

# SÉQUENCE 5 - ORGANISATION ET GOUVERNANCE DANS L'ENTREPRISE

## CHAPITRE

### Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

#### Introduction



Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à un producteur particulier, l'entreprise. En effet, après avoir défini ce qu'est une entreprise, nous allons voir quelles sont les différentes étapes du cycle de vie d'une entreprise. Par la suite, nous verrons qu'il existe une diversité des entrepreneurs et que ceux-ci se distinguent selon différents critères. De plus, nous nous pencherons sur la façon dont les entreprises sont gouvernées, c'est-à-dire comment s'opère la prise de décision au sein de l'entreprise. Nous terminerons par expliquer que les relations sociales dans l'entreprise, hiérarchiques, peuvent parfois être conflictuelles entre les parties prenantes mais peuvent aussi déboucher sur de la coopération.

#### Exercice 1 - Sensibilisation – Qu'est-ce qu'une entreprise ?

- **Objectif :** Définir ce qu'est une **entreprise**.
- **Consigne :** Après avoir visionné la vidéo extraite du film « Les temps modernes » de Charlie Chaplin (1936) (3'11), répondez aux questions suivantes.

Saisissez dans votre moteur de recherche les termes suivants : les temps modernes séquence d'ouverture.



<https://www.youtube.com/watch?v=b9qHBVNcREo>

1. De quoi a-t-on besoin pour faire fonctionner l'usine ?
2. Comment est déterminé le rythme de travail ?
3. Pourquoi voit-on des moutons au début de la scène ?
4. A partir de ce que vous avez vu et de vos connaissances de Seconde, proposez une définition de l'entreprise.
5. A l'aide de vos connaissances de Seconde, citez d'autres organisations productives que les entreprises.

La notion d'entreprise étant désormais définie, nous allons voir comment les entreprises évoluent dans le temps, c'est-à-dire quel est leur cycle de vie. Comment sont-elles créées ? Selon quel statut juridique ? Comment se développent-elles et comment, parfois, elles peuvent être amenées à disparaître ? Nous nous intéresserons ensuite à la diversité des figures de l'entrepreneur.

## A. Entreprises et entrepreneurs

### 1. Le cycle de vie d'une entreprise

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

#### Exercice 2 – Les cinq étapes du cycle de vie d'une entreprise

- **Objectif** : Découvrir le cycle de vie d'une entreprise.
  - **Consigne** : Après étude du document, répondez aux questions posées.
- Il existe cinq grandes phases dans la vie d'une entreprise. [...]
- L'amorçage : la société est en phase de création ou vient juste d'être créée, elle ne réalise pas encore de chiffre d'affaires.
  - La création : cette phase dure environ deux ans pendant lesquels la société passe de la création à la post-création. A l'issue de cette étape, l'entreprise réalise du chiffre d'affaires, mais ses résultats peuvent néanmoins être déficitaires.
  - Le développement : l'entreprise est en activité depuis environ trois ans, réalise du chiffre d'affaires et possède un véritable portefeuille de clients. Durant cette phase, elle doit également réaliser du profit.
  - La maturité : il s'agit de la phase la plus longue, l'entreprise a généralement entre trois et cinq ans d'existence, elle a déjà fait ses preuves. Son chiffre d'affaires est solide et son endettement mesuré.
  - Les difficultés : [...] cette période critique n'est pas nécessairement traversée par toutes les entreprises. La solution passe généralement par une augmentation de capital pour récupérer de l'argent « frais ». [...]

E. Picarle, « Le cycle de vie d'une entreprise », BDO.fr, 7 mars 2018.

1. Au cours des 3 premières étapes notamment, quels sont les défis auxquels va devoir répondre l'entreprise (ou l'entrepreneur) ?
2. Que devient une entreprise en phase 5 qui ne trouve pas de solution à ses difficultés ?

### Exercice 3 – Les stratégies de croissance des entreprises

- **Objectif :** Identifier les différentes stratégies pouvant être mises en place.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez à la question posée.

#### a. Le groupe le Duff s'adapte aux nouveaux usages alimentaires

Le fondateur du groupe breton explique comment, en surfant sur les habitudes de restauration des clients, il a doublé en sept ans ses points de vente et son chiffre d'affaires.

##### Quelle a été la première pierre de ce qui est devenu le Groupe Le Duff ?

En 1976, à Brest, l'ouverture de La Brioche dorée. Le secteur café-boulangerie était très dilué. Aux Etats-Unis, j'avais observé que presque toutes les femmes avaient un deuxième emploi, que la journée continue devenait la règle. Les gens ne rentraient plus chez eux en fin de matinée, ils se restauraient à l'extérieur. Ils empruntaient des autoroutes, passaient la nuit dans un motel. Ils cherchaient un bon repas, sympathique, rapide et pas cher. Des chaînes spécialisées se développaient : hamburgers, steaks, poissons, pancakes, pizzas... Les Américains se déplaçaient à l'occasion des vacances, des changements de job, etc. Notre jeunesse évoluant dans le même sens, j'ai estimé que les Français adopteraient ce comportement. De fait, les chaînes de restauration spécialisées sont apparues en France. La Brioche dorée étrennait une distribution de la restauration à l'américaine avec des produits français. Notre offre comprend 60 produits, pas plus, savoureux, sains, pas cher, servis sans délai.

##### A quel stade de la croissance intervient la franchise<sup>1</sup> ?

Un bon franchiseur est d'abord un bon succursaliste<sup>2</sup>. Il faut enseigner les raisons du succès. J'ai rodé ma formule avec 200 restaurants et boulangeries avant de franchiser. J'ai débuté en 1990, aux Antilles, avec le Groupe Hayot, car je n'aurais pu gérer mon développement à des milliers de kilomètres de distance. J'ai poursuivi en Allemagne, au Canada. La franchise n'est pas une fin en soi, c'est une phase du développement.

##### Quel trait commun entre vos marques, y compris l'américain Bruegger's<sup>3</sup> ?

Je ne confonds pas dispersion et diversification. Tous mes métiers tournent autour de la pâte. J'ai acquis une avance dans le sous-vide et dans le surgelé. Mes spécialités sont à base de farine et de beurre : le pain, la brioche, la viennoiserie, le sandwich. Je ne me hasarde pas dans le sushi ou dans le steak, qui sont d'autres filières.

Entretien avec Louis Le Duff, propos recueillis par et Philippe Delaroche. L'Expansion, 30/06/11.

1. La franchise est un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre entreprise, le franchisé, le droit de commercialiser des types de produits et/ou services, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte. Cet accord doit comprendre au moins : l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne, un mode de présentation uniformisé des locaux, l'approvisionnement ou le référencement de produits et/ou de services, la transmission d'un savoir-faire, une assistance commerciale pendant la durée de l'accord.
2. Une succursale est une entreprise directement rattachée à une autre société. A la différence de la filiale, la succursale n'a pas une personnalité morale distincte de sa « maison-mère ».
3. N°3 du café-bakery américain, Bruegger's avec 302 restaurants est implanté dans 26 des 50 États américains. Enseigne de restauration rapide qui propose une gamme de produits pour le petit-déjeuner et le déjeuner : sandwiches avec des Bagels (petits pains ronds), pâtisseries, muffins, soupes, salades et boissons chaudes.



## b. La stratégie de croissance du groupe Le Duff

Le groupe Le Duff ouvre une centaine de nouvelles enseignes par an dans le monde et Louis Le Duff, dirigeant fondateur du groupe de restauration, continue de faire ses emplettes à l'international.

Déjà présent dans 50 pays, l'entrepreneur breton a annoncé, mercredi, avoir repris 100 % du capital de la chaîne de « coffee bakeries » Timothy's Coffee. Cette chaîne de restaurants basée sur le principe des salons cafés-thés accompagnés de pâtisseries et d'une restauration de qualité, compte 110 établissements, de Toronto à New York. [...]

Ce qui n'empêche pas de continuer d'investir dans l'Ouest... de la France cette fois, puisqu'une nouvelle usine Bridor devrait ouvrir en 2013 à Louverné près de Laval (Mayenne), avec 150 emplois à la clé. Bridor fabrique des pains artisanaux et des viennoiseries qui alimentent notamment plusieurs enseignes du groupe.

Ouest-France, 22 novembre 2012.

Del Arte, enseigne du Groupe Le Duff, fait l'acquisition de 32 restaurants Tablapizza, chaîne de restauration du Groupe Flo. Ce rachat offre au groupe un potentiel de croissance supplémentaire pour compléter son maillage national et renforce sa place de leader en France dans la restauration italienne. De plus Del Arte prévoit 16 nouveaux restaurants en 2017. [...]

Le Groupe Le Duff réalise un chiffre d'affaires de 2,010 milliards d'euros, emploie 35 420 personnes et compte 1958 restaurants.

<https://www.groupeleduff.com>

1. Quelles sont les différentes stratégies mises en place par le groupe Le Duff pour se développer ?

### Exercice 4 – Les statuts juridiques des entreprises

**Objectif principal** - Connaître et être capable d'illustrer la diversité des figures de l'entrepreneur par leur **statut juridique** (entrepreneur individuel, micro-entrepreneur, chef d'entreprise).

- **Consigne :** Après avoir visionné la vidéo de Dessine moi l'économie (3'41), répondez à la question suivante.

Saisissez dans votre moteur de recherche les termes suivants : dessine-moi l'éco statut juridique

<http://dessinemoileco.com/statut-juridique-entreprise/>



1. Récapitulez dans un tableau les caractéristiques liées à chaque statut juridique.

Statut juridique	Caractéristiques
Auto-entrepreneur = micro-entreprise	
EURL ou SASU	
SARL	
SAS	
SA	

### Exercice 5 – Les entreprises en France

- **Objectif :** Connaître la composition des entreprises en France.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

	Nombre d'entreprises	Répartition des entreprises (en %)
Microentreprises (MIC) → Moins de 10 salariés	3 674 141	.....
Petites et moyennes entreprises (PME) hors MIC → Moins de 250 salariés	.....	3,7
Entreprises de taille intermédiaire (ETI) → De 250 à 5 000 salariés	5 753	.....
Grandes entreprises (GE) → Plus de 5 000 salariés	.....	0,008
<b>Total des entreprises</b>	<b>3 820 122</b>	.....

Insee 2018.

1. Complétez le tableau ci-dessus en effectuant les calculs nécessaires (les totaux ne seront pas forcément égaux aux chiffres de la dernière ligne du fait des arrondis)
2. Que pouvez-vous conclure de l'étude de ce tableau concernant la composition des entreprises en France ? Justifiez à l'aide de données chiffrées.

### Exercice 6 – Les faillites d'entreprises

- **Objectif :** Comprendre les cas de faillites d'entreprises.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

En janvier 2012, le créateur de la pellicule et de la photographie populaire au XIX<sup>e</sup> siècle, la mythique compagnie Kodak, déclare faillite après cent trente-et-un ans d'existence. Selon une analyse, la firme aurait, de façon délibérée, renoncé à accomplir le virage technologique que la révolution informatique rendait possible. Pourtant Kodak possédait l'appareil photo numérique dès les années soixante-dix, mais n'avait pas cru à son intérêt commercial. [...] Cette lecture erronée de la réalité de ses clients [...] allait créer une opportunité sans pareil pour des concurrents plus innovateurs [...]. On attribue le même déficit de lecture aux géants américains de l'automobile qui n'ont rien vu venir de la demande d'efficacité environnementale, malgré les avertissements servis par la double crise pétrolière.

Marc-André Morency et Jeanne Simard, « La démarche décisionnelle du gestionnaire en situation complexe : une modélisation. », *La revue des sciences de gestion*, janvier 2015.

1. Quelles sont les raisons de la faillite de Kodak ?
2. Pourquoi les auteurs comparent-ils Kodak et les grands constructeurs automobiles ?

## 2. Les différentes figures de l'entrepreneur

**Objectif principal** - Connaître et être capable d'illustrer la diversité des figures de l'entrepreneur par leur position et leurs fonctions économiques (entrepreneur-innovateur, manager, actionnaire).

Après avoir identifié les différentes catégories d'entreprises, nous allons désormais nous intéresser à la diversité des figures de l'entrepreneur.

### Exercice 7 – L'entrepreneur selon son statut juridique

• **Objectif** : Découvrir les statuts possibles de l'entrepreneur.

• **Consigne** : Après étude du document, répondez aux questions posées.

« Galbraith<sup>1</sup> estime que « dans l'histoire de presque toutes les industries, on trouve un entrepreneur illustre et parfois prestigieux ». [...]

Pour Galbraith, les entrepreneurs renvoient à deux caractéristiques : d'une part ils apportent et gèrent généralement le capital de l'entreprise, d'autre part ils disposent d'une autorité incontestable. L'entrepreneur de Galbraith est donc un capitaliste actif qui tire une partie de son pouvoir de son charisme [...]. [et] qui rêve de puissance sociale à travers sa réussite financière. Son entrepreneur est mû par les perspectives de profit. [...]

Finalement, soit l'entrepreneur est un anonyme, celui de la petite entreprise qui lutte sur un marché concurrentiel pour se maintenir, et il est souvent amené à disparaître. Il s'agit de l'entrepreneur qui lutte au sein du système de marché. Soit il réussit, devient un capitaine d'industrie, et il se retrouve peu à peu à la tête de grandes concentrations. Il est alors à l'origine de la dynamique de changement du système économique. Mais cet entrepreneur est alors voué à se retirer progressivement pour n'avoir finalement qu'un rôle de plus en plus cérémonial. »

Bernard Baudry et Alexandre Chirat, « John Kenneth Galbraith et l'évolution des structures économiques du capitalisme : d'une théorie de l'entrepreneur à une théorie de la grande entreprise ? », *Revue économique*, vol.69, n°1, 2018.

1. Pourquoi peut-on dire que l'entrepreneur décrit par Galbraith est également un manager ?
2. Quelles sont les différences entre les deux types d'entrepreneur décrits à la fin du texte ?
3. A l'aide d'une recherche sur internet, distinguez **entrepreneur individuel, micro-entrepreneur** et **chef d'entreprise**.

---

<sup>1</sup> John Kenneth Galbraith (1908 – 2006) est un économiste américano – canadien.

## Exercice 8 – L'entrepreneur-innovateur

- **Objectif :** Découvrir l'**entrepreneur-innovateur** selon Schumpeter.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

L'entrepreneur schumpétérien n'est pas un simple rouage de l'économie mais le personnage central de la réflexion de l'économiste. Véritable révolutionnaire du capitalisme, l'entrepreneur est celui qui dynamise l'économie capitaliste en prenant la responsabilité d'innover pour rompre avec la routine du marché. Lorsque Schumpeter parle de l'entrepreneur, il utilise la méthode développée par le sociologue Max Weber : l'idéal-type.

L'idéal-type est un outil conceptuel permettant de rendre intelligible une réalité empirique. Théorique, il permet cependant d'expliquer la singularité des individus et des phénomènes sociaux en proposant un portrait-type.



Pour Schumpeter, l'entrepreneur ne se réduit pas à un investisseur rationnel pesant les avantages et inconvénients de tout investissement. En cela, il s'écarte radicalement de l'*homo oeconomicus* néoclassique. Les qualités de l'entrepreneur schumpétérien sont nombreuses. Elles ne reposent pas sur une origine sociale favorisée ou une intelligence supérieure à la moyenne.

Sa force provient de sa capacité à **anticiper les attentes du marché**. Il dispose de qualités relationnelles fortes. Par son charisme et son énergie, il est en mesure de rassembler autour de son projet. Ses motivations sont le profit que lui apportera son entreprise, mais également sa volonté d'accéder à un rang social élevé. Il lui donnera un prestige dans le milieu des affaires et en société.

Schumpeter distingue deux grandes catégories d'entrepreneurs : les « pionniers » et les « suiveurs » et décrit quatre figures idéales typiques d'entrepreneurs :

- le **propriétaire d'usine** ou le marchand qui a simplement hérité de ses ascendants
- le « **capitaine d'industrie** » qui est à la tête d'un empire industriel conséquent
- le **dirigeant d'entreprise** qui gère le fonctionnement de l'entreprise
- le **fondateur** qui par sa créativité est en mesure de bouleverser l'ordre économique

<https://education.francetv.fr>

1. Selon Schumpeter, quels sont les objectifs de l'entrepreneur ?
2. Tous les chefs d'entreprise sont-ils des entrepreneurs selon Schumpeter ?
3. Comment l'entrepreneur peut-il jouer un rôle dans la croissance économique ?

## Exercice 9 – L'actionnaire et le manager

- **Objectif :** Distinguer **actionnaire** et **manager**.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

Personne n'est « propriétaire » de la grande entreprise. [...] Les actionnaires ne sont propriétaires que des actions, [...] pas de l'entreprise en soi. On ne peut raisonner par rapport à la grande entreprise comme si elle était l'objet d'une propriété, [...] comme s'il s'agissait de la pizzeria du coin dont le propriétaire aurait confié la gestion à un gérant. Cela a l'avantage de la simplicité et des dehors d'évidence. Mais c'est faux. [...] Les actionnaires apportent les capitaux en risque dont les entreprises ont besoin. En échange, ils reçoivent une rémunération variable (des dividendes) dont ils espèrent justement qu'ils viendront rémunérer les risques qu'ils prennent. Preneurs de risques, ils ont le droit de

participer aux assemblées au cours desquelles les sociétés où ils ont investi prennent leurs décisions les plus importantes. Ce sont eux, notamment, qui élisent les mandataires sociaux qui occuperont alors la fonction de « chef d'entreprise ».

Jean-Philippe Robé, « A qui appartiennent les entreprises ? », *Le Débat*, mars 2009.

1. Dans l'exemple de la pizzeria, qui est le chef d'entreprise ou manager ?
2. Quel est le rôle des actionnaires ?
3. Distinguez, en les définissant, **actionnaire** et **chef d'entreprise** ou **manager**.

## B. Comment s'opère la prise de décision au sein de l'entreprise ?

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

### 1. Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

#### Exercice 10 – La gouvernance d'entreprise

- **Objectif** : Comprendre ce qu'est la **gouvernance d'entreprise**.
- **Consigne** : Après étude du document, répondez aux questions posées.

Le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées. Il répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et pose les règles et les procédures de prise de décision.

Développé à partir des années 1990 pour contrer l'exercice solitaire du pouvoir par les dirigeants, il introduit une plus grande démocratie dans l'entreprise. Son objectif est d'améliorer la performance et la rentabilité des opérations conclues par la société en prenant des décisions de manière concertée, transparente et surtout contrôlée par différents organes de la société.

Les règles de gouvernance ne sont pas contenues dans des textes législatifs ou réglementaires, mais seulement dans des codes élaborés par les organes représentatifs des entreprises (MEDEF [*Mouvement des entreprises de France*], AFEP [*Association française des entreprises privées*]). En outre, le fait de se référer à un code de gouvernance n'est à ce jour qu'une faculté, mentionnée à l'article L225-37 du Code de Commerce, pour les sociétés dont les titres financiers sont cotés. Cependant les sociétés ne s'y référant pas ont l'obligation d'expliquer pourquoi elles ne le font pas. Quand elles choisissent de se référer à un code, elles ont l'obligation d'expliquer pourquoi elles n'appliquent pas certaines recommandations. Il s'agit là de l'adaptation en droit français du principe anglo-saxon « *comply or explain* » (appliquer ou expliquer). [...]

#### A savoir

A ce jour, la loi française n'encadre pas l'adhésion et le contenu des codes de gouvernance. Les dispositions y figurant et leur application relèvent de l'autorégulation des entreprises. La Commission européenne et l'AMF [*Autorité des marchés financiers*] se sont déjà émues de ce point. Un rapport de la commission des lois sur les travaux d'une mission d'information sur la transparence de la gouvernance des entreprises a été publié en février 2013 et plaide en faveur d'une obligation d'adhésion à un code de gouvernance sous peine de sanction et d'un encadrement légal des dispositions y figurant.

## Vers plus de transparence

La société EY a publié pour la 11<sup>e</sup> année consécutive son panorama annuel des pratiques de gouvernance des sociétés françaises cotées. Il y apparaît que le nombre de sociétés ne suivant pas les bonnes pratiques de gouvernance diminue et on assiste à une plus grande transparence dans l'application de ces règles. Il y a par ailleurs une progression dans la mise en place des comités de suivi, tels que le comité des risques ou le comité d'éthique. On note également une augmentation des travaux de ces comités quant à la gestion des risques et une plus grande communication autour des dispositifs de prévention de fraude et l'analyse des cas de fraude. En revanche, le rapport pointe le taux, encore trop faible même si en progression, de femmes dans les conseils. Enfin, et dans l'optique de son application en France, il analyse les retombées du dispositif « *say on pay* » en vigueur depuis 2011 aux Etats-Unis : on y apprend qu'il est pour l'instant rare que les résolutions concernant la rémunération des dirigeants soient rejetées. Les entreprises sont cependant très attentives au pourcentage de votes favorables obtenus, très important en terme d'image et de réputation.

<https://www.economie.gouv.fr>

1. Pourquoi l'idée de gouvernance s'oppose-t-elle à celle de dirigisme ?
2. Selon le texte, quelles sont les failles encore présentes dans ce système de gouvernance ?

## 2. Qui détient l'autorité au sein de l'entreprise ?

### Exercice 11 – Le pouvoir de décision des actionnaires

- **Objectif :** Appréhender la notion d'**autorité** dans l'entreprise.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

Les actionnaires sont propriétaires des actions et, en contrepartie, des fonds qu'ils ont mis à la disposition de l'entreprise, ils ont droit à une rémunération mais, en aucun cas, ils ne sont propriétaires de l'entreprise (une société est une personne morale et, à ce titre, elle n'appartient à personne). [...] L'évolution des marchés financiers au cours des dernières décennies a renforcé la prééminence de l'actionnaire à travers la puissance acquise par les grands organismes de gestion collective qui concentrent une part essentielle de l'épargne. [...] La réputation de ces fonds est directement proportionnelle au niveau de leurs performances financières [...]. Dans cette configuration d'un capitalisme financier dit actionnarial, les dirigeants sont censés garantir une rentabilité rapide et élevée de l'argent investi, quitte à prendre des décisions radicales en matière de politique salariale et/ou d'emploi [...]. Cet « alignement des intérêts » entre actionnaires et dirigeants passe par une rémunération des seconds fortement indexé sur l'évolution des profits [...] et du cours de la Bourse, en particulier par la distribution d'un nombre important [...] « d'actions de performance » (*stock-options*), des actions gratuites qui sont en général définitivement attribuées au bout de plusieurs années et sous condition de remplir certains critères de performance. [...] Celles-ci représentaient 29 % des rémunérations des PDG du CAC 40 en 2016.

Patrick Artus, Marie-Paule Virard, *Et si les salariés se révoltaient ? Pour un nouvel âge du capitalisme*, Fayard, 2018.

1. Pourquoi les actionnaires disposent d'un tel poids dans l'entreprise ?
2. De quelle manière cherchent-ils à contrôler les actions des dirigeants ?
3. Peut-on dire que ce sont eux qui détiennent l'autorité dans l'entreprise ?

### Exercice 12 – La prise de décision dans l'entreprise

- **Objectif :** Distinguer **centralisation** et **décentralisation** des décisions.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

« La gouvernance d'entreprise constitue une des différences les plus marquantes entre l'Allemagne et la France [...]. Outre-Rhin, cette gouvernance est caractérisée par ce qu'on appelle le *Mitbestimmung*, la codétermination. Si les salariés le demandent, toute entreprise de plus de cinq salariés doit se doter d'un *Betriebsrat*, un conseil d'entreprise. Celui-ci dispose [...] d'un pouvoir de veto sur un nombre important de décisions : équipements des postes et gestion des temps de travail, embauches, mutations ou licenciements individuels, heures supplémentaires, plans sociaux collectifs.... Dans tous ces cas, un chef d'entreprise allemand ne peut agir que s'il obtient l'accord de son *Betriebsrat*. [...] On aurait tort de croire que cette situation nuit aux actionnaires : grâce à la présence des salariés, leurs représentants sont en réalité mieux informés sur la situation de l'entreprise que dans les conseils d'administration<sup>1</sup> français, où les PDG, qui disposent seuls des informations internes, peuvent aisément les manipuler. Cette structure de pouvoir oblige en revanche les entreprises à adopter des stratégies de long terme [...]. Enfin, ce pouvoir reconnu aux salariés a pour contrepartie une implication plus élevée, qui contribue notamment aux succès de l'industrie allemande. »



Guillaume Duval, « Pourquoi l'Allemagne s'en sort mieux que la France », *Alternatives Economiques*, vol. 371, n°9, 2017

1. Qui détient **l'autorité** dans le cadre du *Betriebsrat* ?
2. En utilisant la remarque ci-dessous, comparez la place des salariés dans la gouvernance des entreprises en Allemagne et en France.
3. Montrez que dans le cadre de la codétermination, la décentralisation des décisions est relativement forte.
4. Montrez que l'existence des conseils d'entreprise ne réduit pas les performances de ces entreprises.
5. Proposez une définition des notions de centralisation et de décentralisation des décisions au sein de l'entreprise. Vous vous aiderez d'internet si besoin.

### Remarque

En France, depuis janvier 2018, le comité social et économique (CSE) remplace les représentants élus du personnel dans les entreprises d'au moins 11 salariés à savoir les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ce CSE permet une expression collective des salariés mais n'a qu'un rôle consultatif.

## Exercice 13 – Une structure de décision particulière, les SCOP

- **Objectif :** Découvrir ce que sont les SCOP
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

Comme toute entreprise, la société coopérative ouvrière et participative (SCOP) doit être rentable pour se développer et pérenniser ses projets. Elle se différencie sur le partage équitable du pouvoir, des risques, de l'information et des profits.

Travailler dans une telle société permet d'être associé à un projet commun, mais qu'est-ce que ça change concrètement pour le salarié ?

Goodyear, Fralib, SeaFrance, Lejaby... ces entreprises en difficulté ont fait connaître l'existence des SCOP au grand public. Pourtant, seule une petite part – 11 % des 2 680 SCOP – ont été créées pour reprendre un établissement en faillite. En 2014, 65 % d'entre elles ont été créées *ex nihilo*.

<sup>1</sup>Organé dirigeant qui rend des comptes aux actionnaires. Deux formes sont possibles ; le conseil de surveillance ou le conseil d'administration. En France, les deux formes existent mais une majorité d'entreprises a recours à un conseil d'administration plutôt qu'à un conseil de surveillance.

Dans d'autres cas, le dirigeant d'une entreprise traditionnelle peut souhaiter partir à la retraite, et décider de transmettre son entreprise saine à ses salariés par le biais d'une SCOP.

Dans une SCOP, les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et au moins 65 % des droits de vote. Si tous ne sont pas associés, ils ont vocation à le devenir. En moyenne, 80 % des salariés sont associés de leur SCOP, qui compte au minimum deux associés « coentrepreneurs », dont le gérant.

Les bénéfices de l'entreprise sont répartis en trois parts : la part « travail » (25 %), qui revient aux salariés sous forme de complément de salaire, intéressement ou participation ; la part « capital » (33 % maximum), qui est reversée aux salariés ; et la part « entreprise » (16 % minimum), qui est une réserve. Les réserves sont dites « impartageables » et servent à renforcer les fonds propres de l'entreprise. En cas de départ d'un sociétaire, sa part de capital lui sera remboursée.

Chaque sociétaire ayant souscrit au minimum une part sociale a un droit de vote à l'assemblée générale (AG) de l'entreprise, selon le principe « une personne = une voix ». Comme les entreprises traditionnelles, les SCOP ont une organisation et une direction. Les coopérateurs-salariés élisent le conseil d'administration, conseil de surveillance, président, directeur général, gérant, etc.

Au-delà de la question des dirigeants statutaires, le fonctionnement quotidien des SCOP peut varier de l'autogestion à un fonctionnement hiérarchique plus classique. Seules les grandes décisions stratégiques ou les rémunérations sont prises avec l'ensemble des salariés associés lors des AG, réunis au moins une fois par an. Au quotidien, la direction assume pleinement son rôle. Les salariés peuvent accueillir des associés extérieurs qui auront une part du capital. Etant majoritaires, les salariés restent maîtres à bord de leur entreprise.

Une SCOP s'inscrit dans les politiques de rémunération du marché du travail comme toutes les entreprises. Les salariés décident d'une échelle des salaires qui se situe en moyenne entre 1 et 3. L'écart entre les salaires les plus et les moins élevés est d'autant plus faible que les SCOP sont petites et jeunes. Certaines d'entre elles, minoritaires, pratiquent l'égalité des salaires.

Mais en moyenne, et toutes fonctions confondues, les salaires versés dans ces sociétés se situent dans la fourchette de ceux des entreprises classiques de même taille ou du même secteur.

<https://www.lemonde.fr>

1. Quels sont les points communs entre une entreprise « classique » et une SCOP ?
2. Quelles sont les différences ?
3. Que peut-on dire concernant la prise de décision au sein des SCOP ?

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

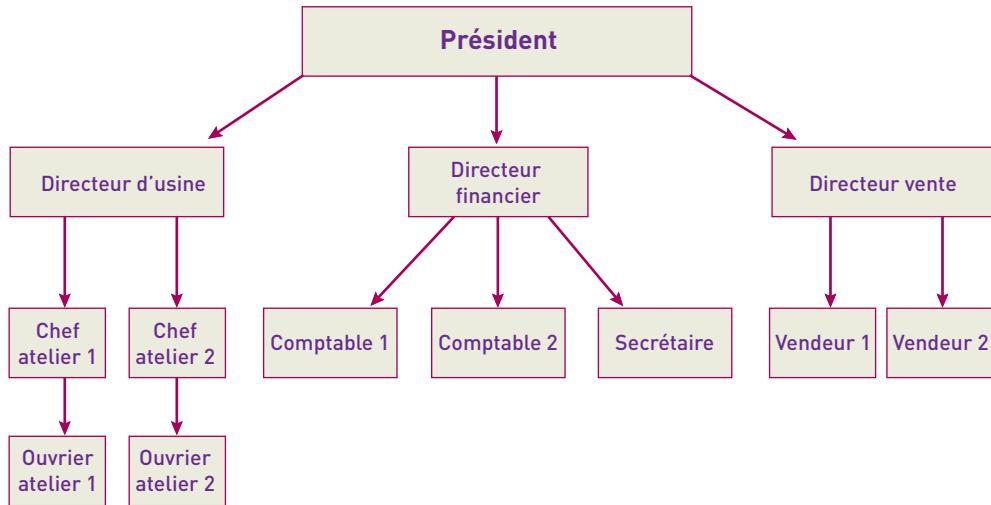
**Objectif principal** - Comprendre qu'une entreprise est un lieu de relations sociales (coopération, hiérarchie, conflit) entre différentes parties prenantes (salariés, managers, propriétaires/actionnaires, partenaires d'une coopérative).

### 1. L'importance de la hiérarchie au sein de l'entreprise

La plupart des entreprises fondent leur organisation sur une hiérarchie de type pyramidale (plusieurs échelons hiérarchiques se superposent).

#### Exercice 14 – L'entreprise, un espace hiérarchique

- **Objectif** : Définir la notion de **hiérarchie**.
- **Consigne** : À l'aide du document, répondez aux questions posées.



1. Combien cette entreprise a-t-elle de niveaux hiérarchiques ?
2. Pour le comptable 1, quelle différence y a-t-il entre le directeur financier et le Président ?
3. Selon vous, quel peut être le rôle d'un « supérieur hiérarchique » ?
4. Proposez une définition de « hiérarchie ».

Au sein de l'entreprise, il est nécessaire de coordonner certaines activités économiques (entre différents services ou différents ateliers par exemple). La coordination correspond à l'organisation des différents acteurs de l'entreprise afin d'atteindre un objectif commun.

### Exercice 15 – L'entreprise, un lieu de coordination

- **Objectif :** Comprendre l'importance de la coordination des actions au sein de l'entreprise.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

### La coordination dans l'entreprise

[L'économiste britannique Ronald Coase s'est interrogé sur] la nature de la firme : qu'est-ce qu'une firme et pourquoi les firmes existent-elles ? Sa réponse est que la firme constitue un mode de coordination économique alternatif au marché. Alors que, sur le marché, la coordination des agents est réalisée par le système de prix, la firme se caractérise par une coordination administrative, par la hiérarchie. Le recours à une telle coordination peut être nécessaire parce que la coordination par les prix entraîne des coûts, ignorés dans les analyses standards du marché, ce qu'on appellera par la suite des coûts de transaction. Quand ces coûts sont supérieurs aux coûts d'organisation interne, la coordination dans la firme s'impose. On trouve ainsi chez Coase deux thèses : d'une part, firme et marché constituent deux modes de coordination profondément différents, d'autre part, la firme est caractérisée par l'existence d'un pouvoir d'autorité, par la hiérarchie.

Olivier Weinstein, *L'entreprise, boîte grise de la théorie économique*,  
Alternatives Économiques Hors-série n° 079 - décembre 2008.

1. Pourquoi peut-on dire qu'un supérieur hiérarchique a un rôle de « coordination » ?
2. Quel avantage présente la coordination dans la firme par rapport à celle par les prix ?

## 2. L'entreprise, un lieu de coopération

Mais n'analyser l'entreprise que comme un lieu d'autorité serait restrictif. C'est aussi un lieu de coopération. Pour atteindre ses objectifs (notamment en termes de profits à réaliser), l'entreprise doit mettre en œuvre une coopération importante entre ses membres.

### Exercice 16 - Pourquoi coopère-t-on dans l'entreprise ?

- **Objectif :** Comprendre la nécessité de la **coopération** au sein de l'entreprise.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.



En donnant – une information, du temps ou du soutien – à un collègue, on l'amène à donner à son tour et, plus largement, à s'adonner à la coopération. Ce processus procure de la satisfaction et même parfois une intense satisfaction. Plus encore, il structure et garantit ce que l'on nomme l'« esprit d'équipe » et l'engagement. Mais ce type de geste n'est jamais assuré de son succès : parce qu'il se trouve interprété, à tort ou à raison, comme intéressé (...). Dans ces circonstances, chacun tend à travailler selon les seules contraintes de son poste de travail, et la capacité collective à s'engager pour une cause commune s'affaiblit. Elle se retrouve alors rongée par la trahison, les manifestations de puissance et les satisfactions égoïstes. (...) Ainsi l'entreprise ne peut-elle pas se passer des échanges sociaux : ils représentent un don que les opérateurs lui font ; ce don est précieux et il fédère les individus.

échanges sociaux : ils représentent un don que les opérateurs lui font ; ce don est précieux et il fédère les individus.

N. Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009

1. Selon l'auteur, pourquoi les individus coopèrent-ils dans l'entreprise ?
2. Pourquoi estime-t-il que cette coopération peut être limitée ?

### Exercice 17 – L'action collective organisée

- **Objectif :** Comprendre la logique de l'action collective.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez à la question posée.

L'entreprise constitue une organisation : elle est le lieu d'une action collective organisée. Les individus y agissent en fonction d'un objectif (transformer un matériau, produire et vendre un article manufacturé, réaliser et offrir un service), et le font collectivement, en coopérant. L'employeur est dans l'incertitude : comment prévoir le comportement du salarié, faire en sorte qu'il continue d'accepter sa mise sous tutelle. À tous moments, en effet, le salarié peut user de sa liberté (même si elle est surveillée) et refuser d'exécuter les ordres. Il peut, pour reprendre les catégories d'Albert Hirschman [économiste américain] se retirer de l'organisation (exit), revendiquer, se syndiquer (voice) ou, au contraire, choisir de se soumettre ou de s'impliquer (loyalty). Selon les situations, il peut décider, dans le cadre des contraintes qui sont les siennes, de jouer en les combinant, sur chacun de ces trois registres. Car la coopération des hommes dans l'entreprise n'est pas forcément volontaire.

Christian THUDEROZ, *Sociologie des entreprises*, Coll. Repères, La Découverte, 2004. [www.editionsladecouverte.fr](http://www.editionsladecouverte.fr)

1. Expliquez le passage souligné.
2. Proposez une définition de « coopération ».
3. Parmi les types d'action du salarié décrits par Albert Hirschman, quels sont ceux qui remettent en cause la coopération dans l'entreprise ?

### Exercice 18 – « Pourquoi il fait si bon travailler chez Facebook »

- **Objectif :** Illustrer la notion de coopération.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez aux questions posées.

C'est comment, la vie chez Facebook ? Au top, si l'on en croit le classement Glassdoor des entreprises dans lesquelles il fait bon travailler, basé sur les notes délivrées par les salariés eux-mêmes. Facebook arrive en première position, tous secteurs confondus, alors que Google pointe seulement à la 30e place. Comment expliquer l'amour qu'ils portent à leur employeur ? (...)

Au siège de Palo Alto, c'est un peu comme dans un séjour « all inclusive » : tous les jours, l'entreprise offre gracieusement le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner (...).

Dans les bureaux, l'ambiance est studieuse et l'ouverture de l'espace totale. Aucune cloison, pour refléter l'organigramme relativement « plat » de la société.

Le fondateur, Mark Zuckerberg lui-même n'a pas de bureau fermé. Cette organisation modulaire facilite le regroupement d'équipes projet ad hoc (chef de produit, ingénieurs, marketing...). Pour se réunir à la volée il existe des salons ouverts. Les seules pièces fermées sont les grandes salles de réunion, qui servent par exemple aux conseils d'administration. (...)

Chez Facebook, on postule peut-être pour les avantages et l'ambiance, mais surtout pour l'opportunité de voir son travail avoir un impact sur un maximum de gens. Aux postulants, le site explique qu'il a besoin de « pionniers ». Une stratégie qui parle aux ingénieurs. Ils sont nombreux à venir pour « changer le monde ». Le travail sur le code est permanent, alors le challenge aussi. (...)

D'autres points forts sont cités par les salariés de Facebook : l'autonomie, les responsabilités, la croissance extra rapide du site. (...)

Pour recruter, ce qui se fait en moyenne au prix de quatre entretiens, Facebook privilégie la cooptation et le réseau de ses employés. Mais le vivier de postulants est intarissable. En France, la filiale reçoit plusieurs centaines de CV par mois. Pour ceux qui sont intéressés, le bureau français ouvre des postes de chef de projet et de commerciaux pour 2011. Combien auront la chance de travailler dans ce nouvel eldorado informatique ? « C'est confidentiel ».

Raphaële Karayan  
<http://lexpansion.lexpress.fr>, 3 janvier 2011-05-27.

1. Relevez dans ce document tous les avantages proposés par l'entreprise Facebook à ses salariés.
2. Quel peut être l'impact de ces avantages sur les travailleurs ?
3. Pourquoi Facebook peut-elle avoir intérêt à accorder ces avantages ?

#### Remarque

En 2017, Facebook est encore en tête du palmarès avec des avantages comme un régime de santé et retraite, davantage de jours de congés payés (21, ce qui n'est pas une obligation aux États-Unis), une prime de 4000 \$ et un congé parental allant jusqu'à quatre mois pour les salariés à plein temps. Par ailleurs, Facebook propose un remboursement de 50 % sur un abonnement à un club de gym et il contribue aux frais de transport pour ceux qui ne disposent pas de la navette gratuite jusqu'à Palo Alto.

### 3. L'entreprise, un lieu de conflit

Les **conflits du travail** au sein de l'entreprise peuvent prendre différentes formes. On distingue principalement :

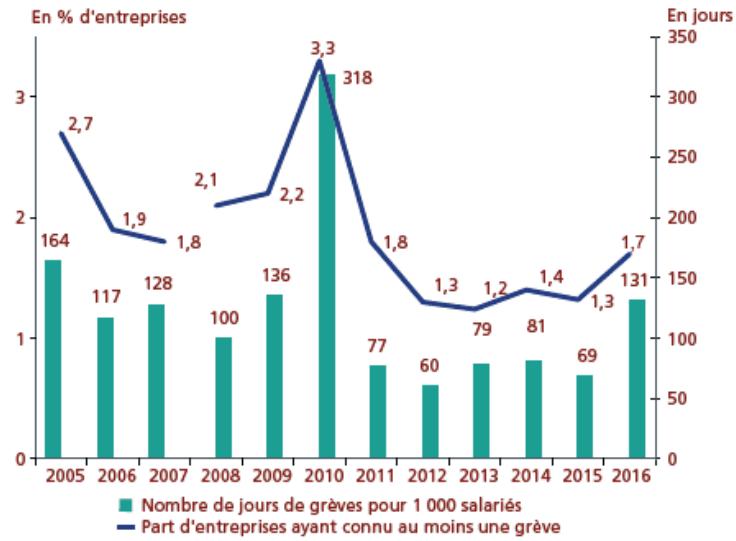
- Les conflits avec arrêt de travail : la forme d'action la plus traditionnelle est la grève, une action collective consistant en une cessation concertée du travail par les salariés d'une entreprise, d'un secteur économique ou d'une catégorie professionnelle, souvent à l'initiative des syndicats. La grève a pour objet d'appuyer les revendications des salariés en faisant pression sur l'employeur par la perte de production que la cessation de travail entraîne. Elle illustre donc un rapport de force, dans la mesure où le gréviste n'est pas rémunéré et l'entreprise ne produit plus ce qui ralentit ses recettes. Le débrayage est une autre forme importante de conflit avec arrêt de travail. Cela correspond à une interruption temporaire de l'activité (le plus souvent quelques heures)
- Les conflits sans arrêt de travail : cette forme de conflit se déroule directement dans l'entreprise. Les salariés y manifestent leurs désaccords en restant sur le lieu de production et en y poursuivant leur activité. La signature de pétitions et le refus d'heures supplémentaires constituent les principaux moyens d'action, tout comme les grèves perlées (ralentissement volontaire de l'activité au sein de l'entreprise) et les grèves du zèle (action qui consiste à appliquer les règlements de l'entreprise dans leurs moindres détails, ce qui ralentit très fortement le rythme de production et donc la productivité du travailleur), ces dernières ne constituant pas de réelles « grèves » au sens propre du terme.



#### Exercice 19 – L'évolution des conflits du travail

- **Objectif** : Mesurer l'évolution des grèves entre 2005 et 2016.
- **Consigne** : Après étude du document, répondez à la question posée.

Entreprises ayant déclaré au moins une grève et nombre de jours de grèves pour 1 000 salariés de 2005 à 2016\*



\* À partir des données 2008, la pondération de l'enquête a été revue, d'où une rupture de série.  
Lecture : en 2016, 1,7 % des entreprises ont connu au moins une grève dans l'entreprise ou l'un de ses établissements et le nombre de journées non travaillées pour fait de grève rapporté aux effectifs salariés équivaut à 131 jours pour 1 000 salariés.

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand (hors agriculture) en France métropolitaine.

Source : Dares, enquête Acemo « Dialogue social en entreprise ».

1. Commentez l'évolution du nombre de grèves entre 2005 et 2016. Appuyez-vous sur des données chiffrées.

## Exercice 20 – Des conflits emblématiques

- **Objectif :** Mesurer l'évolution des grèves entre 2005 et 2016.
- **Consigne :** Après étude du document, répondez à la question posée.

L'image du DRH d'Air France constraint de s'échapper de la réunion du CCE du groupe en escaladant les grilles de Roissy, chemise arrachée, a fait le tour du monde.... Le climat social dégradé mine la compagnie aérienne depuis de longues années, au gré des plans d'économie qui se succèdent pour



tenter de faire face à une concurrence de plus en plus acharnée dans le secteur aérien.

Le 27 février 1997, Renault annonçait la fermeture de son usine belge de Vilvorde, provoquant un conflit très médiatisé pendant cinq mois avec à la clef 3 300 emplois directs supprimés et des centaines de postes de sous-traitants évaporés....

ArcelorMittal a créé l'émoi en s'attaquant à l'un des derniers bastions lorrains de la sidérurgie : Florange. Dix-huit mois de conflit ont marqué l'opinion publique pour en arriver à l'arrêt de la filière liquide qui a fait perdre 600 salariés au site mosellan.

Le conflit chez Goodyear, avec comme enjeu la fermeture de l'usine d'Amiens-Nord, est à ranger dans la catégorie des « licenciements boursiers » avec tous les ingrédients demandés.... Presque sept ans de lutte syndicale, un repreneur qui charge la CGT (Titan), un gouvernement en souffrance et un comité d'entreprise extraordinaire au siège de Rueil cerné par les CRS.... A l'arrivée, en 2013, un accord social jugé un peu plus favorable de la part de « l'ogre américain ».

« Les dix conflits sociaux qui ont marqué la France », [www.boursier.com](http://www.boursier.com)

1. Quels sont les points communs entre les conflits présentés ?
2. Recherchez, à l'aide d'internet si besoin, quels ont été les résultats à l'issue de ces conflits, quel est aujourd'hui le climat social dans les différentes entreprises.

## Conclusion

→ Les **entreprises** réalisent une production marchande de biens ou de services et cherchent donc à réaliser un profit, indispensable à leur survie et à leur développement.

Tout d'abord, les entreprises ont un cycle de vie spécifique, composé de plusieurs étapes, de la création au développement, voire à la faillite dans certains cas. Concernant le développement de l'entreprise, celle-ci a plusieurs possibilités qui s'offrent à elle : elle peut mettre en place une stratégie de croissance interne ou une stratégie de croissance externe. Elle peut également faire varier son **statut juridique** selon sa taille par exemple et le chiffre d'affaires qu'elle dégage. Ensuite, l'entrepreneur peut également se distinguer selon plusieurs critères. Le statut juridique est un moyen de différencier les entrepreneurs. Ainsi, on distinguera l'**entrepreneur individuel** du **micro-entrepreneur** du **chef d'entreprise**.

→ Enfin, la position et les fonctions économiques de l'entrepreneur sont variables. On va alors identifier l'**entrepreneur-innovateur**, l'**actionnaire** et le **manager** qui ont des rôles différents à jouer au sein de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise, l'organisation peut être variable, on parle alors de **gouvernance**.

La prise de décision s'opère de façon différente selon les entreprises et l'**autorité** n'est pas détenue par les mêmes individus d'une entreprise à une autre. Ainsi, on va trouver des entreprises dans lesquelles l'autorité est plutôt **centralisée** tandis que dans d'autres la tendance sera plutôt à la **décentralisation**.

L'entreprise est un lieu de coordination et de rapports sociaux. Cette coordination humaine se fait dans une large mesure par la **hiérarchie** : les rapports sociaux dans l'entreprise peuvent en effet être envisagés du point de vue des rapports hiérarchiques tels que les décrivent les organigrammes de la plupart des entreprises (en particulier les grandes entreprises).

Pour fonctionner, l'entreprise doit toutefois obtenir la collaboration des salariés, et donc la **coopération**, par des techniques de « management ». Le seul recours à l'obéissance ne semble plus aujourd'hui le fondement légitime de la gestion des ressources humaines comme ce fut le cas dans la logique taylorienne par exemple. La coopération ne peut être obtenue que si elle est fondée sur des règles juridiques (conventions collectives, contrat de travail), une représentation des salariés dans un certain nombre d'instances, une culture de la négociation entre les différents acteurs, des valeurs communes (une culture d'entreprise) etc.

- Néanmoins, malgré les pratiques et les discours sur le management participatif, l'entreprise reste un lieu de **conflits**. Les intérêts divergent en matière de partage de la valeur ajoutée, de relations hiérarchiques, de conditions de travail et d'accès à des emplois stables etc. et débouchent sur des conflits collectifs dans une part importante des entreprises. Les conflits peuvent prendre des formes très variées dont l'usage varie dans le temps. Les formes de protestations plus individuelles (pétitions, absentéisme, etc.) ont tendance à augmenter mais les formes collectives restent fortes dans certains secteurs d'activité. Certaines instances ont été mises en place pour favoriser le dialogue social dans l'entreprise, éviter le conflit ou permettre de le résoudre. Le Code du Travail définit les conditions légales de la relation employeur-salarié dans l'entreprise : il prescrit un certain nombre de règles concernant le contrat de travail, les conditions de licenciement, le temps de travail. Des conventions collectives précisent, dans chaque branche, les aménagements particuliers aux règles générales (règles de sécurité, horaires etc.). La loi a favorisé la présence de représentants des salariés dans certaines instances dans l'entreprise de façon à favoriser la coopération. Cet encadrement institutionnel est un gage de la coopération dans l'entreprise. Toute remise en cause est évidemment un facteur de conflit.