

SÉQUENCE 01

LA DIVERSITÉ DES CONCEPTIONS DE L'ENTREPRISE	10
CHAPITRE 1 – L'ENTREPRISE : STRUCTURE PRODUCTIVE ET GROUPEMENT	
HUMAIN	11
INTRODUCTION	13
A. L'ENTREPRISE : UNE STRUCTURE PRODUCTIVE	15
1. Le rôle économique de l'entreprise	15
2. L'entreprise et la théorie classique des organisations	17
B. L'ENTREPRISE : UN GROUPEMENT HUMAIN	18
1. L'homme dans l'entreprise	19
2. Les théories basées sur l'être humain	19
C. L'ENTREPRISE : UN SYSTÈME	21
1. L'entreprise est un système complexe qui subit de nombreux facteurs	21
2. Les théories liées à l'approche système	21
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION	23
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT	26
CHAPITRE 2 – L'ENTREPRISE, ORGANISATION AU SEIN DE L'ENVIRONNEMENT	
ET CULTURE D'ENTREPRISE	31
A. L'ENTREPRISE : UNE ORGANISATION AU SEIN DE L'ENVIRONNEMENT	32
1. Les étapes de la vie de l'entreprise	39
2. L'environnement de l'entreprise	41
B. CULTURE ET PROJET D'ENTREPRISE	43
1. La culture d'entreprise... □	46
2. Le projet d'entreprise □	48
EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION	49
CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT	52

LA DIVERSITÉ DES CONCEPTIONS DE L'ENTREPRISE

Cette séquence comporte deux chapitres :

- **Chapitre 1** : L'entreprise : structure productive et groupement humain.
- **Chapitre 2** : L'entreprise, organisation au sein de l'environnement et culture d'entreprise.

On peut approcher l'entreprise selon plusieurs critères : L'entreprise est une notion multidimensionnelle et qui peut être appréhendée de diverses manières en fonction des critères que l'on va retenir.

- Ses rôles dans une économie capitaliste :

L'entreprise remplit un rôle économique puisqu'elle produit en utilisant des facteurs de production, qu'elle rémunère ses partenaires et un rôle social puisqu'elle emploie du personnel pour produire et que ce personnel se socialise au sein de l'entreprise, groupement humain.

À chacun de ses rôles correspondent des théories des organisations mais, une troisième analyse privilégie une organisation basée sur une approche système.

- Une approche d'organisme vivant (avec un cycle de vie comme l'être humain) dans un environnement turbulent à la fois accueillant et hostile qui le conditionne et sur lequel il peut plus ou moins agir. Comme tout être vivant, l'entreprise baigne dans une culture qui lui est propre et qui va faire agir les salariés comme de vrais collaborateurs.

CHAPITRE 1 – L'ENTREPRISE : STRUCTURE PRODUCTIVE ET GROUPEMENT HUMAIN

Problématique : Le rôle productif de l'entreprise est-il compatible avec son statut de groupement humain ?

RÉFÉRENTIEL	
L'entreprise structure productive	Caractériser la production des entreprises (biens et services marchands). Identifier son rôle de répartition. Mettre en évidence la nécessité d'une structuration des activités. Relier cette approche à la théorie classique des organisations.
L'entreprise groupement humain	Mettre en évidence le rôle des hommes dans l'entreprise. Relier cette approche à la théorie des relations humaines.
PLAN DU CHAPITRE	
	<p>Connaissances</p> <p><i>I. L'entreprise : une structure productive</i></p> <p>1. Le rôle économique de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> – unité de production – unité de répartition <p>2. L'entreprise et la théorie classique des organisations</p> <p><i>II. L'entreprise : un groupement humain</i></p> <p>1. L'homme dans l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'entreprise a besoin de l'homme – l'homme a besoin de l'entreprise <p>2. Les théories basées sur l'être humain</p> <p><i>III. L'entreprise : un système</i></p> <p>1. L'entreprise est un système complexe qui subit de nombreux facteurs</p> <p>2. Les théories liées à l'approche système</p> <ul style="list-style-type: none"> – la théorie de la contingence – la théorie des organisations selon Mintzberg
	<p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> – Être capable d'analyser et traiter des informations relatives aux entreprises (documents 1 et 2 dans le corps du cours et annexes 1 et 2 en travaux autocorrectifs). – Être capable de réaliser un développement structuré : voir la problématique du cours.
DURÉE	
Étude du cours : <i>4 heures</i>	Réalisation des exercices inclus dans le cours et autocorrectifs : <i>4 heures</i> .
MOTS CLÉS ET LIEN AVEC AUTRES COURS (économie générale et droit)	
<p>Cours :</p> <p>Entreprise Biens Services Valeur ajoutée Consommations intermédiaires Profit</p>	<p>Interdisciplinarité :</p> <p>Marché Facteurs de production</p>

DOCUMENT 1

Voyage au cœur de l'entreprise

L'analyse économique propose désormais un foisonnement d'hypothèses pour aborder l'entreprise
.....

L'entreprise est, avec le consommateur, l'acteur de base dans le cas de
l'entreprise, son objectif unique est de parvenir à un profit maximal,

..... Si l'objectif des actionnaires est bien la maximisation du profit, celui des
dirigeants de l'entreprise peut être tout autre et celui des salariés encore différent (sans compter que
ce groupe n'est lui-même pas homogène !). Elle considère (l'organisation) comme une boîte
dans laquelle entrent des ressources et d'où sortent des biens.

Sandra MOATTI

Alternatives économiques, n° 57, juillet 2003

Questions

1. Quel est le but principal d'une entreprise ?
2. Comment parvient-elle à atteindre son but ?
3. Tous les acteurs de ce groupement humain ont-ils les mêmes objectifs ?
4. Comment l'entreprise récompense-t-elle les éléments de ce groupement humain ?

Votre réponse

Réponses

1. Le but principal d'une entreprise est de produire des biens et services qu'elle vend sur un marché pour répondre à des besoins et réaliser un profit.

REMARQUE

Le but principal est économique, l'entreprise a un but lucratif.

2. La production s'effectue grâce aux facteurs de production (travail et capital, cf. *cours d'économie générale*).

3. Les acteurs n'ont pas tous les mêmes objectifs au sein de l'entreprise. Par exemple, les dirigeants souhaitent limiter les coûts et augmenter le profit, les salariés souhaitent augmenter leurs salaires (qui représentent un coût pour l'entreprise), les actionnaires souhaitent augmenter leurs dividendes... Il y a des conflits d'intérêts entre les différents acteurs.

4. Les acteurs qui ont participé de près ou de loin au processus de production perçoivent un « revenu » qui correspond à une part de la « valeur ajoutée ». Par exemple les salariés qui ont apporté la force de travail reçoivent un salaire, les actionnaires qui ont apporté des capitaux reçoivent des dividendes, les banques qui ont permis le financement de l'activité reçoivent des intérêts...

INTRODUCTION

L'entreprise crée des biens et services afin de satisfaire les besoins d'autres agents économiques et principalement des consommateurs. Cette création s'effectue en combinant des facteurs de production :

- matières premières,
 - capital humain (main-d'œuvre),
 - capital technique (machines),
- et en utilisant le capital financier.

Le capital humain composé de la main-d'œuvre, donc des hommes, peut constituer une richesse pour l'entreprise.

Grandeurs	Signification
Chiffre d'affaires	Montant des ventes (quantités × prix de vente unitaire)
– Consommations intermédiaires	Valeur des biens et services nécessaires à la production et détruits au cours du processus de production
= Valeur ajoutée	Richesse créée par l'entreprise
– Frais de personnel	Salaires, compléments de salaires et charges
= Excédent brut d'exploitation	
– Frais financiers	Intérêts des emprunts
– Impôts	Prélèvements obligatoires
– Amortissement	Vieillessement du matériel durable (somme mise en réserve par l'entreprise pour le renouvellement)
= Résultat net	
– Dividendes	Rémunération des actionnaires
= Résultat non distribué	Mise en réserve des bénéfices non distribués

Questions

1. Quelles sont les composantes de la valeur ajoutée ?
2. Quels sont les bénéficiaires de cette valeur ajoutée ?
3. Quels sont les rôles économiques de l'entreprise qui apparaissent ?
4. Définissez l'excédent brut d'exploitation.
5. La répartition de la valeur ajoutée est-elle source de conflits ? Pourquoi ?

Votre réponse

Votre réponse (suite)

Réponses

1. Elle se compose du chiffre d'affaires diminué des consommations intermédiaires.
2. Elle se répartit entre les acteurs qui ont participé directement ou indirectement à sa création :

Bénéficiaires	Part de la valeur ajoutée perçue
Salariés	Salaires et compléments divers
Organismes sociaux	Charges sociales
Banques	Frais financiers (intérêts)
État et collectivités locales	Impôts et taxes
Entreprise	Amortissement
Actionnaires (associés)	Dividendes
Entreprise	Bénéfice (résultat positif) mis en réserve

3. Un rôle de production qui permet de créer de la richesse (valeur ajoutée). Un rôle de répartition de la valeur ajoutée (on parlera de répartition primaire des revenus en économie générale).
4. L'excédent brut d'exploitation est ce qu'il reste de la valeur ajoutée une fois que les salariés ont été rémunérés : $EBE = VA - \text{Rémunérations du personnel}$.
5. La répartition de la VA est source de conflits car chaque bénéficiaire souhaite la part la plus importante. Or les intérêts des acteurs étant divergents, les dirigeants doivent sans cesse arbitrer entre le facteur travail et le facteur capital. Par exemple, les salariés souhaiteraient voir les dividendes des actionnaires diminuer au profit d'une hausse des salaires.

L'entreprise est donc à la fois une structure productive et un groupement humain. Elle est également un système complexe qui, dans un environnement turbulent, doit essayer de concilier structure productive et groupement humain tout en s'adaptant à l'extérieur.

Au cours du XX^e siècle, les théories des organisations ont évolué, privilégiant d'abord le *rôle productif de l'entreprise* et donc *l'homme comme simple moyen de production* pour ensuite reconnaître que *l'homme est une tête pensante* avec des besoins de reconnaissance qui, comme tout capital, *enrichit l'entreprise par l'apport de ses compétences et s'enrichit par la formation*. *L'entreprise analysée sous l'angle d'un système montre qu'aucune organisation classique ou basée sur les relations humaines n'est parfaite et qu'il faut donc essayer de prendre en compte toutes les influences qu'elle peut subir.*

A. L'ENTREPRISE : UNE STRUCTURE PRODUCTIVE

L'entreprise est le maillon principal de l'économie puisqu'elle est créatrice de biens et services et distributrice des richesses créées lors de la production.

Les révolutions industrielles ont entraîné la croissance économique et les entreprises, au cœur du système, en se développant, ont voulu privilégier la productivité qui permet de réduire les coûts. La productivité est le rapport entre les quantités produites et la quantité de facteurs de production utilisée pour cette fabrication.

Exemple

La productivité du travail permet de déterminer la quantité de biens produite par un salarié. Une entreprise fabrique 500 articles avec 5 salariés. La productivité par salarié est de 100 articles. Au début du XX^e siècle, ingénieurs et sociologues ont élaboré la théorie classique des organisations afin de produire mieux et plus, privilégiant le rôle productif plutôt que le rôle humain de l'entreprise.

1. Le rôle économique de l'entreprise

Le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande de biens et services ; les entreprises, comme divers autres agents économiques, interviennent sur le marché sur lequel un prix se fixe qui doit permettre à l'entreprise de couvrir ses frais tout en réalisant un bénéfice. Avant de proposer des biens et services sur le marché, l'entreprise doit les produire. **L'entreprise est donc une unité de production.**

La production est créatrice de richesse. L'entreprise va répartir cette richesse entre ses différents partenaires et ainsi trouver des débouchés pour ses produits. Henry Ford désirait que ses ouvriers puissent acquérir ses voitures. **L'entreprise est donc également une unité de répartition.**

a. L'entreprise, unité de production

L'entreprise peut être définie comme une organisation cherchant à combiner de façon optimale des moyens de production afin de produire des biens et services destinés à être vendus sur un marché à la demande solvable (une demande qui peut faire l'objet d'un paiement). Les moyens de production utilisés peuvent notamment être des machines, des hommes et du capital. L'entreprise recherche à réaliser un profit afin de rémunérer le ou les propriétaires et à financer son développement.

Les biens et services étant proposés sur **un marché** à un prix au moins égal au coût de revient sont appelés **biens et services marchands**.

L'entreprise se distingue de l'administration dans la mesure où l'administration produit des services qui ne sont pas destinés à être vendus (services non marchands). Le prix de vente des biens proposés par l'entreprise intègre le coût de revient et le bénéfice recherché.

Les services proposés par l'administration sont gratuits ou quasi gratuits. S'ils sont payants, leur prix est inférieur à leur coût réel. Le but de l'administration n'est pas de réaliser un profit mais d'offrir un service public.

CONSEIL

Si le mot « entreprise » apparaît dans le libellé d'un sujet d'économie d'entreprise, une définition de l'entreprise devra figurer dans l'introduction du développement structuré.

Il existe plusieurs types d'entreprises suivant qu'elles produisent des biens, des services, ou des services financiers comme les banques et les assurances. Toutefois, aujourd'hui, de nombreuses entreprises produisent à la fois des biens et des services susceptibles de les accompagner (*ex.* : maintenance, assistance, mise en service...) afin de répondre aux besoins des consommateurs.

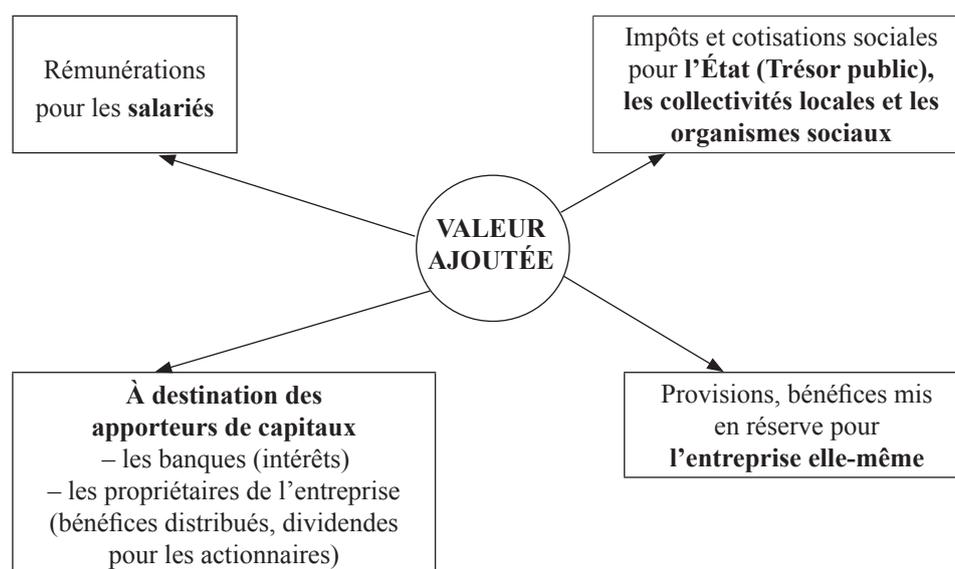
Un bien est un produit ayant une apparence matérielle (ordinateur, aliment, etc.) **destiné à satisfaire les besoins d'autres agents économiques.**

On appelle service une prestation essentiellement immatérielle qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété (*ex.* : restaurant, coiffeur).

En produisant des biens et services, l'entreprise produit de la valeur ajoutée. C'est la valeur créée par l'entreprise en transformant les consommations intermédiaires (énergie, matières...) en produits finis. Une grande partie de cette valeur ajoutée ne reste pas dans l'entreprise : elle sera distribuée aux autres agents économiques. C'est pourquoi l'entreprise est également une unité de répartition.

b. L'entreprise, unité de répartition

La valeur ajoutée créée par l'entreprise va constituer un revenu pour d'autres agents économiques. Parallèlement à son rôle principal de production, l'entreprise a donc un rôle majeur de répartition de la richesse qu'elle a produite.



La valeur ajoutée se calcule comme suit :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Valeur de la production} - \text{Valeur des consommations intermédiaires}$$

La valeur de la production est, en général, égale au montant du chiffre d'affaires (total des ventes).

Les consommations intermédiaires sont composées des différents biens ou services marchands incorporés dans le processus de production afin de fabriquer un produit. *Ex.* : matières premières, composants, énergie...

Les consommations intermédiaires ne tiennent pas compte :

- des achats d'immobilisations, c'est-à-dire les investissements,
- des salaires,
- des charges sociales,
- des impôts et taxes,
- des dotations aux amortissements.

On assiste depuis quelques années à des tensions particulièrement vives concernant la répartition de la valeur ajoutée entre les différents agents. Par exemple, des actionnaires réclamant des dividendes plus élevés, ainsi qu'une meilleure rentabilité des capitaux investis peuvent pousser une entreprise à fermer certains lieux de production ou à se délocaliser dans un pays où la main-d'œuvre est moins coûteuse. Dans ce cas précis, les salariés actuels ne percevront plus leur part de valeur ajoutée (les salaires) et seront licenciés dans le but d'accroître la valeur ajoutée perçue par les actionnaires après la restructuration.

Dans le cas inverse, un conflit entre salariés et direction de l'entreprise aboutissant après négociation à l'augmentation des rémunérations se fera au détriment de la valeur ajoutée versée aux actionnaires (les dividendes) et engendrera la diminution des bénéfices mis en réserve par l'entreprise.

2. *L'entreprise et la théorie classique des organisations*

L'étude de l'entreprise uniquement sous son rôle d'unité de production a amené certains économistes, au début du XX^e siècle, à négliger le rôle des hommes dans l'entreprise. Il en découle une vision très limitée de l'entreprise de la part des trois principaux auteurs de la théorie classique des organisations : Weber, Taylor et Fayol. Henry Ford a donné ses lettres de noblesse à la théorie de Taylor en mettant en place le travail à la chaîne.

Selon **Frederick Winslow Taylor** (1856-1917), les ouvriers sont partisans du moindre effort parce que le travail est pour eux une nécessité absolue vécue comme une contrainte. Ils fuient la prise de décision et d'initiatives. Ils sont assimilés à des « facteurs de production » motivés uniquement par leur salaire. Il convient donc de les encadrer et de les sanctionner au besoin.

En 1911, Taylor, ingénieur de formation, expose ses idées dans son principal ouvrage « La Direction scientifique des entreprises ». Il prône la mise en place de l'Organisation scientifique du travail (OST). Il s'agit de séparer les tâches d'exécution (les ouvriers), de contrôle (les contremaîtres) et de conception (les ingénieurs).

Le travail est méthodiquement organisé et chronométré afin de trouver la façon la plus efficace de le réaliser. L'OST pose comme principe la décomposition et la parcellisation des tâches, le geste répétitif, le salaire au rendement. Chaque ouvrier est interchangeable, il est un « rouage » à part entière du processus de production.

Une vision de cette organisation du travail est présentée dans le film de Charlie Chaplin *Les Temps Modernes*. L'ouvrier y apparaît comme un auxiliaire, un prolongement de la machine.

Le sociologue **Max Weber** (1864-1920) étudie l'attitude des salariés face à l'autorité. Il différencie le pouvoir, capacité d'imposer sa volonté, de l'autorité qu'il définit comme l'aptitude à faire respecter volontairement les ordres du fait de la reconnaissance d'une certaine légitimité (l'expérience, les connaissances techniques...).

Weber distingue trois types d'autorité :

- L'autorité bureaucratique : elle émane d'une fonction au sein de l'organisation. Elle est établie par des règles et procédures. Ce type d'autorité étant dissocié de la personnalité de celui qui occupe la fonction, apparaît comme le plus efficace aux yeux de Weber.
- L'autorité traditionnelle : elle est issue des usages, elle est parfois héréditaire.
- L'autorité charismatique : elle résulte des qualités propres du leader (charisme, force de conviction, personnalité...). Ce type d'autorité repose entièrement sur les qualités d'une personne. Elle ne se décrète pas. Elle permet de mobiliser les hommes, mais pose le problème de la succession de cet homme « sorcier ».

Henri Fayol (1841-1925) publie en 1916 « Administration industrielle générale ». Il met en avant des notions d'organisation proches de celles prônées par Taylor mais s'intéresse plus particulièrement à l'activité administrative des dirigeants qu'il décompose en cinq points : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Le management découle de cette vision de l'administration des entreprises.

Il distingue 6 fonctions (administrative, technique, sécurité, comptable, financière et commerciale).

Ces visions de l'entreprise, remises en cause, ont évolué. D'autres théories privilégiant l'aspect humain de l'entreprise ont vu le jour. Toutefois, on assiste actuellement à un retour du taylorisme (rebaptisé « néotaylorisme ») dans l'entreprise et son apparition dans le secteur tertiaire (document autocorrectif 1).

B. L'ENTREPRISE : UN GROUPEMENT HUMAIN

DOCUMENT 2

Engagements, espoirs, rêves Alain Godard et Vincent Lenhardt, éd. Village mondial

Alain Godard, membre du comité exécutif de Rhône-Poulenc, et Vincent Lenhardt analysent une expérience de management réussie : le redressement du groupe Rhône-Poulenc Agro entre 1993 et 1996, grâce à une refonte de l'organisation autour de trois idées clés : décentralisation, responsabilité et autonomie. On n'apprendra sans doute rien de nouveau sur les théories des organisations, mais il ressort de ce témoignage plusieurs idées fortes : il n'y a pas de recettes de management directement applicables partout ; aucun changement d'organisation ne peut se faire sans la collaboration du personnel ; les réductions massives d'effectifs ne sont pas la solution clé en main qui permet de sortir des crises que peuvent connaître les grandes entreprises. Comme l'indiquent les auteurs, « ce livre s'adresse à tous ceux qui sont convaincus que la richesse et le potentiel humains sont largement inexploités dans nos entreprises, que l'économique et le social se nourrissent l'un l'autre et sont indissociables ».

Daniel ARONSSOHN
Alternatives économiques, n° 173, p. 76

Questions

1. Y a-t-il une recette magique pour diriger les entreprises ?
2. Quelles sont d'après les auteurs les trois idées clés ?
3. Quel est l'élément qui semble incontournable ?

Votre réponse

Réponses

1. Le management des entreprises est de plus en plus complexe du fait de la modification de l'environnement.
2. Les trois idées clés relevées par l'auteur sont :
 - la décentralisation,
 - l'autonomie,
 - la responsabilisation.
3. L'élément incontournable est l'homme puisqu'il faut utiliser cette richesse en lui donnant autonomie, responsabilisation et possibilité d'intervention par la décentralisation.

1. *L'homme dans l'entreprise*

Selon Bodin « Il n'est de richesse que d'homme ». L'entreprise a besoin de l'homme, l'homme a besoin de l'entreprise.

a. L'entreprise a besoin de l'homme

L'entreprise a besoin pour exister :

- de propriétaires (actionnaires, associés, entrepreneur individuel) qui fournissent le capital financier,
- de dirigeants qui peuvent être les propriétaires ou des personnes mandatées à cet effet (président du conseil d'administration, gérant, directoire),
- de salariés qui vont apporter leur force de travail et leurs idées.

Sans homme, l'entreprise n'est rien.

b. L'homme a besoin de l'entreprise

Dans une société capitaliste dominée par les entreprises, l'homme ne peut satisfaire ses nombreux besoins qu'en se procurant des ressources. Les revenus tirés de la propriété et les revenus tirés de l'activité permettent de dégager des moyens monétaires qui donnent accès aux biens et services.

En plus de l'aspect monétaire (alimentaire) l'homme a besoin d'être responsabilisé. La vie privée lui permet de démontrer ses capacités à assumer des responsabilités, mais l'homme s'épanouit également pleinement dans les responsabilités professionnelles qui exigent de lui des compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir être. Il comble son besoin d'être utile.

L'entreprise est un groupement humain en ce sens qu'elle rassemble les salariés. Cette insertion sociale est nécessaire à l'homme. Il suffit de voir les dépressions engendrées par l'absence d'emploi pour comprendre ce besoin d'intégration dans la société de travail.

2. *Les théories basées sur l'être humain*

Alors que les théoriciens classiques ne voient dans l'homme qu'un *homo œconomicus* intéressé par l'aspect monétaire du travail, des théoriciens ont prouvé que l'être humain avait besoin d'être reconnu comme capital humain et non pas comme un simple facteur de production.

C'est pourquoi en réaction à la théorie classique des organisations, la prise en compte du facteur humain s'accompagne d'une amélioration des conditions de travail et d'une recherche de motivations des salariés autres que le seul salaire. Avec l'élévation du niveau de vie et de qualification, le salarié ne recherche plus seulement une rémunération dans le travail. Elle est bien sûr primordiale, mais il souhaiterait souvent aussi assouvir un besoin de reconnaissance, d'appartenance et d'accomplissement de soi à travers son activité professionnelle.

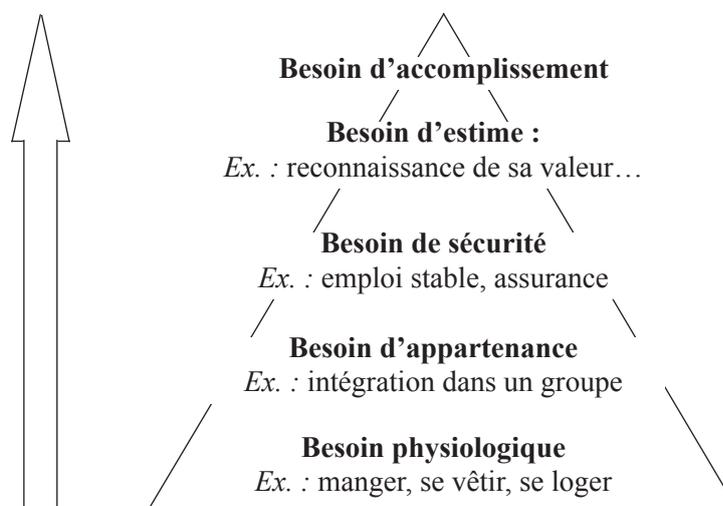
L'Organisation scientifique du travail de Taylor a été reprise et développée par Henri Ford à travers **la mise en place du travail à la chaîne** (on parle alors de fordisme). Malgré un salaire au rendement, on constate un manque de motivation important des salariés. Ils sont fréquemment absents, les conflits ouvriers/employeurs se multiplient. Le turn-over (nombre de départs de l'entreprise) ainsi que les rebuts sont importants. Le nombre d'accidents du travail reste élevé en raison du manque d'attention des salariés.

Tous ces éléments sont source d'inefficacité et de coûts. Il convenait donc de réfléchir à d'autres possibilités d'organisation du travail au sein de l'entreprise, en analysant les causes de cette démotivation. Les auteurs travaillant sur ce thème se sont regroupés sous le nom « d'École des relations humaines ».

De 1927 à 1932, **Elton Mayo** mène une étude approfondie à la Western Electric, usine américaine de fabrication d'ampoules située à Hawthorne. Ce chercheur était donc en avance sur les pratiques des entreprises de l'époque qui ne prenaient que très faiblement en compte le facteur humain.

Lors de ses expérimentations, il améliore dans un premier temps les facteurs d'ambiance (lumière, couleur et agencement des lieux...). Il en résulte une augmentation de la productivité des ouvrières. Il étudie le travail effectué par chaque groupe d'ouvrières, recueille leurs suggestions et fait modifier l'organisation de l'usine : la productivité s'accroît de nouveau. En dernier lieu, il remet en place l'organisation initiale : la productivité s'améliore malgré la détérioration des conditions de travail. Elton Mayo met ainsi en avant **l'importance du management** au sein de l'entreprise. Il a démontré la nécessité du dialogue, de l'écoute et de la coopération pour améliorer l'efficacité de l'entreprise à travers ce qui est devenu « l'effet Hawthorne ». Il souligne aussi l'importance de l'ergonomie et des facteurs d'ambiance.

A.H. Maslow affirme que **les besoins de chaque personne sont hiérarchisés**. Le salarié cherchera à satisfaire prioritairement les besoins de base avant de chercher à combler les suivants. Il faut donc tenir compte de ce principe pour mettre en place une organisation du travail. Maslow représente la hiérarchisation des besoins sous forme d'une pyramide.



Mac Gregor est à l'origine des théories X et Y. Il constate que de très nombreuses entreprises appliquent la **théorie X** d'origine taylorienne selon laquelle les **salariés fuient les responsabilités et doivent être contraints à travailler**. Selon lui, les entreprises devraient plutôt mettre en œuvre la **théorie Y** : le salarié a été conduit à ne pas aimer son travail. Il est capable de déterminer et de tenir des objectifs. **Il considère les responsabilités comme un enrichissement** du contenu de son travail et un accroissement de l'intérêt qu'il y porte.

Pour **Frederick Herzberg**, la satisfaction des besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance du salarié est une condition nécessaire mais non suffisante. Pour être motivé, le salarié doit aussi pouvoir satisfaire ses besoins les plus élevés dans la pyramide de Maslow. Herzberg distingue deux sources de satisfaction des salariés :

- **Les facteurs d'hygiène** : ce sont les facteurs d'ambiance de Mayo, ainsi que le niveau des salaires et les relations sociales au sein de l'entreprise, les facteurs de motivation relatifs au contenu du travail. Les facteurs d'hygiène jouent un rôle négatif dans la motivation s'ils ne sont pas d'un niveau acceptable pour le salarié. En revanche, ils ne sont jamais des sources de motivation et de satisfaction durables. Par exemple, un salarié dont la rémunération aura été augmentée considérera que cette augmentation est la résultante de son travail : elle est donc méritée. La motivation du salarié durera un certain temps puis retombera si aucun facteur n'évolue à nouveau.
- **Les facteurs de motivation** sont les seuls qui paraissent avoir un effet durable. Pour Herzberg l'enrichissement des tâches est le principal facteur de motivation durable mis en évidence par l'auteur.

Les travaux de l'École des relations humaines ont ouvert la voie à une réflexion sur la place de l'homme dans l'entreprise et son organisation du travail. Les analyses de ces auteurs ont permis de déboucher sur un développement de la politique sociale et de la gestion des ressources humaines.

De nombreux autres auteurs développent actuellement de nouvelles théories.

C. L'ENTREPRISE : UN SYSTÈME

1. L'entreprise est un système complexe qui subit de nombreux facteurs

Nous verrons dans la *séquence 03* que l'entreprise est un système complexe qui vit dans un environnement turbulent.

a. Facteurs d'influence interne

- Organisation.
- Produits/prestations.
- Ressources humaines.
- Moyens financiers et techniques (culture, qualification, motivation, âge...).
- Management (politique, stratégie, mode de management...).
- Résultats (financiers, commerciaux...).

b. Facteurs d'influence externe

- Conjoncture, système client, concurrence.
- Société, collectivité, réglementation.
- Fournisseurs, parties intéressées, actionnaires.
- Recherche, technologie.
- Ressources externes.

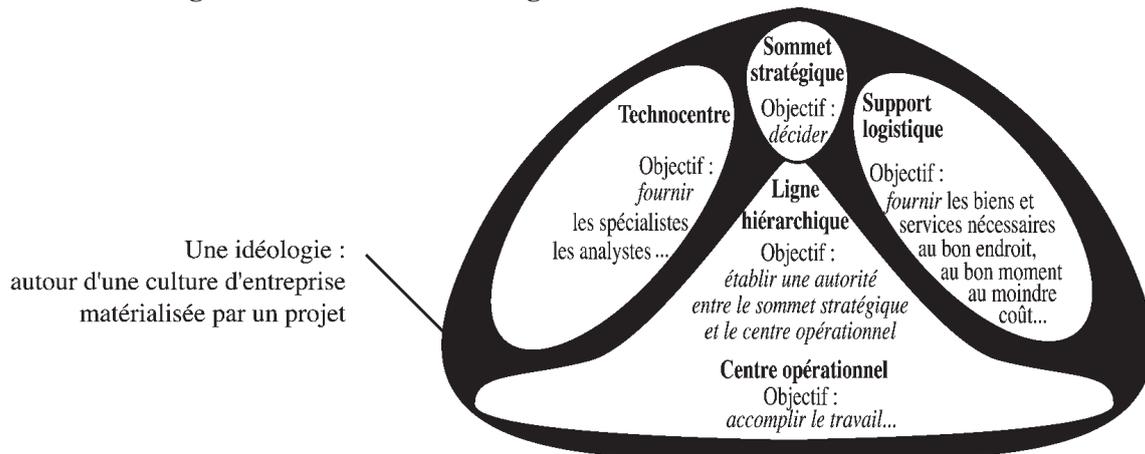
Partant de cette analyse systémique, différents auteurs ont mis en place une théorie de la contingence (Lawrence et Lorsch) et proposé une nouvelle théorie des organisations (Mintzberg).

2. Les théories liées à l'approche système

a. La théorie de la contingence

Les facteurs de contingence internes (taille de l'entreprise, son style de commandement) et externes (environnement plus ou moins turbulent) en évolution constante influencent l'entreprise.

b. La théorie des organisations selon Mintzberg



H. MINTZBERG

Le Management, Éditions d'Organisation, 1990

Un auteur, Henry Mintzberg, propose une **organisation basée sur l'analyse systémique**.

Henry Mintzberg a fait une synthèse entre une approche classique des organisations et une approche plus sociale.

Sa structure organisationnelle se présente en 6 points :

- Une **ligne hiérarchique** entre :
 - un **sommet stratégique** (qui dirige pour atteindre un objectif optimal de production en utilisant au mieux les facteurs de production) et
 - un **centre opérationnel** qui exécute le travail qui montre l'importance du rôle économique (la production proprement dite) avec une hiérarchie forte.
- Deux éléments qui privilégient les compétences :
 - une **technostructure** composée d'analystes, de spécialistes encore appelée état-major,
 - un **support logistique** qui met ses compétences à la disposition des autres services en fournissant les services indispensables.Ces deux éléments montrent l'importance d'une autre série de spécialistes non directement concernés par la production mais qui interviennent avant, pendant et après la production proprement dite.
- Un dernier élément indispensable qui soude les 5 autres éléments dans une sorte de ciment social : **l'idéologie de l'organisation**, c'est-à-dire la culture d'entreprise qui permet de mobiliser tous les hommes vers la réalisation des objectifs et d'avoir un comportement identique au travers de l'identité de l'organisation.

Entre toutes ces théories, il est difficile de choisir le mode d'organisation idéale (centrée économie, centrée sociale ou centrée système).

Même si la théorie des relations humaines a ses adeptes, il faut éviter de faire preuve « d'angélisme » en considérant que depuis l'École des relations humaines, à partir des travaux de Mayo, les conditions de travail des salariés se sont améliorées dans toutes les entreprises. L'importance du chômage et la forte concurrence entre les entreprises expliquent largement que les relations humaines puissent être négligées actuellement dans les entreprises. **Le développement du néotaylorisme dans le secteur tertiaire est là pour le prouver...**

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION

Exercice 1

Document 1 : « Le management conserve ses secrets »

Question 1

Quel est l'objectif de l'OST ?

Question 2

Selon vous, quels ont été les apports de l'OST à l'organisation des unités de production au début du XX^e siècle ?

Question 3

Montrez en quoi le taylorisme ne répond pas aux deux derniers besoins de la pyramide de Maslow.

Question 4

Peut-on dire que le toyotisme est une forme de taylorisme ? Argumentez votre réponse.

Exercice 2

Document 2 : « Safig, une entreprise "black blanc beur" »

Question 1

Quelle est l'activité de l'entreprise ?

Question 2

Quelle est la politique de ressources humaines menée par l'entreprise ?

Question 3

Peut-on dire que l'entreprise Safig assume un rôle social ? Justifiez.

Exercice 3

Dans un développement structuré, introduit et conclu, vous essaieriez de répondre à la problématique du cours ; pour vous aider vous utiliserez la fiche outil 4 du fascicule général intitulé : Préparer l'épreuve d'économie-droit au BTS.

Le rôle productif de l'entreprise est-il compatible avec son rôle social ?

DOCUMENT 1

Le management conserve ses secrets

L'art de diriger et d'organiser une entreprise conditionne sa réussite. Le management a donc largement inspiré les auteurs depuis Taylor, sans qu'ils parviennent à dégager un modèle universel.

Taylor et la « direction scientifique »

Les premières théorisations sur l'art de diriger datent de la fin du XIX^e siècle : comment faire fonctionner correctement des unités de production dont la taille a démesurément grandi par rapport aux petits ateliers qui étaient la règle durant la première moitié du siècle ? C'est le problème

auquel s'attelle Frederick Winslow Taylor, le père de la « direction scientifique des entreprises ». Confronté à ce qu'il nomme « la flânerie ouvrière », il cherche à obtenir la plus grande productivité possible de la part des opérateurs. Cela implique, estime-t-il, de les stimuler en leur ristournant une part des gains de productivité obtenus grâce à des systèmes de rémunération en fonction des résultats. Mais cela implique aussi – et c'est ce que l'histoire a surtout retenu du taylorisme – d'analyser le contenu précis du travail à effectuer, de le découper en tâches élémentaires et de confier à chaque ouvrier une ou plusieurs tâches répétitives, pour lesquelles il lui faudra se conformer aux directives du « bureau des méthodes », avec un temps de travail prédéterminé. La séparation des tâches de conception et d'exécution du travail est donc caractéristique de cette « organisation scientifique ». Taylor ne se bornera pas à découper le travail, à retirer aux opérateurs la maîtrise du processus de production ; il contribuera aussi à la mise en place de la comptabilité analytique et des coûts prévisionnels.

Très tôt, le taylorisme est cependant contesté. Elton Mayo, en 1928, met en évidence que, par une sorte de phénomène de reconnaissance, l'effort productif augmente lorsque la hiérarchie s'intéresse à l'environnement de travail et tente de l'améliorer. « Il suffit de faire attention aux choses pour obtenir plus », résume Tom Peters (qui aurait plutôt dû écrire « faire attention aux hommes ») : c'est l'effet Hawthorne, du nom de l'usine de la Western Electric où a eu lieu l'expérience. Abraham Harold Maslow, dans les années 60, montre que, plus le niveau de vie augmente, plus les individus cherchent à satisfaire des besoins situés plus haut dans la hiérarchie des centres d'intérêt : il faut d'abord gagner de quoi manger et se loger, ensuite on cherche la sécurité, puis l'appartenance à un groupe, puis on tente d'obtenir l'estime des autres et, enfin, de se réaliser, conformément à un idéal que vise chacun de nous. Or, souligne Maslow, le taylorisme ne correspond pas à ces deux derniers besoins et c'est pourquoi plus le niveau de vie augmente, plus il est rejeté ou critiqué.

Le taylorisme banal ne convient plus.

La rationalisation par le « juste à temps »

Les industriels japonais sont parvenus à le faire profondément évoluer. C'est Taiichi Ohno, le vice-président de Toyota, qui conceptualise la nouvelle approche¹. Comment éliminer les stocks, les attentes, les manutentions inutiles, les productions défectueuses ou excessives dans l'entreprise ? Tout simplement en ne produisant qu'à la commande. Chaque atelier ou chaque service client passe commande à l'atelier ou au service fournisseur des pièces ou produits dont il a besoin, de sorte que sa commande lui soit livrée au moment où il en a besoin. C'est le « juste-à-temps ». La standardisation des procédures permet d'identifier avec précision l'origine des défauts ou des retards lorsqu'il s'en produit, donc de pouvoir y remédier. Le « ohnisme » (ou « toyotisme ») repose au fond – c'est Ohno lui-même qui le dit – sur une « révolution culturelle » : le contrôle est effectué par le client et non par le contremaître. Le marché remplace le chef, ce qui pousse les opérateurs à coopérer plutôt qu'à contester l'autorité hiérarchique... S'agit-il de néotaylorisme ? Ou bien le ohnisme marque-t-il une rupture et l'apparition d'un nouveau modèle d'organisation des entreprises ? Les spécialistes se disputent à ce sujet.

En tout cas, le travail prescrit (c'est-à-dire exécuté selon des normes et des méthodes précises), loin de disparaître, tend à déborder les tâches d'exécution dans l'industrie pour devenir, grâce à l'informatique et aux procédures d'assurance qualité, le lot commun de bien des cadres. Il envahit également de nombreux secteurs de service, à l'instar de la restauration rapide, comme chez McDonald's ou des grands noms de la banque et de l'assurance.

Denis CLERC

Alternatives économiques, n° 43, janvier 2000

¹ Titre du livre élaboré à partir de l'audition de l'auteur par une commission de la Chambre des représentants, traduit en français en 1971 (éd. Dunod). On peut également se référer à un ensemble de textes choisis par François Vatin, paru aux Editions d'Organisation en 1990 sous le titre *Organisation du travail et économie des entreprises*.

² *Vers une psychologie de l'être*, éd. Fayard, 1966. Voir aussi *Le travail et la nature de l'homme*, par Frederick Herzberg, Entreprise moderne d'édition, 1973.

³ *L'esprit Toyota*, par Taiichi Ohno, éd. Masson, 1989. Voir également *Penser à l'envers*, par Benjamin Coriat, éd. Christian Bourgois, 1991.

DOCUMENT 2

MANAGEMENT • culture

Safig, une entreprise « black blanc beur »

■ Une PME de Saint-Ouen donne l'exemple en embauchant ou en promouvant à des postes clés des managers qualifiés issus des minorités visibles.

Ils s'appellent Mimoun, Karima, Rattiba, Amor ou Zinédine. Ils habitent tous dans un département réputé difficile, la Seine-Saint-Denis. Leur point commun : ils travaillent pour Safig, une PME spécialisée dans l'outsourcing et dont le siège est situé à Saint-Ouen. Et qu'ils soient issus de l'immigration n'a jamais été un frein à leur embauche.

« Dans les positions de responsabilité de l'entreprise, nous avons des Beurs et des Blacks, comme partout en France, explique Thierry Vallenet, président du directoire de Safig. Il ne s'agit pas de faire de la discrimination positive, mais que nos équipes managériales soient à l'image de ce qu'est la France aujourd'hui. Dans sa globalité. » Du coup, le DRH, la responsable du recouvre-

ment, la contrôleur de gestion, le directeur d'une des filiales de Safig portent des noms qui, dans certaines entreprises, font hésiter les recruteurs.

« On peut comprendre que des jeunes sans qualification, issus de l'immigration ou pas, aient du mal à trouver un emploi, insiste Thierry Vallenet. En revanche, il est inacceptable de concevoir que des jeunes qui ont fait de longues études, diplômés à bac + 4 voire plus, ne trouvent pas de travail parce qu'ils n'habitent pas la bonne adresse ou ne portent pas le bon nom. »

Une démarche exemplaire. Ainsi, en quatre ans, en étant « pragmatique et sans préjugés », Safig a embauché ou promu dans ses équipes managériales de nombreux salariés issus des « minorités visibles » qui représentent aujourd'hui près de 20 % des effectifs de l'entreprise, hors employés, sur ses différents sites, que ce soit en région parisienne, à Saint-Ouen et Melun, ou à Lille. Une démarche exemplaire surtout pour une PME. Cet engagement s'est traduit officiellement, en début d'année, par la signature de la charte pour la diversité. « Nous avons signé une

fois le chemin accompli, souligne Thierry Vallenet. C'est le résultat d'actions concrètes, pas d'une démarche incantatoire. »

Pas question pour autant de s'en tenir à ces résultats. Pour Thierry Vallenet, il s'agit avant tout d'un engagement au quotidien pour faire reculer les discriminations. C'est ainsi qu'il a participé à une opération, « Nos quartiers ont des talents », organisée par le Medef de l'Est parisien dont il est adhérent. « Nous avons la chance d'avoir une organisation patronale territoriale qui se remue et dont le président, Yazid Chir, est d'origine marocaine », précise Thierry Vallenet. L'objectif de cette opération était de permettre à 200 jeunes très qualifiés, mais qui avaient du mal à trouver un emploi, à décrocher au moins des entretiens d'embauche. Un véritable succès puisque près de la moitié d'entre eux a ainsi pu obtenir un CDI à l'issue de l'opération. « Les préjugés ont la vie dure, reconnaît Thierry Vallenet. Et il est triste d'en arriver au CV anonyme pour les faire reculer. »

Béatrice Delamotte

« NOS ÉQUIPES
MANAGÉRIALES
SONT À L'IMAGE
DE CE QU'EST
LA FRANCE
AUJOURD'HUI. »
THIERRY VALLENET,
PRÉSIDENT
DU DIRECTOIRE
DE SAFIG.

www.latribune.fr; jeudi 13 juillet 2006

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

Exercice 1

Document 1 : « Le management conserve ses secrets »

Question 1

L'objectif principal est d'obtenir une productivité maximum du travail en utilisant des ouvriers non qualifiés spécialisés, issus du monde agricole.

Question 2

Au début du XX^e siècle, les unités de production tendent à s'organiser pour accroître leur efficacité. La plupart des ouvriers ne sont pas véritablement habitués au salariat. Beaucoup d'entre eux arrivent des campagnes, poussés par l'exode rural, en quête de travail. L'OST a le mérite de rationaliser l'organisation au sein des unités de production dont la taille devenait au fil des années plus importante. Elle a permis de passer d'une production manufacturière à une production industrielle. Avec la mise en place de méthodes et la parcellisation des tâches, les produits sont de plus en plus homogènes. L'entreprise ne dépend plus du savoir-faire d'un artisan : chaque ouvrier est interchangeable : il intervient à une seule étape du processus de production et n'a pas besoin de « connaître le métier ». Les salaires au rendement permettent l'augmentation de la productivité.

Le taylorisme est donc adapté à l'organisation productive et au contexte de l'époque. Il aura permis de jeter les bases de la production industrielle de masse.

Question 3

Les deux besoins les plus élevés cités par Maslow sont l'estime de soi et l'autoréalisation. Il semble évident qu'une organisation taylorienne ne puisse pas permettre aux salariés de combler ces besoins. Comment se réaliser dans un travail où le rôle du salarié se limite à exécuter sans jamais penser tout en étant soumis à des contrôles permanents ? La main-d'œuvre d'aujourd'hui, avec un niveau de vie et d'éducation globalement plus élevé qu'au début du siècle, accepte de moins en moins bien le taylorisme. Même s'il est de plus en plus présent dans les services de façon déguisée...

Question 4

Deux éléments majeurs tendent à prouver que le toyotisme peut être assimilé à une forme de taylorisme :

a. La production à la commande est une production organisée « en flux ». En déclenchant la production, la commande déclenche un processus, impose un rythme, de même que la vitesse de travail de l'ouvrier qui précède impose un rythme à celui qui suit dans l'organisation taylorienne. Dans le toyotisme, c'est donc indirectement le client qui détermine le flux de production au lieu du contremaître.

b. La standardisation des procédures rappelle le bureau des méthodes de l'OST et le « one best way » (meilleure façon de faire) prônée par Taylor. L'ouvrier n'a aucune latitude : il doit suivre une procédure établie.

Ces similitudes entre toyotisme et taylorisme montre que les deux types d'organisation de la production sans être jumeaux sont au moins cousins.

Exercice 2

Document 2 : « Safig, une entreprise "black blanc beur" »

Question 1

L'outsourcing consiste pour une entreprise à confier à un tiers la réalisation de certaines tâches auparavant réalisées directement par les salariés de l'entreprise.

Les tâches externalisées peuvent être réalisées dans les locaux du prestataire mais aussi dans ceux de l'entreprise par des équipes du prestataire dédiées à cet effet.

Question 2

L'entreprise embauche des jeunes issus de l'immigration qui rencontrent des difficultés à trouver un emploi avec des diplômes supérieurs. Ces personnes sont embauchées pour occuper des postes à responsabilités. L'objectif est pour l'entreprise d'être à l'image de la société française dans laquelle elle est insérée et donc de coller à la réalité du paysage social. Elle prône la diversité et la lutte contre les discriminations et les préjugés.

Question 3

Dans la mesure où, par ses actions d'embauche, l'entreprise répond à une problématique sociale importante (chômage des jeunes issus de l'immigration), on peut dire qu'elle assume un rôle social. L'entreprise reste connectée à la société dans laquelle elle évolue et tente de résoudre les difficultés que les « minorités visibles » peuvent rencontrer face à l'emploi.

Exercice 3

INTRODUCTION

Accroche

Les conflits collectifs du travail et principalement les grèves des salariés dans les entreprises qui décident de délocaliser montrent que les relations Entreprises/Salariés peuvent être tendues.

Définitions

Entreprise : Voir la définition donnée au début du chapitre.

Problématique

L'entreprise peut-elle (ou doit-elle) concilier ses deux rôles économique et social sans sacrifier l'un d'eux ?

Plan

Dans une première partie nous verrons que les deux rôles de l'entreprise peuvent sembler difficilement conciliables mais qu'une entreprise qui veut survivre et se développer doit concilier les deux.

DÉVELOPPEMENT

I. Incompatibilités entre économique et social

Le but principal de l'entreprise est le profit ; le but principal du salarié est un revenu confortable et la possibilité d'être responsabilisé au sein d'une société de travail. Or les deux buts peuvent être contradictoires. Si l'entreprise privilégie le rôle économique qui lui permet d'atteindre son but, le salarié privilégie les deux rôles (économique et social).

1. L'économique vu par l'employeur et accessoirement par le salarié

a. Les rôles économiques de l'entreprise et leurs conséquences en termes d'emploi et de salaire

Les rôles économiques de l'entreprise sont les suivants :

- **Rôle de production** : même si l'objet est de fournir des biens et services qui sont susceptibles de satisfaire les besoins du consommateur, c'est le but de la production qui anime l'entrepreneur ; Le droit du travail contraignant en France peut également être une contrainte que les entreprises essaient de contourner en s'expatriant.
- **Création de valeur ajoutée** : définir la valeur ajoutée : Pour que la valeur ajoutée soit maximum, l'entreprise peut avoir à cœur de s'approcher de ses lieux d'approvisionnement. Or la France ne dispose pas de toutes les matières premières. Il peut être intéressant pour l'entreprise de quitter la France et donc de délocaliser ce qui aura pour but de ne pas permettre le plein-emploi en France et de licencier des salariés malgré des années de bons et loyaux services.

– **Répartition de la valeur ajoutée** : voir les bénéficiaires de la valeur ajoutée.

Le fruit de la production permet d'obtenir une ressource interne (valeur ajoutée) que l'entreprise va se charger de répartir entre ses différents partenaires : cette répartition peut être arbitraire. L'État et l'entreprise ont un pouvoir de décision important dans ce domaine. L'entreprise devra d'abord respecter les obligations légales face à l'impôt et aux cotisations sociales, puisque ces organisations lui fournissent des services non marchands. Certaines entreprises au nom de leur survie face aux entreprises des pays en développement à faible intervention fiscale et sociale vont préférer produire hors des frontières nationales afin d'échapper à ce « carcan financier étatique ». Après avoir rempli ses obligations citoyennes, l'entreprise va rémunérer les facteurs de production (les salariés, le capital technique par le biais de l'amortissement qui permet de renouveler le matériel, les apporteurs de capitaux (prêteurs, apporteurs de capitaux) et l'entreprise elle-même afin d'autofinancer son développement futur). Karl Marx montrait l'appétit des entrepreneurs pour cet autofinancement qui permettait de développer le capital et critiquait cette appropriation au détriment des salariés. Cette répartition est toujours source de polémiques et de conflits salariés/entreprise. L'entreprise peut pratiquer une politique de bas salaires ou de restriction du personnel afin de conserver une grande partie de la valeur ajoutée. C'est une réalité depuis les années 1980 ; la part réservée aux salariés a tendance à diminuer.

b. Le rôle économique et ses conséquences sur l'organisation du travail

– **Organisations classiques et réductions des coûts**

Les organisations classiques du travail permettent de réduire les coûts donc de créer de la compétitivité et de réaliser une marge (valeur ajoutée) conséquente.

Des ingénieurs (Taylor, Ford, etc.) ont recherché sur le terrain le moyen de produire plus et plus vite donc au moindre coût. Les résultats de leur recherche ont permis de mettre en place un nouveau type d'organisation : l'organisation scientifique du travail de Taylor et le travail à la chaîne de Ford. Ces systèmes ont été mis en place au milieu du XX^e siècle.

Les trente glorieuses ont montré l'efficacité de ces organisations taylorienne et fordiste. Une production de masse a permis de répondre à une demande de masse de la part des consommateurs. Les gains de productivité ont permis de baisser les coûts donc les prix de vente et d'améliorer la rentabilité des entreprises. Cette baisse des coûts était due principalement à une organisation scientifique du travail basée sur la division du travail et l'automatisation tant mécanique qu'intellectuelle et manuelle des tâches simplifiées à l'extrême. Les salariés exécutants, considérés comme des robots étaient motivés par une rémunération, fonction de leur productivité individuelle.

– **Organisations classiques et motivation**

Taylor considérait les salariés comme des ânes qui devaient obéir. Pour les ouvriers agricoles du début du XX^e siècle qui n'avaient pas de véritable formation industrielle, la formation maison et l'appât du gain (salaire au mérite) suffisaient à les satisfaire. Mais aujourd'hui les brimades et le manque de responsabilité ne sont plus acceptés, les salariés demandant à être reconnus comme capital humain.

Lien : L'entreprise économique est valable dans un certain contexte. Le salarié préfère que l'entreprise remplisse un rôle social.

2. Le rôle social privilégié par l'État et les salariés

a. Le rôle social privilégié par l'État et ses conséquences en terme économique pour l'entreprise

Depuis la croissance du taux de chômage des années 75, l'État aimerait que les entreprises prennent plus à cœur l'aspect sociétal, c'est-à-dire que les entreprises se conduisent en entreprises citoyennes qui sacrifient le profit au profit du plein-emploi. C'est pourquoi le droit du travail, protecteur du salarié a évolué, pour sauvegarder l'emploi ; les indemnités de licenciement et les indemnités des contrats précaires ont pour but de dissuader les entreprises de licencier.

b. Le rôle social privilégié par les salariés et les conséquences en terme économique et d'organisation

1. Rôle social

Les salariés ont un besoin de reconnaissance mais aussi d'insertion dans un groupe et un besoin de responsabilité (reprenre la pyramide de Maslow).

Individuellement, les salariés aspirent à :

- être autonomes dans leur travail,
- être responsabilisés : délégation de pouvoir et décentralisation des décisions,
- être acceptés au sein du groupe de travail et être estimés,
- se réaliser en créant des biens et services, en donnant leur avis (groupe d'expression, cercles de qualité),
- être associés aux décisions importantes,
- être associés à la fixation des objectifs,
- recevoir et faire remonter les informations.

Collectivement, les salariés aspirent à :

- organiser leur travail en équipe,
- voir les fruits de leur travail récompensés par des promotions, des remerciements.

2. Conséquences en terme économique et d'organisation

Selon l'organisation scientifique du travail, les exécutants ne sont pas susceptibles de penser mais ils doivent effectuer les seules tâches pour lesquelles ils sont spécialisés. C'est la seule solution pour parvenir à faire des gains de productivité.

En outre, l'employeur ne veut pas perdre de pouvoir. L'aliénation économique des salariés doit permettre à l'entrepreneur de centraliser toutes les décisions qu'il pense être seul capable de prendre en fonction des objectifs.

Lien de transition avec la deuxième partie

Si l'organisation scientifique du travail a permis de répondre en quantité à une demande standardisée de biens et services et de réduire les coûts, donc les prix, au profit des consommateurs, elle a entraîné le développement économique des entreprises. Depuis la crise de 1973 attribuée à la fin du système fordiste, les relations entreprises/consommateurs ont évolué. Les nouvelles exigences des consommateurs ont rendu quasiment obsolète la production standardisée. Le rôle économique de l'entreprise doit être complété par un rôle social, l'homme occupant qualitativement une place plus importante dans l'entreprise en même temps qu'on substitue du capital au travail.

II. Rôle économique et rôle social sont conciliables

1. Apport du rôle économique à la société et aux salariés

a. Apport à la société

Sans l'entreprise, l'homme ne pourrait pas satisfaire tous ses besoins sans cesse en évolution. Des besoins secondaires (besoins de société) sont devenus des besoins primaires (téléphone portable avec tous ses gadgets). Or selon Bohn Bawerk, l'homme n'a ni le temps, ni les capacités de produire tout ce dont il a besoin. Les entreprises sont seules à permettre d'améliorer le niveau et la qualité de vie des hommes en leur proposant des produits nouveaux.

L'entreprise ne produit pas pour produire. Elle étudie le marché et s'adapte aux besoins ou anticipe de nouveaux besoins.

Par les revenus qu'elle verse, l'entreprise participe à la consommation, moteur de la croissance.

b. Apport aux salariés

L'entreprise fournit à ses salariés les revenus qui leur permettent de se réaliser. Si l'entreprise associe ses salariés aux fruits de son expansion, elle leur permet d'améliorer leurs revenus.

De nombreux avantages pécuniaires peuvent être versés aux salariés ou à ses instances représentatives (œuvres sociales et culturelles du comité d'entreprise) si l'entreprise fait elle-même des profits (stock-options, intéressement, participation, assurance retraite plus favorable).

Des avantages non pécuniaires tels que la substitution du capital au travail permet de faire assurer les travaux pénibles du capital humain par le capital technique.

Lien entre sous-parties :

Tout le monde peut donc profiter de cette manne économique. Mais si l'entreprise veut être de plus en plus performante face à la concurrence et aux exigences des salariés, elle doit privilégier les relations humaines.

2. Les relations humaines au service de l'économique

Les salariés motivés vont s'impliquer dans leur travail et réaliser des biens et services de qualité tout en réalisant des gains de productivité (reprendre la théorie de Herzberg sur les éléments qui motivent).

Pour que son capital humain soit de plus en plus performant, l'entreprise aura à cœur de :

- le former afin de le rendre plus opérationnel ; cet investissement pécuniaire sera rentabilisé et le salarié formé essaiera de mériter la confiance que l'entrepreneur a placée en lui ;
- le motiver par :
 - des promotions,
 - des prises de responsabilité,
 - une certaine autonomie,
 - la valorisation du travail de groupe ;
- demander l'avis de tous afin d'être plus réactif face au marché.

Un salarié motivé est plus actif, plus apte à réaliser un travail de qualité. Il n'est pas absent, encourt moins d'accident du travail.

Si le salarié réussit à être intégré dans le groupe, à avoir l'estime des autres, à se réaliser, il partagera les objectifs économiques de l'entreprise et sera moins susceptible d'entrer en conflit, car la grève est coûteuse en terme économique et d'image vis-à-vis de la clientèle. En outre l'entreprise qui ne sentira plus les contraintes du droit du travail français sera plus encline à rester en France pour fabriquer. Elle sera plus à même de faire face aux concurrents étrangers et de s'adapter aux mutations de l'environnement.

Conclusion

Si au début de l'industrialisation, l'aspect économique était privilégié pour répondre à une consommation de masse, aujourd'hui l'aspect économique ne doit pas être dissocié de l'aspect social. Respectés, les salariés deviennent des partenaires zélés et précieux qui vont soutenir le rôle économique de leur entreprise.

L'arrivée de mastodontes économiques telle la Chine ne va-t-elle pas ajouter des contraintes nouvelles aux entreprises dans leur course à la compétitivité ? Il faudra s'adapter en ajoutant un autre rôle à l'entreprise : son adaptabilité en tant que système complexe.

CHAPITRE 2 – L'ENTREPRISE, ORGANISATION AU SEIN DE L'ENVIRONNEMENT ET CULTURE D'ENTREPRISE

Deux problématiques :

- L'entreprise subit-elle son environnement ?
- La culture d'entreprise est-elle facteur d'efficacité ?

RÉFÉRENTIEL	
L'entreprise : une organisation au sein de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> – Identifier les étapes de la vie de l'entreprise ; création, croissance et disparition. – Identifier les différentes composantes de l'environnement (économique, social, technologique, écologique, politique). – Mettre en évidence les interactions entreprise-environnement. – Relier cette approche à la théorie de la contingence.
L'entreprise : une culture	<ul style="list-style-type: none"> – Définir l'identité et l'image de l'entreprise. – Identifier les éléments de la culture d'entreprise à travers des exemples concrets. – Mettre en évidence le rôle de la culture dans la gestion. – Caractériser le projet d'entreprise. En montrer l'intérêt et les limites. – Relier cette approche aux analyses récentes.
PLAN DU CHAPITRE	
	<p>Connaissances</p> <p><i>I. L'entreprise : une organisation au sein de l'environnement</i></p> <p>1. Les étapes de la vie de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la création, – la croissance, – la maturité, – le déclin et la disparition. <p>2. L'environnement de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> – environnement : définition, composantes, – interactions entreprise-environnement, – théorie de la contingence. <p><i>II. Culture et projet d'entreprise</i></p> <p>1. La culture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'entreprise a-t-elle une culture, – définition, – composants de la culture d'entreprise, – conséquences de la culture d'entreprise. <p>2. Le projet d'entreprise.</p>
	<p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> – Être capable de réaliser l'analyse de deux documents (annexe 1 et annexe 2 en devoir autocorrectif). – Être capable de réaliser deux développements structurés à partir des deux problématiques.
DURÉE	
Étude du cours : 4 heures	Réalisation des exercices inclus dans le cours et autocorrectif : 4 heures
MOTS CLÉS ET LIEN AVEC AUTRES COURS (économie générale et droit)	
<p>Cours :</p> <p>Environnement Microenvironnement Macroenvironnement Identité de l'entreprise Culture de l'entreprise Projet d'entreprise</p>	<p>Interdisciplinarité :</p> <p>Économie générale : récession, délocalisation Droit et gestion : droit du travail, coût du travail</p>

L'entreprise est une organisation vivante au sein d'un environnement. Comme tout être humain, elle a un cycle de vie et doit tenir compte de l'environnement dans ses décisions.

C'est aussi une entité qui va développer en interne, en tant que communauté humaine, une certaine façon de penser, de prendre des décisions, ceci afin de mieux dominer le métier et donc de satisfaire l'élément le plus important de son environnement : sa clientèle. Ce partage de réflexions communes s'appelle la culture d'entreprise. Elle doit mobiliser les hommes vers un objectif commun : assurer la pérennité de l'entreprise pour le bien-être de chacun. La matérialisation de cette culture peut prendre plusieurs formes, la principale étant le projet d'entreprise.

A. L'ENTREPRISE : UNE ORGANISATION AU SEIN DE L'ENVIRONNEMENT

DOCUMENT 1

AGROALIMENTAIRE Danone se renforce en Chine

- Le français prend 22,18 % du numéro un chinois des jus de fruits.
- Une participation appelée à évoluer.

Le groupe agroalimentaire Danone pousse ses pions sur le marché chinois. Il est entré à hauteur de 22,18 % dans le capital du numéro un chinois des boissons fruitées, la société China Hui Yuan Juice Holdings. Le montant de la transaction n'est pas communiqué. Simultanément, un fonds d'investissement est également entré au capital, à hauteur de 13,7 %. Le reste des actions est contrôlé par monsieur Zhu, président de l'entreprise chinoise. Au siège de Danone, on explique que d'ici deux à cinq ans, « la perspective d'une hausse de la participation est envisageable », même si rien n'est prévu pour le moment.

China Hui Yuan Juice revendique une part de marché sur le segment des jus de fruit de 17 % dans l'ex-empire du Milieu, grâce à un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros en 2005, en augmentation de 25 %. La rentabilité de cette entreprise est « en deçà des standards de Danone ». L'activité de ce parte-

naire complétera celle de Wahaha, filiale chinoise de Danone qui a conquis une part de marché de 4 % en Chine sur les boissons fruitées. Le nouveau partenaire apporte une « forte image de marque », assure Danone. Il occupe une position forte sur le segment du nectar et du pur jus. Ces deux activités particulièrement dynamiques totalisent 42 % de l'activité du groupe chinois.

Fort potentiel. Le groupe Danone est convaincu du potentiel du marché chinois, car la consommation de jus de fruits par habitant est limitée à 2 litres par an, à comparer à 11,5 litres à Hong Kong et Taiwan.

Jusqu'à présent, Danone avait surtout misé sur la distribution de l'eau minérale en Asie. Il est numéro un en Chine et en Indonésie pour l'eau conditionnée. Avec l'activité biscuits, cette partie du monde a généré un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros l'an passé, sur un total de 13 milliards pour l'ensemble du groupe. La Bourse n'a pas partagé cet enthousiasme, puisque l'action Danone reculait hier;

H. D.

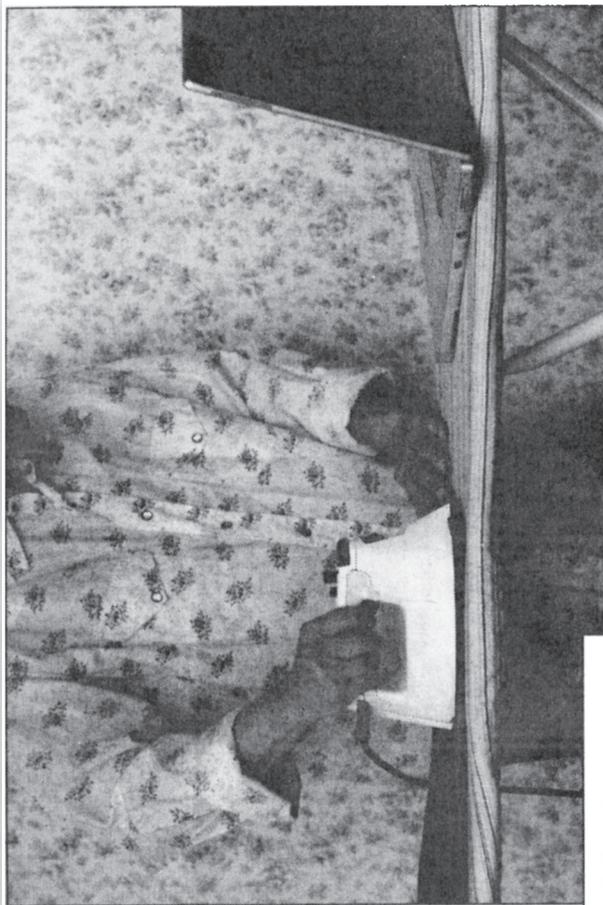
Un dossier sur Danone : www.latribune.fr/dossiers.

La Tribune, 4 juillet 2006

DOCUMENT 2

Quel management par le télétravail ?

horaires de travail. Les principaux inconvénients sont le manque de contrôle des employés et les difficultés dans l'organisation du travail.



- La dématérialisation des activités et l'apparition de la notion d'entreprise virtuelle militent pour le progrès du télétravail.
- Ce mode d'organisation impose une évolution du management.

Après la signature à l'automne 2005 d'un accord professionnel formalisant ses règles sociales, le télétravail, même s'il demeure encore modeste et difficile à mesurer, connaît un regain d'actualité. Plusieurs raisons expliquent cette poussée en France : le fort développement de l'équipement informatique des foyers, l'intégration de plus en plus forte de l'Internet à domicile mais aussi la généralisation du haut débit. Plus de 6 millions de personnes sont abonnées au haut débit.

Forte croissance. « L'évolution concrète du travail vers plus de flexibilité est une des autres raisons majeures de cette évolution du télétravail. Cela concerne surtout les cols blancs et les personnes qualifiées », explique Vic Jenssens, consultant en informatique et télétravailleur, se définissant comme « européen ». Pour ce dernier, la dématérialisation des activités et l'apparition de la notion d'entreprise virtuelle, structure en réseau regroupant plusieurs métiers, militent pour le progrès du télétravail. Il se généralise aussi au sein des start-up technologiques, qui, faute de moyens au démarrage, préfèrent investir dans la recherche plutôt que dans le coût du mètre carré de labo.

La Suède championne d'Europe

France : 450.000 salariés environ (2 % de la population active).
Royaume-Uni : 2,2 millions de salariés (7 % de la population active).
Allemagne : 2,2 millions de salariés (6,9 % de la population active).
Suède : 450.000 salariés (10 % de la population active).

« Une chose est sûre, ce mode de travail à distance s'inscrit dans l'évolution du travail », soutient Anne de Beer, auteur d'une bibliographie internationale sur le travail à distance et le télétravail. Mais les inconvénients et les avantages sont partagés. Selon une étude eGap menée dans le cadre du 5^e PCRD européen, les principaux avantages du télétravail mentionnés par des PME choisies dans cinq régions d'Europe sont moins de temps perdu dans les déplacements et plus de souplesse dans les

(Faint, illegible text from the original document, likely bleed-through or a second page of the article.)

INDUSTRIE - SERVICES

AUTOMOBILE Les syndicats mitigés sur une alliance Renault-GM

- Le secrétaire du comité d'entreprise de la firme au losange se dit ouvert à un rapprochement.
- La CGT et la CFDT se montrent inquiètes.
- Le syndicat américain UAW est aussi réticent.



■ Carlos Ghosn, PDG de Renault. La CGT s'inquiète de « l'émergence d'un tel monstre en termes d'influence sur l'avenir de l'industrie automobile mondiale ».

Le secrétaire du comité d'entreprise de Renault, Patrick Biau, se déclare ouvert à une alliance de Renault et Nissan avec GM. Mais, à condition qu'il y ait « une stratégie industrielle réfléchie », précise-t-il dans un entretien au quotidien allemand *Berliner Zeitung*. « Il ne faut pas voir toujours que les risques », insiste le secrétaire. Le ton tranche avec les réactions des syndicats français.

« Il est préoccupant de voir l'émergence d'un tel monstre en termes de concentration de capital, de pouvoir et d'influence sur l'avenir de l'industrie automobile mondiale », estime en effet la CGT. « Aujourd'hui, les ventes de Renault reculent en Europe de l'Ouest. La priorité doit être de développer sa gamme en pérennisant ses sites industriels d'Europe de l'Ouest et son réseau commercial. À l'occasion de chaque acquisition par le groupe Renault ou lors de la créa-

tion de l'alliance, le coût social a été élevé en termes de destruction d'emplois, sous prétexte de restructurations et réductions des coûts », insiste le syndicat.

« Ce sont plusieurs dizaines de milliers d'emplois qui ont disparu. Déjà, GM annonce 30.000 suppressions de postes et la fermeture de 12 sites. Ces perspectives de désastres sociaux sont inacceptables », souligne la CGT.

Risque de dilution des équipes.

La CFDT Métallurgie assure pour sa part que les « représentants des salariés et des États concernés devraient être associés au projet » d'alliance entre Renault-Nissan et General Motors pour en définir les

conditions. « Des risques sont perceptibles [comme] la faible complémentarité, le risque de dilution des équipes Renault-Nissan, ainsi que les risques d'incohérences entre une vision planétaire et des visions continentales », met en garde la fédération.

« Nous avons consenti beaucoup de sacrifices pour aider cette entreprise [GM] à se redresser », affirme le syndicat américain UAW. « Si la priorité est détournée de ce qu'elle était, à savoir le redressement de cette entreprise, s'ils donnent la priorité à cette alliance, je crois que cela deviendra un vrai problème », insiste le syndicat automobile américain.

A.-G. V.

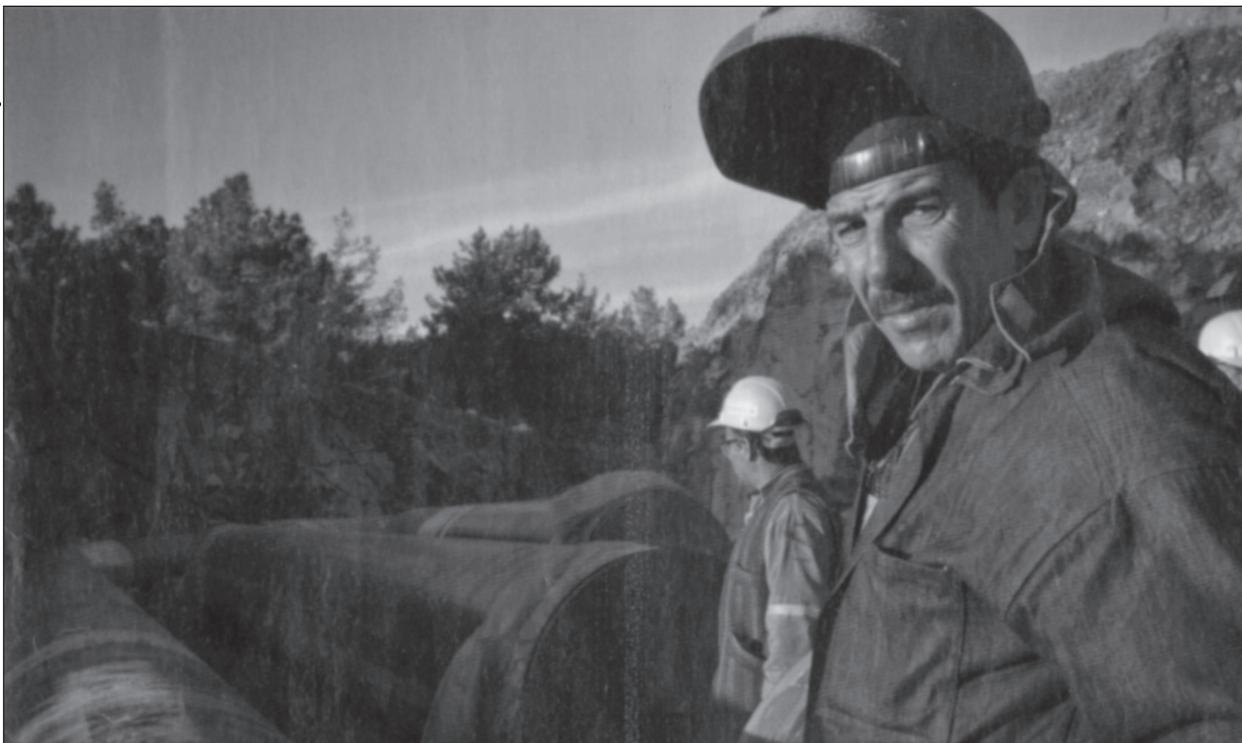
La Tribune, 20 juillet 2006

DÉVELOPPEMENT ACTUALITÉ

Ethique Avec les « Principes d'Equateur », les banques privées déclarent lier le financement de grands projets au respect de critères sociaux et environnementaux. Un engagement à surveiller.

Quand les banques se veulent vertueuses

Jeremy Nicholl - Réa



Construction de l'oléoduc Bakou-Tbilissi-Ceyhan. Mauvaise gestion des risques environnementaux, répression des opposants au projet conduit par BP et faiblesse des indemnités n'ont pas empêché les banques « Equateur » de signer les prêts.

Exercice pratique : demandez à votre banquier s'il propose des prêts avantageux pour financer l'isolation de votre habitation, ou un livret d'épargne dédié à des projets écologiques. » Cette invitation, en forme de boutade, est adressée à tous les détenteurs d'un compte chèques par les Amis de la Terre. L'organisation non gouvernementale (ONG) environnementaliste vient de lancer une campagne en di-

rection des banques françaises pour les amener à adopter un comportement plus responsable en matière de développement durable. L'objectif est triple : obtenir des banques qu'elles financent davantage les énergies renouvelables et les économies d'énergie, notamment en créant des produits bancaires attractifs ; les pousser à réduire leurs propres émissions de gaz à effet de serre ; et, surtout, les amener à ré-

duire l'impact environnemental qu'elles engendrent indirectement lorsqu'elles placent l'argent de leurs clients dans des projets industriels, en particulier au Sud et dans le secteur des hydrocarbures, car c'est par ce biais qu'elles ont aujourd'hui un rôle très négatif.

La plupart des banques françaises financent certes les énergies renouvelables, mais leurs engagements dans ce domaine restent très faibles

et, surtout, elles n'offrent pas de conditions de prêt particulières par rapport aux autres secteurs industriels. Seuls le groupe Banques populaires, Dexia et la Société générale ont mis en place des financements spécifiques, mais pour des volumes, là encore, bien modestes.

Pour les investissements dans l'éolien, le Crédit agricole était placé au huitième rang mondial, selon un rapport des Amis de la ...

ACTUALITÉ DÉVELOPPEMENT

●●● Terre États-Unis portant sur les années 1998-2003. En tête par rapport aux autres prêteurs hexagonaux, mais bien loin derrière les banques espagnoles, grands gagnants du palmarès mondial du financement de ce secteur. En revanche, le Crédit agricole était, sur la même période, la première banque privée du monde en matière d'investissements gaziers.

Un engagement volontaire

Le Crédit agricole (Ca Lyon, depuis la fusion avec le Lyonnais) est aussi la seule banque française – pour l'instant – à adhérer aux Principes d'Equateur. De quoi s'agit-il ? Depuis les années 90, les banques privées jouent un rôle croissant dans le financement des infrastructures énergétiques au Sud et dans les ex-pays de l'Est ; elles

tendent même à prendre le pas sur les banques publiques internationales. En octobre 2002, la Société financière internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale en charge du financement du secteur privé, invitait les grandes banques à une discussion sur la gestion des problèmes sociaux et environnementaux liés à leurs investissements. L'enjeu : pousser les banques commerciales à adopter les normes de la SFI.

Tous les projets financés par cette dernière sont classés en trois catégories, A, B ou C, selon l'ampleur des risques. Pipelines, forages et terminaux pétroliers, grands barrages appartiennent à la catégorie A, qui impose un dispositif de prévention plus exigeant que pour les deux autres catégories : la réalisation d'une étude d'impact so-

cial et environnemental (à la charge de l'emprunteur), l'information et la consultation des populations et l'adoption de mesures tant pour prévenir les risques analysés que compenser les préjudices pour la population.

Peu après cette réunion, en juin 2003, ABN Amro (Pays-Bas), Barclays (Royaume-Uni), Citigroup (États-Unis) et WestLB (Allemagne) rédigeaient les Principes d'Equateur. Cette charte, qui adopte les critères de financement de la SFI, a été immédiatement signée par dix banques, rapidement rejointes par d'autres. En février 2006, quarante banques, totalisant 80 % des prêts alloués au financement des grands projets à l'échelle internationale, étaient signataires.

Les Principes d'Equateur représentent, à la différence des normes du bailleur pu-

blic qu'est la SFI, un engagement purement volontaire. Reste qu'y adhérer, c'est accepter de s'exposer à la critique. Certaines banques, surtout celles qui ont initié la démarche, prennent du coup l'affaire au sérieux. « Nous avons rejeté un projet gazier en Amérique latine parce que les compensations pour les personnes déplacées n'étaient pas satisfaisantes. Notre client a dû revoir sa copie, indique André Abadi, qui supervise la mise en œuvre des Principes d'Equateur au siège hollandais d'ABN Amro. En 2005, nous avons refusé deux projets hydro-électriques et trois autres concernant une aciérie, une entreprise forestière et une mine d'or. Le respect des Principes a pesé dans cette décision. » Même si, admet-il, « d'autres raisons ont également joué ».

Sakhaline II : l'épreuve de vérité

Jack palikiewicz - Gamma



Sakhaline. Les banques « Equateur » vont jouer leur crédibilité sur ce projet contesté notamment par les pêcheurs

● **Conduit par Shell, Sakhaline II est le plus gros projet gazier et pétrolier intégré de la planète. Coût : 20 milliards de dollars.** Outre une plate-forme offshore (déjà réalisée), il prévoit la construction, sur cette île russe située au nord du Japon, d'un gazoduc et d'un oléoduc terrestres de 800 km jusqu'à un terminal où seront

construites des installations de liquéfaction.

Une étude d'impact a été soumise en décembre dernier à la population. Au terme de 120 jours de consultation, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd), l'un des principaux prêteurs publics, devrait rendre son avis. « Je crains

que si elle donne son feu vert, les banques Equateur, telles ABN Amro ou ING, ne suivent », s'inquiète Johan Frijns, coordinateur de BankTrack, un observatoire des pratiques sociales et environnementales des banques, créé en 2002 par une coalition d'organisations non gouvernementales (1). « Notre engagement reste à l'étude et nous prendrons notre décision indépendamment de la Berd », défend pour sa part André Abadi, le « monsieur Principes d'Equateur » d'ABN Amro.

Le dossier est sensible. En août 2004, sous la pression des institutions financières internationales, Shell a accepté la désignation d'un comité scientifique.

Celui-ci a conclu à la nécessité de déplacer une plate-forme de forage située au beau milieu d'une zone où viennent se nourrir les derniers spécimens de baleines grises occidentales. Une espèce qui risque d'être définitivement rayée de la surface de la planète. Mais d'autres points noirs entachent le projet, notamment la faiblesse du dispositif prévu en cas de marée noire (révélé lors de l'échouage d'un navire sur la côte en septembre 2004) ou la quasi-absence de consultation des populations autochtones lors des études préalables.

(1) Dont Les Amis de la Terre, Rainforest Alliance Network, WWF Royaume-Uni et la Déclaration de Berne

Un manque de transparence

Les banques d'Equateur qui pratiquent une certaine transparence, comme ABN Amro, sont cependant minoritaires. Beaucoup, parmi celles qui ont pris le train en marche, se bornent à signer une charte sans guère donner d'informations sur ce qu'elles font réellement pour la mettre en œuvre. Un argument pour celles qui refusent aujourd'hui de s'engager dans la démarche. « Le manque de clarté concernant l'application de ces principes empêche les banques signataires de les mettre en œuvre de façon cohérente », plaide BNP-Paribas, « qui, de son côté, soulignent Les Amis de la Terre, n'a rendu publique aucune politique d'investissement précise ». La procédure actuelle de révision des normes de la SFI pousse également la banque française, comme bien d'autres, à se tenir à l'écart : « Notre groupe refuse de dépendre de l'action unilatérale de la SFI dans la révision de ses propres normes. » Bien que

DÉVELOPPEMENT ACTUALITÉ

contestable – les normes de la Banque mondiale reflètent un consensus interétatique –, la réponse de BNP-Paribas exprime une légitime préoccupation. Si les normes de la SFI sont revues à la hausse, les banques suivront-elles ? Dans l'hypothèse inverse, la plus probable selon Les Amis de la Terre, les Principes d'Equateur survivront-ils ? Les banques les moins exigeantes pourraient se satisfaire de normes au rabais, mais les autres pourraient prendre leurs distances à l'égard de principes jugés trop laxistes et qui pourraient ternir leur réputation.

En tout état de cause, quelle que soit la rigueur dont les banques signataires font preuve, il est très difficile de vérifier sur le terrain le res-

pect de leurs engagements. Contrairement à la SFI, les banques ne divulguent pas les noms de leurs clients, ni la liste des projets financés et le montant de leurs engagements, en vertu du secret commercial et des lois qui le protègent. Du coup, ce sont les ONG locales et internationales qui sont obligées de jouer les chiens de garde avec leurs maigres moyens.

récents pour pouvoir être appliqués au projet BTC, déjà à l'étude au moment de la signature des Principes d'Equateur, il n'en va plus de même aujourd'hui. De l'avis de bien des observateurs, c'est sur l'exploitation des importants gisements d'hydrocarbures de l'île de Sakhaline, aux confins orientaux de la Russie, que les banques signataires jouent leur crédibilité. Selon qu'elles décideront ou non de financer ce mégaprojet très contesté (voir encadré page 40), les ONG ne manqueront pas de faire savoir si les Principes d'Equateur sont un timide premier pas dans la bonne direction, en attendant l'élaboration de normes juridiquement contraignantes qu'elles appellent de leurs vœux, ou un habillage cosmétique. « *Green finance or green washing ?* », résumant ainsi les Anglo-Saxons. De ce côté-ci de la Manche, le dé-

bat n'en est même pas là, puisque les grandes banques, Calyon excepté, n'ont toujours pas souscrit à de tels principes.

Leur pleine application, voire même leur caractère contraignant, ne résoudrait cependant qu'une partie de l'équation : les normes de la SFI concernent les impacts sociaux et environnementaux des grands projets, mais non, par exemple, les relations de travail au sein des entreprises financées ou de leurs sous-traitants. Il est difficile d'agir dans ce domaine. Certes, il est permis de montrer du doigt AXA, comme le fait l'ONG flamande Netwerk Vlaanderen. Le banquier et assureur français gère, essentiellement pour le compte de ses clients, 874 millions de dollars de parts dans Wal-Mart. Le géant américain de la grande distribution est le principal importateur de produits chinois aux Etats-Unis, il profite de l'exploitation des ouvrières de Shenzhen et excelle aussi dans la violation des droits syndicaux de ses propres salariés aux Etats-Unis. AXA, de même, a placé 1,1 milliard de dollars dans Total : le pétrolier français est l'une des rares entreprises occidentales à continuer à travailler en Birmanie, et les royalties versées contribuent à assurer la survie politique de l'une des pires dictatures de la planète.

Mais à cette aune, il n'est guère de banque qui résiste-

rait à la critique (et avec elles, leurs clients qui attendent la meilleure rémunération possible de leur épargne). Existe-t-il par exemple un établissement n'ayant aucun actif dans une société présente en Chine ? Il n'est cependant pas inutile de mesurer, comme vient de le faire le WWF Royaume-Uni dans son rapport *Shaping the Future of Sustainable Finance*, toute la distance qui sépare les engagements sociaux et environnementaux annoncés par les grandes banques de la reconnaissance pleine et entière du droit international, entre autres les conventions de l'Organisation internationale du travail ou le protocole de Kyoto sur le changement climatique. Des horizons encore bien loin de l'Equateur. ■

(1) Dont BNP-Paribas, Calyon, Lazard, Natexis Banques populaires et Société générale.

Le top 10 du financement de projets

Les premières banques commerciales selon le volume de projets financés en 2004, en milliards de dollars

Banque	Siège social	Signataire des Principes d'Equateur	Volume de projets
BNP-Paribas	France	Non	5,1
Citigroup	Etats-Unis	Oui	4,8
Barclays	Royaume-Uni	Oui	4,7
Royal Bank of Scotland	Royaume-Uni	Oui	4,1
Crédit suisse	Suisse	Oui	3,6
Société générale	France	Non	3,5
Korea Development Bank	Corée du Sud	Non	3,1
Calyon (Crédit agricole-Crédit lyonnais)	France	Oui	2,9
Sumitomo Mitsui Banking Group	Japon	Non	2,8
ABN Amro	Pays-Bas	Oui	2,6

Source : Dealogic

Quelle que soit la rigueur dont les banques signataires font preuve, il est très difficile de vérifier sur le terrain le respect de leurs engagements

La crédibilité des banques en question

L'oléoduc Bakou-Tbilissi-Ceyhan (BTC), qui relie la Caspienne à la Méditerranée et dont le pétrolier BP est maître d'œuvre, a été mis en service en mai 2005. Il représente un investissement de 3,6 milliards de dollars, dont 2,6 milliards d'endettement. La SFI et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (Berd) ont chacune mis 300 millions

de dollars sur la table, complétés par 1 066 millions fournis par les agences publiques de crédit à l'exportation et 936 millions d'apport de 15 banques commerciales (1). Les associations ont pointé la répression dont ont fait l'objet les opposants au projet, la faiblesse des indemnités et la mauvaise gestion des risques environnementaux (BP, a rapporté le *Sunday Times*, aurait caché un rapport technique selon lequel le revêtement anticorrosif retenu ne garantissait pas l'étanchéité du pipeline). Ces faits n'ont pas empêché des banques d'Equateur de signer le prêt, comme ABN Amro, Citibank, Dexia et quelques autres.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Le rapport de la campagne des Amis de la Terre-France, accessible sur
- « *Shaping the Future of Sustainable Finance (WWF-UK et BankTrack)* », accessible sur

- www.equator-principles.com : le site des Principes d'Equateur.

- « *Epargne, prêts : les banques doivent passer au vert* », un tiré à part d'*Alternatives Economiques*, en partenariat avec les Amis de la Terre, disponible auprès de l'ONG.



Retrouvez Guillaume Duval sur ce sujet en direct sur France Inter dans « CO₂ mon amour », le magazine de nature et d'environnement de Denis Cheissoux, le samedi 18 mars de 14 h à 15 h.

Antoine de RAVIGNAN

Alternatives économiques, n° 245, mars 2006

Séquence 1

Activité : réalisez l'activité ci-dessous en vous appuyant sur les documents 1 à 4.

Questions

1. Indiquez les interactions de l'entreprise avec son environnement en précisant les facteurs d'environnement qui sont concernés. Vous pouvez remplir le tableau ci-dessous.

Décisions prises	Facteurs d'environnement	Interactions avec l'environnement

2. Quelles sont les grandes caractéristiques de l'environnement actuel des entreprises ?

Votre réponse

Réponses

1.

Décisions prises	Facteurs d'environnement	Interactions avec l'environnement
Danone est entré dans le capital du n° 1 chinois des boissons fruitées.	Environnement économique	Danone a pris cette décision car l'environnement économique en Chine est favorable (croissance, consommation...).
Évolution du management et du télétravail en particulier.	Environnement technologique Environnement économique	Les technologies de l'information et de la communication ont modifié l'organisation du travail. Au niveau économique, l'impératif de flexibilité a fait évoluer le télétravail...
Renault-Nissan souhaite une alliance avec GM.	Environnement économique Environnement social	L'environnement économique concurrentiel, mondialisé... pousse Renault-Nissan à prendre ce type de décision stratégique. Cette décision va avoir un impact sur l'environnement économique car cela va engendrer une concentration de l'industrie automobile. La décision d'alliance va engendrer des pertes d'emploi donc un impact négatif sur l'environnement social.
Les banques françaises sont poussées par l'ONG « Les amis de la terre » à s'engager globalement dans le développement durable.	Environnement écologique Environnement social	Par leurs actions (ex. : placement dans des projets industriels, financement des énergies renouvelables, aides des pays pauvres...), les banques agissent sur l'environnement écologique et social.

2. Les grandes caractéristiques de l'environnement actuel de l'entreprise sont :

- **au niveau économique** : une forte concurrence mondiale notamment des pays émergents d'Asie, une croissance assez faible en Europe avec un taux de chômage élevé, des taux d'intérêts relativement faibles, le prix des matières premières qui augmente (surtout le pétrole) ;
- **au niveau technologique** : l'évolution des techniques de production, des technologies de la communication et de l'information modifie l'offre ;
- **au niveau social et juridique** : des réglementations concernant le travail (ex. : temps de travail, licenciements...), la concurrence (ex. : contrôle des concentrations d'entreprises par le conseil de la concurrence, concurrence déloyale interdite...), la consommation (ex. : obligation d'information du consommateur...) ;
- **au niveau socioculturel** : évolution des comportements de consommation avec de nouveaux groupes considérés par les entreprises (ex. : les homosexuels, les familles monoparentales...).

Pour résumer, l'environnement des entreprises est de plus en plus complexe et de plus en plus instable. Les entreprises doivent s'adapter et anticiper les évolutions de l'environnement pour survivre et se développer.

1. Les étapes de la vie de l'entreprise

Comme l'être humain, les entreprises connaissent plusieurs phases durant leur existence.

a. La création

La phase préparatoire à la création doit être particulièrement soignée.

Les différentes étapes de création d'une entreprise sont nombreuses :

Idée

Le créateur doit disposer d'une idée qu'il pourra exploiter. Cette idée peut provenir d'une innovation (par exemple : la carte à puce de Roland Moreno) ou de l'utilisation d'une idée existante en achetant un brevet ou un concept (franchise) ou simplement de la reprise d'un fonds existant.

Étude de marché

Il devra étudier le marché sur lequel il souhaite se lancer. Il est indispensable que l'offre de l'entreprise corresponde à une véritable demande du marché. L'étude de marché consiste à analyser la demande des

consommateurs actuels et des consommateurs potentiels, l'offre des concurrents, et l'environnement. Il devra choisir l'implantation de son entreprise en fonction de la zone de chalandise. Pour une entreprise de distribution la zone de chalandise est le territoire géographique sur lequel l'entreprise provoque une attraction sur les chalands (clients potentiels) qu'elle transforme en clients.

Analyse financière

Une fois la proposition commerciale élaborée, le futur créateur d'entreprise devra prévoir et rechercher les financements nécessaires. Deux besoins sont à prévoir : le besoin de financement des investissements (le local, les machines) et le besoin en fonds de roulement du cycle d'exploitation (décalage entre les sorties de fonds pour régler les stocks, les salaires et autres charges et les entrées de fonds lors du règlement des clients). Une fois déterminés les montants de ces deux besoins, il faudra envisager les modes de financement : capitaux propres, emprunts, aides à la création. En effet, selon la situation du créateur, des aides peuvent être attribuées par des administrations et par l'Anvar qui apporte une contribution financière aux projets innovants.

Choix juridique

L'analyse financière a permis de déterminer les besoins. Selon l'importance des besoins, le créateur pourra s'entourer d'associés apporteurs de capitaux ou au contraire opter pour une exploitation en solitaire.

S'il choisit d'exploiter seul son entreprise, il aura le choix entre l'entreprise individuelle qui comporte le risque de perte d'une grande partie de son patrimoine en cas de difficultés financières liées à de mauvaises affaires ou l'EURL (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) qui, au contraire, limite sa responsabilité financière au montant de ses apports en capital, préservant les biens privés.

Formalités de création plus ou moins importantes selon le statut juridique

Pour tout type d'entreprise : on recense le dépôt d'un dossier auprès du CFE (Centre de formalités des entreprises attaché à la chambre de commerce et d'industrie) qui se chargera de distribuer aux différents partenaires administratifs les documents de création : documents au greffe du tribunal de commerce pour immatriculation au registre du commerce et des sociétés, documents aux organismes sociaux, aux organismes fiscaux, publicité par insertion au Bodacc (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales) sur l'initiative du greffe du tribunal de commerce.

S'il s'agit d'une entreprise sociétaire : création des statuts, enregistrement des statuts, insertion dans un journal d'annonces légales à l'initiative des fondateurs de l'entreprise puis toutes les autres démarches analysées précédemment.

Il pourra dès lors démarrer son activité.

b. La croissance

Si l'idée est bonne, l'entreprise va s'adapter qualitativement et quantitativement aux besoins des clients. Elle va croître. Cette croissance de l'entreprise peut se mesurer selon différents critères. On peut citer notamment le chiffre d'affaires, la quantité produite, les effectifs... Pour se développer, l'entreprise a le choix entre la croissance interne et la croissance externe.

- Croissance interne : une entreprise peut augmenter sa taille et sa capacité de production en investissant dans l'outil de production
- Croissance externe : si l'entreprise augmente sa taille en achetant d'autres entreprises.

Si l'entreprise croît, il lui faudra adapter son organisation à sa nouvelle dimension.

c. La maturité

L'entreprise doit adapter son offre à la demande et innover pour rester sur le marché.

d. Le déclin et la disparition

Le déclin se termine par la disparition totale ou par la reprise par une autre entreprise.

L'entreprise peut rencontrer des difficultés qui peuvent aboutir à sa disparition.

Certaines difficultés qui compromettent l'avenir de l'entreprise peuvent se traduire en mise en redressement judiciaire, période pendant laquelle l'entreprise doit se rebâtir sur de nouvelles bases, ou en rachat par un repreneur ou tout simplement par la liquidation judiciaire, c'est-à-dire la disparition par acte de justice. La disparition de l'entreprise s'apparente généralement à la fin de son activité, à sa mort.

Toutefois, le rachat d'une entreprise par une entreprise plus importante peut se traduire juridiquement par la disparition d'une entreprise même si l'activité économique, elle, n'a pas disparu. Outre la disparition par liquidation judiciaire, l'entreprise peut disparaître suite à des problèmes de cession (peu de candidats à la reprise) ou de transmission lors du décès du propriétaire (droits de transmission élevés).

La disparition peut intervenir après de nombreuses années d'existence ou au contraire prématurément. Ainsi plus de la moitié des entreprises nouvellement créées n'atteignent pas leur cinquième anniversaire pour différentes raisons :

- des erreurs de gestion,
- une fragilité financière,
- une mauvaise adaptation de l'offre proposée au marché,
- la faillite et le non-paiement de ses principaux clients.

2. L'environnement de l'entreprise

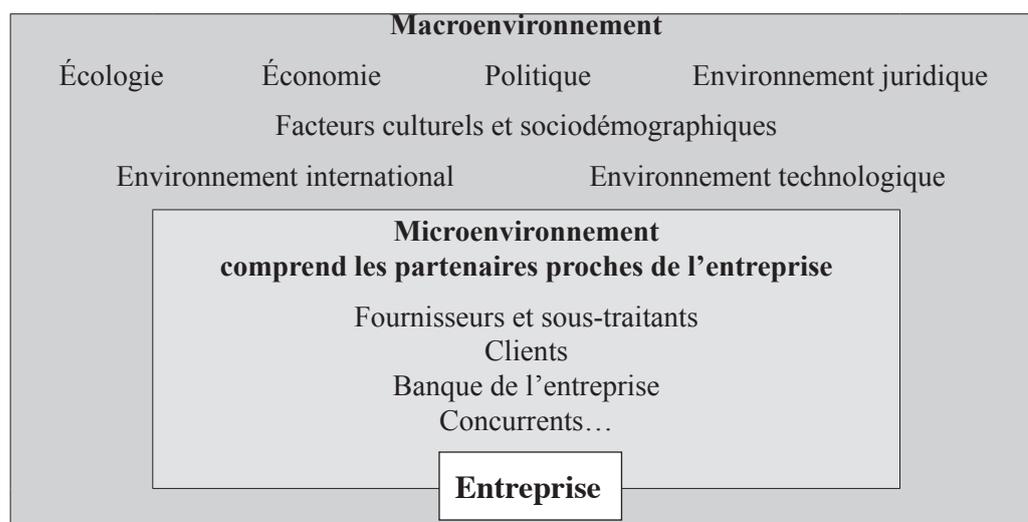
a. L'environnement : définition, composantes

L'entreprise et son personnel s'insèrent dans un environnement qui peut apporter des opportunités mais aussi des contraintes.

L'environnement est composé de tous les éléments externes qui sont en relation avec l'entreprise mais qui n'interviennent pas directement sur son fonctionnement interne.

Ainsi un salarié ne fait pas partie de l'environnement de l'entreprise, dans la mesure où il n'est pas un élément extérieur à celle-ci. En revanche, un conseiller extérieur à l'entreprise (un avocat, par exemple) sera considéré comme faisant partie de l'environnement de l'entreprise. D'autre part, seuls les éléments qui ont une influence sur une entreprise font partie de son environnement. Ainsi, une entreprise du même secteur d'activité, mais très éloignée géographiquement, ne sera pas considérée comme faisant partie de l'environnement de l'entreprise si elle n'est pas concurrente.

Les composantes de l'environnement de l'entreprise



b. Les interactions entreprise-environnement

Des influences mutuelles interviennent entre l'entreprise et son environnement.

L'influence de l'environnement sur l'entreprise

L'environnement est facteur de contraintes, voire de menaces mais peut également offrir des opportunités.

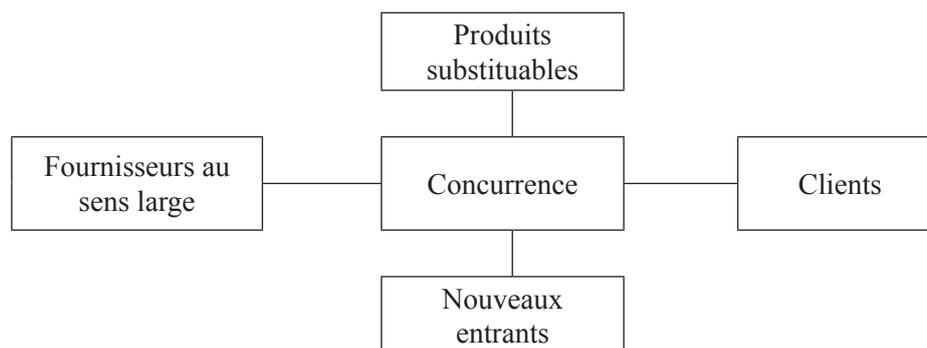
Contraintes

L'entreprise subit des contraintes de l'environnement macroéconomique et microéconomique.

Le macroenvironnement est constitué par l'environnement général, abstrait alors que le microenvironnement plus concret, plus proche de l'entreprise est constitué des partenaires. Si les contraintes de l'environnement micro peuvent être surmontées, les contraintes de l'environnement macro sont plus difficiles à contrer.

L'environnement macroéconomique est source de contraintes d'autant plus importantes que l'entreprise peut difficilement lutter contre elles. *Ex.* : une entreprise ouverte à l'international ne peut lutter contre la récession d'un pays dans lequel elle s'est implantée. La législation française en droit du travail fixe un coût du travail minimal (Smic, charges sociales) que l'entreprise ne peut contourner qu'en délocalisant (transfert de son unité de production à l'étranger).

L'environnement microéconomique apporte ses contraintes mais l'entreprise peut, selon ses forces, les surmonter. L'analyse des 5 forces de Porter permet de déterminer les rapports de force avec 5 partenaires principaux.



Menaces

Ce sont des éléments de l'environnement qui peuvent conditionner l'avenir de l'entreprise car ils sont durs à maîtriser : exemple de modifications de l'environnement technologique : les montres à quartz ont détrôné les montres suisses et françaises à mécanismes pourtant réputés pour leur qualité. L'entreprise Lip a failli disparaître. La reprise de l'entreprise par ses salariés (RES) a été difficile mais rendue possible par la volonté des repreneurs qui n'ont pas hésité à s'adapter à ce nouveau concept.

Opportunités

L'environnement peut être source d'opportunités.

On peut citer comme exemples : les entreprises de retraitement des matières toxiques du fait de la réglementation de protection de l'environnement, la vente par Internet ou par la publicité télévisée de nombreux produits (voir le prodigieux développement de l'entreprise DELL), le développement du tourisme grâce aux seniors, des plats préparés du fait du taux d'activité du travail féminin, les exportations de produits industriels grâce à l'ouverture du marché chinois, etc.

Selon sa capacité d'adaptation à l'environnement, l'entreprise pourra survivre, se développer ou au contraire disparaître.

Elle peut adopter une des stratégies suivantes :

- stratégie défensive : elle s'adaptera au coup par coup aux modifications de l'environnement,
- stratégie offensive : elle anticipera les modifications de l'environnement et interviendra rapidement, voire même elle pourra l'influencer en proposant un produit innovant (le téléphone portable).

Pour cela l'entreprise doit procéder à une veille constante (veille technologique, commerciale, etc.) d'où l'importance d'une information constamment mise à jour (*voir chapitre sur l'information*) sans oublier d'analyser les mutations constantes socioculturelles.

L'influence de l'entreprise sur son environnement

À titre collectif ou individuel, les entreprises peuvent agir sur l'environnement (groupes de pression).

Au niveau collectif, par exemple, les lobbies peuvent intervenir auprès des pouvoirs publics.

Exemple

Les restaurateurs qui désirent pour de justes motifs d'ailleurs réduire le taux de TVA sur la restauration (passage de 19,60 % à 5,50 %). Quelques présidentiables avaient inclus cette promesse dans leur programme.

Au niveau individuel, l'entreprise rencontre des difficultés à agir sur l'environnement macroéconomique. Par contre, au niveau microéconomique, elle dispose de quelques pouvoirs.

Les conséquences de l'influence de l'entreprise sur son environnement s'appellent des externalités. Celles-ci peuvent être positives ou négatives :

- **externalités positives** : création d'emploi, distribution de revenus aux salariés, création d'un effet de synergie dans la région par les achats de matières premières, les commandes aux sous-traitants ;
- **externalités négatives** : suppression d'emplois, délocalisation, pollution, etc.

c. La théorie de la contingence

REMARQUE

Les modes d'organisation sont étudiés en deuxième année de BTS. Mettre en place une structure d'entreprise consiste à répartir les tâches entre des sous-ensembles (par services, par fonctions) et à dégager les niveaux de responsabilité suivant une certaine hiérarchie plus ou moins complexe.

L'environnement peut avoir un impact sur l'organisation de l'entreprise.

L'idée de lien entre environnement et structure de l'entreprise a été mise en avant dans la **théorie de la contingence**, développée notamment par J. Woodward, J.W. Lorsch et P.R. Lawrence. Ces théoriciens avancent qu'il n'existe pas d'organisation parfaite en soi. Ce sont des facteurs internes (âge, taille, technologie utilisée, personnalité du dirigeant...) ainsi que des facteurs externes qui conditionnent le mode d'organisation de l'entreprise. En effet, plus l'entreprise est soumise à une demande fluctuante et à un rythme rapide d'innovation au sein de son secteur d'activité, moins sa structure sera hiérarchisée et formalisée (afin de s'adapter rapidement). À l'inverse, dans un environnement où les progrès technologiques sont lents et la demande stable, les entreprises auront tendance à mettre en place une organisation hiérarchisée traditionnelle et bureaucratique.

Les entreprises sont de plus en plus soumises à des environnements fluctuants dont l'évolution est difficile à prévoir. Ces entreprises ont alors besoin d'une organisation souple et adaptable. L'organisation optimale pour une entreprise dépend donc de l'environnement auquel elle est soumise.

B. CULTURE ET PROJET D'ENTREPRISE

DOCUMENT 1

La culture d'entreprise : un outil de gestion ambigu

La culture d'entreprise est souvent présentée comme « un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise ». Outre le fait que cette acception de la culture néglige d'une certaine manière les rapports de classes et d'intérêts de groupes au travail (actions

syndicales, revendications professionnelles, différences de points de vue, de salaires, de perspectives entre les dirigeants et les employés, etc.), on peut se demander si cette « culture forte » constitue la configuration dominante des entreprises. L'« esprit maison » des entreprises familiales ou paternalistes reposent fréquemment sur un modèle imposé de soumission aux valeurs familiales. Dans certaines entreprises, la culture est morcelée par une opposition entre des communautés professionnelles. Pour d'autres, il existe une persistance des strates statutaires.

Dans ces conditions, la culture est-elle réellement partagée par tous les membres de l'entreprise ou est-elle imposée par un groupe dominant ?

[...]

Ainsi, les entreprises soucieuses de développer un « sentiment d'appartenance » usent des outils de la « gestion symbolique » (N. Lemaître). On travaille l'image de l'entreprise, on recherche des mythes unificateurs, on organise des rites, de multiples challenges (attractions et jeux divers). Conçue de la sorte, la culture d'entreprise est renvoyée aux salariés comme la référence incontournable et le modèle auquel se conformer.

On voit se multiplier chartes et projets d'entreprise. Les ambitions affichées dans ces documents peuvent paraître sur beaucoup de points généreuses. Mais ces chartes reflètent l'image que les directions veulent donner de leur entreprise. Au plan interne, elles s'adressent à tous les salariés. Ces documents ne se contentent pas d'explicitier et de faire connaître, avec plus ou moins de bonheur, les ambitions et les objectifs de l'entreprise. Ils affichent une éthique, des valeurs, parfois même une morale, des règles de fonctionnement et de conduite. Outils de « propagande », ils tentent de développer une plus grande implication des salariés et de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise. On cherche tout simplement et directement à modeler les hommes, apparemment avec les meilleures intentions du monde.

Ce « moule managérial » ne donne pas seulement lieu à des chartes ou à des « mises en scènes », il peut également prendre parfois appui sur la formation interne. De nombreuses entreprises (Auchan, Carrefour, UAP, McDonald's...) ont créé leur « université ». Le but est de regrouper formation professionnelle et culture d'entreprise pour formaliser, développer et renforcer le sentiment d'appartenance.

De telles pratiques visent à façonner les individus dans le même moule. Les gestionnaires tentent alors d'exercer leur emprise sur les habitudes, les multiples faits et gestes qui ponctuent la vie quotidienne des salariés.

[...]

En fait, au lieu de favoriser l'implication, ces pratiques peuvent avoir parfois des effets inverses « en déstructurant les rapports sociaux autonomes et les compromis dans le travail gérés librement par les acteurs » (J.-P. Le Goff). L'attachement des salariés à l'entreprise suppose que celle-ci demeure un lieu de libre sociabilité échappant aux contraintes et normes dictées par la direction.

Pour certains auteurs, « la culture de l'entreprise renforce la performance par rapport aux modes de contrôle de types structurels ou bureaucratiques ». En fait, loin de s'opposer aux pratiques préconisées par l'école classique, on peut reprocher au management par la culture, un même processus d'appropriation, de dénaturation et de formulation de nouvelles normes. L'appropriation ne concerne plus seulement désormais le « savoir », mais les habitudes et les relations que les salariés tissent eux-mêmes au cours de leur activité.

Cette série de critiques, un peu sévères, ne cherche pas à remettre en cause l'intérêt du concept de culture pour la mise en œuvre des pratiques managériales (évoqué plus haut). En revanche, l'utilisation pernicieuse de la culture d'entreprise comme outil de gestion paraît être ambiguë.

[...]

A. BICHON
web.umf-grenoble.fr

DOCUMENT 2

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une entité spécifique. Elle est, dans un certain sens, un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des salariés.

La culture d'entreprise est une variable essentielle pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par un groupe social.

Comme nous l'avons vu dans la première partie sur la culture nationale, les valeurs sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser.

Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompenses et de sanctions adopté. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées.

Les mythes sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, est très exploité, en particulier dans les PME. Le successeur doit s'imposer aux salariés sans pour autant vouloir détruire le mythe qui entoure la personnalité de l'ancien patron.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (ex. : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Certaines entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise.

Saint-Gobain et Alcatel-CIT ont fait appel à des historiens pour retracer leur passé. Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

Les rites sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques. Le recrutement apparaît comme un rite d'initiation, de passage. De plus en plus, les entreprises cherchent des candidats techniquement capables, mais surtout ayant des valeurs et des aspirations correspondant à la culture en place. Si cette procédure favorise l'intégration de l'individu, elle freine néanmoins l'évolution de la culture interne dans la mesure où celle-ci n'est pas contestée et ne peut s'enrichir par un rapport externe. Le regard critique d'un nouveau salarié peut contribuer à la remise en cause de certaines pratiques.

La culture regroupe également les symboles tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle.

Ainsi, au siège social de Peugeot, les différences de statut hiérarchique sont marquées par l'utilisation systématique de « monsieur », « madame » ou « vous », signes de respects. Pour un cadre, le tutoiement est fait pour empiéter sur le territoire de l'autre et influencer ses décisions.

Le groupe l'Oréal est fier de sa culture. Selon sa direction, celle-ci regroupe quatre valeurs fondamentales : la qualité maximale (respect des clients) ; la passion du produit (défi de l'innovation) ; la culture de la performance et un climat d'harmonie humaine, qui passe par le respect de la différence. Un salarié doit connaître et épouser ces valeurs pour être « Oréalien ».

Christophe DURAND, Jean-François FILI, Audrey HÉNAULT

Questions

1. Proposez une définition de synthèse de la culture d'entreprise en précisant son rôle.
2. Quels sont les éléments relevés dans le document qui matérialisent la culture d'entreprise ?
3. La culture d'entreprise est-elle forcément bénéfique ?

Votre réponse

Réponses

1. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs et de représentations partagées par les membres d'une entreprise. Elle traduit un « esprit maison », un savoir-faire spécifique.
La culture d'entreprise a plusieurs rôles : elle contribue à développer un sentiment d'appartenance qui soude les salariés et facilite le travail en équipe ; elle met en place des règles de fonctionnement ; elle peut contribuer à impliquer davantage les salariés donc à favoriser la performance de l'entreprise. La culture d'entreprise permet également de se démarquer des autres concurrents.
2. Les éléments matérialisant la culture sont : les mythes, les rites, les attractions et jeux, les projets et chartes, les valeurs, les tabous, les symboles
3. La culture d'entreprise peut être source de contraintes dans le sens où elle peut être imposée aux salariés et donc leur enlever leur personnalité et leur liberté. Elle peut être un carcan lourd, un moule duquel on ne peut sortir. La culture peut, tel que l'exprime J.-P. Le Goff, avoir des effets pervers en « déstructurant les rapports sociaux autonomes et les compromis dans le travail gérés librement par les acteurs ».

1. La culture d'entreprise

a. Problématique : l'entreprise a-t-elle une culture ?

À l'origine, l'entreprise est un groupement d'êtres humains qui représente plusieurs sortes de culture : culture nationale, régionale, locale et professionnelle (les salariés ont pu acquérir des cultures de travail dans d'autres entreprises ; l'entreprise va essayer de créer une identité collective à partir de ces différentes cultures afin de créer un lien fort entre les membres. Tout comme il y a une culture nationale qui permet aux personnes de s'identifier, de lier entre elles les personnes d'un même pays et de les différencier des habitants des autres nations lorsqu'ils sont hors frontière, il y a une culture d'entreprise qui permet de différencier ses membres des salariés des autres entreprises.

Tout au long de son histoire souvent reprise dans des documents écrits ou sous forme de bandes dessinées, l'entreprise va donc développer sa propre culture à partir de la culture synthétique de ses membres et principalement de son fondateur (ses croyances, sa personnalité, sa philosophie), mais aussi d'éléments symboliques (les moments de gloire de l'entreprise) et même imaginaires.

b. Définition

La culture d'entreprise peut être définie comme un ensemble de valeurs, comportements et pratiques partagés par les membres d'une même entreprise. C'est une composante fondamentale de l'identité de l'entreprise qui pourrait être assimilée à sa « personnalité ».

Pour Jacques Élliot, c'est un mode de pensée et d'action habituel et traditionnel plus ou moins partagé par tous les membres et qui doit être appris par les nouveaux membres pour être intégré dans l'entreprise.

C'est un élément essentiel pour expliquer le vécu quotidien et les prises de décision de chacun de ses membres.

c. Les composants de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est forgée par des facteurs internes comme la personnalité du dirigeant, l'histoire de l'entreprise, sa taille... Elle est aussi fortement dépendante de la culture de son pays (facteur externe).

Dans les grandes entreprises, certains groupes (*ex.* : ouvriers, cadres, commerciaux...) développent parfois une culture spécifique s'ajoutant à celle de l'ensemble des salariés.

Mythes	Un fait initial a souvent été amplifié pour aboutir à la construction d'une légende dont le personnage principal est le héros (dirigeant de l'entreprise ou l'un de ses membres). <i>Ex.</i> : le fondateur de McDO ramassant les papiers et emballages laissés par les clients aux alentours du restaurant. Les coéquipiers sont invités à nettoyer un certain périmètre autour du restaurant pour ne pas polluer l'environnement.
Rites	Pratiques systématiques. Ils peuvent concerner le langage (<i>ex.</i> : tutoiement ou vocabulaire spécifique à l'entreprise), la célébration d'événements (<i>ex.</i> : cérémonie annuelle d'intronisation du meilleur vendeur), gymnastique dans les entreprises japonaises.
Croyances, valeurs, idées	Valeurs acceptées et partagées par les membres de l'entreprise qui guident leur comportement.
Symboles	Ce sont des signes distinctifs qui représentent l'entreprise. <i>Ex.</i> : logos, style vestimentaire, uniformes, agencements de points de vente...
Tabous	Événements ou produits à ne pas évoquer au sein de l'entreprise. Ils renvoient à un échec, une erreur (les briquets Dupont à l'origine étaient des briquets à jeter).

d. Les conséquences de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut avoir des conséquences positives mais aussi négatives.

Conséquences positives

La culture d'entreprise crée un sentiment d'appartenance pour les membres de l'organisation. Elle est un facteur de cohésion et peut devenir une source de motivation. Elle peut améliorer la communication entre des membres aux visions différentes. Si elle est bien ressentie, elle sera facteur de performance.

Conséquences négatives

En cas de fusion ou de rachat d'une autre entreprise. Des entreprises de cultures très différentes vont avoir des difficultés à fusionner, leurs croyances, habitudes, rites étant très éloignés.

Exemple

La culture de Walt Disney

Valeurs

- La qualité totale du service rendu.
- Le rêve, l'imaginaire, le spectacle.
- La courtoisie et la ponctualité des « cast members » (toute incorrection dans ce domaine peut être source de licenciement).

Mythes

- Walt Disney : mythe d'origine.
- Disney World : mythe de réussite.
- L'Amérique : mythe héroïque.
- La jeunesse éternelle : mythe de l'homme enfant.

Rites

- Le recrutement : premier rite initiatique. Trois entretiens sont prévus pour déceler les candidats parfaitement bilingues (voire trilingues) et ayant le profil correspondant aux valeurs du groupe. La brochure d'accueil donne le ton :
« Venez jouer le rôle de votre vie. Entrez dans le monde magique de Disney ». Le salaire d'un « cast member » débutant varie entre 1 000 euros et 1 150 euros bruts par mois. À cela s'ajoutent certains avantages en nature, tels que 20 % de réduction sur les produits Disney.
- La formation : deuxième rite initiatique. Les nouveaux « cast members » suivent un stage à l'université Disney pendant lequel ils apprennent non seulement le nom du premier personnage de Disney, mais également comment sourire. Pour tous les « cast members », y compris les cadres : se déguiser au moins une fois dans un personnage.
- Les managers, quant à eux, suivent un stage de formation aux États-Unis.

Tabous

Tout nouveau « cast member » reçoit une brochure de 13 pages, qui présente tous les « interdits » qui « vont à l'encontre de l'image Disney ». Par exemple, il est spécifié que « ni la décoloration, teinture, mèches ou balayage ne sont autorisés » ; pour les hommes, il faut impérativement le port des chaussures et chaussettes noires. Ni barbe, ni moustache n'y sont admis. La taille des ongles, et des jupes, ainsi que la dimension des boucles d'oreilles y sont déterminées. Il est également conseillé l'utilisation d'un déodorant, et « le port de sous-vêtements appropriés » pendant le temps de travail.

REMARQUE

Certains de ces tabous ont été jugés comme discriminants et Disneyland a dû modifier ce règlement.

Symboles

- Mickey : symbole majeur de ce monde de « rêve ».
- Disneylook : l'uniforme, mais également toutes les recommandations des interdits.
- Le port des badges : pour les hôtes, badge avec les oreilles de Mickey ; pour les « cast members », mention de leur prénom.
- Langage : directement importé des pratiques américaines : utilisation de prénom, tutoiement ; forte utilisation de l'anglais.

Il est cependant possible de faire évoluer la culture d'une entreprise, notamment en mettant en place un plan de communication interne ou en élaborant un projet d'entreprise.

2. Le projet d'entreprise

En vogue depuis le milieu des années 80, le projet d'entreprise prend souvent la forme d'une **charte**. Il présente les valeurs de l'entreprise ainsi que les objectifs qu'elle souhaite atteindre. Il est le reflet de son identité.

Cet outil de management est destiné à fédérer et mobiliser tous les membres de l'entreprise afin qu'ils atteignent un objectif commun.

Le projet d'entreprise est tout d'abord présenté par une **action de communication interne**. Il peut ensuite être soutenu par de la **communication externe**, comme par exemple, une campagne de publicité institutionnelle.

Pour être un facteur de succès, il faut veiller à ce que le projet ne soit pas en décalage trop important avec l'image de l'entreprise. Il devra aussi évoluer avec les mentalités et le contexte afin de ne pas être trop rigide ou obsolète.

Depuis les années 1990, les projets d'entreprises ont tendance à intégrer une dimension « **éthique** » permettant de mettre en avant des valeurs très fédératrices (ex. : le respect de l'environnement...). Il ne faut toutefois pas perdre de vue le but premier de ce type de projet : **assurer la cohésion du personnel et motiver pour développer l'entreprise.**

EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT À NE PAS ENVOYER À LA CORRECTION
--

Exercice 1

Document 1 : « Les codes de... Axa »

Question 1

Quels sont les éléments matériels de la culture d'Axa ?

Question 2

Quelles sont les raisons expliquant l'existence de ces codes ?

Exercice 2

Document 2 : « La culture d'entreprise chez HP »

Question 1

Résumez les caractéristiques de la culture d'HP.

Question 2

Établissez le lien entre la culture de l'entreprise et la compétitivité.

Question 3

Quelles sont les difficultés pouvant survenir suite à une fusion ?

Exercice 3

Rédigez le plan d'un développement structuré, selon la problématique ci-dessous. L'entreprise subit-elle son environnement ?

Exercice 4

Rédigez le plan d'un développement structuré, selon la problématique ci-dessous. La culture d'entreprise est-elle facteur d'efficacité ?

P E R S O carrière

Les codes de... Axa

Le n° 1 français de l'assurance
soigne son esprit d'équipe.

En vingt ans, depuis sa création en 1985 par Claude Bébéar, Axa est passé du statut de petite mutuelle d'assurance à celui de géant capitalistique international, présent dans plus de 80 pays et regroupant 112 000 collaborateurs. Afin de préserver son unité, menacée par d'incessantes acquisitions, le groupe resserre les rangs autour de ses valeurs et de sa marque.



L'épinglette maison reste obligatoire lors des réunions avec la direction générale, qui l'arbore volontiers.

Le pin's bien en vue. Signe d'un attachement sans faille à l'entreprise, le pin's Axa ne quitte pas la boutonnière des dirigeants, à commencer par celle d'Henri de Castries, le président. « Quand on a une réunion avec la direction générale, mieux vaut ne pas l'oublier », souligne un cadre commercial. Mais la pratique tend à se perdre. Le port du pin's survit chez les commerciaux, mais il est en net recul au sein du personnel administratif.

Les profils conformes ont la cote. La folle époque des acquisitions en cascade de l'ère Bébéar étant révolue, l'esprit pionnier laisse place à plus de conformisme. Les profils « poil à gratter » ont moins de chances qu'auparavant de parvenir au sommet. Aujourd'hui, dans un

groupe qui s'est standardisé, mieux vaut pour un jeune sortir de l'Essec ou d'HEC. Avec l'internationalisation, Axa-France, dont le siège se trouve à la Défense, a perdu un peu de son prestige au profit de « Matignon », la holding du groupe, installée avenue Matignon, qui pilote la stratégie mondiale d'Axa et tire à elle la couverture médiatique.

Un chèque pour la paix sociale. Côté syndical, FO tente de jouer les trublions, mais ne doit sa puissance de feu qu'aux commerciaux salariés. La centrale est la seule à refuser la pratique du chèque syndical, un système qui, pour certains, revient à acheter la paix sociale : la direction attribue à tous les salariés un bon de financement d'une valeur de 48 euros pour les cadres ou de 40,3 euros pour les employés, qu'ils reversent à l'organisation de leur choix. En 2005, la CFDT a ainsi touché 228 000 euros ; la CGT, 105 000 ; la CFE-CGC, 85 000 ; la CFTC, 80 000 et l'UDPA-Unsa, 45 000.

Le rituel Scope. Chaque année, en novembre, Scope est lancé. Créée en 1993, cette enquête réalisée sur intranet au niveau mondial permet à la di-



MICHEL DELLUC

Le siège d'Axa-France, situé dans une tour de la Défense, abrite le quart des 16 000 salariés.

Axa-France en bref

Effectif : 16 000 salariés et 6 000 distributeurs exclusifs des produits Axa.

Recrutements en 2004 : 600 personnes, dont 500 commerciaux.

Age moyen : 45 ans.

Taux de féminisation : 47 % chez les cadres et 73 % chez les non-cadres.

rection de prendre le pouls des salariés et, le cas échéant, de modifier son action. Si les réponses sont anonymes, les résultats sont analysés par services et par départements. Chaque responsable les commente ensuite en présence de ses collaborateurs, pour élaborer des plans d'action. Le taux de participation, de 80 %, est une source de fierté pour la direction, car Scope est officiellement facultatif. Néanmoins, « la pression est forte

et nous sommes incités à motiver nos équipes pour qu'elles répondent à l'enquête », confie un chef de service.

Le sport pour référence. Esprit d'équipe, sens de la « gagne », autant de valeurs qui font le ciment du groupe depuis sa fondation. En France, c'est le rugby qui est à l'honneur. François Pierson, président d'Axa-France, et Jean-Laurent Granier, directeur général d'Axa particuliers et professionnels, sont de fervents supporters du ballon ovale. Le groupe sponsorise les équipes du Stade français, de Toulouse et de Clermont-Ferrand. Et des entraîneurs d'exception comme Fabien Galtier ou Aimé Jacquet animent des séminaires internes.

Marc Michaux

FACULTATIF	AXA FRANCE	2005
Compte d'ordre à l'organisation syndicale choisie	BON DE FINANCEMENT SYNDICAL	
AXA FRANCE	Collège CADRES 48 euros	
	Bon à remettre à l'une des organisations syndicales éligibles suivantes :	
Nom : _____	CFDT, CFTC, CFE/CGC, la CGT, CgP-FO, UDPA-UNSA	Signature destinataire du bon de financement
Prénoms : _____		
Titre : _____		
N° TEL : _____		
VOIR MODALITES PUBLICATION AU VERSO		

Pratique originale : la direction participe au financement de l'action syndicale.

DOCUMENT 2

Exemple : la culture d'entreprise chez HP

HP constitue aujourd'hui une organisation forte, dotée d'une culture axée sur la liberté d'action permettant aux gens de tirer le meilleur parti de leurs compétences, leur personnalité et leur carrière. Par suite de la fusion de HP et de Compaq Computer Corporation, la nouvelle HP compte sur une puissante équipe dynamique pour mener des activités dans 178 pays, plus de 40 devises et 10 langues. Nous inventons, construisons et fournissons des solutions technologiques génératrices de valeur qui favorisent les valeurs sociales et améliorent la vie de nos clients.

Les clients avant tout :

Nous servons nos clients avec passion et ce sont leurs besoins qui nous incitent à innover et à créer des technologies pertinentes dans le monde d'aujourd'hui et de demain.

Chaque employé de HP prend en charge personnellement les préoccupations des clients, en s'engageant à offrir un rendement exceptionnel et en motivant ses collègues à faire de même.

Les membres de notre personnel sont exceptionnellement motivés et déterminés à réussir, que ce soit en étroite collaboration entre eux ou avec les distributeurs, les fournisseurs et les partenaires des canaux de distribution. Ce mode d'approche s'étend à nos relations avec la clientèle, dans le cadre desquelles la confiance, le respect et la fidélité nous permettent de rechercher l'excellence dans tout ce que nous faisons.

Une organisation souple :

En travaillant ensemble, nous devenons une organisation avisée qui fait preuve d'imagination, agit de façon décisive et obtient des résultats rapides. Nos impératifs critiques sont dictés par le temps d'acheminement au marché, le temps d'acheminement au client, le temps de réalisation du revenu et le temps de réalisation du profit. Nous prenons des risques calculés pour devancer la concurrence et prévoyons l'évolution du marché.

Dans ce contexte, il nous faut reconnaître et respecter les talents individuels et l'apport de chacun des employés. La politique de porte ouverte en matière de gestion permet à nos équipes de partager des idées de toutes sortes à tous les niveaux, tandis que des programmes travail/vie personnelle novateurs aident les employés à tirer le meilleur parti de leurs loisirs et à demeurer frais et dispos pour relever les défis uniques de chaque jour.

Apporter une innovation valable :

C'est à cette seule condition que nous arriverons à innover d'une façon valable en réponse aux besoins mondiaux. HP est l'entreprise qui crée ce qu'il y a d'unique et de significatif, assurant ainsi la prospérité et transformant des vies – en particulier celles des gens qui sont à notre service.

© 2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P.

A. BICHON
web.umpf-grenoble.fr

CORRIGÉ DES EXERCICES D'ENTRAÎNEMENT

Exercice 1

Question 1

Les éléments matériels de la culture d'Axa :

- le pin's de l'entreprise épinglé : symbole de l'appartenance au groupe ;
- le conformisme : c'est une valeur clé aujourd'hui pour réussir dans le groupe qui s'est standardisé ;
- le chèque syndical versé aux salariés : rite pour financer les organisations syndicales et contribuer ainsi à la paix sociale ;
- l'enquête mondiale Scope sur intranet : rite pour consulter les salariés et le cas échéant modifier son action ;
- le sport, dont le rugby en France pour développer la combativité.

Question 2

Ces codes visent à développer le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe, à éviter les conflits sociaux en interne. Tout ceci doit favoriser la productivité de l'entreprise.

Exercice 2

Question 1

La culture d'HP est caractérisée par une liberté d'action, les personnes pouvant mettre en œuvre leur personnalité. Elle est également caractérisée par une conception du travail en équipe avec beaucoup de dynamisme. Il y a une émulation au sein des équipes et avec les partenaires externes.

Question 2

Le travail en équipe, l'organisation souple, le dynamisme, les relations serrées avec les partenaires permettent une flexibilité, permettent de répondre au plus près aux besoins des clients, d'anticiper le marché, d'innover. Tout ceci contribue à la compétitivité de l'entreprise.

Question 3

Si les entreprises qui fusionnent ont des cultures différentes, cela peut engendrer des tensions, des conflits, des difficultés de coordination qui peuvent porter préjudice à la nouvelle entité.

Exercice 3

Plan d'un développement structuré sur l'entreprise et l'environnement :

I. L'entreprise subit l'environnement :

- macroéconomique, principalement juridique, économique, technologique, politique et socioculturel, écologique,
- microéconomique : les clients, les fournisseurs et les concurrents.

II. Mais l'entreprise peut :

- atténuer l'action de l'environnement en pratiquant une veille active et donc une stratégie offensive,
- agir elle-même positivement sur l'environnement en innovant, en étant une entreprise citoyenne (sociétale) ou agir négativement (externalités négatives)... d'où l'intérêt de contraintes (vues en première partie) pour limiter les externalités négatives.

Exercice 4

Plan d'un développement structuré sur la culture d'entreprise :

I. La culture d'entreprise est facteur d'efficacité :

- par les liens qu'elle crée : motivation donc objectifs communs à tout le personnel,
- par la possibilité de résoudre les oppositions au sein du personnel.

II. Mais la culture peut être un frein à l'efficacité :

- si elle n'est pas vraiment partagée mais imposée,
- si elle est trop lourde, trop ancrée, elle peut être un frein à la réactivité.