Document 1 : un exemple d'intégration verticale

LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) est le premier groupe mondial de marques de luxe. Un des axes forts de la stratégie du groupe est le contrôle de la distribution. Cette stratégie d'intégration verticale vers la distribution s'est faite par croissance interne (LVMH ouvre ses propres boutiques) et par croissance externe (rachats), si bien qu'en 2001, LVMH possédait 1 501 magasins à travers le monde. S'agissant des coûts de gouvernance, l'intégration présente, aux yeux des responsables de LVMH, de multiples avantages : elle permet à la marque de contrôler son image auprès de la clientèle. Bien plus que lorsqu'il faut composer avec des franchisés ou des patrons de magasins multimarques, qui souvent renâclent à investir dans leur boutique ou qui ont du mal à s'entourer d'un personnel motivé et rompu aux codes de clients aisés. Contrôler la distribution, c'est aussi, pour LVMH, s'épargner des déconvenues au moment des soldes, s'assurer de ne pas retrouver ses produits dans les réseaux de discount.

D'après O. Bouba-Olga, *L'Économie de l'entreprise,* Seuil, 2003.

1. Citez deux raisons pour lesquelles un groupe spécialisé dans le luxe a particulièrement intérêt à contrôler la distribution de ses produits.
2. À quel type de coûts s'apparentent les « coûts de gouvernance » évoqués dans le document ?
3. Définissez l'expression soulignée.

Document 2 : réduire les divergences d'intérêt entre dirigeants et actionnaires d'une société

Dans la théorie économique, l'objectif de l'entreprise est clairement identifié, il s'agit de maximiser son profit. Les actionnaires ont avantage à ce que l'entreprise obtienne les bénéfices les plus élevés, puisque leurs dividendes en seront plus importants. De même, sont-ils favorables à des investissements risqués, puisque la valeur de l'entreprise (et donc de l'action) s'élèvera ensuite. À l'inverse, le dirigeant privilégie la sécurité et la croissance stable de l'entreprise. Un investissement risqué, en cas de succès, ne modifiera pas son salaire, mais en cas d'échec, conduira à son licenciement. Comment concilier ces intérêts divergents ? La théorie de l'agence répond à la question en montrant que la réduction des écarts d'intérêts peut être obtenue grâce à l'élaboration de contrats par le mandataire (ici les actionnaires) comportant des clauses à même d'inciter le mandaté (ici le dirigeant) à poursuivre des intérêts communs. Ainsi, les actionnaires peuvent décider de fixer la rémunération du dirigeant à partir de plusieurs éléments : un salaire de base et un bonus sous forme d'actions, que ce dernier devienne à son tour propriétaire, même de façon très minoritaire, ce qui modifiera ses intérêts.

D'après S. Roux-Périnet, *Manuel SES de 1ère*, Nathan, 2011.

1. De l'actionnaire ou du dirigeant, qui est le principal et qui est l'agent ?
2. Complétez le tableau ci-dessous.

Acteurs	Objectifs visés	Stratégies adoptées
Actionnaires		
Dirigeants		

3. Que propose la théorie de l'agence pour accorder les objectifs des actionnaires et ceux des dirigeants ?

Document 3 : la bureaucratie selon Max Weber

Dans *Économie et société,* Max Weber peint le portrait idéal typique de la bureaucratie. Selon le sociologue allemand, l'administration bureaucratique fonctionne sur le mode de la domination légale-rationnelle. Les personnes qui œuvrent en son sein sont sélectionnées sur la base de leurs compétences (attestées par un diplôme) et par le biais d'une sélection ouverte. L'exécution des tâches est divisée, quant à elle, en fonctions spécialisées aux contours méthodiquement définis. Autrement dit, il existe des sphères de compétences spécifiques assorties d'obligations et de sanctions prédéfinies. Au sein d'une bureaucratie, donner des ordres ou en recevoir n'engage donc pas les individus en tant que personnes mais en tant que détenteurs d'une fonction au sein d'un ordre impersonnel. En d'autres termes encore, le pouvoir est fondé sur la compétence, non sur la coutume ou la force. La loi étant faite d'un corps de règles abstraites qu'il appartient au personnel de mettre en œuvre de façon rationnelle, il ne peut y avoir d'arbitraire, de clientélisme ou de décisions non fondées en droit. Bref, dans la mesure où la bureaucratie assure la prééminence de la règle sur le bon vouloir de l'individu, elle est dans l'absolu la forme d'organisation la plus juste et la plus efficace.

D'après M. Lallement, *Le Travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard. 2007.

1. Rappelez la définition de « domination rationnelle-légale ».
2. Quelles sont les caractéristiques du modèle bureaucratique selon Weber ?
3. Pourquoi ce modèle apparaît-t-il comme un mode d'organisation efficace ?

Document 4 : retour sur le taylorisme

Une des premières tentatives d'organisation scientifique du travail concerne la construction d'un mur de briques. Gilbreth, entrepreneur de maçonnerie de Boston, constate que, depuis des siècles, des millions d'hommes font les mêmes gestes, avec les mêmes matériaux et les mêmes outils, pour sceller des briques. Il observe attentivement et constate que, sur 18 mouvements « spontanés », il y en a 13 inutiles. Pendant trois années, il étudie les mouvements et les temps, cherchant ce qui pourrait supprimer la fatigue corporelle provoquée par des gestes à la fois pénibles et inutiles. Constatant que tous les ouvriers se baissaient pour attraper les briques entassées au sol, il fait disposer briques et mortier à bonne hauteur, grâce à des échafaudages réglables. Des hésitations provoquées par le choix de chaque brique ? Il les fait disposer en file telles que la meilleure face de chacune puisse être prise sans devoir être examinée, et que toutes soient facilement saisissables. Il en arrive à faire gâcher le mortier avec la consistance convenable, économisant ainsi le temps passé à taper sur les briques. Enfin, il apprend aux maçons à faire des mouvements simultanément avec les deux mains. Résultat de tout ce travail, chez Gilbreth, la production d'un ouvrier passe de 120 à 350 briques à l'heure, et ceci avec une moindre fatigue.

D'après http://chohmann.free.fr/taylor.htm.

1. Sur quels principes l'organisation du travail présentée dans le document repose-t-elle ?
2. En quoi cette organisation du travail est-elle efficace ? Justifiez votre réponse par un calcul.

Document 5 : le défaut d'adaptation des bureaucraties

Il est 5 heures du matin dans un centre de tri de colis appartenant à l'entreprise de messagerie Pedex. L'imposant convoyeur promène les paquets de plateforme de tri en plateforme de tri. Ils passent sur une platebande, sont réaiguillés vers une autre, tombent dans un bac, sont alors transportés ailleurs, et quand ils finissent leur route, c'est pour en prendre une autre : celle d'un camion ou d'un train. Les paquets sont soumis au rythme de la machine, à son cheminement sans douceur. Certains paquets « souffrent » : ils sont déchirés, éventrés, défigurés ; l'adresse de l'expéditeur n'est plus lisible ou le paquet ne peut plus continuer sa course sans être réparé. Ces paquets meurtris finissent leur course sur des tas constitués au gré des accidents, repoussés dans les coins par les agents qui trouvent ces derniers encombrants quand il faut continuer à s'occuper du flux ininterrompu déversé par la machine. La direction de Pedex est au courant d'une non-livraison des paquets à leurs destinataires. Elle ne sait comment comprendre ce phénomène, alors que, selon elle, le processus industriel de tri a été parfaitement conçu. Équipé des dernières innovations technologiques, il ne peut produire que le résultat attendu : aiguiller tout paquet chez celui qui l'attend. Par ailleurs, les agents qu'elle emploie sont soumis à un serment d'honnêteté : ils obéissent à cette loi qui fait du paquet un objet sacré. Il ne peut donc y avoir de vol. La seule solution imaginée fait reposer la faute sur une certaine catégorie d'agents : les contractuels. Embauchés pour des durées brèves, de façon provisoire, il ne leur est pas demandé de prêter serment. Sans foi ni loi, les contractuels pourraient se permettre de voler des paquets, insinuant la fraude dans une organisation technique sans faille. L'observation *in situ* contredit cette thèse et pointe une autre explication. Les concepteurs de cette machine, se la représentant comme parfaite, n'ont pas anticipé ces problèmes. Aucune procédure de récupération, stockage, réparation n'a été prévue pour réinscrire les paquets dans le flux.

D'après V. Boussard, D. Mercier, P. Tripier, *L'Aveuglement organisationnel*, CNRS éditions, Paris, 2004.

1. Montrez que l'organisation du travail chez Pedex est bureaucratique.
2. Quelle information manque-t-il à la direction pour comprendre la situation ?
3. Quelle information fait-il défaut aux salariés pour que le problème soit résolu ?

Document 6 : le défaut de coopération dans les bureaucraties

Les ouvrières de production, représentant un groupe très soudé, tolèrent l'action du chef d'atelier tant que celui-ci ne veut pas « régner ». Ce dernier cherche d'ailleurs rarement à aller dans ce sens puisqu'il ne dispose pas de moyens pour élaborer une position ferme par rapport à cette population, protégée par la règle de l'ancienneté. Elles forment le groupe le plus agressif mais leur amertume ne se transforme cependant jamais en conflit ouvert. Elles se trouvent obligées de s'allier aux ouvriers d'entretien, qui, tout en exerçant sur elles une domination manifeste, protègent leurs petits privilèges et arrangements (horaires, primes, confort des postes…) contre l'autorité hiérarchique des chefs d'atelier. Les ouvriers d'entretien, qui sont par ailleurs les leaders syndicaux, se montrent relativement coopératifs parce que s'ils ne coopèrent pas, elles ne votent pas pour eux lors des élections syndicales. Les ouvriers d'entretien représentent en fait le groupe fort. Très soudé, il s'oppose à l'intervention des ouvrières de production sur les machines, à l'acquisition d'une compétence de maintenance qui serait apprise sur le tas : ils cachent les plans des machines dont ils assurent l'entretien. Leur opposition systématique au chef d'atelier leur permet de réduire l'intervention de l'autorité hiérarchique dans leurs affaires. Ce comportement souverain est étayé par l'alliance avec l'ingénieur technique qui trouve là le moyen de sa propre autonomie et reconnaissance sociale. Il repose également sur le fait que les ouvriers d'entretien contrôlent le syndicat. Cette position de force leur permet en particulier de négocier directement avec le responsable de l'établissement. La direction, de son côté, favorise la paix sociale à tout prix et, pour ce faire, accepte de définir un niveau de productivité standard relativement faible.

D'après N. Alter, *Sociologie du monde du* travail, PUF, 2006.

1. Recopiez le tableau ci-dessous et complétez-le à l'aide du texte.

Acteurs	**Objectifs**	**Ressources**	**Handicaps**	**Stratégies**	**Alliances**
Ouvriers de production					
Ouvriers d'entretien					
Chefs d'atelier					
Direction					

2. Pourquoi l'usine décrite dans le document n'est-elle pas efficace ?

Document 7 : travail à la chaîne et coopération

La scène racontée ci-dessous se passe à la fin de l'année 1968 dans l'usine Citroën de la porte de Choisy à Paris. Le narrateur, élève de l'école normale supérieure s'est fait embaucher comme ouvrier pour des raisons politiques (il est un « établi », c'est-à-dire un intellectuel qui décide de devenir ouvrier). Dans les différents postes où il est affecté, il a des difficultés à accomplir les tâches en respectant le temps imparti.

Un grand gaillard, à allure de play-boy, jeans et col roulé, qui travaillait en sifflotant sur la chaîne des portières, à quelques mètres de ma table, a quitté son poste et, sans mot dire, se met à faire mes vitres. En dix minutes, il en confectionne six ou sept. La pause des huit heures et quart. Je le remercie. « C'est rien, c'est rien ». Je m'étonne qu'il ait pu laisser son poste de chaîne dix minutes. Il rit. « Mais il y a Pavel et Stepan ! » Explication : ils sont trois Yougoslaves qui occupent des postes successifs dont l'ensemble constitue le montage de serrures complètes - travail délicat avec des tas de petites vis à placer dans les coins. Mais ils sont si adroits et travaillent si vite qu'ils parviennent à recomposer les trois postes en deux : l'un d'entre eux peut ainsi être libéré en permanence par roulement pour aller fumer tranquillement aux toilettes ou faire la conversation aux filles de la sellerie. C'est grâce à ce système que Georges - c'est son nom - a pu me venir en aide. Et le chef ferme les yeux sur cet arrangement des trois Yougoslaves, cette petite équipe d'entraide spontanée, parce qu'il n'y a jamais d'ennui sur ce tronçon de la chaine des portières.

D'après R. Linhart, *L'Établi*, Éditions de Minuit, 1978, cité par D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, coll. Repères, 2010.

1. Décrivez les relations de coopération dont il est question dans le document.
2. Comment expliquez-vous que le chef accepte l'arrangement des trois ouvriers yougoslaves ?

Document 8 : le conflit Goodyear

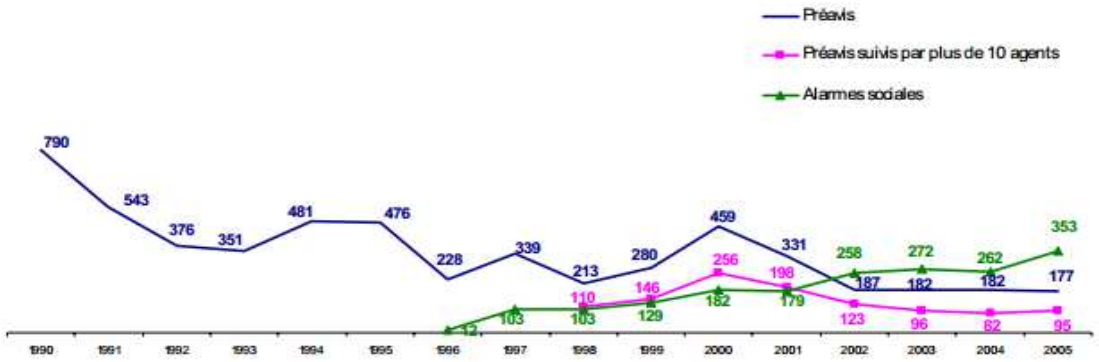
Six ans après un premier projet de restructuration, les salariés de l'usine Goodyear d'Amiens-Nord ont violemment manifesté, jeudi 7 mars 2013, devant le siège français du fabricant de pneumatiques, à Rueil-Malmaison, dans les Hauts-de-Seine, à l'occasion d'un nouveau comité central d'entreprise (CCE) sur le projet de fermeture du site. Dans la rue pavillonnaire d'ordinaire paisible, quelques heures après la manifestation, flottait encore une odeur de gaz lacrymogène et de pneus brûlés, consécutive aux échauffourées entre manifestants et forces de l'ordre, échauffourées que la direction de Goodyear a condamnées. Aux jets de bouteille ou de projectile des salariés ont répondu gaz lacrymogènes et jets violents des canons à eau de la police, pour repousser plusieurs centaines de manifestants venus de la Somme. On relève des blessés légers de part et d'autre - dix-neuf dans les rangs de la police, selon une source policière, et cinq manifestants hospitalisés, selon les syndicats -, un camion anti-émeute à la tôle calcinée et des dizaines de bouteilles, cannettes et coquilles d'œufs jonchant le sol. Une personne a aussi été interpellée « pour jets de projectile sur des forces de l'ordre et participation à un attroupement armé ». « Le monde ouvrier en a marre de se faire écraser », a affirmé Jean-Louis Ditte, mécanicien de 48 ans dont « vingt-quatre de Goodyear ». « Ce déploiement de forces de l'ordre, c'est de la provocation », a renchéri Philippe Dufaux, opérateur de 43 ans, depuis treize ans à Amiens-Nord. « Nous, on veut juste protéger nos familles », a-t-il ajouté. Après six ans de lutte, les salariés disent garder espoir, alors que la direction a annoncé à la fin de janvier 2013 son projet de fermer l'usine, « seule option possible après cinq années de négociations infructueuses », selon elle, pour sauvegarder la compétitivité des secteurs tourisme et agricole du groupe. « Les effets d'annonce de la direction jouent sur le moral des salariés », a déploré Christophe Verecque, salarié non syndiqué, énumérant « le projet de quatre cents suppressions de postes d'abord, puis huit cents, ensuite un plan de départs volontaires, et le projet avorté de reprise de l'usine par l'entreprise Titan... ». Malgré la diminution drastique des volumes de production, les salariés d'Amiens-Nord, dont certains disent ne plus travailler qu'une heure ou deux par jour, affichent un attachement fort à leur usine.

D'après « Violente manifestation devant le siège de Goodyear, où se décide l'avenir de l'usine », *Le Monde/AFP*, 07/03/2013, http://www.lemonde.fr/emploi/article/2013/03/07/plusieurs-centaines-de-salaries-goodyear-rassembles-a-rueil-en-marge-d-un-cce_1844193_1698637.html.

1. Quelles sont les caractéristiques du conflit qui oppose les salariés de Goodyear à la direction de l'entreprise ?
2. Quelles sont les différentes causes de ce conflit ?
3. Qu'en déduisez-vous sur la nature des relations professionnelles entre ouvriers et salariés au sein de l'usine Goodyear ?

Document 9 : le dispositif d'alarme sociale à la RATP

La grève est un droit constitutionnel. Dans cet esprit, <u>les organisations syndicales conviennent de privilégier les formes d'appel à la grève capables de concilier la volonté des agents de manifester leur désaccord avec le souci de respecter les voyageurs et les valeurs fondamentales du service public.</u> La grève constitue un échec du dialogue social. Les partenaires sociaux doivent rechercher les moyens de rendre les conflits moins nombreux en répondant à l'aspiration des salariés et en observant une procédure d'anticipation des conflits. Lorsqu'un groupe de syndicats (ou plusieurs) ou lorsqu'une direction identifie un problème susceptible de générer un conflit, ils peuvent avoir recours à une procédure de prévenance dite « d'alarme sociale ». Pour activer cette procédure, le ou les groupes de syndicats adressent un courrier à la direction concernée (selon le niveau de négociation) dans lequel ils indiquent le motif (un par alarme sociale) susceptible de devenir conflictuel. Cette dernière doit alors tenir une réunion avec les auteurs de la lettre dans un délai de 5 jours ouvrables suivant la date de réception de ce courrier. Une direction qui repère une situation pré-conflictuelle (pétitions, motions…) peut proposer une date de réunion dans les 5 jours de sa notification aux groupes de syndicats représentatifs. La réunion ainsi prévue devra se conclure par la rédaction d'un constat d'accord ou de désaccord établi dans le délai imparti de 5 jours ; toutes les organisations syndicales en seront informées.



D'après Ministère de l'Éduction nationale et Institut de l'entreprise, « la politique de concertation lise en œuvre pour améliorer la continuité de service à la RATP », 26-27/10/2006, http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Dialogue_social/RATP_edc.pdf.

1. Expliquez le passage souligné.
2. En quoi consiste le dispositif d'alarme sociale de la RATP ?
3. Comment a évolué le nombre de préavis de grève depuis l'introduction de ce dispositif en 1996 ?
4. À quelle condition peut-on affirmer que les conflits sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ?