Chapitre 1 : Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

« Un entrepreneur est quelqu'un qui se jette d'une falaise et construit un avion sur le chemin de la descente. »

Reid Hoffman [1]

1. Fondateur de LinkedIn (réseau social professionnel)

Arabi'K
Sui Generis

Table des matières

I L'entreprise : une réalité plurielle

A De la proto-industrie à la transformation digitale 4

B La diversité des formes d'entreprise 8

C Le cycle de vie des entreprises 8

II L'entrepreneur figure centrale du capitalisme

A Entrepreneurs :Des profils très différents en fonction du contexte ? 14

B L'entrepreneur chez Max Weber 15

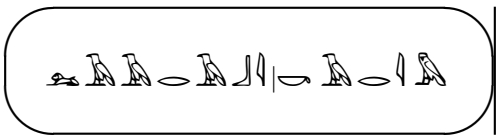
C L'entrepreneur chez J.A Schumpeter 16

III L'entreprise comme organisation sociale

A La prise de décision au sein des entreprises 17

B Les différents acteurs de l'entreprise 24

C Les relations sociales : coopération, hiérarchie, ou conflit ? 24



Les quatres grandes problématiques de ce chapitre sont les suivantes :

- 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).

Avant de commencer :

Question 1 : Citez des entrepreneurs qui ont contribué à transformer notre quotidien ?
Question 2 : Pourquoi peut-on dire que les entrepreneurs jouent un rôle important dans la dynamique économique ?

Savez-vous quel était le salaire **annuel** de Steve Jobs ?
Réponse ⚀ = 1$
Réponse ⚁ = 100 000$
Réponse ⚂ = 10 000 000$

I L'entreprise : une réalité plurielle

A De la proto-industrie à la transformation digitale

⚀ Document 1 : Les débuts de l'entreprise

L'entreprise moderne n'a pas fait son apparition avant le XVIème siècle. Avant cette date, l'entreprise était essentiellement une entreprise marchande. Les premières activités que l'on pourrait qualifier d'entrepreneuriales étaient essentiellement liées aux échanges. Les marchands se sont développés dans l'Antiquité mais le mouvement s'est arrêté en occident avec les invasions orientales qui ont laissé la place à un régime féodal essentiellement autarcique. Le second secteur d'activités concerne la banque même si on connaît les freins mis à la pratique du prêt à intérêt. Le volet production des entreprises se limite donc aux mines, aux bateaux et aux armes. Tant que la priorité des diverses cités (qui sont un échelon d'analyse plus pertinent que des nations encore embryonnaires) reste l'autosuffisance, les échanges ne peuvent se développer, faute de viser une production plus importante. Le principal frein au vrai développement de l'entreprise est cependant davantage à chercher dans les mentalités de l'époque entre un Platon qui réserve le travail aux esclaves et Aristote qui estime que la stérilité de l'échange ne produit aucune richesse. L'innovation a, à cette époque, essentiellement des visées militaires. La Renaissance apporte de nombreux changements dans le paysage économique : les caravelles accroissent les capacités de transport, en même temps que l'imprimerie fait son apparition. Le changement le plus important se situe cependant au chapitre des mentalités. Les innovations technologiques s'accélèrent à la fin du XVIIIème siècle : la machine à vapeur a un rendement trois fois supérieure à son aînée. L'association entre l'innovateur et l'entrepreneur sym-

bolisée par le duo Watt & Boulton (pour en améliorer encore le principe) illustre l'alliance entre les innovations techniques et les entrepreneurs pour les mettre en oeuvre.
http ://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882
Question 3 : Pourquoi l'entreprise moderne a mis si longtemps à se développer ?

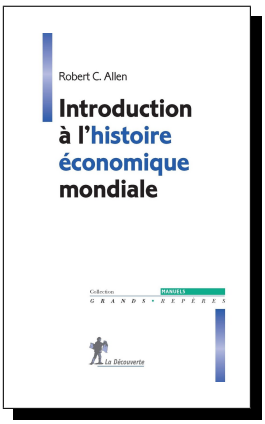
⚀ Document 2 : La Proto-industrie de Franklin Mendels

La proto-industrie (ou proto-industrialisation) est un terme économique, conçu par en 1969, décrivant de très petits ateliers essentiellement situés en milieu rural de l'Inde, aux XVIIIe et XIXe siècles. La proto-industrialisation est légalisée par un décret le 7 septembre 1762, en France. Le Conseil royal autorise donc la délocalisation à la campagne d'une partie de la fabrication métallurgique ou textile, ce qui contourne le monopole des corporations urbaines.

Cinq critères donnent sa cohérence au concept de proto-industrie :

L'apparition et le développement d'une production industrielle destinée à l'exportation hors de la région, comme les toiles de Bretagne ; L'implication de nombreuses familles paysannes qui trouvent dans l'activité industrielle d'indispensables ressources complémentaires ; La complémentarité entre des producteurs de surplus agricoles commercialisés et de petits exploitants installés sur des parcelles trop petites ou trop peu fertiles pour assurer leur survie ; La présence d'une région organisée autour d'une ou plusieurs villes et unifiée par des moyens de transport et une unité juridique. L'organisation dualiste et mixte de la production, imbriquant étroitement ateliers urbains modernes et mécanisés, et un système productif manuel, rural et techniquement moins spécialisé.

Les proto-industries sont caractéristiques du développement économique propre à de nombreuses régions européennes de 1650 à 1860, fondé sur les manufactures rurales et l'agriculture intensive. Les paysans, en plus de leur production agricole, fournissent le commerce en produit d'artisanat local (principalement les femmes, filant et confectionnant des toiles), généralement de qualité moyenne. Elle concurrence et motive en même temps les manufactures. La production artisanale est délocalisée des villes vers les campagnes, hors de l'influence des corporations. Ainsi, les prix sont fixés par les marchands et non plus par les organisations de producteurs. Les marchands-fabricants apportent la matière première aux paysans (ex : laine, lin...) puis récupèrent le produit semi-fini pour le vendre en ville.
https ://fr.wikipedia.org/wiki/Proto-industrie
Question 4 : Qu'est-ce qui distingue les proto-industries des entreprises contemporaines ?



L'histoire économique est une discipline ayant pour objet l'étude des économies ou des phénomènes économiques du passé et leur évolution .Voici quelques noms célébres d'historiens de cette branche :

- Franklin Mendels [a] ;
- Patrick Verley ;
- Angus Maddison ;
- Ernest Labrousse ;
- Marc Bloch ;
- Paul Bairoch [b] ;
- -Fernand Braudel ;
- Karl Polanyi [c] ;

a. Entreprises et entrepreneurs du XVIIIe siècle au début du XXe siècle (1994)
b. Victoires et déboires : histoire économique et sociale du monde du xvie siècle à nos jours, 1997
c. La grande transformation 1944

Les grandes étapes du développement des entreprises

$\Longrightarrow$ *La première révolution industrielle XVII^{ème} siècle :* Les innovations technologiques s'accélèrent (association entre l'innovateur et l'entrepreneur).

$\Longrightarrow$ *La seconde révolution industrielle XIX^{ème} siècle :* L'entreprise change de nature à l'occasion de la seconde révolution industrielle. Les chemins de fer jouent à ce titre un rôle crucial. Naissance des structures modernes : Les formes juridiques doivent s'adapter pour satisfaire les besoins d'entreprises. Ces entreprises reposent cependant encore largement sur un auto-financement d'autant plus large que les profits sont importants. Seuls les grands projets ont recours aux financements externes : les marchés d'actions se développent.
D'un point de vue organisationnel, la grande innovation est l'invention de la direction générale. Tous les métiers d'une entreprise sont étudiés et des dirigeants compétents sont nommés à leur tête : la gestion fait donc la différence entre la gestion courante quotidienne confiée à ces directeurs et la définition des grandes orientations stratégiques.

$\Longrightarrow$ *Le XX^{ème}siècle :* L'entreprise organisée (1908-1973) : Le véritable tournant de l'ère industrielle se produit le 1er octobre 1908 avec la présentation de la Ford T, qui met en application les principes de la direction scientifique du travail de Taylor (1911) en les adaptant à la chaîne de montage.
Les débuts du taylorisme (1908-1929) : Le tournant de la création de la Ford T illustre l'importance de l'automobile dans le développement industriel de cette époque : quinze millions de modèles seront vendus en un peu plus de vingt ans. Pour obtenir de tels niveaux de production, des efforts de rationalisation sont indispensables : le temps de montage passe en quelques années de plus de douze heures à moins d'une heure et demie. Des défauts apparaissent toutefois sous la forme d'un certain manque de fiabilité et d'une mécanisation des hommes au travail mais la garantie des débouchés par la promotion du pouvoir d'achat constitue une véritable révolution.
Face à une Ford T unique et standardisée, General Motors utilise les premières ficelles du marketing en cherchant la diversification («une voiture pour chacun, selon ses besoins»). Taylor conceptualise toutes ces innovations : le progrès technique permet de maîtriser le temps, dont la mesure devient une préoccupation majeure. La méthode consiste à réduire tout travail à ses composantes les plus simples. Chacune d'entre elles est ensuite chronométrée pour faire exécuter toutes ces opérations avec une dépense minimale de temps et d'efforts. Cette méthode ne doit cependant pas être idéalisée : elle provoque le mécontentement d'ouvriers qui bénéficiaient jusque là d'une large autonomie.

$\Longrightarrow$ *A Partir de la 2nde guerre mondiale :* La domination du modèle américain (1945-1973) : Les États-Unis sont la seule puissance sortie indemne du conflit mondial. Sa capacité de production reste entière et le Plan Marshall donne l'occasion (dans le cadre de missions de productivité) au modèle américain de se répandre dans le monde occidental. Des progrès considérables sont effectués dans le secteur de la distribution avec la création des hypermarchés, la généralisation de la publicité et des crédits à la consommation. Le management par objectif devient la règle d'organisation des entreprises américaines. Les formes modernes de l'organisation de l'entreprise : Les mutations continuent d'affecter le paysage des entreprises. La montée en puissance du Japon et de l'Allemagne a un temps ébranlé les fondations du capitalisme américain mais celui-ci a depuis largement repris le dessus.

$\Longrightarrow$ *Le XXI^{ème} siècle Les entreprises modernes :* Les clients exigent toujours plus de produits différenciés, obligeant les entreprises à considérablement accroître leurs capacités de réaction. Les actionnaires prennent une importance inégalée jusqu'alors. C'est la consécration de la firme managériale qui exige une circulation de l'information toujours plus rapide. La révolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication constituent un puissant catalyseur. Le mode dominant est désormais celui du capitalisme américain, qui consacre la suprématie de la firme managériale dans un monde dominé par la finance, l'internationalisation et les nouvelles technologies.

Question 5 : Résumez les principales étapes du développement des entreprises ?
Question 6 : Quelles sont les évolutions les plus récentes ?

A faire à la maison : Qu'est-ce que la transformation digitale ?

Les entreprises à l'âge du numérique
https://www.youtube.com/watch?v=t3dljHxupsU
Question : Rappelez les grandes étapes des quatre révolutions, puis résumez les points importants

B La diversité des formes d'entreprise

A faire à la maison
Question : Remplissez les cases du tableau après avoir visionné la vidéo
Cliquez ici

	Microentreprise	EURL	SARL	SA
Nombre d'associés				
Qui dirige l'entreprise ?				
La responsabilité des associés				
Qui prend les décisions ?				

C Le cycle de vie des entreprises

Document 3 : Les 6 étapes du cycle de vie d'une entreprise

1. La création : La création de l'entreprise son fondateur est souvent le seul dirigeant. Il l'empreigne de sa vision et de ses valeurs personnelles. Et ce sont ces valeurs qui doivent être en phase avec l'époque de la création et engendrer le soutien du groupe initial. Ce cycle durera au maximum jusqu'au retrait du fondateur.
2. L'expansion : Pendant la phase d'expansion, le marché manifeste une demande pour les produits/services proposés par l'entreprise et la vision du fondateur devient un signe d'espoir pour les autres. Par exemple Steve Jobs d'Apple, était le pionnier du PC. Sa vision était de rendre l'utilisation d'un ordinateur accessible à chaque personne qui désirait l'utiliser pour écrire, dessiner ou gérer une affaire. Apple a vu une croissance rapide et incroyable, car cette vision a été partagée par l'ensemble de l'équipe d'Apple et le produit a répondu à la demande des personnes qui jusqu'à présent, ne pensaient pas être capables d'utiliser un ordinateur. Cette période [...] était aussi une phase de l'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.
3. La stabilisation : La troisième étape marque la maturité du service en forme de développement de produits initiaux réussis et amènent une stabilité financière et la rentabilité de l'entreprise. [...] C'est le moment de la mise en place d'une structure organisationnelle stable.
4. Le déclin : Inévitablement vient la période du déclin marquée par un certain changement naturel concernant les valeurs sociales, culturelles et les besoins. Le déclin déclenche souvent une crise de croyance ou une confusion concernant les valeurs de l'entreprise. Ceci mène dans un très court terme

à la période critique.
5. La période critique : La période critique est le temps de crise qui défie la viabilité de l'institution. Est-ce qu'elle devrait fermer, continuer sur une base minimale ou se renouveler ? Le facteur décisif est un leadership courageux qui sait prendre des décisions très difficiles.
6. La période de réorganisation : La période de réorganisation marque un point de décision critique. Pour qu'une organisation se renouvelle, les dirigeants doivent réexaminer à nouveau les valeurs de fondation, les exprimer et les redéfinir afin qu'elles correspondent aux valeurs actualisées et à la demande du marché. La revitalisation implique un retour à la base des valeurs initiales du fondateur. Ces valeurs originales doivent être actualisées en fonction des changements de l'époque. Quand ceci est effectué avec succès, le cycle recommence depuis le début.
Source : www.lemonde-economique.ch, 17 avril 2015

Question 7 : Faites un schéma pour résumer les phases ?

Question 8 : Citez des exemples d'entreprises qui ont su se renouveler et d'autres qui ont n'ont pas su se renouveler

Pour aller plus loin

Annexe 1 : Panorama des entreprises Françaises

Après avoir calculé la part de chaque type d'entreprise dans l'ensemble des entreprises, ainsi que la répartition des salariés, vous dresserez un panorama des entreprises Françaises.

Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2013

	Catégories d'entreprises				
	Grandes entreprises	Entreprises de taille intermédiaire	Petites et moyennes entreprises	Micro entreprises	Total
Nombre d'entreprises	274	5 322	138 117	3 606 741	3 750 454
Effectif salarié (en milliers)	4 333	3 473	4 169	2 808	14 782

Grandes entreprises (GE) =plus de 5000 salariés
Entreprises de taille intermédiaire (ETI) = 250 à 4999 salariés
Petites et moyennes entreprises (PME) = 10 à 249 salariés
Microentreprises = 0 à 9 salariés

Annexe 2 : Panorama des entreprises Allemandes

L'Allemagne doit son titre de championne du monde à l'export à ses innombrables entreprises du Mittelstand au nom souvent peu connu du grand public. Certes, dans les statistiques macro-économiques, les échanges extérieurs ne représentent qu'un cinquième du chiffre d'affaires global de ces petites et moyennes sociétés, mais une PME allemande sur quatre est aujourd'hui ouverte au monde. Ce Mittelstand internationalisé se recrute pour l'essentiel dans les branches industrielles intensives en R&D sur lesquelles repose la spécialisation sectorielle de l'économie allemande : électrotechnique/mécanique de précision, travail des métaux/construction mécanique et automobile, ainsi que la chimie. S'y ajoutent de manière croissante les services. Près de 400 000 PME actives à l'international. Les PME sont la base de l'économie allemande. Constatant que l'économie allemande est de plus en plus largement tributaire de l'évolution de son environnement mondial, et consciente du fait que le Mittelstand constitue ce qu'il est convenu d'appeler outre-Rhin « la colonne vertébrale des activités », milieux politiques, scientifiques et économiques tentent aujourd'hui de mieux comprendre le rôle des PME dans le nouveau partage mondial du travail. Selon des calculs effectués en 2006 par Destatis, sur un total de 2 957 173 entreprises, l'Allemagne comptait 342 295 entreprises exportatrices, dont 335 576 PME. Isabelle Bourgeois et René Lasserre Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation 2007

Annexe 3 : "Si la France avait autant d'ETI que l'Allemagne..."

Frédéric Coirier, co-président du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti), explique en quoi la French Fab peut aider à développer les entreprises de taille intermédiaire.

LA TRIBUNE - **Que représentent les entreprises de taille intermédiaire pour l'économie française (ETI)** ?

FRÉDÉRIC COIRIER - On compte près de 5.000 ETI en France contre 13.000 en Allemagne et autour de 10.000 au Royaume-Uni ainsi qu'en Italie. En fait, 40% des ETI exercent dans l'industrie. Elles sont donc d'une importance stratégique dans le cadre d'une refonte de notre politique industrielle. Elles ne sont pas très nombreuses mais elles pèsent 39% de notre PIB, près d'un tiers de nos exportations. De 2009 à 2016, elles ont créé 130.000 emplois. Leur impact économique est donc très important. Par ailleurs, deux tiers d'entre elles irriguent nos régions et contribuent à la stabilisation de l'économie des territoires. Au Danemark, en Suisse ou en Allemagne, il n'y a pas une ville, petite ou moyenne, sans ETI. Si la France avait autant d'ETI qu'en Allemagne, il y a longtemps qu'on n'aurait plus le même niveau de chômage. On ne peut pas réindustrialiser la France sans elles. Il faut amener notre économie à renforcer leur nombre et à faire en sorte qu'elles grandissent à l'international.

Comment pourrait-on augmenter le nombre d'ETI ?

D'abord en améliorant la fiscalité du capital. Il ne s'agit pas de transformer la France en paradis fiscal. Chaque ETI est le fruit du travail d'une, de deux ou parfois de trois générations. Ce qui réclame un actionnariat très stable sur un temps long. Il faut alors garder et, parfois, transmettre les actions au sein des familles ou des cadres qui veulent s'impliquer dans un projet de croissance. En tout cas, la fiscalité ne devrait pas inciter à vendre les actions au risque de fragmenter l'actionnariat.

Comment la French Fab pourrait-elle générer 4.000 ETI supplémentaires durant le quinquennat ?

En développant la compétitivité des entreprises françaises sur deux axes : le coût du travail et la fiscalité qui pèse sur l'appareil productif. Concernant le coût du travail, la France accuse un des niveaux les plus élevés d'Europe. Même si, il faut le reconnaître, le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) a réduit l'écart sur les bas salaires. C'est une bonne mesure mais elle n'est pas suffisante. Dans les ETI, on a besoin de spécialistes pour l'innovation, la robotisation, le marketing dont les rémunérations sont plus élevées que 2,5 fois le Smic [la limite du CICE, ndlr]. Bruno Le Maire s'est dit prêt à regarder la compétitivité sur les salaires plus élevés. Il faut savoir que les charges patronales sur les cadres sont de 40% à 45% chez nous contre 20% en Allemagne et au Royaume-Uni. Ici encore, nous voudrions être à égalité avec nos concurrents.

Et côté production ?

En France, plus on investit dans l'appareil de production, plus est taxé. Ce n'est pas logique. Ces taxes sont de l'ordre de 4% pour à peine 0,7% outre-Rhin. Mécaniquement, une entreprise allemande fait deux à trois points de résultat net de plus qu'une française. Il faut changer cette logique.

Quelle stratégie d'innovation pourrait apporter la French Fab aux ETI ?

Beaucoup de choses qui existent déjà. Les ETI pratiquent l'Open Innovation [innovation partagée], collaborent avec des startups, des centres de recherche, des universités, des pôles de compétitivité...

Mais, avec la bannière de la French Fab, nous espérons un puissant effet d'entraînement pour changer d'échelle. En revanche, il faut innover davantage dans les services comme la relation client et les nouveaux modèles économiques. En liaison notamment avec les startups innovantes. Les ETI peuvent les aider à développer leurs technologies, à fabriquer leurs produits, voire à développer leurs ventes et les porter vers l'international. Encore une fois, ce sont des pratiques déjà courantes dans les ETI dont certaines, par ailleurs, disposent d'incubateurs ou investissent dans les startups. En clair, l'écosystème existe mais il a besoin de grandir. C'est là où la bannière de la French Fab est porteuse d'espoir.

Les dirigeants d'ETI doivent-ils moderniser leur « logiciel social » ?

Il y a un véritable lien entre performance économique et qualité de vie au travail (QVT). Améliorer les conditions de travail, disposer de machines récentes et sûres, avoir une vraie considération envers les salariés... toutes ces valeurs sont importantes dans les ETI. .

Propos recueillis par Erick Haehnsen 25/10/2017

Annexe 4 : Pour un Mittelstand à la française

La force de l'industrie allemande repose sur un puissant vivier de PME. La France doit s'en inspirer si elle veut redevenir une puissance exportatrice.

L'industrie allemande est structurée autour du Mittelstand, une nébuleuse d'entreprise de taille moyenne ou intermédiaire. La France et l'Allemagne avancent vers une meilleure coopération économique avec la signature, mardi 22 janvier, du traité d'Aix-la-Chapelle. Toutefois, ce rapprochement suppose une convergence plus accrue de nos deux économies, et donc une remise à niveau de l'industrie française. Le souhait d'Emmanuel Macron de poursuivre ses réformes économiques et sociales, devrait le conduire à s'inspirer du succès allemand.

L'industrie allemande est structurée autour du Mittelstand, une nébuleuse d'entreprise de taille moyenne ou intermédiaire occupant parfois des positions dominantes sur certains marchés. La répartition géographique de ces entreprises de moins de 500 employés est d'ailleurs très inégale. La plupart se trouve dans l'ex-Allemagne de ouest. En effet, Outre-Rhin, tout est de taille moyenne : les villes, les entreprises. Il existe une tradition de « business familial » qui fait vivre toute une ville. Ainsi, la stratégie industrielle allemande repose sur le progrès incrémental, fruit de la vision à long terme et la volonté de transmission des PME familiales. En effet, ce progrès incrémental permanent permet aux entreprises allemandes de disposer d'une forte valeur ajoutée à l'export et donc de grosses marges d'exploitation. Les dividendes n'étant pas une priorité, ces marges se traduisent en investissement conséquent et soutenu dans le temps.

Grosse structure

À l'inverse, la France se caractérise par une centralisation marquée par des grosses structures, proches des lieux de pouvoir politiques et économiques. Dans cet environnement, il est difficile pour une petite entreprise de passer au stade supérieur de croissance. Cela est vrai à tous les niveaux, mais on pourra citer un des seuils réglementaires les plus difficiles à passer, celui des 50 employés (avec par exemple la création obligatoire d'un « comité social et économique » au sein de l'entreprise). L'allègement de ces contraintes devra donc faire partie d'une refonte globale du rôle des syndicats et des seuils en entreprise.

Ainsi, une grande partie du « mal français » s'explique par une absence de « classe moyenne » parmi nos entreprises, et notamment le manque d'entreprise intermédiaire exportatrice : en parallèle d'une grande quantité d'artisans et d'autoentrepreneurs, les plus grandes entreprises françaises concentrent une énorme part de l'économie.
Une étude de l'Insee (mars 2016) démontre que 3.000 entreprises (seulement 0,1 % du total) concentrent 52 % de la valeur ajoutée, 58 % de l'excédent brut d'exploitation, 70 % des investissements et 83 % des exportations de la France, le tout pour un total de 25 % du PIB ! En matière d'emploi, elles pèsent 43 % des salariés du secteur marchand (5,1 millions de personnes en équivalent temps plein), soit 20 % de l'emploi total en France.
William Thay est le président du think tank Le Millénaire, spécialisé en politiques publiques. 23 janvier 2019

Annexe 5 : L'économie japonaise offre une structure dualiste

De très gros groupes et un tissu dense de PME coexistent et se complètent. D'un côté les firmes multinationales ou keiretsu comme Toyota par exemple, organisées autour de sociétés de commerce, les sōgō shōsha, chargées de récolter et de repérer les meilleurs marchés ; d'un autre côté, un réseau dense de petites et moyennes entreprises, qui servent de sous-traitant et d'amortisseurs aux premières : en cas de crise, c'est dans ces entreprises que les travailleurs sont majoritairement licenciés.
Le dualisme efficace des entreprises : FMN et PME
Les firmes japonaises sont parmi les plus puissantes du monde : 135 figurent parmi les 500 plus grandes. L'économie japonaise est dominée par deux types d'entreprises :
- les grands conglomérats : les "keiretsu"
- les grandes entreprises.
Les keiretsu : multinationales puissantes
Ce sont de très grands groupes qui intègrent de nombreuses entreprises et de nombreux services : banque, commerce... L'ensemble des grands groupes totalisent presque 1/4 du C.A. et 1/4 des salariés du pays.
Leurs atouts : ils sont organisés autour de banques qui fournissent les capitaux pour de grandes opérations, la diversité des activités constitue un atout lors des crises (les pertes d'une branche peuvent être compensées, on peut reconvertir facilement les salariés). A côté de ces grands groupes, il y a des entreprises puissantes mais aux activités moins diversifiées. Ex : Nippon Steel, Toyota, Sony. Ce sont de grandes entreprises souvent très internationalisées.
Keiretsu et grands entreprises s'appuient sur un réseau dense de PME. Les grandes entreprises intègrent les opérations industrielles, commerciales et financières ; les PME assurent la sous-traitance et travaillent à bas prix. Coulisse du miracle japonais, les PME concentrent l'essentiel du monde du travail : 95% des entreprises et 75% de salariés. .

II L'entrepreneur figure centrale du capitalisme

A Entrepreneurs :Des profils très différents en fonction du contexte ?

En économie le terme entrepreneur désigne le fondateur d'une entreprise. Il est celui qui est au cœur du processus de décision, surtout quant il est à la fois le fondateur, propriétaire et gérant. A la l'image de la diversité des formes d'entreprises,il existe une diversité d'entrepreneurs. Les figures de l'entrepreneur peuvent varier en fonction du statut juridique de l'entreprise, mais également en fonction du rôle qu'il joue au sein de l'entreprise.

-La diversité des figures de l'entrepreneur

-Selon le statut juridique

Micro-entrepreneur
L'auto-entrepreneur est le chef d'entreprise, généralement seul, à l'origine de la création de l'entreprise. Sa comptabilité est simplifiée. Son chiffre d'affaires ne doit pas dépasser un certain montant. Il est souvent seul à gérer les différent

L'entrepreneur individuel
Si son chiffre d'affaire dépasse ce montant, la tête de l'entreprise passe à un entrepreneur individuel avec une EURL. L'avantage est que son patrimoine personnel est différent du patrimoine de l'entreprise. Dans le cas d'une entreprise individuelle, l'entrepreneur peut déléguer la gestion de l'entreprise à une tierce personne. Le gérant n'est pas nécessairement l'entrepreneur individuel.

SA, SARL et SAS
Généralement, il y a un gérant qui est choisi par les propriétaires. Dans une SA, les propriétaires sont les actionnaires (minimum 2 ou 7 si la SA est cotés en bourse). Dans une SARL, les propriétaires sont les associés (de 2 à 100). Dans la SAS, la très grande souplesse laissée dans la rédaction des statuts confère au Président la possibilité de s'accorder les pouvoirs les plus étendus pour diriger, administrer et représenter la société. Le ou les fondateurs peuvent être gérants ou non.

Question 9 : Comment peut-on définir un entrepreneur ?
Question 10 : Quels sont les points communs et les différences en fonction de la taille de l'entreprise
Question 11 : Un entrepreneur dans une SA peut-il être uniquement actionnaire ?

-Selon la fonction qu'il occupe dans l'entreprise

L'entrepreneur-innovateur
La figure de l'entrepreneur-innovateur se focalise sur la capacité du chef d'entreprise à innover, à créer, à développer de nouveaux produits ou de nouveaux modes de production. L'entrepreneur prend des risques. Il fait un pari sur l'avenir. Il engage des dépenses pour mener à bien des projets afin que les bénéfices de l'entreprise augmentent sur le long terme.

Le manager
Le manager est à la tête d'une organisation et prend des décisions dans une logique managériale. C'est un dirigeant-gestionnaire qui cherche, dans une logique de continuité d'exploitation à optimiser les différentes ressources qui lui sont confiées par les propriétaires de l'entreprise. Le management stratégique : Il est important dans la mesure où c'est là qu'on prend les décisions globales pour l'entreprise, les stratégies qui orientent sur le long terme. Par exemple, les comités

exécutifs de la grande distribution relèvent du management stratégique. Le management opérationnel : Au niveau intermédiaire, l'entrepreneur est amené à prendre des décisions sur le terrain. Il n'a pas de fonctions exécutives mais est amené à adapter la structure productive de l'entreprise aux aléas économiques. On peut prendre l'exemple du directeur d'une grande surface, dans le cadre de la grande distribution.

L'actionnaire

L'actionnaire est le propriétaire d'une partie de l'entreprise. Cela dépend du nombre de ses actions sur l'ensemble des actions dans l'entreprise. Ses rôles peuvent être différents dans la mesure où il y a des actionnaires dans différents types d'entreprise. Dans les grandes voire très grandes entreprises qui ont généralement le statut juridique de sociétés anonymes, il y a parfois des actionnaires principaux qui sont aussi les gestionnaires. Dans une société anonyme, les actionnaires siègent au comité d'administration. Ils élisent un président directeur général (PDG) qui suit la stratégie de l'entreprise voulue par les actionnaires. Sur la dernière décennie, les économistes notent qu'il y a un retour en force des actionnaires et les managers doivent davantage satisfaire les intérêts des actionnaires. L'exigence accrue de rentabilité peut remettre en cause le régime traditionnel de gouvernance des grandes entreprises qui prévalait avant les années 1970. L'entreprise est une communauté d'intérêts prenant en compte les intérêts des salariés, des managers et des actionnaires.

Question 12 : Comparez les 3 types d'entrepreneurs.
Question 13 : Donnez des exemples pour les trois types d'entrepreneurs.

B L'entrepreneur chez Max Weber

⚄ Document 4 :Le regard du sociologue sur l'entrepreneur

L'entrepreneur est une figure récurrente de la sociologie wébérienne. Un de ces personnages qui font autant la trame des récits historiques que des typologies théoriques et des prises de position politiques du sociologue. Peut-être même un des acteurs les plus importants pour Weber de « l'histoire universelle de l'économie et de la société » (Weber, 1991) à quoi sa sociologie s'apparente souvent. Alors que l'avocat, le journaliste, le propriétaire terrien ou le rentier – autant de figures elles aussi mobilisées sur les trois plans évoqués plus haut (la théorie, l'histoire, la politique) – sont en général assez vite caractérisés par Weber et portent une étiquette qui se suffit à elle-même, l'entrepreneur (Unternehmer) fait l'objet de nombreuses qualifications qui sont autant de signaux de sa valeur théorique : il est dit « capitaliste » ,« moderne », « nouveau style » ;

Morphologie des entreprises et des entrepreneurs

C'est dans le chapitre 2 de Économie et Société, consacré aux « catégories sociologiques fondamentales de l'économique » que Weber développe cette approche « formelle » de l'entreprise et de ses acteurs. La figure de l'entrepreneur apparaît dès le début du chapitre lorsque Weber note que les intérêts du propriétaire de l'entreprise (la consolidation de son patrimoine) ne coïncident pas nécessairement avec ceux du chef d'entreprise qui recherche la rentabilité et une position de force sur le

marché. L'entrepreneur est celui qui assure cette activité permanente d'orientation au gain. C'est l'homme du « compte capital » : il agit par « l'évaluation préalable des chances de gain en termes de monnaie » et l'achat ou la vente de « biens d'investissement » La séparation de la propriété de l'entreprise et de sa conduite est doublement rationnelle pour Weber du point de vue formel qui est le sien dans Économie et Société. A la figure de l'entrepreneur-marchand ou du commerçant se substitue petit à petit celle de la bureaucratie d'entreprise.

L'entrepreneur est notamment une figure centrale de L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Il apparaît dans ce texte dès l'exposé de la problématique, à savoir le lien entre « confession et stratification sociale » et ce phénomène caractéristique des pays confessionnellement mixtes : « le caractère très majoritairement protestant tant des possesseurs de capital et des chefs d'entreprise que des couches supérieures des travailleurs qualifiés, et en particulier du personnel des entreprises modernes doté d'une formation technique ou commerciale supérieure » .L'honnête homme « digne de crédit » et « vaillant dans sa profession » décrit dans ce livre comme étant le porteur de la « disposition d'esprit » capitaliste originelle ne ressemble pas à ce que l'on peut appeler un entrepreneur dans le sens comptable ou prédateur. Le propos de Weber est en effet de comprendre la naissance de la disposition d'esprit (Gesinnung) au gain (et pas son organisation formelle dans l'entreprise).
L'apparition de l'entrepreneur « moderne » ou « nouveau style » comme dit Weber dans ce texte est donc liée au développement — souvent chez les enfants des « marchands entrepreneurs » — de nouvelles « qualités éthiques » permettant de résoudre dans la « joie de vivre » les contradictions de la conduite de vie ascétique et les tensions nées de vies orientées vers la recherche permanente du gain pour le gain. La rationalisation de l'activité est un des moyens de cette nouvelle attitude intérieure, un « manteau léger » sur les épaules de l'entrepreneur moderne habité par l'ethos ascétique ; un manteau qui bientôt se transformera en « carapace dure comme de l'acier » lorsque les qualités éthiques initiales auront disparu et que l'entrepreneur aura été remplacé par les « spécialistes sans esprit »
L'entrepreneur chez Max Weber Gilles Bastin « Figures de l'entrepreneur chez Max Weber », Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat, 2015.
Question 14 : Expliquez la phrase soulignée
Question 15 : Quel lien weber fait-il entre l'éthique protestante et l'action de l'entrepreneur ?
Question 16 : Quel est l'intérêt de l'analyse de Weber ?

C L'entrepreneur chez J.A Schumpeter

⚄ Document 5 :L'entrepreneur au service de l'innovation

Schumpeter a laissé une trace dans l'histoire de la pensée économique par sa théorie des cycles économiques dominés par le phénomène de l'innovation. Contrairement à beaucoup d'économistes qui ont passé la majorité de leur vie à l'université, Joseph Alois Schumpeter a eu une vie aventureuse par ses diverses activités professionnelles exercées sur plusieurs continents. L'Autrichien né en 1883 était ambitieux. Il prétendait avoir pour but de devenir le meilleur économiste du monde, le plus fin cavalier d'Autriche et le meilleur amant de Vienne. (On dit qu'il aurait atteint deux des trois objectifs !).
Il a exercé, au cours de sa vie, les fonctions d'avocat, de ministre des Finances, de banquier,

d'enseignant et d'écrivain. Ces multiples expériences, ainsi que son intérêt pour la sociologie et la politique, en font un penseur hors norme qui laisse derrière lui une œuvre considérable, dont son essai Capitalisme, socialisme et démocratie et son œuvre posthume Histoire de l'analyse économique. Il accorde une place importante au rôle de l'innovation et des entrepreneurs pour expliquer le développement économique. Schumpeter distingue l'entrepreneur tant du rentier qui ne doit son revenu qu'à la spéculation, que de l'héritier qui ne doit sa fortune qu'à son ascendance. L'entrepreneur est celui qui trouve de nouvelles idées, nage à contre-courant, brise la routine, et innove en trouvant de nouvelles combinaisons pour produire.

Pour Schumpeter, qui est aussi sociologue, l'appât du gain n'est pas uniquement ce qui motive l'entrepreneur. Il est avant tout animé par un caractère d'aventurier et cherche la sensation de conquête et de découverte. Les innovations qu'ils créent changent la vie de milliers de personnes. Le profit est légitime, car il sert ainsi à récompenser la prise de risque de l'entrepreneur. Pour lui, c'est bien l'entrepreneur dans un marché compétitif qui est le moteur de la croissance et non les politiques de l'État.
Selon Joseph Aloïs Schumpeter (1883 – 1950) l'entrepreneur est un visionnaire qui innove en brisant la routine et les habitudes de marché. L'entrepreneur est celui qui dépasse trois obstacles au changement économique :

- L'incertitude : difficulté à construire un nouveau chemin dans une économie, l'investissement est un pari sur l'avenir.
- Le poids des habitudes dépasser la routine nécessite de déployer une énergie.
- Résistances du milieu social et des groupes sociaux menacés par la nouveauté.

Sébastien Laye, Schumpeter : l'entrepreneur, agent du changement social, Juillet 2016
Question 17 : Sur quoi repose l'action de l'entrepreneur
Question 18 : Quel est selon vous l'intérêt de cette analyse ?

III L'entreprise comme organisation sociale

A La prise de décision au sein des entreprises

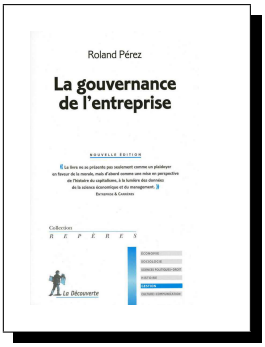
C'est qui le patron ?[2]
Le terme patron est un terme flou, dans le contexte de l'entreprise, il désigne la personne qui détient le pouvoir hiérarchique. En réalité il existe différentes formes de pouvoir au sein des entreprises. La prise de décision ne se fait pas de la même façon, dans une petite entreprise où le gérant (qui très souvent est le fondateur) prend les décisions de façon autonome, et dans une grande entreprise où le gérant n'est pas le seul a prendre des décisions[3]**. En effet, dans les grandes entreprises il existent une multitude de centres de pouvoir, (PDG, Actionnaires, CA, etc.) on parle de « gouvernance » pour désigner cette structure des pouvoirs.**

⚅ Document 6 :Quel est le rôle de la gouvernance d'entreprise ?

D'origine anglo-saxonne, la notion de gouvernance d'entreprise est apparu au cours des années 1980. Le principe de la gouvernance est d'organiser la conciliation d'intérêts qui peuvent s'avérer divergents dans les entreprises, notamment entre actionnaires et décideurs.Les enjeux de la gouvernance d'entreprise résultent de la distinction existante entre la propriété du capital (actionnaires)

2. « C'est qui le patron ? » est une marque Française qui vise une meilleure rémunération des producteurs, ici le patron désigne le consommateur qui a le pouvoir de décider.
3. Le conseil d'administration, les hauts cadres etc. participent également à la prise de décisions.

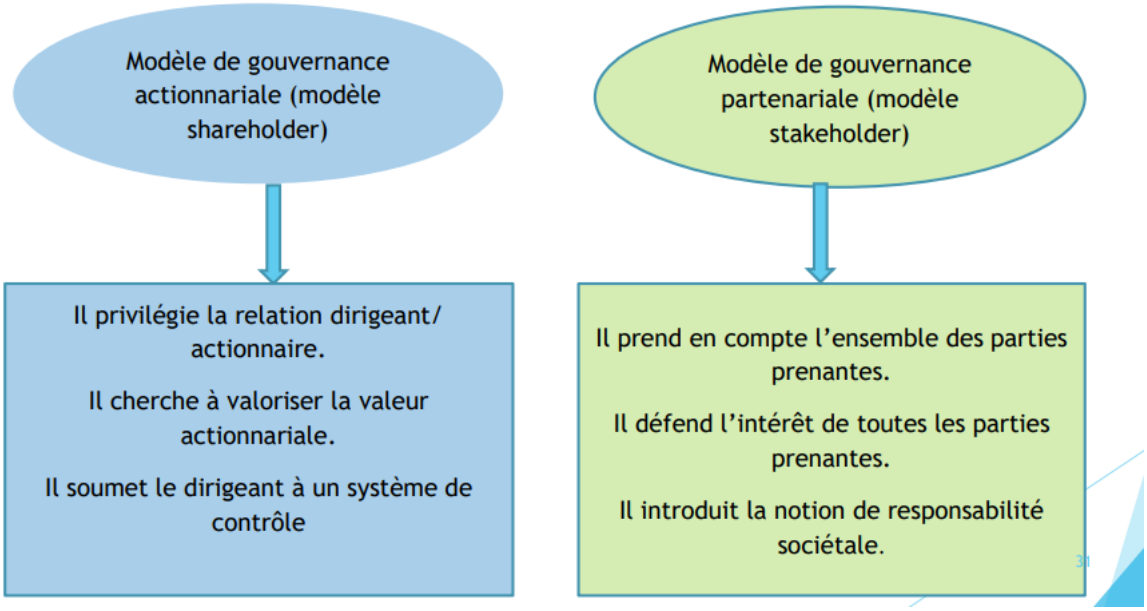
et son contrôle (dirigeants).
La gouvernance d'entreprise est un subtil équilibre d'intérêts réciproques entre parties prenantes directes : dirigeants, actionnaires majoritaires ou minoritaires, salariés ; et autres parties prenantes indirectes : clients fournisseurs, partenaires ou conseils. Les instances de gouvernance sont différentes selon le type d'entreprise.
Par exemple dans une Société Anonyme :
-Le conseil d'administration, composé d'administrateurs qui est chargé de contrôler la gestion de la direction, de fixer les orientations stratégiques de la société et de veiller à la « bonne marche » de celle-ci ; -Le président du conseil d'administration appelé en pratique « président non exécutif » qui a pour mission de veiller au bon fonctionnement des organes sociaux ;
-Le directeur général investi de tous les pouvoirs en ce qui concerne la gestion courante de la société et la représentation de celle-ci à l'égard des tiers. Les fonctions de président du conseil et de direction générale peuvent être cumulées, selon un choix particulier réalisé par le conseil d'administration.
-Un organe collégial, le comité de direction peut assurer autour du directeur général la mise en œuvre des décisions prises en conseil d'administration.
La Société Anonyme à directoire et conseil de surveillance (dans sa forme dite « dualiste »). Dans ce cas-ci, vous y observerez une gestion de la société anonyme par un directoire et un conseil de surveillance, qui repose cette fois également sur la distinction entre les fonctions de direction et le contrôle de cette direction. En revanche, la gestion y est plus nettement dissociée par rapport à la forme traditionnelle : Le directoire assume seul la direction de la société ;
Le conseil de surveillance, dont la mission essentielle est de nommer les membres du directoire et à contrôler leur gestion, sans s'immiscer dans la conduite des affaires courantes.
Dans la pratique courante, la forme « dualiste » de société anonyme est assez peu utilisée. Elle est parfois mise en place pour faciliter psychologiquement les mutations dans les postes de direction.
Les administrateurs qui composent le conseil d'administration doivent détenir un nombre minimal d'actions de la société, défini par les statuts, ils sont donc actionnaires de la société. Des représentants des salariés, ainsi que des représentants des salariés actionnaires peuvent être présents au sein du conseil d'administration si les statuts le prévoient.
kope , le 15 nov. 2018
Question 19 : Pourquoi peut-on dire que le pouvoir est dilué ?
Question 20 : Faites un schéma pour représenter la gouvernance au sein d'une SA ?



Pour aller plus loin un petit repère de Roland Pérez sur la gouvernance de l'entreprise.Depuis une dizaine d'années, les actionnaires ont fait un retour en force. Il est convenu d'appeler « gouvernance de l'entreprise » l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant ces dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs nominations, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant, au point que l'on a pu définir la gouvernance comme « le management du management ».

Bien sûr, lorsque le chef d'entreprise monte son affaire et, dans la quasi-totalité des cas, en est l'unique ou le principal actionnaire, les problèmes de gouvernance ne se posent pas, sinon marginalement. Même lorsque ces aventures entrepreneuriales ont abouti à la constitution de très grandes entreprises et, corrélativement, à d'immenses fortunes, une telle situation ne choque pas. En revanche, la situation est radicalement différente lorsqu'apparaît une dissociation entre la direction de l'entreprise et les ayant droits légitimes que représentent les propriétaires. Qu'est-ce que la gouvernance de l'entreprise ? Quelles sont les composantes d'un système de gouvernance d'une entreprise et, plus généralement, d'une organisation ? Comment ce concept, créé aux États-Unis (corporate governance), s'est-il appliqué hors de ce pays et notamment en France ? Quelles solutions peut-on envisager pour améliorer le mode de gouvernance et éviter que les dysfonctionnements observés ne se reproduisent ? Ce livre, rédigé par un spécialiste reconnu, répond clairement et rigoureusement à ces questions en les situant dans la perspective historique de la dynamique du capitalisme et en utilisant les outils d'analyse de l'économie et du management.

Document 7 :Deux modèles de gouvernance



Question 21 : Quel est selon vous, et pourquoi, le modèle de gouvernance le plus efficace sur le long terme ?

La notion d'autorité

Chez Max Weber la notion d'autorité désigne la capacité à se faire obéir, reposant un fort degré de légitimité et un faible degré de coercition. Elle repose sur la tradition, la règle légale rationnelle ou encore le charisme.

Document 8 :Le pouvoir repose sur la maîtrise des zones d'incertitude

Le pouvoir organisationnel est lié à la maîtrise de ce que Michel Crozier et Erhard Friedberg, appellent une zone d'incertitude, c'est-à-dire une des zones qui n'est pas précisément définies et délimitées au sein de l'entreprise. Dans toute entreprise, aussi formalisée soit-elle, il reste toujours des terres inconnues. Celui qui maîtrise, même partiellement, une zone d'incertitude, importante pour le fonctionnement de l'entreprise, est en quelque sorte irremplaçable. Il réussit alors à créer une dépendance des autres à son égard. Face cachée des sources formelles de pouvoir, les zones d'incertitude prennent souvent appui sur des informations « non officielles », celles qui ne passent pas par les canaux traditionnels, ou des compétences « implicites » dont les titulaires refusent toute formalisation, celles qui ne figurent donc pas dans les référentiels, celles qu'on acquiert par la pratique, pas en formation.

L'exemple du pouvoir d'un collaborateur sur son manager

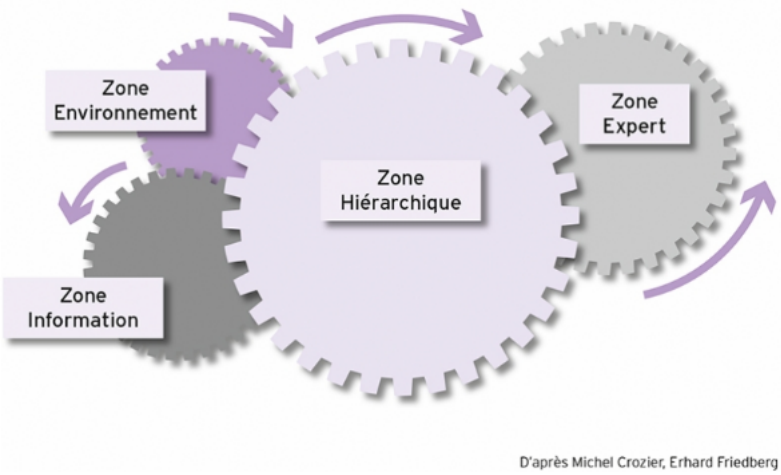
Un jeune arrive au sein du service comptable. Au départ, il est quasiment substituable. La preuve, le responsable du service a hésité longuement entre plusieurs candidats de valeur équivalente au moment de son recrutement. D'emblée, le jeune accepte beaucoup de son supérieur. Son pouvoir est faible. Le plus souvent, il se plie en quatre pour satisfaire ses attentes.

Au fur et à mesure du développement de ses compétences, de sa professionnalisation, il devient de moins en moins substituable. Ses compétences lui permettent d'apporter des réponses à des problèmes comptables complexes que, dans certains cas, il est seul à pouvoir résoudre. Il est par exemple seul à maîtriser dans le détail l'application d'enregistrement des factures du nouveau logiciel sur lequel le responsable du service n'a pas encore eu le temps de se former. Quant à lui, il l'a tellement utilisé qu'il connaît tous les cas particuliers. Pour gagner du temps, il a même fait

quelques développements spécifiques que personne d'autre ne comprend.
Son responsable hiérarchique a de plus en plus besoin de lui pour faire tourner le service au quotidien. Parallèlement, il accepte de moins en moins de choses de sa part et devient de plus en plus exigeant sur les contreparties à sa contribution. Son pouvoir grandit et la relation de dépendance à l'égard du responsable du service devient une véritable relation d'interdépendance. Pour finir, malgré des souhaits répétés de mobilité de sa part, le responsable du service fait tout pour le retenir et l'empêcher de changer de poste. Il s'est rendu indispensable à ses yeux. Au fil du temps, son pouvoir organisationnel accroît sa capacité de négociation au sein du poste.

Question 22 : Expliquez en quoi le pouvoir n'est pas une propriété mais une relation.

Question 23 : En quoi les zones d'incertitude sont sources de pouvoir ?



D'après Michel Crozier, Erhard Friedberg

Le pouvoir dans une organisation se répartit sur quatre zones qui se recomposent en permanence en fonction de l'évolution du contexte :

- **Zone hiérarchique** : le statut d'autorité.
- **Zone de l'expert** : compétence dans un domaine donné.
- **Zone de l'information** : connaissance d'une information déterminante.
- **Zone de l'environnement** : lien avec des acteurs à la périphérie de l'organisation.

Document 9 :Le niveau de centralisation du pouvoir

Lorsque l'autorité est concentrée au niveau hiérarchique supérieur et détenue par un nombre très restreint de responsables, l'organisation est qualifiée de centralisée. Si au contraire, l'autorité est partagée par un nombre de responsables et s'étend jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs des cadres, l'organisation est plutôt qualifiée de décentralisée.
La différence entre la centralisation et la décentralisation repose essentiellement sur la délégation de l'autorité. Mais il est à remarquer qu'il n'existe pas d'organisation complètement centralisée ou décentralisée. Il s'agit plutôt d'une caractéristique dominante ou d'une tendance. Le choix de l'une ou de l'autre des organisations dépend des préférences des dirigeants, des circonstances et de l'environnement. D'après les constatations faites au niveau des entreprises, il apparaît que généralement, les dirigeants préfèrent au départ centraliser l'autorité et la décision. Mais la croissance de l'entreprise engendre un élargissement du champ de travail des dirigeants et conduit ces derniers à déléguer une partie de leur autorité.
La centralisation comme la décentralisation admet des avantages. Cependant il semble que les individus se réalisent mieux dans une organisation décentralisée que dans une organisation centralisée. Le premier type d'organisation leur donne une certaine liberté ainsi que l'occasion de

diriger, de prendre des initiatives et de faire preuve de leurs compétences. Il favorise les bonnes relations humaines et permet la formation des dirigeants.

Structure de l'organisation centralisée

Les avantages de ce type de structure :

- un contrôle facile des activités.
- le maintien de la poursuite d'un même objectif.
- l'uniformisation des politiques, des pratiques et des décisions.

Structure organisationnelle décentralisée

Les avantages du structure :

- L'allègement de la charge des dirigeants de haut niveau.
- Une réponse plus appropriée aux besoins de la clientèle.
- Les personnes créatives et intelligentes ont besoin d'une marge de manœuvre considérable.
- L'augmentation de l'enthousiasme et de l'implication des cadres.
- La décentralisation favorise l'identification à l'unité de travail.
- Elle favorise l'approche globale et la vue d'ensemble, ce qui augmente l'efficacité.
- Elle permet des expériences locales, ce qui minimise les risques d'erreurs et de pertes.

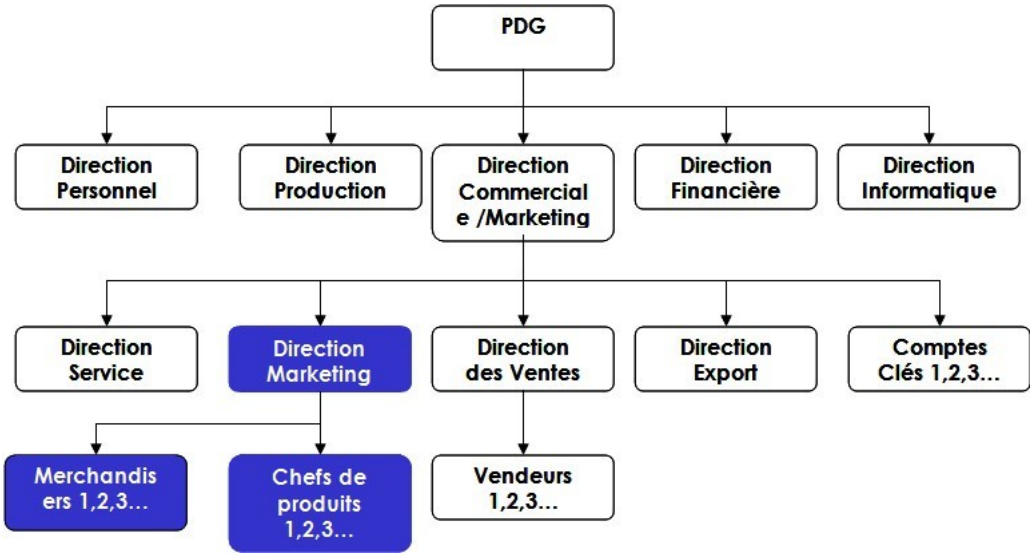
Les niveaux de décentralisation

Il existe principalement quatre types de décentralisation possibles :

1. La décentralisation verticale : dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique ; il s'agit de la forme la plus banale.
2. La décentralisation horizontale : le pouvoir de décision quitte la ligne hiérarchique et est recueilli par les fonctionnels. Nous avons affaire à une sorte de dysfonctionnement, à un décalage entre structure formelle et structure informelle puisque, en principe, seule la ligne hiérarchique dispose du pouvoir de décision.
3. La décentralisation sélective : certaines décisions (finance) sont prises par la direction, d'autres (production) par la ligne hiérarchique.
4. La décentralisation globale : un niveau déterminé de la hiérarchie s'occupe de l'ensemble des décisions, cette solution constituant d'ailleurs un cas limité.

Question 24 : Donnez des exemples d'entreprise pour chaque forme de pouvoir

Un exemple d'organigramme



Question 25 :A partir de tout ce qui a été dit précédemment, montrez que le pouvoir n'est du seul ressort du PDG.

Pour aller plus loin : Les leviers de la motivation des salariés

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail. Deux types de leviers peuvent être utilisés : les leviers monétaires et les leviers non monétaires.

-**Les leviers monétaires** : la rémunération est une des bases d'une politique de ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif. L'individualisation des rémunérations est initiée dans les années 1990. Elle s'est développée, notamment chez les cadres. Elle permet de fidéliser les salariés par des avantages immédiats (salaire élevé, avantages en nature...) et différés (stocks options...). La rémunération collective permet de rémunérer les progrès collectifs. Elle utilise les dispositifs comme la participation, l'intéressement ou le plan épargne d'entreprise.

-**Les leviers non monétaires** agissent sur la motivation individuelle (étendue des responsabilités, autonomie dans le travail, reconnaissance de la hiérarchie, évolution de carrière, formation...) et collective (groupes de projets, visioconférences, Intranet..).

La relation motivation des salariés/performance de l'entreprise est difficile à établir. La motivation des salariés est une condition nécessaire pour améliorer la performance économique (augmentation de la productivité) et sociale (diminution du taux d'absentéisme et du turn-over) de l'entreprise.

Elton Mayo[4] considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs. Elton Mayo, l'effet Hawthorne. The Management and the Workers (1939) Il constate lui aussi les limites de l'OST et décide de le démontrer grâce à une expérience dans une usine, afin de déterminer de nouveaux facteurs de motivation des salariés. Il part de l'hypothèse taylorienne de l'influence de l'organisation du travail sur la productivité. Pour cela, deux équipes sont constituées : pour la première les conditions de travail resteront tayloriennes tout le long de l'expérience. Pour la seconde, certains facteurs seront modifiés (éclairage, température, temps de repos, de repas...). En effet, la productivité du second groupe augmentera. Mais ce qui est surprenant, c'est qu'ensuite ces avantages seront supprimés et pourtant la productivité augmentera quand même.

4. Psychologue australien, Elton Mayo reste connu pour les « expériences de Hawthorne », menées entre 1927 et 1932 dans une usine de téléphones de la Western Electric Company, près de Chicago.

B Les différents acteurs de l'entreprise

Document 10 :Les parties prenantes au sein de l'entreprise

Principales typologies des parties prenantes	Composantes
Parties prenantes internes	**Les propriétaires, dirigeants et managers, l'ensemble des salariés de l'entreprise.**
Parties prenantes externes	**Ensemble des groupes liés à l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, distributeurs, concurrents, médias, ONG, associations de consommateurs. . .)**
Parties prenantes primaires	**Actionnaires, clients, salariés, fournisseurs. Ces parties prenantes sont liées contractuellement à l'entreprise et contribuent à son fonctionnement quotidien.**
Parties prenantes secondaires	**Consommateurs, groupes de pression, concurrents, médias. Elles ne contribuent pas directement à l'entreprise, mais peuvent influencer la prise de décision ou jouer un rôle dans sa performance.**

Question 26 : Montrez que les intérêts des uns et des autres ne sont pas convergents ?

C Les relations sociales : coopération, hiérarchie, ou conflit ?

-La coopération

Document 11 :L'entreprise, une institution centrale

L'entreprise est simultanément un lieu de production, une organisation et une institution. Ces trois registres ne sont ni hiérarchisés ni dissociés. Les hommes et les femmes coopèrent entre eux, s'organisent pour produire, inventent des règles et des façons de faire. L'entreprise intervient sur un marché qui la sanctionne, crée des richesses, secrète du profit. C'est un système à la fois technique et social, qui produit des jeux d'acteurs, des règles et valeurs, les diffuse dans le corps social, c'est donc une institution à part entière. François Perroux la désigne alors comme « un ensemble stable et organisé d'éléments et de relations, formé en vue d'accomplir l'œuvre de production ». *L'entreprise a donc une double nature : elle impose mais elle libère, elle discipline mais elle suscite et abrite des conflits, elle contraint mais elle socialise des individus.*

Christian Thuderoz, Sociologie des entreprises, La découverte 2010

Question 27 : Pourquoi produire nécessite-t-il la coopération entre individus ?

Question 28 : Expliquez la phrase en italique

Document 12 :Les coopératives un modèle de coopération

«La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement» Les valeurs sont «la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité». Les membres des coopératives «adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité et l'altruisme». Les principes « constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique ».
1. Adhésion volontaire et ouverte à tous ;
2. Pouvoir démocratique exercé par les membres ;
3. Participation économique des membres ;
4. Autonomie et indépendance ;
5. Education, formation et information ;
6. Coopération entre les coopératives ;
7. Engagement envers la communauté ;

Une coopérative est également un groupement de moyens, de personnes physiques ou d'entreprises permettant de développer leurs activités propres préexistantes et/ou l'exercice d'une activité naissante en commun. Des agriculteurs, artisans, transporteurs, commerçants, consommateurs, pêcheurs, des salariés ou des professions libérales etc., peuvent créer des coopératives en relation avec leurs besoins. L'activité et les personnes visées détermineront la nature civile de l'activité et donc la possibilité d'être constituée sous forme de société civile ou la nécessité de passer sous une des formes de société commerciale. On peut préciser la façon dont s'appliquent les principes coopératifs :
- une adhésion libre et volontaire
- une gestion démocratique

Question 29 : Montrez comment fonctionne concrètement une coopérative ?

-La hiérarchie

⚅⚅⚀ Document 13 :Faire soi-même ou faire faire

L'organisation comme réponse aux coûts de transaction

Pendant longtemps, dans la théorie économique, la firme est réduite à peu de choses : assimilée à un agent individuel, sans prise en considération de son organisation interne, elle ne fait que transformer de manière efficiente, des facteurs de production en produites et s'adapter mécaniquement à des contraintes techniques et des environnements donnés. Pourquoi les firmes existent-elles ? Ronald Coase est le 1er à fournir la réponse dès 1937 : la firme constitue un mode de coordination économique alternatif au marché. Alors que sur le marché, la coordination des comportements des individus se fait par le système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative, par la hiérarchie. Pourquoi ce recours à une coordination administrative (hiérarchie) peut être nécessaire ? La réponse est que la coordination par les prix et le marché entraine des coûts, ignorés dans les analyses standard du marché, appelés coûts de transaction. Quand ces coûts sont supérieurs aux coûts d'organisation interne, la coordination dans la firme s'impose.

O. Weinstein, L'entreprise dans la théorie économique, Cahiers français, juillet-août 2008

Question 30 : Expliquez la phrase soulignée

Question 31 : Donnez des exemples de coût de transaction.

Question 32 : Dans quel cas la hiérarchie sera préférable au marché ?

-Le conflit

⚅⚅⚁ Document 14 :Le conflit d'agence de la firme managériale

Les sociétés par actions sont donc une organisation particulière dans laquelle sont dissociés la propriété, qui relève des actionnaires, et la gestion des activités courantes de l'entreprise qui relève

de sa direction. Cette dissociation répond en partie à des impératifs techniques : l'industrie moderne exige en effet des investissements importants. Mais le recours aux marchés financiers implique que les petits actionnaires, et même parfois les actionnaires de référence, laissent à des gestionnaires le soin de gérer le capital. L'efficacité économique d'un tel système est douteuse.
Ils constatent en effet la dissociation entre propriété et gestion de l'entreprise et affirment que les intérêts des deux parties en cause peuvent profondément diverger. Ce conflit porte en fait sur trois points.
- Le premier concerne la composition du patrimoine des dirigeants : celui-ci, à la fois en termes humains et financiers, est concentré dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent, alors que les investisseurs ont les possibilités de diversifier leur portefeuille. Le comportement vis-à-vis du risque ne peut dans ces conditions que diverger : le dirigeant sera incité à prendre moins de risques.
-Les horizons temporels de ces deux agents ne sont également pas les mêmes. Pour le dirigeant, l'horizon est celui de sa présence au sein de l'entreprise. Compte tenu de l'âge des dirigeants d'entreprise, la moyenne ne doit guère dépasser les dix ans. Face à cela, les investisseurs disposent d'un horizon virtuellement illimité (du fait des droits de cession de ces titres de propriété). Cette divergence introduit un net biais vers des gestions de court terme de la part des dirigeants. Enfin, les dirigeants se lancent parfois dans une «politique de prélèvement» qui consiste à effectuer des dépenses qui servent sans doute mieux leur prestige personnel que les intérêts des actionnaires de l'entreprise.
-Le dirigeant cherchera donc avant tout à conserver sa place et accroître la taille de l'entreprise, pour augmenter son salaire et diluer l'actionnariat qui disposera donc d'une moindre capacité de contrôle.
Cette divergence d'intérêts entre dirigeants et actionnaires est aggravée par la présence des asymétries d'information puisque les dirigeants, présents au jour le jour dans l'entreprise, en savent bien plus que les actionnaires sur sa santé réelle.

Question 33 : Résumez les problèmes que pose le conflit d'agence.

Question 34 : Quels sont les points de divergence entre employés et les dirigeants ?
Question 35 : En quoi les syndicats jouent-ils un rôle important ?

A faire à la maison :

1. Faites une recherche sur les prud'hommes pour en expliquer le fonctionnement
2. Rechercher des exemples d'entreprises condamnées (pour licenciements, pollution, et pour un autre motif)
3. Rechercher des exemples d'accords entre syndicats et entreprises (négociations collectives)
4. Rechercher des exemples d'actions menées par des associations de consommateurs
5. Rechercher des exemples d'actions menées par des ONG (environnementales et citoyennes)

Conclusion : L'entreprise n'est pas un lieu clos isolé du reste de la société, bien au contraire elle est traversée par des enjeux économiques, politiques, sociaux, et environnementaux.

Lexique du chapitre

Statut juridique : Cadre légal de l'entreprise ; celle-ci peut être une entreprise individuelle, qui se confond avec l'entrepreneur qui l'a créée, ou une société dotée d'une personnalité propre et distincte. Le statut juridique définit la manière dont le chef d'entreprise, l'entreprise et ses clients sont liés.

Entrepreneur : Personne à l'origine de la création d'une activité économique. Son rôle et son statut changent au cours du cycle de vie de l'entreprise. Pour permettre son développement, l'entrepreneur individuel, seul propriétaire et dirigeant (manager en anglais), est amené à partager la propriété avec d'autres actionnaires et la direction avec d'autres dirigeants, bien souvent salarié..

Manager ou Dirigeant : Personne chargée de prendre les décisions de gestion courante de l'entreprise.

Salarié : Personne qui travaille pour un employeur en échange d'un salaire et se place dans une position de subordination vis-à-vis de celui-ci.

Gouvernance : Ensemble des dispositifs qui organisent la prise de décisions

dans une organisation selon des modalités plus ou moins centralisées. Par gouvernance d'entreprise on désigne le mode de direction des firmes, les relations qui se nouent entre les propriétaires, les cadres dirigeants et les salariés ainsi que les règles de contrôle et d'incitation qui permettent d'assurer la direction de la firme.

Hiérarchie / Autorité : Relation sociale où une inégalité de statut donne de l'autorité à certains sur les autres, c'est-à-dire une capacité à obtenir l'obéissance.

Conflit : Affrontement entre des acteurs aux intérêts distincts que les systèmes d'incitation ou de coopération échouent à concilier.

Coopération : Comportement où chacun poursuit ses intérêts en prenant en compte ceux des autres, ou agit au nom d'intérêts communs, pour « co-opérer », c'est-à-dire agir ensemble.

Partie prenante : tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation d'un but d'une entreprise .