

Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?



L'entreprise est un organisme « vivant » : elle naît, se développe, rencontre des succès et des échecs qui parfois la condamnent à disparaître. À l'origine de toute entreprise, il y a un créateur qui concrétise une idée, une intuition.

Le cycle de vie de l'entreprise : 5 grandes étapes

► **1^{re} étape : s'assurer de la viabilité de son projet**, en termes d'existence d'un marché et de rentabilité. Le projet prend alors la forme d'un document prévisionnel, un *business plan*.

► **2^e étape : financer l'entreprise**. La première source de financement repose sur l'épargne du créateur. Associée à l'argent d'éventuels investisseurs, elle constitue les **fonds propres** de l'entreprise, qui complète ce financement en empruntant auprès des banques et par des aides à la création.

► **3^e étape : choisir un statut juridique** : une entreprise est une personne morale, et s'inscrit dans un cadre légal. **Les entreprises individuelles (EI, EURL...)** sont plutôt adaptées à des projets de taille réduite. **Les sociétés (SARL, SA...)** sont plutôt adaptées à des projets ambitieux qui nécessitent des financements plus importants et réunissent plusieurs associés.

► **4^e étape : se développer**. Deux grands types de stratégies : la **croissance interne** qui permet d'éviter la dilution du pouvoir ; la **croissance externe**.

► **5^e étape : la mort de l'entreprise**. Au cours de son cycle de vie, l'entreprise est confrontée à des difficultés, notamment financières, et peut être contrainte de procéder à son **dépôt de bilan**. Le tribunal de commerce étudie alors les conditions de la poursuite de son activité ou prononce sa liquidation.

La diversité des figures de l'entrepreneur

► Il existe aujourd'hui **une très large gamme d'entrepreneurs**. Certains choisissent le statut simplifié d'**auto-entrepreneur** (micro-entrepreneur), d'autres créent **une start-up**. D'autres enfin sont des **managers salariés**, qui n'ont pas créé l'entreprise mais la dirigent et la gèrent.

► **La figure du créateur**, souvent mécanicien inventeur d'une machine, était **caractéristique de la révolution industrielle** au XIX^e siècle. **Celle du manager, caractéristique du développement des grandes entreprises** au XX^e siècle. Aujourd'hui, les deux coexistent au sein de la **nouvelle économie**.

La gouvernance des entreprises

► La notion de **gouvernance** rend compte de la façon dont une entreprise a organisé le pouvoir en son sein, l'exerce et le contrôle :

– lorsque le leader **exerce seul l'autorité** et centralise toute l'information, **l'entreprise est organisée en étoile** et les salariés sont de simples exécutants ;

– dans **les grandes entreprises pyramidales** aux nombreux niveaux hiérarchiques, l'autorité s'exerce du haut vers le bas et l'information n'y circule que dans un seul sens ;

– dans **l'entreprise réseau**, forme la plus évoluée de **l'organisation cellulaire**, l'information circule de façon quasi instantanée. L'autorité est décentralisée, les agents plus autonomes et l'entreprise plus réactive.

► **Les grandes entreprises industrielles caractéristiques du XX^e siècle ont souvent adopté une organisation taylorienne**, décomposant une tâche complexe en gestes simples, répétitifs et chronométrés. La recherche de qualité totale et de fluidité de la production est à l'origine du **toyotisme**, système de gestion de la production piloté par l'aval (la demande) reposant sur le principe du « juste à temps » (**méthode Kanban**).

CE QU'IL FAUT SAVOIR

1. Les statuts juridiques de l'entreprise.
2. Les différents types d'entrepreneurs.
3. Ce qu'est la gouvernance d'entreprise.
4. Les objectifs du Lean management.
5. La notion de responsabilité pour une entreprise.
6. Ce qu'est le dialogue social au sein des entreprises.

Exercices interactifs

NOTIONS

Capital social de l'entreprise :

Ensemble des apports mis à la disposition d'une société par les propriétaires ou les associés : valeurs des biens immobiliers, mobiliers ou de production (machines, brevets), apports en espèces...

Croissance interne : Situation d'une entreprise qui étend sa capacité de production ou développe de nouveaux produits par ses propres moyens.

Croissance externe : Situation d'une entreprise qui acquiert des unités de productions qui existent déjà, par fusion ou absorption.

Dépôt de bilan : Procédure effectuée par une entreprise qui se trouve dans l'impossibilité de régler ses dettes ; elle doit effectuer une déclaration de cessation de paiements, appelée « dépôt de bilan » auprès du tribunal de commerce ou du tribunal de grande instance.

Dialogue social : Ensemble de négociations entre les principaux acteurs du monde du travail, afin de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociales.

Externalisation : Transfert par une entreprise de ses activités à une entreprise extérieure.

» Le **lean management** s'impose aujourd'hui dans les entreprises : il a perfectionné la lutte contre tout ce qui réduit la création de valeur, et implique les opérateurs dans la recherche de l'efficacité de la production. Cette organisation est cependant parfois accusée d'accroître le stress au travail et d'être contreproductive en standardisant à outrance les process.

» La **responsabilité de l'entreprise** ne se limite pas à la seule efficacité économique. Elle concerne le bien-être de ses salariés et, au-delà, les conséquences de l'activité sur les partenaires extérieurs, fournisseurs et clients, mais aussi sur l'environnement. C'est ce que recouvre la notion de **responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)**.

■ L'entreprise lieu de relations sociales

» Les détenteurs du capital, les **porteurs de parts (share holders)**, sont juridiquement les propriétaires des entreprises, donc les véritables décideurs. Mais il existe d'autres légitimités que celle du capital : celle du **manager**, lorsqu'il n'a d'autre lien avec les propriétaires qu'un contrat de travail, et celle des salariés, qui constituent le premier cercle des **parties prenantes (stake holders)** de l'entreprise.

» Depuis la fin du xx^e siècle, dans une économie financiarisée, les managers sont ramenés dans le camp des propriétaires par le jeu des **stock-options**.

» Les relations entre l'entreprise et ses salariés oscillent entre la coopération, marquée par un **dialogue social** notamment entretenu au sein des **organisations représentatives du personnel**, et des conflits autour des conditions de travail, des rémunérations ou des suppressions d'emplois.

» Au sein de **l'économie sociale et solidaire**, les relations entre les parties prenantes internes à l'entreprise sont modifiées par le **statut juridique** des entreprises. Dans les **SCOP** les dirigeants sont élus, et les salariés sont associés aux grandes décisions de l'entreprise en tant qu'actionnaires majoritaires ; dans les **SCIC**, entreprises à finalité sociale, les bénéficiaires sont associés au côté des salariés.

Fonds propres : Ressources de l'entreprise qui proviennent de l'activité de l'entreprise elle-même (autofinancement) ou de ses actionnaires.

Gouvernance : Façon dont une entreprise organise le pouvoir en son sein, l'exerce et le contrôle. Les liens entre les actionnaires et la direction exécutive, le mode de désignation des dirigeants et de contre-pouvoirs associés (conseil d'administration ou de surveillance) forment la gouvernance de l'entreprise.

Méthode Kanban : Système de gestion du processus de production piloté par l'aval (la demande) qui vise à fournir l'information nécessaire à la chaîne de production en temps réel (juste à temps) afin d'optimiser son efficacité sans la surcharger.

Société coopérative et participative (SCOP) : Entreprise qui conjugue efficacité économique et équité sociale.

Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) : Entreprise qui fait converger des intérêts différents mais complémentaires au service, généralement, du développement local.

Stock-options : Possibilité donnée, pour une durée déterminée (en général cinq ans), par une entreprise à certains salariés (en général cadres dirigeants) de souscrire à ou d'acheter des actions de leur propre entreprise à un prix fixé à l'avance, et ainsi de réaliser un gain à la revente si la valeur de marché de l'action a augmenté.

Trust : Grande entreprise constituée par la fusion de plusieurs entreprises indépendantes, qui tend à acquérir une position de monopole.

