

SES

CHAPITRE 12 – Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

Dossier 1 p. 224 : Quelles entreprises pour quels entrepreneurs ?

Doc 1 p. 224 : L'entrepreneur-innovateur schumpétérien

Le rôle de l'entrepreneur consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite [...]. La construction des chemins de fer dans ces premiers stades, la production d'énergie électrique avant la Première Guerre mondiale, la vapeur et l'acier, l'automobile, les entreprises coloniales fournissent des exemples frappants d'une vaste catégorie d'affaires qui en comprend une quantité innombrable de plus modestes - jusqu'à celles consistant, au bas de l'échelle, à faire une réussite d'une saucisse ou d'une brosse à dents.

La mise en œuvre de telles innovations est difficile et constitue une fonction économique distincte [...] parce que le milieu économique y résiste par des moyens divers [...]. Pour agir avec confiance au-delà de la zone délimitée par les balises familières et pour surmonter ces résistances du milieu, des aptitudes sont nécessaires qui n'existent que chez une faible fraction de la population et qui caractérisent à la fois le type et la fonction d'entrepreneur. [...]

Or, cette fonction sociale est, dès à présent, en voie de perdre son importance et elle est destinée à en perdre de plus en plus et à une vitesse accélérée dans l'avenir [...]. En effet, d'une part, il est beaucoup plus facile désormais que ce n'était le cas dans

le passé d'accomplir des tâches étrangères à la routine familière - car l'innovation elle-même est en voie d'être ramenée à une routine. Le progrès technique devient toujours davantage l'affaire d'équipes de spécialistes entraînés qui travaillent sur commande et dont les méthodes leur permettent de prévoir les résultats pratiques de leurs recherches.

**Joseph Aloïs Schumpeter, « Le crépuscule de la fonction d'entrepreneur »,
Capitalisme, Socialisme et Démocratie, trad. Gaël Fain, © Éditions & Rivages,
Petites Bibliothèques, Payot, 2023**

Dossier 2 p. 226 : Gouverner ou coopérer ?

Doc 2 p. 226 : À quoi sert un grand patron ?

Le travail entrepreneurial est une activité interne de direction, et de représentation externe, d'enrôlement de partenaires, encadrée par un outillage gestionnaire, des institutions et des conventions. [...] La grande entreprise est aussi et d'abord une forme particulière de bureaucratie¹. [...] Une partie importante de ce temps grand-patronal est passée dans les avions et à l'étranger. Il s'agit d'abord d'un travail d'ensemblier visant à fabriquer un produit et/ou un service et, pour se faire, à faire se conjuguer ce qu'on appelle les différentes parties prenantes : collaborateurs les plus proches – ceux des COMEX² et des grandes directions que l'on côtoie régulièrement ou quotidiennement, salariés, lointains pour la plupart, clients, fournisseurs et sous-traitants, mais aussi actionnaires et, si l'on prend en compte la « responsabilité sociale » des entreprises, l'État et la société tout entière devant qui le travail entrepreneurial peut avoir à rendre des comptes.

Michel Offerlé, *Patron*, Éditions Anamosa, 2024

1. Bureaucratie : organisation administrative complexe, structurée et hiérarchisée, qui peut être publique ou privée.
2. COMEX : dans les entreprises de plus de 40-50 salariés, le COMité EXécutif réunit les chefs de service autour de la direction.

Doc 3 p. 227 : Un patron élu par ses salariés

Hubert Sagnières, PDG du groupe Essilor jusqu'en 2018, a été adoubé en 2008 par les salariés du groupe pour assurer la succession. Il a obtenu 82 % des voix lorsque son nom a été soumis au vote des cadres actionnaires.

Hubert Sagnières, cinquante-quatre ans, sera le patron opérationnel d'Essilor à partir du 1^{er} janvier 2010. Il présente la particularité d'être le seul dirigeant du CAC 40 à être élu par ses salariés. Le leader mondial des verres ophtalmiques est en effet doté d'un modèle de gouvernance unique en France, impliquant ses cadres dans la gestion. Il existe au cœur de l'entreprise une association, Valoptec, qui fédère l'ensemble des cadres actionnaires, y compris les retraités, dans 140 pays. « Cette tradition remonte à l'origine du groupe en 1849 », souligne la présidente de l'association, Aicha Mokdahi. Essel, l'une des entreprises fusionnées dans Essilor, était en effet une coopérative¹ ouvrière. Les salariés détiennent aujourd'hui 8 % du capital et 14 % des droits de vote, ce qui en fait les premiers actionnaires d'Essilor. [...]

C'est la première fois qu'Essilor sera dirigée par un manager choisi en interne sans être pour autant un héritier. Les premiers présidents étaient des descendants des familles fondatrices. Xavier Fontanet venait, lui, de l'extérieur. Entré dans la maison il y a vingt ans, Hubert Sagnières en a passé dix-huit aux États-Unis. Avantage pour les salariés : il représente la continuité, « cela a un côté sécurisant car il connaît bien l'entreprise, ses valeurs, même s'il a un style de management très différent de ses prédécesseurs », poursuit Aicha Mokdahi. Et il a à cœur de préserver la participation des troupes à la gestion du groupe. « Cette méthode de gouvernance est essentielle, car elle permet de s'appuyer sur un consensus interne et d'avoir des relais pour

exécuter la politique du groupe », commente le futur directeur général. Une implication essentielle dans cette période de turbulences économiques. Elle permet aussi de prendre le pouls des salariés sur le terrain au niveau mondial.

Dominique Chapuis, « Le seul patron du CAC 40 élu par ses cadres », *Les Echos*, 20 octobre 2009

1. Les coopératives : entreprises où les salariés et les usagers détiennent, en tant que membres de la coopérative, une part égale dans la structure, tant pour prendre les décisions (« une personne, une voix ») que pour partager les profits.

Le chapitre autrement p. 228 : La place des femmes dans l'entreprise

Doc 1 p. 228 : Où sont les « patronnes » ?

Penser « patronne » équivaut [...] à penser d'abord aux cheffes de petites entreprises et à la femme du patron. En vingt ans, la part des femmes a légèrement progressé, de 23 à 25 %, mais les femmes patronnes sont très inégalement réparties dans les mondes patronaux. Une patronne, c'est d'abord une commerçante sans salariés (42 % de la sous-catégorie) ou une commerçante employant moins de 10 salariés (30 %). [...]

En revanche, elles sont très peu présentes chez les patrons employant plus de 10 salariés (bâtiment, industrie, transport, 11 %) ou parmi les patrons de PME de 50 à 499 salariés, 13 %. Ces entreprises patronales au féminin peuvent être tout à fait rentables et assumées économiquement ou faire figure, à juste ou injuste titre, de simples « occupations », ou de mise en pratique d'une passion peu rémunératrice mais valorisante.

Michel Offerlé, *Patron*, Éditions Anamosa, 2024

Doc 2 p. 228 : La lente féminisation des entreprises

Des quotas ont été instaurés pour les conseils d'administration et de surveillance. Inaugurée en Norvège, cette promotion des femmes au sein des conseils d'administration (CA) et des conseils de surveillance (CS) a pris la forme d'une loi (Copé-Zimmermann, 2011) qui impose des quotas sexués. Le chiffre de 40 % de femmes dans les CA et les CS a été atteint assez rapidement (26 % en 2013, 46 % en 2021), mais les postes de responsabilité des grandes entreprises (PDG ou DG, COMEX) sont encore très majoritairement occupés par des hommes.

Ce sont désormais les COMEX qui sont l'objet d'attention, ainsi que les fonctions au sein de l'entreprise : les femmes sont plus souvent DRH ou directrice marketing ou communication que directrices financières, de la stratégie ou du commercial. La loi Rixain (2021) édicte également des quotas : « Les entreprises devront atteindre un objectif de 30 % de femmes et d'hommes cadres dirigeants et de 30 % de femmes et d'hommes membres d'instances dirigeantes à partir du 1^{er} mars 2026¹. »

Michel Offerlé, Patron, Éditions Anamosa, 2024

1. Cet objectif sera de 40 % à partir du 1^{er} mars 2029 : les entreprises disposeront alors d'un délai de deux ans pour se mettre en conformité avec ces objectifs, sous peine de pénalité financière.

Réviser le chapitre p. 230 : Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

1. Quelles entreprises pour quels entrepreneurs ?

Une entreprise est une organisation productive qui peut être portée par un seul entrepreneur individuel ou par des milliers d'**actionnaires** qui ont contribué à la constitution d'un capital social important par leurs achats d'actions. Mais, à l'origine d'une entreprise, il y a d'abord des figures d'entrepreneurs. Il existe de nombreux types d'entrepreneurs, qui sont difficiles à catégoriser. Cependant, on peut distinguer trois grandes figures assez caractéristiques.

- Les **entrepreneurs-innovateurs**, décrits par l'économiste Joseph Schumpeter. Ce sont des capitaines d'industrie qui ont souvent une vision à long terme et qui sont prêts à casser les routines existantes pour imposer un nouveau modèle productif. Si on les appelle « innovateurs », c'est parce qu'ils ont su construire une activité économique autour d'une innovation, qu'ils en soient les inventeurs ou non.

- Les **entrepreneurs individuels** forment un groupe très important numériquement, en regroupant l'ensemble des indépendants (actifs non-salariés). Certains ont des salariés, mais pas d'associés. On les retrouve en priorité dans certains secteurs de l'économie, en particulier chez les artisans ou certains métiers d'expertise ou de conseil. Ils sont parfois si dépendants des contrats passés par leurs clients qu'ils sont dans une relation de subordination proche du salariat. C'est particulièrement vrai pour les autoentrepreneurs.

- Les **managers** sont de grands patrons qui savent diriger des équipes importantes et des structures complexes. Ils privilégient la survie de l'entreprise et le maintien de

son pouvoir de marché (voir chapitre 2). Ils procèdent souvent selon une logique de diffusion des ordres du haut en bas de la structure productive (logique *top-down*). Cependant, les entreprises deviennent de plus en plus des « organisations apprenantes » qui travaillent de façon horizontale et moins centralisée. Cette nouvelle forme de management permet de tirer le meilleur parti de l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes.

La **féminisation des postes de direction** dans le monde productif est une réalité observable. Elle s'est accentuée après l'adoption de la loi Copé-Zimmerman, votée en 2011, et qui vise à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Elle prévoit que les conseils d'administration des moyennes ou grandes entreprises soient composés « en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes » et que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans ces sociétés. Cependant, la place des femmes dans les postes à responsabilités reste trop limitée, et seules les grandes entreprises cotées en Bourse se sont mises en conformité avec la loi : les autres entreprises restent majoritairement dirigées par des hommes.

Le **cycle de vie d'une entreprise**. De sa naissance à sa disparition, l'existence d'une entreprise se déroule en trois étapes importantes :

1. **La naissance de l'entreprise** : elle consiste à créer une entité juridique nouvelle, plus ou moins distincte de ses propriétaires. Le choix du statut juridique a une importance sur la responsabilité des associés en cas d'incapacité à honorer les dettes de l'entreprise.

2. La croissance et la diversification de l'entreprise : l'entreprise peut accroître ses facteurs de production en investissant dans de nouveaux matériels et en embauchant (**croissance interne**). Elle peut également acheter des unités de production déjà existantes (**croissance externe**). Les dépenses en recherche-développement peuvent permettre d'améliorer sa compétitivité sur son marché, à savoir sa capacité à affronter la concurrence. Si l'entreprise n'est pas soucieuse de s'accroître et de se diversifier, elle augmente les risques auxquels elle devra faire face : captation de sa clientèle par des concurrents plus innovants, incapacité à réduire les coûts de production face aux économies d'échelle des autres offreurs du même secteur...

3. La disparition de l'entreprise : elle peut se faire à l'occasion d'un rachat par un concurrent, ce qui est l'occasion de valoriser l'investissement. Beaucoup de start-up sont créées dans l'espoir de réaliser un gros retour sur investissement suite au rachat rapide par une grande entreprise du secteur. Cependant, la mortalité des entreprises est bien réelle et, cinq ans après 2014, 40 % des entreprises créées avaient déposé leur bilan. La création d'entreprise est donc une activité risquée et soumise à de nombreux aléas, liés, par exemple, à la conjoncture économique.

2. Gouverner ou coopérer ?

La **gouvernance** désigne le mode d'organisation du pouvoir au sein d'une organisation publique ou privée. Pour les entreprises, elle dépend à la fois de la finalité privilégiée par l'entreprise et de la personnalité de son ou de ses dirigeants.

Il existe deux grands modèles de gouvernance, l'un vertical et l'autre horizontal.

- L'**organisation pyramidale** héritée des organisations militaires, est très hiérarchisée, avec des niveaux décisionnels qui font circuler les informations et les directives du haut vers le bas de la structure hiérarchique. Le fordisme est caractéristique de ce type d'organisation que l'on retrouve encore dans de nombreuses entreprises de toute taille.

- L'**organisation en réseau** est l'héritière de la logique toyotiste. Elle consiste à faciliter la circulation des informations dans une structure plus horizontale où le pouvoir est décentralisé. Les équipes collaborent entre elles de manière à gagner en efficacité. → schéma p. 232

Quel que soit le type d'organisation, le rôle de l'entrepreneur est avant tout un travail « d'ensemblier » qui consiste à savoir faire travailler ensemble de nombreux partenaires et structures privées ou publiques concernées par l'activité de l'entreprise, qu'on nomme les « parties prenantes ».

Les **parties prenantes** sont l'ensemble des acteurs économiques qui travaillent au sein de l'entreprise ou qui entretiennent des relations commerciales ou contractuelles avec elle. Il s'agit pour les parties prenantes internes de ses salariés et de ses associés. Les pouvoirs publics, en définissant le cadre juridique dans lequel l'entreprise évolue, font partie des parties prenantes externes, ainsi que les clients ou les fournisseurs et les établissements de crédit qui financent ses activités.

Dans la mesure où les parties prenantes peuvent avoir des intérêts opposés, des conflits peuvent surgir dans l'entreprise. Si les conflits peuvent parfois prendre des formes violentes, le plus souvent ils sont institutionnalisés et se déroulent dans un cadre légal. En ce sens, les syndicats de salariés, en jouant le rôle d'interlocuteurs

avec les autres parties prenantes, participent au **dialogue social** et donc à l'institutionnalisation des conflits.