

Comment les entreprises sont elles organisées et gouvernées?

Objectifs d'apprentissage

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



COLLÈGE
DE FRANCE
— 1530 —

Table des matières

Introduction.....	4
I - Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition)	5
A - La création de l'entreprise	5
<i>Encadré : Point statistiques - Le dynamisme de la création d'entreprise en France</i>	7
B - La croissance de l'entreprise.....	8
. 1 - Les motifs de la recherche de croissance	9
. 2 - Les modalités de la croissance d'une entreprise.....	10
<i>Encadré pour le professeur : croissance externe</i>	11
. 3 - Les difficultés de croissance de l'entreprise.....	12
C - Le changement de statut juridique.....	12
D - La disparition de l'entreprise	14
. 1 - Disparition, défaillance et cessation de paiement.....	14
. 2 - Les principales causes de défaillance des entreprises	14
<i>Encadré pour le professeur : Les étapes du processus de défaillances d'entreprise</i>	15
II- 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).....	16
<i>Encadré pour le professeur - L'origine du terme « entrepreneur »</i>	16
A - Les figures de l'entrepreneur selon le statut juridique	17
. 1 - L'entrepreneur et le statut juridique d'entrepreneur individuel.....	17
. 2 - L'entrepreneur et le régime de micro-entrepreneur.....	17
. 3 - L'entrepreneur et le statut de chef d'entreprise.....	18
B - Les figures de l'entrepreneur selon leur fonction économique	19
. 1 - L'entrepreneur-innovateur.....	19
<i>Encadré : l'inventeur et l'innovateur de la bouteille thermos</i>	20
<i>Encadré : Quelques figures d'entrepreneur-innovateurs</i>	21
<i>Encadré : l'innovation en France aujourd'hui</i>	22
. 2 - La figure de manager.....	22
<i>Encadré : Alfred Sloan, figure emblématique du manager</i>	23
<i>Encadré pour le professeur</i>	24
. 3 - La figure de l'actionnaire.....	24
<i>Encadré : La définition de l'entrepreneur-actionnaire par Ernest-Antoine Seillière, dirigeant de la Holding CGIP</i>	26
<i>Encadré pour le professeur - actionnaires et investisseurs, deux figures orientant le destin de l'entreprise</i>	26
III - Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise.	28
A - La gouvernance de l'entreprise.....	28

. 1 - Une gouvernance de type shareholder, orientée vers l'actionnaire.....	28
Encadré pour le professeur - La gouvernance d'une société anonyme	29
. 2 - Une gouvernance stakeholder, prenant en compte toutes les parties prenantes.....	30
Encadré pour le professeur - la théorie des parties prenantes	32
Encadré pour le professeur - Les évolutions liées à la loi PACTE.....	32
B - Centralisation et décentralisation des entreprises au sein des entreprises	33
Encadré pour le professeur - Le gouvernement participatif de l'entreprise	33
. 1 - Les avantages et les inconvénients de la centralisation.....	34
Encadré pour le professeur : centralisation ou décentralisation, analyse comparée des firmes américaines et des firmes japonaises.....	35
. 2 - De la structure unitaire à la structure multidivisionnelle	35
Encadré pour le professeur : rationalité limitée et processus de décision au sein des entreprises	36
C - La notion d'autorité au sein de l'entreprise	37
. 1 - Les fondements de l'autorité au sein des entreprises.....	38
Encadré pour le professeur - L'autorité et l'incomplétude des contrats.....	38
Encadré pour le professeur - Les formes d'autorité selon Max Weber.....	39
. 2 - Les limites de l'autorité formelle.....	40
 IV - 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)	41
 A - L'entreprise est un lieu de coopération	41
Encadré pour le professeur : les syndicats et les relations professionnelles.....	43
B - La coopération peut nécessiter la mise en place d'une hiérarchie.....	44
Encadré pour le professeur - La firme, un mode de coordination fondée sur la hiérarchie.....	44
Encadré pour le professeur - l'entreprise libérée, solution aux dérives de l'entreprise hiérarchique pyramidale ?.....	46
C - L'entreprise est aussi un lieu de conflits	47
Encadré pour le professeur - Quelques théories à propos des conflits	47
. 1 - Le conflit entre managers et actionnaires.....	47
Encadré - Des « stock-options » pour faire converger les intérêts des actionnaires et des managers.....	48
Encadré pour le professeur - Les intérêts propres des managers.....	49
. 2 - Les conflits entre salariés et la direction des entreprises.....	50
Encadré pour le professeur - La dégradation des conditions de travail	52
D - Les relations sociales entre les partenaires d'une coopérative.....	52
Encadré pour le professeur : Le secteur de l'ESS et les coopératives	54
 Bibliographie sommaire.....	55
Annexes	56
Annexe 1 - L'entrepreneur, un concept polysémique et une réalité diverse.....	56
Annexe 2 - Une photographie du patronat aujourd'hui en France	57
Annexe 3 - Théorie de l'agence et conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants.....	60
Annexe 4 - Différentes mesures pour limiter les divergences d'intérêts entre actionnaires et managers	62

Introduction

Les études sur l'entreprise se sont longtemps résumées à une représentation simplifiée, telle que celle développée par les premiers économistes du courant néoclassique. L'entreprise est alors résumée à une « *boîte noire* », simple procès de transformation des *input* (ce qui entre, essentiellement les consommations intermédiaires et les facteurs de production) en *output* (ce qui sort, c'est-à-dire la production). En simplifiant, dans cette optique « seul compte ce qui entre et ce qui en sort [...] et non ce qui s'y produit à l'intérieur entre les individus qui la constituent »¹. Toutefois, les économistes, les sociologues et les spécialistes de la gestion ont par la suite développé des analyses visant à comprendre ce qui se passe concrètement au sein de cette « *boîte noire* ». Ils ont alors notamment replacé les entreprises dans leur environnement en cherchant à spécifier les différentes interactions qu'elles entretiennent avec des acteurs nombreux et diversifiés.

Si l'entreprise est bien au cœur du fonctionnement des économies modernes et fait aujourd'hui l'objet de nombreuses analyses, elle n'en reste pas moins complexe à définir. L'entreprise est avant tout une organisation, c'est-à-dire un ensemble de moyens structurés en fonction d'objectifs, qui regroupe notamment des individus. Si toutes les organisations impliquent à la fois une certaine stabilité dans le temps, comme une répartition et une coordination des tâches, elles peuvent prendre plusieurs formes. Les organisations productives désignent ainsi toutes les formes d'organisation ayant pour objectif de réaliser une production marchande (les entreprises), ou non marchande (les administrations ou les Institutions Sans But Lucratif au Service des Ménages - ISBLSM). À la différence des ISBLSM, la production de l'entreprise est destinée à être vendue sur un marché. Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas orientées vers la recherche du profit. Les entreprises à but non lucratif peuvent en effet prendre la forme de coopératives et de mutuelles et sont regroupées dans ce qu'il convient d'appeler le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Ainsi, plutôt que la recherche du profit, l'entreprise cherche à créer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'elle vise à générer une différence entre la valeur de sa production et les consommations intermédiaires qu'elle aura utilisées au cours du processus productif. Cette nouvelle valeur sera ensuite répartie entre différentes catégories d'acteurs prenant part, plus ou moins directement, à la production : les salariés, les propriétaires de l'entreprise et l'État (sous formes d'impôts).

Il est également possible de distinguer les entreprises privées des entreprises publiques. Une entreprise privée se définit comme une entreprise détenue et dirigée par d'autres agents économiques que l'État. Une entreprise est donc une entreprise publique si son capital est détenu en totalité, ou en majorité, par l'État. Ce dernier exerce donc une influence importante sur la gestion de ces entreprises et peut leur donner comme mission première d'assurer un service public. Fin 2016, la France comptait 1 631 entreprises publiques (les plus connues étant EDF, la SNCF, La Poste...), soit environ 778 000 salariés.

1 Jean-Pierre DELAS, *Économie Contemporaine*, p.76

Ce chapitre propose d'étudier comment l'entreprise est organisée et gouvernée. Pour cela, il conviendra d'abord de comprendre le cycle de vie de l'entreprise. Puis, la question de la diversité des figures de l'entrepreneur sera étudiée. Les problèmes de gouvernance, d'autorité et de centralisation des décisions au sein des entreprises seront ensuite abordés. Enfin, il sera question d'appréhender l'entreprise comme un lieu de relations sociales entre différentes parties prenantes.

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

Vie, naissance, croissance et mort. L'analogie avec le champ du vivant et du biologique est éloquent pour qualifier les étapes que connaissent les entreprises que l'on peut d'ailleurs considérer comme des « *corps sociaux* ». Ces organisations productives sont si nombreuses et si diverses que les économistes peinent à étudier et décrire leurs évolutions. Ils peuvent alors avoir recours à l'usage d'un modèle de cycle de vie, cherchant ainsi à simplifier cette complexité pour faciliter l'analyse des entreprises, obtenir un aperçu de leur situation et ainsi déterminer les stratégies appropriées à leur développement. Ainsi, la vie d'une entreprise peut être envisagée comme une succession d'étapes : de sa création jusqu'à une possible disparition, elle peut en effet connaître la croissance, impliquant parfois des changements de statuts juridiques.

A - La création de l'entreprise

Lors de cette première étape, l'entrepreneur et éventuellement ses associés ont une idée. Afin de concrétiser leur projet, ils doivent apporter de l'argent, des actifs immobiliers (l'achat d'un local, d'un terrain...), du capital physique (comme des machines, des voitures...). Le développement du projet repose ici essentiellement sur la motivation et l'engagement. Généralement l'entreprise n'est pas rentable dans cette phase car elle doit financer un certain nombre d'agents comme les fournisseurs, voire des salariés. Les créateurs vont alors chercher à raccourcir cette période pour entrer rapidement en phase de croissance.

Pour créer une entreprise, l'entrepreneur devra passer une série d'étapes :

- De l'idée à l'étude de la demande potentielle

La genèse d'une entreprise tient en une idée associée à une motivation. L'entrepreneur a une idée de bien (stylo effaçable, vêtement aux propriétés spécifiques...), de services (garde d'enfant, livraison de repas sur lieu de travail...) ou encore un concept (le libre-service, la restauration rapide...) et va devoir étudier la demande potentielle afin de savoir si l'entreprise qu'il souhaite créer est viable. Il lui faut alors estimer les clients potentiels de la zone géographique

visée, mais également les concurrents déjà présents sur le marché, afin de s'assurer que l'arrivée d'un nouvel entrant est possible. Il faut alors étudier les produits des concurrents afin de positionner le produit et en déduire la part de marché théorique. Le créateur devra alors estimer la quantité de produits qu'il compte vendre et le prix envisagé. Il pourra alors en déduire le chiffre d'affaire prévisionnel. Le futur créateur doit ensuite préciser les conditions matérielles nécessaires au démarrage de l'activité : apport de capital, d'actifs immobiliers (l'achat d'un local, d'un terrain...), de capital physique (machines, des voitures...) et le personnel.

- L' étude économique et le plan d'affaire (business plan)

Il s'agit ensuite d'affiner le projet en réalisant des chiffrages plus précis, sur la base du chiffre d'affaire prévisionnel, en se projetant concrètement dans la future activité : quels sont les besoins financiers nécessaires au départ ? Quelles sont les ressources à mobiliser ? L'idée est ici de parvenir à estimer un seuil de rentabilité indiquant à partir de quel chiffre d'affaires minimal l'entreprise devient rentable. Le futur créateur doit procéder à une étude économique à l'aide d'un plan d'affaires (business plan) décrivant en détails tous les aspects du projet. Il permet au créateur de vérifier la cohérence du projet et se révèle également indispensable pour la future négociation avec les banques ou d'autres apporteurs de capitaux. Le plan d'affaires présente : le produit de l'entreprise, l'analyse du marché, les objectifs commerciaux, les moyens de production utilisés, l'organisation de l'entreprise, les équipes et une étude financière intégrant le budget prévisionnel et les besoins de financements. Une partie de l'étude devra porter sur la partie financière, nécessitant d'établir un plan financier prévisionnel complet d'au moins 3 ans.

- Le choix de la structure juridique

Le statut juridique est le cadre légal de l'entreprise ; il détermine les règles de fonctionnement, les droits et les obligations des personnes qui la composent. Tous les statuts juridiques ont des avantages et des inconvénients, ils doivent en effet correspondre au stade de développement de l'entreprise et au profil des entrepreneurs, plus ou moins averse au risque, un seul ou plusieurs associés... Lors de la création, l'entrepreneur devra décider quel sera le premier statut juridique de son entreprise selon son degré d'aversion au risque et l'éventuelle existence d'associés.

- Le dossier de constitution de l'entreprise

Disponible auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie, il conviendra alors de le remplir, éventuellement avec l'aide d'un conseil de cette chambre .

- Le financement du démarrage

Cette étape consiste à mobiliser les aides et les finances afin de compléter l'apport personnel du créateur. Pour tous projets d'une valeur d'un montant inférieur à 45 000€, les prêts à la création d'entreprise peuvent être sollicités et sont accordés sans garantie ni caution personnelle, en complément d'un taux bancaire classique auquel ils sont obligatoirement couplés. Certains organismes peuvent par ailleurs accorder des prêts d'honneur (ADIE, France ac-

tive...). Enfin, le financement participatif (crowdfunding) a connu un récent essor avec le développement sur internet de plateformes numériques dédiées.

- L'installation et le démarrage de l'activité

Une fois toutes ces étapes passées, l'entrepreneur (et ses éventuels associés et/ou employés) pourra enfin démarrer concrètement son activité et produire

Encadré : Point statistiques - Le dynamisme de la création d'entreprise en France

Les études de l'INSEE et d'Eurostat sont particulièrement utiles pour appréhender la dynamique des créations d'entreprise et en expliquer les principaux traits caractéristiques. L'INSEE considère ainsi une création d'entreprise comme la mise en œuvre d'une nouvelle combinaison de facteurs de production, sans qu'aucune autre entreprise ne soit impliquée dans cette création.

Selon INSEE première n°179028, de janvier 2020, 815 257 entreprises ont été créées en France en 2019. Ce sont donc 124 000 créations de plus qu'en 2018, qui détenait pourtant déjà le record de créations, soit une hausse annuelle de près de 18 % des créations. Toutes les formes juridiques sont concernées par cette accélération des créations, mais comme le précise l'INSEE, cet essor s'explique notamment par les créations sous le statut de micro-entrepreneur qui ont bondi de 25,3 %. Les créations d'entreprises individuelles ont augmenté de 15,7 % et les créations de sociétés de 8,6 %. Près de la moitié (47 %) de ces créations d'entreprises sont réalisées sous le statut de micro-entrepreneur. Cette part est d'ailleurs en augmentation sur les dernières années car elles représentaient 45 % des créations en 2018 et 41 % en 2017. Environ un quart du total des créations d'entreprises sont des entreprises individuelles (une part stable de 26 %). Enfin la part des sociétés diminue en passant de 27 % alors qu'elle était de 29 % en 2018.

Un dynamisme qui s'explique notamment par le statut d'auto-entrepreneur

Ce phénomène d'accroissement des créations d'entreprises s'inscrit dans un horizon temporel plus long. Les créations ont en effet plus que quadruplé entre 2002 et 2019, passant respectivement de près de 200 000 créations à 815 000 créations.

Ce dynamisme des créations d'entreprises en France s'explique notamment par la mise en place du statut d'auto-entrepreneur en 2009 par la loi de modernisation de l'économie. A lui seul le statut d'auto-entrepreneur représente près de la moitié des créations annuelles d'entreprises. Par exemple, en 2009 le total des créations d'entreprises est passé d'un peu de moins de 350 000 à près de 650 000 nouvelles entreprises, notamment grâce aux 300 000 créations sous le statut d'auto-entrepreneurs.

Ce succès tient notamment à la simplicité des démarches administratives, notamment lors de la création, mais également à ses procédures fiscales moins contraignantes et peu coûteuses.

Le statut d'auto-entrepreneur a récemment évolué et se nomme aujourd'hui « micro-entrepreneur ». L'INSEE précise d'ailleurs que le dynamisme de ce statut en 2019 peut s'expliquer par les évolutions législatives engendrées par cette dernière réforme : les seuils de chiffre d'affaires permettant d'accéder au régime fiscal simplifié de la micro-entreprise ont doublé depuis le 1er janvier 2018 et les trois premières années d'activité sont partiellement exonérées de cotisations sociales depuis le 1er janvier 2019.

Une rapide comparaison européenne des créations d'entreprises

La France est un pays dans lequel les créations d'entreprises sont nombreuses en comparaison de ces partenaires européens. Selon les données d'Eurostat, la France est le pays où les créations ont été les plus nombreuses en 2017, avec près de 483 000 nouvelles entités, suivie par le Royaume-Uni avec près de 100 000 créations de moins (381 885 unités nouvelles).

Si l'on met ce chiffre des créations en valeur absolue au regard des entreprises actives, la France se situe plutôt en milieu de tableau de l'UE, avec un taux de création de 10 %, alors que le taux du Royaume-Uni s'établit à un peu plus de 13 %. Les pays ayant des taux de créations plus élevés sont souvent des pays de plus petite taille, avec un stock d'entreprises initialement plus faible, à l'exemple de la Lituanie avec près de 50 404 entreprises pour un taux de création d'un peu plus de 20 %

En comparaison de ces voisins européens, le dynamisme de création d'entreprises en France est notamment le fait de créations sans salariés. Selon Eurostat, près de 9 entreprises créées sur 10 n'ont aucun salarié lors de leur création en 2016. Moins de 1 % (0,88 %) d'entre elles sont lancées avec au moins 5 salariés. En comparaison, sur 100 entreprises créées la même année au Royaume-Uni, 8 seulement ne comptent aucun salarié. Près de 85 entreprises britanniques sur 100 sont créées avec 1 à 4 salariés, et près de 8 % avec au moins 5 salariés.

B - La croissance de l'entreprise

La croissance de l'entreprise est un processus quantitatif d'augmentation de la taille de l'entreprise, de ses dimensions en matière de produits et de résultats. Certaines entreprises demeureront de petite taille toute leur existence et d'autres connaîtront à l'inverse une expansion rapide. Certains entrepreneurs fixeront la croissance comme un objectif primordial alors que d'autres, à l'inverse, refuseront de faire croître leur entreprise.

La croissance de l'entreprise peut se mesurer à l'aide de différents indicateurs. Elle peut notamment s'entendre comme l'augmentation de sa production, mesurée par son chiffre d'affaires et sa valeur ajoutée par exemple, mais également comme l'accroissement de ses effectifs salariés, de ses implantations, de ses filiales... Ces indicateurs quantitatifs permettent de mesurer la croissance de l'entreprise par rapport à sa taille lors de sa création. Ils peuvent être utilisés de manière absolue, en étudiant le changement de dimension de la seule entreprise, ou relativement à la croissance du marché ou des principaux concurrents.

Il est également possible de mesurer l'évolution de l'entreprise à l'aide de critères qualitatifs comme l'évolution de l'image de marque (par le recours à des sondages et des études d'opinion), le

climat social (par l'étude des chiffres de grèves, de l'absentéisme, du turnover...), par la qualité des produits (retour en service après-vente, ...).

1 - Les motifs de la recherche de croissance

Certains entrepreneurs fixeront la croissance de leur entreprise comme l'objectif principal de leur activité. Il apparaît donc logique de se demander pourquoi cette recherche de croissance leur semble si importante.

La croissance d'une entreprise est censée lui apporter de nombreux avantages. Elle permet à l'entreprise de profiter d'un effet d'expérience. L'augmentation de la production peut entraîner la diminution du coût unitaire total du produit grâce à des économies d'échelle et un effet d'apprentissage. Ce phénomène d'accumulation d'expérience entraîne des baisses de prix et de coûts dans de nombreux secteurs. Selon Bruce Henderson (fondateur du Boston Consulting Group), ce pourcentage s'élève à environ 5 % pour l'agroalimentaire, 8 % pour le textile, 10 % pour l'automobile et 40 % pour les microprocesseurs.

La croissance augmente le pouvoir de négociation de l'entreprise. Elle peut ainsi bénéficier d'un approvisionnement de ses matières premières à des conditions qui lui sont plus favorables en matière de délais, de coûts de transport par exemple. L'entreprise peut aussi obtenir de meilleures conditions bancaires et financières car la croissance constitue un signal positif pour les banques. Ces dernières seront plus facilement disposées à diminuer leurs taux d'intérêt pour financer divers projets d'investissement et à accorder de plus grandes facilités de caisse par exemple. Enfin, la croissance permet également à l'entreprise d'être plus influente lors de négociations avec les pouvoirs publics, soucieux de préserver l'emploi des administrés et l'activité de leur circonscription.

La croissance d'une entreprise lui permet d'assurer sa pérennité sur un marché. En grandissant, elle augmente ses chances d'atteindre la masse critique, c'est-à-dire la taille minimale requise pour se maintenir face à la concurrence sur le marché. Concrètement, l'entreprise doit atteindre des niveaux minimaux dans les domaines technique, financier et commercial. Les niveaux des ventes, des investissements en recherche et développement, les accès aux marchés d'approvisionnement sont autant d'exemples de barrières et d'obstacles que l'entreprise ne peut atteindre qu'à partir d'un certain seuil de production. Les PME prospèrent dans les secteurs où les tailles critiques sont faibles comme dans les services. Les grandes entreprises dominent les secteurs où les tailles critiques sont les plus élevés, comme la sidérurgie, la pétrochimie, l'aéronautique...

En somme, la croissance de l'entreprise lui procure un avantage concurrentiel. Elle peut augmenter ses parts de marché en proposant des prix moins élevés que ses concurrents en

améliorant sa compétitivité-prix, mais aussi accroître sa rentabilité.

2 - Les modalités de la croissance d'une entreprise

La croissance d'une entreprise peut prendre deux formes, une première étant qualifiée d'interne et la seconde d'externe.

Lorsque la croissance est interne, l'entreprise s'agrandit par elle-même sans effectuer de regroupement avec d'autres entreprises. Si cette forme passe souvent par des investissements à partir des ressources propres de l'entreprise (autofinancement), elle peut aussi avoir recours à un financement externe, comme l'endettement (auprès des établissements bancaires et financiers), ou une augmentation en capital (en faisant appel aux associés).

La croissance interne a l'avantage d'éviter les problèmes liés à la réorganisation et à la restructuration susceptibles d'émerger lors des fusions et des acquisitions, modalités de la croissance externe. Ce type de croissance présente cependant des limites : il peut se révéler coûteux et lent à mettre en place, notamment lorsqu'il passe par le développement de nouvelles unités diversifiées, éloignées du cœur de métier de l'entreprise. D'autre part, les ressources financières nécessaires aux investissements peuvent être insuffisantes et souffrir des limites du recours à l'emprunt auprès des établissements bancaires. Ces derniers peuvent par exemple restreindre leurs offres en fonction de critères basés sur la conjoncture macro-économique plutôt que sur les capacités de l'entreprise. Ces difficultés sont fréquemment exprimées par les dirigeants des TPE et des PME. De surcroît, un recours à l'autofinancement peut être risqué, et donc se révéler, à terme, coûteux.

La croissance externe désigne le fait que l'entreprise s'agrandit en se regroupant, de différentes manières, avec d'autres entreprises. Les entreprises mettent ainsi en commun leurs efforts, mais aussi leurs moyens, leurs clients, tout ou partie de leurs capitaux, entre autres. La croissance externe est une solution simple et rapide : le nouvel ensemble acquis fonctionne déjà, quand la création d'une structure ex-nihilo est bien plus longue. D'autre part, cette forme de croissance permet de réduire les coûts d'entrée sur un marché ; elle est d'ailleurs souvent la seule solution possible pour intégrer un nouveau marché étranger, en particulier dans des pays où les entreprises éprouvent des difficultés à s'implanter (comme le Japon ou la Chine, par exemple).

La croissance externe offre des avantages. Elle permet en effet à l'entreprise de saisir des opportunités de marché si elle cherche à diversifier sa production. La croissance externe présente aussi un avantage stratégique, puisqu'elle permet de réduire la concurrence et d'asseoir ainsi la position de l'entreprise sur le marché.

Néanmoins, le recours à la croissance externe confronte non seulement l'entreprise à des prob-

lèmes de gestion et des limites législatives, mais elle peut aussi remettre en question son unité et son identité. L'ensemble nouvellement créé n'est en effet pas toujours cohérent à court terme et peut nécessiter un certain délai d'adaptation ; la croissance externe peut donc être source de conflits et dégrader les relations sociales au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les restructurations induites sont parfois difficiles à mettre en œuvre, peuvent ébranler l'autorité des décisionnaires ou faire émerger des tensions face aux incertitudes générées, comme la crainte d'une réduction des effectifs.

Encadré pour le professeur : croissance externe

Sur le plan juridique, une croissance externe peut prendre plusieurs formes : la fusion, l'absorption, l'apport partiel d'actif et la prise de participation. Lors des fusions, les entreprises regroupent leur patrimoine pour former une entité commune. Dans le cas plutôt rare d'une fusion égalitaire, les deux entreprises disparaissent et donnent naissance à une troisième entité. Le cas le plus fréquent est la fusion-absorption, où une entreprise A absorbe une entreprise B, qui disparaît en lui transférant la totalité de son actif. L'apport partiel d'actif est une opération par laquelle une entreprise A transfère à une entreprise B une partie de ses actifs contre des parts sociales, sans que A ne disparaisse. Enfin, la croissance externe peut passer par la création d'une filiale ou d'une participation, qui se distinguent selon un critère financier quantitatif : quand une société (dite « société-mère ») possède plus de 50 % du capital d'une autre société, cette dernière est considérée comme filiale de la première. Il y a participation lorsqu'une société possède une part du capital comprise entre 10 % et 50 % d'une autre société. La prise de participation est à distinguer du placement financier : le procédé vise à nouer des liens durables entre les sociétés, et peut même conduire à une prise de contrôle (où la société A dispose d'un pouvoir de domination sur la société B).

Une prise de participation peut être financée de différentes façons, dont la plus connue est l'Offre Publique d'Achat (OPA) : une entreprise A adresse publiquement une offre aux actionnaires d'une société B, leur proposant d'acheter une quantité déterminée de titres à un cours déterminé. Des offres publiques concurrentes peuvent donc avoir lieu. L'Offre publique d'Échange (OPE) elle est similaire à l'OPA, à l'exception que l'entreprise A propose d'échanger ses propres titres contre ceux de la société B. Une prise de participation est également possible par une Offre Publique de Vente (OPV), qui permet l'achat des titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente pour la 1^{ère} fois. Enfin, une entreprise peut effectuer un ramassage en bourse en achetant, souvent en toute discrétion, les titres de la société visée afin d'obtenir une participation. Ce processus peut s'assimiler à une prise de contrôle rampante ; une déclaration à l'Autorité des Marchés Financiers est nécessaire dès lors que certains seuils sont atteints.

Enfin, la croissance d'une entreprise peut passer par la croissance conjointe, c'est-à-dire une stratégie d'alliance et de coopération entre entreprises. Des entreprises désireuses de croître peuvent en effet choisir de coopérer dans un projet commun pour ne pas en supporter seules les risques et les coûts. Ces alliances temporaires ou durables peuvent être nouées entre entre-

prises non concurrentes, et présentent le double avantage de la rapidité de mise en œuvre et de la flexibilité de l'organisation des échanges entre les entreprises. En grandissant, une entreprise peut s'internationaliser et chercher à intégrer un marché étranger en nouant une alliance avec un partenaire local. C'est par exemple le cas entre les constructeurs automobiles PSA et Dongfeng, dans le but d'intégrer le marché chinois. Les alliances peuvent aussi s'établir entre des entreprises concurrentes autour d'un projet, comme l'ont fait PSA et Toyota en implantant un site de production commun en République Tchèque pour y produire un modèle adapté au marché local. Les alliances peuvent prendre la forme de contrats, de participation au capital d'une entreprise ou de création d'une structure juridique spécifique, comme une filiale commune par exemple. Cette dernière option offre l'avantage de ne pas remettre en question l'autonomie des entreprises partenaires.

3 - Les difficultés de croissance de l'entreprise

La croissance de l'entreprise peut être limitée par différents facteurs, notamment pour des raisons managériales. Le choix de ne pas grandir, parfois comparé à un « syndrome de Peter Pan » des PME françaises, peut résulter d'une certaine crainte dans l'avenir et d'anticipations pessimistes sur la conjoncture économique, qui conduisent à freiner les investissements nécessaires. Dans le cas particulier des entreprises familiales, la volonté de constituer et de transmettre le patrimoine à sa descendance peut entraver leur croissance. En effet, la croissance suppose souvent des investissements risqués, pouvant entraver à terme la pérennité de l'affaire familiale, et un changement de statut juridique, susceptible de compromettre le contrôle de l'entreprise.

Le financement nécessaire à la croissance pose également problème. En effet, il apparaît particulièrement difficile pour les entreprises de petites tailles (TPE voire PME) car elles ont un pouvoir de négociation limité vis-vis des banques. Elles sont aussi pénalisées par leur difficile accès aux marchés financiers, ce qui les contraint donc à se tourner vers leur capacité d'auto-financement, souvent faible.

C - Le changement de statut juridique

Au cours de sa vie l'entreprise peut changer de statut, généralement pour favoriser sa croissance. Entreprise individuelle (EI), Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL), Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL), Société par Actions Simplifiée (SAS), Société Anonyme (SA)... Les possibilités sont nombreuses pour l'entrepreneur. Ce choix du statut juridique s'avère déterminant car le développement de l'entreprise, sa capacité de financement, la répartition du pouvoir et la responsabilité des dirigeants en dépendent. Quelle que soit l'activité de l'entreprise, l'entrepreneur a d'abord le choix entre deux grandes formes juridiques : l'entreprise individuelle (EI) ou le statut de société (SARL, SA, EURL...). Plusieurs critères doivent être pris en compte.

Si l'entrepreneur décide de se lancer seul, il peut choisir entre la forme d'EI ou certaines formes de sociétés, comme l'EURL ou la SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle), mais dès lors qu'au moins deux personnes s'associent pour créer une entreprise, celle-ci prend obligatoirement la forme d'une société. En comparaison de l'Entreprise individuelle, la structure juridique de la société permet généralement de réunir plus de capitaux. Un changement de statut peut donc se justifier dès lors que l'entreprise a besoin de financement pour croître. L'entrepreneur peut par exemple passer d'un statut initial d'EI à un statut de société, voire changer de statut juridique de société (de SARL à SA par exemple) pour ouvrir son capital à davantage d'investisseur et/ou d'actionnaires.

Contrairement à l'entreprise individuelle, la société dispose d'une personnalité morale propre, et à ce titre a des droits et des obligations. Elle dispose de moyen d'action propre (et peut agir en justice) et d'un patrimoine propre (c'est-à-dire distinct de celui des personnes, physiques ou morales, propriétaires de l'entreprise). C'est donc bien elle, et non les associés ou le dirigeant de l'entreprise, qui est juridiquement propriétaire de son patrimoine. Les apports de chaque associé constituent le capital social de l'entreprise.

Un autre critère de décision du statut juridique est lié au risque. Si l'entrepreneur est plutôt averse au risque, il évitera les statuts juridiques à risque élevé, ne séparant pas le patrimoine de l'entreprise de son patrimoine personnel, comme celui de l'entreprise individuelle par exemple. S'il est seul, l'entrepreneur averse au risque devra s'orienter vers l'EURL, voire les sociétés à un seul associé (EURL et SASU). S'il cherche de nouveaux associés, et que l'entreprise se trouve dans une première phase de croissance, le choix de la SARL peut s'avérer pertinent. C'est en effet une structure mixte, entre société de personne et société de capitaux, peu difficile à constituer et avec un coût de fonctionnement réduit. Les associés sont relativement peu nombreux (entre 2 et 50) et le montant du capital est fixé par les statuts (avec un minimum de 1€). De nombreuses TPE et PME adoptent ce statut.

Si l'entreprise continue de croître et fait face à de nouveaux besoins de capitaux, il peut être judicieux de s'orienter vers le statut juridique de SA (société anonyme). Les conditions minimales sont de 7 actionnaires et d'un capital social de 37000€. Le plus souvent le pouvoir est détenu par le Conseil d'Administration (CA) qui en délègue l'exercice à un président et à un directeur général (parfois à une même personne qui occupe ces deux fonctions). Ce type de société se caractérise par la complexité de son fonctionnement et par le coût de celui-ci, ce qui en fait une structure plus adaptée aux grandes entreprises.

La structure juridique adaptée à une alliance entre plusieurs entreprises peut être la société d'actions simplifiées (SAS), avantageuse en raison de sa souplesse : l'essentiel des règles (fonctionnement, gestion, direction...) figurant dans les statuts sont établies par les associés, qui peuvent modeler la société et son fonctionnement selon leurs pro-

jets ou leurs objectifs, facilitant la coopération entre les groupes de sociétés. BNP Paribas et le Crédit Agricole ont ainsi créé Euro Securities Partners, une filiale commune pour exploiter la plate-forme informatique commune aux deux banques. Avant l'apparition de ce statut juridique, les coopérations entre entreprises étaient plus complexes, de nature à décourager les entreprises voulant créer une structure commune.

D - La disparition de l'entreprise

Si les entreprises naissent, elles peuvent également mourir. Cette fin de vie survient lorsque l'entreprise perd tout son patrimoine et que ses actifs sont liquidés. Selon l'INSEE, 53 982 entreprises étaient en situation de défaillance en 2018. Il n'y a cependant pas un profil type d'entreprise défaillante, mais au contraire il existe de multiples profils. En premier lieu, certaines entreprises ont de faibles performances et n'ont jamais réellement réussi à être rentables. D'autres jeunes entreprises peuvent disparaître après un démarrage réussi et rapide. Des entreprises plus anciennes peuvent aussi être touchées et disparaissent après quelques années de croissance, après un choc externe ou parce qu'elles n'ont pas su s'adapter à un nouvel environnement.

1 - Disparition, défaillance et cessation de paiement

La défaillance, ou dépôt de bilan, peut se définir comme l'état d'une entreprise qui n'est plus en mesure de faire face à ses obligations vis-à-vis de ses débiteurs. Elle est alors en cessation de paiement. Une procédure de redressement judiciaire est alors ouverte.

Il ne faut pas confondre la défaillance avec la cessation, qui indique l'arrêt total de l'activité économique d'une entreprise. D'une part, toutes les défaillances ne donnent pas lieu à des cessations. Par exemple, un jugement d'ouverture de procédure de défaillance n'entraîne pas nécessairement une liquidation judiciaire. D'autre part, toutes les cessations ne sont pas dues à une défaillance ; c'est le cas par exemple d'un entrepreneur individuel qui cesse son activité lors de son départ en retraite. La disparition de l'entreprise peut donc être à l'initiative du (ou des) propriétaire(s) ou du tribunal compétent en la matière. Les défaillances représentent environ un dixième des disparitions annuelles d'entreprises (près de 600 000 par an) et évoluent en fonction de la conjoncture.

2 - Les principales causes de défaillance des entreprises

Deux types de facteurs peuvent expliquer la défaillance d'une entreprise : les éléments exogènes, facteurs externes que l'entreprise ne maîtrise pas, et les éléments endogènes, propres à l'entreprise.

Parmi les éléments exogènes, on trouve des facteurs macroéconomiques comme une récession économique, une hausse des taux d'intérêt ou encore une baisse de la demande globale. D'autres facteurs spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise peuvent mener celle-ci à sa perte, telles qu'une forte concurrence ou une dépendance trop élevée vis-à-vis des acheteurs ou des fournisseurs. Certaines mesures prises par les pouvoirs publics sont également susceptibles de contribuer à créer un environnement financier, juridique, politique ou économique non propice à l'entrepreneuriat, pouvant mener à la défaillance des entreprises, comme la hausse du taux de TVA, du taux d'imposition des sociétés, ou l'augmentation des barèmes sociaux.

Les raisons de la défaillance peuvent aussi découler d'éléments endogènes, c'est-à-dire être internes à l'entreprise : la gestion financière, les décisions stratégiques et les compétences managériales, organisationnelles ou humaines. De manière assez évidente, une mauvaise gestion financière peut mettre en péril la survie de l'entreprise, tout comme l'insuffisante création de valeur ou le manque de liquidités. Ces facteurs peuvent notamment empêcher l'entreprise de répondre à ses engagements vis à vis de sa banque ou de ses fournisseurs. Il est donc essentiel de maintenir un bon équilibre entre les trois pans du triangle financier que sont la structure financière, la rentabilité et les liquidités.

Par ailleurs, les décisions d'investissement peuvent aussi avoir des conséquences lourdes sur la santé d'une entreprise. Un trop faible investissement peut, par exemple, entraîner l'obsolescence de l'appareil productif, et ainsi générer une perte de compétitivité. De même, de mauvaises estimations quant à la rentabilité d'un projet d'investissement peuvent être dangereuses pour l'entreprise.

Il est nécessaire de garder à l'esprit que ces différentes causes ne sont pas mutuellement exclusives ; ainsi, la structure financière d'une entreprise dépendra-t-elle, entre autres facteurs, de sa solvabilité (élément endogène), mais aussi des taux d'intérêt (élément exogène).

Encadré pour le professeur : Les étapes du processus de défaillances d'entreprise

1 - la cessation de paiement

Une entreprise est dite en situation de cessation de paiement lorsqu'elle ne peut plus honorer ses engagements financiers : dettes vis-à-vis de ses créanciers, paiement des salaires et/ou des fournisseurs... Le tribunal peut décider d'une liquidation judiciaire immédiate si le redressement semble impossible ou si elle a déjà cessé toute activité.

2 - la période d'observation

Si le Tribunal estime le redressement possible, il ouvre une période d'observation. L'entreprise est alors sous la tutelle d'un administrateur judiciaire, également chargé d'évaluer l'actif et le passif de l'entreprise et d'établir un plan de redressement. Si ce dernier n'apparaît pas

comme réaliste au Tribunal, il peut prononcer la liquidation judiciaire de l'entreprise.

3 - le plan de redressement

Si le plan de redressement est accepté, l'administrateur négocie avec les parties prenantes pour obtenir des concessions comme l'obtention de délais supplémentaires pour le paiement des fournisseurs ou l'abandon partiel de créances de la part des banques, afin d'offrir à l'entreprise l'opportunité de se ressaisir. Dans le cas où les dispositions du plan de redressement ne sont pas respectées, la liquidation judiciaire peut être demandée.

4 - Le jugement de clôture de liquidation

La clôture de liquidation peut être décidée si l'entreprise peut recommencer à fonctionner normalement car toutes ses dettes ont été honorées, ou dans le cas inverse si la vente des actifs non indispensables et les concessions des créanciers n'ont pas permis de payer toutes les dettes. Cette liquidation judiciaire signifie donc la fin de l'activité de l'entreprise et sa disparition. Ses actifs sont vendus pour rembourser les dettes et les créanciers sont payés en fonction des garanties qu'ils ont prises sur l'entreprise (hypothèques, gages...).

II- 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).

Définir l'entrepreneur n'est pas chose aisée, il n'existe d'ailleurs pas de définition univoque et universel de cet acteur. Ce terme polysémique est en effet utilisé à la fois pour désigner le fondateur, le propriétaire ou le propriétaire dirigeant d'une entreprise. L'expression « *figure de l'entrepreneur* » permet de distinguer les qualités individuelles particulières d'un individu qui excellerait dans son activité entrepreneuriale des caractéristiques théoriques propres à la fonction d'entrepreneur. Une figure s'entend en effet comme une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel, mais aussi un modèle au sens normatif du terme, une sorte d'idéal-type.

Encadré pour le professeur - L'origine du terme « entrepreneur »

Le terme d'entrepreneur est ancré de longue date dans la langue française, avant même que n'existe celui d'« entreprise ». Au début, le terme d'entrepreneur était plutôt éloigné de la sphère économique car il se rapprochait du domaine de la chevalerie. Son origine date en effet du Moyen-Âge où l'entrepreneur désignait celui qui menait des actions héroïques de combat. A partir du XIIIe siècle, le terme va s'étendre pour désigner celui qui organise des jeux de combats codifiés, comme les joutes. Le mot d'entrepreneur se rapproche alors de celui d'entreprise qui signifia, quelques temps plus tard, « jeux guerriers ». Ces deux termes glisseront progressivement vers les champs lexicaux économiques et financiers. L'entreprise désignera une action menée sur la base d'un contrat préalable établissant le prix à l'avance. Les entrepreneurs étaient entendus comme les artisans ne respectant pas les règles encadrant les différents corps de métiers. C'est aussi à partir de cette période que l'on utilisera la terminologie « entrepreneur en... », comme il est encore d'usage de nos jours de qualifier

l'entrepreneur en bâtiment par exemple. C'est aussi au XIII^e siècle que le terme d'employeur apparaîtra pour la première fois sous la plume de Richard Cantillon. L'entrepreneur est alors celui qui « *est disposé à acheter à un prix certain et à vendre à un prix incertain* ». Ce terme peut désigner une multitude de « *gens à gages incertains* », exerçant dans des domaines variés (gens de négoce, entrepreneurs de bâtiment ou de spectacles...). Cantillon décrit déjà les qualités et les aptitudes d'un entrepreneur, toujours d'actualité dans certaines acceptions actuelles du terme : assumer les risques liés aux incertitudes, aspiration à l'indépendance économique et sociale, capacités propres à l'esprit d'entreprise (savoir-faire, opportunisme, sens des affaires...). Le terme d'employeur sera dès lors durablement imprégné par la dimension du risque, à laquelle viendra s'ajouter une seconde dimension, celle de l'innovation. Ce serait l'économiste Paul Leroy Beaulieu qui aurait opéré une distinction entre entreprise et entrepreneur en notant que « *l'entreprise c'est l'organisme économique ; l'entrepreneur c'est le centre nerveux qui lui donne la vie, la conscience, la direction, c'est le point capital, la force motrice de la structure sociale* ».

A - Les figures de l'entrepreneur selon le statut juridique

Différents statuts juridiques permettent de circonscrire la diversité des figures de l'entrepreneur.

1 - L'entrepreneur et le statut juridique d'entrepreneur individuel

Un entrepreneur individuel exerce son activité sans avoir créé une entreprise ayant une personne juridique distincte. Il adopte ainsi le statut juridique d'Entreprise individuelle (EI) qui présente l'avantage d'être simple et sans formalisme : l'entreprise n'a pas besoin de statuts, ni de capital social. Ce statut d'entrepreneur individuel semble a priori intéressant pour l'entrepreneur désireux de se lancer rapidement, ne souhaitant pas s'encombrer de formalités et/ou n'ayant pas de fonds à investir dans le capital social de sa future entreprise.

Ce statut présente cependant un inconvénient : il est à risque illimité. Le patrimoine propre de l'individu et le patrimoine de l'entreprise ne sont en effet pas séparés. En d'autres termes, en cas de défaillance, l'entrepreneur est redevable de ses créanciers sur ses biens propres (voiture personnelle, matériel informatique personnel...). Une loi de 2015 permet toutefois de protéger l'entrepreneur en rendant sa résidence principale insaisissable.

2 - L'entrepreneur et le régime de micro-entrepreneur

Un micro-entrepreneur est une personne exerçant une activité non salariée en entreprise individuelle et ayant opté pour le régime simplifié de la micro-entreprise. Ce dernier offre en effet des formalités allégées de déclarations sociales et fiscales. L'entrepreneur peut choisir le régime de micro-entrepreneur (qui a remplacé celui de l'auto-entrepreneur en 2014) au démarrage de son activité ou effectuer plus tard une demande de changement (sous condi-

tion de chiffre d'affaires maximum les années précédentes). Si ce régime offre l'avantage d'être simplifié, il a par contre l'inconvénient d'être limité à un certain chiffre d'affaires annuel qu'il conviendra de ne pas dépasser.

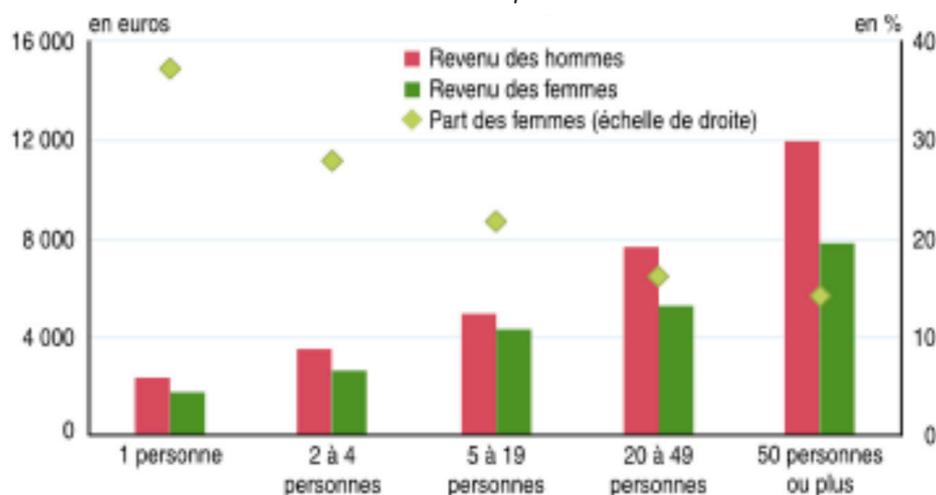
3 - L'entrepreneur et le statut de chef d'entreprise

Le chef d'entreprise désigne la personne physique à la tête d'une personne morale, l'entreprise. Il peut en être le propriétaire, voire même le fondateur, ou n'être que son représentant légal. Selon les circonstances et le type d'entité qu'il dirige, il peut aussi être qualifié de responsable d'entreprise, de dirigeant, de directeur général, de président. Quelle que soit sa dénomination, le chef d'entreprise a pour fonction de diriger l'entreprise en assurant son fonctionnement quotidien.

Les profils des chefs d'entreprise sont très divers. C'est ce que le sociologue Michel Offerlé précise : « *les patrons français ne se ressemblent pas, ils sont très différents les uns des autres et les catégories (statistiques, linguistiques) qui prétendent les unifier posent une série de questions méthodologiques* »². Ainsi, s'il est possible de définir le patronat selon des critères de taille ou de type d'entreprises qu'ils dirigent, il existe d'autres caractéristiques qui les distinguent intrinsèquement, et des enjeux dont ils se saisissent différemment selon les profils.

Il apparaît que la figure du chef d'entreprise en France prend davantage les traits d'un visage masculin. Selon l'INSEE seulement 15 % des chefs d'entreprise de 20 salariés ou plus sont des femmes. Elles représentent également 40 % des auto-entrepreneurs et sont plus souvent représentées à la direction de services aux particuliers et dans les domaines de la santé. Les indépendantes et dirigeantes salariées d'entreprise gagnent en moyenne 31 % de moins que leurs homologues masculins. Plus précisément, le graphique suivant permet de constater que lorsque la taille de l'entreprise s'accroît, non seulement la part des femmes à leur tête diminue, mais qu'en plus ces écarts de revenus tendent à s'accroître avec les chefs d'entreprise masculin. D'autres caractéristiques des chefs d'entreprise sont présentées en annexes.

Graphique 1 : Revenu mensuel des indépendants et dirigeants salariés d'entreprise selon la taille de l'entreprise en



Source : INSEE première n°1563, juillet 2015

B - Les figures de l'entrepreneur selon leur fonction économique

L'entrepreneur apparaît comme un acteur économique aux multiples visages, un concept en perpétuel mouvement. Dans une acception large du terme, l'entrepreneur s'entend comme la figure, individuelle ou collective, disposant du droit légitime d'orienter le destin de l'entreprise. Les économistes ont ainsi pu repérer différentes figures de l'entrepreneur selon les fonctions économiques que cet acteur est amené à assurer au sein de l'entreprise. Plus précisément, la fonction entrepreneuriale englobe trois composantes principales, chacune caractéristique d'une figure particulière de l'entrepreneur. La fonction perspective implique que l'entrepreneur puisse non seulement repérer, mais aussi construire des opportunités rentables au travers d'innovations. Cette fonction est caractéristique de la figure de l'entrepreneur-innovateur. Une autre fonction consiste à choisir et coordonner les facteurs de production de l'entreprise. Concrètement, cette fonction regroupe l'administration, la surveillance, la coordination et la planification de la production et caractérise la figure de l'entrepreneur-manager. Enfin, la troisième fonction entrepreneuriale revient à assumer les risques et l'incertitude de l'activité productive, et plus particulièrement ceux liés à l'apport financier de capital. En ce sens, cette fonction est particulièrement représentative de la figure de l'entrepreneur-actionnaire.

1 - L'entrepreneur-innovateur

Dans un environnement où les techniques changent lentement, où le savoir-faire et le respect des traditions permet de distinguer les travailleurs, l'entrepreneur-innovateur n'a pas vraiment sa place. C'est pourquoi il faudra attendre la Révolution industrielle pour que cette figure puisse réellement émerger avec l'accélération des inventions et du progrès technique.

Joseph Aloïs Schumpeter lie fondamentalement l'entrepreneur à l'innovation et fait ainsi de cet acteur la source de l'évolution économique. Dans l'esprit de l'économiste autrichien, tous les chefs d'entreprise ne sont pas des entrepreneurs. L'entrepreneur apparaît plutôt comme un type particulier de chef d'entreprise qui met en œuvre des innovations, ne se conforme pas aux routines et, au contraire, impulse le changement. Ainsi, en innovant, l'entrepreneur enclenche un processus de développement permanent de nouveaux produits ou de nouveaux marchés par exemple. Schumpeter considère alors l'entrepreneur non seulement comme un aventurier qui rompt avec la routine et bouscule l'ordre établi, mais aussi comme le principal moteur de la croissance économique.

Dans ses analyses, Schumpeter opère une distinction importante entre invention et innovation. L'invention consiste en la découverte de nouvelles connaissances, techniques et scientifiques. Elle est donc le résultat d'une découverte scientifique et le fait d'un acteur, l'inventeur. L'innovation, quant à elle, est l'application économique et commerciale d'une invention ; elle est le fait de l'entrepreneur.

L'économiste distingue plus particulièrement cinq catégories d'innovation. Les deux premières sont, de manière assez évidente, la fabrication de nouveaux produits et l'introduction d'une nouvelle méthode de production. Mais il compte aussi parmi ces catégories l'ouverture de nouveaux débouchés, c'est-à-dire le fait de pénétrer un nouveau marché, ainsi que la découverte de nouvelles sources de matières premières ou d'énergie. Pour finir, il identifie comme cinquième catégorie l'application de nouvelles formes d'organisation, comme par exemple une nouvelle organisation du travail au sein de l'entreprise ou l'adoption d'un nouveau statut par celle-ci.

Toutes les inventions ne deviennent pas nécessairement des innovations du fait de nombreux obstacles, de nature technique (comme pour la création d'un prototype), commerciale (comment créer le besoin chez le consommateur ?), juridique... Le rôle de l'entrepreneur-innovateur consiste justement à lever ces obstacles et transformer l'invention en innovation. Dans « *Le capitalisme peut-il survivre ?* », Schumpeter précise en effet que la fonction de l'entrepreneur « *ne consiste pas essentiellement à inventer un objet ou à créer des conditions exploitées par l'entreprise, mais bien à aboutir à des réalisations* ». L'entrepreneur-innovateur n'est donc pas confiné dans son laboratoire : il est ancré dans la réalité économique, prend les risques et réunit les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les inventions et les procédés nouveaux, et cherche à les rendre opérationnels dans le processus de production. Pour Schumpeter, l'innovation permet à l'entrepreneur de réaliser du profit en atteignant une situation de monopole temporaire ou en produisant à moindre coût. La situation de monopole est provisoire car de nouveaux concurrents entrent sur le marché et l'imitent. Mais les motivations de l'entrepreneur ne se résument pas à l'appât du gain : ses mobiles peuvent aussi être le goût de la victoire, la « *joie de créer* » ou la volonté de « *fonder un royaume* » et d'y affirmer sa puissance, sa stature. En somme, comme l'illustre l'exemple de la création de la bouteille thermos, inventeurs et innovateurs ne sont pas toujours les mêmes, car ces individus sont souvent dotés d'une motivation différente : la motivation de l'inventeur relève du champ scientifique alors que celle des innovateurs concerne le champ économique.

Encadré : l'inventeur et l'innovateur de la bouteille thermos

En 1892, James Dewar, chimiste, pionnier de la liquéfaction des gaz invente la bouteille thermos, récipient isotherme à double paroi, dont il a grand besoin à des fins d'expériences scientifiques. Il n'y voit pas d'intérêt commercial à la différence d'un de ses assistants de l'époque, Reinhold Burger, qui lance, dès 1904 en Allemagne, une industrie de la bouteille thermos qui lui rapportera des millions de marks quand James Dewar restera toute son existence chimiste à Cambridge.

Source : Thierry Lucidarme, Valoriser et développer l'innovation, 2013

Dans l'optique de Schumpeter, il apparaît enfin que l'entrepreneur-innovateur est une représentation stylisée et simplifiée de la réalité, un idéal-type wébérien. Il est davantage un esprit ou une fonction qu'une personne que l'on pourrait identifier. Par ailleurs, un même acteur peut

être qualifié d'entrepreneur à un moment donné, selon ses pratiques en matière d'innovation, et être, par la suite, désigné comme chef d'entreprise ou manager, s'il finit par adopter un comportement plus routinier. L'exemple d'Henry Ford illustre bien cette caractéristique : il n'est pas encore un entrepreneur au sens de Schumpeter lorsqu'il devient président (et donc chef) de l'entreprise Ford Motor Company, mais deviendra néanmoins l'archétype de l'entrepreneur-innovateur quelques années plus tard, lorsqu'il systématisera les préceptes de l'Organisation Scientifiques du Travail au sein de ses usines, généralisera la production par convoyeur ou encore décidera de multiplier par deux les salaires de ses ouvriers (la fameuse politique du « *five dollars a day* »).

En définitive, l'entrepreneur-innovateur est l'acteur économique qui, en manipulant de manière inédite des configurations technologiques, commerciales ou organisationnelles, révolutionne l'ordre établi, impulse le changement et contribue ainsi au dynamisme de l'économie et à sa satisfaction personnelle. De nombreuses exemples peuvent illustrer cette figure de l'entrepreneur-innovateur, à l'image de ceux présentés dans l'encadré « Quelques figures d'entrepreneur-innovateurs »

Encadré : Quelques figures d'entrepreneur-innovateurs

Thomas Edison (1847-1931) n'est pas simplement l'inventeur de l'ampoule électrique et du phonographe. On lui doit plus de 1 000 autres brevets mis au point au cours de sa longue carrière : du kinétographe (un ancêtre du cinéma) à la première pile alcaline nickel-fer.

Inventeur, mais aussi homme d'affaires hors pair (il a fondé General Electric), T. Edison est le prototype de « l'innovateur-entrepreneur » dont Joseph Schumpeter a fait l'un des fers de lance des révolutions industrielles. Car on ne peut dissocier les innovations techniques et les nouvelles formes d'organisation d'un groupe social, celui des capitaines d'industrie qui en ont été les précurseurs. Ce sont les Gustave Eiffel, Gottlieb Daimler, Henri Ford, John Rockefeller, Alfred Krupp, Eugène et Adolphe Schneider, les frères Renault...

On devrait distinguer plusieurs profils au sein de ce vaste groupe qui comprend des ingénieurs-entrepreneurs, des organisateurs, des financiers qui ont réussi dans la sidérurgie, le pétrole, la chimie, l'aéronautique ou le bâtiment...

J. Schumpeter envisageait dans les années 1940 que la figure de l'entrepreneur-innovateur était destinée à disparaître devant la professionnalisation de la fonction de manager d'une part, et d'ingénieur de l'autre. Le chevalier d'industrie était condamné par la spécialisation du capitalisme en corps différents. La prédiction s'est en partie réalisée. C'était sans compter avec l'émergence d'un nouveau groupe d'entrepreneurs-innovateurs apparu avec l'informatique : celui des Bill Gates, Steve Jobs, Larry Page et des milliers de créateurs de start-up qui rêvent de suivre les pas de leurs aînés.

Source : Profils d'inventeurs, Achille Weinberg, dans Les Grands Dossiers des Sciences Hu-

maines 2015/3 (N° 38), page 6.

Ces réflexions sur les fonctions de l'entrepreneur-innovateur peuvent amener à s'interroger sur les caractéristiques de l'innovation aujourd'hui en France.

Encadré : l'innovation en France aujourd'hui

Depuis 2011 en France, parmi plus de 16 000 brevets déposés chaque année à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), près de 9 sur 10 sont le fait de personnes morales, et non d'entrepreneur individuel. Les principaux déposants de brevet en France sont donc bien les grands groupes. En 2018, le groupe Valeo a ainsi publié 1355 brevets, suivi par le groupe PSA avec 1074 brevets publiés. Il ne fait aucun doute que ces groupes sont aujourd'hui le principal moteur de l'innovation des principaux pays industrialisés.

Enfin, les innovations étant davantage planifiées et sujettes aux budgets de recherche et développement, les chances qu'elles soient mises en œuvre sont limitées par les comportements de ces équipes, qui tendent à minimiser les prises de risques.

Les entreprises innovantes

En 2016, 3600 entreprises ont bénéficié du statut « jeune entreprise innovante », contre 700 cette année. Elles emploient 30 000 salariés et sont notamment présentes dans les secteurs de l'information et de la communication (44%) et les activités spécialisées scientifiques et techniques (41%). Ce sont des entreprises à potentiel qui peuvent également cumuler d'autres aides (crédit d'impôts recherche) et faire partie des réseaux comme la French tech. Ces innovateurs déposent des brevets, qui sont leur source de compétitivité, sont souvent diplômés de laboratoires performants et exportent (38%).

La figure emblématique de l'entrepreneur-innovateur, et plus particulièrement celle portée par Schumpeter, n'englobe cependant pas toutes les acceptions de l'entrepreneur. Au gré des évolutions du système économique et social, d'autres figures vont en effet émerger pour orienter le destin des entreprises, et par la même occasion, celui de l'économie globale. Les transformations des entreprises et de la société dans son ensemble vont ainsi mettre sur le devant de la scène deux nouvelles figures : le manager et l'actionnaire.

2 - La figure de manager

Un manager désigne généralement un acteur chargé de prendre les décisions de gestion courante de l'entreprise. Les compétences et les caractéristiques attribuées à cette fonction sont le calcul rationnel, les comportements routiniers et prudents et le travail en équipe. On doit l'émergence de la figure de manager à l'augmentation de la taille des entreprises depuis 1890, qui marque un affaiblissement du capitalisme familial, et par là même un relatif déclin de sa figure emblématique, l'entrepreneur-fondateur, à la fois créateur de l'entreprise, détenteur du pouvoir de décision en son sein et propriétaire de son capital. Cette

croissance des entreprises va de pair avec une hausse de leur capital, qui prend un caractère anonyme. La grande firme devient une personne à part entière en s'émancipant de son fondateur-proprétaire, comme l'illustre les structures juridiques sous forme de personne morale et le développement de la structure sous forme de société anonyme. La croissance de l'entreprise est corrélée à une hausse de son capital, conduisant à son fractionnement et à sa dilution entre de nombreux détenteurs de titres de propriétés. Par conséquent, dans les structures de grande taille, le propriétaire n'est plus nécessairement le dirigeant et le dirigeant n'est plus nécessairement propriétaire de l'entreprise. Émerge alors une nouvelle catégorie d'acteur, une nouvelle figure à la tête des organisations : les managers.

Recrutés par les propriétaires (souvent des actionnaires) pour diriger et gérer l'entreprise en leur nom, les managers assurent la gestion de l'entreprise et sa direction. La séparation des pouvoirs est institutionnalisée au sein de la grande firme avec des managers possédant le droit d'usus (le droit de gérer l'entreprise), tandis que les droits de fructus (droits aux dividendes) et d'abusus (droit de vendre l'entreprise) restent, eux, aux mains des propriétaires. Une véritable « *révolution managériale* » s'opère au sein des organisations. L'accroissement de la taille de l'entreprise augmente la complexité de son organisation, et l'expertise technique devient alors une qualité incontournable pour diriger et gouverner. C'est ainsi qu'émergent des élites techniciennes, des technocrates, qui prennent le pouvoir au nom de leurs savoirs et de leurs compétences spécifiques en gestion, acquises au cours de leur formation universitaire. Cette révolution managériale marque l'avènement de l'ère des managers et fait apparaître une nouvelle figure de l'entrepreneur, l'entrepreneur-manager. Le pouvoir légitime d'orienter le destin de l'entreprise n'est alors pas détenu par un seul individu, mais par une fonction, le management, incarnée par un corps d'individus, les managers. L'entreprise General Motors, et son emblématique dirigeant Alfred Sloan, illustrent bien l'émergence de cette figure de l'entrepreneur-manager (voir l'encadré Alfred Sloan, figure emblématique du manager).

Encadré : Alfred Sloan, figure emblématique du manager

Alfred Sloan est une parfaite illustration de la figure du manager. Dirigeant salarié de General Motors de 1923 à 1956, il est la figure emblématique de la nouvelle gestion technocratique des sociétés et de l'entrepreneur-manager, la grande entreprise sloaniste : la Super Factory System, qui fonctionne toute seule, comme une mécanique, articulant des divisions assez autonomes pour réagir directement aux évolutions du marché, mais surveillées et commandées par un système centralisé rigide et un contrôle par des techniciens du management. Au sommet de cette hiérarchie se trouve l'organe suprême de direction, le comité de direction, qui peut planifier rationnellement la production et contrôler l'atteinte des objectifs du plan. C'est là que se fait la stratégie, qu'est stimulée et orientée l'innovation et que se prennent les grandes décisions de gestion. Ce n'est donc pas un seul individu, mais un corps d'individus, le management, qui hérite de l'esprit de l'entrepreneur. Il s'alimente d'une idéologie de la

raison gestionnaire.

Source : Pierre-Yves GOMEZ et Harry KORINE, *L'entreprise dans la démocratie*, 2009

Encadré pour le professeur

- Les managers et la technostructure

Dans son ouvrage « Le nouvel État industriel » (1967), John Kenneth Galbraith observe que la complexité croissante des grandes firmes et les évolutions technologiques supposent le recours à de multiples compétences. Or, ces dernières ne peuvent plus être détenues par un seul et unique individu. Les entreprises modernes vont donc chercher à s'attacher les services de plusieurs managers, spécialisés dans des domaines particuliers. La figure de l'entrepreneur individuel s'étiolle alors au profit d'un entrepreneur collectif. Galbraith écrit ainsi que c'est une entité collective et imparfaitement définie qui « englobe tous ceux qui apportent des connaissances spécialisées, du talent, ou de l'expérience aux groupes de prise de décision ». Il ajoute que c'est elle « et non plus « la direction » qui est l'intelligence directrice - le cerveau - de l'entreprise ». L'auteur propose alors de dénommer technostructure « l'ensemble de ceux qui participent aux prises de décision de groupe » et « l'organisation qu'ils constituent ». Cette structure décisionnelle de la grande entreprise concentre un pouvoir économique, plus formel que celui des actionnaires, et regroupe des cadres dirigeants « englobant le président, l'administrateur délégué, les directeurs généraux, les chefs de services, etc... ».

- Les fonctions du manager

Les fonctions des managers sont multiples et Fayol constitue, encore aujourd'hui, une référence en management. Lorsqu'il définit ce que signifie administrer, il pose les bases de ce que doit faire un dirigeant au sein d'une organisation : le manager dirigeant devrait ainsi à la fois « prévoir, organiser, commander et contrôler ». Il précise alors que prévoir signifie « sentir l'avenir, dresser le programme d'action », quand organiser revient à « constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise ». Commander consiste à « faire fonctionner le personnel », et contrôler, enfin, implique de « veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies ».

3 - La figure de l'actionnaire

L'actionnaire est un acteur détenant une ou plusieurs actions d'une société par action³. L'action étant un titre de propriété d'une partie du capital de la société, il en est donc copropriétaire et dispose de ce fait de droits. En effet, la propriété confère à la fois le droit d'utiliser le bien (*l'usus*), d'en tirer profit (*le fructus*) et de le vendre (*l'abusus*). Plus précisément, lorsque l'actionnaire est motivé par la pérennité de l'entreprise, il utilise son droit d'usus et cherche à orienter l'entreprise et les décisions prises. Pour se faire, il dispose d'un droit de vote lors des assemblées générales, selon le principe « une action = une voix ». Une action confère également à son détenteur le droit de bénéficier d'un revenu (*le fructus*), variable selon les bénéfices de la société, nommé divi-

3 Une société par action dispose d'un des statuts juridiques suivants : société anonyme, société par action simplifiée, société en commandite par action ou société par action simplifiée unipersonnelle.

dende. Enfin, l'actionnaire peut utiliser son droit d'*abusus* en vendant ses actions.

Si l'actionnariat apparaît relativement tôt dans l'histoire du développement des entreprises, il restera longtemps marginal. Les sociétés de capitaux représentent en effet moins de 5 % des entreprises en Europe à la fin du XIXe siècle. De plus, si les sociétés anonymes sont définies en France dès le début du XIXe siècle, elles restent strictement contrôlées et soumises à autorisation (moins de 20 seront créées entre 1850 et 1870).

Les actionnaires ont donc émergé, avec les managers, lors du développement des grandes firmes capitalistes et la diffusion de la société anonyme comme structure juridique. Mais c'est surtout à partir des années 1970 que les actionnaires vont exercer un pouvoir actionnarial et une influence croissante sur l'entreprise. A cette période, la légitimité des managers comme entrepreneurs est en effet mise à mal par une série de facteurs. Le ralentissement de la croissance économique sera par exemple imputé à l'échec de la grande entreprise managériale, routinière et sujette aux dérives bureaucratiques (les hiérarchies, lentes et sources de conflits, cause de sous-performances). L'expertise managériale est également contestée par des salariés mieux formés et discutant davantage les décisions des managers. Enfin, si la modernisation de l'appareil productif apparaît nécessaire, elle est limitée par les difficultés de financement des entreprises. Ces dernières vont alors se tourner vers les marchés financiers, contribuant ainsi au développement de l'actionnariat de masse, véritable tournant dans la gestion des entreprises. Ce processus de massification de l'actionnariat se poursuivra et s'intensifiera jusqu'à nos jours dans les pays développés où les détenteurs d'actions représentent entre 10 et 25 % de la population. Un tel chiffre peut d'ailleurs interpeller quant à la figure de l'entrepreneur-actionnaire.

Là aussi, et peut-être encore plus que pour celles précédemment abordées, la figure de l'entrepreneur-actionnaire renvoie davantage à une fonction qu'à un individu clairement identifiable. La légitimité entrepreneuriale des actionnaires provient de la considération de ces derniers comme les garants de l'efficacité de l'entreprise. De nombreux économistes⁴ prêtent en effet à l'actionnaire un rôle primordial dans les orientations des entreprises en estimant qu'elles ne peuvent être gérées efficacement que si elles sont contrôlées par ces acteurs. Dans cette perspective, la structure juridique de la société anonyme apparaît avantageuse pour plusieurs raisons. Les actionnaires ont d'abord le pouvoir de nommer les managers-dirigeants selon leurs compétences, et peuvent aussi les contrôler et superviser leur gestion des affaires. Ils peuvent également les sanctionner, en les licenciant par exemple, si leurs actions ne sont pas conformes aux intérêts particuliers des propriétaires. Or, ce sont les actionnaires qui ont le plus intérêt à ce que l'entreprise soit gérée de manière efficace : ils assument en effet les risques de la production et sont, à ce titre, les créanciers résiduels, rémunérés par le versement de dividendes uniquement si l'entreprise réalise des profits. En ce sens, ce sont eux qui seront les plus à-même de surveiller les managers, et donc d'orienter le destin de l'entreprise. La légitimité de la figure de l'actionnaire comme entrepreneur repose donc sur son implica-

4 Notamment à la suite de l'article fondateur de Armen ALCHIAN et Harold DEMSETZ, *Production and Information Costs and Economic Organization*, dans *American Economic Review*, en 1972

tion concrète dans le fonctionnement de l'entreprise. Dans la pratique, l'actionnaire s'investit en surveillant activement les informations et en orientant au mieux les choix stratégiques lors des Assemblées Générales, au sein desquelles il peut prendre la parole et faire entendre sa voix⁵. Si on peut, par exemple, penser à des actionnaires privés et des associations d'actionnaires-salariés, c'est aussi dans ce cadre que se développent des groupes d'investisseurs institutionnels, tels que CalPER's (fond de fonctionnaire de Californie), Hermes (fond de pension de British Telecom). Enfin, la figure de l'entrepreneur-actionnaire peut également s'illustrer par une holding, c'est-à-dire une société financière qui possède de manière influente les actions d'autres sociétés, assure ainsi leur contrôle et contribue aux prises de décisions stratégiques.

Encadré : La définition de l'entrepreneur-actionnaire par Ernest-Antoine Seillière, dirigeant de la Holding CGIP

[C'est] d'abord une position de long terme. Les actionnaires classiques achètent et vendent fréquemment et n'ont pas un intérêt profond pour la façon dont l'entreprise fonctionne. Ils ne font que passer. Nous, nous sommes là pour longtemps en termes capitalistiques et nous nous engageons dans un dialogue permanent avec les dirigeants de l'entreprise, le management ; on le soutient, on le juge, on l'oriente, éventuellement on le remplace si les performances ne sont pas bonnes. Il faut bien que quelqu'un en prenne l'initiative ! On définit avec lui des stratégies à long terme, par définition ambitieuses et risquées. On accepte parfois un creux de rentabilité pour ensuite se redresser et réussir le parcours. L'entrepreneur-actionnaire que nous sommes met également en place des moyens en finançant lui-même et en aidant à trouver de l'argent. Nous construisons toute l'ingénierie financière nécessaire au développement des entreprises où nous sommes. Notre conception a été acceptée sans la moindre difficulté partout où nous l'avons introduite. Je crois qu'elle est appréciée.

Source : Les grands patrons, Christine Ockrent et Jean-Pierre Séréni, 1998.

Encadré pour le professeur - actionnaires et investisseurs, deux figures orientant le destin de l'entreprise

Il est intéressant de constater que l'investisseur et l'actionnaire constituent deux types de propriétaires distincts. Les propriétaires d'une grande entreprise n'ont pas tous la possibilité ou la volonté d'en assurer la nécessaire fonction de contrôle, garante de son efficacité, ce qui rend possible de les distinguer en deux catégories : les investisseurs et les actionnaires. Si tous deux ont le même statut légal dans l'entreprise (celui de « propriétaire »), disposent des mêmes droits et recherchent l'un comme l'autre à maximiser leur profit, ils vont toutefois se différencier par leurs comportements, leurs intentions et leur regard sur l'entreprise.

L'investisseur, qui ne cherche pas à devenir actionnaire, se contente de spéculer sur les titres, sans s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Un investisseur cherche ainsi avant tout à assurer le rendement de son portefeuille, ce qui fait de lui un propriétaire volatile, portant peu d'intérêt à l'entreprise dont il possède les titres puisqu'il achète et vend ses actions en

5 Ce type d'actionnariat peut être qualifié d'activiste. Ils adoptent ainsi une stratégie de « voice », en référence à la typologie des actions « Exit, Voice, Loyalty » d'Albert Hirschman. Voir ci-après pour une présentation de cette typologie des actions.

fonction des opportunités qui s'offrent à lui, au gré de l'évolution des cours boursiers et de ses anticipations.

L'investisseur espère que l'entreprise réalise des profits afin qu'il puisse bénéficier des hausses de cours de ses actions, pour voir augmenter le rendement de son portefeuille. Il peut s'agir d'une personne privée, mais également d'un fonds de placement ou d'un hedge funds. L'actionnaire cherche, quant à lui, avant tout à assurer la pérennité de l'entreprise, dont il détient les titres de propriété. Il cherche par conséquent à la fois à exercer une influence sur l'entreprise, à l'orienter et à s'inscrire dans une relation de long terme. Il recherche le profit pour que l'entreprise puisse se développer, afin de préserver, voire d'augmenter, la valeur de son propre patrimoine. En ce sens, les actionnaires peuvent aussi bien être des actionnaires familiaux, des actionnaires salariés ou encore des fonds de pensions, entre autres.

Ces deux formes de propriétaires, investisseurs et actionnaires, sont constitutives de deux nouvelles figures de l'entrepreneur que Pierre-Yves Gomez et Harry Korine nomment l'investisseur-entrepreneur (ou le marché entrepreneur) et l'actionnaire-entrepreneur. De prime abord, il peut paraître surprenant de qualifier « d'entrepreneur » cette figure d'entrepreneur-investisseur, ou d'entrepreneur-marché. Néanmoins, en se plaçant à nouveau dans le paradigme de définition de l'entrepreneur élaboré par ces deux auteurs, on observe que ce sont bien les investisseurs qui orientent collectivement les choix des entreprises sur les marchés. Le marché, et les actions des investisseurs, guident donc bien le destin de l'entreprise. Ce serait d'ailleurs la main invisible des investisseurs (ou du marché financier, en référence à Adam Smith) qui orienterait l'entreprise vers les stratégies correctes, en permettant ou non, par exemple, des fusions (ou acquisitions), et en évaluant les résultats au travers des cours boursiers de son action.

La figure de l'actionnaire-entrepreneur repose sur la volonté d'une prise de participation active dans le contrôle de l'entreprise et l'élaboration des décisions stratégiques. Ce sont donc des actionnaires concrets, et non les jeux des marchés, qui vont influencer sur le destin de l'entreprise. Dans la pratique, l'actionnaire-entrepreneur s'implique en surveillant activement les informations et en orientant au mieux les choix stratégiques lors des Assemblées Générales, au sein desquelles il peut prendre la parole et faire entendre sa voix, adoptant ainsi une stratégie de « voice », en référence à la typologie des actions « *Exit, Voice, Loyalty* » d'Hirschman. Ce type d'actionnariat peut être qualifié d'activiste.

Pierre-Yves Gomez et Harry Korine précisent que ces deux figures d'entrepreneurs (actionnaires et investisseurs) sont complémentaires et interdépendantes. L'investisseur a besoin de l'actionnaire car son travail et sa responsabilité fondent la légitimité du propriétaire, mais aussi parce que c'est lui qui détient souvent l'information pertinente. D'autre part, comme l'actionnaire ne possède en général qu'une petite part du capital, il a également besoin que les investisseurs suivent son opinion, afin de pouvoir exercer une réelle influence sur l'entreprise, soit par des opérations boursières, soit par des choix de vote lors des Assemblées Générales. Les auteurs concluent qu'au travers de ces propriétaires éparpillés dans la sphère publique, c'est la société dans son ensemble qui assure la fonction de l'entrepreneur.

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

A - La gouvernance de l'entreprise

La gouvernance correspond à l'ensemble des processus visant à réguler les relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (notamment entre les propriétaires du capital, les managers et les salariés), de les mobiliser autour d'objectifs communs (comme la pérennité et les performances de la firme), malgré des intérêts parfois divergents qui peuvent entraîner des conflits (comme sur le partage des richesses créées par exemple). La question de la gouvernance de l'entreprise se pose tout particulièrement dans les sociétés de grandes tailles, par exemple les sociétés anonymes, car les avantages apportés par cette structure se font souvent au prix d'une séparation entre les fonctions de propriété et de décision (ou contrôle). La gouvernance se limite-t-elle à une délégation du pouvoir des actionnaires au dirigeant ? A l'inverse doit-elle se tourner vers l'ensemble des différents acteurs de l'entreprise (ses parties prenantes) ? Ces questions renvoient à deux conceptions alternatives de la gouvernance des entreprises, le modèle *shareholders* et le modèle *stakeholders*.

1 - Une gouvernance de type *shareholder*, orientée vers l'actionnaire

Ce modèle de gouvernance émerge à la fin des années 1970 aux États-Unis. Certains actionnaires estiment alors que l'entreprise dont ils possèdent des parts du capital ne sont pas gérées dans leurs intérêts. Ils remettent donc en cause la puissance des managers et vont dès lors chercher à conquérir le pouvoir de décision au sein de l'entreprise.

Le modèle « *shareholder* » désigne une forme de gouvernance « orientée actionnaire ». Dans cette optique, la gouvernance d'entreprise s'entend comme l'ensemble des dispositifs mis en place pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, sa gestion, le comportement des dirigeants et des salariés vont dans le sens des objectifs définis par les actionnaires. Les travaux sur la *corporate governance*⁶ retiennent une définition restrictive de la gouvernance comme l'ensemble des dispositifs mis en place par les actionnaires pour contraindre les manager à agir dans leurs intérêts propres.

Cette gouvernance a considérablement marqué les pratiques managériales des firmes. Dans l'optique d'atteindre les objectifs de performance fixés par les actionnaires, les dirigeants ont choisi de recentrer les activités des entreprises autour des plus rentables d'entre elles, bien souvent leur « cœur de métier ».

Le contrôle des dirigeants par les actionnaires s'est aussi grandement renforcé, comme l'illustre la création de divers comités (d'audit et de rémunérations par exemple). Des mécanismes d'incitation ont été intégrés dans la rémunération des managers, de sorte à faire converger

6 Pour plus de détails, voir notamment SHLEIFER et Robert VISHNY « A Survey of Corporate Governance » 1997

er leurs intérêts vers ceux des actionnaires ; c'est ainsi que se généralisent les primes variables, des stock-options, les actions gratuites... Des contraintes ont été imposées aux managers avec l'instauration de norme de rentabilité, par exemple en fixant un certain niveau minimal de Return on Equity (ROE). Le ROE est en effet utilisé pour mesurer la capacité d'une entreprise, et donc du dirigeant, à créer des profits à partir des capitaux propres mobilisés par les actionnaires ou les associés. Il s'obtient en rapportant le résultat net qui revient aux actionnaires (après déduction des impôts) et les capitaux investis par les actionnaires. Si l'interprétation de ce ratio dépend de nombreux facteurs, les analystes estiment généralement qu'une entreprise de risque moyen devrait afficher un ROE de 15 %.

Enfin, ce modèle de corporate gouvernance a également favorisé l'émergence des investisseurs institutionnels (les zinzins, c'est-à-dire les organismes de placement collectif, les compagnies d'assurances et les fonds de pension). Ils sont progressivement devenus de véritables mastodontes de la finance mondiale tant leur part est grande dans le total des opérations réalisées sur les marchés financiers. Ils ont également pris des parts importantes dans le capital social des grandes entreprises ce qui a entraîné des impacts importants dans leur gestion, et donc dans le rapport actionnaire-manager. Ainsi, ces investisseurs institutionnels vont chercher à accroître encore la rentabilité des portefeuilles et promouvoir une gestion plus transparente des entreprises.

Le modèle de gouvernance shareholder a toutefois fait l'objet de nombreuses critiques. Les actionnaires incitant les managers à leur fournir retour sur investissement rapide et élevé, la gestion des grandes firmes est devenue « court-termiste ». Cela a pu se faire au détriment de projets plus pérennes pour l'entreprise et au dépend des salariés. Enfin, et de manière plus générale, la critique fondamentale porte sur le fait même que seuls les intérêts des actionnaires sont pris en compte, alors que l'entreprise a aussi d'autres « parties prenantes ».

Encadré pour le professeur - La gouvernance d'une société anonyme

Assemblée générale des actionnaires (AG)

Dans une société anonyme, les actionnaires sont souverains. Cette souveraineté s'exprime sur la base de la règle « une action = une voix ». La qualité de l'information transmise aux actionnaires est importante pour qu'ils puissent décider en toute connaissance de cause.

Une AG ordinaire est convoquée chaque année pour examiner la situation de la société. Elle est compétente pour traiter des questions d'ordre général concernant la société, sauf celles nécessitant la convocation d'une assemblée générale extraordinaire. L'approbation d'un projet de résolution se fait dès lors que la majorité des droits de vote exprimés est atteinte (50 % et une voix). Il peut également y avoir des AG extraordinaires, statuant sur un ordre du jour ad hoc. Une majorité qualifiée est ici requise pour l'approbation de résolution. Les compétences de l'AG extraordinaire sont les suivantes : étendre ou restreindre l'objet social, changer la dénomination, transférer le siège social, augmenter ou réduire le capital social de l'entreprise, autoriser l'octroi de stocks options, modifier les dispositions statutaires quant à

l'administration ou à la direction, modifier les modalités de répartition des bénéfices

Conseil d'administration (CA)

Les membres du conseil d'administration sont élus par l'AG (sauf si dispositions prévoyant des représentants des salariés élus par leurs pairs). Les administrateurs représentent les actionnaires et assurent le contrôle de la direction générale. Le CA dispose de l'ensemble des pouvoirs de décision, de contrôle, et de sanction au sein de la société.

Comme le CA ne se réunit que quelque fois par an, les administrateurs ne peuvent exercer pleinement leurs pouvoirs. Ils peuvent alors en déléguer certains. Le directeur général, parfois assistés de directeurs généraux adjoints, prend ainsi la plupart des décisions quotidiennes en matière de gestion, représente la société vis-à-vis des tiers...

Le CA exerce notamment les missions suivantes : suivre les affaires, fixer le niveau de rémunération des dirigeants, nommer les dirigeants, assurer le suivi de la situation comptable des entreprises avec des responsables internes et des auditeurs externes (commissaires aux comptes) dont il assure également la sélection

Remarques : En France, le président du CA est souvent le directeur général de la société, d'où la dénomination de Président Directeur Général. En Allemagne, le conseil de surveillance et le conseil de direction acte clairement la séparation des fonctions du Directeur Général et du président du Conseil d'Administration. Aux États-Unis, le président du CA (le chairman) se distingue souvent du DG (le chief executive officer, ou CEO).

Source : D'après Roland PÉREZ, *La gouvernance de l'entreprise*, 2009

2 - Une gouvernance stakeholder, prenant en compte toutes les parties prenantes

L'explosion de la plateforme du groupe pétrolier BP le 20 avril 2010 illustre la critique pouvant être faite à l'égard du modèle de gouvernance shareholder. Dans un article du journal *Le Monde*, Pierre-Yves Gomez explique que cette catastrophe est révélatrice d'une trop faible prise en compte des enjeux écologique. Il précise en effet que « *ni les salariés, ni les retraités, ni les clients ne sont représentés au Conseil d'administration. On n'y trouve aucun administrateur chargé de défendre les intérêts des États dans lesquels BP opère, ni de spécialistes de l'environnement, malgré les risques écologiques que fait peser l'exploitation du pétrole. Sur les treize administrateurs, cinq sont des dirigeants de BP, les autres sont des managers extérieurs dont deux viennent du secteur pétrolier, deux de l'industrie, un d'un grand cabinet de consulting et trois de la finance (...). BP est (...) gouvernée par une poignée de spécialistes du management. Tout se passe comme si les décisions prises en Conseil d'administration étaient purement gestionnaires et que l'organisation de sa gouvernance pouvait rester étanche aux intérêts politiques de ses nombreuses parties prenantes* »⁷.

⁷ Lu dans RSE et gouvernance partenariale, Éric Persais *Gestion 2000* 2013/1 (Volume 30). Article original sur ce site : https://www.lemonde.fr/economie/article/2010/06/21/maree-noire-pour-les-firmes-multinationales-par-pierre-yves-gomez_1376019_3234.html

Les conséquences de cette catastrophe amènent à s'interroger sur le modèle de gouvernance shareholder exclusivement orienté vers les actionnaires.

Cet exemple permet également de se poser la question de la place de l'entreprise dans la société. L'entreprise est un acteur central des économies de marché, qualifiée par François Perroux d' « institution cardinale du capitalisme ». Mais elle fait également partie d'un environnement social, composé de différents acteurs avec lesquels elle interagit pour atteindre ses objectifs, et qui expriment des attentes plus ou moins explicites à son égard. La question de la place, et donc du rôle de l'entreprise dans la société a donc occupé une place importante de la littérature. Doit-elle être considérée comme un simple acteur motivé par ses seuls intérêts privés tels que la maximisation de son profit ? A l'inverse l'entreprise a-t-elle une responsabilité sociale, à l'égard des consommateurs, de ses salariés ou de ses riverains par exemple ? Ceci revient à se demander quel lien l'entreprise doit-elle avoir avec ses parties prenantes.

Le concept de parties prenantes de l'entreprise n'est pas univoque. Dans un sens restreint, les parties prenantes se limitent aux partenaires avec lesquels l'entreprise est liée par contrat. Parfois nommées parties prenantes primaires, elles ont donc une relation directe et formelle avec l'entreprise. Ce sont par exemple les actionnaires, les salariés, les managers, les clients privés ou publics, les fournisseurs... Dans une acception plus large, les parties prenantes englobent également d'autres catégories, parfois nommées parties prenantes secondaires. Elles ne sont pas liées contractuellement à l'entreprise mais disposent d'un pouvoir d'influence ou de pression sur elle, comme les ONG ou les riverains par exemple.

La prise en compte des parties prenantes permet d'apporter un éclairage sur ce qui pourrait être attendu d'une gouvernance : l'efficacité de la gouvernance de l'entreprise serait fonction de sa capacité à conjuguer ses intérêts propres (chiffre d'affaire, part de marchés, prestige et légitimité au sein de son environnement) avec, non seulement les intérêts de ses parties prenantes, mais aussi avec l'intérêt général.

Or, les parties prenantes sont non seulement nombreuses et diverses, mais elles ont également des intérêts parfois divergents. Il peut exister par exemple des conflits liés au partage de la valeur ajoutée créée par l'entreprise entre les salariés et les actionnaires. On peut aussi penser aux situations dans lesquelles les riverains sont victimes de nuisances, du fait de l'activité de production de l'entreprise.

La prise en compte des parties prenantes offre donc la possibilité de remettre en perspective les objectifs de l'entreprise, au-delà de l'unique maximisation des richesses. C'est dans ce prolongement que sont élaborés et adoptés par les entreprises des « codes de bonnes pratiques » visant au respect de valeurs sociales, éthiques, environnementales... Ces codes peuvent de surcroît se généraliser et trouver écho auprès du législateur, qui peut les intégrer dans des textes de lois pour que ces pratiques soient contraignantes. La loi PACTE offre ainsi un bon exemple récent de l'intégration de ces nouvelles considérations dans le cadre législatif français.

Encadré pour le professeur - la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes se distingue de l'approche de la corporate governance principalement par deux caractéristiques :

- elle étend la théorie de l'agence à l'ensemble des parties prenantes et ne résume pas ce modèle à l'opposition entre actionnaires et dirigeant de l'entreprise. L'approche reste cependant similaire quant au rôle des mécanismes incitatifs.
- la firme n'est plus perçue comme un nœud de contrat interindividuels, comme ce fut le cas dans la lignée des travaux suivants l'article fondateur de Alchian et Demetz (1972). L'entreprise est perçue comme une entité collective, génératrice d'effets externes positifs (créations d'emplois par exemple...) mais aussi négatifs (dégradations de l'environnement, nuisance aux riverains, maladie professionnelle...).

Encadré pour le professeur - Les évolutions liées à la loi PACTE

L'article 61 de la loi PACTE entrée en vigueur en 2019 devrait introduit trois dispositions qui élargissent l'objet social de l'entreprise :

- l'article 1833 du Code civil (« Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ») est complété par « La société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » Par conséquent, les dirigeants d'entreprises ne doivent plus prendre en considération uniquement l'intérêt financier lors de leurs décisions ;
- l'article 1835 du Code civil (portant sur le Contenu des statuts) est complété d'une phrase ainsi rédigée : « Les statuts peuvent préciser la raison d'être dont la société entend se doter dans la réalisation de son activité. » Ainsi, les entreprises peuvent décider de se doter d'une « raison d'être » dans leur objet social en adoptant des principes qui vont guider leur action : lutter contre le changement climatique, favoriser l'éducation des enfants, promouvoir l'agriculture paysanne, etc. ; toutes les entreprises peuvent devenir des « entreprises à mission ». Cette mission doit alors être inscrite dans les statuts de l'entreprise et elle devient opposable (c'est-à-dire que l'on peut attaquer juridiquement l'entreprise si elle ne la respecte pas). Cette mission doit être définie et débattue conjointement par les actionnaires, les salariés, mais également d'autres parties prenantes clients, fournisseurs, partenaires, etc.). Elle devra toujours être validée par un accord d'entreprise

La mise en œuvre de la mission devra être définie dans un organe de gouvernance dédié (différent du conseil d'administration) à la bonne exécution de la mission, qui contient au moins un salarié. Des audits extérieurs permettront également de vérifier que l'entreprise respecte ses engagements.

Ces changements feront peut-être évoluer la représentation collective des entreprises : pas seulement un agent économique visant à réaliser un maximum de profit, mais une organisation qui peut prendre part à la transformation du monde, au service de l'intérêt général.

Source : d'après Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian, *l'essentiel du management des entreprises*

B - Centralisation et décentralisation des entreprises au sein des entreprises

Prendre une décision c'est effectuer un choix entre différentes possibilités d'action ou différents objectifs. Il existe différents types de décisions, selon leur nature, leur portée et donc le niveau hiérarchique en charge de les prendre. Il existe tout d'abord des décisions qualifiées de stratégiques. Elles engagent toute l'entreprise, ont des effets à long terme et portent sur les relations entre l'entreprise et son environnement. Ces décisions sont prises par le sommet de la hiérarchie, par exemple la direction générale. Il s'agit par exemple l'acquisition d'une autre entreprise.

Viennent ensuite les décisions tactiques, qui concernent la gestion et l'affectation des ressources. Elles concernent une fonction spécifique de l'entreprise (production, comptabilité...). Les effets de ces décisions sont de moyen terme. Le recrutement d'un manager ou d'un cadre est un exemple de ce type de décision.

Enfin il existe des décisions de type opérationnelles. Ces dernières sont quotidiennes et ont donc des effets de court terme, leur portée reste locale (un poste de travail, un atelier...). Ce sont des décisions courantes comme peuvent l'être les décisions d'approvisionnements ou l'organisation du travail. Ce type de décisions peut être pris à différents niveaux selon le mode de gouvernance de l'entreprise.

Le mode de gouvernance varie, d'une entreprise à l'autre, selon le degré de centralisation. Ce dernier dépend à la fois de la structure de l'organisation et des choix en matière de participation du personnel. La structure d'une entreprise est centralisée « *quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point dans l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu ; ... la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes* »⁸. Une gouvernance peut donc être qualifiée de centralisée lorsque les décisions ne sont pas partagées et restent aux mains des propriétaires et dirigeants. A l'inverse, une gouvernance sera qualifiée de décentralisée quand les décisions sont partagées avec les équipes de travail jusqu'au plus bas échelon de l'entreprise, conférant plus de responsabilités aux salariés et leur accordant ainsi un pouvoir dans la prise de décision.

Encadré pour le professeur - Le gouvernement participatif de l'entreprise

Rensis Lickert a cherché à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieurs et subordonnés peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Dans son ouvrage de 1961, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, il présente quatre modes de gouvernement d'entreprise. Un gouvernement autoritaire se caractérise selon lui par un degré de centralisation élevé. Les groupes ne peuvent prendre part aux décisions et la structure de l'entreprise est hiérarchisée. Enfin, un rôle important est

⁸ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, 1982

accordé aux sanctions pour asseoir le pouvoir des responsables. Il qualifie un gouvernement de bienveillant lorsque l'autorité s'exerce de manière paternaliste, c'est-à-dire que les rapports entre dirigeants et subordonnés sont régis par des règles similaires aux relations familiales, caractérisées par l'affection réciproque et le respect. L'autorité serait davantage exercée par un jeu de récompenses plutôt que par des sanctions. Le mode de gouvernement consultatif repose sur une consultation systématique des subordonnés avant toute décision. La communication est accrue et le travail en équipe favorisé. Enfin, il identifie un mode de gouvernement participatif lorsque les équipes ne sont plus seulement consultées, mais quand elles participent activement à la prise de décision. Ce dernier modèle serait selon Lickert le plus performant économiquement et plus satisfaisant en matière de relations sociales au sein de l'entreprise. Le gouvernement participatif n'est cependant pas évident à mettre en œuvre dans toutes les structures et suppose que les collaborateurs soient créatifs, cherchent à s'impliquer dans les prises de décisions et ne craignent donc pas les responsabilités.

1 - Les avantages et les inconvénients de la centralisation

La centralisation présente l'avantage de garantir, en principe, une certaine cohérence des décisions et a le mérite de proposer une organisation hiérarchique simple et claire. Si la centralisation des décisions peut être efficace dans de petites entreprises, dans les entreprises de plus grande taille, ce mode de gouvernance rencontre de nombreuses limites. Le fonctionnement centralisé risque de provoquer en effet une certaine lenteur du fait des rigidités des circuits d'information. La centralisation peut aussi entraîner une saturation du centre décisionnel du fait d'un nombre trop important de décisions à prendre et de leur complexité. Enfin, l'éloignement entre les niveaux de décision et d'exécution peut être source d'incompréhension réciproque et de démotivation des exécutants.

Le principe général de la décentralisation repose sur l'hypothèse que les décisions sont plus efficaces lorsqu'elles sont prises à un niveau proche des exécutants, voire par eux-mêmes. Un chef d'atelier peut par exemple laisser le soin à un chef d'équipe de décider du travail des membres de son équipe.

Henry Mintzberg estime que la décentralisation présente trois principaux avantages. Tout d'abord, les pouvoirs de décision se situent au niveau le plus efficace, c'est-à-dire là où la situation est la mieux comprise, ce qui permet d'apporter la réponse la plus pertinente. Ensuite, la décentralisation réduit la circulation d'informations ce qui rend la prise de décision plus rapide. Enfin, la décentralisation favorise la motivation des exécutants ; associés à la prise de décision, ils sont plus impliqués et ressentent moins la pression hiérarchique, parfois démotivante.

Cependant, la décentralisation des décisions présente également des limites. Elle suppose en effet la mise en place d'un système permettant de fixer des objectifs et de contrôler les résultats pour que les décisions prises soient cohérentes et conformes à la démarche générale de l'en-

treprise. Les nouvelles responsabilités de décision confiées aux équipes impliquent également que l'entreprise réalise des efforts d'investissement en capital humain qui peuvent présenter un coût important.

Concrètement la décentralisation revient à constituer des unités au sein de l'entreprise, dotées d'une certaine autonomie à la fois dans leurs objectifs et dans les moyens pour les atteindre. Ceci peut par exemple prendre la forme de groupe de projet ou bien d'une direction par objectifs...

Encadré pour le professeur : centralisation ou décentralisation, analyse comparée des firmes américaines et des firmes japonaises.

Misahiko Aoki analyse dans les années 1980 les modes de coordination interne de deux modèles de firme. Il compare plus spécifiquement la firme américaine (type A) à la firme japonaise (type J). L'organisation de la firme A est caractéristique de la vision taylorienne et de l'OST. Elle est rigide et se caractérise par une forte centralisation du pouvoir. L'information circule verticalement, du haut de l'entreprise vers sa base. En conséquence, les décisions peuvent donc être prises rapidement et selon le protocole prévu. La division du travail est stricte, et à la fois verticale (décision - exécution) et horizontale (spécialisation des tâches), dans l'objectif de réaliser des gains de productivité.

La firme J est à l'inverse plus souple. Le pouvoir est davantage décentralisé, la division du travail plus flexible (rotation des tâches, travail en équipe). L'information circule de manière plus horizontale. Les connaissances s'échangent donc entre des équipes plus motivées et plus impliquées, leur permettant de répondre à des problèmes imprévisibles.

Aoki considère que le modèle A est particulièrement efficace dans le cas de d'une production en grande série, sur des marchés plutôt stables. A l'inverse le modèle J se révèle plus efficient quand la demande est segmentée et lorsque les préférences des consommateurs sont segmentées. Il semble donc que le modèle J soit le plus pertinent dans les conditions économiques actuelles.

2 – De la structure unitaire à la structure multidivisionnelle

Alfred Chandler propose une analyse historique des transformations des entreprises depuis la fin du XIXe siècle. Ses travaux permettent d'établir une typologie, devenue classique, des firmes selon leur mode d'organisation. Elles sont généralement passées d'une structure unitaire (forme en U) à une forme multidivisionnelle (forme en M) afin de s'adapter à leur environnement.

La forme unitaire est la plus ancienne. L'entreprise est centralisée et dispose d'une structure pyramidale et hiérarchique, dans laquelle chaque branche se divise selon un principe de spécialisation des fonctions (production, vente, comptabilité...). Cette forme en U présente quatre avantages : la répartition des responsabilités est claire, les mécanismes de contrôle sont simples et donc peu onéreux, le dirigeant peut contrôler toutes les opérations, enfin la spécialisation permet aux entreprises de réaliser des gains

de productivité. L'organisation en U est particulièrement adaptée aux entreprises offrant un produit unique et standardisé, mode de production typique de la firme fordiste.

Or, au cours du XXe siècle, les préférences des consommateurs se différencient davantage et les marchés tendent à devenir plus segmentés. Le développement de la taille des firmes et la centralisation du contrôle augmentent la charge et la diversité du travail de surveillance exercé par les dirigeants supérieurs, ce qui peut au final nuire à l'efficacité. La structure en U n'apparaît donc plus aussi adaptée, ce qui pousse les firmes à adopter une structure multidivisionnelle. Alfred Sloan, ancien dirigeant emblématique de General Motors, préconisa par exemple une décentralisation coordonnée, qui reprend les principaux points de la forme multidivisionnelle repérée par Chandler. La forme en M est constituée de divisions autonomes établies selon des critères relatifs aux produits ou aux zones géographiques. Ces divisions doivent disposer d'une grande autonomie et gérer leurs propres services (production, vente...). Pour Sloan, les fonctions non opérationnelles doivent cependant rester centralisées pour des raisons de coûts (achat, publicité...). La direction générale ne doit se consacrer qu'à la politique générale de l'entreprise, ses décisions ne doivent porter que sur les grandes orientations.

Encadré pour le professeur : rationalité limitée et processus de décision au sein des entreprises

Comment faire en sorte que les décisions au sein de l'entreprise soient les meilleures ? Est-il possible de comprendre quelles sont les meilleures décisions ? Le modèle de l'homoeconomicus permet de comparer les décisions prises avec celles qui seraient, en théorie, les meilleures. Dans ce cadre l'individu à qui la décision incombe dispose en effet d'une rationalité absolue. En effet, il dispose à la fois d'une connaissance exhaustive des choix qui s'offrent à lui et des conséquences de ceux-ci. Il a également des préférences stables et des objectifs clairs. En conséquence, il est en mesure de choisir l'action qui maximisera sa satisfaction (son utilité).

La réalité des décisions individuelles étant bien trop éloignée de ce modèle, Herbert Simon propose une vision alternative et plus réelle des processus de décision. Dans son modèle de « rationalité limitée », il critique notamment cette vision du décideur capable à la fois de tout prévoir et de tout calculer. Au contraire, limité par ses capacités physiques et intellectuelles, le décideur examinera les choix de manière séquentielle, en prenant le temps de réfléchir mais surtout en arrêtant son choix dès lors qu'une solution lui permet d'atteindre un niveau d'utilité jugé satisfaisant. Pour l'aider dans ses choix, le décideur utilisera des simplifications et des raccourcis (ce que les psychologues nomment les heuristiques), en se servant par exemple de ses expériences passées et de routines.

Ces modèles concernent essentiellement la prise de décisions au niveau de l'individu et non au niveau des organisations. Or depuis le paradoxe de Condorcet il est établi que l'agrégation des choix individuels n'est pas toujours satisfaisante. James March et Herbert Simon vont s'intéresser à cette question. Dans *Organizations* (1958) ils présentent sous une forme chronologique trois conceptions des comportements et des prises de décision au sein des

organisations.

La première vision correspond au modèle rationnel, caractéristique de la vision taylorienne, où les salariés ne sont considérés que comme des exécuteurs d'ordres. Dans ce modèle il n'y a pas de place aux choix individuels.

Le second modèle correspond à la réponse de l'école des Relations Humaines à l'OST qui préconisait de compléter le premier modèle par des valeurs, des normes, des interactions sociales entre les salariés pour expliquer leurs décisions.

March et Simon complètent ces deux visions par leur propre concept de rationalité limitée, apportant ainsi une dimension cognitive au processus décisionnel. Ce modèle décrit de façon plus réaliste les décisions prises dans les entreprises. Cette vision de la rationalité limitée des décisions explique les comportements routiniers permettant de gagner du temps et de réagir plus rapidement aux aléas auxquels font face quotidiennement les individus. Ce modèle considère également que l'information est asymétrique entre les différents acteurs de l'entreprise, certains disposant en effet d'un avantage informationnel sur d'autres. Les premiers chercheront alors à exploiter cet avantage, au détriment des seconds qui seront aussi plus facilement influençables dans leur prise de décisions.

Pour March et Simon, la rationalité limitée des individus doit donc être prise en compte dans l'organisation de l'entreprise, notamment quant à la question du degré de décentralisation des décisions. Ils estiment que la rationalité limitée des individus justifie que les mécanismes de décisions soient décentralisés et non planifiés afin d'obtenir à des solutions satisfaisantes, à défaut d'optimales. Les limites cognitives des individus font que les problèmes ne peuvent être appréhendés dans leur ensemble, impliquant une prise de décision séquentielle. Ces étapes devraient ainsi être réparties entre différents niveaux de l'organisation. Enfin, les auteurs estiment nécessaire que la décentralisation des décisions s'accompagne de mécanismes incitant les personnes à agir dans « *des lignes d'actions qui contribuent à la maximisation du profit de la firme* ».

Le modèle de rationalité limitée a également servi de base à l'analyse des prises de décisions en « anarchies organisées ». L'univers de l'entreprise est tellement complexe et incertain que le processus de décision se fait par tâtonnement et intègre nécessairement une part d'aléatoire. Dans ce contexte, les dirigeants peuvent « mettre à la corbeille » certains dossiers et délaissier des options pourtant intéressantes, fautes de temps et d'informations suffisantes.

C - La notion d'autorité au sein de l'entreprise

L'entreprise est le lieu d'un travail, individuel et collectif, qui se caractérise fondamentalement par une hiérarchie, cette dernière donnant naissance à une relation d'autorité. Alors que le pouvoir d'un individu indique sa capacité à contraindre d'autres individus à obéir, l'autorité (du latin auctoritas, capacité à faire grandir, à faire agir les autres) désigne la capacité à faire obéir volontairement d'autres individus et à leur imposer une décision sans avoir recours à la force ou à la violence. En d'autres termes, l'autorité est le transfert, explicite ou implicite, du pouvoir de décision d'un individu (ou d'un groupe d'individus) à d'autres individus. Alors que la hiérarchie implique nécessairement une subordination de ce pouvoir de décision, l'autorité

peut résulter d'une délégation volontaire et consentie.

1 - Les fondements de l'autorité au sein des entreprises

La relation hiérarchique et l'autorité au sein des firmes se justifient par deux types d'arguments, d'ordre économique et juridique.

D'un point de vue économique, la question de l'obéissance des salariés à leur employeur peut se comprendre de par la spécificité du rapport salarial. La relation employeur-employé est en effet plus asymétrique que ne le serait un contrat établi entre un client et un fournisseur indépendant, l'employeur étant moins affecté que l'employé par une rupture de leur relation. L'employé est économiquement dépendant de son employeur car, contrairement à lui, il risque de perdre la totalité de son revenu. De plus l'employeur est souvent capable de remplacer son employé rapidement, alors que le salarié peut éprouver plus de difficultés à renouer un nouveau contrat de travail.

L'autorité repose également sur un fondement juridique. Le contrat de travail est une convention par laquelle le salarié se met au service d'un employeur, se plaçant ainsi sous son autorité en échange d'une rémunération.

Le contrat de travail institue un lien de subordination : les activités sont exécutées sous l'autorité de l'employeur bénéficiant de trois types de pouvoir. L'employeur dispose d'abord d'un pouvoir de direction économique : c'est lui qui décide de la création et de la suppression de l'activité, de l'organisation de la production... L'employeur dispose ensuite d'un pouvoir de direction des personnes : il peut recruter un salarié, l'affecter à telle ou telle tâche, décider de sa rémunération, contrôler son travail. Enfin, il dispose d'un pouvoir disciplinaire lui conférant le droit de prononcer des sanctions (blâme, licenciement...) à l'encontre d'un salarié qui n'aurait pas respecté les termes du contrat (travail de mauvaise qualité, absence injustifiée...).

Le droit du travail affirme donc l'inégalité des parties mais il édicte également des règles visant à protéger le salarié de l'arbitraire de l'employeur.

Encadré pour le professeur - L'autorité et l'incomplétude des contrats

L'autorité au sein des firmes peut se justifier par l'incomplétude des contrats de travail. Ces derniers sont incomplets car peuvent survenir non seulement des aléas externes, mais aussi des aléas internes. Ainsi, des aléas externes peuvent arriver ex-post, c'est-à-dire après la signature du contrat, comme par exemple une modification de la demande adressée à l'entreprise qui recrute ou encore une modification de la technologie. Par ailleurs, des aléas internes découlent de l'asymétrie d'information subie par l'employeur. Ce dernier supporte un double désavantage : ex-ante, c'est-à-dire avant la signature du contrat, il lui est d'abord difficile de choisir le bon salarié car il ne dispose souvent pas d'informations suffisantes sur les qualités intrinsèques des candidats ; ex-post, une fois le contrat signé, l'employeur rencontre de sur-

croit des difficultés pour contrôler le niveau d'effort fourni par le salarié recruté.

Comme le contrat de travail se révèle incomplet, il peut favoriser l'émergence de comportements stratégiques, opportunistes et non coopératifs. A l'image du dilemme du prisonnier, les deux contractants gagneraient mutuellement à adopter une stratégie coopérative et donc fournir un niveau maximal d'effort. La situation optimale se retrouve en effet lorsque le salarié fournit un effort maximal dans son travail et que l'employeur octroie un salaire maximum. Mais compte tenu de l'incertitude et des comportements opportunistes, les contractants ont individuellement intérêt à choisir d'adopter une stratégie individuelle et non coopérative, le salarié fournissant un niveau d'effort minimal et l'employeur allouant un niveau de salaire minimal. La situation, individuellement rationnelle, aboutit à une solution non optimale (les gains collectifs sont moindres que dans la situation de coopération), et aucun des contractants n'a individuellement intérêt à bouger (c'est en ce sens un équilibre).

La relation d'autorité permettrait toutefois de résoudre ce problème. Coase estime que l'autorité, caractéristique typique de la production au sein des firmes, permet de diminuer des coûts liés à la négociation des contrats. Tout échange commercial implique de collecter des informations, de rédiger, négocier et lire des contrats, de se protéger contre d'éventuelles défaillances des partenaires... Il est ainsi moins coûteux de signer un contrat à long terme que plusieurs contrats de court terme. Selon Oliver Williamson l'autorité permet à l'employeur de mettre en place des procédures de contrôle du travail, lui permettant ainsi de faire face aux comportements supposés opportunistes du salarié. Ces procédures permettent en effet à l'employeur de découvrir le comportement du salarié et de vérifier ses efforts apparents, via sa productivité observée. L'employeur est alors en mesure d'adapter les rémunérations sur la base de ces observations, par l'instauration de primes incitatives par exemple.

Encadré pour le professeur - Les formes d'autorité selon Max Weber

Max Weber (1864-1920) propose trois idéaux-types relatifs aux fondements et aux justifications de cette capacité à se faire obéir volontairement.

Le premier modèle est celui de l'autorité traditionnelle. L'autorité est ici fondée sur la tradition et la croyance. Elle suppose l'obéissance et la soumission à une personne. Les règles ne reposent sur aucun fondement rationnel mais sur des habitudes et des coutumes.

Le second modèle est l'autorité charismatique. L'autorité découle ici de supposées qualités exceptionnelles d'un individu et notamment son charisme. Les capacités à motiver, à guider voire à influencer les subordonnées, sont autant de qualités constitutives du dirigeant charismatique, favorisant le dévouement des subordonnés.

Enfin le troisième idéal-type est celui de l'autorité rationnelle-légale (ou bureaucratique). L'autorité est fondée sur la légalité et des règles administratives écrites, avec des critères objectifs. Le recrutement par exemple s'effectue selon les compétences et les capacités des individus, ces dernières étant certifiées par un diplôme. Les entreprises dépendent notamment du droit des sociétés et du droit du travail. Le pouvoir de décision est attribué aux propriétaires de l'entreprise ou, le cas échéant, à ceux qui ont été désigné par les propriétaires pour l'exercer en leur nom (le conseil d'administration, le gérant et le PDG). Le droit du travail reconnaît également à l'employeur un pouvoir de direction. Il fait donc état d'un lien de subordination

des salariés vis-à-vis de leur employeur, formalisé dans un contrat de travail liant ces deux parties entre elles. Une organisation bureaucratique est rationnelle et repose sur des principes qui la rendent efficace. Les relations sont encadrées par des règles formelles, connues à l'avance et impersonnelles. La hiérarchie des emplois est claire et peut facilement s'appliquer à tous les services, y compris administratifs. Les relations d'autorité sont impersonnelles, car liée à une fonction et non à un individu. En conséquence les subordonnés seraient davantage protégés de décisions arbitraires. Enfin, il existe un contrôle des carrières et des promotions, si bien que le salarié n'est pas propriétaire de son poste.

Max Weber considère que les formes traditionnelle et charismatique de l'autorité ne peuvent perdurer dans une société capitaliste, la première car elle repose sur la tradition et des choix répétés du passé, la seconde dans la mesure où elle disparaît avec l'individu qui la détient. Comme les projets entrepreneuriaux ne se font que sur le long terme, le modèle bureaucratique, plus stable, plus rigoureux et plus efficace, lui semble donc préférable.

Dans la réalité ces trois types d'autorités peuvent coexister, à des degrés plus ou moins élevés, au sein d'organisation. L'autorité traditionnelle n'a pas disparu et, au contraire, se retrouve encore fréquemment de nos jours dans les organisations traditionnelles comme les entreprises familiales par exemple. L'autorité charismatique trouve même sa place dans de très grandes entreprises, que l'on pourrait qualifier de bureaucratiques, à l'image d'Henry Ford dans son entreprise éponyme ou encore de Steve Jobs chez Apple.

2 - Les limites de l'autorité formelle

Le contrôle des salariés n'est pas toujours possible et peut, de surcroît, s'avérer coûteux. Pour certaines activités, l'observation du comportement ne fournit en effet qu'une information très partielle sur le niveau d'effort fourni par l'employé. Par ailleurs, un contrôle systématique peut entraîner des coûts pouvant vite dépasser les gains espérés par sa mise en œuvre. Enfin, la mise en place d'un contrôle jugé trop intense peut conduire à un effet inverse à celui attendu. Les salariés peuvent alors renforcer les comportements opportunistes, ce qui justifie alors d'autant plus les contrôles, entraînant ainsi l'entreprise dans une spirale vicieuse pouvant s'avérer coûteuse et contre-productive.

Le système bureaucratique peut entraîner des dysfonctionnements. Robert King Merton explique que l'obligation de suivre un comportement standardisé risque d'induire des comportements ritualistes : les employés vont sacrifier la règle et la considérer comme une fin, un objectif, alors même que ce devrait être qu'un moyen. Cela risque d'induire de la rigidité, source d'inefficacité.

Une trop grande centralisation de l'autorité et des pouvoirs de décision peut entraîner des effets pervers et cumulatifs, comme l'illustre le cercle vicieux de la bureaucratie décrit par Michel Crozier. Les règles d'un système bureaucratique sont impersonnelles et définies a priori. La centralisation des décisions cherche à éliminer l'arbitraire mais elle produit de la rigidité (les employés ne font rien de plus que le nécessaire) et des routines. Face à ces dysfonctionnements, De nouvelles règles, encore plus minutieuses, seront édictées, renforçant de ce fait la

règlementation et les procédures de travail. Ces nouvelles règles créent de nouvelles zones d'incertitude, engendrant de nouvelles routines et de nouvelles rigidités, et ainsi de suite...

IV - 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)

L'entreprise est un centre de décision économique en ce qui concerne la nature, la quantité et les prix des produits, les choix de combinaison productives, les salaires et les dividendes versés... Mais l'entreprise est aussi un espace social, un lieu où se créent des relations sociales, c'est-à-dire des échanges entre des individus et entre des groupes qui la composent.

La concentration d'un grand nombre de salariés au sein d'une entreprise implique de gérer non seulement les relations sociales mais aussi les relations de coordination et de commandement mises en place pour les réguler. Cela concerne aussi bien le contenu du travail (ce qu'il faut faire, la façon de faire...) que les relations entre les services et les salariés.

L'entreprise regroupe en effet des acteurs dont les intérêts ne sont pas toujours convergents, ce qui peut être source de conflits. Il convient alors d'assurer et de favoriser la coopération, c'est-à-dire de développer des comportements où chacun poursuit ses intérêts en prenant en compte ceux des autres, ou agit au nom d'intérêts communs, pour « coopérer », c'est-à-dire agir ensemble. Les interactions des membres peuvent être plus ou moins formelles et sont très souvent organisées autour de structures hiérarchiques. Cette dimension verticale de l'organisation du travail revient à organiser les liens de commandement entre l'amont et l'aval de la production, entre la direction et l'exécution. En ce sens la hiérarchie peut être considérée comme une forme de relation sociale où une inégalité de statut donne de l'autorité à certains individus sur d'autres selon leurs fonctions respectives.

A - L'entreprise est un lieu de coopération

Dans un collectif mû par un objectif partagé et en cohérence avec l'appartenance au groupe, la coopération semble un comportement logique. Toutefois, elle est plus complexe dans le contexte de l'entreprise, où l'objectif commun n'est pas toujours en adéquation avec les intérêts individuels. Ainsi, des enjeux comme le partage de la valeur ajoutée, le temps et les conditions de travail, ou encore les choix stratégiques de l'entreprise, peuvent créer des désaccords entre les différents acteurs sociaux qui la composent. Les différents acteurs de l'entreprise n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs et peuvent donc entrer en conflit.

Si la coopération n'est pas spontanée, elle peut être favorisée par différents moyens :

- L'employeur peut mettre en place des incitations à la fois positives, comme des primes ou des promotions, mais aussi négatives, comme des sanctions telles que le blâme, un licenciement...

- L'autorité hiérarchique, par le biais de contrôle et des commandements, peut aussi contraindre les subordonnés à la coopération. Mais cette dernière ne peut se faire qu'à l'aide d'une régulation autonome de la part des salariés. La direction fixe en effet le cadre général de l'organisation et les grandes directives, mais la réalité est faite d'imprévus que seuls les salariés peuvent surmonter par de petits ajustements informels, faits de routines et savoir-faire, rarement connus de la hiérarchie.
- La recherche de la reconnaissance peut expliquer l'augmentation de l'effort consenti par un salarié, comportement alors interprété comme coopératif. Un salarié augmenterait ainsi sa productivité, non pas pour contribuer à l'effort collectif, ni même pour augmenter son salaire, mais plutôt pour bénéficier d'une certaine reconnaissance par sa hiérarchie comme par ses pairs.
- La stabilité des relations conforte également les comportements coopératifs.
- La théorie du don de Marcel Mauss peut notamment être mobilisée pour expliquer les comportements coopératifs. En effet, dans cette logique celui qui reçoit un don devient redevable. Il ne peut alors se libérer de cette dette que par un contre-don. Georges Akerloff transposera cette logique au cadre de l'entreprise en insistant sur la dimension collective du comportement.

La règle d'équité du don contre-don s'applique non seulement entre le collectif de salariés et l'employeur, mais les relations entre les salariés reposent également sur un principe de solidarité. Ainsi, lorsque les salariés décident collectivement de fournir plus d'effort que la norme minimale, ils espèrent que ce « don » appelle un contre-don de l'employeur, et plus spécifiquement une meilleure rémunération collective (principe d'équité employeur-employé) mais aussi une plus grande tolérance envers les salariés les moins productifs (principe de solidarité entre salariés).

Les relations sociales au sein de l'entreprise s'articulent autour de trois grandes catégories d'acteurs, l'entreprise ou les représentants des organisations patronales, les représentants des salariés (CHSCT, syndicats, délégués du personnel) et l'État. Ces différentes parties peuvent être amenées à mener une négociation, s'entendant comme un processus dans lequel « *les parties en présence doivent atteindre des buts contradictoires, voire incompatibles, mais pas mutuellement exclusifs, en coopérant l'une avec l'autre en vue d'un accord – compromis – dont l'issue leur soit réciproquement avantageuse* »⁹.

9 Dimitri Weiss, cité dans *Les stratégies des ressources humaines* (2015), de Bernard Gazier

Les instances représentatives du personnel permettent également d'assurer une plus grande coopération. Ces instances ont émergé au cours du XXe siècle, à l'exemple les délégués du personnel ou les comités d'entreprise. En France, les réformes du Code du travail de 2017 ont notamment porté des modifications relatives aux négociations au sein des PME et des instances de représentation du personnel. Le Comité social et économique, dont les membres sont élus par les salariés pour 4 ans maximum. Les compétences, la composition et le fonctionnement varient selon la taille de l'entreprise. Le CSE a notamment pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives sur les points suivants : salaires, application du code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, et les conventions et accords applicables dans l'entreprise. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, les missions sont encore élargies.

Encadré pour le professeur : les syndicats et les relations professionnelles

Les syndicats jouent un rôle central dans les relations sociales. Pierre-Yves Gomez et Harry Korine évoquent un « *Triangle d'or* » en faisant référence aux trois acteurs des relations sociales : entreprise-syndicats-État. L'entreprise étant chargée du bien-être économique, les syndicats seraient chargés du bien-être social en qualité d'« experts du social ». Cela légitime d'ailleurs leur position de contrepoids au pouvoir de la direction de l'entreprises. Comme ces deux acteurs peuvent souvent être en opposition, l'État endosserait le rôle d'arbitre afin de favoriser l'intérêt général, privilégiant soit la croissance, soit le progrès social. Les deux auteurs justifient le caractère fondamental de cette opposition entre salariés-syndicats et dirigeants : « *Avec du recul, on peut avoir l'impression que les années 1920-1970 connurent, dans tous les pays occidentaux, des troubles sociaux incessants et un malaise social permanent. C'est oublier que l'affrontement des sphères économiques et sociales a constitué, au contraire, un théâtre des différences et un équilibre des pouvoirs, assurant finalement la remarquable croissance occidentale des Trente Glorieuses* » (Pierre-Yves Gomez et Harry Korine, *L'entreprise dans la démocratie*, p.132).

La législation de certains pays va même jusqu'à reconnaître la nécessité d'une influence des syndicats sur la direction des entreprises, à l'image de l'instauration des Work Councils en Angleterre et des Comités d'entreprise en France. Ces dispositifs permettent aux salariés d'une part d'être informés des décisions stratégiques de leur entreprise et offre d'autre part la possibilité de donner un avis, souvent consultatif, sur la gestion de celle-ci. C'est en Allemagne que ce système est le plus développé.

Syndicats et cogestion en Allemagne

La cogestion est parfois qualifiée de pierre angulaire du modèle allemand. Ce système vise à augmenter la participation des salariés dans la vie de l'entreprise. Plus spécifiquement, les salariés peuvent jouer un rôle de contrepoids à l'intérieur même du gouvernement des entreprises, en étant associés aux décisions stratégiques et en partageant de ce fait la responsabilité

des choix opérés. Concrètement, les comités d'entreprises disposent d'un droit de veto sur de nombreuses décisions. Dans les entreprises de plus de 500 salariés, le conseil de surveillance est obligatoire, et dans celles de plus de 2000 salariés les sièges doivent être attribués pour moitié aux actionnaires et pour l'autre moitié aux représentants des salariés. Ce système explique en partie la faiblesse des contestations et des conflits Outre-Rhin.

B - La coopération peut nécessiter la mise en place d'une hiérarchie

Avec l'extension du salariat et la concentration de la production sous un même toit (au sein des manufactures, des usines et des bureaux), il est devenu essentiel de trouver comment faire travailler, coordonner et commander des salariés aussi nombreux que différents. Il est ainsi question de chercher à répondre à un triple problème : la répartition des activités entre salariés, la répartition des ordres de commandement et la mobilisation des salariés. L'enjeu de la répartition des tâches relève d'une division technique (ou horizontale) du travail mais aussi de la gestion des relations de commandement et de responsabilité relève d'une division hiérarchique (ou verticale) du travail. Plus précisément, « *il y a hiérarchie entre deux sous-ensembles de participants A et B quand le sous ensemble B se réfère aux objectifs du sous ensemble A plutôt qu'à ses propres lorsqu'il prend une décision, et subordonne sa décision à celle de A lorsqu'il y a conflit. On peut alors qualifier A de sous-ensemble des décisions, et B de sous-ensemble d'exécution* »¹⁰. La coopération n'est donc pas spontanée au sein de l'entreprise, elle nécessite une délimitation claire des positions : des individus doivent obéir à d'autres individus qui peuvent les commander du fait de la délégation d'autorité dont ils bénéficient.

Encadré pour le professeur - La firme, un mode de coordination fondée sur la hiérarchie

Lorsque dans son article fondateur Ronald Coase (Ronald Coase, *The nature of the firm*, 1937) soulève la question de la nature de la firme, il propose à la fois de déterminer ses caractéristiques et de justifier de son existence. Pour lui, la firme est un mode de coordination des activités économiques alternatif au marché. Si ce dernier permet de coordonner les comportements des agents économiques par les prix, la firme apparaît comme un mode de coordination administrative, c'est-à-dire fondé sur la hiérarchie. Or il est tout à fait possible de produire des biens et des services en n'ayant recours qu'au marché, c'est-à-dire en par effectuant de nombreux échanges commerciaux en vue d'acquérir les biens et les services nécessaires. Mais ces échanges entraînent des coûts de transaction car elles supposent d'incessantes recherches d'informations et des négociations de contrats systématiques par exemple. La production au sein de l'entreprise entraîne également des coûts, dénommés coûts de coordination. Ce sont ici les dépenses nécessaires au fonctionnement de l'organisation productive, tels que les frais de secrétariat, d'incitation des agents, de contrôle...

La production par la firme, ou en d'autres termes la coordination des activités par la hiérarchie

10 Définition de Claude Ménard, citée par Bernard Baudry dans *Economie de la firme*, 2003.

chie, s'impose dès lors que les coûts de coordination sont inférieurs aux coûts de transaction.

La firme de type taylorienne a une structure hiérarchique forte, caractérisée par une organisation pyramidale. En plus de la rémunération au rendement et d'une forte division horizontale du travail, l'Organisation Scientifique du Travail défendue par Taylor repose en effet sur une double division verticale du travail :

- une ligne hiérarchique de type militaire établit une hiérarchie entre les rôles de décision et ceux d'exécution,
- un classement hiérarchique est opéré entre d'une part le travail de conception assuré par les ingénieurs du bureau des méthodes et les cols blancs plus qualifiés, et d'autre part le travail de fabrication assuré par les cols bleus, peu ou pas qualifiés.

Au sein des organisations bureaucratiques et hiérarchiques caractérisées par Max Weber, les rôles professionnels sont davantage déterminés par la position relative des fonctions occupées. L'autonomie professionnelle et l'initiative individuelle tendent ainsi à disparaître. L'activité de chacun dépend en effet alors étroitement des instructions reçues par l'échelon supérieur. Plus l'autorité s'applique à des rôles, et non à des personnes, moins elle devrait entraîner de conflits. Les règles impersonnelles et connues de tous, caractéristiques des organisations bureaucratiques, devraient également permettre de limiter les tensions et donc de prévenir l'apparition de conflits. L'établissement de règles relatives à l'embauche, aux rémunérations et aux promotions constituent des règles du jeu acceptées par les différentes parties présentes au sein de l'organisation.

Mais la hiérarchie du système bureaucratique ne peut éviter l'émergence de relations informelles. Michel Crozier analyse le fonctionnement des ateliers de production de la société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes (SEITA), une entreprise bureaucratique et hiérarchisée. L'atelier se compose de trois catégories de personnel : les chefs d'atelier, les ouvrières de production (à faible qualification) et les ouvriers chargés de l'entretien des machines. Ces derniers sont qualifiés, forment un groupe soudé et ne dépendent pas hiérarchiquement du chef d'atelier à qui ils s'opposent systématiquement. Entre ces trois groupes, la division du travail est donc très nette, mais il n'existe pas de solidarité et les relations sont plutôt mauvaises, le groupe des ouvriers d'entretien ayant par exemple tendance à mépriser les ouvrières.

Les règles impersonnelles fixées a priori visent à éviter les conflits et l'organisation hiérarchique cherche à régler les moindres détails. Cependant, toute organisation fait face à des situations imprévues, comme par exemple des pannes. Ces petits grains de sable viennent alors gripper les rouages des relations hiérarchiques et créent un climat d'incertitude donnant lieu à des relations de pouvoir. Les pannes créent par exemple des zones d'incertitudes, conférant ainsi une importante source de pouvoir aux ouvriers d'entretien, seuls capables de réparer les

machines. Les relations hiérarchiques sont alors court-circuitées : les ouvrières comme les chefs d'ateliers, dépendants du bon vouloir des ouvriers d'entretien, vont chercher à obtenir d'eux le meilleur traitement possible.

Encadré pour le professeur - l'entreprise libérée, solution aux dérives de l'entreprise hiérarchique pyramidale ?

Si la forme traditionnelle et hiérarchique de l'entreprise ne peut être améliorée, elle devrait alors être profondément transformée. L'entreprise libérée (Voir le livre de Isaac Getz et Brian Carney, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*) apparaît comme une solution radicale aux dysfonctionnements engendrés par la structure hiérarchique des entreprises. L'idée est tout simplement d'en finir avec la vision taylorienne, pyramidale et bureaucratique. Pour cela il faudrait accorder davantage de confiance aux salariés, qui seraient les mieux placés pour connaître leur travail, résoudre leurs problèmes et proposer des innovations liées à leur activité quotidienne. Le pouvoir de décision est alors entre les mains des salariés, et non dans ceux de leurs supérieurs. C'est à eux de décider des actions à entreprendre et donc d'orienter l'entreprise, conformément à la vision qu'ils s'en font. En conséquence il serait alors possible de les libérer à la fois de consignes et de règles trop exigeantes, mais aussi de contrôles oppressants. A son arrivée à la tête de FAVI, entreprise libérée installée en Picardie, un dirigeant a ainsi décidé de supprimer « la carotte » (les primes ont été supprimées et intégrées au salaire), mais aussi le « bâton » (suppression des pointes, fin des sonneries...).

L'entreprise libérée semble donc pétrie de qualités. Pour autant certaines limites peuvent être pointées. Ainsi, il n'existe ni modèle ni démarche unique à suivre, tout dépend du contexte et de l'environnement, ce qui complexifie donc la « libération » de l'entreprise. Des exemples peuvent toutefois illustrer la diversité des types d'organisations. Gore-Tex est une entreprise de tissu technique, comptant 10 000 salariés dans 45 pays. Elle s'articule autour d'unités de production (250 personnes maximum), relativement autonomes et dirigées par un leader naturel désigné au sein de l'équipe. L'évaluation des salariés est collégiale (chacun note les autres). La fameuse entreprise de moto Harley Davidson est un autre exemple. Elle est divisée en trois grands cercles : « produire », « créer la demande » et « support » (ce dernier regroupant les fonctions d'administration, de gestion et de ressources humaines). Aucun de ces cercles n'est structurée en unité hiérarchique : les leaders sont multiples et tournent. Ces derniers forment le comité de direction et conseillent le dirigeant, qui reste pour autant le décideur final.

Par ailleurs, si la réduction des niveaux hiérarchiques conduit à la suppression de nombreuses fonctions de contrôleur, cela ne signifie pas pour autant la suppression totale du contrôle. Comme les évaluations et les contrôles sont effectués collectivement, l'entreprise s'expose à un contrôle permanent, de tout le monde par tout le monde, au risque d'une suspicion généralisée.

C - L'entreprise est aussi un lieu de conflits

Le conflit peut être défini comme une interaction entre plusieurs individus aux positions antagonistes, et désirant imposer leur point de vue. Il est inhérent à toutes relations sociales, notamment dans le cadre spécifique de l'entreprise, intégrant de nombreuses parties prenantes aux intérêts divergents. Un des enjeux essentiels du fonctionnement de l'entreprise est donc de savoir comme faire coopérer les différents individus qui la composent alors même qu'ils n'ont souvent pas les mêmes intérêts. Cette question se pose à des degrés divers selon la taille des organisations. Les petites entreprises ont en effet une organisation plus simple, avec des rôles individuels peu différenciés. Mais l'accroissement de la taille implique une complexification de l'organisation et une plus grande différenciation des fonctions.

Encadré pour le professeur - Quelques théories à propos des conflits

Georg Simmel confère une dimension sociale au conflit. Il permettrait à l'individu d'avoir le sentiment d'exister dans une relation sociale, sans être écrasé. Le conflit structure les relations sociales et contribue à renforcer, voire créer, une identité sociale. Simmel observe en outre que plus les individus sont proches, plus le conflit tend à être vif.

Pour Ralf Dahrendorff, les rapports de domination, et plus spécifiquement la distribution inégale de l'autorité, ont un rôle fondamental dans l'émergence des conflits au sein des organisations. L'apparition, l'intensité et la violence des conflits peuvent toutefois être régulées par des institutions comme les syndicats de salariés, les organisations patronales, le droit du travail, les conventions collectives par exemple.

Dans *Les fonctions du conflit social* (1956), Lewis A. Coser met en exergue la réduction des conflits que permet l'adhésion des individus à plusieurs groupes (églises, partis politiques, syndicats, etc.) dans les sociétés modernes, ces individus ne s'identifiant plus à un groupe d'appartenance exclusif. Il remarque aussi que le conflit social peut favoriser la cohésion du groupe en constituant un exutoire aux hostilités, qui permet de préserver les rapports entre groupes antagonistes. Les pays de gouvernance sociale-démocrate, pour qui la défense des intérêts des salariés est centrale, intègrent tout particulièrement ces outils institutionnels de gestion et de stabilisation des conflits.

1 - Le conflit entre managers et actionnaires

Si ce conflit est caractéristique du modèle de corporate governance et des divergences d'intérêts entre manager et actionnaires. Il est cependant bien plus ancien. Dès 1776, Adam Smith met en évidence une divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeants : « *Les directeurs des compagnies (cotées) étant les gestionnaires de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent la même vigilance exacte et soucieuse*

que les associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds ».

Les grandes entreprises connaissent une séparation de leur gestion, aux mains des managers, et de leur propriété, aux mains d'un grand nombre d'actionnaires. La théorie de l'agence (présentée en annexe), offre un cadre d'analyse particulièrement adapté à ce conflit. Les intérêts des deux catégories d'agents, propriétaires et managers, sont différents notamment car la rémunération de ces derniers n'est pas liée à leurs performances ou aux résultats de l'entreprise (i.e. le profit). Les managers vont chercher à atteindre des objectifs qui leur sont propres, au détriment de ceux des actionnaires. Les managers chercheraient par exemple à améliorer leur statut (salaire, logements de fonction...), leur prestige (relié au chiffre d'affaire plutôt qu'au profit), leur réputation auprès de potentiels futurs employeurs... (le professeur pourra se référer à l'encadré ci-après pour une description plus détaillée de ces points). Les managers disposent d'un avantage informationnel car ils sont recrutés sur des compétences techniques spécifiques, rendant le contrôle de leurs actions difficiles. Ce problème est accentué par l'éloignement et l'atomisation des actionnaires, qui tendent à les rendre plus passifs et moins incités à exercer leur fonction de contrôle.

La divergence d'intérêt tient également à la différence de risques encourus par les actionnaires par rapport aux managers. Le risque de l'actionnaire est en effet limité à leur investissement dans la firme, ce qui ne représente le plus souvent qu'une fraction de leur richesse. Le dirigeant est totalement engagé dans l'entreprise, et donc plus exposé au risque. Il peut en effet perdre son emploi, donc une partie importante de ses revenus actuels, et par la même détériorer sa réputation sur le marché du travail des dirigeants, dépréciant donc ses revenus futurs. En raison de ses risques plus élevés, le dirigeant aura tendance à privilégier les investissements moins risqués, avec une rentabilité plus certaine. Or les actionnaires investisseurs ne recherchent pas spécialement à assurer la pérennité de l'entreprise, mais plutôt la pérennité de leur portefeuille, ce dernier étant composé d'actions de différentes entreprises. Les actionnaires seraient donc plus enclins à ce que les investissements de l'entreprise soient risqués, afin de leur apporter une rentabilité forte et rapide.

Il existe toutefois des solutions à ces conflits d'intérêts entre managers et propriétaires : l'État par exemple peut mettre en place des réglementations visant à augmenter la qualité de l'information disponible pour les actionnaires en instaurant des règles de comptabilité plus strictes et en créant un organisme en charge du contrôle et de la régulation des marchés financiers ; les actionnaires peuvent également mettre en place un système de rémunération du manager indexé sur ses performances, comme les stock-options par exemple. D'autres mesures sont présentées en annexe.

Encadré - Des « stock-options » pour faire converger les intérêts des actionnaires et des managers

Tous salariés d'une société cotée peut bénéficier de stock-options, mais dans la pratique ce

sont le plus souvent les dirigeants qui se voient offrir ce type de rémunération. Dans ce système, un salarié se voit offrir une option d'achat futur sur une certaine quantité d'actions de l'entreprise, à un cours plus favorable (par exemple à 5€ au lieu de 10€ par titre). Plus tard, il pourra lever cette option d'achat et acquérir les actions à un prix préférentiel, ce qui lui permet alors de bénéficier d'une plus-value d'acquisition. Par exemple si le cours de l'action a augmenté à 20€, il réalise une plus-value d'acquisition de 20€ (le prix public de l'action) - 5€ (prix préférentiel) = 15€ par titre. Le salarié peut par la suite décider de céder les actions et de les vendre au cours en vigueur, et ainsi réaliser une plus-value de cession. En poursuivant notre exemple, si le cours de l'action est de 40€ au moment de la vente de ses titres, il réalisera une plus-value de cession de 40€ (prix de vente) - 20€ (valeur réelle à la date de levée d'option), soit 20€ par titre. Au final, le bénéficiaire de la stock option cumulera les deux plus-values, soit 15€ + 20€ = 35€ par titre.

Le manager sera donc incité à prendre plus de risque et donc d'aligner ses objectifs sur ceux des actionnaires, en augmentant la valeur actionnariale de l'entreprise. En effet, plus grande sera la valeur future du titre, plus ses revenus seront élevés. Il est incité à prendre des décisions plus risquées qui lui assureront un « revenu plus élevé. Selon Patrick Artus et Marie-Paule Virard les stock-options représentaient 29 % des rémunérations des PDG du CAC 40 en 2016.

Encadré pour le professeur - Les intérêts propres des managers

William Baumol précisera en 1959 que les intérêts des managers sont davantage centrés sur les enjeux productifs, et plus particulièrement sur l'augmentation du chiffre d'affaire. Plus spécifiquement, la fonction d'utilité des managers est croissante du chiffre d'affaire, sous contrainte d'atteindre un niveau de profit minimum pour la firme, pour satisfaire à minima les actionnaires. Cette volonté d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise, plutôt que son profit, apparaît comme rationnel pour les managers car ce résultat leur confère un certain prestige. Il est tout aussi rationnel pour les actionnaires, en tant que créancier résiduel, de rechercher à ce que l'entreprise réalise le plus de profit. Ils ne perçoivent en effet des dividendes que lorsque l'entreprise dégage un surplus, c'est-à-dire lorsque le solde résiduel est positif, une fois toutes les charges de l'entreprises payées.

Si de prime abord ces objectifs peuvent sembler complémentaires et aller de pair, dans les faits la maximisation du profit d'une entreprise ne passe pas nécessairement par la maximisation de son chiffre d'affaire. De surcroît, une hausse du chiffre d'affaire est positivement corrélée à la place de la firme sur les marchés, ce qui augmente le pouvoir de négociation des managers et leur permet d'envoyer un signal positif aux institutions bancaires. Le recours au financement intermédié est ainsi facilité ce qui permet à la firme de croître plus rapidement, bénéficiant encore à l'image des dirigeants (effet de réputation, amélioration de leur CV...). Olivier Williamson élargit le panel des objectifs des managers. Les dirigeants chercheraient à obtenir des rémunérations élevées, des privilèges en nature, améliorer leur statut (prestige) et enfin assurer une plus grande sécurité de leur position. Pour atteindre ces objectifs, les managers seraient plus enclins à engager des dépenses importantes, voiture de fonction luxueuse, logements de fonction fastueux mais aussi en engageant des investissements discrétionnaires

afin de rendre indispensable (par exemple en orientant les investissements dans un domaine où le manager a de grandes compétences). Le manager peut aussi être tenté de mener une gestion du personnel plus laxiste pouvant entraîner des sureffectifs de crainte des conflits inhérents à des plans de restructuration et d'éventuels licenciements, ou pour augmenter l'efficacité de la firme qu'il dirige (et ceci parfois au détriment de l'efficience).

2 - Les conflits entre salariés et la direction des entreprises

L'entreprise apparaît comme un lieu particulièrement sujet aux conflits, notamment entre les salariés et la direction de l'entreprise. Les conflits du travail, opposant salariés et employeurs sur des enjeux professionnels telles que les rémunérations et les conditions de travail, occupent une place centrale dans la sphère productive.

En cas de désaccord avec la direction, et conformément aux travaux d'Albert Hirschman, un salarié dispose de trois stratégies. Il peut ainsi exprimer son mécontentement par la prise de parole (stratégie de *Voice*), tant à l'intérieur de l'entreprise que par une prise de parole publique (lettre ouverte, tribune dans les journaux...). Cette première option intègre la syndicalisation : le salarié décide d'adhérer à un syndicat, association indépendante de travailleurs, afin de défendre et promouvoir des intérêts individuels et collectifs. Les syndicats constituent avec les organisations patronales les « partenaires sociaux » et sont, à ce titre, chargés d'assurer le dialogue social, parfois sous le contrôle et l'arbitrage de l'État. Une seconde voie d'action consiste en un retrait du salarié (stratégie d'*Exit*). Ce retrait peut être partiel (le salarié s'investit moins), ou définitif (il décide de quitter l'entreprise et chercher un nouvel emploi). Enfin, les salariés disposent d'une troisième option en se pliant aux décisions de leur hiérarchie (stratégie de *Loyalty*), soit faute d'alternative, soit par craintes de représailles de la part de l'employeur (notamment sur les évolutions de carrière)

Les conflits du travail peuvent prendre plusieurs formes. La grève, cessation concertée du travail par les salariés cherchant à faire valoir leurs revendications de nature professionnelle, est souvent qualifiée de forme institutionnalisée et traditionnelle de conflit du travail. En France, la fin des années 1960 marque la fin d'une trêve des conflits du travail survenue au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale. Les conflits du travail, et plus spécifiquement les grèves, vont alors se multiplier et s'intensifier (devenant parfois violents). Les grèves ont permis de satisfaire nombre de requêtes des salariés, comme l'instauration d'un salaire minimum et la présence de représentants syndicaux au sein des entreprises suite aux mouvements de 1968. Plus récemment, et à l'échelon des entreprises, les grèves ont aussi abouti à des succès pour les travailleurs, comme l'illustre la réintégration par Volkswagen et Mercedes Benz de 1500 salariés licenciés suite aux grèves organisées au Brésil en 2015.

Mais depuis 1975, les grèves connaissent un net recul. La DARES (Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques du ministère de l'Emploi) estime un

total de 3,5 millions de journées individuelles non travaillées pour fait de grève (JINT) dans les entreprises (entreprises de transports comprises) en 1975, contre près de 195 000 JINT (entreprises de transports non comprises) en 2004. La chute se poursuit entre 2005 et 2017, avec respectivement 164 et 71 JINT pour 1 000 salariés en emploi (dans les entreprises de 10 salariés ou plus). Selon une étude de la DARES de 2019, 1,9 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur marchand non agricole déclarent avoir connu une grève ou un débrayage au cours de l'année 2017. La part des entreprises connaissant une grève croît avec leur taille, de 0,6 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés, à 32,2 % pour celles composée de 500 salariés ou plus. Selon cette même source, les rémunérations constituent le premier motif d'arrêt collectif de travail, 60 % des entreprises ayant connu une grève en 2017 déclarent ce motif. Suivent ensuite les problèmes des conditions de travail et de temps de travail (avec respectivement 18 % et 9 % des entreprises ayant connu une grève).

Ce déclin de la grève comme forme emblématique du conflit de travail est corrélé à une crise du syndicalisme, c'est-à-dire un affaiblissement de la légitimité et de l'influence des syndicats dans l'entreprise. Aujourd'hui en France, seul un salarié sur 10 est syndiqué. Les écarts sont toutefois importants selon les secteurs d'activité et la taille de l'entreprise. Le taux de syndicalisation est d'environ 8 %, pour les salariés du privé, contre 19 % dans le secteur public. Ces chiffres paraissent faibles mais s'expliquent par le fait que la syndicalisation apporte peu d'avantages aux salariés en France : contrairement à d'autres pays, les syndicats négocient pour l'ensemble des salariés, et non pour leurs seuls adhérents. De plus, leur légitimité et leur place dans le dialogue social ne dépend pas du nombre d'adhérents, mais des résultats aux élections professionnelles (au comité social et économique par exemple).

La diminution du recours à la grève peut s'interpréter comme un renoncement chez les salariés, par peur du chômage et de la précarité mais le conflit en entreprise peut aussi se manifester sous d'autres formes. Les conflits du travail se sont en effet diversifiés, à l'image des manifestations, des pétitions, des occupations de site, des blocages d'accès, des boycotts... Selon la DARES, 1,5 % des entreprises déclarent avoir connu en 2017 au moins une forme de mobilisation collective différente de la grève. Les formes traditionnelles et alternatives de conflictualités ne s'opposent d'ailleurs pas forcément. Parmi les entreprises ayant connu une grève en 2017, près de 18 % déclarent au moins une autre forme de mobilisation collective. Les conflits du travail tendent également à s'individualiser, avec davantage de recours aux tribunaux, à l'absentéisme, à la démission, aux pétitions, voire au sabotage de la production.

Des solutions existent pour limiter les conflits entre employeur et employés. Une meilleure intégration des salariés au sein des composantes décisionnelles de l'entreprise (CA, CE...) permettrait une définition conjointe des normes de travail, qui seraient alors mieux acceptées par les travailleurs. Une autre solution serait de mettre en place un marché interne du travail au sein de l'entreprise, offrant de réelles perspectives de carrières aux salariés en son sein. Dans cette optique, l'octroi de salaires supérieurs à la productivité marginale du travail

(dans la logique de la théorie du salaire d'efficacité) favoriserait les comportements coopératifs et permettrait à l'employeur de conserver les salariés les plus qualifiés et les plus motivés au sein de l'entreprise (mieux rémunérés, ces salariés auraient du mal à trouver salaire équivalent dans d'autres entreprises).

Encadré pour le professeur - La dégradation des conditions de travail

De nombreuses études pointent les dangers, tant pour les salariés que pour les entreprises, d'une dégradation des conditions de travail. Ces dernières recouvrent à la fois les conditions physiques (charge lourde, bruit, chaleur...) et les conditions organisationnelles (cadences, horaires, travail dans l'urgence...) du travail. Si les dérives de l'OST ont depuis longtemps été dénoncées et ont donné lieu à des ajustements, les dégradations des conditions de travail prennent de nos jours d'autres formes. Cinq aspects caractérisent principalement ces dégradations : l'accroissement des contraintes psychologiques en lien avec l'informatisation, les contraintes de rythme de travail, le respect des normes et délais avec la généralisation des flux tendus, la perte des marges d'autonomie et la dégradation physique, mentale, marchande et industrielle inégalement répartie.

Les risques psychosociaux (menace, agressivité, stress, harcèlement moral ou sexuel) touchent une part importante des travailleurs. Selon une enquête de la DARES réalisée en 2016, 45 actifs sur 100 déclarent devoir, toujours ou souvent, se dépêcher. Un quart des actifs avoue craindre de perdre leur emploi et près d'un actif sur dix confie devoir faire des choses dans leur travail qu'il désapprouve. Ces risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences sur la santé des travailleurs en termes de maladies cardiovasculaires, de troubles musculo-squelettiques, de dépression et anxiété, d'épuisement professionnel, voire de suicide.

D - Les relations sociales entre les partenaires d'une coopérative

Les coopératives forment avec les associations, les mutuelles et les fondations le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). L'Alliance coopérative internationale définit la coopérative comme 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 principes fondateurs des coopératives conduisent à penser la coopération comme un élément fondamental de ces structures. Elles intègrent en effet une forte dimension sociale et sont, à ce titre, amenées à privilégier les rapports humains et sociaux, notamment dans le cadre des relations de travail. Par exemple, les principes démocratique et égalitaire permettent d'accroître la coopération. En effet, alors que dans les entreprises capitalistes les décisions sont prises selon le principe démocratique « une action = une voix », au sein des coopératives chaque associé a le même poids, quel que soit son apport en capital selon la règle « un membre = une voix ». Les salariés, se sentant mieux représentés et plus écoutés, s'investissent davantage dans l'activité collective.

Mais la démocratie participative est plus qu'un principe. C'est un processus social qui implique des pratiques managériales visant à intégrer le pluralisme des visions et des positions des parties prenantes. Or cette mise en œuvre peut s'avérer délicate, si bien que la démocratie demeure parfois plus formelle que réelle. Le principe égalitaire « *un membre = une voix* » risque par ailleurs d'entraîner un émiettement du pouvoir. En effet, la possibilité des membres-associés de faire entendre leur voix lors des assemblées générales ne remet que très peu en cause les hiérarchies établies au sein des grandes structures coopératives. Ainsi, bien que les sociétaires soient considérés comme les acteurs centraux de la gouvernance des banques coopératives, les faibles taux de participation aux assemblées générales vont jusqu'à remettre en cause la pertinence et la légitimité de la structure coopérative de ces établissements bancaires.

Si les coopératives peuvent prendre diverses formes (coopératives de consommateurs, coopératives agricoles, banques coopératives...), l'étude des relations sociales s'avère particulièrement intéressante au sein des SCOP (Société coopérative et participative). Le cadre singulier de ces structures coopératives permet en effet de réduire certaines sources de conflits du travail. Les divergences d'intérêts entre propriétaires et salariés sont moindres car ces derniers apportent à la fois leur travail et du capital à la SCOP dont ils sont membres associés (propriétaires)¹¹. Cette caractéristique favorise alors la coopération entre des partenaires plus enclins à s'engager durablement au sein de la coopérative.

Cette « double fonction » réduit également les motifs de conflits liés aux conditions de travail. Comme les coopérateurs sont à la fois salariés et copropriétaires de la SCOP, ils décident eux-mêmes et collectivement des conditions de travail et des rémunérations, de sorte que les conditions d'exercice et le sens du travail soient privilégiés. Les décisions relatives aux rémunérations sont ainsi conformes aux valeurs de solidarité et d'équité, constitutives des coopératives. L'échelle des salaires apparaît en effet plus resserrée que celle des entreprises du même secteur : au sein des coopératives, les 10 % des salariés les mieux rémunérés gagnent en moyenne 2,7 fois plus que les 10 % les moins bien payés, ce rapport étant de 3,1 dans le secteur privé (selon des estimations de l'Insee de 2012). Chez SCOPIX les salaires les plus bas (touchés par les nouveaux coopérateurs, sans qualification...) ne sont que moitié moindre du plus élevé (touché par le seul cadre de la coopérative, en fin de carrière).

Les SCOP se caractérisent également par des relations hiérarchiques particulières. Si comme toute entreprise elles ont un dirigeant, celui-ci a la particularité d'être élu par les salariés. En toute logique, il devrait donc bénéficier d'une plus grande crédibilité aux yeux des salariés. Mais en réalité ce processus électif ne confère pas automatiquement une plus grande légitimité aux chefs. Chez SCOPIX par exemple, les coopérateurs jouent du principe égalitaire de la structure et tentent par tous les moyens d'empêcher leur hiérarchie d'exercer une quelconque autorité. Les subordonnés détournent, entre autres, l'objectif des entretiens individuels menés par les managers, allant jusqu'à pousser ces derniers à justifier leurs actions plutôt que d'échanger des informa-

11 Dans les faits tous les salariés ne sont pas forcément associés, mais ils ont cependant tous vocation à le devenir.

tions relatives aux rémunérations et aux besoins de formations et d'évolution professionnelles. La présence d'une hiérarchie n'est cependant pas infondée. Au-delà de l'aspect symbolique, elle favorise la confiance nécessaire à la coopération entre les parties prenantes et rassurent les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, banques...), habitués à négocier avec un dirigeant dépositaire de l'autorité. Ensuite, comme la hiérarchie fait converger vers elle les critiques et les tensions, elle permet de canaliser et désamorcer des conflits entre coopérateurs. Les conflits chez SCOPIX par exemple peuvent parfois être violents, comme l'attestent des traces de lutte physique sur des murs. Le cadre rugueux de la culture métallurgique, associé à une parole libérée par la structure démocratique de la SCOP, révèle les conflits au grand jour et génère des tensions entre coopérateurs. Les chefs deviennent alors des cibles, voire des boucs émissaires, permettant de canaliser les tensions.

Encadré pour le professeur : Le secteur de l'ESS et les coopératives

L'ESS regroupe donc une grande diversité de structures dont le dénominateur commun est la volonté de concilier activité économique et utilité sociale. En France, les coopératives sont régies par la loi de 1947 portant sur le statut de la coopération, modifiée en partie par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Les 23 000 entreprises coopératives sont présentes dans 27 secteurs d'activités : de l'agriculture, aux banques, en passant par l'industrie et les transports... Près d'un français sur deux est membre d'au moins une coopérative. Elles emploient près de 900 000 salariés et atteignent un chiffre d'affaires cumulé (filiales incluses) de plus de 240 milliards d'euros.

Si le mouvement coopératif est très ancien, les premières formes modernes d'entreprises coopératives datent du XVIII^e siècle. Des producteurs de lait s'étaient associés pour mettre en commun des moyens de production, d'abord un chaudron puis un chalet fixe, pour la fabrication du fromage. Les bénéfices des ventes étaient ensuite distribués au prorata de la quantité de lait initialement livré. Les bases de l'identité coopérative ont été posées à la suite de l'expérience des pionniers de Rochdale, près de Manchester en Angleterre. L'Alliance coopérative internationale (ACI), association faitière des coopératives au niveau mondial, adoptera et complétera ces principes fondateurs.

Les coopératives, structures hybrides aux multiples parties prenantes

Les coopératives sont des structures hybrides qui répondent à une double logique : une logique économique et marchande, reposant sur des mécanismes de marché et/ou bureaucratiques, et une logique « socio-politique », notamment de par leurs valeurs de solidarité et leurs fonctionnements démocratiques. D'une part, les coopératives se distinguent des sociétés commerciales dont l'objectif principal se limite souvent à la maximisation du profit et à la satisfaction des intérêts de ses propriétaires. D'autre part, les coopératives se différencient aussi des autres structures de l'ESS qui mobilisent des financements publics, des dons et des bénévoles pour remplir leurs missions, et qui ne sont pas soumises aux contraintes d'efficac-

ité économique et de concurrence sur les marchés.

Si la pérennité des coopératives passe par la création de valeur économique, leur activité ne se limite pas à celle-ci. Les coopératives sont au croisement de multiples parties prenantes et doivent, de ce fait, prendre en compte la grande diversité de leurs intérêts. Elles ont en effet vocation à améliorer le bien-être de leur communauté en veillant à la durabilité de leur action, tant au niveau économique que social et environnementale. Comme il semble impossible de terminer un objectif unique, les coopératives sont contraintes de naviguer constamment entre des principes idéologiques humanistes et une réalité économique de marchés en concurrence.

La gouvernance de la coopérative doit aussi s'attacher à garantir un équilibre des rapports entre les quatre grands groupes d'acteurs qui la composent (administrateurs, les sociétaires, les managers et les employés). Au sein de « quadrilatère coopératif », les relations sociales prennent formes autour de deux types de rapports, potentiellement source de tensions et de divergences d'intérêt :

- un rapport de distinction entre sociétariat et activité, c'est-à-dire entre membre de l'association coopérative (les administrateurs et les sociétaires) et les travailleurs (managers et employés). Par exemple les premiers chercheraient à augmenter la rémunération de la propriété de la coopérative alors que les seconds souhaiteraient accroître les revenus du travail.
- un rapport de domination, entre groupes dominants (administrateurs et managers) et groupes dominés (sociétaires et employés). Ces rapports de domination peuvent prendre place dans des conflits hiérarchiques autant sur le lieu de travail (entre managers et salariés) qu'au sein des instances de gouvernances telles que les assemblées générales (entre administrateurs élus et sociétaires).

Bibliographie sommaire

- Abeille-Becker C., Morin T., Rodrigues C., *Entreprise et organisations*, in Beitone A. (dir.) *Économie, Sociologie et Histoire du monde contemporain*, Armand Colin, 2018.
- Alberto T., Combemale P., *Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relations sociales*, Armand Colin, 2010.
- Baudry B., *Économie de la firme*, La Découverte, 2013.
- Bayle E., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck Supérieur, 2012.
- Biasutti J.-P., Braquet L., *Comprendre l'entreprise*, Ellipses, 2013.
- .Bressy G., Konkuyt C., *Management et économie des entreprises*, Sirey, 2018.
- Gomez P.Y., Korine H., *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, 2015.
- Josien S., Landrieux-Kartochian S., *L'essentiel du management des entreprises*, Gualino, 2019.
- Offerlé M. (dir.), *Patrons en France*, La Découverte, 2017.
- Pérez R., *La gouvernance d'entreprise*, QSJ, 2018.

Saussois J.-M., *Les organisations*, Sciences Humaines, 2016.

Swaton S., de Porter M., *Économie sociale et solidaire*, Dunod, 2015 .

Thuderoz C., *Sociologie des entreprises*, La Découverte, 1997

Tiran A., Uzinidis D. (dir), *Dictionnaire économique de l'entrepreneur*, Classiques Garnier, 2017.

Annexes

Annexe 1 - L'entrepreneur, un concept polysémique et une réalité diverse

Différents termes sont utilisés pour évoquer la personne à la tête de l'entreprise : patron, chef d'entreprise, entrepreneur, PDG, manager... Pourtant ces notions ne recouvrent pas forcément les mêmes fonctions dans l'entreprise. L'entrepreneur désigne à la fois le propriétaire et le dirigeant, même si dans la réalité ses décisions sont partagées (avec des associés par exemple). Il organise les ressources pour réaliser la production et vendre les produits sur les marchés. La notion singulière de l'entrepreneur a laissé place à une conception plurielle de la profession en raison de la diversité des profils qui la composent. Des tendances communes perdurent néanmoins, comme l'idée qu'un entrepreneur serait capable de découvrir, de se saisir d'opportunités inédites, de prendre des risques, et qu'il constituerait une puissance créatrice. Beaucoup sont également unis par le même désir de liberté, d'autonomie, de flexibilité dans le travail, et par la recherche de collaboration, d'équilibre entre le personnel et le professionnel, d'une meilleure rémunération et par l'envie de changer le monde ou de relever des défis. De plus en plus diplômés et formés à leur profession, ils développent leurs projets de création dès la sortie des études, voire même, pour 20 % des étudiants, durant leur cursus, grâce à l'intensification de l'enseignement de disciplines propres à l'entrepreneuriat. Parallèlement à cette augmentation des niveaux de diplôme, la profession connaît une féminisation lente (40 % des créateurs sont des femmes). Par ailleurs, la porosité entre salariat et création d'entreprise augmente. Certains entrepreneurs y voient, au-delà d'un statut professionnel, une manière d'envisager leur vie personnelle, d'améliorer leur mode de vie plutôt que leur niveau de vie (gain existentiel). Le métier d'entrepreneur évolue aussi, dans tous les secteurs, en raison du contexte concurrentiel mondial et du développement des technologies web et numériques, qui forcent régulièrement les entrepreneurs à tenter, tester, évaluer, améliorer et faire de nouvelles propositions à leurs clients. L'entrepreneur est toutefois animé de nouvelles dynamiques, héritées des différentes crises économiques et de la conscience du caractère épuisable des ressources (développement des fab lab..). A cela s'ajoutent les tendances au partage et à la consommation collaborative, qui progressent dans les usages et qui se traduisent notamment, chez les entrepreneurs, par des collaborations entre secteurs parfois très différents, des installations dans des nouveaux espaces (« tiers lieux ») et un travail collectif de réinvention des pratiques.

Annexe 2 - Une photographie du patronat aujourd'hui en France

Dans *Patrons en France*, ouvrage dirigé par Michel Offerlé, Cédric Hugré présente une photographie du patronat et précise dès le début que cet exercice est particulièrement compliqué, notamment du fait d'un problème de nomenclature au sein de la grille des PCS établie par l'INSEE. Le critère de distinction entre indépendant et salarié est pourtant central dans la nomenclature, comme le démontre l'existence du groupe 2 des PCS regroupant les artisans, les commerçants et les chefs d'entreprises. Mais il existe un problème quant à la place des cadres les plus hauts placés dans la hiérarchie des entreprises : ces derniers sont certes salariés, mais leur fonction d'encadrement et de direction, leurs revenus, ainsi que leurs modes de vie et de consommation, les rapprochent davantage des grands chefs d'entreprises. Ces derniers peuvent ainsi s'identifier naturellement au patronat puisqu'ils en endossent, en grande partie, les fonctions (développement commercial, maîtrise des ressources humaines, maîtrise de la production et compte d'exploitation).

Il précise ainsi que l'identification des grands traits des dirigeants d'entreprises en France est complexifiée par la diversité des profils qui composent cet ensemble, et par le fait qu'à partir des années 1950, l'enjeu de la catégorisation statistique des chefs d'entreprises ait principalement reposé sur la distinction entre « petits » et « gros » patrons. L'exploitation des enquêtes Emploi de l'Insee menées sur les années 1990 et 2010 permet de dresser un portrait nuancé de cette profession, en en dégagant les principales caractéristiques ainsi que les évolutions sur la période couverte par ces enquêtes.

En comparaison à d'autres groupes sociaux, la profession de chef d'entreprise est peu féminisée : dans les années 2010, seulement 18 % des emplois sont occupés par des femmes. Toutefois, en un peu plus de vingt ans, on observe une féminisation de la profession, bien que partielle : tandis qu'un pôle du patronat voit le nombre de femmes augmenter, l'autre conserve, parallèlement, une part d'hommes stable, voire en légère progression.

Ainsi, les chefs de petites entreprises (de 10 à 49 salariés) du commerce et des services, et les chefs des grandes entreprises (500 salariés et plus), sont les professions où la part de femmes est aujourd'hui la plus importante (entre 20 % et 25 %), et se trouve en progression sur les vingt dernières années.

A l'inverse, les chefs des petites entreprises du bâtiment, de l'industrie et du transport et les chefs des moyennes entreprises (de 50 à 499 salariés) sont peu, et de moins en moins, féminisés (respectivement 11 % et 13 %, soit une baisse comprise entre 2 et 4 points).

La profession de chef d'entreprise est la seconde plus âgée, après celle des agriculteurs. La proportion de personnes actives de plus de 50 et de 60 ans y est très importante, représentant aujourd'hui 41 % des effectifs, une tendance par ailleurs stable depuis les années 1990. Seulement 3 % des actifs de 20 à 29 ans figurent dans cette catégorie professionnelle, ce qui confirme que l'entrée dans cette profession est plus tardive que dans les professions salariées.

Entre 43 % et 45 % des chefs des moyennes et des grandes entreprises ont plus de 50 ans, contre 40 % pour les chefs des petites entreprises. Néanmoins, si on peut observer une

progression de l'activité des plus de 50 ans pour les chefs des petites entreprises du commerce et des services (+3 points), l'activité des patrons des petites entreprises du bâtiment, de l'industrie et des transports, ainsi que celle des patrons de moyennes entreprises, subit une diminution (respectivement -6 et -5 points).

Globalement moins diplômés que d'autres professionnels, la proportion de diplômés de l'enseignement supérieur a cependant augmenté de manière notable parmi les chefs d'entreprises ces vingt dernières années, témoignant du caractère incontournable des longues études pour cette profession. Ils sont ainsi détenteurs pour moitié, dans les années 2010, d'un bac + 2 au minimum, contre 37 % dans les années 1990. Cette proportion est encore plus élevée pour les patrons de grandes entreprises : 4 sur 5 en sont titulaires et, parmi eux, 6 sur 10 possèdent même un diplôme supérieur ou égal à bac + 3. Les chefs des moyennes entreprises affichent la même part de diplômés bac + 3 et plus, alors qu'ils étaient seulement 3 sur 10 dans les années 1990. Les patrons des petites entreprises suivent la même tendance, mais de manière moins flagrante pour ceux du bâtiment, de l'industrie et des transports (seulement un cinquième dispose actuellement d'un diplôme supérieur ou égal à bac + 3).

Par ailleurs, les titulaires de baccalauréat ou de diplômes équivalents ont également fortement progressé parmi les chefs d'entreprises (22 %, + 9 points). Parallèlement, en vingt ans, la proportion de titulaires du certificat d'aptitude professionnelle (CAP) et du brevet d'études professionnelles (BEP) a diminué parmi eux (de 40 à 33 %). Enfin, la part de non-diplômés est devenue marginale chez les chefs d'entreprises de plus de 10 salariés.

La part d'étrangers ne représente que 2 % des patrons des moyennes et des grandes entreprises. Cette part atteint 5 % chez les chefs des petites entreprises du bâtiment, de l'industrie et du transport, au sein desquels ils sont les mieux représentés.

En vingt ans, la proportion d'enfants d'agriculteurs et d'indépendants a sensiblement baissé au sein de la population des chefs d'entreprises, tandis que la part d'enfants de cadres et de professions intermédiaires a augmenté de manière tout aussi marquée. Ces évolutions varient toutefois selon la taille de l'entreprise et son secteur : les patrons des petites entreprises des secteurs du bâtiment, de l'industrie et du transport sont ainsi marqués par une proportion de pères cadres et professions intermédiaires plus faible (17 %) que les autres chefs d'entreprise, tandis que la part des enfants d'agriculteurs et d'indépendants dans leurs rangs reste élevée (58 %).

Les chefs des moyennes et des grandes entreprises se caractérisent, quant à eux, par des origines sociales majoritairement élevées. Entre 4 et 5 sur 10 sont issus d'une famille où le père est membre des cadres et professions intellectuelles supérieures, ou des professions intermédiaires ; les enfants d'ouvriers et d'employés ne représentent qu'entre 24 % et 29 % de ces chefs d'entreprises.

Les entretiens réalisés par les auteurs ont permis de dresser quelques traits marquants des patrons en France.

La conclusion de l'ouvrage collectif Patron en France nous permet d'élargir la vision sur le monde des chefs d'entreprise. Ces entretiens permettent en effet d'avoir des propos sur ce

champ social particulier des chefs. Leur propre regard est donc éclairant.

A la suite de ces entretiens sociologiques, Michel Offerlé conclut qu'un patron se définit avant tout comme une personne « hors du monde salarial ». Les entretiens révèlent souvent que les patrons renvoient les salariés à un certain confort, lié à la délimitation très claire entre temps travaillé et temps non travaillé. Les « 35 heures » sont d'ailleurs souvent décriées et associées à un manque d'implication du salarié au sein de l'entreprise, voire le symptôme d'un manque d'ambition de sa part. Les auteurs notent ensuite, à ce sujet, un certain ethnocentrisme des patrons à propos de leur volonté de « s'en sortir » et de la charge de travail qu'ils peuvent (et acceptent de) réaliser, par sens du sacrifice, à l'opposé des « glandeurs », des « feignants », des « chômeurs professionnels », ou encore des fonctionnaires.

Profession faiblement féminisée, les femmes occupent une place restreinte à la tête des très grandes entreprises ; les entretiens menés permettent toutefois de mettre en évidence les rôles variés des « femmes de patron », dont les positions et les engagements au sein de l'entreprise peuvent varier du tout au tout, allant de femme au foyer sans implication dans l'entreprise à membre de la direction.

Témoignant de l'aspect hétéroclite de cet ensemble, la définition du patronat emprunte différentes formes, certains chefs d'entreprise choisissant de se définir de manière plurielle ou circonstancielle (« producteur, parfois entrepreneur, parfois photographe, artiste ») quand d'autres préfèrent nier strictement le caractère entrepreneurial de leur position, en désaccord avec le style de vie et le statut qui en découlent, voire jugeant que l'entrepreneur est « une race à part », à laquelle ils n'adhèrent pas. A cela s'ajoute le fait que l'émergence de nouveaux outils (numériques notamment) encourage les particuliers à devenir entrepreneurs, rendant les frontières entre salariat et indépendance plus floues.

La définition du patronat est également envisagée, par certains chefs d'entreprises interrogés, du point de vue de la position d'employeur, qu'ils considèrent essentielle (« il faut au moins avoir créé un emploi, sinon on est un indépendant »). Ceux-ci ne s'accordent en outre pas toujours sur le terme « patron », une réalité désignée par des termes multiples (« employeur », « chef d'entreprise », « manager », « dirigeant », « gérant », « directeur », etc.).

Beaucoup s'accordent toutefois à dire que la notion de prise de risque est essentielle à la définition du patronat, ce qui s'inscrit à l'opposé des parcours des hauts fonctionnaires « nommés par le pouvoir », qui « n'ont jamais pris un vrai risque de leur vie ». La notion d'engagement à la fois spatial (« ceux qui sont sur le terrain ») et temporel (« bourreau de travail », « en tête 24 heures sur 24 ») pour l'entreprise, de l'ordre du sacrificiel, est également centrale pour beaucoup d'entre eux.

En complément, l'idée que les qualités propres au chef d'entreprise (« *indépendance d'esprit* », « *audace* », « *goût pour le risque* », etc.) seraient innées, comme une « fibre » ou un héritage quasi génétique, est largement partagée. L'argument est d'ailleurs utilisé par certains patrons interrogés pour réfuter que ces mêmes caractéristiques puissent être acquises par l'intermédiaire de parcours spécifiques dans l'enseignement supérieur (« *l'âme d'un leader, on l'a ou on l'a pas, ça s'apprend pas* »). La profession de dirigeant se rapproche de la profession poli-

tique dans le sens où il est reconnu par un grand nombre de chefs d'entreprises que les parts d'inventivité, de hasard et de débrouillardise que leurs fonctions requièrent ne peuvent pas faire l'objet d'un enseignement strictement institutionnel.

Les capitaux économiques, sociaux et culturels des patrons sont très hétéroclites : capital monétaire hérité ou construit, origine sociale et niveau de diplôme très variables (même si la proportion de diplômés augmente de manière significative chez les chefs d'entreprises depuis une vingtaine d'années), se traduisant jusque dans les centres d'intérêt (opéra chez certains grands patrons, football pour les moyens patrons, qui tendent par ailleurs à valoriser une plus grande proximité avec leurs salariés).

Les motifs d'entrée dans l'entrepreneuriat témoignent aussi d'une grande variété de profils : ruptures biographiques (décès, chômage, rupture familiale), vocation et nécessité d'assouvir « *un besoin de reconnaissance externe* », ou volonté de rompre avec une position de dépendance (dans ses relations hiérarchiques, notamment), sont autant de raisons pouvant mener un individu à quitter le travail salarié pour devenir patron.

La manière de percevoir son entreprise et ses produits (avec fierté ou mépris), ainsi que d'être perçus à plus grande échelle (comparaison avec des plus « grands patrons »), crée également un fractionnement implicite au sein de la profession, au-delà des critères précités. Les patrons de PME dont le capital est très territorialisé tendent à se considérer comme le « bas du patronat », face aux patrons de grandes entreprises implantées sur l'ensemble du territoire national et international (« haut du patronat »). Suivant la même logique, certains esquissent un spectre sur lequel serait placé, à une extrémité, les entrepreneurs qui assument des fonctions de dirigeant sans que leur patrimoine ne soit mis en péril, et, à une autre, ceux qui risquent tout (capital financier ou immobilier, vie de famille, etc.).

Ce facteur risque est cité de manière récurrente dans les entretiens recueillis. Il semble même, pour beaucoup, poser les bases d'une ultime distinction, qui toucherait davantage à la dynamique poursuivie par l'entrepreneur, et qui séparerait de manière essentielle les entrepreneurs poursuivant une logique de vie, voire de survie professionnelle (et parfois personnelle) et ceux qui poursuivent exclusivement une logique de gain et d'accroissement. Ainsi, quand certains chefs d'entreprises ont pour objectif d'atteindre un « point d'équilibre » permettant de maintenir la vitalité de leur activité, sans toutefois grossir ni se développer davantage si cela n'est pas utile, d'autres ont pour préoccupation centrale le développement et l'enrichissement de leur activité, ce qui paraît souligner la cohabitation de deux idéologies dans l'entrepreneuriat, de deux « races » d'entrepreneurs.

Annexe 3 - Théorie de l'agence et conflits d'intérêts entre propriétaires et dirigeants

Les divergences d'intérêts entre les propriétaires de l'entreprises et les managers peuvent être analysées à l'aide de la théorie de l'agence, une relation d'agence se définissant « comme un contrat dans lequel une personne (le principal) à recours aux services d'une autre personne (l'agent) pour accomplir en son nom

une tâche. Ce qui implique une délégation du pouvoir de décision à l'agent ».

Le point de départ de l'analyse est de considérer la firme comme un nœud de contrats. Une relation d'agence, c'est-à-dire une relation contractuelle, s'établit entre deux types d'acteurs économiques, aux rôles économiques et aux intérêts différents, le plus souvent dans un cadre d'asymétrie d'information. Dans ces modèles de relation d'agence, le « principal » engage un « agent » pour agir en son nom et lui délègue ainsi un certain pouvoir de décision. C'est par exemple ce qui se produit lorsqu'un employeur, c'est-à-dire le principal, embauche un salarié, à savoir l'agent, ce dernier disposant d'un avantage informationnel sur son profil en matière de productivité, de capital humain ou d'efforts qu'il fournira une fois le contrat conclu et donc l'embauche réalisée. Dans ce cadre néo-classique les intérêts sont par hypothèse opposés : l'employé, cherche à fournir le travail juste suffisant pour ne pas être sanctionné par l'employeur, ce dernier souhaitant que son employé fournisse le plus d'effort possible pour augmenter l'efficacité de la production.

Ce modèle principal-agent illustre également les difficultés engendrées par la séparation de la direction effective de l'entreprise et de sa propriété. Ce problème avait déjà été soulevé par Adolphe Berle et Gardiner Means dans leur ouvrage *The modern corporation and the private property* en 1932. Les auteurs opèrent une séparation fonctionnelle au sein de l'entreprise. Les trois principales fonctions sont : (1) de financer l'entreprise, (2) de la diriger en ayant une autorité sur elle, organiser la production et prendre des décisions économiques pour améliorer l'efficacité de la production, gagner des parts de marché, (3) de travailler au sein de l'entreprise.

Berle et Means soulignent qu'une même personne peut, à des degrés divers, assurer ces trois fonctions, ce qui fut le cas du travailleur-propriétaire, figure type de l'entrepreneur avant la révolution industrielle. Or dans le capitalisme financier, les sociétés par actions se caractérisent par une séparation des fonctions de direction et de financement. En effet, pour grandir, les entreprises ont besoin d'apports en capitaux.

Les auteurs remettent en question la gouvernance des grandes entreprises en termes de performances, à la suite à la dilution et du fractionnement de leur propriété. La séparation des fonctions de direction et de propriété engendre en effet des conflits entre managers et les actionnaires, situation entraînant une perte d'efficacité économique.

Le problème principal agent

Dans le cadre d'une relation d'agence, les actionnaires (le principal) recrutent un manager (l'agent) pour diriger l'entreprise et lui fixent pour objectif de maximiser le profit de l'entreprise, afin qu'ils bénéficient d'une plus grande valorisation de leurs titres de propriété et d'une hausse de leurs dividendes. Les managers sont mieux informés que les propriétaires, leurs actions sont difficiles à contrôler mais leurs intérêts ne sont pas alignés sur ceux des actionnaires. Les managers vont en effet chercher à maximiser leur propre fonction d'utilité, au détriment de l'utilité des actionnaires.

La divergence d'intérêt entre actionnaires et managers entraîne des coûts d'agence, supportés par les actionnaires pour assurer la surveillance et les coûts d'opportunité induits

(c'est-à-dire le temps passé à exécuter cette surveillance, les actionnaires ne font pas autre chose). Leur montant serait en fait la différence entre ce qu'ils gagneraient en gérant directement la firme et ce qu'ils obtiennent directement en confiant la direction au manager.

Annexe 4 - Différentes mesures pour limiter les divergences d'intérêts entre actionnaires et managers

Ces mécanismes sont de trois natures : les marchés, l'État et des dispositifs internes à l'entreprise.

L'État peut établir des réglementations (protection des documents comptables et financiers par exemple) et mettre en place des organismes de surveillance des marchés financiers, comme l'Autorité des marchés financiers, chargés notamment de veiller à la qualité et à la quantité de l'information disponible aux actionnaires.

Le marché des biens et des services. Ce mécanisme suppose que sur un marché concurrentiel la mauvaise gestion d'une entreprise devrait conduire à sa disparition. Ce seul risque devrait inciter les managers à bien gérer l'entreprise.

Le marché financier. Les marchés financiers jouent également un rôle incitatif pour les managers, notamment du fait des possibilités d'offres publiques d'achat (OPA) hostiles. Cette pratique permet à une société de prendre le contrôle d'une autre société cotée en demandant à ses actionnaires d'acquérir les titres de la société visée. La place du manager pouvant être menacé par un changement de propriétaires du capital de la société, le risque d'une OPA constitue une incitation à une bonne gestion.

Le marché du travail des dirigeants. Les dirigeants sont évalués sur un (sous) marché du travail propre, selon leurs performances, notamment mesurables par la valeur de la firme. Cette évaluation est une incitation à satisfaire les intérêts des actionnaires afin d'être maintenus à la tête de la société et donc d'éviter de ternir leur image. La réputation des managers conditionne d'autant plus les opportunités futures à retrouver une place dans une autre société, que ce marché est restreint.

Le conseil d'administration (CA). Le CA joue un rôle central dans le conflit actionnaires-managers. Lors de l'Assemblée générale annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs, qui élisent à leur tour l'équipe de direction. En France, il est notamment chargé de nommer et révoquer le président du conseil et, le cas échéant, les directeurs généraux, il décide des formes et du montant des rémunérations, il convoque les assemblées générales et fixe l'ordre du jour.

La surveillance exercée par les actionnaires. Ce système repose sur un principe de menace de former une coalition pour contrôler les managers. Mais ce principe se heurte au problème du passager clandestin (free-rider). Les petits actionnaires ne disposent en effet que d'une faible part du capital social et ont le plus souvent des actions diversifiées de plusieurs entreprises. Ils n'ont donc que peu d'intérêt à se lancer dans une opération de surveillance longue et coûteuse. L'actionnaire qui s'engage dans cette opération de surveillance supporte l'ensemble des coûts, alors que tous les actionnaires bénéficieront d'une meilleure gestion de l'entreprise, via la hausse du cours de l'action. Si chaque actionnaire raisonne ain-

si, ce qui est rationnel individuellement, alors il n'y aurait pas (ou peu) de surveillance, axe qui ne serait pas optimal collectivement pour les actionnaires. La présence d'un actionnaire de référence, suffisamment impliqué dans les résultats de l'entreprise du fait par exemple d'un portefeuille moins diversifié, aurait certes un plus grand intérêt à contrôler le manager. Cependant, ce contrôle ne serait pas total puisque cet actionnaire ne percevra pas à lui seul la totalité des gains engendrés par son contrôle car ils seront répartis entre l'ensemble des actionnaires, y compris les resquilleurs (passagers clandestin). De plus, par définition cet actionnaire de référence support un plus grand risque que les petits actionnaires, du fait de la non-diversification de son portefeuille de titres. Il serait donc plus enclin à vouloir orienter la gestion de la firme vers une gestion moins risquée. Il se rapprocherait alors davantage des intérêts du manager et s'éloignerait en conséquence de ceux des petits actionnaires cherchant à assurer un plus fort rendement à leur portefeuille à l'aide de projets plus risqués.

La rémunération des dirigeants. Pour réduire les conflits d'objectifs entre actionnaires et managers, une solution consiste à indexer la rémunération des dirigeants sur leur performances. Les « stocks options » (« actions de performance ») et les cessions d'actions gratuites reposent sur ce principe.

Source : d'après Bernard Baudry, *Économie de la firme*, 2003.