



## VOIE GÉNÉRALE

2<sup>DE</sup>

1<sup>RE</sup>

T<sup>LE</sup>

Sciences économiques et sociales

ENSEIGNEMENT

SPÉCIALITÉ

### COMMENT LES ENTREPRISES SONT-ELLES ORGANISÉES ET GOUVERNÉES ?

Les objectifs d'apprentissage des élèves sont strictement définis par les programmes.

Cette fiche pédagogique, à destination des professeurs, vise à les accompagner dans la mise en œuvre des nouveaux programmes.

Sans prétendre à l'exhaustivité, ni constituer un modèle, chaque fiche explicite les objectifs d'apprentissage et les savoirs scientifiques auxquels ils se rapportent, suggère des ressources et activités pédagogiques utilisables en classe et propose des indications bibliographiques.

#### Objectifs d'apprentissage

- Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition).
- Connaître et être capable d'illustrer la diversité des figures de l'entrepreneur : par leur statut juridique (entrepreneur individuel, micro-entrepreneur, chef d'entreprise) ; par leur position et leurs fonctions économiques (entrepreneur-innovateur, manager, actionnaire).
- Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise.
- Comprendre qu'une entreprise est un lieu de relations sociales (coopération, hiérarchie, conflit) entre différentes parties prenantes (salariés, managers, propriétaires/actionnaires, partenaires d'une coopérative).

## Problématique d'ensemble

L'entreprise est un objet d'étude qui mobilise des instruments d'analyse empruntés à la fois à la science économique, à la sociologie et à la science politique.

L'économiste postule la rationalité des acteurs et raisonne en termes de coûts/avantages. À ce titre, et par exemple, tant l'existence de la firme comme mode de coordination de l'activité économique (à côté du marché) que la taille optimale de l'entreprise seront analysées comme résultant du comportement d'un producteur rationnel qui arbitre entre internalisation ou recours au marché afin de minimiser ses coûts. Cela permet de comprendre le cycle de vie de l'entreprise, mais aussi la diversité des figures de l'entrepreneur.

Le sociologue, lui, montre l'existence de différentes logiques d'acteurs pouvant déboucher sur des conflits, des dysfonctionnements. L'entreprise est alors analysée comme un lieu de relations sociales entre les différents acteurs qui y sont parties prenantes, relations pouvant prendre des formes diverses : coopération, conflit, ordre hiérarchique.

Le politiste, enfin, met en évidence les questions de pouvoir spécifiques à chaque forme de gouvernance d'entreprise : il faut alors comprendre comment est gouvernée l'entreprise, comment s'y exerce l'autorité, comment y sont prises les décisions.

## Savoirs scientifiques de référence

### Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition)

On peut partir tout d'abord d'une **définition de l'entreprise**. On dira que les entreprises sont des *organisations*, c'est-à-dire des groupes humains *structurés* et *finalisés*. Fondées sur des liens juridiques, techniques, sociaux et psychologiques, elles assument des fonctions économiques de production, de distribution de biens ou de services, afin d'assurer leur survie et d'atteindre des objectifs de développement et de rémunération de leurs ayants droit.

De nombreuses entreprises « naissent ». De nombreuses entreprises « meurent ». Cette « démographie » des entreprises, faite de créations et de disparitions, invite à poser la question du « cycle de vie » de l'entreprise, comme s'il s'agissait d'un être vivant, régi par les lois d'une biologie souvent darwinienne (survie des plus aptes) ou lamarckienne (adaptation des plus stratèges), alimentant ce que Schumpeter appelait le processus de « destruction créatrice » au cœur du processus de croissance macroéconomique.

#### **On peut d'abord se poser la question de savoir pourquoi une entreprise existe.**

Pourquoi naît-elle ? La réponse des économistes depuis Coase, et ensuite Williamson, est que la firme naît parce qu'il est moins coûteux *d'organiser* la production que de recourir au marché pour coordonner les actions des différentes parties prenantes du processus de production : alors que sur le marché, la coordination des agents est réalisée par le système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative, hiérarchique. Le recours à une telle coordination peut s'imposer

si les coûts d'organisation internes sont plus faibles que les coûts de transaction supportés à l'occasion de la passation de contrats marchands. Ces travaux sont le point de départ de ce qu'il est convenu d'appeler la vision contractuelle de la firme, aujourd'hui dominante : la firme est analysée comme un système de relations contractuelles spécifiques entre agents, un « nœud de contrats ». C'est notamment ce que développent les travaux d'Oliver Williamson (*Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, 1975).

**Sur cette base, il est possible de repérer cinq grandes phases dans la vie d'une entreprise**, même si, toutes les petites entreprises n'ont pas vocation à devenir un grand groupe international et toutes ne traverseront pas l'ensemble des phases du cycle de vie (là encore, tout comme un être vivant, chaque entreprise est unique) :

- **L'amorçage et la création** : l'entreprise est en phase de création ou vient juste d'être créée, elle ne réalise pas encore de chiffre d'affaires. C'est une phase qui correspond littéralement à la notion de « start up ». À l'issue de cette étape, l'entreprise réalise du chiffre d'affaires, mais ses résultats peuvent néanmoins être déficitaires. En 2018, près de 700 000 entreprises ont été créées en France, dont près de 500 000 étaient des entreprises individuelles (selon l'INSEE).
- **Le développement/la croissance** : l'entreprise est en activité depuis environ trois ans, réalise du chiffre d'affaires et possède un véritable portefeuille de clients (le marché manifeste une demande pour les produits/services proposés par l'entreprise). Durant cette phase, elle doit également réaliser du profit. Cette période peut être aussi concomitante à une expansion géographique. En général, c'est aussi une période pendant laquelle les compétences managériales du fondateur sont souvent dépassées par la croissance rapide de son entreprise. Les compétences de délégation deviennent alors cruciales pour l'avenir de l'entreprise.
- **La maturité/consolidation** : il s'agit de la phase la plus longue, l'entreprise a généralement entre trois et cinq ans d'existence, et a déjà fait ses preuves. Son chiffre d'affaires est solide et son endettement mesuré. La popularité initiale du produit s'est transformée en une demande à long terme. Aujourd'hui, cette phase a tendance à se raccourcir sous l'effet du progrès technique et/ou des NTIC, et s'échelonne entre dix et cinquante ans. C'est le moment de la mise en place d'une structure organisationnelle stable.
- **Enfin une éventuelle dernière étape est celle de la transmission**, qui peut se traduire par une entrée en bourse ou une cession, que ce soit à un fonds d'investissement, à une autre entreprise (cessions externes) ou aux managers eux-mêmes, y compris le cercle familial (cession interne), ou bien au collectif des salariés (sous la forme d'une SCOP : société coopérative). Si la transmission échoue, le cycle de vie peut aussi s'achever par la disparition de l'entreprise : difficulté des dirigeants à transmettre, ruptures technologiques, transformation des modes de consommation, impasses stratégiques ou financières, chocs conjoncturels, les causes de mortalité en fin de cycle de vie sont multiples.
- Au total, les statistiques du système productif français, qui prennent en compte toutes les entreprises y compris celles qui n'ont pas de salarié(s) et qui sont statistiquement les plus fragiles, établissent à 52% le taux de mortalité pour les entreprises nouvelles dans les cinq premières années de leur existence. Cette forte mortalité intervient en général dans les « années charnières » de l'entreprise, entre 2 et 5 ans, où la probabilité de défaillance annuelle augmente de 50% par rapport aux premières années et représente le double du taux des années ultérieures. Ce taux de mortalité descend à 34% pour les entreprises accompagnées. Ajoutons

que ce chiffre ne correspond pas au taux d'échec de l'entreprise ; il inclut aussi bien les entreprises défaillantes que celles qui cessent leur activité. Or, cet arrêt d'activité peut être dû au départ du chef d'entreprise et non à la fin de l'activité de l'entreprise. Il peut en effet s'agir de la vente de l'entreprise, de la fusion ou de l'absorption par une autre entreprise. La cessation de l'entreprise se matérialise alors par sa radiation du répertoire SIRENE (répertoire administratif des entreprises établi par l'INSEE) alors que la défaillance ou dépôt de bilan se traduit par une procédure judiciaire.

Pour illustrer et rendre concrets les difficultés et les risques de « surmortalité infantile », on pourra s'appuyer, précisément, sur les études menées par l'INSEE sur la démographie des entreprises. Elles nous permettent, notamment, d'identifier les variables améliorant les chances de survie à la création de l'entreprise : importance du capital initialement mobilisé, statut et niveau de diplôme du créateur d'entreprise, densité du réseau relationnel...

Finalement, cet objectif permet de relier les évolutions des statuts juridiques de l'entreprise avec le « moment » du cycle de vie dans lequel elle se situe.

On a noté, par exemple, que le statut d'auto-entrepreneur est souvent associé à la phase de démarrage. On constate aussi que la croissance de l'entreprise passe par une transition entre un statut d'entreprise individuelle à celui d'entreprise sociétaire (cf. objectif suivant).

Le choix du statut de l'entreprise dépend du type d'activité professionnelle qui y sera exercée, ainsi que d'autres éléments à prendre en compte :

- L'entreprise sera-t-elle individuelle ou créée en association avec des partenaires ?
- Quels sont les besoins de financement de la nouvelle structure ?
- Le créateur envisage-t-il de séparer son patrimoine personnel du patrimoine de l'entreprise ?

On distingue de nombreux statuts juridiques. Les principaux sont néanmoins les suivants, qui peuvent être dissociés en deux groupes, les entreprises individuelles et les entreprises sociétaires.

### Les entreprises individuelles

Parmi les entreprises individuelles, le statut le plus souple est celui, à proprement parler, d'**entreprise individuelle (ou exercice en nom propre)**. Il consiste à mettre en place une activité professionnelle sans créer une entité juridique distincte de l'exploitant. Il n'y a alors pas de distinctions entre le patrimoine privé et le patrimoine professionnel, pas besoin de statuts, pas besoin de compte bancaire professionnel... Les bénéfices réalisés sont imposés à l'impôt sur le revenu directement au nom du chef d'entreprise et ce dernier a le statut de travailleur non salarié (ou travailleur indépendant). En contrepartie, les risques encourus par l'entrepreneur sont importants : ses créanciers peuvent le poursuivre sur ses biens personnels.

**L'entreprise individuelle à responsabilité limitée, EIRL en abrégé**, est un statut assez récent qui combine certains avantages de l'entreprise individuelle avec ceux de l'EURL (voir ci-dessous). Ce statut d'entreprise reprend donc les caractéristiques de l'entreprise individuelle sauf que la responsabilité du chef d'entreprise est limitée au montant des biens affectés à l'entreprise et qu'il est possible d'opter pour une imposition des bénéfices à l'impôt sur les sociétés (IS). Il sera par contre obligatoire d'ouvrir un compte bancaire professionnel, ce qui n'est pas le cas en entreprise individuelle. Le chef d'entreprise a le statut de travailleur non salarié.

**L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)** est une société à responsabilité limitée (SARL) constituée d'un seul associé. Elle est également appelée **SARL unipersonnelle**. Elle répond donc aux mêmes règles qui régissent une SARL classique, à l'exception de tous les aménagements nécessaires à la présence d'un seul et unique associé. On comprend qu'elle est à l'articulation des entreprises individuelles et des entreprises sociétaires, et d'ailleurs souvent comptabilisée parmi ses dernières.

Notons que les entreprises individuelles peuvent par ailleurs bénéficier du régime de la microentreprise : c'est un régime fiscal ultra-simplifié ouvert donc aux entreprises individuelles, aux EURL et aux EURL qui ne dépassent pas certains seuils de chiffre d'affaires. Le régime de la microentreprise permet à l'entrepreneur de bénéficier d'obligations comptables et déclaratives relativement réduites, de relever du régime micro-social simplifié, d'être en franchise de TVA et d'opter sous conditions pour le versement fiscal libératoire.

### Les entreprises sociétaires

Parmi les statuts des entreprises sociétaires, on distingue :

**La SARL**, société à responsabilité limitée, qui est un statut que l'on retrouve souvent dans les entreprises familiales et dans les petites et moyennes entreprises. Il s'agit d'une personne morale, ce qui nécessite de rédiger des statuts. Ce statut d'entreprise est ouvert pour le projet qui regroupe entre 2 et 100 associés et la SARL peut donc même revêtir, nous venons de l'évoquer, une forme unipersonnelle. Aucun capital social minimum n'est prévu et tous les apports sont permis.

**La SAS** est l'autre forme de société, avec la SARL, que l'on retrouve le plus fréquemment. Il faut être au moins deux pour créer une SAS mais elle peut elle aussi revêtir une forme unipersonnelle : il s'agira alors d'une SASU. Ce statut est utilisé notamment dans le cadre des projets où des distributions de dividendes sont prévues et dans le cadre des projets qui prévoient l'entrée d'investisseurs. Aucun capital social minimum n'est prévu et tous les apports sont permis. Il s'agit d'une personne morale, ce qui nécessite de rédiger des statuts.

**La SA** s'adresse aux projets importants, il est nécessaire de réunir au moins 7 actionnaires et 37 000 euros d'apports en capital pour pouvoir créer une SA. La SA autorise l'entrée de l'entreprise en bourse. Plusieurs organes doivent être mis en place (un président, un directeur général, un conseil d'administration...) et le fonctionnement est très lourd. Par ailleurs, une SA doit obligatoirement avoir un commissaire aux comptes, peu importe sa taille.

En 2018, si l'on s'intéresse aux différents statuts des entreprises créées, on observe que 45% des créations avaient le statut de microentreprise, les entreprises individuelles classiques représentaient 26% des créations, et les formes sociétaires (SARL, SAS, SASU, EURL), 28% des créations.

**Connaître et être capable d'illustrer la diversité des figures de l'entrepreneur : par leur statut juridique (entrepreneur individuel, micro-entrepreneur, chef d'entreprise) ; par leur position et leurs fonctions économiques (entrepreneur-innovateur, manager, actionnaire).**

L'entrepreneur, comme personne physique, doit donc choisir parmi ceux que nous

Retrouvez éducol sur



venons d'évoquer un statut juridique pour son entreprise, entreprise individuelle ou société, qui sera déterminant pour les formalités de déclaration, ainsi qu'en matière fiscale, administrative ou sociale, mais aussi pour son statut juridique personnel (notamment salarié ou pas) et la création ou non de l'entreprise comme nouvelle personne distincte juridiquement des associés fondateurs (sous la forme d'une personne morale). Dans les entreprises individuelles, le chef d'entreprise est travailleur non salarié (indépendant : l'INSEE (répertoire SIRENE) agrège notamment depuis le 1er juillet 2018 dans la catégorie juridique "Entrepreneur individuel", l'ensemble des commerçants, artisans, exploitants agricoles, professions libérales). Dans les entreprises sociétaires, le chef d'entreprise sera un travailleur salarié de la société, érigée sous forme de personne morale juridiquement distincte.

Mais au-delà du statut du chef d'entreprise, il faut s'intéresser aux différentes « figures de l'entrepreneur ». Bien entendu la figure schumpétérienne de l'entrepreneur-innovateur qui « crée sans répit parce qu'il ne peut rien faire d'autre », constitue le point d'entrée de ce second temps. On rappellera notamment que pour Schumpeter, « l'entrepreneur n'est pas celui qui découvre des procédés techniques nouveaux ni le détenteur du capital, mais celui qui organise économiquement hommes, capitaux, innovations techniques en vue de réaliser de nouveaux projets ». (*Théorie de l'évolution économique*, 1911).

À partir d'exemples, il est sûrement utile de différencier, l'entrepreneur qui crée, celui qui a eu l'idée, d'éventuels successeurs, « managers », qui pourraient le remplacer.

Cet objectif et la précédente citation de Schumpeter introduisent la distinction entre manager et actionnaire, et les contradictions possibles entre leurs objectifs.

En effet, entrepreneur-innovateur, manager, actionnaire constituent dans l'entreprise, pour l'entreprise, trois « figures » aux fonctions différenciées. Si l'entrepreneur-innovateur se situe à l'impulsion, les rênes sont ensuite confiées (phase d'expansion/maturité) à des managers dont la légitimité est souvent associée dans une perspective wébérienne, à leur expertise, leurs compétences. Finalement, il peut apparaître légitime de confier, sinon la direction de l'entreprise, du moins la définition de ses objectifs, à ses actionnaires, dès lors qu'ils sont ceux qui lui apportent le capital nécessaire.

## Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise.

La notion de gouvernance a été importée des études managériales anglo-saxonnes dans les années 1990. Ce dernier terme vient du latin *gubernare*, littéralement tenir un gouvernail. Il s'agit ici de se demander comment une entreprise est gouvernée, c'est-à-dire comment sont prises les décisions stratégiques.

### **Jusqu'au début des années 1980 un mode de gouvernance managérial domine.**

Dans la conception classique, l'entreprise devrait avoir pour finalité de maximiser le profit. Mais John Kenneth Galbraith (1908-2006) a montré le premier, dans *Le nouvel âge industriel*, que le pouvoir dans la grande entreprise typique des « trente glorieuses » n'appartenaient pas réellement à ses actionnaires, mais aux dirigeants salariés (les managers) qui bénéficient de l'expertise technique et financière (c'est une

« technostructure »). Dès lors, sous l'impulsion de cette technostructure, l'objectif est moins le profit que le chiffre d'affaires. Un chiffre d'affaires maximisé donne en effet souvent plus de prestige aux managers (alors que le profit, lui, bénéficie aux actionnaires), en même temps qu'il pérennise l'entreprise à long-terme (un chiffre d'affaires élevé signifie souvent une part de marché importante, décourage l'entrée dans l'industrie, et stabilise la position de l'entreprise, et en son sein des managers). Enfin, un chiffre d'affaires important facilite l'obtention de financements bancaires (les banques sont plus enclines à financer les grandes entreprises stabilisées que les petites), et attire les salariés en permettant de satisfaire leurs revendications salariales (le partage de la valeur ajoutée est facilitée lorsque l'objectif est le chiffre d'affaires et non le profit) et de carrière (les perspectives d'évolution sont plus importantes dans la grande firme). La grande entreprise managériale est donc logiquement typique d'un capitalisme fondé sur le financement indirect (bancaire) et sur un compromis capital/travail dans le partage de la valeur ajoutée.

**Par la suite, à partir des années 1980, la financiarisation des entreprises et la montée en puissance des fonds de pension modifient les équilibres de pouvoir en assurant une plus grande place aux intérêts des actionnaires.** Les investisseurs institutionnels, qui gèrent pour le compte de leurs mandants des énormes portefeuilles d'actions, cherchent à imposer de nouvelles règles de gestion dans les entreprises où ils ont investi. Leurs objectifs sont de maximiser la *valeur actionnariale* (c'est-à-dire les dividendes, mais aussi les plus-values boursières éventuelles). Cet objectif de maximisation de la valeur actionnariale l'emporte alors sur celui de taille de l'entreprise et de chiffre d'affaires. La « création de valeur » devient l'objectif prioritaire dans les grandes entreprises. De nouveaux outils de gouvernance se développent alors, car il s'agit de s'assurer que les managers vont intégrer ce nouvel objectif ; des outils de contrôle externe (développement du *reporting* financier) et des outils plus incitatifs : la distribution massive de stock-options aux membres de la technostructure est une manière d'inciter ses membres à œuvrer effectivement en faveur des objectifs de leurs actionnaires : intéressés à la hausse du cours des actions, les managers sont incités à augmenter la valeur actionnariale de l'entreprise.

Cependant, surtout à la suite de la crise de 2008, les débats sur la responsabilité sociale des entreprises et la nécessité de mieux prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes dans la gouvernance prennent de l'ampleur (objectif de « valeur partagée » selon M. Porter et M. Kramer, *Harvard Business Review*, 2011).

Au final, on distingue deux modèles de gouvernance de l'entreprise :

- un modèle « financiarisé » (ou shareholder) généralement présenté comme caractéristique du capitalisme anglo-saxon, orienté vers la satisfaction des actionnaires, qui place sous leur contrôle et leur surveillance les dirigeants de l'entreprise (managers), et dont l'objectif est d'assurer à leur seul profit une création de « valeur actionnariale » ;
- un modèle plus partenarial (ou stakeholder), orienté vers la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, banques). Des particularités nationales peuvent à cet égard être relevées, avec notamment le partage du pouvoir au sein de l'entreprise entre les propriétaires (par exemple l'assemblée des actionnaires) et les parties prenantes non propriétaires (spécifiquement les salariés) : c'est le modèle de cogestion que l'on retrouve, sous des formes différentes, en Allemagne et dans les pays scandinaves.

Enfin, dans la manière dont la gouvernance s'exerce, deux modèles de décisions peuvent être distingués.

- Un modèle centralisé (ou firme U, unitaire) : la figure idéale-typique serait ici la firme tayloro-fordiste. L'organisation y est fondée sur une double division du travail à la fois verticale (ligne hiérarchique descendante de ceux qui commandent vers ceux qui exécutent) et une division horizontale (spécialisation par fonction). Ce type d'organisation prédomine en période de croissance stable quand le degré d'incertitude est faible.
- Un modèle décentralisé (ou firme M, multi-divisionnelle) : face aux rigidités du modèle pyramidal précédent se sont développés des modèles plus souples qui accordent davantage d'autonomie à des sous-groupes de projet et limitent le pouvoir hiérarchique direct. Des responsabilités peuvent être accordées à des cadres dans un but précis afin de renforcer la réactivité de l'organisation et donc son efficacité. Cela suppose une certaine confiance entre les parties prenantes. Ce type d'organisation prédomine lorsque l'environnement de l'entreprise devient plus incertain.

En fait, ces réalités se combinent de manière diverse. Il faut tenir compte du contexte dans lequel évolue l'entreprise.

### Comprendre qu'une entreprise est un lieu de relations sociales (coopération, hiérarchie, conflit) entre différentes parties prenantes (salariés, managers, propriétaires/actionnaires, partenaires d'une coopérative)

De Herbert Simon à Henry Mintzberg (*The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, 1978), de nombreuses listes des « acteurs de l'entreprise » ont été établies. Il convient d'abord de mettre en relief une triade composée des clients, des travailleurs et des propriétaires d'une entreprise. Ces trois catégories d'acteurs ont une caractéristique commune : si l'une seulement fait défaut, c'est tout le système qui s'arrête. On ne peut en effet imaginer la pérennité d'une entreprise si elle n'a pas de clients, pas de travailleurs ou pas de propriétaires pour investir.

Les autres acteurs se rencontrent moins systématiquement même si leur rôle peut aussi être prépondérant au développement et à la gouvernance de l'entreprise. D'abord les fournisseurs. Si les travailleurs ne développent pas un produit d'amont en aval dans la même entreprise, certaines étapes du processus de production doivent alors être « externalisées ». Il y a donc un choix fondamental à opérer entre « faire » (en interne, avec les travailleurs de l'entreprise) et « faire faire » (à l'extérieur, en passant commande auprès de fournisseurs). On retrouve ce que nous évoquions plus haut sur les « frontières de l'entreprise », laquelle peut s'avérer flexible : CDD, intérimaires, consultants, sous-traitants peuvent constituer aussi autant de statuts intermédiaires entre « dedans » et « dehors ».

On peut aussi citer, parmi les acteurs influents, les prêteurs (par exemple les banques), qui complètent par la dette le financement apporté par les propriétaires ; les syndicats de salariés, mais aussi patronaux.

L'entreprise est donc un espace d'acteurs, et donc un espace de relations sociales. Suivant Hebert Simon, les entreprises, dès lors qu'on les reconnaît comme telles, ne

Retrouvez éducol sur



sont pas dotées d'objectifs propres : seuls les acteurs individuels ont des objectifs, qui peuvent s'avérer contradictoires. Chaque client veut un bon rapport qualité/prix, chaque travailleur veut exercer une activité intéressante et bien rémunérée, chaque propriétaire souhaite rentabiliser son investissement, chaque prêteur recouvrer les fonds prêtés assortis d'un intérêt, chaque manager augmenter la taille de l'entreprise et asseoir son pouvoir de décision,... Les sociologues préfèrent alors étudier les stratégies des différents acteurs (M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, 1977) avant d'analyser ce que pourrait être la stratégie unitaire possible de l'entreprise. Henry Mintzberg distingue finalement quatre visions successives dans les théories sociologiques de l'entreprise :

- Un acteur, un objectif : c'est l'approche classique (XIXe siècle) polarisée sur le propriétaire qui maximise son profit ;
- Un acteur, plusieurs objectifs : c'est l'approche managériale, qui apparaît dans les années 1930, centrée sur le dirigeant salarié (le manager) qui cherche un compromis entre croissance (du chiffre d'affaires), rentabilité, emploi, pour asseoir son pouvoir et celui de la technocratie qu'il incarne ;
- Plusieurs acteurs, aucun objectif commun explicite : c'est l'approche sociologique actuelle, depuis les années 1980, où l'entreprise apparaît comme un *mode de coordination* entre acteurs différents aux objectifs et intentions multiples.

Cette vision de l'entreprise comme mode de coordination remonte en fait à Chester I. Barnard (1938). Il indique que l'entreprise n'est viable que si chaque acteur trouve un équilibre satisfaisant entre contribution et rétribution : paiement contre produit pour le client ; compétence productive contre rémunération pour le travailleur ; apport de capitaux contre profit pour le propriétaire actionnaire... Il faut alors rendre tous ces objectifs compatibles.

La coordination nécessaire entre cette pluralité d'acteurs aux objectifs différents peut alors passer par des formes hiérarchiques (c'est même ce qui distingue fondamentalement l'organisation productive du marché) d'exercice de l'autorité. Mais l'entreprise n'est pas qu'une hiérarchie : elle fait place dans une certaine mesure à la coopération entre les acteurs, tout en n'excluant pas des formes implicites ou explicites de conflit.

### **Hiérarchie et autorité**

L'entreprise est un espace de relations hiérarchiques qui fondent des relations d'autorité. Ces deux notions ne doivent pas être confondues. Une relation hiérarchique implique bien une relation d'autorité, en revanche toute relation d'autorité ne renvoie pas obligatoirement à une relation hiérarchique, la relation d'autorité peut s'établir sur d'autres bases notamment celle du consentement. La hiérarchie concerne tout d'abord les rapports entre le propriétaire et les salariés.

À la question, pourquoi les salariés obéissent-ils ? Deux types de réponses peuvent être donnés. D'une part, les propriétaires disposent des actifs non-humains nécessaires à la production. Les salariés sont contraints de vendre leur force de travail à ces propriétaires car sans eux ils ne peuvent espérer transformer leur force de travail en capacités productives. On retrouve l'analyse marxiste qui lie autorité et propriété. À cet égard, le droit du travail définit précisément la relation salariale comme expression d'un lien de subordination entre l'employeur et son employé. En échange, le salarié bénéficie de protections juridiques qui rééquilibrent l'asymétrie des rapports de force spécifiques à la relation d'emploi.

### Coopération

Cependant, l'entreprise ne peut se réduire à un cadre de coordination purement contraignant. Au-delà de ces considérations liées au commandement, des relations de coopération existent. Il est empiriquement établi que les comportements des salariés ne peuvent être assimilés à de simples « passagers clandestins » qui calculent le moindre effort. En effet, les études sociologiques montrent que la productivité des salariés excède ce que l'on peut attendre de simples relations hiérarchiques. Pourquoi les salariés coopèrent-ils dans une entreprise ? Selon une première approche, c'est parce qu'un cadre incitatif est mis en place. En reprenant le cadre d'analyse du modèle principal/agent, l'employeur (le principal) fournit les bonnes incitations au salarié (l'agent). On peut penser ici aux différents dispositifs de prime et d'intéressement. Si l'on adopte une approche plus holistique, une autre clef d'interprétation peut être mise en évidence. Mickael Piore et Peter Doeringer [*Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, 1971] distinguent deux modes de gestion du travail. Sur le marché dit « externe », on retrouve les mécanismes d'allocation qui prévalent sur tout autre marché concurrentiel. En revanche, sur le marché « interne » un type de coordination administrative et non plus marchand domine. Tout se passe comme si les employeurs échangeaient une participation accrue des salariés à l'effort de production en échange de la mise à l'abri de ces salariés des forces concurrentielles du marché. Comme le suggère la théorie des conventions, la stabilité de la relation d'emploi, l'existence de perspectives de carrière participent de la loyauté des salariés et de leur aptitude à coopérer.

### Conflit

Par ailleurs, comme toute organisation, une entreprise peut être traversée de conflits liés à la divergence d'intérêt des acteurs. Les salariés peuvent souhaiter une progression de la masse salariale alors que les actionnaires peuvent attendre une progression de leurs dividendes. La théorie de la relation d'agence met particulièrement bien en lumière les conflits nés des divergences d'objectifs entre les managers et les actionnaires. La « corporate governance » propose de créer un système d'incitations qui indexe la rémunération des managers sur la progression des dividendes des actionnaires. Cela peut prendre la forme de distributions de stocks options par exemple.

Pour autant ces dispositifs ne suffisent pas à neutraliser toutes les tensions internes à l'entreprise. En reprenant la typologie proposée par Albert Hirschman (*Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, 1970) ces désaccords ne se traduisent pas nécessairement par des conflits manifestes (*voice*) mais par des départs (*exit*) ou encore la poursuite de sa participation (*loyalty*). En cas de conflits ouverts, il existe des institutions chargées de canaliser l'expression des mécontentements. Les syndicats par exemple exercent un rôle régulateur en canalisant celle-ci et en ménageant une sortie de crise à travers des négociations ; à une échelle bilatérale, la procédure dite de « rupture conventionnelle » permet, depuis 2008 en France, à l'employeur et au salarié, de s'accorder sur les conditions de la fin du contrat de travail à durée indéterminée (ouvrant droit à l'assurance chômage).

Mode de coordination permettant de rendre compatibles des objectifs différents, afin que chaque acteur partie prenante réalise son avantage et « trouve son compte », l'entreprise est de ce fait l'occasion d'une expérience collective. Il s'y forge des « identité au travail », voire une dynamique culturelle (R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, 1977). C'est là aussi que s'accumulent des compétences collectives qui peuvent être capitalisées dans le cadre de « l'organisation apprenante » (C. Argyris et D. Schön, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, 1978).

Constituée en réseau d'acteurs, l'entreprise peut alors se voir confier un rôle élargi en matière de socialisation et des responsabilités élargies notamment en matière d'emploi, de formation, mais aussi, de culture, de santé, d'aménagement du territoire, plus globalement de « responsabilité sociale ou sociétale », comme si le mode de coordination particulier qu'est l'entreprise pouvait tendre à participer plus largement à la régulation de l'économie et de la société, et à s'ériger en modèle de citoyenneté : c'est alors aussi la question de la démocratie dans l'entreprise qui est posée (D. Martin, *Démocratie industrielle*, 1994).

## Ressources et activités pédagogiques

### Activité pédagogique 1

**Objectif :** Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition)

#### Étapes et ressources préconisées

À partir du site de l'INSEE, et plus particulièrement de l'article intitulé [Six entreprises sur dix encore actives cinq ans après leur création](#), disponible dans la collection Statistiques et études, on fera émerger la notion de cycle de vie des entreprises.

L'article de l'INSEE propose aux élèves un parcours. Des liens hypertextes permettent de découvrir les notions et de naviguer d'un encadré à une figure, que le questionnement ci-dessous mobilise. On retrouve par ailleurs sur le site de l'INSEE des données démographiques récentes sur la création d'entreprises par secteurs.

On pourra ainsi interroger les causes de la surmortalité des entreprises "dans l'enfance" tout en activant le travail sur les savoir-faire :

- Quel est le pourcentage des entreprises "nées en 2010", vivant encore en 2015 ?
- Quels sont les facteurs favorisant la "survie à 5 ans" des entreprises créées en 2010 ?
- Quel statut juridique semble allonger l'espérance de vie des entreprises ?

### Activité pédagogique 2

**Objectif :** Connaître et être capable d'illustrer la diversité des figures de l'entrepreneur : par leur statut juridique (entrepreneur individuel, micro-entrepreneur, chef d'entreprise) ; par leur position et leurs fonctions économiques (entrepreneur-innovateur, manager, actionnaire)

#### Étapes et ressources préconisées

Une vidéo intitulée [Destruction créatrice et stratégies d'innovation](#) proposée par l'institut Xerfi (Canal) et Julien Pillot, économiste, transpose l'analyse Schumpétérienne aux dynamiques de rupture engendrées par l'e-economie appelée ici « iconomie ».

On pourra, à partir de cette ressource vidéo, retrouver les caractères prêtés à l'entrepreneur-innovateur et tenter en creux, de le distinguer du chef d'entreprise traditionnel, suiveur.

Les ressources pédagogiques, en lien avec le programme, offertes par l'institut Xerfi nous apparaissent relativement riches, tant pour préparer nos séances que pour les mobiliser durant le cours.

### Activité pédagogique 3

**Objectif : Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise**

#### Étapes et ressources préconisées

Le site Dessine-moi l'éco propose une vidéo intitulée [Quel statut juridique pour une entreprise ?](#).

À partir de cette vidéo, on pourra demander aux élèves :

1. Quel est l'intérêt d'être auto-entrepreneur ? Quelles sont les limites de ce statut ?
2. Quelle différence faire entre société et entreprise individuelle ?
3. Quel sont les atouts et les risques auxquels doit faire face un entrepreneur en créant une société ?

### Activité pédagogique 4

**Objectif : Comprendre qu'une entreprise est un lieu de relations sociales (coopération, hiérarchie, conflit) entre différentes parties prenantes (salariés, managers, propriétaires/actionnaires, partenaires d'une coopérative)**

#### Étapes et ressources préconisées

Pour cette activité, on pourra demander aux élèves de choisir un conflit dans une entreprise et d'identifier les principales caractéristiques du conflit. On pourra ensuite mutualiser les travaux des élèves à travers le tableau suivant:

	Nom de l'entreprise	Parties prenantes en conflit	Points conflictuels	Modalités de résolution du conflit
Groupe 1				
Groupe 2				
Groupe 3				

### *Bibliographie et sitographie indicatives*

#### Bibliographie

Baudry, P. (2003). *Économie de la firme*. La Découverte. *Collection Repères*.

Cet ouvrage de synthèse aux analyses denses et claires a le mérite d'offrir un cadre théorique éclairant qui permet d'articuler les différentes approches de la firme et de sa gouvernance.

Retrouvez eduscol sur



Baudry, P. et Chassegnon V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. La Découverte. Collection Repères.

Cet ouvrage de synthèse présente les différents paradigmes d'analyse de la firme.

Cohen D. (2006). *Trois leçons sur la société post-industrielle*. Seuil. Collection La République des Idées.

Titulaire de la chaire d'économie de l'ENS de la rue d'Ulm, l'auteur explique, notamment, la révolution financière qui vient bouleverser le management des entreprises, leur gouvernance.

Gomez P-Y. (2018). *La gouvernance des entreprises*. PUF. Collection Que sais-je?

Une référence synthétique utile qui fait le point sur l'actualité des débats sur la notion de gouvernance.

Huttin C. et Tarrondeau J.-C. (2006). *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*. Vuibert.

Les définitions de nombreuses notions abordées par cette partie du programme sont présentées en lien avec les savoirs de référence.

Krafft J. et Maupertuis M.-A. (2004). *Innovation et évolution industrielle de long terme*. Revue française d'économie. Volume 19, N°2.

Torres F. (2018). *L'entreprise post-RSE : à la recherche de nouveaux équilibres*. Institut de l'entreprise.

Cet ouvrage synthétique est le résultat d'entretiens menés avec des dirigeants d'entreprises françaises et du croisement avec les principaux débats théoriques autour des finalités de l'entreprise.

## Sitographie

<https://www.insee.fr> si l'on a utilisé la ressource offerte par l'INSEE pour construire la première activité proposée. La densité des informations statistiques favorise l'interactivité du cours et la mise en œuvre des savoir-faire.

<https://www.xerficanal.com> : revue audiovisuelle spécialisée dans l'économie, le management et la stratégie, elle constitue une banque de vidéos utile à la préparation du cours.