

Thomas Durand

---

# MANAGEMENT D'ENTREPRISE 360°

Principes et outils de la gestion d'entreprise

 Accès à **30 heures**  
de cours vidéo

DUNOD

## Mise en page : Belle Page

<p>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.</p> <p>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</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© Dunod, 2016  
11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff Cedex  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-075520-2

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>	IX
<b>Remerciements</b>	1
<b>Qu'est-ce que le management ?</b>	3
1 Avertissement	4
2 Présentation du manuel	5
<b>1 Présentation générale de l'entreprise</b>	7
<b>Section 1</b> Les acteurs, parties prenantes de l'entreprise et de son environnement	10
<b>Section 2</b> L'identification de l'entreprise	12
<b>Section 3</b> Qui « incarne » l'entreprise ?	13
<b>Section 4</b> Gouvernance et Finalités de l'entreprise	14
1 Finalité(s)	14
2 La gouvernance	16
<b>Section 5</b> Ressources mobilisées et formes d'offre	20

<b>Section 6</b>	Les cycles de l'entreprise	23
1	Le cycle de l'exploitation	23
2	Le cycle du renouvellement	25
<b>Section 7</b>	La gestion de l'entreprise	27
<b>2</b>	<b>La stratégie d'entreprise</b>	29
<b>Section 1</b>	Nature des décisions	30
<b>Section 2</b>	Éléments de définition	31
<b>Section 3</b>	L'analyse stratégique	35
1	L'inévitable analyse FFMO	35
2	Une approche alternative en cinq étapes	37
<b>Section 4</b>	Une autre perspective sur la stratégie	48
1	Le leurre d'une capacité de compilation rationnelle et omnisciente	48
2	La double interdépendance stratégie-organisation	49
3	Les stratégies planifiées et les stratégies émergentes	49
4	Quatre facettes du management stratégique	50
<b>3</b>	<b>L'organisation</b>	52
<b>Section 1</b>	Définition	55
<b>Section 2</b>	La structure de l'entreprise	55
1	Éléments de description	55
2	Éléments de conceptualisation	62
<b>Section 3</b>	Les processus	63
1	Éléments descriptifs	63
2	Conceptualisation	66
<b>Section 4</b>	Organisation informelle, Culture et Identité	68
<b>4</b>	<b>Le management par la qualité</b>	72
<b>Section 1</b>	Définition	73
<b>Section 2</b>	Du contrôle Qualité au Management par la Qualité	74
1	L'évolution de l'approche de la qualité	74
2	Vers un management par la qualité	75
<b>Section 3</b>	La démarche TQM	78
1	Définition	78
2	Les points clés de la démarche TQM	79

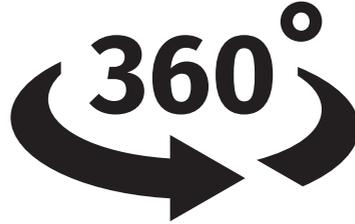
<b>Section 4</b> L'ascension Qualité	84
<b>Section 5</b> Le six Sigma	85
<b>5 La gestion des opérations</b>	91
<b>Section 1</b> Répondre aux exigences des clients et aux objectifs de la stratégie	92
1 Objectifs et arbitrages CQFD	92
2 Trois dimensions des opérations : produit – production – logistique	95
3 La palette des outils de la gestion des opérations	96
<b>Section 2</b> La Chaîne Logistique	97
<b>Section 3</b> La Fonction Industrielle	98
1 Les Métiers et les Rôles	98
<b>Section 4</b> La Gestion de Production	102
1 Évolution de la gestion de production	102
2 Typologie des Systèmes de Production	103
3 Stratégie industrielle et formes d'agencement	104
4 Logique de Flux	107
5 Gestion en Flux poussés (ou Planifiés) - MRP	109
6 Gestion en Flux Tirés : le système Kanban	112
7 Flux Mixtes	116
<b>6 Les comptes et l'analyse financière</b>	118
<b>Section 1</b> Un exemple introductif : les comptes de M <sup>me</sup> Raku	120
1 Les comptes de la ménagère	120
2 Compte de résultat et Bilan	122
3 Une mise en ordre des comptes de M <sup>me</sup> Raku	123
<b>Section 2</b> Le dispositif comptable et les comptes	130
1 Le schéma d'ensemble	130
2 Les principes comptables	132
3 Compléments utiles	140
4 Lire les comptes d'une entreprise	144
<b>Section 3</b> L'analyse financière	145
1 Les questions que traite l'analyse financière, ses sources et ses limites	145
2 La rentabilité : les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	147

3	La capacité d'autofinancement (CAF) et le flux de trésorerie (Cash-Flow)	150
4	Les ratios de rentabilité	152
5	La structure du bilan : liquidité et solvabilité	154
6	L'évaluation : cerner le prix des actions - sinon de l'entreprise	165
<b>7</b>	<b>Investissement et coûts</b>	<b>173</b>
<b>Section 1</b>	<b>Le calcul d'investissement</b>	<b>175</b>
1	L'actualisation	176
2	La VAN (valeur actualisée nette au valeur actuelle nette)	180
3	Le temps de retour	181
4	Le taux de rentabilité interne (TRI)	182
<b>Section 2</b>	<b>Le calcul des coûts</b>	<b>184</b>
1	Un exemple introductif : l'entreprise Gema et ses trois produits	186
2	Définitions et catégories de coûts	189
<b>Section 3</b>	<b>Plusieurs méthodes d'évaluation des coûts</b>	<b>195</b>
1	La méthode des coûts complets	196
2	La méthode dite du « direct costing »	197
3	L'imputation rationnelle	198
4	La méthode ABC (Activity-Based Costing)	198
5	Exemple : la méthode ABC dans l'entreprise Corette	201
6	Le contrôle de gestion est fondé sur des choix internes	206
<b>8</b>	<b>Le marketing</b>	<b>209</b>
<b>Section 1</b>	<b>Définitions</b>	<b>210</b>
<b>Section 2</b>	<b>Émergence du marketing</b>	<b>211</b>
<b>Section 3</b>	<b>Segmentation / Ciblage / Positionnement 4P</b>	<b>213</b>
1	Agents et facteurs	213
2	Le comportement d'achat	214
3	La segmentation et le positionnement	216
<b>Section 4</b>	<b>Outils d'investigation</b>	<b>221</b>
1	La recherche d'information	221
<b>Section 5</b>	<b>Plan Marketing – opportunités et nouveaux produits</b>	<b>225</b>
1	Marketing mix	226
2	Plan marketing et organisation	226
<b>Section 6</b>	<b>Spécificités du Marketing Industriel</b>	<b>227</b>

<b>9</b>	<b>Changement technologique et innovation</b>	229
	<b>Section 1</b> changement technologique et innovation	230
	<b>Section 2</b> Conceptualisation	233
	<b>Section 3</b> Différentes Perspectives sur la technologie et l'innovation	236
	1 La gestion de la R&D	236
	2 Science, recherche publique, technologie et innovation	237
	3 Comprendre la dynamique des technologies	240
	4 La promotion de l'innovation	243
	5 Innovations organisationnelles : JIT, TQM, développement simultané	245
	6 Le management des technologies et des compétences	246
	7 La technologie dans le management stratégique	248
	<b>Section 4</b> Préoccupations de praticiens et leviers pour l'action	249
	1 Un double devoir de surveillance	251
	2 Des roadmaps comme outil de cohérence	254
	3 S'organiser pour innover	256
	4 L'open Innovation - accéder aux idées et compétences externes	258
<b>10</b>	<b>Les systèmes d'information et l'entreprise numérique</b>	261
	<b>Section 1</b> Évolution des systèmes d'information et révolution digitale	262
	<b>Section 2</b> Management intégré des Opérations	268
	<b>Section 3</b> La colonne vertébrale : <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	270
	<b>Section 4</b> La démarche de déploiement et de mise en œuvre	273
	1 Calcul de coûts	275
	2 Retour sur Investissement	277
	3 Implication des acteurs	278
	<b>Section 5</b> Les défis de l'entreprise numérique	278
<b>11</b>	<b>La gestion des ressources humaines</b>	283
	<b>Section 1</b> Les volets de la Gestion des ressources humaines	285
	<b>Section 2</b> L'affectation	287
	1 Le recrutement-l'évaluation-la formation-la mobilité	287
	<b>Section 3</b> La Rétribution	289
	1 L'évaluation-la rémunération-les autres formes de rétribution	289

<b>Section 4</b>	La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)	291
1	Potentiel humain projeté et écart à la cible stratégique à l'horizon retenu	291
2	Un exemple : l'analyse démographique	293
<b>Section 5</b>	L'organisation du travail	297
1	L'organisation du travail et des postes, la santé et la sécurité au travail	297
<b>Section 6</b>	Les Relation sociales	300
1	Communication-dialogue social-anticipation-négociation résolution de conflits	300
<b>12</b>	<b>La conduite des hommes, des équipes et des projets</b>	306
<b>Section 1</b>	Le piège d'une entrée par des outils	308
<b>Section 2</b>	Le Leadership	310
1	Le leader – le manager – le collaborateur	310
2	Les ressorts du charisme du leader	312
<b>Section 3</b>	Les motivations des salariés	315
1	La pyramide de Maslow	317
2	La capacité d'agence	318
3	Le manager condamné à « faire politique »	320
<b>Section 4</b>	La gestion des conflits	321
1	L'intelligence émotionnelle	322
<b>Section 5</b>	La conduite de projet	326
1	Éléments clés de la démarche projet	327
2	Principales évolutions de la logique projet	328
	<b>Bibliographie</b>	335

# PRÉSENTATION DU SITE COMPAGNON



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

- ▶ **L'intégralité du cours au format vidéo** : plus de 30 heures de cours couvrant les 12 chapitres du manuel. Dans ces vidéos dynamiques et didactiques, l'auteur, pédagogue expérimenté, vous accompagne dans votre découverte du management. Chaque séquence-vidéo présente, développe et illustre le contenu d'une partie d'un chapitre. La combinaison du livre et des vidéos vous permet d'aller à votre rythme et de stimuler vos différentes facultés d'apprentissage et de mémorisation.
- ▶ **Des quiz interactifs corrigés** pour chaque chapitre : pour tester vos connaissances de façon ludique et rapide.
- ▶ **Des compléments de cours** pour approfondir certains points ou réviser des prérequis (par exemple en statistique).
- ▶ **Des illustrations** par exemple sur les comptes financiers de l'entreprise.

COMMENT  
≡ ACCÉDER ≡  
AU SITE  
COMPAGNON

Pour accéder à ce site compagnon,  
rendez-vous à l'URL suivante :

<http://openclass.thomas.durand.fr>  
ou flashez ce QR code



COMMENT  
UTILISER  
CE SITE

Vous pouvez aborder ces matériaux dans l'ordre que vous préférez. Néanmoins, une bonne approche peut être d'aborder les contenus chapitre par chapitre :

- ▶ Visionner les vidéos du chapitre à partir du site compagnon ;
- ▶ Lire le chapitre dans l'ouvrage ;
- ▶ Faire le quiz lié au chapitre sur le site compagnon ;
- ▶ Relire les objectifs du chapitre (au début) et l'essentiel (en fin de chapitre).



# Remerciements

Ce manuel a bénéficié de nombreux conseils et commentaires. Je souhaite remercier Brice Dattée et Éléonore Mounoud pour leurs contributions au polycopié que j'avais initialement élaboré alors que j'enseignais à l'École Centrale Paris. Depuis mon arrivée au Cnam, Sakura Shimada, Christelle Pezon, David Santana, Hadrien Coutant, Benoît Tezenas du Montcel, Lucie Puech ont contribué au projet de manuel par leurs commentaires et suggestions. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés. Je dois un grand merci à Stéphanie Dufour qui a tout particulièrement aidé dans la construction des quiz accessibles sur le site compagnon.

Je suis reconnaissant aux relecteurs de chapitres pour leur regard à la fois précis et bienveillant et pour leurs suggestions très utiles : Olivier Basso, Antoine Pennaforte, Isabelle Galy, Maria Mercanti-Guérin, Güler Aydin, Pieric Couteaud Horrut, Christophe Torset, Henri Zimnovitch, Jean-Michel Raicovitch.

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.

Il me faut exprimer ma reconnaissance aux 25 promotions de centraliens qui ont suivi le cours « Introduction à l'entreprise » que j'ai dispensé à l'École Centrale Paris. Ils m'ont permis d'améliorer le polycopié qui allait progressivement prendre la forme de ce manuel. Mes remerciements vont aussi aux auditeurs du cours « MSE 146 » au Cnam qui ont, ces dernières années, contribué par leurs questions et leurs commentaires à faire évoluer le manuscrit. Ces deux publics, si différents et si attachants, ont l'un et l'autre alimenté le contenu de ce manuel par leur curiosité et leurs questionnements, bien au-delà de ce qu'ils imaginent. Centrale et le Cnam sont deux

## Remerciements

institutions qui, chacune à leur façon, permettent de penser le management au contact des entreprises.

Je dois à Valérie Charrière la mise en situation d'un premier enregistrement vidéo lors de mon arrivée au Cnam. C'est elle qui m'a ainsi poussé à enregistrer le contenu de ce manuel sous la forme de vidéos de cours à même de compléter l'écrit, pour offrir un ensemble combiné d'auto-formation, en une sorte de manuel augmenté.

Jeanne Delorme, éditrice chez Dunod, a eu le mérite de s'intéresser à ce projet de manuel augmenté et de maintenir le fil pour en suivre la finalisation et piloter le travail d'édition. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec elle et toute l'équipe de Dunod.

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.

Enfin, une pensée amicale pour les équipes de consultants de CMI Stratégies, avec qui j'ai eu l'occasion de fréquenter assidûment les entreprises et d'apprendre sur le terrain, dans l'épaisseur des organisations, au contact de managers 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. Ce manuel est le fruit de ce cheminement.

# Qu'est-ce que le management ?

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

Repartons des fondamentaux : le management, c'est Orienter, Organiser, Conduire et Contrôler.

## ■ **Orienter**

C'est le volet stratégique : c'est définir le cap, c'est assigner des objectifs, c'est élaborer une stratégie pour atteindre ces objectifs, c'est 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 coordonner 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 préparer leur employabilité.

### ■ **Conduire**

Au-delà de la structure et des processus mis en place pour permettre de déployer la stratégie, la réalité des phénomènes sociaux à l'œuvre au sein des organisations suppose de mobiliser et de motiver les acteurs à travers des efforts de communication, de travail en groupes, d'animation et de leadership. Il s'agit d'embarquer, d'inciter et de conduire. Ceci suppose donc d'inscrire ces 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.

Ce manuel adopte une perspective à 360° pour vous aider à en savoir plus.

## **1 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 importe de pouvoir 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.

Ce manuel a été construit à travers un cours que j'ai conçu, créé et rôdé à l'École Centrale Paris (ECP), puis que j'ai poursuivi au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Il s'agit en quelque sorte d'un safari au pays de l'entreprise, puisque nous en présentons les différentes dimensions de façon synthétique.

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 30 ans, j'ai été amené à concevoir un contenu d'enseignement, et par conséquent un manuel, 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. Dans tous les cas, l'essentiel est d'avoir envie d'apprendre et de comprendre.

## 2 Présentation du manuel

---

L'approche adoptée dans ce manuel 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.

L'approche adoptée dans ce manuel est principalement *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. En revanche, ne seront pas abordés ici les thèmes des marchés financiers et boursiers.

Ce manuel adopte la perspective de la *direction générale* de l'entreprise. C'est une posture qui permet de poser clairement les problématiques de la gestion. La question de la gouvernance de l'entreprise est abordée dès le premier chapitre. D'autres postures auraient été possibles, comme celle de regarder l'entreprise du point de vue du salarié, ou du client, ou du syndicaliste, ou de l'inspecteur du travail, ou du fisc, ou du fournisseur, ou d'un collégien enfant d'un salarié, etc. Pour ce manuel, il était plus efficace d'observer l'entreprise depuis la position d'un dirigeant.

Un autre choix majeur dans la logique du présent ouvrage 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...). Si certains chapitres relèvent directement de certaines de ces

## Qu'est-ce que le management ?

fonctions, d'autres adoptent une logique plus transversale, en particulier pour les trois premiers, le neuvième ou encore le dernier. Le manuel s'efforce de regarder l'entreprise sous tous les angles, à la façon d'un exercice à 360°. C'est un peu un safari au pays de l'entreprise et du management, en douze chapitres.

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, la trame adoptée aborde 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 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* aborde ensuite l'administration du personnel, la gestion des compétences, les relations sociales dans l'entreprise. La *conduite des hommes et des projets* constitue la dernière 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.

Ce manuel constitue une introduction à l'entreprise. Un certain nombre de simplifications pourront ici ou là surprendre le lecteur averti de la complexité de la réalité des entreprises 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.

Chapitre

1

# Présentation générale de l'entreprise



Retrouvez les vidéos du chapitre *via* le QR code ci-contre ou à l'adresse :

<http://openclass.thomas.durand.fr>

## SOMMAIRE

- SECTION 1** Les acteurs, parties prenantes de l'entreprise et de son environnement
- SECTION 2** L'identification de l'entreprise
- SECTION 3** Qui « incarne » l'entreprise ?
- SECTION 4** Gouvernance et finalités de l'entreprise
- SECTION 5** Ressources mobilisées et formes d'offre
- SECTION 6** Les cycles de l'entreprise
- SECTION 7** La gestion de l'entreprise

## OBJECTIFS

- 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, l'équipe de management, les clients, les fournisseurs, les partenaires
- 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.
- 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 palette de produits et services pour une palette de clients.
- L'entreprise est traversée par deux cycles, le cycle de l'exploitation et le cycle du renouvellement. Une difficulté importante 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. Pour approfondir, le site compagnon propose une note sur cette question épistémologique.

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...



<http://openclass.thomas.durand.fr>

Aucune de ces postures n'est en soi fautive 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. L'encadré ci-dessous prend l'exemple d'une question que les économistes sont amenés à se poser sur l'entreprise alors que cette question est, au fond, d'un intérêt limité pour la gestion.

## 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 – l'entreprise – qui en quelque sorte évite 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, dont les travaux sur le sujet lui ont valu le prix Nobel d'économie, puis Oliver Williamson, 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 gestionnaire 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 questionnement 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 ce manuel 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. 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 ces 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 clients.

### Section 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, une hiérarchie existe dans le niveau d'engagement de chacun des acteurs concernés par ses relations avec l'entreprise :

- **Les associés** ou actionnaires ont, au départ, pour entreprendre ensemble, mis en commun leurs moyens :
  - financiers : ce sont les apports en capitaux,
  - intellectuels, immobiliers ou commerciaux : ce sont les apports en industrie qui concernent par exemple les brevets, bâtiments, fonds de commerce, marques...

Les associés ont choisi de prendre des risques ensemble suivant le principe de « *l'affectio societatis* ». Ce sont les propriétaires de l'entreprise ; ils tirent leur rémunération des dividendes versés et des gains attendus sur le capital investi en cas de revente de leurs parts (ou actions) dans l'entreprise.

- **Les salariés** mettent leurs compétences et leur force de travail au service de l'entreprise. Leur engagement et leur participation au risque sont plus limités. 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,...).
- **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 deux familles d'acteurs à cette liste des agents économiques qui interviennent de près dans la vie de 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. 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.

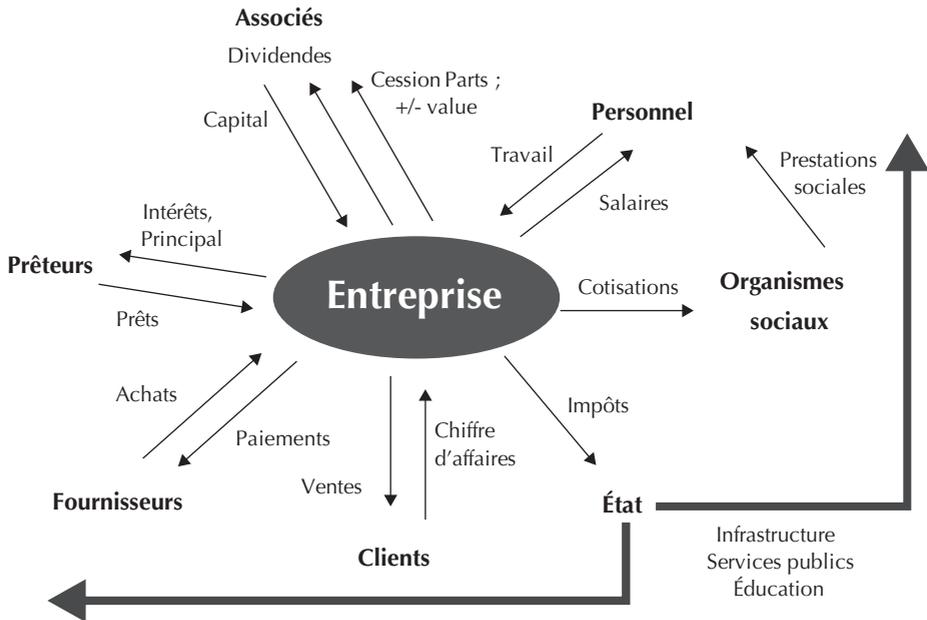


Figure 1.1 – L'entreprise : les acteurs

Au-delà encore, une constellation d'acteurs divers environne l'entreprise : les syndicats, des associations... Chacun joue un rôle différent depuis une relation purement marchande à des relations de type « groupe de pression ».

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'aborderons pas ces questions ici.

## Section 2

### L'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise a une **personnalité juridique**. En droit, on dit que c'est une **personne morale** (par analogie avec la personne physique [chacun de nous], mais en la distinguant de la personne physique). À ce titre, l'entreprise est immatriculée, caractérisée et répertoriée. Chaque entreprise est caractérisée réglementairement par des informations publiques :

- sa dénomination sociale, son objet, sa date de création, le montant de son capital, sa forme juridique (S.A., 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. La suite du manuel permettra de s'en faire une idée.

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.

### Section 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 en sont les propriétaires, 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 discutable,

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 conclure sur la question de 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 ? Des scandales ont marqué l'histoire de certaines entreprises. Il s'agit là d'une vraie question.

## Section 4

# GOVERNANCE ET FINALITÉS 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), c'est inévitablement reposer la question de la finalité de l'entreprise.

## 1 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) prévaut 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, en bonne intelligence avec la puissance publique ? En d'autres termes, l'entreprise n'a-t-elle pas aussi vocation à être un bon citoyen payant des impôts, alimentant sa communauté par des emplois, des commandes, des offres ?

C'est là une vision plus européenne selon laquelle 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.

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 partie de la valeur créée doit échoir aux actionnaires, que cette partie leur soit distribuée via des dividendes ou mise en réserve dans l'entreprise pour financer sa croissance. Dans ce dernier cas, c'est la valeur des actions détenues qui croît, représentant ainsi une plus-value potentielle, réalisée en cas de cession des actions. 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. Pour permettre le versement de dividendes ou la constitution de réserves, l'entreprise doit avoir fait un bénéfice, 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.

Mais, si l'entreprise doit faire du profit, est-ce sa seule et unique finalité ou même sa première finalité ?

Une lecture d'inspiration « biologique » de l'entreprise suggérerait plutôt que, comme tout organisme vivant, l'entreprise se préoccupe d'abord de sa **survie**. Dans cette logique, la création de valeur et la génération de profit ne sont que des moyens pour assurer sa survie.

Une lecture classique d'inspiration anglo-saxonne conduirait à conclure que la finalité première de l'entreprise est de générer des bénéfices au profit de ses actionnaires. La rémunération des autres parties prenantes (fournisseurs, clients, salariés...) est fixée par contrat, sauf pour les actionnaires, qui sont servis en dernier et 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 doit être 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 » peut entrer en tension avec des logiques plus sociales ou sociétales, en l'espèce, celle du respect du cadre de vie.

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 « *stake-holder* » (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...

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.

## 2 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 mieux 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.

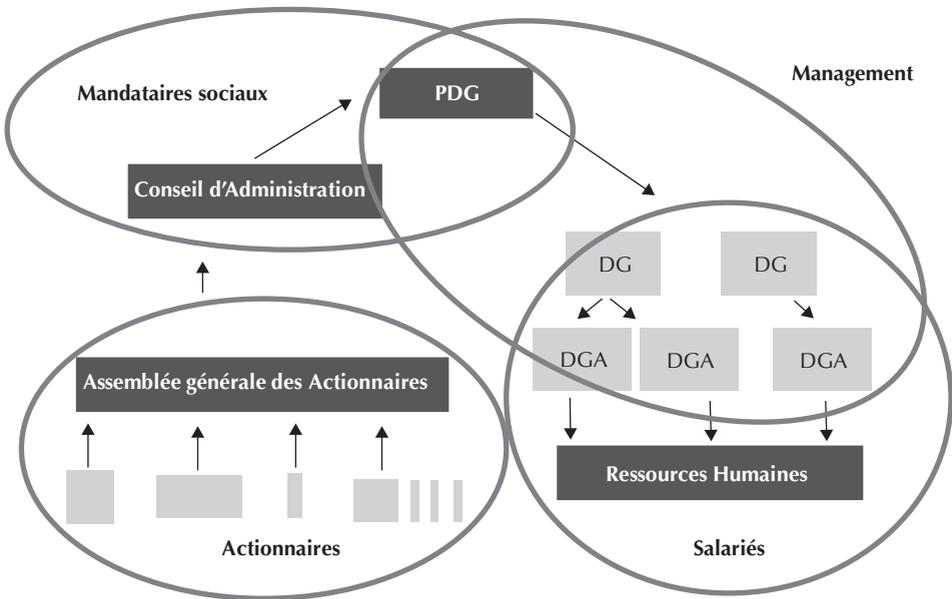
En d'autres termes, comme l'illustre la figure 1.2 :

- 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 pour leur compte.
- 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 (ou non). 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 ainsi 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 affichées 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)**