

**Regards croisés**  
**Chapitre 1 : Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?**

Questionnement	Objectifs d'apprentissage
<p>Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?</p> <p>Vocabulaire : <i>Statut juridique, Entrepreneur, Actionnaire, Manager, Gouvernance, Hiérarchie/Autorité, Coopération, Conflit, Salarié, Coopérative.</i></p>	<p>☞ <u>Comprendre</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre le cycle de vie d'une entreprise à partir de quelques exemples (création, croissance, changement de statuts juridiques, disparition).</li> </ul> <p>☞ <u>Connaître et illustrer</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître et être capable d'illustrer la diversité des figures de l'entrepreneur : par leur statut juridique (entrepreneur individuel, micro-entrepreneur, chef d'entreprise) ; leur position et leurs fonctions économiques (entrepreneur-innovateur, manager, actionnaire).</li> </ul> <p>☞ <u>Comprendre</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les notions de gouvernance, d'autorité et de décentralisation/centralisation des décisions au sein d'une entreprise.</li> <li>- 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).</li> </ul>



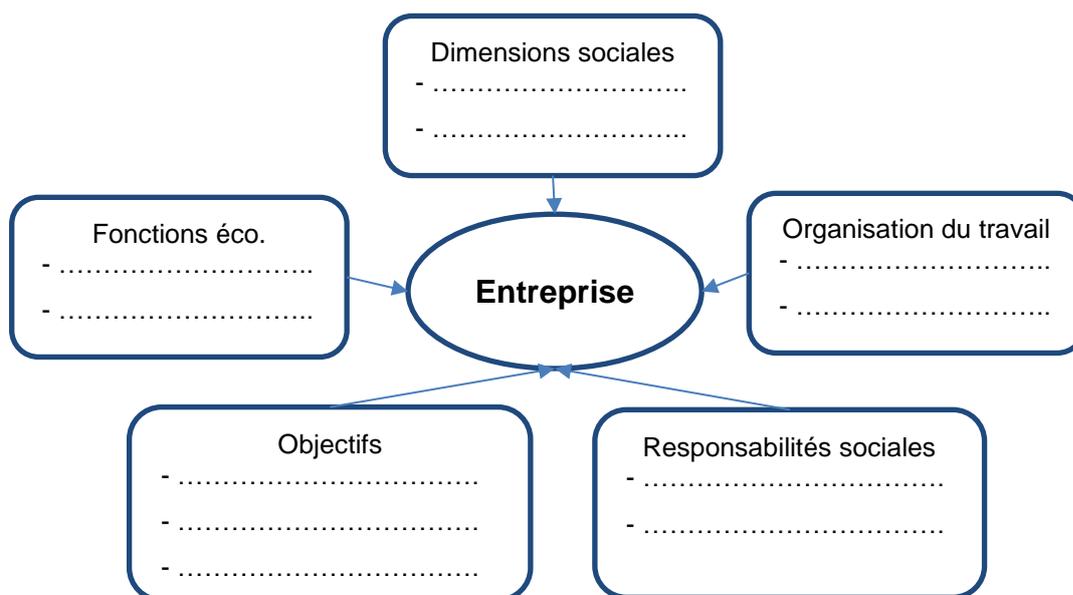
Sensibilisation :

1- Vidéo - Le slip français : <https://www.youtube.com/watch?v=m84UKM4x8SY>

Q1 Comment expliquer le succès de l'entreprise « Le slip français » ?

**2- L'entreprise, objet d'étude des sciences sociales**

Une approche multidimensionnelle de l'entreprise



Q1 Complétez le schéma ci-dessus.

Q2 Quelles sont les 2 grandes formes d'organisation du travail ?

Q3 Retrouvez et expliquez les principales fonctions économiques de la firme.

Q3 Pourquoi l'entreprise est-elle un objet analysé par les sociologues ?

**A. Comment se créent et se développent les entreprises ?**

**1) Le cycles de vie des entreprises**

**3- L'histoire mouvementée de l'entreprise Tati**



**1948** : Jules Ouaki crée Tati en 1948 avec un magasin à Paris. Il rompt avec l'organisation traditionnelle des magasins en rayons pour des bacs où les clients viennent directement fouiller. Il crée le code couleur de la marque (vichy rose) et le slogan « Tati, les plus bas prix ». De 1948 aux années 1980 : Développement rapide de l'entreprise avec des ouvertures de magasins dans toutes les grandes villes françaises et à Paris.

**Des années 1980 au milieu des années 1990** : Jules Ouaki meurt en 1982 mais l'entreprise reste une propriété familiale. Cette période est marquée par la diversification de l'enseigne (développement de Tati

Mariage, lancement de Tati Or, Tati Phone et Tati Voyages). Le groupe ouvre également des magasins à l'étranger.

**Du milieu des années 1990 au milieu des années 2000** : Les enseignes H&M ou Zara viennent concurrencer directement Tati sur le segment de la mode à bas prix. Le groupe ne parvient pas à y faire face et connaît d'importantes difficultés financières.

**2007** Rachat de Tati par le groupe Eram : Eram rachète Tati en cessation de paiement (1). Il s'ensuit un recentrage des activités sur les bas prix, un retour à une organisation traditionnelle des magasins en rayons et un changement de l'image de la marque.

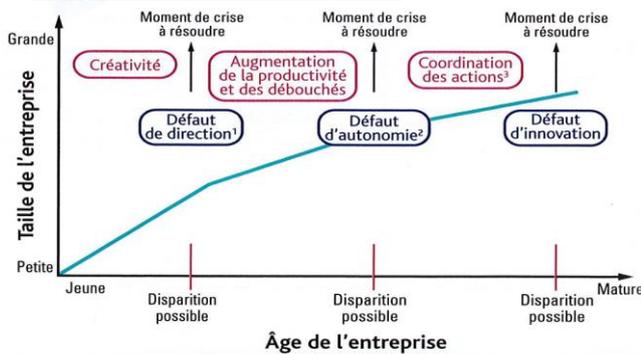
**2017** Cessation de paiement et reprise par Gifi : Tati est mis en cessation de paiement en mai 2017 et est repris en juin par l'enseigne Gifi. ([https://www.youtube.com/watch?v=7mIXu\\_yOXts](https://www.youtube.com/watch?v=7mIXu_yOXts))

(1). Situation d'une entreprise qui ne peut plus faire face ses dettes (exigibles immédiatement par les créanciers) avec ses actifs immédiatement disponibles.

- Q1 Qui est à l'origine de l'entreprise TATI ? Quel est le concept ?
- Q2 Combien de fois a-t-elle connu une cession de paiement ?
- Q3 Comment expliquer les difficultés de Tati à partir des années 1990-2000 ?
- Q4 Après avoir visionné la vidéo (à la fin du texte), précisez pourquoi un repreneur doit-il être choisi pour reprendre le groupe Tati ? Quelles sont les conséquences pour l'entreprise ?

→ Documents 2 p.236 Répondre aux questions proposées.

#### 4- Le cycle de vie des entreprises



1. Ligne claire et explicite d'actions à mener. 2. Marges de manœuvres de chacun des membres de l'entreprise. 3. Fait de conduire les activités de chacun de façon efficace.  
Source : D'après L. E. Greiner, « Evolution and revolution as organizations grow », Harvard Business Review, juillet-août 1972.

- Q1 Quels sont les atouts et les défauts d'une très jeune entreprise ?
- Q2 Quels sont-ils lorsqu'elle est mature ?
- Q3 pourquoi parler d'un « cycle de vie » de l'entreprise ?
- Q4 Que peut-il se produire lorsque l'entreprise n'arrive pas à surmonter une crise ?

→ Document 3 p.237 Répondre aux questions proposées.



→ Document 4 p.237 Répondre aux questions proposées.  
Vidéo - [Au tribunal de commerce, une liquidation judiciaire qui soulage](https://www.dailymotion.com/video/x5cwh7z)  
<https://www.dailymotion.com/video/x5cwh7z>

Répondre aux questions du document.

**S'EXERCER** p.237 - Autoévaluation et mobilisation de connaissances.

#### 2) La diversité des profils d'entrepreneur



→ Document 2 p.238 Répondre aux questions proposées.  
<https://www.youtube.com/watch?v=r6C1d15DLdw>

→ Documents 3 et 4 p.238-239 Répondre aux questions proposées.

#### 5- Synthèse des figures d'entrepreneurs (Lire le doc 1 p.238 en supplément des doc précédents)

	Doc1	Doc 2	Doc 3
Entrepreneurs	.....	.....	.....
Entreprises	.....	.....	.....
Fonctions	.....	.....	.....

→ Document 5 p.239 Répondre aux questions proposées.

**S'EXERCER** p.239 - Autoévaluation et mobilisation de connaissances.

## **B. Comment les relations sociales s'organisent-elles dans l'entreprise**

### **1) L'organisation de la prise de décision dans l'entreprise**

#### **6- Organisation hiérarchique et relations d'autorité**

Le commandement est émis non pas au nom d'une autorité personnelle, mais au nom d'une norme impersonnelle, et l'injonction [...] représente [...] aussi l'obéissance à l'égard d'une norme, et non pas un libre arbitre, une grâce ou un privilège.

L'« agent » est porteur du pouvoir de commandement : il ne l'exerce jamais pour son propre compte, mais il le détient au contraire toujours par délégation de l'« institution impersonnelle » [...]. Le « membre » du groupement fait face à une hiérarchie de « supérieurs » auxquels il peut adresser ses plaintes « selon la voie hiérarchique ».

Max Weber, « Introduction » (1915), *Sociologie des religions*, Éditions Gallimard, 1996

#### Bureaucratie et organisation hiérarchique

Max Weber (1864-1920) définit la bureaucratie comme une forme d'organisation rationnelle caractérisée par plusieurs principes qui la rendent efficace : l'impersonnalité des fonctions, le recrutement du personnel sur la base de ses compétences, le respect de procédures et des règles de droit, et l'importance du contrôle hiérarchique. Seul le supérieur peut contester une décision de son subordonné. Les relations au sein de l'organisation ne sont pas censées avoir de contenu émotionnel, mais sont médiatisées par des règles formelles, connues à l'avance et impersonnelles

Les premières grandes organisations bureaucratiques ont été l'armée romaine et l'Église catholique. L'organisation bureaucratique s'est ensuite étendue à l'ensemble de l'appareil d'État et aux entreprises.

Q1 Le supérieur hiérarchique peut-il donner les ordres qu'il veut ?

Q2 Résumez les principales caractéristiques d'une organisation hiérarchique.

Q3 À votre avis, quels peuvent être les avantages d'une telle organisation hiérarchique pour l'efficacité d'une entreprise ?

#### **7- Le taylorisme et ses limites**

L'intuition de Taylor [...] était qu'en étudiant le travail activé par activité, en piochant comment les opérateurs les plus performants effectuaient le travail, et en imposant la méthode à tous les opérateurs, il était possible de réaliser des gains de productivité spectaculaires. Il fut immédiatement confronté à trois inconvénients lors de l'application dans la vraie vie :

- [...] les gens résistent naturellement quand on leur dit comment travailler, d'autant plus que la méthode est obligatoire. La conclusion de Taylor fut que la plupart des ouvriers sont des fainéants et [...] travaillaient en dessous de leur potentiel. Il suggéra donc une augmentation de salaire de 60 % pour ceux qui accepteraient d'appliquer sa méthode ;

- dès que la tâche nécessite un minimum d'habileté, l'ingénieur en charge de définir LA bonne méthode risque de louper ce qui fait la qualité du résultat. Les disciples de Taylor résolurent ce problème en spécialisant les opérateurs sur des tâches de plus en plus réduites. Les usines Ford l'ont ensuite poussé à l'extrême, avec également des conséquences sociales extrêmes. Certaines usines Ford étaient supervisées par des contremaîtres armés ; imposer des méthodes tayloristes à de grands groupes d'ouvriers a généré des résistances et des problèmes syndicaux sans fin [...] ; la méthode de Taylor a envenimé les relations entre le management et les opérateurs partout où elle s'est propagée [...]. Taylor lui-même a été mis à la porte en 1901 de l'entreprise où il avait expérimenté la plupart de ses méthodes.

Institut Lean France, <https://www.institut-lean-france.fr/difference-entre-lean-taylorisme>

Q1 Quel est l'objectif de Taylor ?

Q2 Quelle méthode utilise-t-il pour l'atteindre ? Avec quelles conséquences ?

Q3 Comment a-t-il résolu les problèmes engendrés ?

#### **8- Les plateformes numériques, entre nouvelles technologies et organisations traditionnelles**



Les plateformes numériques, Uber en tête, déclaraient volontiers mettre leur technologie au service d'une émancipation des travailleurs. [...] Les plateformes entendaient mettre directement en relation le marché de l'offre et de la demande de services par le biais de technologies neutres, que tout un chacun peut librement s'approprier. [...] Avec l'avènement des plateformes numériques, les entreprises pyramidales se trouvaient défaits de leur monopole d'organisation du travail. Loin des contraintes du management [pyramidal], les travailleurs des plateformes se trouveraient ainsi libres de maîtriser le

sens et les processus de leur travail. Travailler quand on le souhaite comme on le souhaite, telle semblait être la promesse des plateformes comme Uber. [...]

Reprenons l'exemple de Uber : les chauffeurs subissent un mécanisme d'acceptation à l'aveugle des courses, en ayant seulement 15 secondes pour accepter ou rejeter une demande, sans que ne soit montrée à l'écran la destination du passager ou la tarification de la course. Or, pour être éligibles à une tarification minimum, les chauffeurs doivent obéir à des prescriptions strictes : accepter 90 % des demandes de course, compléter au moins une course par heure, être en ligne au moins 50 minutes par heure, obtenir de bonnes notes de satisfaction, etc. [...] Nouvelles technologies, même management ?

Sophia Galière, «Take Eat Easy, Uber & co : nouvelles technologies, vieilles organisations ? », WE Demain, janvier 2019

Q1 Qu'est ce qui définit le management pyramidal ? Pourquoi l'appelle-t-on pyramidal ?

Q2 Quelles sont les contraintes qui pèsent sur un chauffeur Uber ?

Q3 Les plateformes numériques comme Uber remettent-elles en cause l'organisation pyramidale ?

## 9- Sogilis, une entreprise libérée ?

La PME spécialisée dans la conception de logiciels sur mesure [...] est née, en 2008, en tant qu'entreprise libérée. Fruit de la vision de son fondateur, Christophe Baillon, Sogilis a été créée de cette manière « afin de répondre aux objectifs de qualité de zéro défaut de ses logiciels », affirme Tiphaine Guittat, chargée de projet R&D et de communication. « Cette capacité d'entreprise libérée nous permet d'avoir un mode de fonctionnement correspondant aux attentes de nos clients », insiste-t-elle. Une vision qui cherche à marier les trois objectifs affichés : enthousiasmer le client, être rentable et, pour les salariés, s'épanouir au travail. Concrètement, dans cette entreprise grenobloise, pas de managers, pas d'horaires ni de lieu de travail imposé. « Les dirigeants de Sogilis font confiance aux personnes et à leur bonne capacité à se fixer comme objectif prioritaire de satisfaire le client », sou-ligne Tiphaine Guittat. Surtout, cette PME d'une trentaine de salariés favorise l'autonomie et la prise de décision collective dans les équipes qui ont ainsi le droit de dire « non » à un projet qui ne suscite pas leur enthousiasme. [...] Dans ce système d'équipes autonomes et décisionnaires, quel rôle y a-t-il encore pour les dirigeants (Christophe Baillon et Laurent Mangué) ? « Nous sommes quand même obligés d'avoir une personne qui soit capable de trancher, de prendre une décision finale », sans toutefois imposer quoi que ce soit d'arbitraire, précise-t-elle.

Exemple parlant s'il en est, la PME n'a pas de service de ressources humaines. Ce sont les équipes elles-mêmes qui reçoivent les candidats et valident leur adéquation technique tout comme leur adhésion au modèle.

[www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)

Q1 Quelles sont les caractéristiques d'une « entreprise libérée » ?

Q2 Quels sont les avantages de cette organisation pour les collaborateurs et pour l'entreprise ?

Q3 L'entreprise peut-elle se passer complètement de hiérarchie ?

## 10- Synthèse : types d'organisation et autorité

	<b>En pyramide</b> L'entreprise est organisée un peu comme une armée avec un général, des colonels, des commandants, des soldats. Elle multiplie les <b>niveaux hiérarchiques</b> , et l'information (pour l'essentiel des instructions) ne circule que dans un seul sens : du haut vers le bas. Elle n'autorise aucune initiative : à chaque étape on applique des <b>process</b> qui ont été écrits par l'échelon supérieur.		<b>En étoile</b> L'autorité est ici concentrée dans les mains d'une seule et même personne : <b>le leader</b> . Ce dernier est au centre de l'organisation, tous les autres membres lui rapportent directement sans que de réelles interactions s'établissent entre eux. Ils exécutent, mais ne décident pas.
	<b>En cellule (réseau)</b> L'autorité est <b>décentralisée</b> en fonction du principe de subsidiarité : pour être efficace la décision doit être prise au plus proche des acteurs, rendus ainsi responsables et autonomes. Ce modèle permet une plus grande réactivité de l'entreprise aux problèmes auxquels elle est confrontée selon le principe « <i>small is beautiful</i> » (selon le titre de l'ouvrage de E. F. Schumacher paru en 1973). Lorsque la cellule est organisée en réseau <b>tous les éléments</b> sont <b>connectés</b> entre eux (et) organisés en centres de profit indépendants.	Q1 Comment l'autorité est-elle exercée dans les différents types d'organisation ? Q2 Quelles entreprises peuvent illustrer ces 3 formes d'organisation ? Q3 Quelles vous paraissent être les forces et les faiblesses de chacune de ces organisations ?	

 **S'EXERCER** p.241 uniquement 2. - Mobilisation des connaissances.

## 2) Les intérêts des parties prenantes : l'entreprise entre coopération et conflit

### 11- Les parties prenantes

Chaque entreprise évolue au cœur d'un maillage de relations et d'interactions. [...] Cet écosystème est désigné sous le nom de « parties prenantes ». En anglais, la formule est plus explicite : stake holder, autrement dit quelqu'un qui partage les enjeux de l'entreprise. Les stake holders ont des intérêts multiples : défendre leurs droits (conditions de travail, rémunération), sécurité des produits, défense de l'environnement, respect des lois, exigence de qualité). Popularisé aux États-Unis dans les années 1980, le concept de « partie prenante » est indissociable de la notion de responsabilité sociale et environnementale : si une entreprise veut se comporter de manière responsable vis-à-vis de ses différents acteurs (salariés, clients, fournisseurs) ou de l'environnement, elle doit impérativement prendre en compte ses parties prenantes. La loi Pacte prévoit leur participation à l'élaboration de l'objet social de l'entreprise.

*Pour l'Eco, n° 7, mars 2019.*

La loi Pacte propose : d'introduire dans le droit, la notion d'intérêt social de l'entreprise ; de reconnaître la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts.

Q1 Que signifie stake holder ?

Q2 En quoi est-ce une alternative au pouvoir actionnarial ?

→ Document 1 p.242 Répondre aux questions proposées.

## 12- Les conflits entre dirigeants et actionnaires

Les actionnaires mandatent les dirigeants pour gérer au mieux les fonds qu'ils leur ont confiés. Or, la crainte des actionnaires est que ces gestionnaires aient d'autres objectifs que la maximisation de la valeur des capitaux propres qui leur ont été confiés (accroître la taille du groupe au détriment de sa rentabilité, etc.). Ce type de conflits peut se résoudre en alignant les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires, par exemple en octroyant des stock - options (1), ou encore en établissant des rémunérations indexées sur la valeur de l'action aux cadres de l'entreprise ou encore en faisant peser la contrainte d'un certain endettement sur les dirigeants pour les obliger à maximiser les flux de trésorerie dégagés par l'entreprise.

*Lexique financier*

- (1) Stock-options : Possibilité donnée, pour une durée déterminée (en général cinq ans), par une entreprise à certains salariés (en général cadres dirigeants) de souscrire à ou d'acheter des actions de leur propre entreprise à un prix fixé à l'avance, et ainsi de réaliser un gain à la revente si la valeur de marché de l'action a augmenté.

Q1 En quoi les intérêts des actionnaires et les gestionnaires peuvent-ils différer ?

Q2 Comment ramener les gestionnaires dans le camp des actionnaires ?

→ Document 4 p.241 - Reprise ici du texte à compléter avec les termes précisés dans le manuel

Dans les sociétés de grande taille, ceux qui sont propriétaires de l'entreprise (les ..... dans le cas d'une SA ou SAS) ne sont pas ceux qui la gouvernent. Ils confient cette mission complexe aux dirigeants, appelés aussi .....

Les ..... sont administrées par un ..... constitué de trois à dix-huit membres qui sont appelés « administrateurs ». Ils sont élus par l'..... Les administrateurs nomment le directeur général de la société. Si celui-ci est aussi ..... du conseil d'administration, il prend le titre de PDG : Président-directeur général.

Les intérêts des actionnaires (accroître les .....et donc les dividendes) ne coïncident pas forcément avec ceux des managers. Ceux-ci peuvent avoir d'abord intérêt à la croissance de la ..... pour accroître leur rémunération (liée à leurs responsabilités) et leur prestige. Ces conflits d'intérêts conduisent à la mise en place de systèmes d'incitations. Les ..... sont une forme de ..... variable allouée par une entreprise à ses dirigeants en leur permettant d'acheter des ..... de celle-ci de façon préférentielle. Ceci a notamment l'avantage ..... les dirigeants à agir pour faire monter le ..... de l'action de leur entreprise. Mais il est possible également d'impliquer le reste des salariés en instaurant ..... qui consiste à verser une part des ..... annuels aux salariés. Enfin, le salaire des dirigeants peut être constitué d'une ..... dont le versement dépend des de l'entreprise.

→ Document 3 p.243 Répondre aux questions proposées.



→ Document 4 p.243 Répondre aux questions proposées.

<https://www.youtube.com/watch?v=7ux1ct0waLY>

 **S'EXERCER** p.243 - Autoévaluation et raisonnement.