

Thomas Durand

# **MANAGEMENT D'ENTREPRISE 360°**

Tous les principes  
et outils à connaître

**2<sup>e</sup> ÉDITION**

**DUNOD**

Suivi éditorial : Agathe Bourachot, Rebecca Berthaut

Fabrication : Maud Gilles

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff Cedex

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-080563-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Présentation du site compagnon</b>	<b>VI</b>	
<b>Remerciements</b>	<b>1</b>	
<b>Qu'est-ce que le management ?</b>	<b>3</b>	
<b>Chapitre 1</b>	<b>Présentation générale de l'entreprise</b>	<b>7</b>
	1 • Les acteurs, parties prenantes de l'entreprise et de son environneMent	10
	2 • L'identification de l'entreprise	13
	3 • Qui « incarne » l'entreprise ?	14
	4 • Finalités et gouvernance de l'entreprise	15
	5 • Ressources mobilisées et formes d'offre	25
	6 • Les cycles de l'entreprise	28
	7 • La gestion de l'entreprise	32
<b>Chapitre 2</b>	<b>La stratégie d'entreprise</b>	<b>34</b>
	1 • Nature des décisions	34
	2 • Éléments de définition	35
	3 • L'analyse stratégique	39
	4 • Une autre perspective sur la stratégie	52
<b>Chapitre 3</b>	<b>L'organisation</b>	<b>56</b>
	1 • Définition	58
	2 • la structure de l'entreprise	59
	3 • Les processus	70
	4 • Organisation informelle, culture et identité	76

<b>Chapitre 4</b>	<b>Le management par la qualité</b>	<b>79</b>
	1 • Définition	79
	2 • Du contrôle qualité au management par la qualité	80
	3 • La démarche TQM	84
	4 • L'ascension Qualité	91
	5 • Le Six Sigma	92
	6 • De la qualité aux logiques QSE et QSE-RSE	97
<b>Chapitre 5</b>	<b>La gestion des opérations</b>	<b>100</b>
	1 • Répondre aux exigences des clients et aux objectifs de la stratégie	100
	2 • La chaîne logistique	106
	3 • La fonction industrielle	107
	4 • La gestion de production	110
<b>Chapitre 6</b>	<b>Les comptes et l'analyse financière</b>	<b>126</b>
	1 • Un exemple introductif: les comptes de M <sup>me</sup> Raku	127
	2 • Le dispositif comptable et les comptes	137
	3 • L'analyse financière	152
<b>Chapitre 7</b>	<b>Investissement et coûts</b>	<b>186</b>
	1 • Le calcul d'investissement	187
	2 • Le calcul des coûts	196
	3 • Plusieurs méthodes d'évaluation des coûts	209
<b>Chapitre 8</b>	<b>Le marketing</b>	<b>223</b>
	1 • Définitions	223
	2 • Émergence du marketing	226
	3 • Segmentation/ciblage/positionnement 4P	227
	4 • Outils d'investigation	238
	5 • Plan marketing – Opportunités et nouveaux produits	246
	6 • Le digital dans le marketing et la distribution	250
	7 • Spécificités du marketing industriel	257
<b>Chapitre 9</b>	<b>Changement technologique et innovation</b>	<b>260</b>
	1 • changement technologique et innovation	260
	2 • Conceptualisation	264
	3 • Différentes perspectives sur la technologie et l'innovation	267
	4 • Préoccupations de praticiens et leviers pour l'action	282

<b>Chapitre 10</b>	<b>Les systèmes d'information et l'entreprise numérique</b>	<b>293</b>
	1 • Évolution des systèmes d'information et révolution digitale	293
	2 • Les défis de l'entreprise numérique dans un monde numérisé	299
	3 • Ce que recouvre le concept de SI	304
	4 • La colonne vertébrale : <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	306
	5 • La démarche de déploiement et de mise en œuvre d'un système d'information	309
<b>Chapitre 11</b>	<b>La gestion des ressources humaines</b>	<b>317</b>
	1 • Les volets de la gestion des ressources humaines	318
	2 • L'affectation	320
	3 • La rétribution	322
	4 • La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)	325
	5 • L'organisation du travail	330
	6 • Les relation sociales	333
	7 • SIRH, Intelligence artificielle et connectivité	338
<b>Chapitre 12</b>	<b>La conduite des collaborateurs, des équipes et des projets</b>	<b>340</b>
	1 • Le piège d'une entrée par des outils	341
	2 • Le leadership	343
	3 • Les motivations des salariés	349
	4 • La gestion des conflits	355
	5 • La conduite de projet	359
<b>Chapitre 13</b>	<b>Manager à l'ère de l'industrie 4.0</b>	<b>368</b>
	1 • Les technologies de la quatrième révolution industrielle	370
	2 • Industrie 4.0 : éléments d'un nouveau système techno-industriel	375
	3 • Effets macro-structurels de la quatrième révolution industrielle	383
	4 • S'adapter et tirer parti de l'industrie 4.0	390
<b>Chapitre 14</b>	<b>Éléments de droit des contrats</b>	<b>401</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>417</b>
<b>Les Fondamentaux Business</b>		<b>421</b>

# PRÉSENTATION DU SITE COMPAGNON

Pour enrichir votre expérience de lecture du *Management d'entreprise 360°*, l'auteur a mis au point un site compagnon d'une richesse exceptionnelle :

**L'intégralité de l'ouvrage au format vidéo** : plus de 20 heures de vidéos couvrant les 14 chapitres du manuel. Dans ces vidéos dynamiques et didactiques, l'auteur, pédagogue expérimenté, vous accompagne dans votre découverte du management. Chaque film présente, développe et illustre le contenu des chapitres. La combinaison du livre et des vidéos vous permet d'aller à votre rythme et de stimuler votre mémorisation.

**Des quiz interactifs corrigés** pour chaque chapitre pour tester vos connaissances de façon ludique et rapide.

**Des compléments** pour approfondir certains points ou réviser des prérequis (par exemple en statistique).

**Des illustrations** par exemple sur les comptes financiers de l'entreprise.

Pour accéder à ce site compagnon, rendez-vous à l'URL suivante : <http://openclass.thomas.durand.fr/>

ou flashez ce QR code.



# REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a bénéficié de nombreux conseils et commentaires.

Je souhaite remercier Brice Dattée et Éléonore Mounoud pour leurs contributions au manuscrit que j'avais initialement élaboré alors que j'étais en poste à l'École Centrale Paris. Après mon arrivée au Cnam sur la chaire de management stratégique, Sakura Shimada, Christelle Pezon, David Santana, Hadrien Coutant, Benoît Tezenas du Montcel, Lucie Puech, Stéphanie Dufour avaient contribué à la première édition par leurs commentaires et suggestions. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

Je souhaite tout spécialement remercier Stéphanie Dameron pour une relecture complète d'une version initiale du manuscrit et pour m'avoir convaincu de le publier.

Pour la deuxième édition, Patrick Dalion et Benoit Tezenas du Montcel ont contribué par la rédaction d'un chapitre supplémentaire, en co-écriture pour le second.

Je suis reconnaissant aux relecteurs de chapitres de cette nouvelle édition pour leur regard à la fois précis et bienveillant et pour leurs suggestions très utiles : Hervé Allix, Dominique Sauquet, Sakura Shimada, Alexis Pokrovsky, Rabah Hamiane.

Il me faut aussi exprimer ma reconnaissance aux 25 promotions de centraliens qui ont suivi les enseignements de management que j'ai dispensés à l'École Centrale Paris. Ils m'ont permis d'améliorer ce qui allait progressivement prendre la forme de cet ouvrage. Mes remerciements vont aussi aux auditeurs du Cnam qui ont, ces dernières années, contribué par leurs questions et leurs commentaires à faire évoluer mon approche du management. Ces deux publics, si différents et si attachants, ont l'un et l'autre alimenté le contenu de cet ouvrage par leur curiosité et leurs questionnements, bien au-delà de ce qu'ils imaginent. Centrale et le Cnam sont deux institutions qui, chacune à leur façon, permettent de penser le management au contact des entreprises.

J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec toute l'équipe de Dunod autour d'Odile Marion, avec Jeanne Delorme pour la première édition, puis avec Agathe Bourachot pour la deuxième.

Un merci tout particulier à Alexandra Carl pour son implication jamais démentie dans la mise en forme du manuscrit, dans sa relecture appliquée et précise, et pour sa précieuse capacité à rechercher des informations pour illustrer les contenus et mettre à jour les données. Son soutien a été décisif pour la première comme pour cette deuxième édition.

Une pensée amicale va vers les équipes de consultants de CMI Stratégies dont j'ai été le fondateur. Avec eux, j'ai eu depuis près de 40 ans l'occasion de fréquenter assidûment les entreprises et d'apprendre sur le terrain, dans l'épaisseur des organisations, au contact de managers et de dirigeants qui m'auront beaucoup apporté. Grâce à eux, ma double activité, académique et de conseil, rendue possible à Centrale comme au Cnam, acceptée par mes collègues de CMI Stratégies, aura été une matrice féconde, tout à la fois d'observation réflexive des entreprises et d'épanouissement personnel, à la façon d'un professeur de médecine qui enseigne, fait de la recherche et a une pratique hospitalière pour soigner des patients. Cet ouvrage est le fruit de ce cheminement.

Enfin, une expression de reconnaissance pour tous mes collègues de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), de la société française de management (SFM) et de l'European Academy of Management (EURAM) dont j'ai été le président pour les deux premières, et que je préside pour la troisième. J'ai beaucoup appris et continue d'apprendre au contact de ces professeurs de management, venant d'une diversité d'horizons et de pays, chacun apportant des connaissances et un regard spécifique sur le management et la conduite des organisations.



# QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ?

Nombre de managers ont conscience de faire quotidiennement du management mais ne sont pas nécessairement capables d'en donner une définition claire.

Le management, c'est Orienter, Organiser, Conduire et Contrôler.

## **Orienter**

C'est le volet stratégique: c'est définir le cap, assigner des objectifs, élaborer une stratégie pour atteindre ces objectifs, déployer la stratégie et la mettre en œuvre.

## **Organiser**

C'est diviser le travail et les tâches entre les acteurs et c'est coordonner après avoir divisé. C'est donc définir une structure au service de la stratégie et c'est concevoir et déployer des processus pour recoordonner ce qui a été séparé. C'est aussi, et de plus en plus souvent, outiller les processus en mettant en place des systèmes d'information adéquats.

Mais c'est encore mener le changement organisationnel quand l'inertie des structures et des processus «routinisés» empêche de nouveaux apprentissages et des remises en cause rendues nécessaires par les évolutions dans l'environnement concurrentiel ou par un changement de stratégie ou encore par une performance insuffisante (recherche d'efficacité et de fiabilité).

C'est encore gérer les ressources humaines, prendre en compte la diversité des salariés et développer leurs compétences pour les préparer aux nouveaux défis de l'organisation et renforcer leur employabilité.

## **Conduire**

Au-delà de la structure et des processus mis en place pour permettre de déployer la stratégie, les phénomènes sociaux à l'œuvre au sein des organisations supposent de mobiliser et de motiver les acteurs à travers des efforts d'animation et de leadership, avec ce qu'il faut de communication et de travail en équipe. Il s'agit d'embarquer,

d'inciter et de conduire. Ceci suppose donc d'inscrire ses actions de management dans une compréhension du comportement organisationnel.

## **Contrôler**

La motivation, l'animation de l'organisation, l'expression d'un leadership ne peuvent suffire à obtenir les résultats attendus de l'organisation et des acteurs qui la constituent sans des systèmes de reporting, de contrôle et des dispositifs mariant sanctions et récompenses.

---

C'est en orientant (futur désiré et moyens d'y parvenir), organisant (structure, processus et outils), conduisant (motivation et leadership) et en contrôlant (reporting et système de sanction-récompense) que le manager fait acte de management. À lui de choisir par où démarrer la boucle et comment la faire tourner dans un sens vertueux.

Cet ouvrage adopte une perspective à 360° pour vous aider à en savoir plus.

Si les exemples proposés dans l'ouvrage sont souvent issus de la grande entreprise, il convient de ne pas hésiter à extrapoler le contenu du livre pour d'autres tailles d'entreprises (des start-up, des PME, des ETI). Notons par ailleurs que notre propos concerne l'entreprise au principal, mais aussi, au-delà, toutes formes d'organisations privées comme publiques, à but lucratif ou non lucratif (associations, clubs sportifs, hôpitaux, centres de recherche, coopératives, mutuelles, collectivités territoriales, agences publiques et parapubliques, etc.). Là encore, il convient de réfléchir à extrapoler le contenu des chapitres à ces autres formes d'organisations. Ces extrapolations doivent naturellement être pensées au cas par cas pour adapter les concepts, les outils et la perspective en fonction du contexte (taille et nature d'activité et d'objet).

### **• Avertissement**

Une partie des lecteurs qui ouvriront cet ouvrage dispose d'une ou plusieurs expériences de l'entreprise, acquises au fil des années, dans différents postes. Une autre partie des lecteurs ne connaît peut-être pas bien l'entreprise, s'en fait probablement une idée approximative et peut-être en partie incomplète. Mais chacun souhaite mieux comprendre l'entreprise et ce qu'est le management.

Pour le lecteur qui connaît l'entreprise de l'intérieur, il est utile de prendre du recul et de la hauteur face à ses différentes expériences de façon à se doter d'une capacité d'analyse des situations de gestion. Ceci passe par un travail de réflexivité, c'est-à-dire de réflexion attentive sur son parcours et les pratiques de management observées, et par un travail d'apprentissage conceptuel pour structurer des connaissances et une compréhension étayées du cadre général et du fonctionnement des organisations.

Pour le lecteur qui ne connaît pas vraiment la vie des organisations, et qui souhaite comprendre et apprendre, l'enjeu est d'éviter de se forger une connaissance abstraite

et purement conceptuelle de l'entreprise et du management, mais de veiller à raccrocher ces apprentissages théoriques à des exemples concrets.

À Centrale, les élèves ingénieurs fraîchement sortis de classes préparatoires ne connaissaient pas grand-chose de la « vraie vie » des organisations. Au Cnam, les auditeurs ont, pour la très grande majorité d'entre eux, appris à « l'université de la vie », travaillent en entreprise, avec pour certains une solide expérience derrière eux.

À travers ces deux publics, durant plus de 40 ans, j'ai été amené à penser le management, et par conséquent un ouvrage qui combine la description de « comment les choses se passent », pour garantir un ancrage dans le réel, avant la conceptualisation de ce qui aura été décrit. Il y en a donc pour les expérimentés comme pour les novices. Cet ouvrage prend la forme d'une sorte de safari au pays de l'entreprise, puisque y sont présentées les différentes dimensions de façon synthétique.

## • **Présentation de l'ouvrage**

L'approche adoptée est d'abord *descriptive*. Sur cette base, sont présentés ensuite, et seulement ensuite, une *conceptualisation* et des *modèles* qui permettent de dépasser le niveau de perception empirique de ce qui se joue au sein des entreprises et des organisations.

La seconde approche est *qualitative*. La mise en œuvre de techniques analytiques et quantitatives en matière de gestion d'entreprise suppose en effet d'en avoir au préalable appréhendé les logiques de fonctionnement.

Une approche plus *quantitative* sera cependant retenue pour la partie relative à la mesure de la performance économique et aux techniques qui relèvent des problèmes financiers et comptables de l'entreprise, à la question du calcul des coûts et des choix d'investissement. En revanche, ne seront pas abordés ici les thèmes des marchés financiers et boursiers.

Cet ouvrage adopte la perspective de la *direction générale* de l'entreprise. C'est une posture qui permet de poser clairement les problématiques de la gestion. Cette question de la gouvernance est abordée dès le premier chapitre. D'autres postures auraient été possibles, comme celle de regarder l'entreprise en adoptant le point de vue salarié, ou du client, ou du syndicaliste, ou de l'inspecteur du travail, ou du fisc, ou du fournisseur, etc. Pour la clarté du propos, il m'a paru plus efficace d'observer l'entreprise depuis la position d'un dirigeant.

Un autre choix majeur a été de ne pas se contenter de suivre une approche purement fonctionnelle, c'est-à-dire abordant successivement chaque fonction de l'entreprise (marketing, R&D, production, ressources humaines, systèmes d'informations...). Si certains chapitres relèvent directement de certaines de ces fonctions, d'autres adoptent une logique plus transversale, en particulier pour les trois premiers, le neuvième

ou encore le douzième. L'ouvrage s'efforce de regarder l'entreprise sous tous les angles, à la façon d'un exercice à 360°.

Après une présentation générale, partant d'une définition de l'entreprise, des acteurs qui en sont parties prenantes, de ses mécanismes de direction et de ses objectifs, nous abordons ensuite les questions de *stratégie* susceptibles de permettre d'atteindre les objectifs assignés, puis *l'organisation* appréhendée en première approche comme le moyen de mettre en œuvre la stratégie. Au passage, avec les questions d'organisation, sont évoqués les problèmes de communication formelle et informelle au sein des organisations. Est ensuite abordé *le management par la qualité*. Il s'agit de maîtriser et de fiabiliser les processus organisationnels qui font vivre l'organisation, au service de ses clients. Le chapitre suivant traite de la *gestion des opérations*, pour évoquer la chaîne logistique (la « Supply Chain »), depuis l'approvisionnement amont jusqu'à la distribution des produits et services en aval, en passant par le monde de la production. Le chapitre suivant couvre la question *des comptes et de l'analyse financière*, avant le thème *des coûts et du calcul d'investissement*. Nous nous tournons ensuite vers le *marketing* comme moyen de détection en amont des besoins des clients et comme technique de positionnement des offres face aux concurrents, en réponse aux attentes des clients sur les différents segments de marché. *L'innovation* et l'impact de *l'évolution technologique* sur l'entreprise font l'objet du chapitre suivant.

La question des *systèmes d'information et de l'entreprise numérique* est ensuite discutée. Ce faisant, un exemple de problématique de changement organisationnel et de gestion du changement est ainsi abordé autour de la question du déploiement de progiciels de gestion intégrés, aussi appelés ERP, et de leur remise en cause par la révolution numérique. La *gestion des ressources humaines* traite ensuite de l'administration du personnel, de la gestion des compétences, et des relations sociales dans l'entreprise. La *conduite des hommes et des projets* constitue la douzième étape de ce voyage au cœur des entreprises, en abordant la question du leadership, de l'intelligence émotionnelle avant de présenter le management d'équipe et les fondamentaux de la gestion de projet, y compris par la posture dite du management agile. La question de l'industrie 4.0 est ensuite abordée pour revisiter la gestion des opérations à l'aune des opportunités créées par les nouvelles technologies et en particulier la numérisation du monde. Enfin, un quatorzième et dernier chapitre présente les points clés du droit des contrats à connaître.

Ce livre vise ainsi à proposer une synthèse sur l'entreprise. Un certain nombre de simplifications pourront ici ou là surprendre le lecteur averti de la complexité des organisations et de leur fonctionnement. Les puristes pourront aussi regretter certains raccourcis discutables, empruntés aux seules fins de rendre le contenu accessible et intelligible en première approche. Il restera au lecteur à accepter que tout n'a pu être dit ici. Dans cet esprit, une bibliographie offrant des pistes d'approfondissement est proposée en annexe.

# 1 • PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

## EXECUTIVE SUMMARY

- Qu'est-ce qu'une entreprise ?
- Qui sert-elle ? Pour qui roule-t-elle ? Que vise-t-elle ?
- Qui décide ? Que fait-elle exactement ?

L'entreprise est la cellule économique de base de nos économies. Elle vise à créer des richesses au service de parties prenantes que sont les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'État et la société en général, tout en veillant à réduire voire éliminer ses impacts négatifs sur ces mêmes parties prenantes.

L'entreprise vise à faire du profit pour assurer sa survie, financer son développement et rémunérer la prise de risque de ses actionnaires. Elle contribue aussi à faire vivre une communauté sociale au sein de laquelle elle opère. Elle peut viser aussi le bien commun, l'intérêt général.

La gouvernance de l'entreprise s'intéresse aux instances d'orientation et de décision, distinguant les actionnaires, les administrateurs, les dirigeants, les salariés.

L'entreprise mobilise une palette de ressources pour concevoir, produire et distribuer une variété de produits et services pour ses différents clients.

L'entreprise est traversée par deux cycles, le cycle de l'exploitation et le cycle du renouvellement. Une difficulté importante de la gestion vient de la discontinuité des flux au sein de ces deux cycles.

La posture adoptée par celui qui veut décrire l'entreprise va fortement conditionner ce qui pourra en être dit.

Le regard porté variera selon le champ disciplinaire :

- l'économiste verra l'entreprise comme un entrepreneur, en quête de profit, mobilisant les facteurs travail et capital et optimisant sa fonction de production ;
- le sociologue y verra une communauté humaine et un lieu d'affrontement et de lutte de pouvoir ;

- le biologiste verra un organisme vivant... qui s'efforce de survivre ;
- l'anthropologue verra l'entreprise comme un ensemble de tribus, de rites, de croyances ;
- le juriste y verra une personne morale, avec des droits et des devoirs ;
- le gestionnaire et le manager y verront une organisation humaine avec des objectifs, une stratégie, des plans, une structure, des processus, une comptabilité, un chiffre d'affaires, un bénéfice, des produits, des clients, des fournisseurs...

Aucune de ces postures n'est en soi fausse ou dénuée d'intérêt. Ce sont simplement des façons de regarder le monde très différentes, chacune supposant de chausser des paires de lunettes très spécifiques pour observer, décrire et tenter de comprendre l'entreprise.

## FOCUS

### Pourquoi les entreprises existent-elles ?

C'est là un questionnement théorique très important pour **l'économiste**, qui se demande pourquoi les forces du marché ne suffisent pas à gouverner l'ensemble des transactions nécessaires au fonctionnement d'une économie. En effet, si les mécanismes du marché sont considérés dans nos économies libérales comme les plus efficaces, pourquoi les acteurs économiques ont-ils si souvent choisi d'autres arrangements, à savoir l'intégration au sein d'une hiérarchie, c'est-à-dire l'entreprise, ce qui revient en quelque sorte à éviter le marché ? Car après tout, si le marché était un mécanisme aussi performant qu'on nous le suggère, pourquoi chacun de nous n'irait-il pas chaque jour monnayer son offre de travail sur le marché plutôt que d'accepter d'abdiquer une partie importante de sa capacité de négociation, en acceptant un contrat de travail de long terme, contrat protecteur sans doute, mais contraignant ?

Ronald Coase, prix Nobel d'économie, puis Oliver Williamson qui a reçu le même prix en 2009, ont proposé une piste : les coûts de transaction associés aux mécanismes de marché peuvent devenir dans certains cas moins performants qu'une relation d'intégration durable au sein

d'une même organisation. Ces surcoûts justifient l'existence de l'entreprise. Dans cette logique de la théorie dite des coûts de transaction, trois facteurs principaux sont à prendre en compte :

1. le caractère plus ou moins récurrent d'une transaction : plus la récurrence est forte, plus il peut être intéressant d'internaliser cette activité pour éviter d'avoir à négocier à chaque fois ;
2. le degré d'incertitude sur la disponibilité de l'objet de la transaction : plus l'incertitude est forte, plus il peut être intéressant d'internaliser cette activité pour limiter le risque d'être pris au dépourvu ;
3. la co-spécificité des actifs : plus les actifs requis sont spécifiques aux activités d'une entreprise, plus il peut être intéressant pour elle d'internaliser cette activité parce qu'un fournisseur aura du mal à investir dans un actif spécifique à ce seul besoin.

Notons au passage ce paradoxe : dans nos économies dites de marché, la grande majorité des transactions ne se font pas sur le marché mais s'opèrent en fait au sein des entreprises, une

minorité s'opérant entre entreprises ou entre entreprise et client final, donc sur le marché !

Sur cette question du « pourquoi les entreprises existent-elles ? », l'**anthropologue** aurait naturellement une tout autre explication à proposer et argumenterait sur le caractère quasi tribal de l'agrégation des hommes et des femmes au travail au sein d'organisations communes, appelées entreprises... Mais ce serait bien là chausser une autre paire de lunettes...

Cette question est pertinente pour l'économiste, mais intéresse au fond assez peu les sciences de gestion et encore moins le **manager**. Le questionnaire est comme l'alpiniste qui escalade les montagnes « parce qu'elles sont là ». Les sciences de gestion visent à mieux gérer les entreprises en posant surtout les questions sur le « comment » mais ne s'interrogent guère sur le « pourquoi les entreprises ? ».

Au total, l'exemple de ce questionnaire illustre l'intérêt de disposer de perspectives différentes sur l'entreprise, y compris de la part de la science économique, mais montre aussi les limites de certains apports qui peuvent être de peu de portée pour le management. Tenter d'expliquer pourquoi les entreprises existent est intellectuellement intéressant mais n'apporte pas vraiment de réponses à la question de l'amélioration de leur gestion. Pourtant, les sciences de gestion n'hésitent pas à importer certains volets de ces théories et certains concepts lorsque cela peut leur être utile. À titre d'exemple, la théorie des coûts de transaction évoquée ici propose malgré tout un cadre d'analyse qui peut être utile pour traiter en gestion des questions d'externalisation ou encore des problématiques d'alliances inter-firmes (forme en quelque sorte intermédiaire entre le « marché » et la « hiérarchie » que constitue l'entreprise).

Notre posture dans cet ouvrage sera celle des sciences de gestion et du management.

**L'entreprise** est la cellule économique de base de nos économies. Elle est avant tout un lieu de création de richesse, au service de besoins socio-économiques, sans oublier d'éventuelles contributions au bien commun, y compris en préservant la planète, en garantissant l'employabilité de ses collaborateurs et la sécurité de tous ceux et toutes celles qui travaillent dans les chaînes de valeur qui alimentent ses activités en amont, ou celles qui en découlent en aval. Dans cette logique, l'entreprise conçoit, élabore et distribue des biens et services pour répondre à la demande de ses clients sur ses marchés. Et l'entreprise entend conduire ses activités de façon durablement rentable, en les développant. Pour ce faire, elle mobilise des ressources (humaines, financières, matérielles et technologiques) en les coordonnant et en les combinant au service de ses finalités et des parties prenantes, parmi lesquelles figurent en bonne place ses clients, ses actionnaires et ses salariés.

# 1 • LES ACTEURS, PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT

Les ressources ou moyens mobilisés par l'entreprise peuvent lui être externes ou internes. Leur mise en œuvre dans le processus de création de « valeur ajoutée » a pour contrepartie des flux financiers. Ceux-ci rémunèrent la contribution des divers pourvoyeurs de ces ressources.

Cependant, l'implication de chacun des acteurs parmi les parties prenantes (on parle parfois aussi de parties intéressées) varie selon la nature et le niveau de l'engagement :

- **Les associés** ou actionnaires ont, au départ ou lors d'une augmentation de capital pour entreprendre ensemble, mis en commun leurs moyens :
  - financiers : ce sont les apports en capitaux ;
  - en nature : immobiliers (local) ou équipement (machine) ou commerciaux (fonds de commerce) ;
  - en industrie : connaissances techniques, savoir-faire, travail...

Les apports en numéraire et en nature donnent droit à des parts sociales (parts du capital), qui peuvent donc être vendues, et à une part des bénéfices et un pourcentage des droits de vote. Les apports en industrie sont autorisés dans les sociétés en nom collectif, les SARL et SAS mais pas dans les SA. Ils donnent droit à une part des bénéfices et à des droits de vote définis par les statuts. En revanche, ils ne sont pas représentés par des titres constitutifs d'une part du capital social et ne peuvent donc pas être cédés. Les apports en nature et en industrie sont, sauf exception, évalués par un commissaire aux apports.

Les associés tirent leur rémunération des dividendes versés et des gains attendus sur le capital investi en cas de revente de leurs parts (ou actions) dans la société qui « porte » l'entreprise (au sens développé ci-dessous).

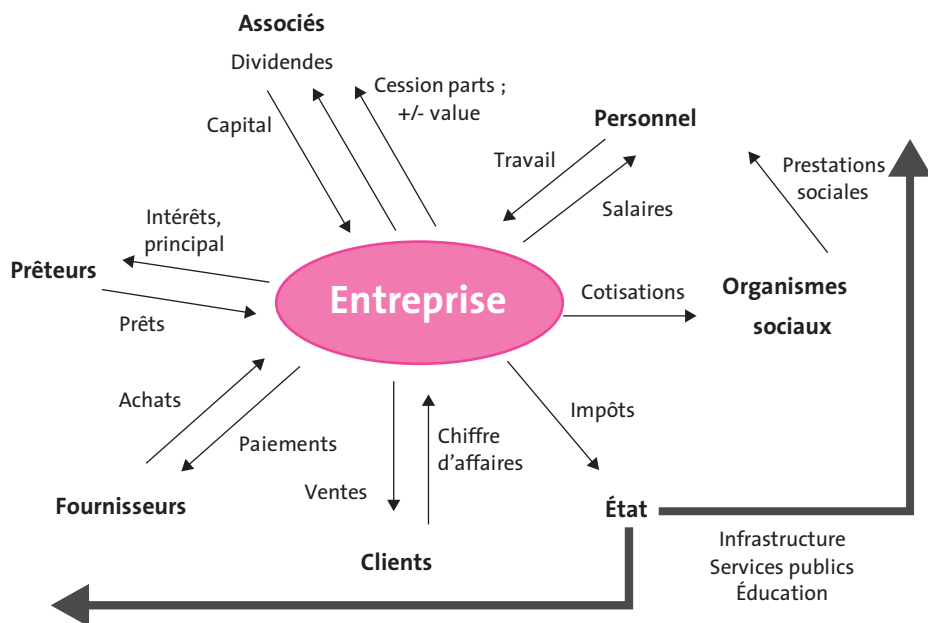
Les associés ont choisi de prendre des risques ensemble suivant le principe de l'*affectio societatis*. On les considère souvent comme les propriétaires de l'entreprise et cela probablement à tort, car ils ne sont en fait propriétaires que des parts sociales, donc s'ils sont propriétaires de quelque chose, c'est de la société, l'outil juridique et financier qui a permis à l'entreprise de se constituer. En effet, le droit distingue la société et l'entreprise. La société est la personne morale détenue par les propriétaires des parts sociales. En contraste, l'entreprise est constituée de l'ensemble de ceux qui participent des activités (les salariés, les associés, les dirigeants), mais aussi les clients et les fournisseurs qui participent indirectement au projet global et à ses activités. À cela il faut encore ajouter tout ce qui, tangible et intangible, est également « constitutif » de l'entreprise (la réputation, les marques, les technologies, les offres, les implantations, le projet entrepreneurial partagé,



les nouveaux projets, etc.). En ce sens, l'entreprise est un agrégat hétérogène et on ne saurait pas dire qui est « propriétaire » de l'ensemble. C'est sans doute cette incapacité à dire à qui appartient l'entreprise qui aura permis aux associés, les actionnaires, d'en revendiquer de fait la propriété. Certains y ont vu une sorte de hold-up accepté publiquement par nos économies occidentales, singulièrement depuis les années 1970.

- **Les salariés** mettent leurs compétences et leur force de travail au service de l'entreprise. Leur participation au risque est plus limitée. Leur rémunération provient des salaires versés et de différentes autres formes de rétributions (financières : primes, intéressement, couverture sociale [maladie, retraite, incapacité], stock-options, mais aussi non financières : formation, compétences nouvelles, fierté d'appartenance, sécurité de l'emploi et/ou employabilité...).
- **Les prêteurs** apportent des moyens financiers complémentaires mais ne donnant pas droit de propriété car ils ne participent pas au même niveau de risque que les associés. Ce sont des banques, des titulaires d'obligations... Ils tirent leurs rémunérations des intérêts versés, outre le remboursement du capital.
- **Les fournisseurs** apportent à l'entreprise les matières premières, composants, biens intermédiaires, équipements, services dont elle a besoin. Leur engagement est limité au crédit qu'ils consentent à l'entreprise. Ils tirent leur rémunération du montant des achats que leur paie l'entreprise.
- **Les clients** sont parfois considérés comme les acteurs les plus importants de l'entreprise. Ils font confiance à ses produits et services. Ils n'ont, en revanche, pas d'engagement formel envers elle. Ils lui versent le montant de leurs achats. Au-delà, il convient d'ajouter encore d'autres familles d'acteurs à cette liste des agents socio-économiques – les parties prenantes ou intéressées – qui côtoient l'entreprise.
- **L'État** assure le fonctionnement de l'économie et de la société en général, en veillant au respect du droit et des règles de saine concurrence, et en mettant en place des infrastructures et des services publics efficaces y compris en matière de formation du capital humain. L'entreprise se conforme aux lois et réglementations édictées par la puissance publique et lui verse le montant des impôts et taxes. Elle peut bénéficier de commandes publiques et parfois, sous certaines conditions, de subventions, comme par exemple de financements R&D. En Europe, la Commission de l'Union européenne joue un rôle croissant, affectant directement la vie des entreprises, par exemple sur les questions de développement durable ou sur le contrôle des fusions et acquisitions.
- **Les organismes sociaux** constituent une autre source de prélèvements pour l'entreprise. Les cotisations dues à la Sécurité sociale, aux caisses de retraites, aux assurances chômage... s'apparentent pour l'entreprise à des impôts et/ou à des

rémunérations versées indirectement aux salariés. Ce dispositif des organismes sociaux constitue aussi pour l'État un mécanisme de redistribution sociale mais c'est là un domaine qui, pour l'essentiel, dépasse la responsabilité de l'entreprise.



**Figure 1.1 – L'entreprise : les acteurs**

- **Les acteurs tiers** : il faut encore ajouter à cette liste une constellation d'acteurs divers qui environnent l'entreprise : les syndicats (salariés) et les syndicats professionnels (patronaux), les associations de consommateurs, des organisations non gouvernementales (au service d'une diversité de causes : lutte contre la pauvreté, contre le travail des enfants, contre la corruption, etc.), mais aussi les réseaux sociaux qui offrent une forme renouvelée du consumérisme, ou encore les partis politiques, et d'une façon générale la société... Chacun de ces acteurs joue un rôle différent et peut être concerné par les activités de l'entreprise ou avoir un impact sur elles.
- Il reste enfin un acteur partie prenante, omniprésent, mais non encore nommé. **La planète** n'est pas à proprement parler un acteur que l'on voit traditionnellement apparaître dans la liste des parties prenantes de l'entreprise. On évoque plus souvent l'enjeu du verdissement de l'économie. Pourtant, il est symboliquement intéressant d'ajouter la planète à la liste des parties prenantes autour de l'entreprise, tant sont liées l'urgence climatique et la responsabilité environnementale des entreprises. Notons que si la planète n'a pas la personnalité juridique, elle est défendue par les Nations unies et les objectifs de développement durable (ODD,

pour SDG – *Sustainable Development Goals*), par maintes organisations non gouvernementales et par la jeunesse du monde qui s'est tournée vers la génération de leurs parents et grands-parents pour leur rappeler fermement qu'il est grand temps de sonner l'alarme climatique. Notons cependant que certains pays ont accordé la personnalité juridique à des fleuves, des montagnes ou des forêts : le Gange en Inde, la rivière Wanganui et la Montagne Taranaki en Nouvelle-Zélande, la rivière Atrato et la forêt amazonienne en Colombie. Ces décisions ne sont pas que symboliques. Elles amènent les États à protéger, défendre, entretenir ces « biens communs » ainsi dotés de la personnalité juridique. L'entreprise ne peut pas rester insensible à ces évolutions autour d'un enjeu majeur pour l'humanité quand nos sociétés ont enfin pris conscience de la finitude des ressources naturelles et de la fragilité de la planète.

Les relations entre les multiples acteurs internes et externes de l'entreprise sont règlementées par une abondante législation : droit des sociétés commerciales, droit fiscal, droit du travail... Nous n'abordons pas ces questions ici sauf pour le droit des contrats (chapitre 14).

## 2 • L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise, nous venons de le voir, est incarnée, dans la sphère du droit, par la société constituée par les associés (détenteurs des parts sociales). Cette société a la **personnalité juridique**. En droit, on dit que c'est une **personne morale**, par analogie avec la personne physique, c'est-à-dire chacun de nous, mais en la distinguant de la personne physique. (Notons que le travailleur indépendant, qui n'exerce pas dans une société mais en libéral, ne dispose pas de la personnalité morale et exerce comme personne physique, ce qui n'est pas sans conséquence sur ses biens propres en cas de difficultés.) La société, innovation majeure venue d'abord de Grande-Bretagne, puis des États-Unis au début du 19<sup>e</sup> siècle, a le mérite de limiter les risques des associés à leur mise dans les parts sociales et à leurs apports en compte courant d'associé, sauf en cas de comportement frauduleux. En ce sens l'entrepreneur est mieux protégé dans une société que comme artisan et d'une façon générale comme travailleur indépendant.

Si la société est une personne morale, il est fréquent de considérer dans le langage courant que, par extension, l'entreprise bénéficie des traits et identifiants de cette **personnalité juridique**. À ce titre, l'entreprise-société est immatriculée, caractérisée et répertoriée.

Chaque entreprise-société est caractérisée réglementairement par des informations publiques :

- sa dénomination sociale, son objet (question sensible que nous allons développer plus loin en abordant la question des finalités de l'entreprise), sa date de création, le montant de son capital, sa forme juridique (SA, SAS, SARL...), son siège social, ses numéros SIREN et SIRET (numéros d'immatriculation de l'entreprise et de ses établissements sur le registre du Tribunal de Commerce et dans le fichier Insee), son code APE indiquant le domaine d'activités. Ces informations sont résumées dans un document dit «Extrait Kbis» qui constitue une sorte de carte d'identité de la société ;
- les comptes de l'entreprise (bilan, compte de résultat...) sont soit directement publiés par l'entreprise au sein de son rapport d'activité, soit disponibles au Greffe du tribunal de commerce dont dépend son siège social, y compris *via* Internet.

Au-delà, de multiples autres informations sont nécessaires pour véritablement connaître l'entreprise, la qualité de son fonctionnement et ses perspectives de développement. Les prochains chapitres permettront de s'y atteler.

Toutefois, cette présentation de l'entreprise comme une personne morale, immatriculée et répertoriée, mobilisant des ressources auprès de différents partenaires, est pour une bonne part désincarnée.

### 3 • QUI « INCARNE » L'ENTREPRISE ?

C'est une question complexe et sensible. Les **fondateurs**, détenteurs du capital initial, vont le plus souvent considérer qu'ils incarnent l'entreprise. Ils ont pris le risque d'apporter des capitaux et des compétences, ils ont souvent choisi de travailler au sein même de l'entreprise pour la développer et rentabiliser leurs apports. Ils sont les propriétaires des parts sociales et se pensent propriétaires de l'entreprise, ils se voient donc souvent comme l'entreprise. Et on peut les comprendre.

Mais quand l'entreprise s'est développée au point d'être devenue une multinationale dont les actions s'achètent et se vendent en Bourse chaque jour, quand les fondateurs ont depuis longtemps disparu, les **actionnaires** (les détenteurs des actions) n'ont souvent plus cette relation d'identification à l'entreprise. Ils ont fait un placement financier hier et en feront un autre demain, sans nécessairement se soucier du devenir de l'entreprise autrement que par le rendement attendu de leur investissement. En revanche, les **salariés**, qui consacrent à la société une bonne part de leur temps et de leurs efforts, s'identifient souvent plus que tout autre à l'entreprise. Ce processus d'identification est une richesse dans la mesure où il permet une mobilisation de l'intelligence, de la volonté et de l'énergie de chacun de ceux qui œuvrent

dans l'entreprise. Pourtant, ces mêmes salariés qui se vivent comme incarnant l'entreprise seront parfois licenciés, vendus dans le cadre d'une opération de cession, et n'accepteront pas facilement d'avoir été traités ainsi. Et on peut les comprendre.

Il est une autre catégorie encore qui peut revendiquer d'incarner l'entreprise. C'est ce qu'il est convenu d'appeler le **management**, ou les **dirigeants**. Ils œuvrent pour développer l'entreprise (et, selon une opinion largement répandue mais que nous allons discuter, ils œuvrent aussi pour le compte des actionnaires en s'efforçant de générer pour ces investisseurs les résultats financiers attendus). Ils œuvrent aussi pour la collectivité humaine des salariés, pour assurer le futur de l'entreprise et son développement, avec les salariés et grâce à eux. Entre des actionnaires anonymes, multiples et exigeants, des salariés qui demandent pour leur part plus de rétributions, même si ce doit être au détriment de la rentabilité, et des concurrents qui attaquent les parts de marché de l'entreprise, les dirigeants sont condamnés à assurer la cohérence de l'ensemble et à «tenir la maison». Ils peuvent donc se percevoir comme incarnant l'entreprise. Et on peut les comprendre.

Au total :

- si la société est, en droit, une personne morale ;
- si les actionnaires sont les propriétaires des parts sociales ;
- si les salariés constituent les forces vives de l'entreprise ;
- si les dirigeants en sont les décideurs qui portent donc la responsabilité des succès et des échecs de l'entreprise...

... alors il est bien difficile de dire qui est légitime pour revendiquer d'incarner l'entreprise. Et, au fond, c'est probablement une fausse question.

En revanche, ceci conduit à la question de la gouvernance de l'entreprise et à celle de ses finalités. Qui décide de quoi, pour le compte de qui et dans quel but ? Il s'agit là d'une vraie question.

## 4 • Finalités et gouvernance de l'entreprise

Poser la question de la gouvernance (anglicisme qui vise à englober les instances et les procédures de «gouvernement», c'est-à-dire de direction et de décision dans l'entreprise), nécessite au préalable d'avoir traité de la question de la finalité de l'entreprise.

### • Finalité(s)

L'entreprise est-elle là pour **générer un profit** (immédiat ou à terme) pour l'actionnaire ? Est-elle donc avant toute chose au service de ceux qui ont pris le risque d'investir ? Cette vision formelle (et un peu étroite) a longtemps prévalu dans la culture anglo-saxonne.

Mais l'entreprise n'est-elle pas aussi là pour faire vivre ses salariés ? Et, au-delà, n'est-elle pas aussi là pour satisfaire ses clients en leur apportant des solutions à leurs besoins ? Mais aussi pour faire vivre ses fournisseurs *via* des commandes ? Et, d'une façon plus générale encore, l'entreprise n'est-elle pas aussi là pour assurer un mieux-être économique et social à la communauté humaine au sein de laquelle elle opère ? Et cela en bonne intelligence avec la puissance publique ? Et en respectant la planète Terre ? En d'autres termes, l'entreprise n'a-t-elle pas aussi vocation à être une bonne citoyenne payant des impôts, alimentant sa communauté par des emplois, des commandes, des offres ? L'entreprise ne peut-elle pas aussi contribuer au bien commun ?

Les écrits des premiers économistes, puis des premiers penseurs du management, montrent combien ils voyaient l'entreprise, acteur clé du capitalisme, au service du bien commun parce que créatrice de richesse, de travail et de revenus pour les employés et les fournisseurs, d'impôt pour les États. Il en allait de même pour plus de capitaines d'industrie qu'on veut bien le reconnaître.

Mais est arrivée la doxa portée par Milton Friedman et son École de Chicago, symbolisée par un article étendard resté fameux dans le *New York Times* le 13 septembre 1970 : « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit* ». (« La responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise est d'accroître son profit »). Une traduction en français en est proposée par Yonnel Poivre-Le Lohé sur son blog<sup>1</sup>. La thèse de Milton Friedman, aussi brutale que sommaire, même si elle est détaillée dans l'argumentaire de l'article, aura trouvé dans le monde de la finance un public particulièrement bienveillant, accueillant car intéressé, et une caisse de résonance avec Ronald Reagan et Margaret Thatcher qui auront marqué les années 1980 de leur libéralisme triomphant. Un autre article fameux de Jensen et Meckling (1976), plus académique dans sa nature mais allant dans le même sens, théoriserait l'alignement nécessaire entre les dirigeants et les actionnaires à travers la théorie dite de l'agence, appliquée à la gouvernance d'entreprise : pour que l'agent (le dirigeant) agisse pour le compte de son mandant (l'actionnaire dont Friedman écrit qu'il est l'employeur du dirigeant), il faut mettre en place des incitations (par exemple des stocks-options) qui pousseront le dirigeant à faire monter le cours de l'action en Bourse, à son bénéfice du fait des stocks-options (il y aura intérêt), et donc aussi au bénéfice des actionnaires. CQFD.

Pourtant, dans le droit de la plupart des pays occidentaux, les administrateurs et les dirigeants, certes mandatés par les actionnaires, ont formellement pour objectif l'intérêt de *l'entreprise* (ce qui signifie que ce n'est pas l'intérêt de l'actionnaire, comme certains ont cru bon de le croire et de le faire croire).

---

1. <https://www.communicationresponsable.fr/la-responsabilite-societale-de-lentreprise-est-daccroitre-ses-profits/>

L'entreprise serait-elle réduite à une machine à profit pour l'actionnaire ? Cette vision classique d'inspiration anglo-saxonne s'est néanmoins forgée et est restée profondément ancrée. La rémunération des autres parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés...) est fixée par contrat, sauf pour les actionnaires, qui sont servis en dernier mais qui peuvent donc revendiquer « ce qu'il reste ». Cette logique a pu conduire à des approches allant jusqu'à prôner que toute décision interne à l'entreprise soit fondée sur le seul critère de la contribution que cette décision apportera à l'actionnaire.

Dans un roman passablement critique de cette logique, l'écrivain John le Carré caricature cette posture en faisant parler le dirigeant d'une multinationale imaginaire 3B (prononcez Three Bees) opérant en Afrique :

*« Ce qui est bon pour notre société, 3B, est bon pour l'Afrique, et ce qui est bon pour l'Afrique est bon pour l'Europe, l'Amérique et le reste du monde. »*

John le Carré, *La Constance du jardinier*, p. 228.

John le Carré dénonce ainsi, à sa façon, les raccourcis qui voudraient que ce qui est bon pour l'entreprise (et principalement pour l'actionnaire) soit nécessairement bon pour tous. L'exemple de la problématique du respect de l'environnement illustre bien que la logique du « résultat à tout crin » peut entrer en tension avec des logiques plus sociales ou sociétales, en l'espèce, celle du respect de la planète.

Dans le même temps, face à cette évolution anglo-saxonne, une vision européenne continentale posait que l'entreprise sert aussi une **communauté sociale**. Dans cette vision-ci, la valeur créée par l'entreprise a vocation à être partagée « équitablement » entre les parties prenantes : l'actionnaire bien sûr, mais aussi les salariés, l'État, les clients, les fournisseurs, etc. Équitablement ne signifie pas à parts égales, mais introduit une notion, certes très relative, de justice sociale. Au-delà, dans cette vision, on le sent bien, la porte n'est pas totalement fermée à la notion de bien commun.

Si la question de la répartition de la valeur créée peut ainsi faire débat, chacun s'accorde toutefois sur un point : l'entreprise a vocation à créer non seulement de la valeur mais aussi du profit. Car une lecture d'inspiration « biologique » de l'entreprise suggérerait que, comme tout organisme vivant, l'entreprise se préoccupe d'abord de sa propre **survie**. Une entreprise qui perd de l'argent dans la durée mange ses réserves, puis son capital, et est condamnée à disparaître. Il lui faut donc *a minima* ne pas perdre d'argent. Dans cette logique, la création de valeur et la génération de profit ne sont que des *moyens* pour assurer sa survie.

Pour survivre, ce n'est pas tant le profit en soi qui compte, c'est de ne pas être en perte. Mais il faut un peu plus à l'entreprise que l'équilibre comptable.

Car une partie de la valeur créée doit être mise en réserve dans l'entreprise pour financer sa croissance, une autre partie doit rémunérer les actionnaires *via* des dividendes.

(Notons qu'avec les mises en réserves et au fur et à mesure du développement des activités de l'entreprise, la valeur des actions détenues va croître, représentant ainsi une plus-value potentielle, réalisable par cession des actions, ouvrant ainsi une perspective de gain supplémentaire pour l'actionnaire.) À défaut d'un tel espoir de retour sur leur investissement, les actionnaires – et plus généralement les détenteurs de capitaux – ne seraient pas incités à investir dans l'entreprise. Il ne s'agit pas de « toujours plus » et encore moins de « tout pour l'actionnaire ». Il s'agit de rémunérer raisonnablement le financement à risque porté par les investisseurs. Pour permettre le versement de dividendes ou la constitution de réserves qui ouvrent la voie à des investissements, l'entreprise doit avoir fait un bénéfice suffisant, c'est-à-dire avoir généré plus de recettes (les produits en termes comptables) qu'elle n'a supporté de dépenses (les charges en termes comptables). En cela, l'entreprise a vocation à faire du profit, ce qui la conduira au passage, en bonne citoyenne, à augmenter ses impôts versés à l'État.

Mais, si l'entreprise doit faire du profit pour servir une rémunération aux actionnaires et pour financer ses investissements, est-ce sa seule et unique finalité ?

Pas vraiment, car il y a plus. L'entreprise peut aussi souhaiter augmenter sa valeur ajoutée pour « rendre » une part du surplus qu'elle génère à ses salariés (augmentation, primes, intéressement) pour les récompenser et les motiver, à ses fournisseurs (meilleurs prix) pour les aider à mieux servir l'entreprise, à ses clients (ristournes, baisses de prix) pour les fidéliser.

Elle peut encore choisir de déployer tous ses efforts pour ne plus nuire à l'environnement ou d'aider les collectivités au sein desquelles elle opère et ainsi œuvrer pour le bien commun.

#### EXEMPLE

Volvo a pendant des décennies conduit des études sur l'accidentologie dans le domaine du transport automobile. Quand Volvo a décidé de mettre à la disposition de tous, y compris de ses concurrents, les résultats de 40 années d'études, c'est clairement pour participer à l'intérêt général pour que ces résultats servent à protéger les populations. Sans doute pourrait-on taxer Volvo de vouloir tirer un gain réputationnel de cette ouverture de ses dossiers. Convenons toutefois que cette décision n'est pas d'abord motivée par le profit mais par une logique d'intérêt général.

Une lecture plus européenne de cette question conduit ainsi à considérer que la finalité de l'entreprise est de servir la communauté de toutes les parties prenantes et qu'il ne suffit pas pour cela de servir les seuls intérêts de l'actionnaire. C'est le passage d'une logique du « *share-holder* » (l'actionnaire) à une logique du « *stakeholder* » (les parties prenantes).



Une société de culture américaine mais mondialisée, comme Coca-Cola, ne s'y est pas trompée puisqu'elle n'hésitait pas à retenir cette formulation extraordinaire, destinée précisément à traiter cette question :

« *Coca-Cola provides value to everyone who touches it.* »

Rapport annuel 1995.

On ne saurait mieux contourner l'obstacle de la clarification des finalités de l'entreprise...

Cette double dynamique idéologique aura opposé sur plusieurs décennies une forme de mercantilisme états-unien et anglo-saxon d'obédience libérale à une Europe tout aussi capitaliste, mais plus sociale et plus préoccupée par les questions d'environnement, même si paradoxalement la doxa libérale aura pénétré en profondeur les politiques de l'Union européenne et les pratiques des instances de la commission de l'UE. La première logique, adossée à la puissance économique américaine et au dollar comme monnaie de réserve, aura permis d'imposer une financiarisation de l'économie, au sens que les dirigeants des grandes entreprises cotées auront été sous la pression permanente des marchés financiers. Leurs décisions auront ainsi souvent été dictées par des logiques purement financières. La seconde logique aura permis de préserver un modèle social redistributif et protecteur, s'efforçant d'éviter aux entreprises européennes les outrances financières constatées outre-Atlantique avec les fonds vautours vendant leurs cibles par appartements en faisant fi du concept même d'entreprise, les *subprimes*, les achats massifs de ses propres actions par les groupes pour faire monter artificiellement les cours (plutôt que d'investir dans des projets d'innovation et de développement), etc.

La crise financière de 2007-2008, d'origine essentiellement états-unienne, devenue ensuite crise économique et sociale, puis politique avec la montée des populismes, aura pesé sur les esprits.

Deux étapes symboliques mais majeures auront été franchies dans cette évolution :

- d'une part, un long processus de murissement d'une pensée alternative a conduit à faire adopter en France, à travers la loi Pacte, l'idée fondamentale que les entreprises ont vocation à retenir dans leurs finalités les enjeux sociaux et environnementaux. Dans ce contexte, la France s'est engagée dans la voie de la reconnaissance des « entreprises à mission », c'est-à-dire de sociétés commerciales qui retiennent dans leur objet social de servir une forme ou une autre d'intérêt général. Et cela sera opposable, c'est-à-dire que si les entreprises à mission ne contribuent activement à leur mission revendiquée, elles pourront, comme leurs dirigeants, avoir des comptes à rendre en justice pour ce motif ;
- d'autre part la *Business Round-table*, qui regroupe aux États-Unis les plus grandes entreprises américaines, a rendu public en août 2019 un communiqué signé par 183 dirigeants affirmant sans détour que la vocation de l'entreprise est de contribuer à servir la diversité des parties prenantes, et à tout le moins à s'efforcer de

limiter leur impact négatif sur les communautés au sein desquelles elles sont implantées. En creux, cela signifie que la finalité de l'entreprise ne saurait être réduite au seul profit. Cette prise de position est survenue comme un coup de tonnerre.

«**Statement on the Purpose of a Corporation:**

*Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.*

*Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.*

*While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:*

- *Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.*
- *Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.*
- *Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.*
- *Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.*
- *Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.*

*Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.»*

Au total, retenons que l'objectif de profit est générique en ce qu'il permet d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise au service de ses finalités. En d'autres termes, s'il est une partie des finalités, le profit est au moins autant un moyen de ses autres finalités pour contribuer positivement aux parties prenantes.

## • La gouvernance

La question de la gouvernance est corollaire. Si nous voyons mieux maintenant dans quels buts l'entreprise peut être amenée à œuvrer, il nous faut comprendre qui peut en décider et, d'une façon plus générale, qui décide de quoi dans l'entreprise. On voit bien que les deux sujets de la finalité et de la gouvernance sont liés.

Prenons le cas le plus fréquent d'une société anonyme. En droit, les actionnaires de l'entreprise sont réunis en assemblée générale pour désigner des administrateurs (et pour être informés de l'activité et de ses résultats, ainsi que pour décider de l'affectation des bénéfices). Les administrateurs désignés doivent être actionnaires (s'ils ne le sont pas, on fait en sorte qu'ils le deviennent, en leur vendant – ou en leur prêtant – une action). Ces administrateurs forment le conseil d'administration qui désigne en son sein un président. Le président a mandat pour gérer la société. Il peut choisir d'être également directeur général. Il nomme un ou des directeurs généraux délégués et un ou des directeurs généraux adjoints. L'ensemble des directeurs généraux rapporte directement ou indirectement au président. Ce sont ces directeurs qui exercent la responsabilité hiérarchique sur le personnel de l'entreprise.

En d'autres termes, comme l'illustre la figure 1.2 :

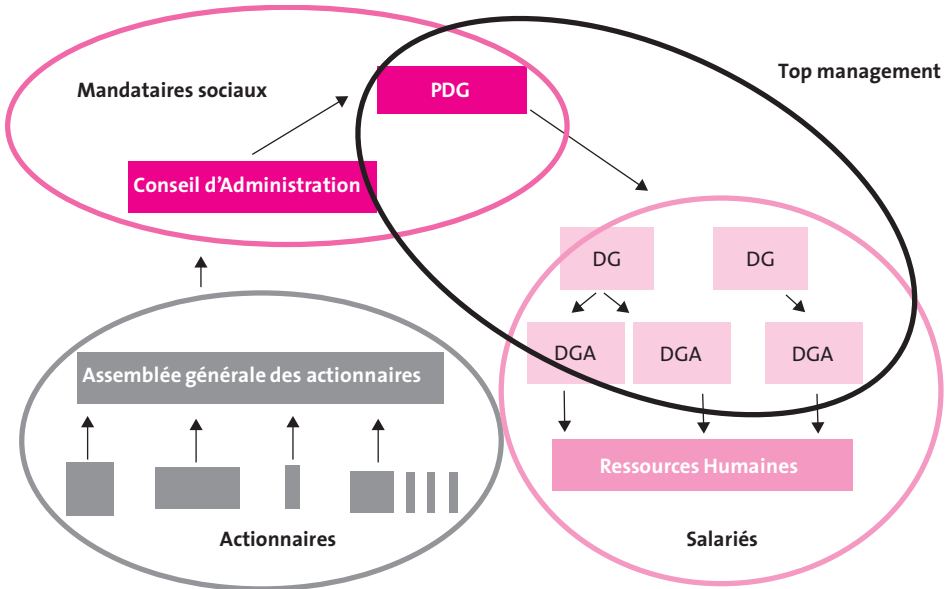
- Les **actionnaires** (à travers l'assemblée générale, ordinaire ou extraordinaire) désignent, contrôlent et révoquent les administrateurs. Mais les actionnaires, qui ne sont propriétaires que des actions, ne décident de rien d'autre. Ils s'en remettent aux administrateurs à qui ils donnent mandat de gérer la société.
- Les **administrateurs** nomment, contrôlent et révoquent le président et donc son équipe. Les administrateurs – au premier rang desquels est le président – sont les **mandataires sociaux**, en ce sens qu'ils ont reçu mandat des actionnaires, ils ont été mandatés par eux pour assurer et suivre la gestion de la société. Mais la mission des administrateurs ne consiste en fait pas à gérer en direct. Ils approuvent (ou non) les choix stratégiques qui leur sont soumis. Ils peuvent s'informer et contrôler. Mais, dans la pratique, la réalité du pouvoir décisionnel leur échappe parce qu'il est le plus souvent accaparé par l'équipe de management car il y a « asymétrie d'information » : c'est l'équipe de management qui connaît les dossiers.
- Le **président et son équipe de management**, dont certains membres sont aussi mandataires sociaux, comme le président, gèrent la société. Ils prennent les décisions stratégiques et opérationnelles. Les décisions les plus importantes sont soumises au conseil d'administration, mais l'implication continue de cette équipe, sa connaissance des dossiers, la nécessité de réagir très rapidement sur certains sujets urgents font que le **pouvoir de décision** est *de facto* entre les mains de cette équipe de management. John Galbraith a parlé de « **technostructure** » pour qualifier ce pouvoir managérial surtout lorsque celui-ci **s'autonomise** : dans la grande entreprise

cotée en Bourse, les actionnaires sont très nombreux (parfois plusieurs millions) souvent éclatés, disséminés, rarement coalisés. Ils ont tendance à ne pas assister aux assemblées générales, à ne pas s'y faire représenter et, au mieux, à envoyer un pouvoir en blanc pour les votes qui seront soumis à l'assemblée. Ces pouvoirs sont collectés par le conseil d'administration en place, qui peut donc être assuré de faire passer ses propositions. Par ce mécanisme, le conseil en place peut s'affranchir de l'avis des actionnaires, ou en tout cas de ceux d'entre eux qui ne pèsent pas. Mais qui contrôle le conseil? En général, aux moments clés de renouvellement des mandats d'administrateurs, le président veille à proposer comme administrateur une personnalité qui lui convient et qui suivra ses choix de gestion. Et cela d'autant plus que cette personnalité est comme par hasard elle-même à la présidence d'une autre société, au conseil d'administration duquel elle a précisément fait entrer notre président, son ami. Chacun «tient l'autre par la barbichette» et un président se sent libre de diriger «sa» boutique puisque «son» conseil, dont la vocation est de contrôler sa gestion, est en fait «contrôlé» par lui. C'est le principe de la **cooptation** qui conduit à des conseils où l'on retrouve les mêmes administrateurs.

- Les **personnels** de leur côté sont alors amenés à obéir aux décisions émanant de leur hiérarchie. Il n'est que dans les entreprises publiques que l'on peut voir certains représentants des salariés siéger au conseil. Mais cela génère alors d'autres difficultés, en particulier de confidentialité et de «courts-circuits informationnels».

Au total, dans les cas extrêmes, l'équipe des dirigeants (dont certains sont salariés non-mandataires, quand d'autres sont salariés et mandataires sociaux) dirige, sous la conduite d'un président plus ou moins omnipotent. Ce président est lui-même plus ou moins contrôlé par un conseil qui peut être devenu une simple chambre d'enregistrement, peuplé d'administrateurs pas toujours enclins à mettre en cause les orientations choisies par le président. Et les actionnaires ont, dans ce contexte, plus ou moins faiblement voix au chapitre. Ce type de gouvernance est visiblement imparfait..

Cela étant, il y a une communauté d'intérêt: tous les acteurs, parties prenantes dans l'entreprise, ont intérêt à la voir se développer et embellir, mais les uns et les autres sont motivés par des objectifs somme toute différents. *Les actionnaires augmentent leur avoir, les dirigeants leur pouvoir.* Les salariés voient dans le développement de l'entreprise le moyen d'accroître leurs revenus ou la sécurité de leur emploi; l'État s'intéresse aux emplois créés et aux impôts supplémentaires qu'il perçoit.



*La théorie de l'Agence; La technostructure (Galbraith)*

**Figure 1.2 – Actionnaires, mandataires sociaux et salariés (société anonyme)**

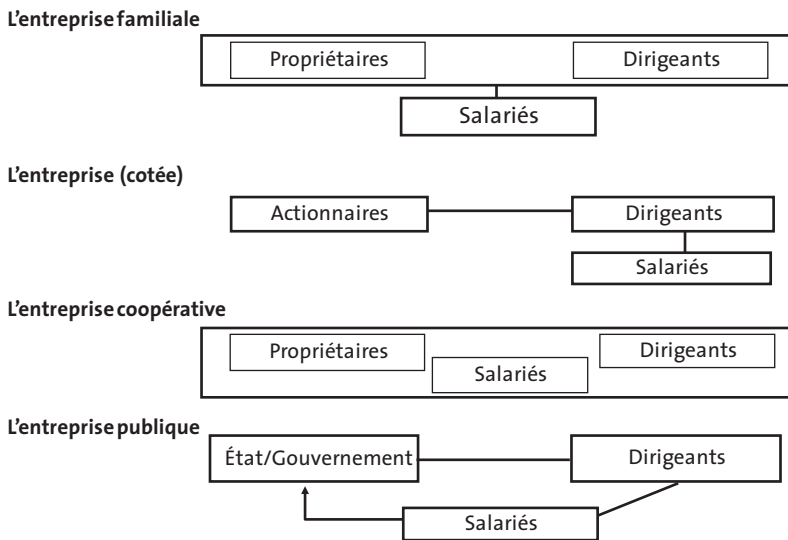
On peut naturellement observer que les principes démocratiques de nos systèmes politiques ne semblent pas avoir vraiment pénétré le monde de l'entreprise où seuls les détenteurs des actions, les propriétaires, sont amenés à voter (quand ils participent au vote!) pour élire leurs mandataires, ceux qui porteront la responsabilité de la gestion. Les autres parties prenantes de l'entreprise, telles que nous les avons évoquées plus haut, et en particulier les salariés, sont exclues du processus de désignation des dirigeants. Mais c'est là une règle du jeu explicite et acceptée de gouvernance de l'entreprise.

Ce qui est autrement plus préoccupant, c'est qu'un tel dispositif de gouvernance, dont on voit bien en quoi il est imparfait, a conduit à des dérives parfois graves. Des dirigeants incontrôlés, très rares mais particulièrement dévastateurs, se sont mis à tricher avec les règles du jeu pour afficher une performance économique qui n'était pas, au point de provoquer la ruine de leur société et la spoliation des actionnaires, de conduire à des liquidations et au licenciement de leurs salariés, d'entraîner des fournisseurs dans leur déconfiture et au total de nuire durablement à l'image de l'entreprise auprès du public.

Un vaste mouvement s'est alors opéré pour tenter de normaliser la gouvernance d'entreprise, pour renforcer le rôle des administrateurs, en particulier en matière de contrôle sur la gestion par l'équipe de management. De bonnes pratiques émergent ainsi en matière de gouvernance, qui devraient permettre d'éviter certains errements passés.

La figure 1.3 illustre différentes situations types où les interactions ou imbrications entre actionnaires, dirigeants et salariés peuvent être délicates.

Le cas de la PME familiale constitue ainsi une difficulté d'une autre nature. Les actionnaires y sont le plus souvent les membres de la famille du fondateur, comme le sont les administrateurs et les principaux dirigeants. Le conseil d'administration et l'assemblée générale ne se réunissent parfois même pas (ou alors autour d'un repas familial, ce qui peut d'ailleurs être une formule efficace). Le formalisme juridique impose pourtant que des réunions soient convoquées et régulièrement tenues, mais certaines pratiques, répandues, font que les convocations et les comptes rendus sont souvent rédigés et signés sans qu'il y ait effectivement eu de séance. C'est dommage car un bon conseil d'administration, y compris avec des administrateurs extérieurs apportant un regard externe neuf sur l'entreprise, peut aider les dirigeants dans leurs décisions les plus importantes ou dans le recours à des solutions éprouvées et qu'ils peuvent ne pas connaître. Là encore, il y a sans doute des progrès à faire dans le respect des conditions d'une bonne gouvernance.



**Figure 1.3** – Les principaux acteurs de l'entreprise et la théorie de l'agence