

ESH – ECO1
Chapitre 5
C. Rodrigues

Les transformations de l'entreprise depuis le
XIXème siècle

Introduction

L'entreprise dans le capitalisme

Les enjeux du chapitre

1. Quelle place les entreprises occupent-elles dans le système économique capitaliste ?
 - « *L'entreprise est l'institution cardinale du capitalisme* ». F. Perroux.
2. Quelles relations les entreprises entretiennent-elles avec la concurrence ?
 - Les entreprises ont-elles intérêt à limiter la concurrence ?
3. Comment la taille des entreprises a-t-elle évolué au cours de l'histoire économique depuis la Révolution industrielle ?
 - Quels sont les effets de l'évolution des structures économiques sur la taille des entreprises ?

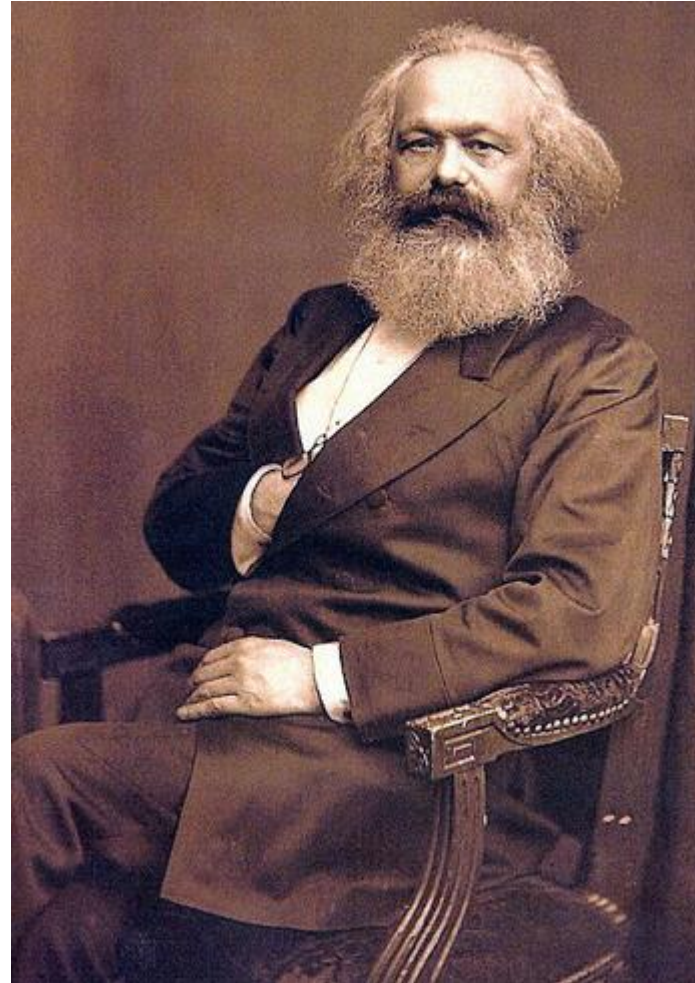
Qu'est ce que le capitalisme ?

- Un concept fortement lié à la pensée marxiste :
- *« Le capitalisme est une notion de combat », déclarait François Perroux en 1948. En effet, pendant longtemps, ce mot a surtout été utilisé par les critiques notamment marxistes qui y voyaient le régime de la propriété privée des moyens de production et de l'accumulation du capital aux seules fins de profit avec comme conséquence l'exploitation des travailleurs. Conformément à la vision de Marx, le capitalisme était présenté comme le régime ayant permis : un développement des forces productives sur une échelle toujours plus large, la laïcisation des sociétés et l'apparition des classes bourgeoises (document 1).*

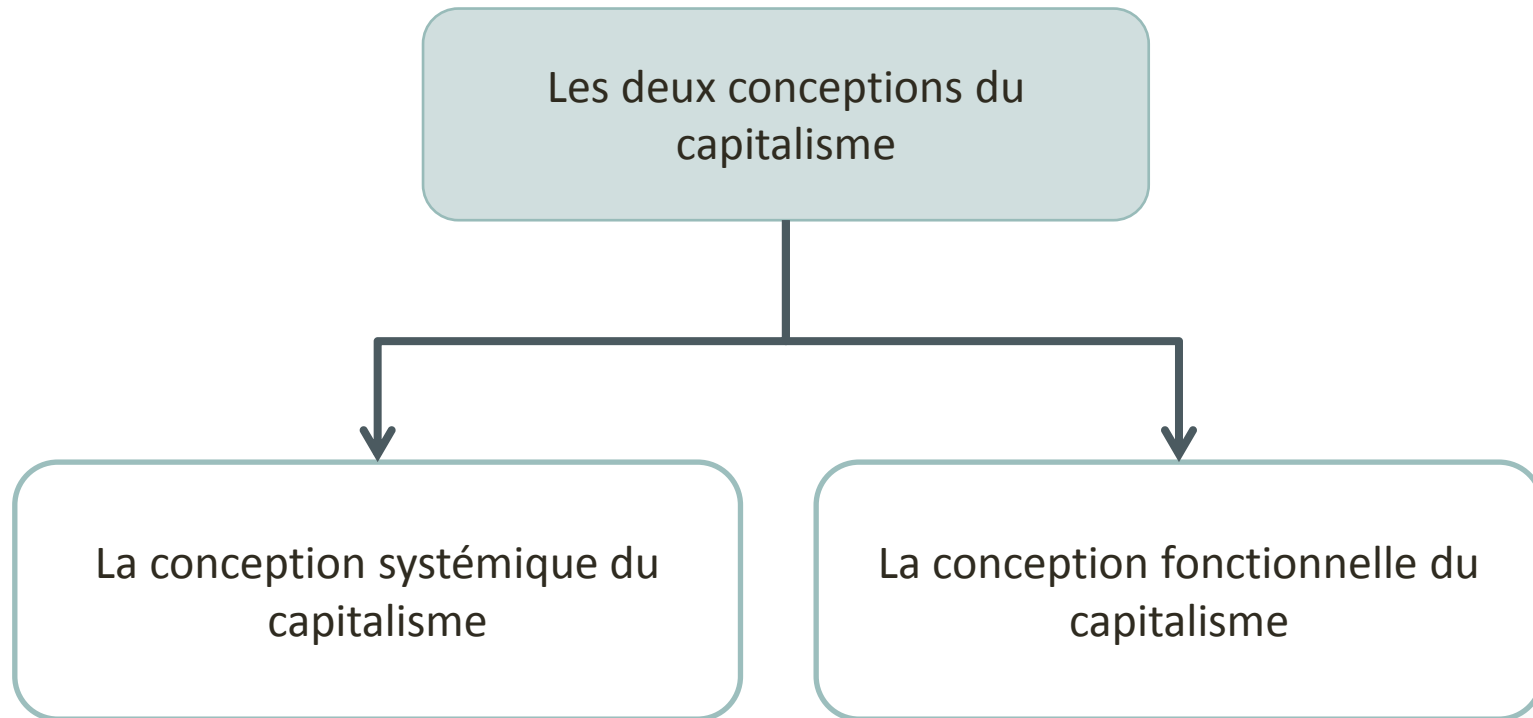
La capitalisme comme système économique :

K. Marx

- *« Le rapport officiel entre un capitaliste et un salarié est d'un caractère purement mercantile. Si le premier joue le rôle de maître et le dernier le rôle de serviteur, c'est grâce à un contrat par lequel celui-ci s'est non seulement mis à son service, et partant sous la dépendance de celui-là, mais par lequel il a renoncé à tout titre de propriété sur son propre produit. Mais pourquoi le salarié fait-il ce marché ? Parce qu'il ne possède rien que sa force personnelle [...]. Au fond du système capitaliste il y a donc la séparation radicale du producteur d'avec ses moyens de production. Cette séparation se reproduit sur une échelle progressive dès que le système capitaliste s'est une fois établi; mais comme celle-là forme la base de celui-ci, il ne saurait s'établir sans elle ».*
- **Karl Marx**, *Le Capital*, livre I (1867), Éditions sociales, Paris, 1971, tome 3, chap. 26, pp. 153-155.



Qu'est ce que le capitalisme ?



Qu'est ce que le capitalisme ?

- *« Par-delà ces divergences tous les auteurs s'accordent sur le principe selon lequel le capitalisme est synonyme de propriété privée, de libre entreprise, d'accumulation et de concentration du capital. Le capitalisme c'est aussi l'inégalité installée au cœur du système social, puisque le régime d'appropriation des biens est privé et que le dynamisme économique est obtenu par la mise en concurrence des entreprises, mais aussi des individus ».*
- Document 1

François Perroux (1903-1987), Économiste français, professeur au Collège de France

- **Publication principale :**
- *L'économie du XXème siècle*, 1961
- « Structuralisme, modèles économiques, structures économiques ». *Revue d'Économie appliquée* XXIV, 1971



Qu'est ce que le capitalisme ?

- Perroux considère que le capitalisme est un système économique qui se caractérise par :
 - a. « la décentralisation de la production et des échanges ;*
 - b. le marché de concurrence ;*
 - c. le commandement confié au capital ;*
 - d. la rentabilité prise comme critère de décision ».*
- Source : **F. Perroux.** « *Structuralisme, modèles économiques, structures économiques* ». Revue d'Économie appliquée, 1971

Définition //

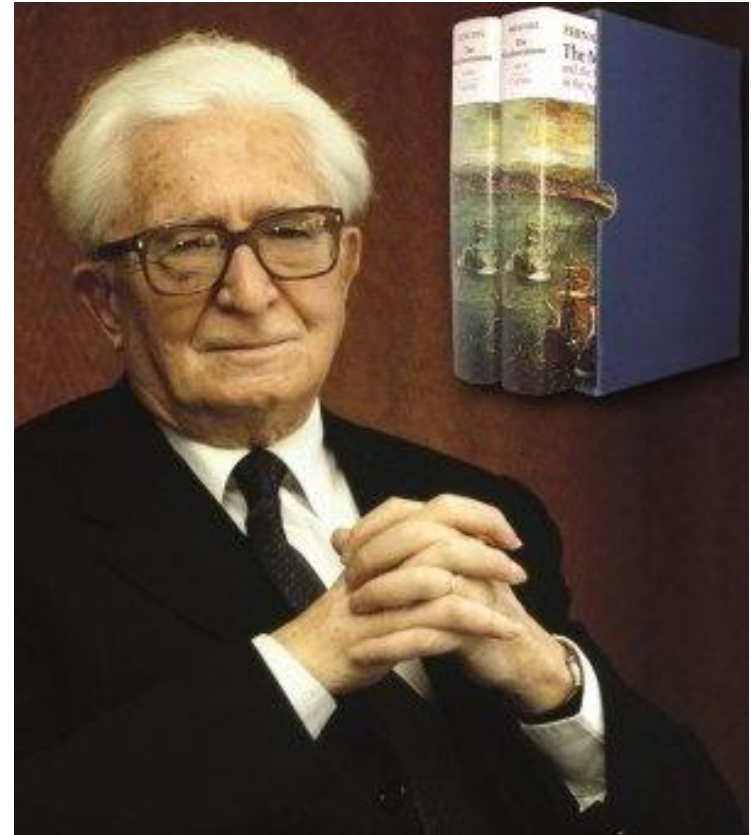
Capitalisme

L'entreprise et le capitalisme

- L'histoire des entreprises s'articule avec celle du capitalisme :
 - Entre le XIIIème et le XVIème siècle : capitalisme marchand et invention de « l'entreprise moderne » ;
 - A partir du XIXème siècle : capitalisme industriel et grande entreprise
 - A partir du XXème siècle : pluralité des modèles de capitalisme mondialisé (financier, actionnarial) et pluralité des formes d'entreprises
- Attention à ne pas confondre :
 1. Capitalisme et libéralisme
 2. Capitalisme et économie de marché
 3. Capitalisme et Révolution industrielle

L'entreprise et le capitalisme : l'apport de F. Braudel

- Fernand Braudel (1902-1985)
- Historien français, membre de « l'école des annales »
- Bibliographie sélective :
 1. *La dynamique du capitalisme* (1985)
 2. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVème – XVIIIème siècle* (1979)



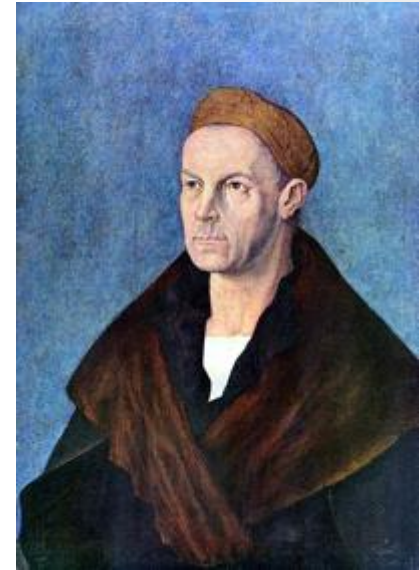
L'entreprise et le capitalisme : l'économie monde de F. Braudel

- La vie économique est caractérisée par trois « étages » :
 1. L'étage de la **vie matérielle** qui concerne les « masses immobiles »
 2. L'étage de **l'activité traditionnelle** : une « imparfaite économie d'échanges spontanés » fondée sur des relations marchandes
 3. L'étage du capitalisme comme « **activité de haut-vol** »
- Le capitalisme de haut vol à plusieurs caractéristiques :
 - a. Il se traduit par un processus d'abstraction de la marchandise : « *le capitalisme, c'est la spéculation* » (F. Braudel)
 - b. Il vise à conduire à un état de monopole et devient un « anti-marché »
- Exemples de réussites capitalistes familiales qui ont marqué l'histoire de l'Europe :
 - Les Fugger à Augsbourg
 - Les Gresham à Londres
 - Les Grimaldi à Gênes

Les Fugger à Augsbourg

- La famille Fugger est une **famille de marchands et de banquiers** du Saint-Empire germanique qui domina la finance européenne à la fin Moyen Âge et pendant la Renaissance. Ils sont à l'origine de la **pratique moderne de la banque et de la finance**. On considère que Jacob Fugger rassembla la plus grande fortune privée de son temps.
- En 1508, les Fugger acquirent le comté de Kirchberg et la seigneurie de Weissenhorn et sont élevés à la dignité de comte du Saint-Empire en 1514, en remerciement des prêts accordés au futur Charles Quint qui lui ont permis d'acheter les sept électeurs, par des lettres de change payables « *après l'élection si Charles d'Espagne est élu* ».

Jacob Fugger
(1459-1525)



Hans Fugger
(1493-1560)
Neveu de Jacob



Gênes au XIII^{ème} siècle

- *Genuensis, ergo mercator !* Génois, donc marchands !
- Gênes : Une communauté d'aventuriers et de marchands qui, dès le XII^{ème} siècle, créent une **chaîne de comptoirs** le long des grands axes commerciaux méditerranéens, servant ainsi d'intermédiaires entre l'Orient et l'Occident.
- Les Génois construisent à partir du XI^{ème} siècle une vaste **flotte** avec laquelle ils participent à diverses guerres mais qui leur permet également de développer le **commerce maritime**. A partir de 1261, **Michel VIII Paléologue**, empereur de Constantinople, attribut aux Génois le monopole du commerce en mer Noire. Gênes contrôle alors la **route des épices** ce qui la conduit jusqu'en Inde et en Chine.
- Coté Occident, Gênes étend son pouvoir sur les cols de l'Apennin et construit un Etat de terre ferme s'étendant de Porte-Venere à Monaco. Elle obtient des **privileges commerciaux en Afrique du Nord, en Espagne ainsi que dans les villes de Provence (Aigues-Mortes) et du Languedoc.**



A la fin du XIII^{ème} siècle, elle établit des liaisons maritimes directes entre l'Italie, les Flandres et l'Angleterre. Les Rois de France, les souverains portugais et aragonais font appel aux Génois : leur science nautique, la qualité de leur flotte, leur habilité en affaires n'ont pas d'égales en Occident.

- Dès cette époque, **Gênes construit son système économique autour du marché** et du commerce.
- Les génois « inventent » la spéculation et la comptabilité en partie double !

L'entreprise et le capitalisme : l'économie monde de F. Braudel

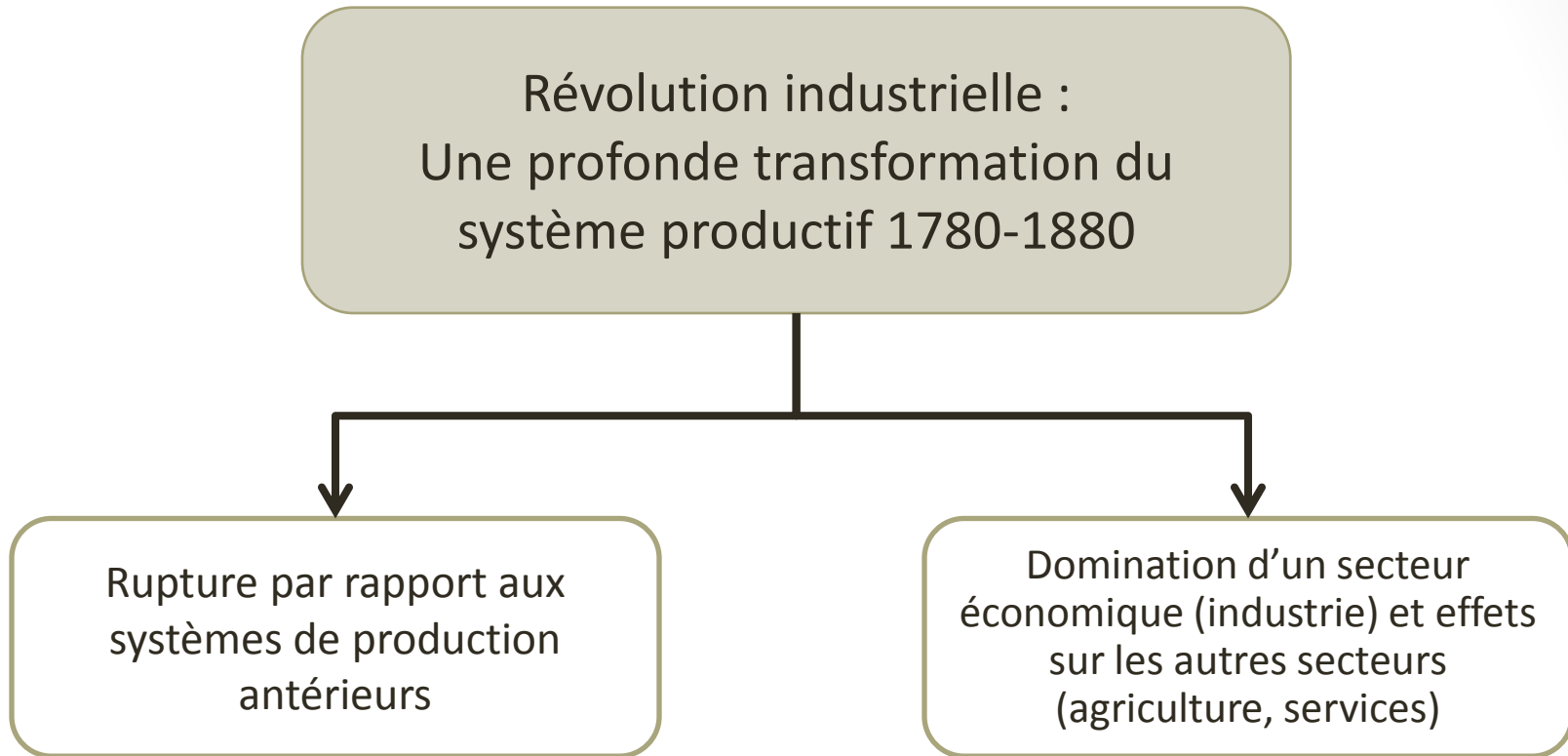
- Le système **d'économie-monde** s'établit à partir du XVIème siècle. Il présente 4 caractéristiques :
 - ① Il occupe une espace géographique donné (logique territoriale) ;
 - ② Il est unipolaire ou, à tout le moins, bi-polaire (dans ce second cas, la situation est temporaire) ;
 - ③ Il se partage en zones successives sur le mode du centre et de la périphérie.
- Les entreprises sont des familles de marchands
- Les entreprises sont concentrées dans les territoires « d'activité de haut vol » (villes)
- Conclusion de Braudel : il existe des **dynamiques régionales du capitalisme, qui supposent un "centre des affaires" où se règlent les transactions.**

1. Première Révolution Industrielle et entreprise familiale

1.1. Capitalisme familial et entreprises familiales : 1800-1850

- Fin XVIIIème siècle : le mouvement de la **Révolution industrielle** transforme radicalement la structure des entreprises
- La Révolution industrielle s'articule avec la **proto-industrialisation**
- La Révolution industrielle au cours du XIXème siècle conduit à l'extension des **manufactures**, puis des **usines** : hausse de la **taille des entreprises**.
- **Questions :**
 1. Qu'est ce que la Révolution industrielle ?
 2. Qu'est ce que la proto-industrie ?
 3. Comment les entreprises ont-elles vu leur taille et leur structure évoluer à partir du XVIIIème siècle ?

Qu'est ce que la Révolution industrielle ?



Définition //

Révolution industrielle

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

- A partir du XVIIIème siècle, plusieurs **formes de production des biens industriels** pour plusieurs **formes d'entreprises** :
 1. La production artisanale et les **corporations** (jusqu'à la Révolution française)
 2. La production proto-industrielle et le **salariat**
 3. Le cas des **manufactures**
 4. Les entrepreneurs et les **entreprises familiales**

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

1. La production artisanale et les **corporations** :
 - Un type de production en vigueur **jusqu'à la Révolution française**
 - **Destinée au marché local** (« activité traditionnelle » au sens de Braudel)
 - **Rigidité de l'offre** : emplois règlementés par les corporations
 - Le **progrès technique est limité** et la qualification des travailleurs élevée
 - **Forte dispersion du capital** : les activités productives sont implantées près des sources d'énergie et des matières premières (zones rurales)

La fin des corporations

- La Révolution française de 1789 consacre de nombreux principes issus du libéralisme économique :

1. **Création d'un marché national** en 1790 :

- Suppression des douanes intérieures
- Libre circulation des produits et des hommes
- Unification des poids et mesures (système métrique)

2. **Liberté d'entreprise** par le **Décret d'Allarde du 2 mars 1791** :

- Abolition des corporations (ainsi que les guildes, jurandes et métiers)
- Suppression des monopoles des manufactures
- Suppression des monopoles des grandes compagnies de commerce (Compagnie des Indes)
- « *il sera libre à tout citoyen d'exercer telle profession, art ou métier qu'il trouvera bon après s'être pourvu d'une patente* » (article 8).

La fin des corporations

- La Révolution française de 1789 consacre de nombreux principes issus du libéralisme économique :
- 3. **Liberté de travail** par la **Loi le Chapelier du 14 juin 1791** :
 - Suppression des réglementations du travail
 - Interdiction des coalitions ouvrières et patronales
 - Interdiction de la grève
- La loi Le Chapelier entre **libéralisme** et **réaction** :
 - ✓ « L'esprit » de la loi Le Chapelier est « **révolutionnaire bourgeois** » : empêcher le retour des corporations et libérer l'économie des contraintes de l'Ancien Régime
 - ✓ Le 1^{er} Empire adopte une posture réactionnaire sur le plan de la « liberté de travail » : création en 1803 d'un « **livret ouvrier** » qui renseigne l'employeur sur le « passé » de l'ouvrier ; en cas de conflit de salaire, « **le maitre est cru sur son affirmation** » !
 - ✓ Durant le XIX^{ème} siècle, elle devient un **instrument de contrôle des ouvriers** par la bourgeoisie : les gouvernements sous la Restauration, le second Empire, la 3^{ème} République des notables sont conservateurs
 - ✓ Le droit de grève est instauré en France avec la **loi Emile Ollivier de 1864**
 - ✓ Le droit syndical est instauré en France avec la **loi Waldeck-Rousseau de 1884**

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

1. La production artisanale et les **corporations**
 2. La production proto-industrielle et le **salarial**
- **F. Mendels** (1943-1988), historien américain : « *La proto-industrialisation, première phase de l'industrialisation* » (*journal of economic history*) :
 - Etude portant sur la région des Flandres entre le XVIème et le XVIIIème siècle
 - Développement de « l'industrie rurale » : **hausse de la population rurale et baisse de la population urbaine durant cette période**
 - Proto-industrie :
 - des marchands entrepreneurs urbains « inventent » le **salarial** à la tâche dans les zones rurales en recrutant des paysans sur leurs heures non travaillées ;
 - Les « ouvriers » sont approvisionnés en matières premières (coton) ;
 - Le produit fini est récupéré par le marchand et vendu en ville (marché plus étendu qu'à la campagne)

Les caractéristiques de la proto-industrie

- i. La vente des produits se déroule à l'extérieur de la région de fabrication. Ce type de capitalisme conduit à une imbrication entre un **artisanat rural** et des **réseaux commerciaux urbains**.
 - ii. La proto-industrie suppose des relations d'échange entre les lieux de fabrication disséminés à la campagne et un centre urbain, qui polarise les échanges. Elle repose sur le « **putting out system** ».
 - iii. Les investissements en capital fixe sont à la charge des ouvriers ruraux même si les matières premières sont apportées par les entrepreneurs (faible volume requis pour ces investissements).
 - iv. La proto-industrie conduit à « l'invention » du salariat : **revenu d'appoint pour les familles rurales avec le travail des femmes et des enfants**
 - v. La proto-industrie échappe au contrôle des corporations
- La proto-industrie : une étape vers la Révolution Industrielle et les entreprises

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

3. Le cas de **manufactures**

• Avant la disparition des corporations : les **manufactures**

- La **production des manufactures**, qui se développent depuis le XVIIème siècle, est caractérisée par la **concentration des ouvriers dans un lieu unique, afin de produire un même bien**.
- Au XVIIème et XVIIIème siècle : pas de recours au « machinisme » et faible division du travail : **la manufacture des épingles de Smith est atypique !!**
- Exemple donné par Marx : **la manufacture de carrosse** (« chacun conserve son métier »)
- La manufacture s'impose pour les biens où **la concentration est un avantage ou une nécessité** : arsenaux militaires par exemple.
- Les manufactures se sont développées en France du fait du **volontarisme de l'Etat**, pour contrer le commerce colonial dominé par l'Espagne et le Portugal et éviter les dépenses d'importation (mercantilisme de Colbert)
- **Les manufactures royales sont des monopoles légaux, compatibles avec les corporations** : Tapisseries des Gobelins ou les Glaces de St-Gobain (fondées par Colbert qui ont aménagé une partie du château de Versailles).

La manufacture des Gobelins

La manufacture des Gobelins est créée en 1601 sous l'impulsion d'Henri IV.

Vers 1660, Colbert convainc Louis XIV de relancer le financement de la manufacture avec un nouveau procédé de teinture (à la « hollandaise »)



La manufacture des Gobelins, Avenue des Gobelins, XIIIème arr. Paris



Visite de la manufacture des Gobelins par Louis XIV et Colbert en 1667

La manufacture royale des Glaces

Vers 1660, Colbert désire ravir le monopole des glaces à la Sérénissime république de Venise. À prix d'or, il réussit à faire venir, malgré la surveillance dont ils font l'objet de la part des services d'espionnage fort bien organisés de la cité, quatre verriers de Murano, petite île de la lagune. Ils s'installent dans le faubourg Saint-Antoine et la manufacture voit le jour en 1665 sous le nom de **Manufacture des glaces du faubourg Saint-Antoine**. D'autres Vénitiens viennent rejoindre les premiers. En 1666, le roi Louis XIV, accompagné de son frère et des princes, visite la manufacture et s'en trouve fort satisfait. Louis XIV, de 1667 à 1695, achète de grandes quantités de glaces, et Louis XV l'imitera plus tard ; car, si le grand succès des miroirs se situe au XVIIIe siècle, Versailles déjà illustre magnifiquement la production de la nouvelle industrie française.

En 1695, la Manufacture du faubourg Saint-Antoine fusionna avec la **Manufacture royale des glaces de France** (Saint-Gobain dans l'Aisne) puis avec celle de Tourlaville près de Cherbourg, dont elle utilisera les fours jusqu'en 1832. Saint-Gobain et Coucy lui fournirent tout le bois nécessaire et, lorsque les réserves des terres de la manufacture furent épuisées, au XVIIIe siècle, on fit appel au charbon anglais importé de Newcastle. Colbert interdit l'importation des glaces vénitiennes et l'exportation des sables de Creil et de Dieppe que l'on utilisait à l'étranger. On importa d'Espagne des cendres de varech. La terre nécessaire à la fabrication des fours venait de Bellièvre en Normandie. Une compagnie par actions fut constituée, qui fit appel au public et surtout à la noblesse et au clergé, invités à participer sans déroger. Cependant, le premier conseil d'administration était entièrement bourgeois.

Source : www.universalis.fr



Entrée de la Manufacture des glaces de St Gobain (Aisne)



La Galerie des Glaces (Château de Versailles)

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

4. Les **entrepreneurs** et les **entreprises familiales**

- A partir du XVIIIème siècle, le contexte économique et institutionnel devient propice à la multiplication des inventions dans le domaine des techniques de production
- Apparition des **inventeurs – entrepreneurs**
- Les inventeurs sont souvent des artisans ou des ouvriers de métiers, détenteurs d'un savoir-faire mais pas nécessairement lettrés

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

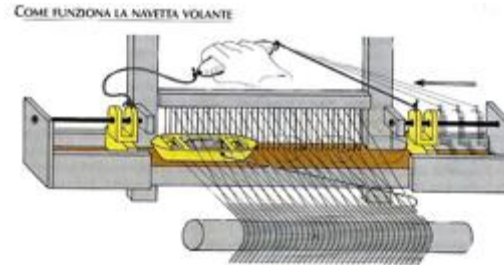
- Durant le XVIIIème siècle en Europe : rupture dans le rythme des innovations et rôle stratégique des « **inventeurs** »
- **Joel Mokyr** (historien de l'économie américain contemporain) :
 - « *avant, la stabilité était la règle et l'invention l'exception, après, ce fut la règle* ».
- **Samuel Johnson** (écrivain anglais, 1709-1784) :
 - « *l'époque devient folle avec les innovations ; toutes les affaires du monde doivent être faites de manières neuves ; les hommes doivent être pendus d'une façon nouvelle, Tyburn lui même n'est pas à l'abri de la fureur des innovations* ».
 - *Tyburn* est le quartier de Londres où avaient lieu les exécutions capitales !

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

- Durant le XVIIIème siècle en Europe : rupture dans le rythme des innovations et rôle stratégique des « **inventeurs** »
- **Exemple : la révolution du textile au XVIIIème siècle en Grande Bretagne**
 - Absence de réglementation dans le secteur du textile (pas de corporations en Grande Bretagne dans ce secteur) : incitation aux innovations
 - Les **cotonnades** venues des Indes ont un avantage comparatif au début du XVIIIème (les « indiennes ») en terme de coût et de qualité
 - Durant le XVIIIème la région du Lancashire (Manchester) va progressivement compenser ce handicap avec des innovations en grappes :
 - Au début du siècle : 50 000 heures pour filer 100 livres de coton en Inde et près de 80 000 en Angleterre
 - A la fin du siècle : 300 heures pour filer 100 livres de coton en Angleterre !
 - Conséquence économique : baisse des prix, hausse de la qualité et forte élasticité de la demande → explosion du marché du textile

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

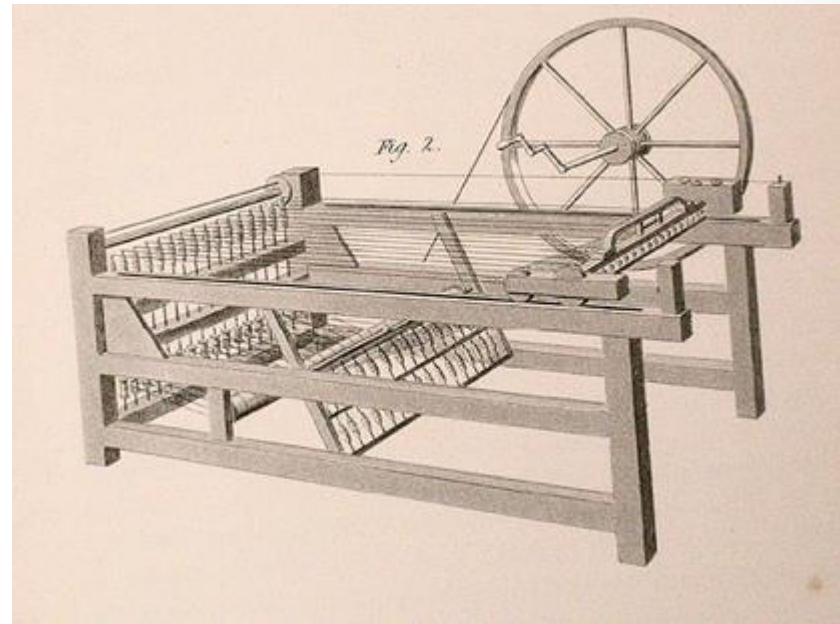
- Durant le XVIIIème siècle en Europe : rupture dans le rythme des innovations et rôle stratégique des « **inventeurs** »
- Exemple : la révolution du textile au XVIIIème siècle en Grande Bretagne
 - La **navette volante de John Kay** (1733) ou *flying shuttle* : métier à tisser semi-mécanique permettant à un tisserand de faire le travail de deux avec un renvoi automatique de la navette
 - John Kay est un mécanicien
 - Colère des artisans qui craignent pour leurs emplois : la maison de Kay est incendiée et il fuit en France avec sa famille. Il devient inspecteur des manufactures !!
 - Innovation trop précoce : elle ne sera appliquée au tissage que vers 1760
 - La navette crée un goulot d'étranglement (pénurie de fil) car le filage se fait à la main : incitation à l'innovation pour desserrer le blocage



Navettes pour métiers à tisser à bras :
navette à main (en haut)
navette volante (en bas)

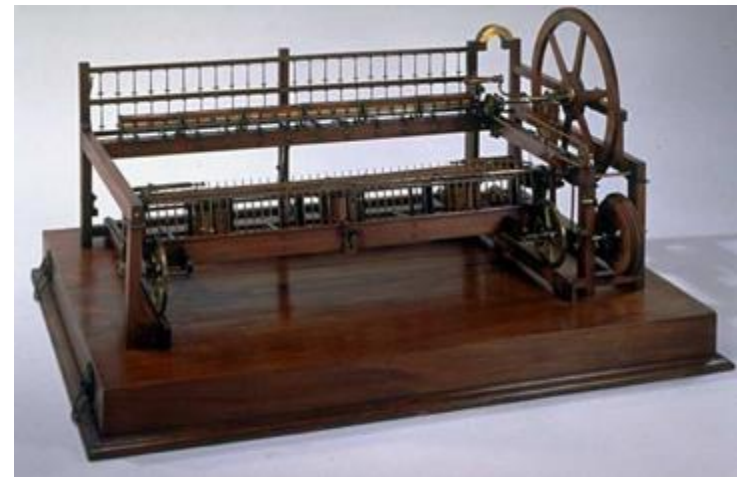
Les entreprises dans la Révolution Industrielle

- Durant le XVIIIème siècle en Europe : rupture dans le rythme des innovations et rôle stratégique des « **inventeurs** »
- **Exemple : la révolution du textile au XVIIIème siècle en Grande Bretagne**
 - En 1760 en Angleterre, la « *Société pour l'encouragement des arts, des manufactures et du commerce* » propose une prime de 50 livres à l'inventeur d'une machine capable de filer simultanément six fils
 - **James Hargreaves** (un charpentier !) met au point en 1764 une machine à filer le coton : la ***spinning jenny*** (« l'ânesse tournante »)
 - Rouet amélioré qui fait fonctionner plusieurs broches simultanément : la productivité est multipliée par 8 puis par 16 dans le courant du XVIIIème siècle !
 - En 1778, on dénombre en Angleterre 20 000 *jennies* !
 - Problème : le fil obtenu est trop fragile (objectif de finesse du fil pour le tissage)



Les entreprises dans la Révolution Industrielle

- Durant le XVIIIème siècle en Europe : rupture dans le rythme des innovations et rôle stratégique des « **inventeurs** »
- **Exemple : la révolution du textile au XVIIIème siècle en Grande Bretagne**
 - En 1779, **Samuel Crompton** (ouvrier dans une filature issu d'une famille de fermiers !) invente une machine à filer qui maintient l'objectif de finesse du fil tout en augmentant sa résistance. Abandon du tissage combiné de coton et de lin (produit de moindre qualité)
 - La **mule Jenny** est une machine hybride entre la *spinning Jenny* et la *waterframe* (machine à filer avec moulin à eau) qui l'ont précédé
 - Crompton devient alors le chef d'une entreprise familiale de filage de coton après avoir breveté son invention
 - A la fin du XVIIIème, les mules sont actionnées à la vapeur (machine à vapeur de J. Watt en 1785) et leur nombre augmente à Manchester : 2 en 1783 ; 52 en 1802)
 - Le problème de la pénurie de fil est résolu : explosion de la protoindustrie dans le tissage !



Les entreprises dans la Révolution Industrielle

4. Les **entrepreneurs** et les **entreprises familiales**

- A partir du XVIIIème siècle, le contexte économique et institutionnel devient propice à la multiplication des inventions dans le domaine des techniques de production
- Apparition des **inventeurs – entrepreneurs**
- Une invention qui réussit sur le plan économique devient une **innovation**
- Un inventeur qui assume le risque de transformer une invention en innovation devient un **entrepreneur**

Définition //

Innovation

Depuis Schumpeter, on distingue typiquement

:

- ① **L'invention** est la production de connaissances nouvelles (des idées)
- ② **L'innovation** est un dispositif nouveau, produit ou procédé, effectivement vendu ou mis en œuvre dans le système productif
- ③ La **diffusion** consiste en l'adoption de ce dispositif technique à grande échelle, ou par une large population d'agents

Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950)

- Economiste autrichien difficile à classer dans une école théorique sinon qu'il est en rupture avec la conception néoclassique.
- Son objectif principal était d'expliquer la dynamique économique là où les économistes orthodoxes cherchaient à rendre compte des situations de déséquilibre ou d'équilibre. Ses travaux l'ont conduit à mettre l'accent sur le rôle de l'innovation dans la croissance économique.
- Bibliographie principale :
- ***Business cycles (1939)***
- ***Capitalisme, socialisme et démocratie (1942)***



Les cinq types d'innovations selon Schumpeter

1. L'innovation de produits permettant la production de **nouveaux types de biens** (exemple : CD, tablettes numériques, etc.)
2. L'innovation de procédé permettant l'introduction d'une **nouvelle méthode de production** (exemple : une nouvelle organisation du travail)
3. L'innovation permettant de créer de **nouveaux débouchés** (exemple : une automobile destinée au marché des pays d'Europe de l'Est).
4. L'innovation suite à la découverte d'une **nouvelle source de matière première** (exemple : pétrole lors de la seconde révolution industrielle, énergies renouvelables - ou gaz de schiste ! - aujourd'hui).
5. L'innovation permettant la réalisation d'une **nouvelle organisation productive** (logiques de concentration du capitalisme industriel. Exemple : le groupe Bouygues).

L'innovation et l'entrepreneur selon Schumpeter

- Pour que l'innovation réussisse, il faut réunir selon Schumpeter deux types de propensions :
 - une **propension à innover** liée à des facteurs humains (esprit d'innovation, prise de risque), attributs de l'entrepreneur, et à des facteurs techniques et financiers (inventions susceptibles d'être exploitées, rôles de la recherche et du crédit) ;
 - une **propension des agents à accepter l'innovation** liée au degré de réceptivité économique, sociale et psychologique (goûts, habitudes, contexte institutionnel) qui conditionnent à leur tour la vitesse et l'étendue de diffusion de l'innovation.

Entrepreneur, chef d'entreprise et capitaliste selon Schumpeter

- « Nous appelons « entreprise » l'exécution des nouvelles combinaisons et également ses réalisations dans des exploitations, et « entrepreneurs », les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif » (J.-A. Schumpeter).
- L'entrepreneur est un type particulier de chef d'entreprise qui met en œuvre des innovations
 - Parmi les entrepreneurs, il distingue encore deux catégories :
 - une première, minoritaire, qui prend des risques importants en réalisant des **innovations majeures**. Selon **Werner Sombart** (*L'apogée du capitalisme*, 1922) ce type d'entrepreneur représente la « *force motrice de l'économie capitaliste moderne* »
 - une deuxième catégorie, majoritaire, qui adopte un comportement de suiveur et s'en tient aux **innovations incrémentales**

Définition //

Entrepreneur

Remarques à propos du concept d'entrepreneur selon Schumpeter

- ① Attention à ne pas confondre :
 - Entrepreneur et chef d'entreprise
 - Entrepreneur et capitaliste (pour Schumpeter, le capitaliste est celui qui apporte les capitaux financiers)
- ② l'entrepreneur perçoit, lorsqu'il réussit, un profit d'entrepreneur, un « *surprofit qui ne contrebalance aucun passif* ».
- ③ L'objectif principal de l'entrepreneur n'est pas la recherche du profit mais la réussite industrielle : la « *motivation de l'entrepreneur repose sur sa volonté de fonder un royaume* »
- ④ L'entrepreneur est un leader économique charismatique (un capitaine d'industrie) : historiquement, les entrepreneurs sont parties prenantes du **capitalisme familial**

Les entreprises dans la Révolution Industrielle

4. Les **entrepreneurs** et les **entreprises familiales**

- A partir du XVIIIème siècle, le contexte économique et institutionnel devient propice à la multiplication des inventions dans le domaine des techniques de production
- Apparition des **inventeurs – entrepreneurs**
- L'extension des entrepreneurs s'effectue essentiellement dans le cadre d'un **capitalisme familial**

Définition //

Capitalisme familial

Des exemples de capitalisme familial en Europe //

La Famille de Wendel en France

- Au début XVIIIème siècle, « de Wendel » est une entreprise familiale de forges dans le Nord est de la France. En 1704, **Jean-Martin Wendel** achète les forges de Hayange en Lorraine.
- L'entreprise est confisquée sous la Révolution puis rachetée par **François de Wendel** (1778-1825) en 1803 ; celui-ci la fait entrer dans l'ère de l'industrie métallurgique.
- Au début du XXème siècle, la famille Wendel s'est constituée un empire industriel dans le secteur sidérurgique. Aujourd'hui, c'est une holding qui gère des fonds d'investissements.
- Deux personnages clés :
- **Charles de Wendel** (1809-1870) dirigeant de l'entreprise Wendel et député sous la seconde République (1848).
- **François de Wendel** (né en 1949), président du conseil de surveillance du groupe Wendel en 2013



Charles de Wendel
(1809-1870)



François de Wendel en 2008

Des exemples de capitalisme familial en Europe //

La Famille Agnelli en Italie

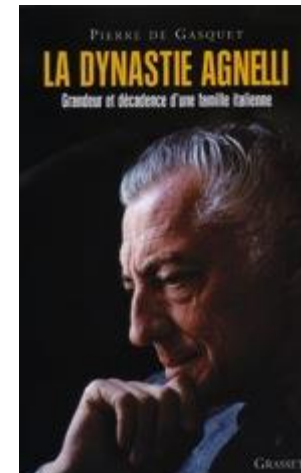
Giovanni Agnelli (1866-1945) est un entrepreneur italien, premier d'une grande famille industrielle.

Il est à l'origine de la création de l'entreprise FIAT en 1899. A sa mort, l'entreprise est reprise par ses petits-enfants (Gianni et Umberto).

*"Longtemps, les Agnelli ont régné sur l'Italie. Ils incarnaient le pouvoir, l'argent, mais aussi une certaine autorité morale dans un pays où l'Etat brille souvent par ses carences. Plus d'un siècle après la fondation de Fiat, la dynastie turinoise a été brutalement confrontée en 2003 à la disparition du patriarche, **Gianni Agnelli**. La mort de l'«Avvocato» laisse un immense vide. Elle intervient au moment où l'empire Fiat traverse la crise la plus grave de son histoire. Crise financière, mais aussi morale, liée à l'effondrement d'un système de valeurs. La dynastie pourra-t-elle survivre au patriarche ? Serait-ce là le crépuscule des idoles ? Quelle liberté de manœuvre aura **Jaki Elkann**, le jeune dauphin désigné ? Durement éprouvé par les fractures intimes, le «clan Agnelli» n'échappe pas aux désarrois d'une société italienne que l'hebdomadaire The Economist n'hésite pas à comparer à la décadente République de Venise. Cette enquête sans complaisance jette une lumière nouvelle sur l'influence d'une famille. Elle révèle aussi sa part d'ombre, ses déchirements internes et ses contradictions." - 4e de couverture -*



Giovanni Agnelli et son petit fils Gianni en 1940



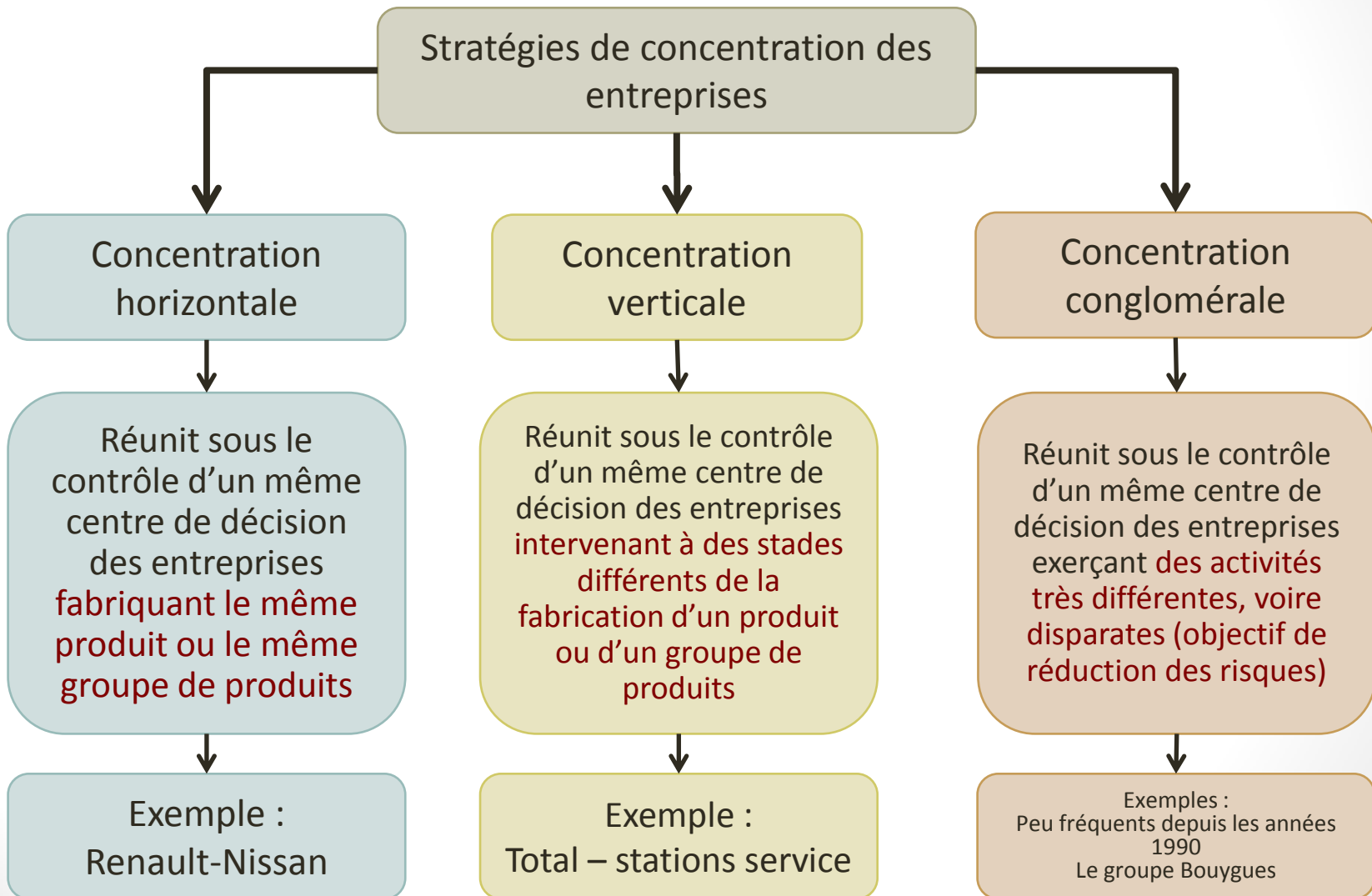
1. Première Révolution Industrielle et entreprise familiale

- 1.1. Capitalisme familial et entreprises familiales : 1800 - 1850
- 1.2. Une concentration inégale des entreprises

La concentration des entreprises : de quoi parle-t-on ?

- La concentration est un processus d'accroissement de la tailles des entreprises qui aboutit au cours du temps au contrôle d'une part croissante du marché par une ou plusieurs d'entre elles.
- Il existe de nombreux indicateurs de mesure de la concentration :
 - a. Évolution du nombre de firmes sur un marché donné
 - b. Évolution du chiffre d'affaires des grandes entreprises
 - c. Évolution des effectifs des grandes entreprises
- La concentration peut se réaliser par **croissance interne** (accumulation du capital et sans réduction du nombre de firmes concurrentes) et/ou par **croissance externe** (opérations de rachat de firmes notamment par fusions-acquisition) ou enfin par une **réduction du nombre d'entreprises à la suite de sorties de marché**.
- On distingue trois forme de concentration :
 - **Horizontale**
 - **Verticale**
 - **Conglomérale**

La concentration des entreprises : de quoi parle-t-on ?



Concentration des entreprises et *factory system*

- Typiquement, les historiens distinguent :
 - Le *domestic system* : production artisanale pré-capitaliste
 - Le *putting out system* : proto-industrialisation
 - Le *factory system* : développement des usines de grandes tailles qui concentrent un nombre important d'ouvriers et qui s'appuient sur une forte dotation en capital fixe (le machinisme)
- Le *factory system* correspond à la « grande industrie » :
 - a. Il se se développe à partir de 1830 en Grande Bretagne, à partir de 1850 en France
 - b. Les usines sont localisées à la périphéries de grandes villes
 - c. Les travailleurs deviennent salariés, sont payés à l'heure ou à la journée (et plus à la pièce comme dans le *putting out system*) et sont concentrés géographiquement (constitution des quartiers ouvriers décrits par Villermé ou Engels)
 - d. La taille des usines et le volume de production sont plus élevés que dans les manufactures de la fin du XVIIIème siècle
 - e. L'usage de la mécanisation se fait plus important (innovations et énergies nouvelles, notamment la machine à vapeur)
 - f. Avantage principal de l'énergie à vapeur : la mobilité. Suppression des contraintes d'implantation géographique (les industries ne sont plus obligées de s'implanter près des cours d'eau ou des forêts) et concentration possible des productions à proximité des lieux de consommation (les agglomérations)

Concentration des entreprises et *factory system*

- Les conséquences macroéconomiques du *factory system* :
 1. Production sur plus grande échelle et standardisation des produits, réduction des coûts de production et meilleure diffusion des innovations
 2. Diffusion du salariat et développement des conflits du travail (passage définitif du capitalisme commercial au capitalisme industriel)
 3. L'entreprise devient l'unité principale de production qui se distingue de l'unité de consommation (le foyer)

Les limites du *factory system*

- En Grande Bretagne, la proto-industrie résiste longtemps : en 1841, seulement 19 % des ouvriers anglais travaillent dans des industries mécanisées
- Le *factory system* se développe surtout dans quelques régions côtières, fluviales ou minières (Manchester, Sheffield, Newcastle)
- En France, le mouvement de concentration, le recul de la petite entreprise et du travail à domicile est très lent :
 - En 1906, encore 24 % de la population active industrielle est composée de travailleurs isolés (travailleurs à domiciles, petits patrons...), et on compte 1 patron pour 4,3 ouvriers
 - Le système proto-industriel n'est pas remplacé mais cohabite longtemps avec l'usine, ce qui explique la spécificité du monde ouvrier français.
 - Exemple : on recense encore plusieurs milliers de « d'ouvriers en chambre » dans le secteur de la confection à Lille en 1900. Si la découpe est faite à l'usine, et la confection à domicile
- Attention à ne pas assimiler le *factory system* avec le taylorisme : l'Organisation scientifique du travail (OST) de **F.W. Taylor** est mis en place dans les dernières décennies du XIXème siècle au Etats-Unis

L'inégale concentration des entreprises dans le *factory system*

- Certains secteurs se prêtent mieux que d'autres à la concentration du capital (sidérurgie plutôt que le textile)
- **Facteurs de frein de la concentration :**
- En France, la concentration des entreprises s'effectue à un rythme faible entre 1800 et 1850 :
 1. Importance de la proto-industrie en France : forte dispersion de la main d'œuvre qui atteint son apogée sous le Second Empire (1852-1870)
 2. En 1861-1865 : la taille moyenne des entreprises dans le textile est de 10,6 ouvriers !
 3. Même dans la métallurgie : nombre importants de forges tournées vers les marchés locaux

L'inégale concentration des entreprises dans le *factory system*

- Certains secteurs se prêtent mieux que d'autres à la concentration du capital (sidérurgie plutôt que le textile)
- **Facteurs de hausse de la concentration :**
- Dans les secteurs qui vont devenir l'industrie lourde de la deuxième moitié du XIXème siècle, quelques cas de concentration notables :
 1. Usines Schneider du Creusot (Saône et Loire) : 1000 salariés en 1840, 14000 en 1875
 2. Usine textile fondée par Louis Motte-Bossut à Roubaix en 1843 : 5 étages et 350 ouvriers
 3. Développement de la **concentration horizontale** dans l'extraction minière et la métallurgie (peu d'innovations pour faire baisser les coûts → stratégie de baisse des coûts par les **économies d'échelle**)
 4. Les **De Wendel** et les **Schneider** dominent le secteur métallurgique (**pratiques collusives**) : **réduction de la concurrence dans le capitalisme industriel**

2. Deuxième Révolution Industrielle : l e triomphe de la grande entreprise

2.1. *Leading sectors* et industrialisation

- Voir manuel d'ESH Armand Colin pp 104-106 !!

2. Deuxième Révolution Industrielle : le triomphe de la grande entreprise

2.1. *Leading sectors* et industrialisation

2.2. La concentration des entreprises dans le capitalisme industriel : 1880-1980

- Voir manuel d'ESH Armand Colin pp 107-109 !!

Alfred Dupont Chandler (1918-2007)

- Historien américain.
- Chandler est souvent appelé l'« historien des affaires ». Ce titre lui revient parce que sa vision de la gestion passe par la connaissance de l'histoire des grandes firmes. Il fit des travaux d'histoire comparative, l'évolution des organisations des grandes entreprises américaines, dès le début de sa longue carrière de professeur. Dans les années 1950, il entreprend d'ailleurs sa thèse en se fondant sur les travaux de son arrière-grand-père, lui aussi historien des affaires et éditeur, Henry Vernum Poor.
- Il rentre ensuite au MIT comme Research Associate et devient directeur du département d'histoire de l'[université Johns Hopkins](#) en 1965. Professeur à la [Harvard Business School](#), sa recherche se focalise sur le modèle de la construction de « l'entreprise moderne ».
- **Bibliographie sélective :**
- 1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press
- 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
 - Traduit en français en 1988, [La main visible des managers](#), Paris, Economica



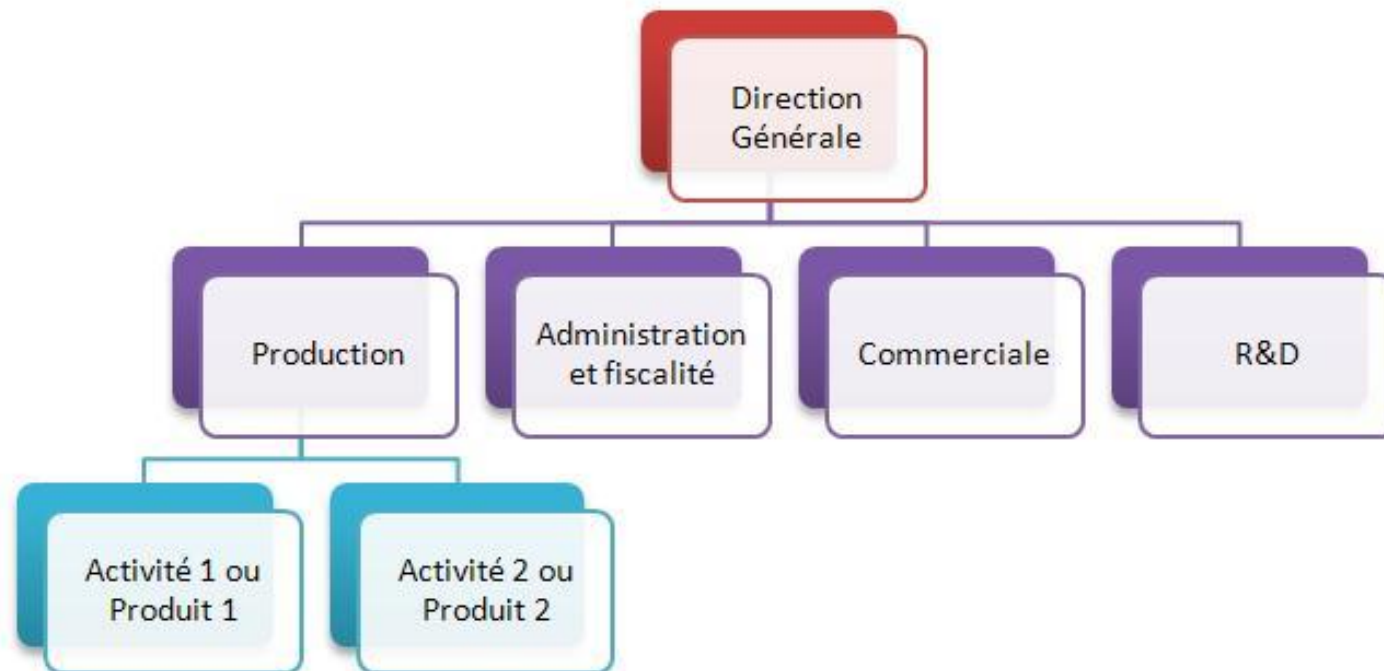
La main visible des managers

- Chandler pose deux hypothèses fondamentales :
 - 1) la firme moderne est une organisation complexe fondée sur un système de coordination administrative de nature hiérarchique ;
 - 2) les managers de ce modèle de firme connaissent un pouvoir croissant sur les structures de marché du capitalisme grâce à leurs capacités à agir à long terme sur des firmes qu'ils contrôlent durablement.

La main visible des managers

- Chandler est conduit à identifier deux formes hiérarchiques de firmes qui se succèdent aux Etats-Unis sur cette période :
- 1) la **forme organisationnelle en « U »** (unitaire) : structure pyramidale dans laquelle chaque branche se subdivise en fonction de critères fonctionnels (production, distribution, finance, etc.).
 - cette forme en « U » présente essentiellement trois avantages :
 - le manager contrôle toutes les opérations de la firme ;
 - le contrôle, les mécanismes de contrôle sont simples et les coûts de surveillance faibles ;
 - l'organisation se dote d'une répartition claire des responsabilités.
 - Elle présente deux inconvénients :
 - les dirigeants doivent prendre en charge des tâches routinières ce qui peut les conduire à négliger certaines décisions stratégiques ;
 - la firme rencontre des difficultés pour s'adapter à un environnement changeant.

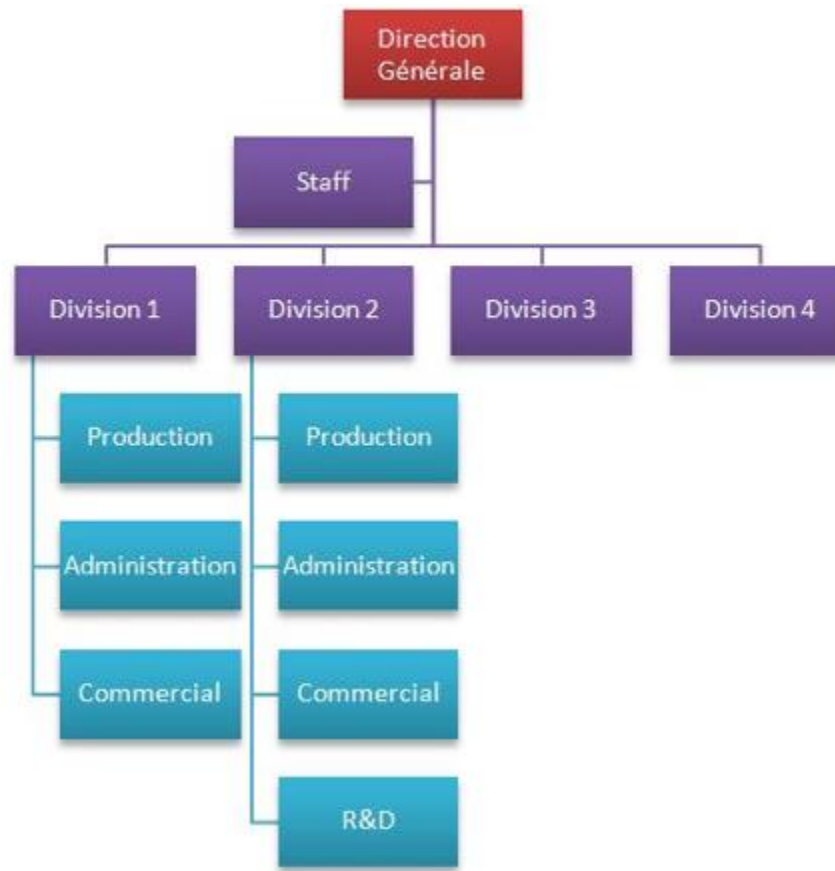
La forme organisationnelle en « U »



La main visible des managers

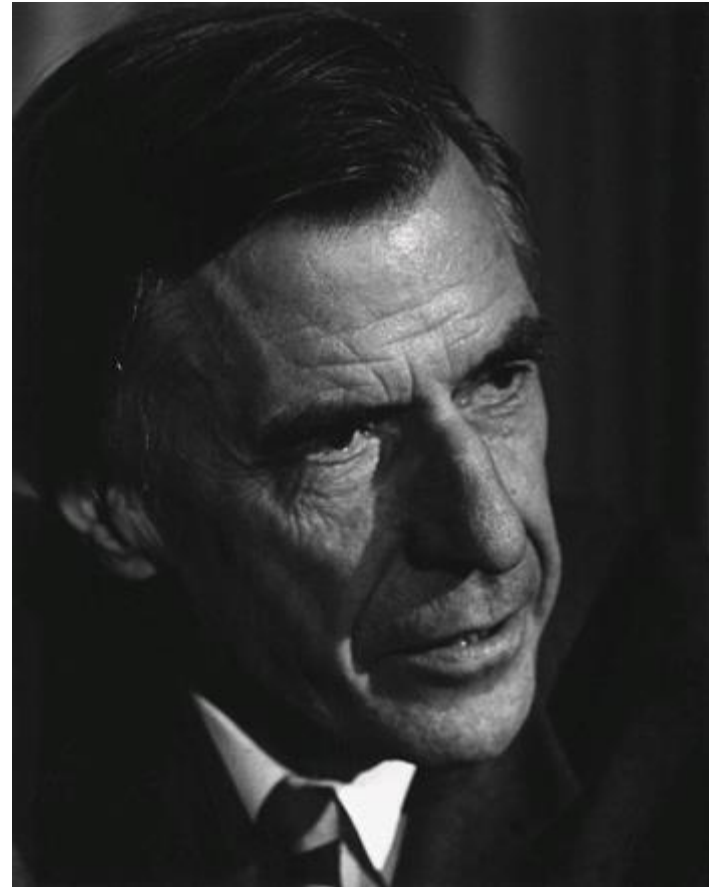
- 1) La **forme organisationnelle en « M »** (multidivisionnelle) : la firme est constituée de divisions autonomes élaborées à partir de critères géographiques ou de critères par produits. La direction générale est constituée d'un « *staff* » qui décide seulement des grandes orientations.
- Le modèle en M se développe au cours du XXème siècle pour trois raisons principales :
 - a. les transformations technologiques ;
 - b. les marchés deviennent de plus en plus oligopolistiques dans le capitalisme moderne ;
 - c. les stratégies des firmes se transforment en mettant l'accent sur l'intégration horizontale et conglomérale ce qui permet la diversification des risques ainsi que la pérennité du pouvoir de contrôle des managers sur les propriétaires.

La forme organisationnelle en « M »



John Kenneth Galbraith (1908-2006)

- Économiste canadien d'origine écossaise.
- Après une thèse d'économie agricole, Galbraith devient professeur adjoint à l'Université de Princeton en 1934. À partir de 1940, il est employé par le gouvernement fédéral américain à différents postes, notamment pour contrôler les prix pendant la Seconde Guerre mondiale. Il travaille par la suite pour le magazine *Fortune*. Professeur à l'Université de Harvard en 1949, il reste proche du parti démocrate.
- John F. Kennedy le nomme ambassadeur en Inde (1961-1963). Il sera par la suite conseiller économique de présidents américains démocrates. À partir de 1971, il enseigne dans plusieurs universités européennes.
- Il élabore son corpus théorique dans un cadre aux tendances à la fois keynésiennes et surtout institutionnalistes.
- **Bibliographie sélective :**
- 1955 : *La Crise économique de 1929*,
- 1958 : *L'Ère de l'opulence*,
- 1967 : *Le Nouvel État Industriel*
- 1973 : *La Science économique et l'intérêt général*,
- 1979 : *La Pauvreté de masse*.



J.K. Galbraith : la technostructure //

- *Le nouvel Etat industriel* (1967) : **Galbraith** montre que, dans les grandes firmes capitalistes du milieu du XXème siècle, on assiste à **la formation d'une technostructure caractérisée par des groupes de cadres dirigeants qui concentrent le pouvoir économique.**

J.K. Galbraith : la technostructure //

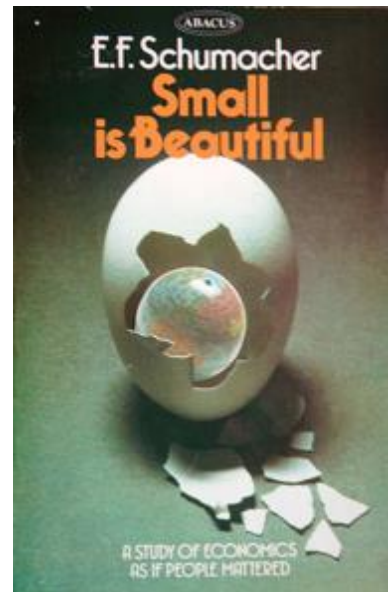
- Les dirigeants de la grande firme industrielle cherchent principalement la minimisation de l'incertitude. Trois moyens :
1. **l'intégration verticale de la firme** : réduction de l'incertitude liée au marché
 2. l'augmentation de la taille de la firme : réduction de **l'autonomie des parties prenantes**
 3. Développement de **stratégies collusives entre les firmes**

3. Transformation du capitalisme, transformation des entreprises : les enjeux contemporains

3.1. *Small is beautiful* : quelle taille pour les entreprises dans la mondialisation ?

Small is beautiful : le retour des PME – ETI ?

- **Ersnt Friedrich Schumacher** (1911-1977) – *Small is beautiful. Economics as if people mattered* (1977)
- Alors que la croissance fordiste des Trente glorieuses s'est interrompue, les PME et les ETI apparaissent comme des structures plus souples, plus innovantes, mieux à même de s'adapter aux contraintes évolutives du marché que les grandes entreprises.
- France 1969 : création d'un Secrétariat d'Etat à la moyenne et petite industrie.



Small is beautiful : le retour des PME – ETI ?

- Voir manuel ESH Armand Colin pp 109-112

3. Transformation du capitalisme, transformation des entreprises : les enjeux contemporains

- 3.1. *Small is beautiful* : quelle taille pour les entreprises dans la mondialisation ?
- 3.2. Des ETI aux FMN : les nouveaux enjeux de la mondialisation

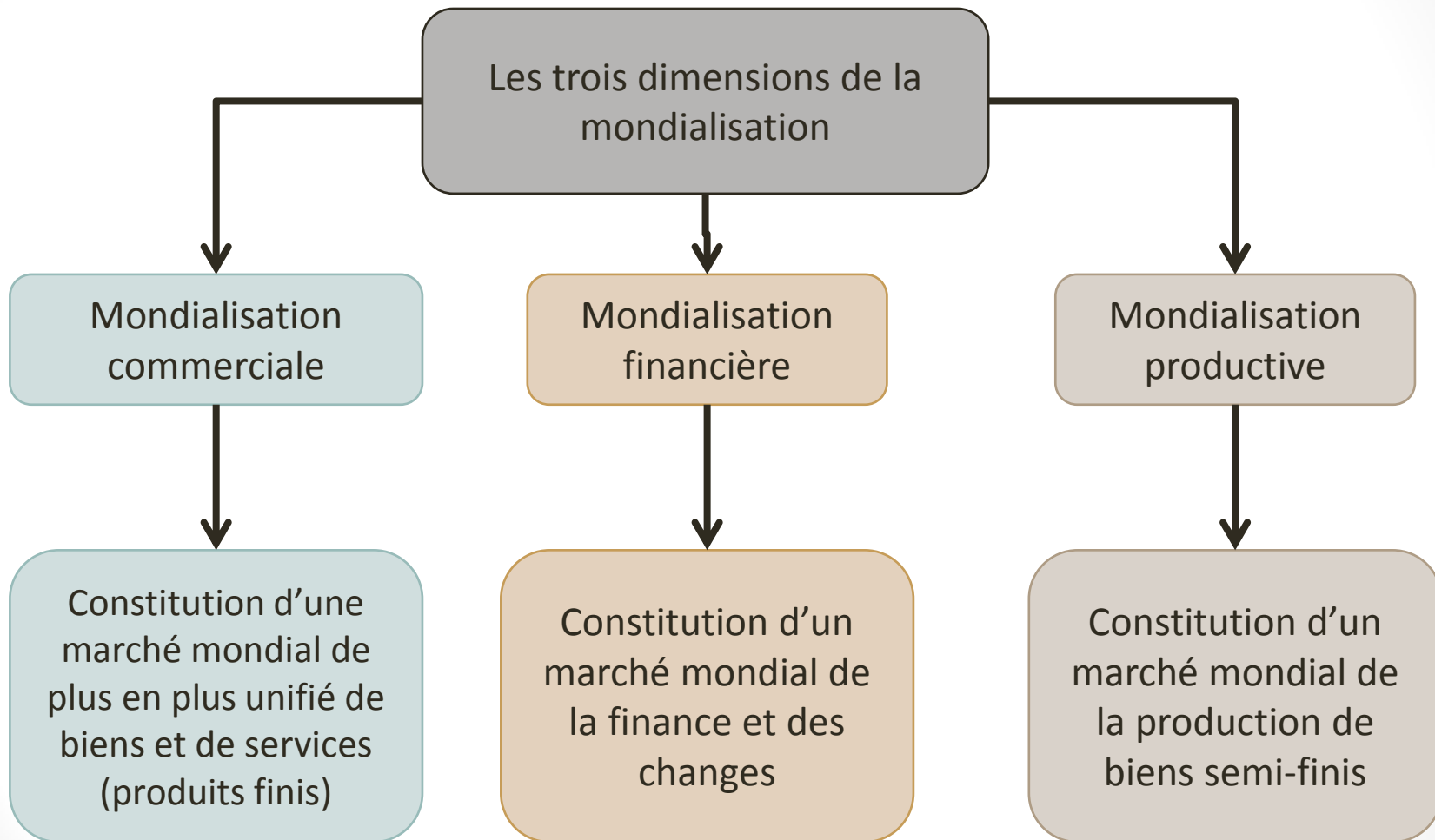
Mondialisation : de quoi parle-t-on ?

- **Mondialisation** : processus conduisant à l'interdépendance croissante des économies en raison de la multiplication de flux de nombreuses natures (commerciaux, productifs, financiers, migratoires, d'information, etc.).
- La mondialisation conduit progressivement de l'économie mondiale vers un espace de plus en plus intégré, obéissant à des règles et des procédures qui tendent elles aussi à devenir mondiales.
- Exemple : on parle de **produit global** pour désigner une marchandise conçue directement pour le marché mondial (l'avion A380 ou le I-Phone 5 par exemple) ou **d'entreprise globale** pour désigner une entreprise qui n'est pas rattachée à un espace national particulier et qui se situe directement sur le marché mondial (Airbus ou Apple par exemple).

Définition //

Mondialisation

Mondialisation : de quoi parle-t-on ?



Définition //

Firme multinationale (FMN)

Les 25 principales entreprises du monde en 2012

Classement par chiffre d'affaires 2012

Rang ↕	Nom ↕	Siège social ↕	Pays ↕	Chiffre d'affaires (Millions. \$) ↕	Bénéfice (Millions. \$) ↕	Employés ↕	Branche ↕	Directeur ↕	Évolution 2011 ↕
1.	Royal Dutch Shell	La Haye	 Pays-Bas	481 700	26 600	87 000	Pétrole	Peter Voser	↔ (=)
2.	Wal-Mart	Bentonville	 États-Unis	469 200	17 000	2 200 000	Commerce de détail	Michael T. Duke	▲ (+1)
3.	ExxonMobil	Irving	 États-Unis	449 900	44 900	88 000	Pétrole	Rex Tillerson	▼ (-1)
4.	Sinopec	Pékin	 Chine	428 200	8 200	1 015 039	Pétrole	Fu Chengyu	▲ (+1)
5.	China National Petroleum Corporation	Pékin	 Chine	408 600	18 200	1 674 541	Pétrole	Zhou Jiping	▲ (+1)
6.	BP	Londres	 Royaume-Uni	388 300	11 600	85 700	Pétrole	Robert W. Dudley	▼ (-2)
7.	State Grid Corporation	Pékin	 Chine	298 400	12 300	849 594	Électricité	Liu Zhenya	↔ (=)
8.	Toyota Motor	Toyota	 Japon	265 700	11 600	333 498	Automobile	Akio Toyoda	▲ (+2)
9.	Volkswagen	Wolfsburg	 Allemagne	247 600	27 900	549 763	Automobile	Martin Winterkorn	▲ (+3)
10.	Total	Courbevoie	 France	234 300	13 700	97 126	Pétrole	Christophe de Margerie	▲ (+1)
11.	Chevron	San Ramon	 États-Unis	233 900	26 200	62 000	Pétrole	John S. Watson	▼ (-3)
12.	Glencore Xstrata	Baar (Zoug)	 Suisse	214 400	1 000	61 000	Négoce en matières premières	Ivan Glasenberg	▲ (+2)
13.	Japan Post Holdings	Tokyo	 Japon	190 900	6 800	209 000	Services	Taizo Nishimuro	↔ (=)
14.	Samsung Electronics	Séoul	 Corée du Sud	178 600	20 600	236 000	Electronique	Oh-Hyun Kwon	▲ (+6)
15.	E.ON	Düsseldorf	 Allemagne	169 800	2 800	72 083	Énergie	Johannes Teyssen	▲ (+1)
16.	Phillips 66	Houston	 États-Unis	169 600	4 100	13 500	Énergie	Greg C. Garland	NC
17.	ENI	Rome	 Italie	167 900	10 000	77 838	Pétrole	Paolo Scaroni	↔ (=)
18.	Berkshire Hathaway	Omaha (Nebraska)	 États-Unis	162 500	14 800	288 500	Finance	Warren Buffett	▲ (+6)
19.	Apple	Cupertino	 États-Unis	156 500	41 700	76 100	Electronique	Tim Cook	▲ (+36)
20.	AXA	Paris	 France	154 600	5 300	94 364	Assurances	Henri de Castries	▲ (+5)
21.	Gazprom	Moscou	 Russie	153 500	38 100	417 000	Pétrole & Gaz	Alexei Miller	▼ (-6)
22.	General Motors	Détroit	 États-Unis	152 300	6 200	213 000	Automobile	Daniel F. Akerson	▼ (-3)
23.	Daimler AG	Stuttgart	 Allemagne	146 900	7 800	275 087	Automobile	Dieter Zetsche	▼ (-2)
24.	General Electric	Fairfield	 États-Unis	146 900	13 600	305 000	Société mixte	Jeffrey R. Immelt	▼ (-2)
25.	Petrobras	Rio de Janeiro	 Brésil	144 100	11 000	85 065	Pétrole	Maria das Graças Foster	▼ (-2)

Source : fortune 500

Les 25 principales entreprises d'Europe en 2010

Classement par chiffre d'affaires 2010¹

Rang ↕	Nom ↕	Siège social ↕	Pays ↕	Chiffre d'affaires (Millions. \$) ↕	Bénéfice (Millions. \$) ↕	Employés ↕	Branche ↕	Directeur ↕	Évolution 2005 ↕
1.	Royal Dutch Shell	La Haye	 Pays-Bas	378 152	20 127	97 000	Pétrole	Peter Voser	↔ (=)
2.	BP	Londres	 Royaume-Uni	308 928	-3 719	79 700	Pétrole	Robert W. Dudley	↔ (=)
3.	Total	Courbevoie	 France	186 055	14 001	92 855	Pétrole	Christophe de Margerie	▲ (+1)
4.	Volkswagen	Wolfsburg	 Allemagne	168 041	9 053	399 381	Automobile	Martin Winterkorn	▲ (+4)
5.	AXA	Paris	 France	162 236	3 641	102 957	Assurances	Henri de Castries	▲ (+1)
6.	ING	Amsterdam	 Pays-Bas	147 052	3 678	106 139	Services financiers	Jan Hommen	▼ (-1)
7.	Glencore International	Baar	 Suisse	144 978	1 291	57 656	Négoce en matières premières	Ivan Glasenberg	▲ (E) ²
8.	ENI	Rome	 Italie	131 756	8 368	79 941	Pétrole	Paolo Scaroni	▲ (+7)
9.	Daimler AG	Stuttgart	 Allemagne	129 481	5 957	260 100	Automobile	Dieter Zetsche	▼ (-6)
10.	BNP Paribas	Paris	 France	128 726	10 388	205 300	Banque	Baudouin Prot	▲ (+7)
11.	Allianz	Munich	 Allemagne	127 379	6 693	151 338	Assurance	Michael Diekmann	▼ (-4)
12.	E.ON	Düsseldorf	 Allemagne	125 064	7 752	85 105	Énergie	Johannes Teysse	▲ (+19)
13.	Carrefour	Paris	 France	120 297	574	471 755	Distribution	Lars Olofsson	↔ (=)
14.	Generali	Trieste	 Italie	120 234	2 254	85 368	Assurance	Giovanni Perissinotto	▼ (-3)
15.	GDF Suez	Courbevoie	 France	111 888	6 114	236 116	Énergie	Gérard Mestrallet	▲ (E) ³
16.	Nestlé	Vevey	 Suisse	105 267	32 843	281 000	Agroalimentaire	Paul Bulcke	▲ (+6)
17.	Crédit agricole	Paris	 France	105 003	1 673	87 520	Banque	Jean-Paul Chifflet	▼ (-7)
18.	HSBC	Londres	 Royaume-Uni	102 680	13 159	302 327	Banque	Stuart T. Gulliver	▼ (-4)
19.	Siemens	Munich	 Allemagne	102 657	5 268	402 700	Électronique	Peter Löscher	▼ (-7)
20.	Banco Santander	Madrid	 Espagne	100 350	10 835	178 869	Banque	Alfredo Sáenz	▲ (+27)
21.	Enel	Rome	 Italie	97 185	5 814	78 313	Énergie	Fulvio Conti	▲ (+41)
22.	Lloyds Banking Group	Londres	 Royaume-Uni	95 682	-4 103	122 979	Banque	António Horta-Osório	▲ (+23)
23.	Tesco	Cheshunt	 Royaume-Uni	94 185	4 104	384 389	Distribution	Philip A. Clarke	▲ (+5)
24.	Aviva	Londres	 Royaume-Uni	90 211	2 260	45 142	Assurance	Andrew Moss	▼ (-8)
25.	Metro AG	Düsseldorf	 Allemagne	89 081	1 126	252 258	Distribution	Eckhard Cordes	↔ (=)

- Voir manuel ESH pp 112-114 !