces qui s'instaure entre patronat et top management, d'une part, et le reste des salariés, d'autre part ? A-t-on clair à l'esprit que les relations hiérarchiques reposent sur les rapports de force créés, à la base, par le système capitaliste ? Ces rapports reflètent les relations entre êtres humains ayant des visions de la vie et du travail qui ne coïncident pas forcément, avec des frictions, des tensions et, de plus en plus souvent, des situations dramatiques de souffrance, qu'il convient de faire émerger et de rendre explicites au-delà de la théorie, afin d'en reconnaître les limites.

Contrôle des connaissances

Au terme de ce chapitre, l'étudiant est censé savoir expliquer :

- Pourquoi l'entreprise peut être considérée comme un système, en précisant le type de ressources dont elle se compose et le type de relations entre elles.
- Pourquoi il s'agit d'un système « ouvert », en précisant les types d'interlocuteurs économiques et sociopolitiques avec lesquels elle interagit.
- Les variables généralement prises en compte lorsqu'on étudie l'organisation de l'entreprise.
- En quoi consiste la structure et quels principes président à la structuration d'une entreprise.
- Ce qu'est une structure fonctionnelle (dessiner l'organigramme en indiquant correctement les liens hiérarchiques entre les différentes fonctions).
- Ce qu'est une structure divisionnelle (dessiner l'organigramme en indiquant correctement les liens hiérarchiques entre les différentes divisions et fonctions).
- Ce qu'on entend par « taylorisme ».

²¹ LINHART Danièle, « D'où vient la souffrance des salariés du XXI^e siècle ? », *op. cit.*, p. 5.

CHAPITRE 4

STRATÉGIES ET POLITIQUES DE GESTION DE L'ENTREPRISE CAPITALISTE

1) Gestion stratégique et opérationnelle 2) Au-delà de la pub : la marque 3) *Branding* et diversification 4) Réduction des coûts et recherche de la flexibilité : la sous-traitance 5) La force de travail : input fixe ou variable ? 6) Flexibilité et franchising : réduction des coûts et *branding* 7) Puissance ou agilité ? Les deux ! 8) Rapports de force, économiques et politiques 9) Conclusion : le cadre super-structurel

1) Gestion stratégique et opérationnelle

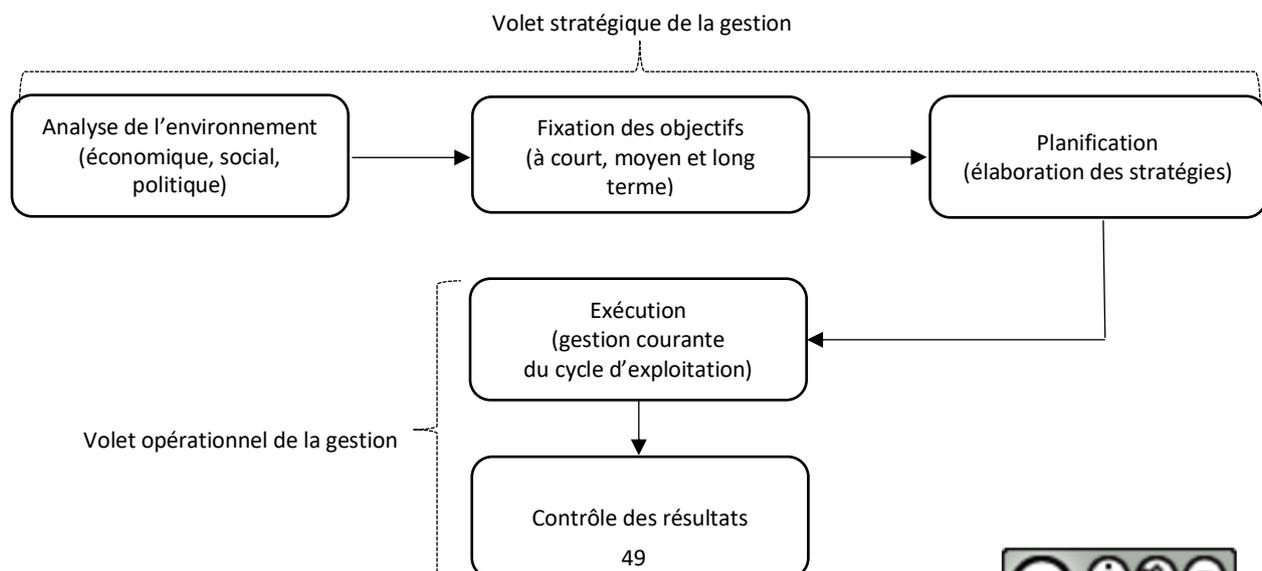
Dans le Chapitre 1, nous avons appris que la gestion de l'entreprise consiste à effectuer les opérations du cycle d'exploitation. Schématiquement :

Acquisition d'inputs → Transformation en outputs → Vente d'outputs

En pratique, les opérations incluses dans ce cycle sont multiples et variées : stockage, manutention, transports, suivi des contacts avec les distributeurs (détaillants, grossistes, grandes surfaces), marketing (conception des produits, publicité et autres activités de communication, fixation des prix), gestion de la trésorerie (gestion des flux d'argent entrants et sortants, par effet des achats d'inputs et des ventes d'outputs), etc. Toutes ces activités et ces opérations, menées au jour le jour, constituent le volet *opérationnel* de la gestion. Elles représentent ce qu'on pourrait définir comme la *gestion opérationnelle et courante* de l'entreprise.

Mais la gestion comporte aussi un volet *stratégique*, situé en amont de la mise en exécution du cycle d'exploitation qui se déroule au quotidien. Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'entreprise est un système ouvert, car elle interagit avec une multitude d'interlocuteurs socioéconomiques. Ses managers doivent donc analyser son environnement (économique, social, politique, juridique, démographique, technologique, etc.) de manière à identifier ses points forts et ses faiblesses, ainsi que les opportunités de développement à saisir et les menaces éventuelles à écarter. Dans le cadre de cette analyse, on fixe alors les objectifs à court, à moyen et à long terme (parts de marchés à conquérir, chiffres d'affaires, profits) et on élabore des *stratégies*, c'est-à-dire des plans d'action pour les atteindre (l'ouverture d'une nouvelle unité de production à l'étranger, par exemple, ou bien le rachat d'une entreprise déjà existante pour entrer dans un nouveau domaine d'activités). Contrairement, aux décisions opérationnelles – qui sont prises au jour le jour et peuvent être modifiées avec une certaine aisance (la quantité ou le type de matières premières commandées auprès d'un fournisseur, par exemple) – les décisions stratégiques engagent l'avenir de l'entreprise et ne sauraient être rectifiées du jour au lendemain.

Figure 9 : les phases et les volets de la gestion



La phase de la planification stratégique est logiquement suivie de celle de sa mise en exécution, où nous retrouvons justement les opérations du cycle d'exploitation. Mais les tâches de la gestion ne s'arrêtent pas là. Une dernière phase, très importante, est celle du *contrôle*. Les résultats obtenus correspondent-ils aux objectifs fixés initialement ? A-t-on réalisé le chiffre d'affaires espéré dans tel ou tel secteur d'activités, dans tel ou tel marché ? Les objectifs de réduction des coûts de production ont-ils été atteints ? A-t-on réussi à introduire telle ou telle marque dans les magasins où l'on souhaitait qu'elle soit distribuée ? La phase du contrôle est cruciale car elle permet de comprendre où on a pu se tromper, au cas où les résultats ne correspondraient pas aux objectifs. A-t-on commis des erreurs dans la phase de l'analyse ? On pourrait constater, par exemple, que, contrairement à ce qu'on avait cru, les produits ne sont pas en adéquation avec les goûts de la clientèle visée. Ou alors qu'on s'est trompé dans l'élaboration des stratégies. Par exemple, l'entrée dans le domaine des soft-drinks (dans le cas d'une firme initialement spécialisée dans les produits laitiers frais) pourrait se révéler, après coup, une mauvaise option. Ou encore, s'est-on trompé dans la mise en exécution de telle ou telle opération de la gestion courante ? Par exemple, un mauvais emplacement des produits dans les rayons des supermarchés de telle ou telle enseigne ?

Le contrôle des résultats est à l'évidence un moment crucial de la gestion. C'est une phase d'évaluation qui permet aux managers de rectifier la trajectoire et de prendre les mesures nécessaires là où d'éventuelles erreurs ont pu être commises.

2) Au-delà de la pub : la marque

La planification stratégique fait l'objet de cours universitaires et de manuels spécialisés, notamment dans les domaines du marketing, de la finance, du management. Ici, nous nous contenterons d'aborder ce sujet dans ses traits essentiels et d'esquisser les fondements des stratégies des entreprises, en particulier celles des grandes multinationales.

Pour ce faire, partons une fois de plus de la raison d'être de l'entreprise capitaliste : la recherche du profit et par là-même l'accumulation du capital. Dans le Chapitre 2, nous avons vu que l'adéquation comptable « *profit = chiffre d'affaires – charges* » n'explique pas, en soi, l'origine du profit. Le profit, rappelons-le, résulte d'un surplus de valeur que l'employeur (propriétaire des moyens de production et du capital) réussit à extraire de la force de travail qu'il emploie. Néanmoins, cette adéquation peut servir comme point de départ pour étudier les stratégies essentielles adoptées par les entreprises, notamment les plus grandes. Très simplement et intuitivement, l'entreprise dispose de deux leviers pour faire du profit : accroître au maximum son chiffre d'affaires et, en même temps, réduire au minimum ses charges. Tel est le cadre logique dans lequel sont élaborées les stratégies. Celles-ci peuvent donc être regroupées en deux catégories : d'une part, les stratégies visant à augmenter le chiffre d'affaires et, d'autre part, celles qui ont pour but de réduire les charges. Cela est un peu approximatif, certes, car en réalité la planification stratégique devrait être étudiée et considérée comme un système unique de mesures et de plans d'action qui, dans leur ensemble, ont pour but l'amplification du chiffre d'affaires et la réduction des charges. En pratique, en somme, il est difficile d'identifier une stratégie séparément des autres. Néanmoins, ce cadre nous permettra de simplifier notre analyse et de la rendre plus compréhensible.

Commençons donc par les stratégies visant à accroître le chiffre d'affaires. Les cours et les manuels de marketing les étudient et les expliquent dans le détail :

- Stratégies pour améliorer le produit (qualités primaires, attributs secondaires, élargissement et variation de l'assortiment, packaging, image de marque).
- Stratégies pour fixer le prix de la manière la plus adéquate (en fonction des coûts de production, en fonction des prix pratiqués par les concurrents et en fonction de la quantité d'argent que la clientèle visée est disposée à dépenser).

- Stratégies pour l'exploitation la plus efficace des points de vente où le produit doit être distribué et rendu disponible pour la clientèle (quels magasins sont les plus adaptés pour la vente de nos produits ? Les petits détaillants ou les grandes surfaces ? Pourrions-nous ouvrir nos propres magasins, avec notre propre enseigne et notre marque ?).
- Stratégies pour la communication et la promotion des produits (publicité TV/presse/radio/cinéma, mailing, télémarketing, dépliants, sponsorisations, animations et autres promotions sur les lieux de vente, etc.).

Ces stratégies – que le marketing définit comme les « 4P » (produit, prix, points de vente, promo/communication) – sont importantes, certes, mais elles ne disent pas tout sur notre sujet. Les grandes multinationales possédant des marques mondialement connues (Nike, Adidas, Zara, Benetton, L'Oréal, Danone, Coca-Cola, Apple, etc.) se livrent désormais une concurrence très dure non seulement au niveau du produit en tant que tel (qualités, modèles, assortiments, packaging), mais aussi et surtout au niveau de l'*image de marque*. Pour un nombre croissant de biens de consommation, la compétition se joue désormais sur le terrain de l'image, de la marque, du logo. Nike, par exemple, nous vend un concept, une idée : la réussite, la victoire, la performance. Pas seulement dans le sport, mais dans la vie en général. Son célèbre slogan, *just do it*, nous incite à croire que nous n'avons qu'à agir, que nous pouvons atteindre nos objectifs, si nous le voulons. Tous comme un autre ancien slogan de la même marque : *you are your own limit*. Tu es ta propre et seule limite, il n'y a pas de limites réelles à ce que tu peux faire, c'est toi qui t'en poses. Ce à quoi Adidas avait répondu par *impossible is nothing* : l'idée même de l'impossible n'existe pas, elle n'est rien, pas de limites donc à notre potentiel. Certes, ces grandes entreprises travaillent beaucoup à la qualité de leur produits (nouveaux modèles, toujours plus ergonomiques et adaptés aux performances sportives). Mais ce n'est pas (ce n'est plus) vraiment sur ce terrain qu'elles se disputent les marchés mondiaux : leur bataille se déroule désormais sur le plan des concepts, des idées, des images, des signes, des symboles. Un terrain bien plus vaste et riche de possibilités d'innovation que celui (relativement restreint) du produit matériel et physique.

Dès lors, les « 4P » classiques du marketing ne suffisent plus. Ces grandes entreprises doivent mettre en place des stratégies d'une plus grande envergure, fondées principalement sur la marque, sur son image. Des stratégies vouées à transformer la marque en un symbole de la vie quotidienne, vécue individuellement et collectivement. Des stratégies que la journaliste canadienne Naomi Klein a résumées avec l'expression de *branding* (*brand*, signifie marque en anglais), dans un livre intitulé *No Logo* et devenu une référence mondiale pour tous ceux qui portent un regard critique sur la mondialisation économique dominée par les grandes multinationales²².

Dans ce cadre, la publicité et le packaging sont importants, bien évidemment, mais il faut élaborer des stratégies plus solides, plus pénétrantes, plus invasives et envahissantes. Voilà alors l'ouverture des mégastores, d'immenses points de ventes situés dans les quartiers exclusifs des métropoles, comme les Apple Stores, tout comme les boutiques de Nike et d'Adidas sur les Champs-Élysées, à Paris, ou à Oxford Street, à Londres. Des « villes » dans la ville, comme l'indique clairement l'appellation *Nike Towns* que cette marque a donnée à ses propres points de vente. Des magasins pas comme les autres. Pas de simples supermarchés du sport, comme pourraient l'être les grands distributeurs habituels (tels Go Sport et Décathlon), mais de véritables « musées » de la marque, où celle-ci est glorifiée et théâtralisée à l'aide d'une mise en scène réalisée avec des vidéos, de la musique, des services et des laboratoires pour la personnalisation du produit. Comme le dit Naomi Klein, ces mégastores ont pour but principal d'envoyer une forte décharge émotionnelle aux consommateurs qui les visitent. Car, comme des musées, ils se

²² KLEIN Naomi, *No Logo. La tyrannie des marques*, Arles, Actes Sud, 2001. Pour une analyse critique du *branding*, voir aussi MARSU LUCA, *Les stratégies des multinationales. Éléments pour une approche critique de la société néolibérale*, Neuville-sur-Saône, Éditions Chemins de tr@verse, 2013.

« visitent », le but n'étant pas tellement de déclencher une vente immédiate, sur place, mais plutôt d'épater le « visiteur », de l'émouvoir et de lui faire vivre une expérience, pour qu'il s'emprenne de la marque, du logo. La marque vécue comme une culture, comme une expérience de vie. Dans le même esprit, Disney organise des croisières sur des paquebots pour que les touristes vivent leurs vacances sous l'enseigne de la marque.

Voilà ce qu'on entend par *branding*. Bien plus que la publicité traditionnelle et que les stratégies classiques de marketing. Pour s'imposer sur leurs concurrents, les grandes multinationales doivent créer des concepts, des idées, des symboles fondés sur la marque. À quoi s'ajoutent de nombreuses initiatives socio-humanitaires : financement de la construction d'écoles et d'hôpitaux dans les pays moins développés, création de fondations pour lutter contre l'exclusion sociale des jeunes issus des milieux défavorisés, opérations écologiques pour la préservation de l'environnement, financement d'activités sportives et culturelles, etc. Toutes ces stratégies « sociales », que les multinationales promeuvent emphatiquement dans leurs sites web, sont destinées *in fine* à la consolidation de l'image de marque et, comme telles, elles sont indissociables de l'effort de *branding*²³.

3) *Branding* et diversification

En même temps, ces grandes entreprises mettent en place des stratégies de *diversification*. La diversification consiste à *entrer dans de nouveaux domaines d'activités*. L'entreprise japonaise Yamaha, par exemple, a commencé à opérer dans le secteur des instruments de musique, mais son savoir-faire et son expertise dans le travail du bois et dans la mécanique (assez complexes dans la fabrication d'orgues et de pianos) l'ont amenée à « diversifier » son activité dans le domaine des motocyclettes. La maîtrise d'une technologie, en effet, incite souvent une entreprise à entrer dans un nouveau domaine d'activité. Mais, pour un nombre important de fabricants de biens de grande consommation, la diversification est aussi liée aux stratégies de *branding*, donc au souci de renforcer l'image de marque par tous les moyens. À titre d'exemple, la plupart des grands stylistes de la mode (Armani, Prada, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent, etc.) opèrent dans des secteurs technologiquement différents : vêtements, chaussures, maroquinerie, lunettes, bijoux, montres, parfums. Pensons aussi à Adidas, qui appose son logo sur des produits qui ne sont pas nécessairement liés au sport : articles de mode (chapeaux, écharpes, sacs à main, sacs de voyage), parfums et shampoings, montres, étuis pour la protection des ordinateurs, coques pour la protection des téléphones portables.

Pourquoi une telle extension des activités ? Comme le dit Naomi Klein, une marque a besoin d'être visible partout afin de se faire réellement remarquer : si on n'est pas omniprésent, on n'est présent nulle part ! Pour gagner la compétition face à ses rivaux principaux (Nike, Reebok, Puma), Adidas doit infiltrer son logo dans de nombreux secteurs d'activités et le rendre visible partout. Telle est la condition pour se démarquer de ses concurrents, pour *se différencier*. Aussi, la diversification est-elle une stratégie mise au service d'une stratégie encore plus importante et essentielle pour s'assurer le leadership dans un secteur donné : la *différenciation*. Se différencier, c'est *faire percevoir les caractéristiques de ses produits comme étant uniques par rapport à celles des produits de la concurrence*.

En même temps, la diversification n'est possible que si l'entreprise a su se différencier et qu'elle dispose d'une marque et d'un logo très connus, comme le « swoosh » de Nike, les trois feuilles d'Adidas, la pomme d'Apple. C'est précisément ce qui permet aux grandes entreprises d'entrer dans des domaines parfois très éloignés du secteur d'activité où elles sont spécialisées. Armani et Dolce & Gabbana, par exemple, ont même ouvert des restaurants. Une fois de plus, l'idée à la base de ces stratégies est d'introduire le logo de la marque dans tous les recoins possibles de notre vie, privée et sociale, pour que

²³ Pour une analyse détaillée de ces stratégies « sociales », voir MARSÌ Luca, *Les stratégies des multinationales*, op. cit.

nous soyons poussés à « vivre la marque » en l'intégrant dans nos expériences quotidiennes. La marque et son logo deviennent ainsi des compagnons qui nous suivent sur tous nos chemins, ils nous accompagnent et empreignent nos expériences de vie. D'où les mises en garde de plus en plus nombreuses (intellectuels, critiques anti-mondialisation, écologistes, journalistes d'investigation, etc.) contre le caractère dangereusement intrusif du *branding* pratiqué par les grandes multinationales²⁴.

4) Réduction des coûts et recherche de la flexibilité : la sous-traitance

Les stratégies de *branding* demandent des investissements très importants et croissants. Pour les financer, les entreprises doivent donc dégager des fonds qu'elles se procurent en diminuant les quantités d'argent qui pourraient être allouées à d'autres domaines de la gestion. En particulier, elles essaient d'économiser au niveau de la production, en la confiant à des fabricants indépendants. C'est le mécanisme bien connu de la *sous-traitance* : *une entreprise X (dite donneur d'ordre) délègue la fabrication de ses produits à un fabricant indépendant (le sous-traitant) selon des conditions déterminées (prix, délai de livraison, caractéristiques du produit).*

La phase de la fabrication comporte en effet des coûts très importants : matières premières, composants, machines, installations, outillage, locaux et, surtout, force de travail. Pour libérer les fonds nécessaires au financement du *branding*, l'entreprise renonce à fabriquer elle-même ses produits, de manière à économiser toutes ces charges. Elle confie donc la production à un autre fabricant, auquel elle donne toutes les instructions nécessaires pour que le produit final corresponde exactement à celui qu'elle fabriquerait par elle-même. Une fois le produit fabriqué, elle l'*achète* au producteur indépendant, le but étant bien évidemment de pouvoir l'acheter à un prix inférieur au coût qu'elle supporterait si elle le produisait directement. Pour ce faire, elle choisit un sous-traitant capable de supporter des coûts de production plus faibles, notamment ceux de la force de travail. C'est pourquoi les multinationales sous-traitent généralement dans des régions du monde où les salaires sont largement inférieurs à ceux qui sont payés dans leurs propres pays. Par ailleurs, cela ne concerne pas que les salaires, mais l'ensemble des conditions de travail des salariés : protection, salubrité et sécurité des lieux et des procédés de travail, congés, indemnités de maladie, assurance contre les accidents de travail, etc. La plupart du temps, ces conditions sont modestement assurées – voire très mal assurées – dans les pays où opèrent les sous-traitants (nous y reviendrons ultérieurement), ce qui implique au final des coûts très faibles de la production, donc un prix d'achat du produit très attractif pour le donneur d'ordre.

La sous-traitance est particulièrement intense au niveau de la production, mais elle peut concerner aussi d'autres opérations de la gestion, comme la tenue de la comptabilité. Il arrive souvent que l'entreprise sous-traite à un cabinet extérieur toutes les opérations comptables et fiscales (calcul du chiffre d'affaires et des charges, rédaction du compte de résultat et du bilan, règlement des impôts et des taxes, etc.), contre des honoraires qui sont globalement inférieurs aux charges qu'elle supporterait si elle s'en occupait en interne (salaires des employés préposés à la comptabilité, matériel informatique, bureaux, etc.). Il en va de même pour de nombreuses activités : nettoyage et propreté, cantines et restauration, sécurité, etc.

La sous-traitance est de plus en plus répandue car c'est un moyen essentiel pour les entreprises (pas seulement les plus grandes) d'être plus flexibles. La recherche de la *flexibilité* est d'ailleurs une véritable obsession. Mais qu'est-ce qu'on entend par là ? Pour le comprendre, il faut d'abord expliquer la différence entre coûts fixes et coûts variables. *Les coûts fixes concernent des inputs qui ne varient pas selon le volume de production de l'entreprise.* Le loyer mensuel d'un bureau ou d'un entrepôt, par exemple, est une charge fixe : l'entreprise doit le payer quelle que soit la quantité de produits qu'elle a fabriqués. Le coût d'une machine, qu'elle a achetée avec l'accord d'en régler le prix en plusieurs mensualités, est une charge

²⁴ Pour une vision critique de ces stratégies et du contexte politico-idéologique qui les rend possibles, voir MARSU Luca, *Les stratégies des multinationales*, op. cit.

fixe : les mensualités devront être payées au vendeur, peu importe les quantités de produit qu'elle aura fabriquées avec cette machine. Les *coûts variables*, en revanche, *concernent des inputs qui varient en fonction du volume de production*. Les charges inhérentes aux matières premières sont typiquement des charges variables : elles augmentent (ou diminuent) à mesure que les quantités fabriquées augmentent (ou diminuent).

L'entreprise est alors d'autant plus flexible qu'elle réussit à se doter de coûts variables et à réduire les coûts fixes au minimum indispensable pour pouvoir fonctionner. La flexibilité se mesure en effet par rapport à la demande de produits à laquelle l'entreprise est confrontée. Si je suis un fabricant de vêtements et que la demande finale diminue, je suis amené à fabriquer moins de vêtements, donc à utiliser moins d'inputs. Mais si j'ai beaucoup d'inputs fixes (usines, entrepôts, machines, installations, salaires), je serai obligé d'en supporter les coûts quoi qu'il arrive, même si je diminue mon volume de production. Si j'ai recours à la sous-traitance, en revanche, j'aurai à supporter beaucoup moins de coûts fixes. Loyers des usines et des entrepôts, machines, installations, salaires : je suis dégagé de toutes ces charges, qui sont supportées maintenant par mon sous-traitant. En tant que donneur d'ordre, je lui passerai simplement une commande de vêtements moins importante, en fonction de ce que j'estime pouvoir vendre (en fonction, en somme, de la demande finale à laquelle je suis confrontée sur le marché).

Il en va de même pour toutes les autres activités de la gestion. Plus l'entreprise réussit à les sous-traiter, plus elle rend ses coûts « variables » et ajustables en fonction de ses nécessités, en fonction du volume global de production qu'elle nécessite réaliser et qu'elle estime pouvoir placer sur le marché final. Sa flexibilité augmente à mesure qu'elle « variabilise » ses coûts. Et plus elle est flexible, plus elle est capable d'économiser et de dégager les fonds nécessaires à financer les stratégies de *branding* et de marketing, activités devenues fondamentales pour s'affirmer sur ses concurrents.

5) La force de travail : input fixe ou variable ?

Nous avons souligné à plusieurs reprises le rôle fondamental de la force de travail dans le mécanisme permettant à l'entreprise de réaliser un profit. Comme tous les inputs, la force de travail comporte un coût, que l'employeur tente alors de réduire autant que possible. Il s'agit d'un coût très important, dont le salaire versé à l'employé ne représente qu'une partie. Outre le salaire, l'employeur supporte en effet d'autres charges (les charges « patronales ») correspondant à des cotisations diverses et variées qui viennent compléter celles payées par le salarié (congés maternité, congés maladie, assurance chômage, etc.) et dont le but est de lui assurer des conditions de travail dignes et décentes. La masse salariale constituée par l'ensemble de tous ces frais (salaire brut payé au travailleur + charges patronales) peut alors représenter un coût considérable, que l'employeur tente de minimiser.

Comme on l'a dit précédemment, l'entreprise recherche un maximum de flexibilité, de manière à s'adapter aux fluctuations du marché et à réduire la quantité de ses inputs (donc ses coûts de production) quand la demande de ses produits fléchit. Dès lors, elle tente de flexibiliser la force de travail pour la soumettre à ces ajustements. La force de travail, cependant, est un input différent des autres : il ne s'agit pas d'une « ressource » quelconque, mais d'un ensemble d'énergies manuelles et intellectuelles, d'expérience et de compétences indissociables de l'être humain qui les produit et les fournit. Alors que le système capitaliste fonctionnait d'une façon brutale à ses débuts (simple règlement journalier d'une quantité de monnaie contre le travail fourni quotidiennement), les luttes des travailleurs et de leurs syndicats, menées pour faire valoir leur droit à des conditions de vie plus stables, ont permis de créer un cadre juridique qui réglemente le travail salarié (ce sont, une fois de plus, les rapports de force entre les classes sociales qui façonnent le fonctionnement d'un système productif). Il existe donc des normes, réunies dans le *code du travail*, qui encadrent le rapport entre l'employeur et l'employé et qui établissent les différents types de *contrats de travail* considérés comme légaux.

Ces contrats déterminent alors le degré de « flexibilité » de la force de travail. Un CDI, contrat à durée indéterminée, assure logiquement un bon niveau de stabilité et de durabilité de l'emploi au travailleur, son employeur ne pouvant le licencier que dans des conditions spécifiques (faute grave, par exemple). Mais pour l'employeur, ce contrat transforme la force de travail en un input fixe : l'employé a droit à son salaire à la fin du mois et il ne peut pas être renvoyé sous prétexte que la demande finale diminue et que l'entreprise n'a plus besoin de lui. Utilisée sur la base d'un CDI, la force de travail n'est pas ajustable en fonction des fluctuations du marché. Pour l'employeur ce problème persiste, mais en moindre mesure, si le salarié est embauché en CDD, c'est-à-dire avec un contrat à durée déterminée. Pendant toute la durée prévue par le contrat (un, deux, trois, six mois, etc.), la force de travail est un coût fixe, car l'employeur ne peut pas renvoyer son salarié. Si toutefois il estime ne plus avoir besoin de cet input au terme du contrat, il peut ne pas le renouveler, ce qui lui assure donc un niveau de flexibilité plus élevé qu'un CDI. Pour le travailleur, en revanche, cela suppose moins de stabilité et plus de précarité.

Pour flexibiliser davantage la force de travail, les entreprises ont alors recours au *travail intérimaire*, une forme d'utilisation de cet input qui permet de lui donner un maximum d'élasticité, mais qui comporte nécessairement un niveau élevé de précarité pour le travailleur. De fait, celui-ci n'est plus embauché par l'entreprise, mais par une agence d'intérim dont le métier consiste à contacter un individu et à signer avec lui un contrat prévoyant qu'il aille travailler occasionnellement dans telle ou telle entreprise. Celle-ci paie alors l'agence d'intérim pour ce service : la « fourniture » ponctuelle de force de travail (à la semaine, par exemple, ou même à la journée). Le travailleur n'est donc plus un salarié de l'entreprise où il va travailler, mais il est payé par l'agence d'intérim en fonction des « missions » qu'il est appelé à accomplir. Tout comme elle peut commander du coton à son fournisseur, en fonction des quantités dont elle a besoin (déterminées par le volume de production qu'elle estime pouvoir vendre sur le marché), l'entreprise peut ainsi « passer une commande de force de travail » à l'agence d'intérim, qui devient son « fournisseur » de cet input.

Avec son caractère provisoire et temporaire (en latin, *interim* signifie pendant ce temps-là, en attendant, dans l'intervalle), le travail intérimaire est à l'évidence la forme la plus flexible que l'on puisse conférer à la force de travail. Il représente, tout aussi clairement, une condition très précaire et instable pour le travailleur. Par ailleurs, l'intérim est l'expression la plus manifeste de la marchandisation de la force de travail. Comme on vient de le voir, celle-ci fait l'objet d'une « commande » de la part de l'entreprise utilisatrice, comme s'il s'agissait d'une matière première et d'une ressource matérielle parmi d'autres.

Notons enfin que le travail intérimaire se caractérise, outre que par son extrême flexibilité, par l'individualisation de la vie professionnelle du travailleur. Lorsqu'on est obligé de travailler par missions, une fois dans une entreprise, celle d'après dans une autre, la suivante dans une autre encore, il est pratiquement impossible de s'intégrer au sein d'une équipe, d'en partager l'esprit et de tisser des liens pérennes avec ses collègues. On change constamment de lieu de travail, de collègues, de groupe. Le statut de travailleur intérimaire incite l'individu à se concentrer sur lui-même, sur son avenir précaire, sur l'espoir de décrocher une nouvelle mission. Cette forme d'utilisation de la force de travail met les travailleurs en concurrence les uns avec les autres et elle brise l'esprit collectif de l'équipe, qui a été à la base des luttes ouvrières et syndicales des années 1960 et 1970, comme nous l'avons vu dans le Chapitre 3 (section n. 8, *Stratégies de déstructuration et de réorganisation permanente*). D'une part, les intérimaires ont du mal à revendiquer de meilleures conditions de travail : l'éclatement de leurs missions les empêche de se réunir et d'organiser des grèves, qui demandent justement la présence d'une base collective et de pouvoir s'adresser à un employeur bien identifié, alors que, dans leur cas, celui-ci change constamment. D'autre part, ils hésitent à se joindre aux mouvements sociaux organisés par leurs collègues ayant un contrat durable, par crainte que l'entreprise utilisatrice s'en plaigne auprès de leur agence d'intérim et que celle-ci ne renouvelle plus leurs missions :

Le problème est qu'ils n'osent pas de se plaindre de peur d'être *blacklistés* dans leur agence et qu'on ne leur propose plus d'emploi [...]. Il est risqué pour un travailleur intérimaire de dénoncer des manquements ou des abus, mais aussi de débrayer* comme l'ont fait les employés [*en contrat stable*] du groupe PSA. Suite au débrayage à Rennes de 80 intérimaires, les agences mettent fin [*à leur*] missions [...]. Sur les 14 travailleurs qui ont débrayé à PSA Sochaux, quatre n'ont pas vu leur contrat renouvelé, alors qu'ils avaient été formés pour terminer la saison au sein de l'usine [...]. C'est de cette manière que leur est enlevé leur droit à la grève [...]. La peur règne dans le monde de l'intérim. Ceux qui [...] osent parler ne le font pas sans crainte de représailles [...]. Les intérimaires ne parlent pas, car ils ont peur de se faire virer. Les chefs d'atelier disent qu'ils peuvent partir s'ils n'aiment pas travailler [...]. Le roulement d'intérimaires est tel que chacun est remplaçable. Même chose avec les agences, que les intérimaires et leurs représentants syndicaux accusent de profiter de la précarité et de la popularité de leur statut²⁵.

* Dans le langage courant des luttes sociales, le débrayage est un arrêt de travail de courte durée que plusieurs travailleurs effectuent d'une manière concertée en quittant ensemble leur poste.

Dans certaines usines, il arrive souvent que les travailleurs soient majoritairement des intérimaires. C'est le cas notamment dans l'industrie automobile. Chez Renault et PSA, par exemple, les intérimaires ont représenté par moments entre 45% et 84% du nombre total de travailleurs, dans certaines usines et certains ateliers²⁶. Le travail intérimaire joue ainsi un rôle important dans le rapport de forces entre capital et travail, dans la mesure où il permet aux détenteurs du capital de consolider leur pouvoir et leur contrôle. Les stratégies de flexibilisation de la force de travail vont donc de pair avec les stratégies de réorganisation et de déstructuration répétées, que nous avons étudiées dans le Chapitre 3. Les unes comme les autres finissent par isoler le travailleur, le mettre en concurrence avec ses pairs et l'extraire d'un destin professionnel collectif et commun.

6) Flexibilité et franchising : réduction des coûts et *branding*

Nous reviendrons plus tard sur les effets sociaux des stratégies visant à assurer à l'entreprise un niveau important de flexibilité, notamment les conditions souvent inhumaines dans les usines des sous-traitants situés dans les pays à bas coût du travail, ainsi que l'augmentation de la précarité et de la pauvreté des travailleurs obligés d'accepter des contrats « flexibles ». Pour l'instant, attardons-nous sur le contenu de ces stratégies et analysons-en une autre : le *franchising*.

Le franchising (franchise, en français) est un *contrat par lequel une entreprise X, dite franchiseur, accorde à une autre entreprise Y (dite franchisé) le droit d'ouvrir et d'exploiter un commerce – un magasin – portant l'enseigne de X et où l'on vend exclusivement les produits de la marque X*. Le franchiseur s'engage à apporter au franchisé son savoir-faire commercial (agencement du point de vente, formation professionnelle, publicité, animations dans le point de vente), tandis que le franchisé est tenu de verser au franchiseur un pourcentage prédéterminé de son chiffre d'affaires et, parfois, une somme d'argent fixe au début du contrat.

Le franchisé n'est donc pas un salarié du franchiseur, mais un agent économique indépendant. Il s'agit en général d'un individu qui souhaite ouvrir un commerce et qui est censé posséder déjà une certaine expérience en matière de gestion. Imaginons le cas d'une personne, Madame Z, désirant ouvrir une boutique pour vendre des produits de beauté. Elle peut dans ce cas s'adresser à Yves Rocher – une entreprise bien connue dans ce domaine – et lui demander l'accord d'opérer sous son enseigne. Si Yves

²⁵ CALEB Marine, « Industrie automobile : le ras-le-bol des intérimaires », *Politis*, 27/10/2017 (disponible en ligne).

²⁶ Voir MAILLARD Cécile, « Renault, PSA... l'automobile carbure à l'intérim », *L'Usine Nouvelle*, 21/04/2016 (disponible en ligne).

Rocher donne son accord (cela dépend de plusieurs critères)²⁷, Madame Z ouvre sa propre boutique, dont elle est propriétaire ou qu'elle loue éventuellement, et elle embauche ses propres salariés (les vendeurs travaillant dans sa boutique). Tous les frais de la gestion (prix ou loyer de la boutique, salaires, énergie électrique, etc.) sont donc à sa charge car elle est la patronne de l'organisation ayant pour activité l'exploitation commerciale de la boutique. Cette activité consiste à acheter les produits de beauté chez Yves Rocher et à les revendre dans sa boutique, ouverte sous l'enseigne Yves Rocher. Le chiffre d'affaires lui appartient donc entièrement, déduction faite de la commission (calculée en pourcentage) qu'elle doit verser périodiquement à Yves Rocher, en contrepartie de la possibilité de vendre ses produits dans une boutique portant son enseigne. Le profit découlant de cette activité commerciale (chiffre d'affaires moins la commission versée à Yves Rocher, moins les charges de la gestion) appartient bien évidemment à Madame Z.

Mais pourquoi une telle opération ? Quels sont les avantages pour le franchisé et pour le franchiseur ? Pour Madame Z, le franchisé, l'avantage consiste essentiellement en ce qu'elle peut vendre des produits d'une marque très connue dans une boutique qui, aux yeux des consommateurs, apparaît comme un point de vente Yves Rocher. Toute la boutique est agencée comme si c'était le cas : publicités sur place, étagères, uniformes des vendeurs et des vendeuses, présentation des vitrines, enseignes lumineuses, etc. Au lieu de devoir concevoir elle-même l'assortiment de ses produits et leur présentation, Madame Z peut compter sur l'image de marque d'une gamme de produits très connus. De son côté, Yves Rocher, le franchiseur, peut compter sur une boutique où on ne vend que ses produits et qui se présente au public comme si c'était la sienne, alors que tous les frais qu'elle génère sont à la charge du franchisé. Yves Rocher peut donc créer un vaste réseau de points de vente sur le territoire national et à l'étranger, élargir la visibilité de son logo et consolider en définitive son image de marque vis-à-vis de ses concurrents dans le domaine de la cosmétique (dans le cas spécifique d'Yves Rocher, quasiment un tiers des boutiques existantes sous son enseigne ne lui appartiennent pas, s'agissant en fait de franchises).

Outre la perception périodique d'une commission, l'avantage du franchiseur est donc la mise en place d'une véritable opération de *branding*, mais sans les inconvénients dus à l'ouverture de ses propres points de vente. Comme pour la sous-traitance, tous les coûts fixes (notamment les loyers des boutiques et les salaires des vendeurs) sont supportés par le franchisé, ce qui donne au franchiseur un maximum de flexibilité. C'est pourquoi beaucoup de grandes marques, dans des secteurs très différents, ont recours au franchising pour disposer d'un réseau étendu de magasins, sans en être pour autant les propriétaires : dans l'habillement (Levi's, Timberland, Benetton, Celio), dans la restauration et l'hôtellerie (Hippopotamus, Pizza Del Arte, Domino's Pizza, Pizza Hut, KFC, Quick, Buffalo Grill, Courtepaille, Novotel/Etap/Mercure Accor Hôtels), dans l'alimentation (Brioche Dorée, Paul, Jeff de Bruges, Picard), dans l'électroménager et le bricolage (Darty, Mr. Bricolage), etc.²⁸

7) Puissance ou agilité ? Les deux !

Les grandes entreprises cherchent donc à structurer leurs activités de manière à avoir surtout des coûts variables et un minimum de coûts fixes. C'est ce qui leur assure un maximum de « légèreté » et de flexibilité face aux aléas de la demande et du marché. L'exemple de Nike illustre parfaitement ce principe. Dans son site web, on apprend que cette multinationale délocalise et sous-traite largement sa production

²⁷ D'une manière générale, le franchisé doit prouver son expérience en matière de gestion d'une affaire commerciale et assurer que sa boutique possède un potentiel de ventes important : emplacement (centre-ville, rues principales, centres commerciaux fortement fréquentés), surface minimum de la boutique (au moins 100 m², par exemple), chiffre d'affaires prévisionnel (au moins 1 million d'euros, par exemple), etc. Pour le cas d'Yves Rocher, voir <https://www.franchise.yves-rocher.fr/rejoindre-laventure-yves-rocher>

²⁸ Plusieurs sites web donnent des renseignements sur les secteurs où l'on peut ouvrir une franchise. Voir, entre autres, <https://www.observatoiredelafranchise.fr>

dans des régions du monde où la force de travail ne coûte pas cher, notamment dans les pays asiatiques²⁹. En même temps, toutefois, Nike n'hésite pas à ouvrir des mégastores dans toutes les grandes métropoles, ce qui génère des charges fixes considérables. Comme on l'a expliqué, ces grandes entreprises décident d'investir directement leur argent dans les domaines de la gestion les plus stratégiques, comme les activités de marketing/*branding* et la conception des produits, tandis qu'elles délèguent à d'autres entreprises les activités productives proprement dites, que les technologies permettent de faire exécuter parfaitement par des sous-traitants.

On assiste ainsi à un mélange d'externalisation et de délocalisation des activités de production, d'une part, et de gestion directe des activités stratégiques, d'autre part. Le groupe Benetton, par exemple, a largement recours à la sous-traitance et au franchising, pour flexibiliser au maximum ses activités productives et commerciales. En même temps, il a racheté en 1991 une entreprise argentine spécialisée dans l'élevage (Compañía Tierras Sud), de manière à s'assurer le contrôle de la fourniture de laine et de cuir, matières premières cruciales pour la fabrication de ses vêtements. Autrement dit, le groupe Benetton a racheté l'un de ses fournisseurs, en l'incorporant au sein de sa structure. Certes, cela implique l'intégration de charges fixes très importantes (terrains, matériels, bétail, salariés, machines) qui alourdissent la structure de l'entreprise. Celle-ci a toutefois estimé que cet investissement direct était justifié dans un domaine (la fourniture de matières premières, justement) considéré comme particulièrement sensible dans sa stratégie globale³⁰.

Il en va de même pour les stratégies de diversification. L'entrée dans un nouveau domaine d'activités, comme on l'a déjà expliqué, est souvent réalisée par le rachat d'une entreprise déjà existante dans le secteur visé. C'est le cas, par exemple, de la multinationale nord-américaine Johnson & Johnson qui a racheté l'entreprise française RoC pour pouvoir mieux s'implanter dans le secteur de la parapharmacie en France. En l'incorporant au sein de sa structure, Johnson & Johnson a accru ses charges fixes car elle a intégré les inputs fixes de RoC (usines, bureaux, matériels, salariés), mais cela lui a conféré une puissance nouvelle. De même, le groupe nord-américain Procter & Gamble, leader mondial dans un nombre important de biens de grande consommation, avec des marques comme Pringles, Pampers, Always et Mr. Propre, a racheté l'entreprise française Gillette pour diversifier ses activités dans le rasage. Cette opération a certainement accru la part des charges fixes dans la structure de ses coûts, mais elle lui a permis de renforcer considérablement sa position globale dans la grande consommation.

Les multinationales jouent en somme sur les deux tableaux. D'une part, elles « désintègrent » et externalisent une partie de leurs activités (production, commercialisation), leur but étant d'être flexibles. D'autre part, elles n'hésitent pas à « intégrer » et à internaliser d'autres activités qu'elles considèrent comme cruciales pour leur stratégie globale, de manière à être plus puissantes à l'échelle planétaire. En d'autres termes, elles essaient de concilier l'agilité d'une gazelle et la force d'un éléphant et, pour ce faire, elles dessinent et redessinent sans cesse leur organisation externe. On assiste en effet à des modifications relativement fréquentes des réseaux mondiaux qu'elles construisent et qu'elles dominent. Elles rachètent et incorporent une entreprise au sein de leur groupe et, parallèlement, elles en revendent une autre. De même, elles établissent des contrats avec de nouveaux sous-traitants et franchisés en même temps qu'elles décident de ne plus travailler avec d'autres, dont les contrats ne sont plus renouvelés.

²⁹ Voir le site web de Nike <http://manufacturingmap.nikeinc.com/#>

Pour une analyse de l'évolution des stratégies de délocalisation de cette entreprise, voir en particulier GASMI Nacer, GROLLEAU Gilles, « Nike face à la controverse relative à ses sous-traitants », *La finance comportementale*, Revue française de gestion, 2005/4 n. 157, p. 115-136, Paris, Éditions Lavoisier (disponible en ligne).

³⁰ L'opération mise en place en l'occurrence par Benetton est l'exemple typique d'une stratégie d'intégration verticale en amont. Ces stratégies, de même que celles de diversification, sont enseignées dans un de mes cours LEA de 3^{ème} année à l'Université Paris Nanterre. Pour une analyse générale de ce sujet, lire MARSÌ Luca, *Les stratégies des multinationales*, op. cit.

8) Rapports de force, économiques et politiques

Ces grandes entreprises ont acquis un pouvoir considérable au fil du temps, aussi bien sur un plan économique que sur un plan politique. Il s'agit en effet de groupes gigantesques composés généralement d'une société « mère » (une *holding*) qui détient les actions de nombreuses entreprises, situées partout dans le monde et dont elle possède le contrôle. Le groupe multinational ainsi formé crée ensuite un vaste réseau de « partenaires », étendu à l'échelle internationale ; un réseau composé de sous-traitants, de fournisseurs, de distributeurs situés à leur tour dans des pays différents. Ceux-ci sont formellement et juridiquement des entreprises autonomes, mais sur un plan économique ils dépendent fortement – voire totalement – des commandes que la multinationale est susceptible de leur passer.

Il s'agit donc d'un partenariat asymétrique et déséquilibré, la multinationale ayant un pouvoir de négociation largement supérieur à celui de ses contreparties. Ce déséquilibre est particulièrement aigu dans le rapport avec les sous-traitants. Pour un petit fabricant de vêtements vietnamien ou bangladais, par exemple, la perspective de devenir un sous-traitant d'une grande multinationale de l'habillement (Zara, Benetton, H&M) est logiquement très attrayante. Celle-ci lui demandera de fabriquer pour elle des vêtements, que le sous-traitant lui vendra systématiquement en augmentant considérablement son chiffre d'affaires. Pour ce dernier, la multinationale représente donc un client fondamental pour sa survie. Mais pas inversement, car les multinationales – l'exemple susmentionné de Nike est révélateur – ont recours à un nombre très importants de sous-traitants, éparpillés partout sur la planète, qu'elles mettent en concurrence entre eux. Chaque sous-traitant sait pertinemment que les multinationales ne le feront travailler que s'il est en mesure d'assurer la fabrication de leurs produits à un prix très compétitif. C'est précisément le but de la sous-traitance : la multinationale fait fabriquer son produit à un autre producteur afin de le lui acheter à un prix inférieur au coût qu'elle supporterait si elle le fabriquait elle-même.

Chaque sous-traitant est ainsi incité à réduire ses coûts de production autant que possible, de manière à pérenniser son contrat avec ses multinationales-clientes. D'où les excès bien connus : travail mal rémunéré, emploi d'enfants obligés de travailler au lieu d'aller à l'école, conditions de travail insalubres et non sécurisées, absence de congés voire de jours de repos, etc. Les reportages journalistiques en la matière sont nombreux et montrent sans appel les conditions – inacceptables dans des pays comme le nôtre – dans les usines des sous-traitants situées dans les régions les plus pauvres³¹. L'amélioration des salaires et des conditions de travail comporterait des coûts supplémentaires pour le sous-traitant, qui ne serait plus capable d'assurer la fabrication à un coût suffisamment compétitif et qui risquerait d'être abandonné par la multinationale-cliente. Dans ce contexte, le risque d'accidents – parfois dramatiques – est très élevé³².

Une surenchère se met ainsi en place non seulement entre les nombreux sous-traitants situés dans un même pays, mais également entre les pays où la sous-traitance est largement diffusée : Chine, Bangladesh, Vietnam, Philippines, Sri Lanka, Mexique, Argentine, Maroc, etc. Le système économique de ces pays en est fortement affecté. Toute leur économie finit par tourner autour d'un seul pivot : la sous-

³¹ Voir, entre autres, DANIEL Nicolas, « Cuir, les forçats de la mode », diffusé sur France 2 le 07/02/2015 dans le cadre de l'émission *Envoyé Spécial*, dirigée par les journalistes Guilaine Chenu et Françoise Joly. Ce reportage, très instructif, est toujours accessible en ligne.

³² C'est le cas, entre autres, de l'effondrement du Rana Plaza en avril 2013. Le Rana Plaza était un bâtiment de cinq étages situé à Dacca, capitale du Bangladesh, qui abritait de nombreux ateliers de sous-traitants opérant pour des marques célèbres de l'habillement. Malgré les signes évidents de dégradation de l'immeuble, repérés à plusieurs reprises, l'activité a continué à se dérouler sans que les réparations nécessaires soient effectuées, car elles auraient entraîné des coûts importants pour les sous-traitants. L'écroulement soudain de tout l'immeuble a causé la mort d'environ 1300 ouvriers, des femmes pour la plupart. Cette tragédie n'est que la suite d'autres accidents dramatiques qui se sont produits au Bangladesh, comme des incendies d'usines de confection – toujours provoqués par l'absence de conditions de travail sécurisées – où de nombreux travailleurs ont perdu la vie. Lire à ce sujet CYRAN Olivier, « Au Bangladesh, les meurtriers du prêt-à-porter », *Le Monde diplomatique*, juin 2013, p. 1-8-9.

traitance. Leurs appareils productifs fonctionnent principalement sur la base des commandes passées par les multinationales aux fabricants locaux. Pour ne pas perdre leurs précieux clients et les inciter à renouveler leurs contrats de sous-traitance, les gouvernements de ces pays finissent ainsi par accepter que leurs travailleurs opèrent dans des conditions inacceptables dans le monde occidental. Les multinationales, de leur côté, n'hésitent pas à brandir la menace d'aller chercher ailleurs leurs sous-traitants, si les coûts de production augmentent dans un pays donné. Au Bangladesh, devenu l'usine textile du monde entier, des revendications syndicales ont commencé à se manifester suite aux drames qui se sont produits ces dernières années. Dès lors, la perspective d'une augmentation des salaires, et par là-même des coûts de production des sous-traitants bangladais, a poussé certaines entreprises à « partir ailleurs », à sous-traiter la fabrication de leurs marques dans des pays où le coût de la force de travail est encore plus bas, comme le Vietnam :

Par exemple, lorsque les travailleurs de Corée et de Taiwan ont réussi à obtenir de meilleurs salaires, Nike a déménagé une grande partie de leur production vers l'Indonésie, la Chine et la Thaïlande. [...] La menace de délocalisation est utilisée comme moyen de discipliner la main-d'œuvre, en matière de salaires et de conditions de travail³³.

Lorsque la pratique de la sous-traitance s'est répandue dans le monde, au début des années 2000, l'idée dominante était qu'elle favoriserait les économies locales, car elle y amorcerait un développement industriel autonome. C'était la théorie du *trickle-down*, la théorie du « ruissellement » : tel un ruisseau qui amène de l'eau et irrigue un champ situé en bas, la sous-traitance était censée faire naître une industrie locale florissante et, à terme, indépendante. Sous l'impulsion de la sous-traitance, le développement industriel local était supposé se transformer en développement « endogène », généré de l'intérieur par lui-même, non pas par les commandes extérieures des multinationales, mais par l'essor d'une fabrication de produits locaux (bangladais, sri-lankais, mexicains, etc.). Vingt ans après, force est de constater qu'il n'en est rien. Les économies de ces pays sont loin d'être autonomes et elles dépendent toujours, très lourdement, des commandes passées par les multinationales aux sous-traitants locaux³⁴.

Les rapports économiques sont donc déséquilibrés non seulement entre les agents économiques (la multinationale, d'une part, et le sous-traitant, d'autre part), mais aussi entre les régions les plus riches (Europe, Amérique du Nord), où sont situés les sièges des grandes multinationales, et les pays les plus pauvres, où la sous-traitance s'est installée d'une manière durable. Ce déséquilibre est évident lorsqu'on constate que le chiffre d'affaires de certaines multinationales est parfois aussi important que le PIB (produit intérieur brut) des pays où elles sous-traitent leurs productions. L'asymétrie des rapports de force, par conséquent, se reflète aussi sur le plan politique. Dans les pays les plus pauvres, les mesures politiques prises dans tous les domaines (santé, éducation, assistance sociale, culture, etc.) sont façonnées par la nécessité de respecter les injonctions économiques venant de l'extérieur, des multinationales, des pays les plus riches et puissants.

Au-delà des critiques qui peuvent être adressées à juste titre contre telle ou telle multinationale pour ses agissements dans ces pays (travail des enfants, bas salaires, conditions de travail inhumaines), c'est donc, une fois de plus, sur la logique du mode de production capitaliste que devrait porter l'analyse. Il convient en effet de rappeler que le mode de production capitaliste est fondé, de par sa nature, sur des rapports de domination/subordination entre l'employeur (propriétaire des moyens de production et du capital) et le salarié (propriétaire uniquement de sa force de travail). Ces rapports de force se reproduisent

³³ GASMI Nacer, GROLLEAU Gilles, « Nike face à la controverse relative à ses sous-traitants », *op. cit.*, p. 121.

³⁴ Il y a vingt ans, Joseph Stiglitz – prix Nobel d'économie en 2001 – mettait déjà en garde l'opinion publique contre le mythe et la nature fallacieuse de la théorie du *trickle-down* dans son livre *La grande désillusion* (Paris, Fayard, 2002).

inévitablement à d'autres niveaux : entre la grande entreprise et son fournisseur, entre la multinationale et son sous-traitant, entre le gouvernement d'un pays riche et celui d'un pays moins développé, où les multinationales vont justement trouver les sources de leur richesse. Comme le souligne le sociologue Alain Bihl, professeur universitaire à l'Université de Franche-Comté, le capitalisme a une nature conflictuelle qui génère constamment des rivalités : entre les entreprises, piégées dans une concurrence de plus en plus âpre et globale; entre les grands secteurs du système économique (agriculture, industrie, finance, services) ; entre les espaces géographiques (régions, pays, unions de pays telles que l'Union européenne et d'autres regroupements de pays fondés sur des accords commerciaux) ; et, à la base, entre le capital et le travail³⁵.

9) Conclusion : le cadre super-structurel

Comme on l'a déjà souligné, le but de ce chapitre était de fournir une simple introduction à l'étude des stratégies des entreprises, dont on a indiqué les principes essentiels. Schématiquement, ces principes nous permettent de regrouper ces stratégies, notamment celles des grandes multinationales, en deux catégories : stratégies visant à accroître le chiffre d'affaires (marketing, *branding*, diversification, différenciation) et stratégies ayant pour but de réduire les coûts de production à travers des structures de plus en plus flexibles (sous-traitance, franchising). D'autres stratégies auraient pu être analysées, comme l'intégration verticale ou la segmentation, mais il s'agissait ici de donner un aperçu général de cette thématique.

Pour conclure cette introduction, il est important d'identifier le cadre politique, législatif et économique dans lequel les entreprises opèrent et qui leur permet de (ou les incite à) mettre en place ces stratégies. Pour pouvoir délocaliser et sous-traiter la fabrication de ses produits, par exemple, l'entreprise doit compter sur un système juridique international qui lui permette d'importer les produits fabriqués par ses sous-traitants étrangers. Les multinationales exercent donc des pressions importantes sur les gouvernements pour qu'ils promulguent des lois favorisant le commerce international et la libéralisation des échanges dans tous les domaines. D'où les nombreux accords internationaux dans ce sens, entre différents pays ainsi qu'entre l'Union européenne et d'autres régions géographiques. De même, pour accroître leur flexibilité et utiliser des travailleurs intérimaires, il faut que les entreprises disposent de lois nationales permettant de le faire, et que le code du travail rende légal le recours à ces contrats « flexibles ». Il faut en somme que le cadre politico-législatif crée des conditions qui leur soient favorables. D'où les pressions que le patronat français, par l'intermédiaire de l'organisation qui représente ses intérêts (le MEDEF, Mouvement des Entreprises de France) exerce régulièrement sur le gouvernement pour que celui-ci refaçonne le code du travail dans le sens d'une plus grande flexibilité.

Pour obtenir ces résultats, les entreprises pratiquent donc une intense activité de *lobbying*, c'est-à-dire de pression politique. Directement ou par l'intermédiaire d'un *lobby* (une entité qui représente leurs intérêts), les multinationales entrent en contact avec les décideurs politiques au niveau national et international (députés et sénateurs français ou de l'Union européenne, membres du gouvernement français ou directeurs de la Commission européenne, etc.), pour leur présenter des projets de lois qui leur seraient favorables. Tout le processus d'unification européenne, d'ailleurs, s'est déroulé dans le temps sous la pression des intérêts exprimés par les grandes multinationales, à tel point que le libre commerce et la concurrence sans entraves ont été érigés en principes de la Constitution européenne !³⁶ La Constitution est

³⁵ Voir BIHR Alain, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Éditions Page deux, 2007.

³⁶ Voir BALANYA Belén, DOHERTY Ann, HOEDEMAN Olivier [et al.], *Europe Inc. Comment les multinationales construisent l'Europe et l'économie mondiale*, Marseille, Agone, 2005. Pour une analyse critique du processus qui a conduit au Traité établissant une Constitution pour l'Europe (TCE), voir АТТАС, *Cette Constitution qui piège l'Europe*, Paris, Éditions Mille Et Une Nuits, 2005. Enfin, pour se faire une idée concrète du *lobbying* des

la charte fondamentale des droits et des devoirs dans un pays, ainsi que dans cet espace particulier qu'est l'Union européenne. Comme telle, elle est l'expression la plus élevée du débat politique entre les citoyens. Le fait que son élaboration ait été fortement influencée par les multinationales, montre à quel point la sphère politique et la sphère économique sont indissociables. Cela montre également la puissance du capital (plus exactement, de la classe sociale qui détient le capital) dans la confrontation politique qui l'oppose au travail (plus exactement, à la classe sociale qui possède et vend sa force de travail).

Souvenons-nous de ce que nous avons appris dans le Chapitre 2. Comme tout autre mode de production, le capitalisme se décline à travers une infrastructure (les rapports entre les forces productives : capital et travail, en l'occurrence) et une superstructure (l'ensemble des institutions sociopolitiques, de la culture, des valeurs dominantes). Comme on l'a expliqué, les lois et tout l'appareil juridique qui les produit sont l'émanation des rapports de force entre les classes sociales productives. Les lois reflètent donc les intérêts et les idées (la « vision du monde ») de la classe sociale dominante, qui, dans le système capitaliste, est la classe détentrice du capital. Dès lors, il n'est pas surprenant que les décisions politiques (lois du travail, réformes des retraites, lois régissant le système éducatif et le système de la santé, etc.) tendent à être favorables aux entreprises, tout particulièrement aux grandes multinationales, dans lesquelles se matérialisent justement la possession et la puissance du capital. D'ailleurs, une analyse approfondie des stratégies des multinationales nous amènerait à nous pencher sur les stratégies « sociales » et « politiques » que celles-ci élaborent afin de consolider leur pouvoir économique et commercial³⁷. Ce genre d'analyse sort à l'évidence du cadre de notre cours, dont le but – répétons-le – est une simple introduction à la gestion de l'entreprise capitaliste. Mais il faut être conscient de l'importance que les multinationales attribuent à leurs relations avec le milieu politique et à la diffusion d'une idéologie qui fait de l'entreprise le modèle à imiter pour toutes les institutions sociales (écoles, universités, hôpitaux, etc.)³⁸.

Si les multinationales opèrent comme elles le font, c'est bien parce qu'elles ont un pouvoir d'influence politique très important, indissociable de la position dominante qui est la leur dans le mode de production capitaliste. Les stratégies, les excès et les agissements souvent critiquables de telle ou telle multinationale (sous-traitance massive et exploitation du travail des enfants, pollution, précarisation des travailleurs par le recours à des contrats extrêmement flexibles, licenciements alors que l'entreprise réalise des profits importants) devraient donc être appréhendés dans le cadre général où ils s'inscrivent : le capitalisme. C'est bien aux limites et aux contradictions propres et consubstantielles au capitalisme, qu'il convient de réfléchir lorsqu'on est confronté à certains effets dramatiques, comme la tragédie du Rana Plaza (cf. note n. 32) ou la pollution de régions entières d'Afrique, devenues les poubelles de nos déchets électroniques³⁹.

L'étude des stratégies et, plus en général, de la gestion de l'entreprise devrait toujours tenir compte des caractéristiques propres au mode de production où l'entreprise agit. C'est pourquoi nous n'avons eu

multinationales en Europe, voir www.ert.eu, le site web de l'ERT (*European Round Table for Industry*). L'ERT est un forum ayant pour membres les dirigeants d'une cinquantaine de grandes multinationales opérant en Europe, comme L'Oréal, Rolls-Royce, BMW, Renault, Volvo, Arcelor Mittal, Vodafone, Orange, Siemens, BASF, Nestlé, Barilla, Shell, Air Liquide, Inditex.

³⁷ Pour une étude approfondie de ces stratégies, voir MARSÌ Luca, *Les stratégies des multinationales*, op. cit.

³⁸ Prenons à titre d'exemple le domaine de l'éducation. L'ERT (*European Round Table for Industry*), déjà mentionné dans la note de bas de page n. 36, n'hésite pas à exprimer son opinion sur la nécessité d'introduire de nouvelles méthodes pédagogiques qui renforceraient les compétences des étudiants destinés à entrer dans le marché du travail. L'ERT préconise notamment une solide interaction entre les écoles et les universités, d'une part, et les entreprises, d'autre part (voir <https://ert.eu/documents/building-and-transforming-skills-for-a-digital-world/>). Cet exemple illustre la nécessité, pour le capital, de renforcer sa position dominante par son intervention dans une sphère spécifique de la superstructure (en l'occurrence, l'éducation).

³⁹ Sur ce sujet, de nombreux articles et reportages sont accessibles en ligne. Lire, par exemple, PATOU Armand, « L'Afrique, poubelle des pays riches ? », *tv5*, 05/06/2019 (disponible en ligne).

de cesse de signaler que l'entreprise faisant l'objet de notre étude est l'entreprise « capitaliste ». Cela nous permet d'encadrer cette étude et d'identifier, en toile de fond, les mécanismes qui incitent l'entreprise à agir d'une certaine manière. Cela nous permet aussi – et surtout – de comprendre que les politiques de gestion et les stratégies des multinationales, avec tous leurs effets (sous-traitance massive, *branding* agressif et intrusif, flexibilité/précarité du travail, etc.), ne sont ni une fatalité, ni des conséquences inévitables, ni des phénomènes « naturels ». Bien au contraire, il s'agit du résultat d'un modèle de société, d'une construction politique. Une construction politique, en ce sens que tout mode de production (donc la logique selon laquelle fonctionne l'entreprise qui y opère) est le fruit d'une confrontation entre classes sociales, entre groupes d'individus porteurs d'intérêts différents. Le mode de production prépondérant à une époque donnée et dans un espace donné est donc l'expression de la prépondérance d'une classe sociale particulière, de ses intérêts, de sa vision du monde. Il ne s'agit pas d'une fatalité et, surtout, il ne s'agit pas de la seule option possible. Un mode de production est une construction sociopolitique qui, comme telle, peut être soumise à un regard critique et, éventuellement, être modifiée.

Contrôle des connaissances

Au terme de ce chapitre, l'étudiant est censé savoir expliquer :

- Quelles sont les phases de la gestion, dans ses deux volets stratégique et opérationnel.
- En quoi consistent les stratégies traditionnelles de marketing (les « 4P ») et celles de *branding* (en quoi le *branding* se différencie-t-il du marketing classique ?).
- Ce qu'on entend par diversification et par différenciation, en précisant le rapport entre ces deux stratégies, ainsi que le rapport entre diversification et *branding*.
- Pourquoi l'entreprise recherche-t-elle la flexibilité et en quoi elle consiste, en précisant notamment ce qu'est la sous-traitance (en quoi consiste le contrat de sous-traitance, entre qui et qui il est signé, quelles sont les obligations du donneur d'ordre et du sous-traitant).
- La différence entre coûts fixes et coûts variables et en quoi ces types de coûts ont un rapport avec la recherche de flexibilité de la part de l'entreprise.
- Dans quelles situations la force de travail représente un input fixe ou variable et, par conséquent, dans quelles situations le salaire représente une charge fixe ou variable pour l'entreprise.
- Comment procède l'entreprise pour « variabiliser » le plus possible la force de travail et son coût, en précisant aussi quelles conséquences entraîne, pour le travailleur, la recherche de flexibilité de la part de l'entreprise.
- En quoi consiste le franchising : entre qui et qui est signé un contrat de franchise, quelles sont les obligations des parties qui le signent, quels sont leurs avantages respectifs.
- Le rapport entre recherche de la flexibilité, *branding*, sous-traitance et franchising, en précisant pourquoi et comment l'entreprise peut réussir à être agile et puissante à la fois.
- Ce qu'est la théorie du *trickle down* et son rapport avec la sous-traitance.

CONCLUSION

LA GESTION, ENTRE SCIENCE ET IDÉOLOGIE

Cet ouvrage a fourni une présentation générale de l'économie d'entreprise, en tant que discipline académique, et de la gestion, en tant qu'ensemble de pratiques opératoires. Une présentation « générale », en ce sens qu'elle n'avait aucune prétention d'être exhaustive et qu'elle s'est limitée à offrir une vision synthétique des problématiques propres à ces matières. En même temps, le but recherché était d'aller au-delà d'une simple étude technique des activités menées au sein d'une entreprise, et de les analyser en tenant compte du cadre socioéconomique dominant où celle-ci opère : le système capitaliste. C'est pourquoi nous avons fait systématiquement la navette entre les notions conventionnelles de la gestion, d'une part, et une analyse critique des stratégies de l'entreprise. Une analyse « critique », dans la mesure où nous avons tenté d'identifier la logique du système du capital, donc la logique des mécanismes qui poussent les entreprises – notamment les grandes multinationales – à agir comme elles le font, en adoptant les stratégies qui font l'objet des manuels « techniques » étudiés traditionnellement dans les cours de gestion et de marketing.

Ces cours et ces manuels se veulent neutres, apolitiques, étrangers à toute influence idéologique. Le fait de se limiter à présenter la gestion dans sa technicité, sans prendre parti et sans se poser le problème d'analyser le cadre structurel du capital, serait un gage de scientificité. Ils décrivent le fonctionnement technique de l'entreprise, ce qu'elle est censée faire pour réaliser un profit. Point. Leur nature purement descriptive les rapprocherait en somme des sciences naturelles qui, comme telles, nous expliquent les phénomènes de la nature sur la base de l'observation empirique. Rien de plus neutre et de plus « aseptisé » sur le plan politique et idéologique : on ne prend pas de position pour ou contre, on ne s'expose pas au risque de dire subjectivement ce qu'on pense, de dire ce qui serait plus juste et équitable, ce qu'il faudrait ou il ne faudrait pas faire. Non. On observe et on décrit. Rien donc de plus rigoureux, de plus scientifique, de plus objectif.

Pourtant, dans le cas de la gestion, et plus en général de l'économie, cette attitude est loin d'être objective et scientifique. Décrire les techniques opératoires de la gestion, sans comprendre la logique et la nature du moteur du capital, revient à étudier la vie d'un arbre sans voir la forêt dont il fait partie et qui détermine sa biologie. C'est une approche partielle, puisqu'elle ne montre que la partie la plus superficielle et apparente de la matière étudiée, mais aussi partielle, puisque – contrairement à sa neutralité supposée – elle contribue de fait à affirmer une certaine vision des choses et du monde. Les idées dominantes – nous l'avons vu à plusieurs reprises dans les pages précédentes – sont celles de la classe dominante et elles façonnent les institutions sociales qui nous entourent, notamment l'école et l'université, avec leurs programmes d'éducation. Si, dans le système capitaliste (qui est le nôtre), la classe dominante est celle qui détient le capital, il n'est pas surprenant que les plans d'études scolaires et universitaires insistent de plus en plus sur la « gestion », en la présentant comme une science, donc comme un ensemble de notions vraies et indiscutables. Mais faire apprendre et faire intérioriser les notions de profit, de concurrence, de compétitivité, de flexibilité comme si elles allaient de soi, comme s'il s'agissait de phénomènes et de processus « naturels », c'est tout aussi partisan et politique que de les soumettre à une étude critique (comme nous avons essayé de le faire dans ce texte).

Présenter ces notions sous une forme purement et simplement technique, cela n'a rien de neutre. Au contraire, c'est nous inciter à ne pas voir la face cachée du phénomène examiné, c'est nous inciter à concevoir comme normaux des processus (la délocalisation, la flexibilisation de la force de travail, la mise en concurrence des forces productives) qui sont en réalité le fruit de la confrontation entre des classes sociales différentes et de leurs intérêts respectifs. C'est donc nous inciter à considérer les résultats de ces processus (le travail des enfants, les conditions de travail inhumaines, la précarisation d'un nombre croissant de travailleurs) comme des effets secondaires et collatéraux. Indésirables, certes, mais

inéluçtables, inévitables. Dans cette perspective, le risque que des critiques et des contestations sociales violentes puissent se produire – en mettant sérieusement en danger le mode de production capitaliste et en contrariant les intérêts des détenteurs du capital – diminue considérablement.

Un enjeu très important se cache donc derrière les cours de gestion et derrière l'écran de leur technicité : la consolidation du système du capital, qu'ils se limitent justement à « décrire ». Dans ce sens, la gestion est loin d'être une matière « scientifique ». Bien au contraire, elle contribue à renforcer la diffusion des idées de la classe dominante, tout en prétendant à la neutralité politique. Et c'est là son aspect idéologique le plus insidieux : son aptitude à cacher sa nature politique, c'est-à-dire sa nature de discipline vouée à pousser un nombre important de jeunes à assimiler et à faire leurs les notions, les idées, les visions du monde favorables à la classe sociale qui détient le capital.

Certes, le cours d'économie d'entreprise présenté dans cet ouvrage est fortement orienté sur le plan idéologique. Il est évident que la critique du système capitaliste, suggérée systématiquement dans ses chapitres, le connote clairement du point de vue politique et idéologique. Il s'agit néanmoins d'un choix assumé et tout aussi clairement affiché. Les présupposés et les conclusions du raisonnement exposé au fil des pages sont très explicites. Autant que le but recherché : porter un regard critique sur des notions présentées généralement comme allant de soi, alors qu'elles sont le résultat d'une construction politique et qu'elles n'ont donc rien de normal, ni de naturel.

L'espace et le temps manquent, ici, pour exposer *in extenso* le projet de société que représente le néolibéralisme, à savoir la forme sous laquelle le capitalisme a évolué au cours des trente dernières années, en France comme dans d'autres pays européens. Cette explication serait pourtant très utile car elle permettrait de mieux cerner le « discours » idéologique construit par le capital et de mieux comprendre pourquoi l'enseignement de la gestion, de l'économie, du marketing, de la communication, de la langue des affaires, bref, de toutes ces disciplines « techniques », est devenu aujourd'hui une sorte d'obsession dans toutes les écoles et les universités. Un texte succinct, présenté dans l'Annexe finale, a donc été rédigé pour offrir un aperçu du projet néolibéral au lecteur et aux étudiants qui souhaiteraient approfondir ce sujet.

Pour terminer, nous nous contenterons de retenir ce que Patrick Gaboriau, chercheur en anthropologie, a très bien expliqué dans un beau livre, *Le chercheur et la politique*, dont la lecture est fortement recommandée. L'auteur nous explique que, dans les sciences sociales, rien n'est « vrai » ni neutre. Tout, en revanche, est politique. Toute recherche, toute publication est le reflet d'une confrontation d'intérêts, de visions du monde, d'idées différentes. Le scientifique qui mène sa recherche, son étude, est forcément influencé par la vision des choses, par les convictions, par les idées, par les valeurs que lui transmet le contexte où il évolue. Inversement, ce qu'il affirme dans sa recherche et ses publications contribue à façonner la vision du monde que les autres peuvent se faire.

La science n'est pas une simple dynamique de réflexion sur des « matériaux » qui seraient donnés. Il s'agit d'abord de réfléchir sur la pertinence ou non des questions et des problèmes, et sur les outils (concepts) pour les penser [...]. En sciences sociales, il n'est pas possible de se situer hors de la mêlée, nous sommes dans le social et nos options, qu'on le veuille ou non, expriment celui-ci [...]. Nous ne sommes pas dans un univers simple où les faits seraient donnés et « tout faits », si bien qu'il n'y aurait qu'à les découvrir, à constater de façon sensorielle comme un huissier constate un acte, à être présent là où ils se déroulent pour les voir et les connaître, comme on cueille les pommes d'un pommier⁴⁰.

La gestion et l'économie ne sont donc pas des matériaux à assimiler et à digérer d'une façon acritique. Leur discours, ce qu'elles nous racontent, n'est pas une donnée toute faite et qu'il ne reste plus

⁴⁰ GABORIAU Patrick, *Le chercheur et la politique*, Montreuil, Éditions Aux lieux d'être, 2008, p. 81 et 86.

qu'à avaler, comme une pomme prête à être cueillie sur un pommier et à être mangée. Il convient, au contraire, de s'interroger sur le bien-fondé de ces « narrations », sur leurs présupposés, sur leur pertinence, sur les enjeux qui les sous-tendent, sur les intérêts de la classe sociale dont elles sont essentiellement l'émanation. Voilà émerger alors la partie cachée de l'iceberg, les intérêts du capital, sa nécessité de créer une idéologie (un système d'idées et de valeurs, au niveau de la superstructure) qui vienne renforcer sa position dominante (au niveau de l'infrastructure). Aussi, découvre-t-on que l'économiste et le gestionnaire ne sont pas en dehors de la mêlée, que leur discours est imprégné d'un contenu politique et idéologique, en dépit de sa technicité et de sa neutralité apparentes.

Il en va de même pour l'enseignement. L'enseignant n'est jamais neutre dans ses affirmations. Comme le chercheur, il n'est jamais au-dessus de la mêlée, dans une position soi-disant neutre (et confortable). Non, rien de tel. Qu'il le veuille ou non, directement ou indirectement, l'enseignant véhicule des idées, des prises de position, des valeurs, des principes. De leur côté, les étudiants ne sont pas non plus dans une position (confortablement) neutre : ils participent d'un processus d'échange avec leurs enseignants, par qui ils sont influencés et qu'ils influencent à leur tour. Ce processus contribue activement à la construction de la société et à ses modifications. L'enseignement et l'apprentissage sont, dans ce sens, des actes éminemment politiques, des actes orientés idéologiquement, quels que soient leurs contenus. Mais il est primordial d'en être conscient : la nature politique de l'enseignement et de la recherche doit être rendue visible aux étudiants, faute de quoi le risque est grand qu'ils tombent dans le piège des visions du monde « toutes faites », donc des pires dérives idéologiques. C'est le principe même d'un cursus universitaire : la construction d'une pensée dialectique et d'un esprit critique, synonymes d'éducation (plus que d'une simple « formation ») et d'émancipation des étudiants⁴¹.

⁴¹ Lire en particulier PRADO Plínio, *Le principe d'université. Comme droit inconditionnel à la critique*, Fécamp, Nouvelles Éditions Lignes, 2009.

ANNEXE

ÉCONOMIE, GESTION ET NÉOLIBÉRALISME

Cette annexe entend compléter l'analyse du système capitaliste exposée dans les pages précédentes. Il s'agit notamment de fournir une exposition schématique du néolibéralisme, la forme sous laquelle le capitalisme se manifeste depuis plus de trente ans dans les pays d'Europe occidentale et des Amériques. Cela nous permettra d'identifier le rôle de la gestion et de l'économie, en tant que disciplines scolaires et universitaires, dans le processus d'accumulation du capital. En même temps, on comprendra plus aisément les raisons pour lesquelles l'enseignement de ces disciplines est tellement répandu dans les universités et demandé par les étudiants. Ce complément d'analyse s'inscrit donc dans l'esprit général de ce livre, dont le but est d'offrir des pistes pour porter un regard critique sur ces matières « techniques » lorsqu'on commence à les étudier⁴².

Retour aux notions d'infrastructure et de superstructure

L'infrastructure et la superstructure, entendues au sens que Karl Marx donne à ces notions, sont une fois de plus le point de départ de notre raisonnement. Comme nous l'avons expliqué dans le Chapitre 2, un mode de production s'identifie par les rapports de force entre les classes sociales qui le composent. Dans le cas du mode de production capitaliste, il s'agit des rapports entre la classe détentrice des moyens de production et du capital, d'une part, et, d'autre part, la classe des individus qui vendent à la première leur force de travail sous des formes différentes (principalement, mais désormais non exclusivement, sur la base d'un contrat de travail salarié). Les rapports entre ces forces productives représentent les fondations – l'infrastructure – de tout le système socioéconomique. Des fondations, comme nous l'avons vu, sur lesquelles est bâti et vient se poser tout un ensemble d'institutions sociales, qui représentent la superstructure du système : institutions politico-juridiques (parlements, gouvernements, administrations publiques, lois et normes juridiques, partis politiques), institutions judiciaires et de l'ordre public (tribunaux, police), institutions de défense et de sécurité (armées, services de renseignement), institutions de santé (hôpitaux, cliniques), institutions éducatives (écoles et universités avec leurs programmes et plans d'études), institutions d'assistance sociale (centres d'insertion et d'accompagnement professionnel, centres d'accueil et d'hébergement, établissements pour personnes âgées ou handicapées, centres de loisirs), institutions culturelles (musées, cinémas, salles et organisations de spectacles et de conférences), institutions sportives (clubs et organisations d'événements sportifs).

Ces institutions – nous l'avons vu – résultent nécessairement des rapports infrastructurels entre les classes sociales et sont un reflet de leurs rapports de force. Puisque la classe du capital est la classe dominante dans le système capitaliste, les normes et les valeurs dominantes reflètent principalement ses intérêts. Mais les forces politico-économiques protectrices des droits des travailleurs sont susceptibles de contrecarrer en partie le pouvoir de la classe dominante. Dans les années 1960 et 1970, par exemple, les syndicats, les organisations ouvrières et les partis politiques de gauche étaient relativement puissants. À cette époque-là, dans des pays comme la France et l'Italie, les partis communistes atteignaient des scores très importants lors des différents types d'élections. Cela leur permettait donc d'instaurer une sorte de bras de fer avec la classe capitaliste dominante et de pousser les parlements et les gouvernements à prendre

⁴² Pour une approche plus détaillée, lire MARSÌ Luca, « L'enseignement dans la politique. Idéologie néolibérale et écrans de la technicité économique », in MANCHIO Corinne, MOGE Charlotte, *Enseigner l'italien en Langues Étrangères Appliquées*, Transalpina n. 23, Presses Universitaires de Caen, 2020, p. 55-64 et MARSÌ Luca, « Soit performant ! Réflexion sur les injonctions du discours néolibéral », in ROSSETTE Fiona, BERCHE PUJOL Mercè (sous la direction de), *Langues et pratiques du discours en situation professionnelle*, Limoges, Éditions Lambert-Lucas, 2019, p. 175-200.

des mesures relativement favorables aux travailleurs : code du travail (avec des normes imposants un salaire minimum et des conditions de travail protégées), sécurité sociale et facilitation de l'accès aux soins, système éducatif élargi à toute la population, etc. Dans les écoles et les universités, par ailleurs, les débats politiques étaient très animés aussi bien entre les étudiants qu'entre les enseignants, et les plans d'études en étaient influencés. Dans les facultés de philosophie, par exemple, l'étude des textes de Karl Marx était très répandue. Les lois, les programmes scolaires et universitaires, les débats citoyens, les valeurs culturelles, bref, tous les éléments de la superstructure, reflétaient le rapport de forces infrastructural, relativement équilibré en cette période-là, entre la classe détentrice du capital et la classe des travailleurs.

Les luttes syndicales et la montée en puissance des forces politiques de gauche (associées à la menace permanente du bloc socialiste de l'Union Soviétique et de ses pays satellites d'Europe de l'Est) ont d'ailleurs été très importantes et le patronat a vu ses intérêts mis sérieusement en danger, au point de craindre un retournement total du système capitaliste, notamment en Italie, en France et en Allemagne. Vers la fin des années 1970 et au début des années 1980, le capital a donc mis en œuvre de nouveaux moyens pour consolider sa position de classe dirigeante. Au niveau infrastructural, le patronat a adopté des plans de réorganisation de l'entreprise, comme on l'a vu dans le Chapitre 3, de manière à briser la force des mouvements ouvriers collectifs. Au niveau super-structurel, il a fourni son soutien à de nouveaux gouvernements (tels celui de Donald Reagan aux États-Unis et celui de Margaret Thatcher au Royaume-Uni) disposés à prendre des mesures draconiennes pour relancer le pouvoir du capital.

La superstructure, comme on l'a expliqué, émane des rapports de force infrastructuraux, certes, mais elle exerce à son tour un effet rétroactif sur ceux-ci. Les décisions politiques et gouvernementales, notamment, peuvent fortement consolider la position de force de la classe dominante, comme l'ont montré – par exemple – les mesures drastiques du gouvernement de Margaret Thatcher pour réprimer les grèves des travailleurs des mines de charbon en Grande Bretagne entre 1984 et 1985. Mais les mesures politico-gouvernementales ne représentent pas les seuls moyens employés pour contrecarrer la puissance dont les forces ouvrières ont su faire preuve. C'est aussi (et peut-être surtout) au niveau des idées et des valeurs répandues dans la collectivité, que le capital a opéré pour consolider son contrôle du système social.

Le projet néolibéral

Pour retrouver pleinement sa position dominante et des taux profit à nouveau satisfaisants (alors qu'ils avaient chuté tout au long des années 1970), la classe détentrice du capital nécessitait tout d'abord des mesures politico-économiques favorables, que l'on peut résumer comme suit :

- Flexibilisation du marché du travail et des contrats de travail (cf. Chapitre 4).
- Libéralisation du commerce international (par la levée ou la diminution des obstacles aux mouvements des marchandises, tels les droits de douane) afin de délocaliser la production et d'avoir recours à de nouvelles pratiques de gestion, comme la sous-traitance (cf. Chapitre 4).
- Libéralisation des mouvements de capitaux, par la levée ou la diminution des barrières pouvant entraver le placement des capitaux à l'étranger, de manière à maximiser la possibilité de les faire fructifier.

Le *néolibéralisme* est le terme communément employé pour se référer à l'ensemble de ces mesures politiques, qui se sont progressivement imposées à partir des années 1980, notamment (mais pas exclusivement) en Europe occidentale et en Amérique du Nord⁴³. Le préfixe « néo » indique qu'il s'agirait

⁴³ Notons au passage que les premiers « laboratoires » du néolibéralisme économique ont vu le jour au Chili, sous la dictature d'Augusto Pinochet instaurée après le coup d'état de 1973, et en Argentine, sous la dictature militaire également instaurée après un putsch en 1976. Les expérimentations de ce nouveau modèle

d'une nouvelle forme – modernisée et actualisée – du *libéralisme économique*, la doctrine économique qui, au XVIII^e siècle, préconisait la libéralisation du marché et du commerce ainsi que la limitation de l'intervention de l'État dans l'économie, comme conditions du développement. Mais il serait réducteur et erroné de résumer le néolibéralisme à ces simples mesures. Dans un excellent ouvrage, dont on ne saurait trop recommander la lecture, le philosophe Pierre Dardot et le sociologue Christian Laval, professeur de sociologie à l'Université Paris Nanterre, expliquent très clairement que le néolibéralisme est un projet beaucoup plus vaste, étendu à la sphère des idées et des valeurs dominantes⁴⁴. Un projet de refondation de la société toute entière, pour que les principes de gestion de l'entreprise capitaliste pénètrent dans toutes les institutions, tous les organes de la collectivité. Le but est, en quelque sorte, de réinitialiser l'esprit de l'individu pour que celui-ci intériorise les principes de la compétitivité, de l'efficacité, de l'efficience, de la performance, de la stratégie, de la prise de risque entrepreneurial. L'homme néolibéral est un homme entrepreneur de lui-même, un individu qui « gère » sa vie, dans toutes ses dimensions, comme s'il s'agissait d'une entreprise. Il doit gérer son éducation et sa vie professionnelle, de manière à être toujours « employable », prêt à saisir toute opportunité et à écarter toute menace dans son environnement professionnel et sur le marché du travail. Mais aussi dans les multiples domaines de sa vie privée, où il doit chercher à maximiser constamment l'utilité et les bénéfices : son épargne, sa fourniture de services téléphone/internet, de services gaz et électricité, son réseau de relations sociales. Même sa vie sentimentale peut être gérée opportunément et stratégiquement, comme le montre la prolifération de sites de rencontres sur la toile.

Le sujet néolibéral, en somme, est un homme-entreprise, un sujet qui n'est pas frileux face à la prise de risques, un individu qui est prêt à « investir » pour récolter davantage plus tard. Il s'agit de créer un homme qui préfère compter sur son propre effort individuel que sur un projet collectif. Un sujet convaincu d'être le seul artisan de son succès et de son avenir. Donc, un sujet prédisposé à assumer totalement et personnellement la responsabilité en cas d'échec, dans sa vie professionnelle, relationnelle, sentimentale. Tel un entrepreneur, qui sait qu'il peut perdre toute sa mise, l'homme néolibéral ne se plaindra pas de l'absence de soutien de la collectivité en cas d'échec. Il se tiendra pour seul responsable de son insuccès et il sera d'ailleurs considéré comme tel par les autres.

Dès lors que l'individu se soumet par lui-même à la discipline de la concurrence, en assimilant les principes et la logique qui président au système du capital, les conditions sont créées pour que la société dans son ensemble fonctionne finalement comme un marché, toutes les relations sociales se rapprochant d'un vaste réseau d'échanges marchands et de rapports contractuels⁴⁵. Ce sont les conditions pour

socioéconomique ont ainsi fourni de précieux points de repère aux gouvernements européens et nord-américains qui souhaitaient le mettre en place à leur tour. Les publications qui relatent l'expérience néolibérale chilienne sont très nombreuses. Pour une exposition synthétique, lire LEFEVRE Jonathan, *Chili, berceau (et tombeau ?) du néolibéralisme*, 20/01/2020 (disponible en ligne). Pour le cas argentin, lire entre autres NOVARO Marcos, PALERMO Vicente, *La dictadura militar 1976/1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*, Buenos Aires, Paidós, 2003.

⁴⁴ DARDOT Pierre, LAVAL Christian, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009. Pour une approche analytique moins théorique, voir CUSSET François, LABICA Thierry, RAULINE Véronique (sous la direction de), *Imaginaires du néolibéralisme*, Paris, La Dispute, 2016.

⁴⁵ Notons toutefois que, si ce volet autodisciplinaire est fondamental dans le dispositif néolibéral, il n'est pas pour autant suffisant. Pour soumettre l'ensemble de la collectivité aux principes du marché, encore faut-il un système de moyens coercitifs que l'on peut regrouper en deux grandes catégories. D'une part, les techniques du néo-management (par projets, par objectifs, par évaluation et autoévaluation), qui peuvent être extrêmement violentes (comme on l'a évoqué au Chapitre 3, section n. 7 « Du taylorisme au néo-management »). D'autre part, les mesures législatives et gouvernementales (par exemple, la « loi Travail » adoptée en 2016 à l'initiative de la ministre du Travail Myriam El Khomri), qui créent un cadre structurel de précarité et d'incertitude

individualiser les parcours de vie et fragiliser tout projet collectif, tout modèle social fondé sur la mise en commun des ressources. Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 3 (cf. la section n. 8 « Stratégies de déstructuration et de réorganisation permanentes »), le groupe, le collectif, l'équipe sont les dimensions nécessaires pour éviter l'exclusion sociale, la mise à l'écart des moins favorisés. Comme telles, ce sont également des sources de contre-pouvoir vis-à-vis du capital. L'État de la Sécurité Sociale, du code du travail, de la redistribution de la richesse par le prélèvement des impôts (utilisés pour financer un système d'éducation et de santé publiques accessibles au plus grand nombre), bref l'État « social », a été une conquête obtenue par des luttes collectives. Des luttes menées pour soustraire des pans essentiels de la société – comme l'éducation et la santé – à la logique du marché et du profit. Sans ces luttes, les droits d'inscription à l'université seraient autrement plus élevés, comme le sont ceux des écoles de commerce privées. De même, seuls les plus fortunés auraient accès aux soins, y compris les plus élémentaires.

Le projet néolibéral tente donc de réinitialiser le « logiciel » social, de manière à individualiser les parcours de vie selon la logique du marché et les principes de la mise en concurrence, de la compétitivité, de l'efficacité, de l'employabilité. Diffuser ces principes au sein de la collectivité, c'est affaiblir la conscience des travailleurs d'appartenir à (et de constituer) une classe sociale. C'est prédisposer les individus pour qu'ils acceptent plus facilement les effets « secondaires » de l'accumulation du capital : délocalisations, flexibilisation/précarisation des conditions de vie professionnelle (de vie tout court), licenciements, pollution, concentration de la richesse et diminution des mécanismes de sa redistribution aux moins favorisés. C'est, en somme, réduire considérablement le risque d'une révolte – tel qu'il s'est produit pendant les années 1970 – et d'une réaction véhémente contre le système du capital, donc le risque d'une mise en danger des intérêts de la classe dominante. Voilà alors un nouveau langage, une novlangue, où de nouveaux termes et de nouvelles expressions se répandent dans le discours quotidien : le salarié devient un « collaborateur » ; le licenciement devient un « plan social » (d'ailleurs on ne licencie plus les travailleurs, mais on s'en « sépare ») ; le capitalisme devient une « économie de marché ». Cette nouvelle terminologie efface la nature conflictuelle qui, comme nous l'avons vu, est propre au rapport entre le détenteur du capital et le salarié/fournisseur de force de travail. La notion de collaboration, on l'a déjà expliqué, implique une égalité de positions entre les sujets, qui cache le rapport de subordination (et le conflit potentiel) propre à la relation employeur/employé. La violence et la dureté d'un licenciement s'évaporent dans un plan social ou bien une simple séparation. L'opposition capital/travail disparaît derrière l'écran technique de l'économie de marché. Cette terminologie, en somme, apaise et occulte le conflit qui est inhérent au mode de production capitaliste. Elle le rend technique, apparemment neutre, plus acceptable et, par là-même, elle diminue la capacité de la collectivité à identifier ses limites et à le remettre en cause⁴⁶.

L'économie et la gestion dans la société néolibérale

Le projet néolibéral va donc au-delà d'un ensemble de politiques économiques ou d'une simple idéologie. La société néolibérale est une société-entreprise, une société où les valeurs et les principes du capital, de la rentabilité, de la concurrence, du marché, doivent imprégner l'esprit individuel et collectif. Pour ce faire, le rôle de l'école et de l'université est crucial, car il s'agit des organismes sociaux préposés à l'éducation de l'esprit. Ce sont les centres névralgiques de la société, les organes essentiels de la

professionnelle. « Dans les deux cas, le but est d'inciter l'individu à se comporter en entrepreneur de lui-même, à être constamment à l'affût, à perfectionner sans cesse sa formation et son employabilité pour faire face à l'incertitude. Car c'est précisément par ces mesures coercitives que l'on rend opératoire un principe (*le principe*) fondamental de la rationalité néolibérale : la mise en concurrence des institutions entre elles et des individus entre eux » (MARS LUCA, « Soit performant ! Réflexion sur les injonctions du discours néolibéral », *op. cit.*, p. 177-178.

⁴⁶ Pour une analyse de la diffusion de la novlangue néolibérale, voir notamment BIHR Alain, *La novlangue néolibérale*, *op. cit.* et HAZAN Eric, *LQR. La propagande du quotidien*, Paris, Raisons d'agir, 2006.

superstructure sur lesquels la classe dominante va agir en premier lieu pour que des valeurs, des notions, des principes qui lui sont favorables se diffusent d'une façon capillaire dans toute la collectivité⁴⁷. Plus la collectivité les assimile et les fait siens, plus la possibilité d'une réaction antisystème est faible.

Mais cette dynamique n'aboutit que si l'école et l'université fonctionnent elles-mêmes comme des entreprises et qu'elles sont soumises à la logique du marché. Les universités, notamment, sont mises en concurrence entre elles sur le « marché » de l'éducation. Elles font du marketing (logos, pancartes, sites web, journées portes ouvertes) pour rendre visible leur « offre » de formation et la mettre en adéquation avec la « demande » des étudiants, de plus en plus assimilés à des usagers/consommateurs. Les lois – élément essentiel de la superstructure – les y incitent. Comme la loi LRU (Loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités, promulguée en 2007), qui oblige désormais les universités à chercher par elles-mêmes (auprès de donateurs privés et indépendamment du support de l'État) une partie des fonds dont elles ont besoin pour fonctionner, et à conquérir des étudiants/clients pour se financer⁴⁸.

Ce contexte concurrentiel étant préalablement et opportunément créé, les universités sont aptes à promouvoir l'esprit d'entreprise auprès de leurs étudiants, par des partenariats avec les entreprises et par de multiples initiatives vouées à encourager l'entrepreneuriat étudiant. Dans le projet néolibéral, d'ailleurs, la culture d'entreprise devrait être assimilée dès le plus jeune âge, à l'école maternelle⁴⁹. C'est donc dans ce cadre qu'on observe la prolifération des plans d'études prévoyant une panoplie de cours d'économie, de gestion, de marketing, de logistique, de comptabilité, de langue des affaires, de négociation commerciale. Ces cours « techniques » s'inscrivent dans des parcours de formation « professionnalisante », qui sont supposés développer les compétences des jeunes étudiants pour les préparer à entrer dans le marché du travail. C'est là qu'ils doivent apprendre à étoffer leurs *soft skills*, c'est-à-dire leurs « compétences transversales personnelles et relationnelles » (comme les définit le service de l'enseignement à distance de l'Université Paris Nanterre). Tel un commercial, l'étudiant doit tout d'abord apprendre à parler en public, à présenter un projet (son mémoire de Master, aujourd'hui, un plan de marketing, demain), à convaincre son interlocuteur, à lui vendre un projet, à se mettre sur sa longueur d'onde, à s'adapter constamment à un contexte changeant et muable. C'est bien ce qu'il attend lorsqu'il travaillera dans une entreprise, où les stratégies de restructuration et de réorganisation, désormais très fréquentes, l'obligeront à un effort épuisant et perpétuel d'adaptation et de remise en question (cf. Chapitre 3, section n. 8 « Stratégies de déstructuration et de réorganisation permanentes »).

Le projet de société néolibéral pousse l'individu à un travail incessant de remise à niveau, de remise en cause de ce qu'il a appris, de dépassement de soi, de recherche de la performance et de la compétitivité, dans un cadre concurrentiel parfois exacerbé. Au travail, mais non seulement. Dans les amphis de certaines facultés, les étudiants baissent la luminosité de leurs écrans pour empêcher leurs voisins – considérés comme de futurs concurrents – de copier les notes qu'ils prennent pendant les cours. Les lois, une fois de plus, viennent renforcer le dispositif de « marchandisation » du contexte universitaire. C'est le cas, par exemple, de la création de Parcoursup, la plateforme d'admission à l'enseignement supérieur selon une procédure de sélection qui ne dit pas son nom et qui, de fait, met les bacheliers en concurrence entre eux pour accéder à l'université.

⁴⁷ Karl Marx et Friedrich Engels, comme on l'a vu à la fin du Chapitre 2, ont écrit à juste titre que les idées de la classe dominante sont celles qui finissent par s'imposer au reste de la société. Cf. *L'Idéologie allemande, op. cit.*

⁴⁸ Lire à ce sujet SYNDICAT NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (SNESUP), *La loi « Libertés et Responsabilités des Universités »*. *Comprendre les enjeux de la loi pour renforcer la détermination à la mettre en échec*, 12/10/2007 (disponible en ligne) et CASTAING François, *La « marchandisation de l'université » : une dynamique contradictoire*, INSTITUT DE RECHERCHES DE LA FSU, 30/01/2008 (disponible en ligne).

⁴⁹ C'est ce qu'affirmait en 2016 Geneviève Fioraso, alors Secrétaire d'État chargée de l'enseignement supérieur et de la recherche. Voir TALMON Valérie, « G. Fioraso : Il faut enseigner la culture de l'entrepreneuriat dès la maternelle », interview, *Les Échos. Vidéos*, 22/03/2016 (accessible en ligne).

Tel est donc le cadre où fleurissent aujourd’hui tous ces cours techniques, y compris dans des filières universitaires comme les langues étrangères qui, en principe, ont une origine littéraire et se rattacheraient plutôt aux sciences humaines qu’aux disciplines économique-gestionnaires. Mais, comme on l’a souligné dans la Conclusion de ce livre, la technicité apparente de ces matières occulte, la plupart du temps, les enjeux politiques et les rapports de force entre les classes sociales. Dans la littérature managériale, dans les cours et les manuels, on apprend les techniques de négociation et la théorie de la gestion, mais on ne s’interroge pas, ou alors très peu, sur les raisons pour lesquelles l’entreprise existe et fait du profit. On apprend pragmatiquement ce qu’il faut faire pour gagner de l’argent, « comment » procéder, mais on ne se demande pas « pourquoi » cet objectif finit par devenir prioritaire dans la vie de la collectivité toute entière :

L’éviction de la complexité et le refus des contradictions caractérisent bien la « littérature managériale » de ces dernières années. En privilégiant l’action, elle s’est centrée sur la question du *comment ?* au détriment du *pourquoi ?*, et a ainsi éludé la réflexion critique nécessaire au progrès de la pensée et de l’action [...]. Refuser la question du *pourquoi ?*, c’est refuser la question du sens et des finalités, du sens du travail et des finalités de l’entreprise⁵⁰.

Le système qui est le nôtre rend l’apprentissage de la gestion technique une condition nécessaire pour s’insérer dans le marché du travail. De plus en plus d’étudiants sont demandeurs de ces cours et de ces formations professionnalisantes, qu’ils considèrent comme un plus – sinon un *must* – pour trouver un emploi à l’issue de leurs études. On voit bien le processus circulaire et vicieux dans lequel on se trouve embourbé. Les mécanismes des rapports productifs (capital et travail) opérant niveau de l’infrastructure sociale produisent à la fois une « offre » et une « demande » de cours techniques – opérant, elles, au niveau des institutions de la superstructure – qui permettent aux rapports productifs infrastructuraux de se reproduire et de se consolider, dans un processus qui se relance en boucle. Pas de place, dans ce circuit, pour les questionnements et pour la recherche du « pourquoi », mais seulement l’obsession d’apprendre superficiellement le « comment », la technique, le savoir-faire.

Cela montre clairement le rapport bidirectionnel entre l’infrastructure et la superstructure, évoqué dans le Chapitre 2. La manière dont les forces productives se mettent en relation (dans le système capitaliste, un rapport de subordination et de domination entre les classes sociales du capital et du travail) définit et forme la base, la fondation, l’infrastructure du système. De là émanent les éléments institutionnels (dont l’école, l’université, les programmes éducatifs) qui, telle une superstructure, viennent se poser sur l’infrastructure. Mais ces éléments ont des retombées idéologiques et politiques sur la base, sur la fondation : ils la consolident et lui permettent de se reproduire. Si on voulait avoir recours à une image, à une similitude, on pourrait penser à la mer et à la terre comme une sorte d’infrastructure, d’où émane et se lève de l’humidité, qui monte dans les airs. Là-haut, l’humidité se condense et se transforme en gouttelettes d’eau, qui retombent sous forme de pluie, régénérant ainsi la flore, la faune et la vie sur terre. C’est un processus circulaire, où une relation dynamique de réciprocité s’instaure entre la base et la superstructure. Mais pour identifier et comprendre les rapports de cause à effet, c’est toujours l’infrastructure qui doit être étudiée en premier lieu : les rapports de force entre les classes sociales, et entre les intérêts différents, parfois opposés, dont elles sont porteuses⁵¹.

⁵⁰ LE MOUËL Jacques, *Critique de l’efficacité*, Paris, Éditions du Seuil, 1991, p. 31-34.

⁵¹ Friedrich Engels, qui a étroitement collaboré avec Karl Marx, l’explique très bien : « Le développement politique, juridique, philosophique, religieux, littéraire, artistique, etc., repose sur le développement économique. Mais ils réagissent tous également les uns sur les autres, ainsi que sur la base économique. Il en est ainsi, non parce que la situation économique serait la *cause*, qu’elle serait seule active et que tout le reste ne serait qu’action passive. Il y a, au contraire, action réciproque sur la base de la nécessité économique qui

Voilà donc l'importance du « pourquoi », de la recherche de ce qu'il y a en dessous de la surface, en dessous de la technicité enseignée dans les cours de gestion et d'économie. Apprendre les stratégies et les méthodes de gestion de l'entreprise sans s'interroger sur les rapports de force entre capital et travail, c'est valider tout le système et tout le processus de la mondialisation économique tels qu'ils sont. C'est écarter la question de savoir d'où ils viennent. C'est les accepter comme s'il s'agissait des fruits d'un mécanisme naturel, normal, inévitable ; un mécanisme auquel il ne reste plus qu'à s'adapter. Par effet de ce procédé tautologique, rationalisant *a posteriori* un phénomène qui n'est pas expliqué dans ces origines⁵², l'expansion des multinationales de l'industrie et de la finance, tout comme les politiques qui permettent et encouragent une telle expansion, apparaissent finalement comme des choses qui vont de soi. Elles sont, tout simplement. Ou, pire encore, elles deviennent des modèles exemplaires que le « bon sens » considère comme des objectifs indiscutables.

Explorer le « dessous des cartes », chercher à savoir « pourquoi ». Telle est la condition pour sortir du cercle idéologique dominant et rompre la dynamique qui reproduit le discours conventionnel. Telle est la condition pour restituer à l'école et à l'université la fonction et la mission pour lesquelles elles ont été pensées et instituées : le développement d'un esprit critique, la transmission non seulement d'un savoir, mais des outils permettant à l'individu d'identifier les différentes perspectives où il peut se placer pour analyser un problème donné. Doter les étudiants de la capacité à manier ces outils intellectuels, c'est leur fournir les moyens de s'émanciper, de participer activement et librement à la vie de la cité.

l'emporte toujours *en dernière instance* » (lettre de Friedrich Engels à Walter Borgius [H. Starkenburg], LK, 410-411, citée dans L. Gill, *op. cit.*, p. 45-46).

⁵² Lire MARTÍNEZ Osvaldo, *Neoliberalismo en crisis*, La Havane, Editorial de Ciencias Sociales, 1999.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES, ARTICLES, REPORTAGES TV, SITES WEB

Ouvrages

- ATTAC, *Cette Constitution qui piège l'Europe*, Paris, Éditions Mille Et Une Nuits, 2005.
- ATTAC, *Cette crise qui n'en finit pas : par ici la sortie*, Paris, Les liens qui libèrent, 2017.
- BALANYÁ Belén, DOHERTY Ann, HOEDEMAN Olivier [et al.], *Europe Inc. Comment les multinationales construisent l'Europe et l'économie mondiale*, Marseille, Agone, 2005.
- BIHR Alain, *La novlangue néolibérale. La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Éditions Page deux, 2007.
- CORIAT Benjamin, *La pandémie, l'Anthropocène et le bien commun*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2020.
- CUSSET François, LABICA Thierry, RAULINE Véronique (sous la direction de), *Imaginaires du néolibéralisme*, Paris, La Dispute, 2016.
- DARDOT Pierre, LAVAL Christian, *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte, 2009.
- GABORIAU Patrick, *Le chercheur et la politique*, Montreuil, Éditions Aux lieux d'être, 2008.
- GILL Louis, *Fondements et limites du capitalisme*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 1996.
- HARVEY David, *Pour lire le capital*, Montreuil, La ville brûle, 2012.
- HAZAN Eric, *LQR. La propagande du quotidien*, Paris, Raisons d'agir, 2006.
- JAPPE Anselm, AUMERCIER Sandrine, HOMS Clément, ZACARIAS Gabriel, *De virus illustribus. Crise du coronavirus et épuisement structurel du capitalisme*, Albi, Éditions Crise & Critique, 2020.
- JUVEN Pierre-André, PIERRU Frédéric, VINCENT Fanny, *La casse du siècle. À propos des réformes de l'hôpital public*, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 2019.
- KLEIN Naomi, *No Logo. La tyrannie des marques*, Arles, Actes Sud, 2001.
- LE MOUËL Jacques, *Critique de l'efficacité*, Paris, Éditions du Seuil, 1991.
- MALM Andreas, *La chauve-souris et le capital. Stratégie pour l'urgence chronique*, Paris, La Fabrique, 2020.
- MARSÌ Luca, *Les stratégies des multinationales. Éléments pour une approche critique de la société néolibérale*, Neuville-sur-Saône, Éditions Chemins de tr@verse, 2013.
- MARTÍNEZ Osvaldo, *Neoliberalismo en crisis*, La Havane, Editorial de Ciencias Sociales, 1999.
- MARX Karl, *Le Capital*, Livre 1, (traduction de M. J. Roy, Paris, Maurice Lachâtre et Cie, sans date [1872-1875]), Paris, Les Éditions sociales, 1969. *
- MARX Karl, ENGELS Friedrich, *L'idéologie allemande. Première partie : Feuerbach (Les thèses sur Feuerbach)*, (1845), traduction française de Renée Cartelle et Gilbert Badia, Paris, Les Éditions sociales, 1970. **
- NOVARO Marcos, PALERMO Vicente, *La dictadura militar 1976/1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- PRADO Plínio, *Le principe d'université. Comme droit inconditionnel à la critique*, Fécamp, Nouvelles Éditions Lignes, 2009.
- ROBIN Marie-Monique, *Le monde selon Monsanto. De la dioxine aux OGM, une multinationale qui vous veut du bien*, Paris, La Découverte/Arte Éditions, 2009. ***
- STIGLITZ Joseph, *La grande désillusion*, Paris, Fayard, 2002.

* disponible en ligne : <https://www.marxists.org/français/marx/works/1867/Capital-I/index.htm>

** disponible en ligne :

http://classiques.uqac.ca/classiques/Engels_Marx/ideologie_allemande/ideologie_allemande.html

*** Une version existe aussi sous forme de documentaire en DVD.

Articles

- ARAGÜES ESTRAGUES Juan Manuel, « Le capitalisme comme pandémie », *Question Marx* 2020, 22/05/2020 (<https://unizar.academia.edu/JuanManuelAragües>)
-
- BONIFACE Pascal, « L'intelligence artificielle : à contrôler d'urgence », ATTAC, *Les Possibles*, No. 27 Printemps 2021.
- BOUQUIN Stephen, « Une tempête parfaite. Covid-19 et crise du capitalisme », *Révolution Permanente*, 05/04/2020 (<https://www.revolutionpermanente.fr/Une-tempete-parfaite-Covid-19-et-crise-du-capitalisme>).
- CALEB Marine, « Industrie automobile : le ras-le-bol des intérimaires », *Politis*, 27/10/2017 (<https://politis.fr/articles/2017/10/industrie-automobile-le-ras-le-bol-des-interimaires-37835>).
- CASTAING François, La « marchandisation de l'université » : une dynamique contradictoire, INSTITUT DE RECHERCHES DE LA FSU, 30/01/2008 (<http://institut.fsu.fr/La-marchandisation-de-l-universite.html>).
- CYRAN Olivier, « Au Bangladesh, les meurtriers du prêt-à-porter », *Le Monde diplomatique*, juin 2013, p. 1-8-9.
- GASMI Nacer, GROLLEAU Gilles, « Nike face à la controverse relative à ses sous-traitants », *La finance comportementale*, Revue française de gestion, 2005/4 n. 157, p. 115-136, Paris, Éditions Lavoisier (https://archives-rfg.revuesonline.com/gratuit/RFG31_157_07_Gasmi_Groleau_157.pdf).
- HARVEY David, « Covid-19 : où va le capitalisme ? Une analyse marxiste », *Contretemps*, 07/04/2020 (<https://contretemps.eu/crise-capitalisme-covid19-harvey>) ; BUTLER Judith, « Le capitalisme a ses limites », *Paris-Luttes.Info*, 01/04/2020 (<https://paris-luttes.info/le-capitalisme-a-ses-limites-13728>).
- LEFEVRE Jonathan, *Chili, berceau (et tombeau ?) du néolibéralisme*, 20/01/2020 (<https://www.solidaire.org/articles/chili-berceau-et-tombeau-du-neoliberalisme>).
- LINHART Danièle, « D'où vient la souffrance des salariés du XXI^e siècle ? Ruptures et continuités entre management moderne et logique taylorienne », ATTAC, *Les Possibles*, n. 14, 2017.
- MAILLARD Cécile, « Renault, PSA... l'automobile carbure à l'intérim », *L'Usine Nouvelle*, 21/04/2016 (<https://www.usinenouvelle.com/article/renault-psa-l-automobile-carbure-a-l-interim.N387581>).
- MARSÌ Luca, « Soit performant ! Réflexion sur les injonctions du discours néolibéral », in ROSSETTE Fiona, BERCHE PUJOL Mercè (sous la direction de), *Langues et pratiques du discours en situation professionnelle*, Limoges, Éditions Lambert-Lucas, 2019, p. 175-200.
- MARSÌ Luca, « L'enseignement dans la politique. Idéologie néolibérale et écrans de la technicité économique », in MANCHIO Corinne, MOGE Charlotte, *Enseigner l'italien en Langues Étrangères Appliquées*, Transalpina n. 23, Presses Universitaires de Caen, 2020, p. 55-64.
- PALTRINIERI Luca, « Social distancing », *Sens public*, Chroniques, 27/03/2020 (<https://sens-public.org/articles/1508/?lang=fr>).
- PATOU Armand, « L'Afrique, poubelle des pays riches ? », *tv5*, 05/06/2019 (<https://information.tv5monde.com/afrique/l-afrique-poubelle-des-pays-riches-303241>).
- RAMAUX Christophe, « Exploitation et plus-value chez Marx : fil à la patte ou fil d'Ariane ? », *Mouvements*, n. 23, 2003/2, p. 87-94 (<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2003-2-page-87.htm>).
- SAUVIAT Cédric, « Pourquoi résister à l'intelligence artificielle ? », *Sciences Critiques*, 23/05/2018 (<https://sciences-critiques.fr/pourquoi-resister-a-lintelligence-artificielle>).
- SYNDICAT NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR (SNESUP), *La loi « Libertés et Responsabilités des Universités »*. *Comprendre les enjeux de la loi pour renforcer la détermination à la mettre en échec*, 12/10/2007 (<https://www.snesup.fr/analyse-de-la-loi-lru>).

- TAIBI Nidal, « Barbara Stiegler : “Cette crise oblige le néolibéralisme à se dédire de manière spectaculaire” », *Marianne*, 15/04/2020 (www.marianne.net/economie/barbara-stiegler-cette-crise-oblige-le-neoliberalisme-se-dedire-de-maniere-spectaculaire).
- TRUONG Nicolas, « Barbara Stiegler : “La crise due au coronavirus reflète la vision néolibérale de la santé publique” », *Le Monde*, 09/04/2020 (https://lemonde.fr/idees/article/2020/04/09/barbara-stiegler-la-crise-due-au-coronavirus-reflete-la-vision-neoliberal-de-la-sante-publique_6036059_3232.html).
- TRUONG Nicolas, « Philippe Descola : “Nous sommes devenus des virus pour la planète » », *Le Monde*, 20/05/2020 (https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/05/20/philippe-descola-nous-sommes-devenus-des-virus-pour-la-planete_6040207_3232.html)

Reportages et documents TV

- BRITO DA FONSECA Pedro, « La Poste sous tension », diffusé sur France 2 le 12/09/2019 dans le cadre de l'émission *Envoyé Spécial*.
- DANIEL Nicolas, « Cuir, les forçats de la mode », diffusé sur France 2 le 07/02/2015 dans le cadre de l'émission *Envoyé Spécial*.
- LE GALL Sophie, « Travail, ton univers impitoyable », diffusé sur France 2 le 26/09/2017 dans le cadre de l'émission *Cash Investigation*.
- LOUVET Sylvain, « Tous surveillés : 7 milliards de suspects », diffusé sur Arte le 21/04/2020 (accessible en ligne).
- NEUMANN Stan, *Le temps des ouvriers. L'histoire du monde ouvrier européen*, Arte France et Les Films d'ici, 2020 *.
- TALMON Valérie, « G. Fioraso : Il faut enseigner la culture de l'entrepreneuriat dès la maternelle », interview, *Les Échos. Vidéos*, 22/03/2016 (<https://videos.lesechos.fr/lesechos/interviews/g-fioraso-il-faut-enseigner-la-culture-de-lentrepreneuriat-des-la-maternelle/lrvrkr>).

* Disponible en DVD.

Sites web

- <http://www.ert.eu>
- <http://www.france.tv/france-2/envoye-special/1058963-envoye-special.html>
- <http://www.loreal-finance.com/fr/repartition-capital>
- <http://manufacturingmap.nikeinc.com/#>
- <https://www.franchise.yves-rocher.fr/rejoindre-laventure-yves-rocher>
- <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/societe-de-capitaux-societe-de-personnes>
- <https://www.observatoiredelafranchise.fr>