

# Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

## Fiche

**Le monde des entreprises est caractérisé par des flux permanents : des unités nouvelles sont créées, et d'autres disparaissent en parallèle. Ainsi, on compte chaque année, en France, un peu moins de 600 000 créations contre un peu plus de 50 000 défaillances.**

### I. Le cycle de vie de l'entreprise : de la naissance à la disparition

- De très nombreuses analyses ont pour objectif de modéliser le cycle de vie de l'entreprise, au-delà de la multiplicité des cas particuliers. On peut synthétiser la notion de cycle de vie autour de quatre grandes phases, susceptibles d'être parcourues à travers des destins fort différents : la création, l'expansion, la maturité, le déclin ou la renaissance.
- Une entreprise peut traverser ces étapes en gardant le même statut juridique. Cependant, la croissance de l'entreprise s'accompagne souvent d'une transformation de sa forme juridique. Ainsi, la phase de **création** est souvent le fait d'un entrepreneur individuel, qui crée l'entreprise à partir de son épargne personnelle adossée, en général, à un financement bancaire complémentaire. Cette phase de création s'appuie sur un projet, une opportunité, voire une innovation. La préoccupation prioritaire est alors de trouver sa place sur le marché, de rencontrer une demande. Un des aspects importants concerne aussi le choix du statut juridique de l'entreprise, entreprise individuelle, société de personnes ou société de capitaux.
- Une deuxième phase s'ouvre ensuite, celle de l'**expansion** de l'entreprise, caractérisée par la croissance de son chiffre d'affaires et l'élargissement de sa clientèle. Cette phase peut nécessiter de nouvelles ressources financières pour réaliser les

investissements indispensables à la croissance. Elle peut donc impliquer un changement de statut juridique : par exemple, un entrepreneur individuel peut s'adjoindre des associés, qui apportent des capitaux et des compétences, et adopter le statut de la SARL (société à responsabilité limitée). L'entreprise stabilise alors sa position sur le marché en dégagant des profits qui permettent de financer sa croissance.

- Vient ensuite la phase de la **maturité**. Un nouveau changement de statut juridique peut se révéler nécessaire, par exemple le passage au statut de société anonyme et l'appel à des actionnaires extérieurs. Dans cette phase, il arrive que l'entreprise ait à faire face à un ralentissement de ses ventes : elle doit mettre en œuvre les moyens de relancer sa croissance, par exemple en abaissant ses prix et en élargissant son marché, ce qui suppose à la fois des gains de productivité et des innovations de produits.

- La phase de **déclin** n'est pas inéluctable. La **renaissance** de l'entreprise dépend de sa capacité à réagir aux premiers signes de son usure et à ses rigidités de fonctionnement. Cette réaction passe souvent par une transformation de l'organisation interne, par la mise en œuvre d'innovations et par une adaptation constante à l'évolution des tendances du marché. Faute d'une telle capacité de réaction, l'entreprise prend le risque de disparaître.

## II. La diversité des figures de l'entrepreneur

- La qualité d'entrepreneur se décline à travers des statuts juridiques divers.
- Le statut de **micro-entrepreneur**, par exemple, est aujourd'hui particulièrement prisé par ceux qui souhaitent créer leur entreprise avec des formalités allégées en matière de paiement des cotisations sociales et d'impôt sur le revenu. Réservé aux très petites entreprises (TPE), ce statut, apparu en 2009, explique l'essentiel de la forte croissance des créations d'entreprises ces dernières années. Les microentreprises sont souvent des activités complémentaires à une autre forme d'activité.
- Le statut, plus traditionnel, de l'**entrepreneur individuel**

concerne majoritairement le petit commerce, l'artisanat, les professions libérales et les petites exploitations agricoles. Jusqu'en 2011, en France, l'entrepreneur individuel était en situation de responsabilité illimitée, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas, juridiquement, de séparation entre le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine personnel de l'entrepreneur : ce patrimoine personnel pouvait donc être saisi en cas de dettes de l'entreprise. La loi votée en 2010 a institué la possibilité de choisir le statut de l'EIRL (entreprise individuelle à responsabilité limitée), statut qui éloigne cette menace.

• Enfin, les autres formes d'entreprises, sociétés de personnes ou sociétés de capitaux, ont à leur tête un **chef d'entreprise**, dont les fonctions économiques sont multiples.

- Il peut, tout d'abord, être un des **actionnaires** de l'entreprise, c'est-à-dire être propriétaire d'une partie du capital de la société, au côté d'autres associés (une société anonyme, par exemple, doit comporter au moins sept associés). À ce titre, il touche chaque année une part des profits de l'entreprise, sous la forme du dividende, attaché à chaque action.
- Il exerce, par ailleurs, la fonction de **manager** de l'entreprise, c'est-à-dire de cadre dirigeant, ayant pour mission d'organiser le travail dans l'entreprise, d'assurer la coordination des équipes et la circulation de l'information. Le précurseur historique du management, Henri Fayol (1841-1925) a défini la fonction de manager à travers cinq rôles principaux : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- Enfin, la figure la plus emblématique de l'entrepreneur est celle qu'a popularisée l'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1883-1950), l'**entrepreneur innovateur**, figure illustrée, dans l'histoire industrielle, par les grands capitaines d'industrie que furent Henry Ford ou Andrew Carnegie, et qui perdure aujourd'hui à travers les « légendes » de Bill Gates, cofondateur de Microsoft, de Steve Jobs, inventeur d'Apple, ou de Mark Zuckerberg, patron de Facebook. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est « le révolutionnaire de l'économie », celui dont le rôle « consiste à réformer ou à révolutionner la routine de

production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite ».

### Exercice n°1

## III. La gouvernance d'entreprise

- L'expression « gouvernance d'entreprise » s'est imposée peu à peu dans la réalité de la gestion des entreprises modernes, à partir des travaux de l'économiste Ronald Coase, dans les années 1930. Elle peut être définie comme « l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée » (J. Dionne-Proulx et G. Larochelle, *Éthique et gouvernance d'entreprise*, 2010).
- Cette définition large inclut donc les règles officielles, mais aussi implicites qui ont cours dans l'entreprise. Elle prend en compte les modalités d'application des pratiques acceptées, voire encouragées, mais aussi les sanctions prévues si elles ne sont pas respectées, pour l'ensemble des relations à l'intérieur de l'entreprise.
- Les modèles de gouvernance d'entreprise sont pluriels. Dans tous les cas, ils définissent le mode de décision et d'organisation et la manière dont l'autorité est exercée.
- Diverses dimensions permettent de distinguer ces **modèles de gouvernance**.
  - En premier lieu, l'entreprise peut fonctionner selon le **modèle hiérarchique centralisé**, appelé par l'historien Alfred Chandler « de forme U » (comme unitaire), fondé sur une conception verticale du pouvoir et de l'autorité, avec des domaines de compétence et des responsabilités strictement définies et une unité de commandement qui exclut la dispersion des décisions. Ce modèle a, historiquement, longtemps dominé le monde industriel, avec les grandes firmes automobiles comme Renault ou Ford, nées au début du xx<sup>e</sup> siècle.
  - À cette structure verticale s'oppose le **modèle décentralisé**, dit « de forme M » (comme multidimensionnelle) qui juxtapose des « divisions »

spécialisées (par types d'activité, par zones géographiques, par produits, etc.), chacune des divisions disposant d'une relative autonomie. La coordination entre les divisions et la cohérence de la politique globale de la firme sont assurées par la direction de l'entreprise. Ce modèle, plus souple et plus efficace en matière de transmission de l'information, inspire aujourd'hui l'organisation de la plupart des grandes firmes internationales.

## Exercice n°2

### IV. L'entreprise, un lieu de relations sociales

- Une autre dimension de la gouvernance d'entreprise concerne la question de l'objectif que privilégie la direction de l'entreprise. Sur ce point, on peut distinguer le modèle *shareholder* et le modèle *stakeholder*. Le modèle *shareholder*, historiquement lié au capitalisme anglo-saxon, centre la gouvernance sur la défense des intérêts des actionnaires et l'accroissement de la valeur actionnariale de l'entreprise, en privilégiant la maximisation des profits et le versement de dividendes élevés, ainsi que le cours de l'action en bourse et la capitalisation de l'entreprise.
- Le modèle *stakeholder* (partie prenante) obéit à une autre logique : il tente de prendre en compte les intérêts de la pluralité des acteurs qui interviennent dans la vie de l'entreprise, les « **parties prenantes** » que sont les salariés, les managers, les clients et les fournisseurs, les actionnaires, les banques partenaires, mais aussi l'ensemble des tiers (collectivités locales, associations, concurrents) concernés par les décisions de l'entreprise.

## Exercice n°3

- Ce modèle de gouvernance semble gagner du terrain dans le monde de l'entreprise. Il repose sur une conception des relations sociales fondée plus sur la coopération et le dialogue que sur la relation hiérarchique. En cela, elle peut être analysée comme un mode de pilotage permettant d'anticiper sur les situations de tension et d'éviter les conflits.

- Ces principes sont au fondement du regard novateur porté aujourd'hui par les politiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), fondées sur la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques des activités de l'entreprise.

# Exercices

## Exercice 1

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles sont incorrectes ?

Cochez la (ou les) bonne(s) réponse(s).

- ☐ Une microentreprise est différente d'une autoentreprise.
  - ☐ Une microentreprise ne peut pas dépasser un certain chiffre d'affaires.
  - ☐ Dans une EURL, l'entrepreneur risque son capital personnel.
  - ☐ Les actionnaires d'une SA (société anonyme) sont remboursés du montant de leurs actions, en cas de faillite.
  - ☐ Le manager d'une entreprise est toujours un des actionnaires.
- 

## Exercice 2

Parmi les propositions suivantes, lesquelles constituent des avantages du modèle centralisé ?

Cochez la (ou les) bonne(s) réponse(s).

- ☐ un ajustement des décisions à l'échelon adapté
  - ☐ une autorité clairement définie
  - ☐ une unité du commandement
-

### Exercice 3

Parmi les propositions suivantes, lesquelles relèvent du modèle *stakeholder* ?

Cochez la (ou les) bonne(s) réponse(s).

- ☐ passer des conventions avec des associations d'insertion sociale
- ☐ licencier une partie du personnel pour comprimer les coûts
- ☐ fournir des informations à une association de consommateurs



# Correction

## Exercice n°1

1. Une microentreprise est différente d'une autoentreprise.
2. Dans une EURL, l'entrepreneur risque son capital personnel.
3. Les actionnaires d'une SA (société anonyme) sont remboursés du montant de leurs actions, en cas de faillite.
4. Le manager d'une entreprise est toujours un des actionnaires.

## Exercice n°2

1. une autorité clairement définie
2. une unité du commandement

## Exercice n°3

1. passer des conventions avec des associations d'insertion sociale
2. fournir des informations à une association de consommateurs

© 2000-2024, rue des écoles