

Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

L'entreprise est avant tout *une organisation qui combine du travail et du capital en vue de produire des biens ou des services pour les vendre avec profit sur un marché*. Il existe des entreprises à but non lucratif composant le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Une entreprise cherche toujours à créer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire qu'elle vise à générer une différence positive 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 forme d'impôts).

Objectif d'apprentissage 1 : Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition).

Le cycle de vie d'une entreprise est un modèle simplifiant les différentes étapes de la vie d'une entreprise : *création, croissance, changement de statuts juridiques et disparition*. Il facilite l'analyse des entreprises qui connaissent des évolutions diverses.

La création de l'entreprise

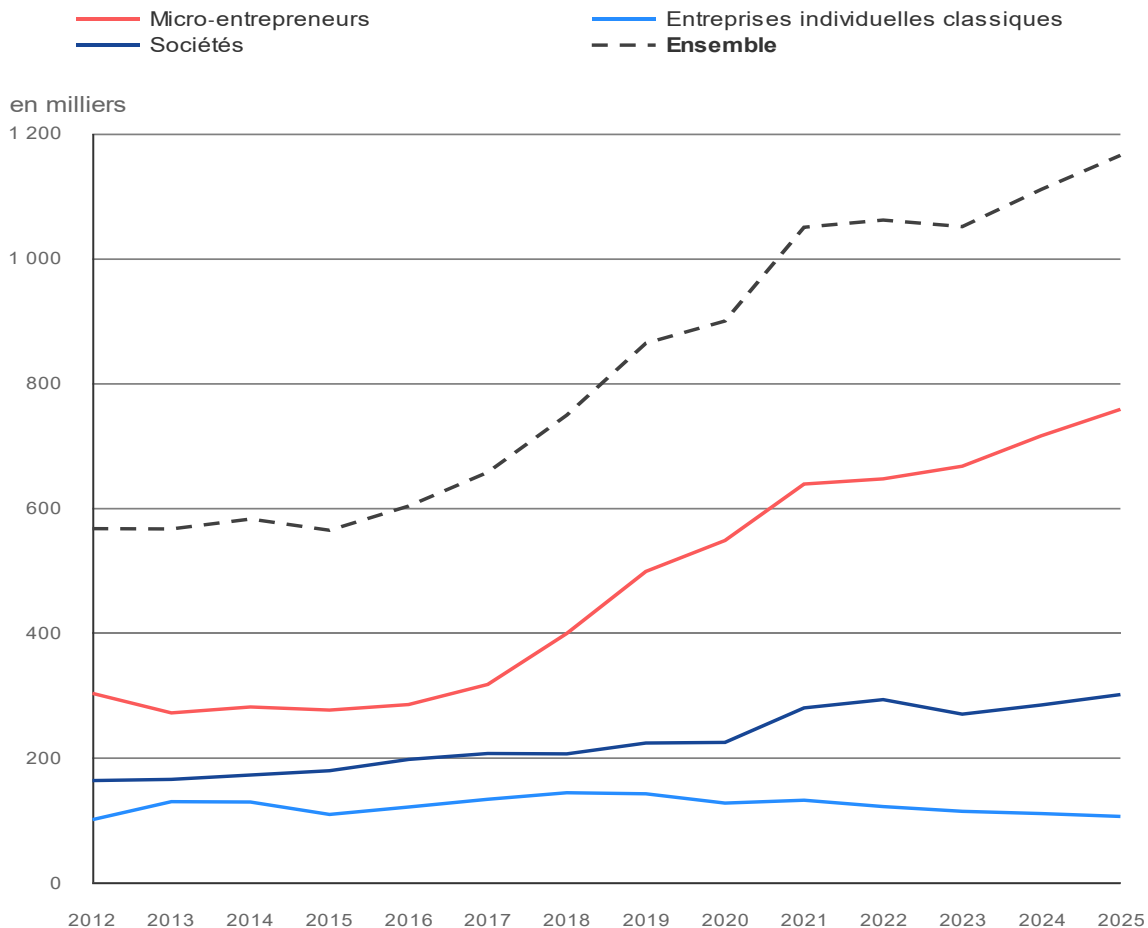
Lors de cette première étape, l'entrepreneur et éventuellement ses associés partent d'une idée de produit et identifient sur un marché potentiel, qui sont les clients et les concurrents. Afin de concrétiser leur projet, ils doivent apporter du capital (sous forme d'argent ou d'autres actifs comme un local ou un véhicule) et parfois embaucher des salariés.

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.

En France, en 2025, les créations d'entreprises ont augmenté de 5 % par rapport à 2024 pour atteindre un niveau record de 1 165 800 nouvelles entreprises créées. Toutes les formes juridiques sont concernées par cette accélération des créations, mais comme le précise l'INSEE,

cet essor s'explique principalement par les créations sous le statut de micro-entrepreneur¹ qui représentent deux tiers des entreprises nouvellement créées.

Nombre de créations d'entreprises par an depuis 2012 – INSEE



La croissance de l'entreprise

La croissance de l'entreprise est un processus quantitatif d'augmentation de la taille de l'entreprise, mesurée notamment par ses effectifs, de sa production et de ses résultats. Cette croissance ne concerne pas toutes les entreprises de façon homogène. Elle peut se mesurer à

¹ Le statut d'auto-entrepreneur a été mis en place en 2009 par la loi de modernisation de l'économie. Il a été remplacé par les micro-entreprises en 2016. Une micro-entreprise est un régime spécifique de l'entreprise individuelle.

l'aide de différents indicateurs : l'augmentation de sa production (hausse du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée), l'accroissement de ses effectifs salariés, de ses implantations, de ses filiales... Une entreprise peut croître en s'agrandissant par elle-même (recrutements, extension d'un établissement existant, création d'une nouvelle unité de production, etc.) ou en se regroupant avec d'autres entreprises, concurrentes ou complémentaires.

Par sa croissance, l'entreprise cherche à réduire ses coûts de production unitaires ce qui lui permet d'améliorer sa compétitivité-prix et donc d'être plus forte pour affronter la concurrence.

Le changement de statuts juridiques

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 doivent correspondre au stade de développement de l'entreprise et au profil des entrepreneurs. 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. Quelle que soit l'activité de l'entreprise, l'entrepreneur a d'abord le choix entre deux grandes formes juridiques. S'il est seul, il peut créer une entreprise individuelle (EI) ou certaines formes de sociétés (SASU ou EURL). S'il s'associe avec au moins une autre personne, il doit alors créer une société (SARL, SA, SAS,² etc.).

Au cours de sa vie, l'entreprise peut changer de statut, généralement pour favoriser sa croissance.

Dans une entreprise individuelle (qui peut avoir le statut de micro-entrepreneur), il n'y a pas de personnalité morale c'est-à-dire que l'entreprise est indissociable de son unique propriétaire. À l'inverse dans une société il y a une différence entre l'entreprise, qui a une personnalité juridique autonome (c'est une personne morale) et les personnes physiques associées (qui possèdent l'entreprise).

Par ailleurs, le passage à certains types de sociétés pourra faciliter l'ouverture du capital à de nouveaux actionnaires (par exemple, en adoptant une Société Anonyme - SA). C'est le cas de l'entreprise L'Oréal. Initialement créée en 1909 sous la forme d'une Société en Nom Collectif, l'entreprise a changé plusieurs fois de statuts juridiques et a pris sa forme actuelle de SA en 1963 lui permettant de lever des fonds sur les marchés financiers.

La disparition

² SASU : Société par actions simplifiée unipersonnelle, EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, SARL : Société à responsabilité limitée, SA : Société anonyme, SAS : Société anonyme simplifiée

Une entreprise disparaît *lorsque ses actifs sont liquidés. Cela se produit principalement lorsque l'entreprise est en situation de défaillance ou en cas de cession de l'activité à une autre entité.* D'après la Banque de France, 65 764 entreprises étaient en situation de défaillance en 2024. Le secteur de la construction est le plus impacté. 75 % des défaillances concernent des micro-entreprises.

La défaillance se définit comme la situation d'une entreprise qui n'est plus en mesure de faire face à ses dettes. Elle est en cessation de paiement.

L'entreprise est alors placée par le Tribunal de commerce :

- en redressement judiciaire pour qu'elle puisse poursuivre tout ou partie de son activité (rééchelonnement des dettes, restructuration de l'entreprise, cession d'une partie ou de la totalité de l'entreprise, etc).
- en liquidation judiciaire si elle est trop endettée. Les actifs de l'entreprise seront alors vendus pour rembourser une partie de ses dettes.

L'entreprise Photomaton illustre le cycle de vie de l'entreprise. Créée en France en 1937 afin de permettre aux individus de se prendre en photo sans l'aide d'un photographe, elle a connu une forte croissance après la seconde guerre mondiale en s'appuyant sur un usage administratif (photos d'identité). A partir des années 2000, l'essor de la photo numérique a conduit à une forte baisse de la demande adressée à l'entreprise. Face à des difficultés croissantes, elle change de statut juridique lors de son rachat en 2001 par le groupe international Kodak.

Objectif d'apprentissage 2 : 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).

Le terme d'**entrepreneur** est en utilisé à la fois pour désigner *le fondateur, le propriétaire ou le dirigeant d'une entreprise*. Pour mieux comprendre la diversité des entrepreneurs, on distingue plusieurs figures de l'entrepreneur en fonction de caractéristiques juridiques et économiques.

Les figures de l'entrepreneur selon le statut juridique

- **L'entrepreneur individuel** *exerce son activité sans avoir créé une structure ayant une personne juridique distincte*. Il adopte ainsi le statut juridique d'Entreprise individuelle (EI) qui présente l'avantage d'être simple à créer et demande moins de démarches que la fondation d'une société.
- **Le micro-entrepreneur** est un *entrepreneur individuel ayant opté pour le régime simplifié de la micro-entreprise*. Ce dernier offre en effet des formalités allégées de déclarations sociales et fiscales mais il est réservé à des entreprises ayant un chiffre d'affaires faible.
- **Le chef d'entreprise** est *la personne physique à la tête d'une personne morale, l'entreprise*. Il peut en être le propriétaire, voire 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 gérant, de directeur général ou 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 selon la taille ou le type d'entreprise dirigée.

Les figures de l'entrepreneur selon leur position et leurs fonctions économiques

- **L'entrepreneur-innovateur³** est un type particulier de chef d'entreprise à l'origine de l'innovation. En développant de nouveaux produits ou de nouveaux marchés, l'entrepreneur-innovateur est le principal moteur de la croissance économique. Steve

³ Joseph Aloïs Schumpeter dans son ouvrage *Théorie de l'évolution économique*, 1911, a développé le concept de l'entrepreneur-innovateur.

Jobs, co-fondateur de l'entreprise Apple, a créé l'iPhone en 2007, un appareil réunissant téléphone, internet et écoute de musique.

- **Le manager** : Il prend le relais de l'entrepreneur-innovateur dans la phase de croissance de l'entreprise. Recrutés par les propriétaires pour diriger et gérer l'entreprise en leur nom, *les managers assurent la gestion de l'entreprise et sa direction*. L'accroissement de la taille des entreprises depuis la fin du XIX^{ème} siècle augmente la complexité de leur organisation et l'expertise technique des managers devient alors une qualité incontournable pour diriger et gouverner. Tim Cook a pris la direction d'Apple à la suite de Steve Jobs en 2011 jusqu'en 2020. Sous son management, le chiffre d'affaires de l'entreprise a doublé.
- **L'actionnaire** : *Il est propriétaire d'une partie de l'entreprise dont il possède des actions et assume les risques et l'incertitude de l'activité productive, notamment ceux liés à l'apport financier de capital*. Le capital des sociétés de grande taille⁴ est divisé en titres de propriété, les actions. Les actionnaires sont donc les apporteurs de fonds de l'entreprise, ils reçoivent une partie de ses éventuels bénéfices, les dividendes. Assumant les risques de la production, ils veillent à ce que l'entreprise soit gérée de manière efficace par les managers. Ils participent ainsi aux décisions de l'entreprise en disposant de droits de vote lors des assemblées générales. De nombreux actionnaires possèdent ainsi l'entreprise Apple : des particuliers mais essentiellement des fonds d'investissement, leurs apports représentent 3 000 milliards de dollars en 2025.

⁴ Seul le capital des sociétés par actions (SA, SAS, etc.) est divisé en actions. Pour les autres sociétés, le capital est divisé en parts sociales.

Objectifs d'apprentissage 3 : Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise.

La gouvernance de l'entreprise

La **gouvernance de l'entreprise** est la *manière dont sont prises les décisions stratégiques*.

On distingue deux modèles de gouvernance :

- Une gouvernance orientée vers l'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. Ce modèle a été critiqué pour sa recherche prioritaire de profit au détriment de projets de plus long terme et parfois au dépend des salariés. L'entreprise Apple, dont les plus importants actionnaires sont des fonds d'investissement, répond à ce modèle de gouvernance : elle oriente sa stratégie en fonction des attentes des marchés financiers et de ses actionnaires principaux.
- Une gouvernance orientée vers toutes les parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, banques ou autres. Ce type de gouvernance cherche à conjuguer ses intérêts propres (chiffre d'affaires, part de marchés, prestige et légitimité au sein de son environnement) avec, non seulement, les intérêts de ses parties prenantes (hausse des salaires, remboursement des créances, etc.), mais aussi avec l'intérêt général (meilleure prise en compte des externalités sociales et environnementales). Depuis 2020, l'entreprise Danone est une société dont les objectifs sont alignés sur les objectifs de développement durable (ODD) : améliorer la santé par l'alimentation, préserver l'environnement, mieux intégrer les salariés.

L'autorité au sein de l'entreprise

L'autorité 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*. Alors que la hiérarchie implique nécessairement une subordination de ce pouvoir de décision, l'autorité peut résulter d'une délégation volontaire et consentie. La relation hiérarchique et l'autorité au sein des firmes se justifient par des arguments économiques (rapport de force au bénéfice de l'employeur) et juridiques (le contrat de travail institue un lien de subordination).

La centralisation / décentralisation des décisions au sein d'une entreprise

Le type de décisions varie selon la nature, la portée et donc le niveau hiérarchique en charge de les prendre :

- les décisions stratégiques engagent toute l'entreprise à long terme (ex : lancement d'un nouveau produit),
- les décisions tactiques concernent la gestion des ressources à moyen terme (ex : réduction temporaire de la production en période de crise),
- les décisions opérationnelles à court terme (gestion quotidienne des stocks).

Le mode de gouvernance varie, d'une entreprise à l'autre, selon le degré de centralisation des décisions :

- **Modèle centralisé** : une gouvernance peut être qualifiée de centralisée *lorsque les décisions ne sont pas partagées et restent aux mains des propriétaires et des dirigeants*. L'entreprise dispose d'une structure pyramidale et hiérarchique, dans laquelle chaque branche se divise selon un principe de spécialisation des fonctions (production, vente, comptabilité ou autre). Cette organisation est particulièrement adaptée aux entreprises offrant un produit unique et standardisé, mode de production typique de la firme taylorienne⁵. L'entreprise Airbus illustre aujourd'hui ce modèle, les décisions sont centralisées au siège social et l'offre est relativement homogène.
- **Modèle décentralisé** : une gouvernance peut être 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*. Elle repose sur l'hypothèse que les décisions sont plus efficaces lorsqu'elles sont prises à un niveau proche des exécutants, voire par eux-mêmes. L'entreprise est constituée de divisions autonomes établies selon des critères relatifs aux produits ou aux zones géographiques. Ces divisions disposent d'une grande autonomie pour gérer leurs propres services (production, vente...). L'entreprise LVMH est constituée de divisions autonomes appelées « maisons » (Louis Vuitton, Dior, Moët & Chandon, etc.) qui répondent ainsi mieux aux spécificités de leur marché.

⁵ Une firme tayloriste se définit par une organisation scientifique du travail, méthode développée par Frederick Winslow Taylor au début du XX^e siècle pour optimiser la productivité

Objectif d'apprentissage 4 : 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 décisions économiques mais est aussi un **lieu de relations sociales** c'est à dire un *lieu où s'opèrent des échanges entre des individus et entre des groupes qui la composent*. Pour fonctionner, l'entreprise s'appuie sur différentes **parties prenantes** : *les différents acteurs qui apportent une contribution à l'entreprise*. Ces parties prenantes sont notamment internes à l'entreprise (salariés, managers, propriétaires). Chaque acteur a ses objectifs propres qui peuvent être contradictoires avec ceux des autres acteurs. L'entreprise est donc un mode de coordination de ces objectifs différents.

- Les **salariés** : ce sont des *travailleurs qui sont liés à l'entreprise par un contrat de travail qui impliquent une relation de subordination*. Les salariés cherchent à améliorer leurs conditions de travail : rémunération, horaires, cadre de travail, avantages sociaux.
- Les **managers** : ce sont des *salariés en haut de la hiérarchie de l'entreprise à qui les propriétaires de l'entreprise ont délégué une partie de l'autorité pour réaliser la production*. Etant salariés, ils ont les mêmes objectifs que les autres salariés mais en tant que managers, ils ont des objectifs spécifiques dont leur réputation.
- Les **propriétaires/actionnaires** : ils sont *propriétaires d'une partie ou de la totalité du capital de l'entreprise* (en possédant des parts sociales ou des actions). Leur objectif est d'augmenter leur rémunération en augmentant les dividendes ou la valeur de l'entreprise (sa capitalisation). Leur rémunération est donc liée aux performances et aux résultats de l'entreprise.
- 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). Les coopératives s'inscrivent dans une logique marchande mais dont le but n'est pas la maximisation du profit. Une coopérative cherche un équilibre entre les quatre grands groupes d'acteurs qui la composent (administrateurs, sociétaires, managers et autres salariés).

L'entreprise est un lieu de coopération

La coopération est un moyen de dépasser les intérêts individuels en prenant en compte ceux des autres. Elle peut s'expliquer par plusieurs raisons :

- L'employeur peut mettre en place des incitations positives (primes ou promotions) ou négatives (sanctions).
- La recherche de reconnaissance symbolique.
- La recherche de protection de l'employeur : stabilité de l'emploi et de la rémunération, perspectives de carrière.

Les syndicats de travailleurs et patronaux, l'Etat et les représentants des salariés (CHSCT, syndicats, délégués du personnel) jouent également un rôle majeur pour faciliter la coopération.

La coopération est un élément fondamental des sociétés coopératives : leur gestion est particulièrement démocratique (un membre = une voix), cherchant à intégrer les objectifs des différentes parties prenantes.

La coordination des activités s'appuie sur la hiérarchie

L'organisation du travail dans l'entreprise spécialise chaque salarié dans un rôle précis. Or ces rôles sont interdépendants et doivent être coordonnés, c'est la fonction principale de la **hiérarchie** : *des individus obéissent à d'autres individus*. La relation hiérarchique tend à réduire l'autonomie professionnelle individuelle du salarié.

L'organisation hiérarchique cherche à favoriser la coopération entre les parties prenantes, en évitant les conflits.

L'entreprise est aussi un lieu de conflit

Le conflit est une interaction entre plusieurs individus aux positions antagonistes et désirant généralement imposer leur point de vue. Les conflits peuvent impliquer différentes parties prenantes.

- **Les managers et les propriétaires/actionnaires** : les différences d'objectifs (recherche de l'augmentation de la taille de l'entreprise et de sa pérennité contre recherche de la rentabilité à court terme) peuvent engendrer des conflits. Les managers disposent d'un avantage informationnel car ils sont recrutés sur des compétences techniques spécifiques, rendant le contrôle de leurs actions difficile par les propriétaires. La divergence d'intérêt tient également à la différence de risques encourus par les actionnaires, dont le patrimoine financier est rarement concentré sur une seule entreprise, par rapport au manager, qui est totalement engagé dans l'entreprise et donc plus exposé au risque. Il peut en effet perdre son emploi et par la même détériorer sa réputation sur le marché du travail des dirigeants.

- **Les salariés et la direction de l'entreprise** : Les conflits du travail, opposant salariés et employeurs sur des enjeux professionnels tels que les rémunérations et les conditions de travail, occupent une place centrale dans la sphère productive. Les conflits du travail peuvent prendre plusieurs formes : collectives (grèves, manifestations, blocages d'accès) ou individuelles (recours aux tribunaux, démissions et ruptures conventionnelles).
- **Entre les partenaires des coopératives** :
 - entre les membres de l'association coopérative (les administrateurs et les sociétaires) qui cherchent à augmenter la rémunération de la propriété de la coopérative et les salariés (managers ou non) qui souhaiteraient accroître les revenus du travail
 - entre groupes dominants (administrateurs et managers) et groupes dominés (sociétaires et autres salariés).