

Regards croisés
Chapitre 4 : Comment les entreprises sont-elles organisées et gouvernées ?

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

→ ☞ *Présentation des sujets d'exposés liés à ce chapitre.*

Sensibilisation :

Quelle est votre entreprise idéale ?

Vous êtes la tête d'une entreprise très innovante qui produit des applications pour smartphone.

Décrivez votre entreprise à partir des 4 questions suivantes :

- Quelle est la taille de votre l'entreprise ? Comment la voyez-vous évoluer ?
- Quelles sont les qualités du chef qui permettent à l'entreprise sa réussite ?
- Qui décide dans cette entreprise ? Comment se prennent les décisions ?
- Quelles sont les relations qu'entretiennent les différents acteurs qui composent l'entreprise ?

Faire un debrief et noter les différentes possibilités qui apparaissent pour chaque question.

Pour convaincre, vous aller devoir argumenter : la méthode « AEI-A ».

→ *Construisez un paragraphe argumenté en reprenant les principales idées, arguments, exemples auxquels vous avez fait référence en répondant aux questions ci-dessus.*

A. Comment se créent et se développent les entreprises ?

1) Le cycles de vie des entreprises

1- L'histoire mouvementé de l'entreprise Tati



1948 : Jules Ouaki crée Tati en 1948 avec un magasin à Paris. Il rompt avec l'organisation traditionnelle des magasins en rayons pour des bacs où les clients viennent directement fouiller. Il crée le code couleur de la marque (vichy rose) et le slogan « Tati, les plus bas prix »,

De 1948 aux années 1980 : Développement rapide de l'entreprise avec des ouvertures de magasins dans toutes les grandes villes françaises et à Paris.

Des années 1980 au milieu des années 1990 : Jules Ouaki meurt en 1982 mais l'entreprise reste une propriété familiale. Cette période est marquée par la diversification de l'enseigne (développement de Tati Mariage, lancement de Tati Or, Tati Phone et Tati Voyages). Le groupe ouvre également des magasins à l'étranger.

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

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

2017 Cessation de paiement et reprise par Gifi : Tati est mis en cessation de paiement en mai 2017 et est repris en juin par l'enseigne Gifi.

https://www.youtube.com/watch?v=7mIXu_yOXts

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

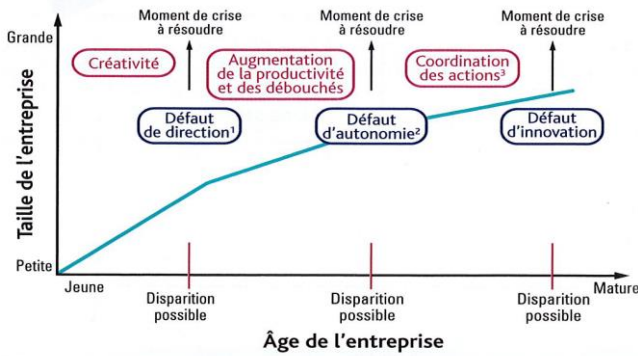
Q1 Qui est à l'origine de l'entreprise TATI ? Quel est le concept ?

Q2 Combien de fois a-t-elle connu une cession de paiement ?

Q3 Comment expliquer les difficultés de Tati à partir des années 1990-2000 ?

Q4 Après avoir visionné la vidéo (à la fin du texte), précisez pourquoi un repreneur doit-il être choisi pour reprendre le groupe Tati ? Quelles sont les conséquences pour l'entreprise ?

2- Le cycle de vie des entreprises



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

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

→ Document 2 p.236 Répondre aux questions proposées.



3- Vidéo : Dessine-moi l'éco « Quel statut juridique pour une entreprise » <https://www.youtube.com/watch?v=1Uts-yOEaVg>

→ Document 3 p.237 Répondre aux questions proposées.

Synthèse : Rédigez un paragraphe AEI répondant à la question suivante : « La société anonyme est-elle un bon statut pour votre entreprise ? » (Entreprise imaginaire créée en intro.)



→ Document 4 p.237 Répondre aux questions proposées.

Vidéo - Au tribunal de commerce, une liquidation judiciaire qui soulage <https://www.dailymotion.com/video/x5cwh7z>

Répondre aux questions du document.

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

2) Quels types d'entrepreneur pour faire réussir l'entreprise ?

4- Travail d'analyse de documents :

(Réf. aux doc 1, doc 2 - <https://www.youtube.com/watch?v=r6C1d15DLdw> et au doc 3 p.238-239)

L'entrepreneur innovateur :

Entrepreneur qui casse la routine en mettant au point et en commercialisant des innovations c'est-à-dire des nouveaux produits à vendre ou nouvelles méthodes de production.

L'entrepreneur manager :

Entrepreneur qui gère l'entreprise, prend les décisions dans le but d'en accroître les performances.

L'entrepreneur actionnaire :

Entrepreneur qui cherche à réaliser un investissement financier en achetant des titres d'entreprises sur les marchés financiers. Il cherche à développer la puissance financière de l'entreprise.

Synthèse des profils d'entrepreneur :

	DEEZER	ALTRAD	HAPPYDEMICS	ILIAD
Activité(s) de l'entreprise
Nom de(s) (l') entrepreneur(s)
Profil de(s) (l') entrepreneur(s) parmi les propositions ci-dessus.

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

Moitié de la classe : recherche sur une entreprise

- Bref historique
- Statut juridique
- Type de production
- Nombre de salariés
- Organigramme hiérarchique

→ **Montrez que la plupart des entreprises se basent sur une organisation hiérarchique pyramidale et centralisée.**

Moitié de la classe : recherche sur un conflit social au sein d'une entreprise

- Où et quand
- Revendications
- Formes prises par le conflit
- Issue du conflit

→ **Dégagez les principales caractéristiques des conflits du travail : acteurs (salariés, syndicats, dirigeant), formes (grève, séquestration, débrayage, manifestation...), revendications (salaires, conditions, de travail, délocalisation, emploi...)**

B. Comment les relations sociales s'organisent-elles dans l'entreprise**1) L'organisation de la prise de décision dans l'entreprise****5- Le taylorisme et ses limites**

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

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

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

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

Q1 Quel est l'objectif de Taylor ?

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

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

6- Les plateformes numériques, entre nouvelles technologies et organisations traditionnelles

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

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

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

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

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

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



→ Document 2 p.239

<https://www.youtube.com/watch?v=r6C1d15DLdw>

Q1. Quelle est la nature des relations entre salariés et dirigeants au sein de cette entreprise ?

7- Biogroupe, une entreprise libérée ?



<https://www.youtube.com/watch?v=Su-EjMSNcHo>

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

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

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

→ 🗨 Exposés (1^{ème} partie)



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

2) Les relations entre les acteurs de l'entreprise, entre coopération et conflits

→ Document 1 p.242 Répondre aux questions proposées.

→ 🗨 Exposés (2^{ème} partie)

→ Document 3 p.243 Répondre aux questions proposées.

8- Les conflits entre dirigeants et actionnaires

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

Lexique financier

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

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

Q2 Comment ramener les gestionnaires dans le camp des actionnaires ?

Q3 Complétez le texte à trous ci-dessous :

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



→ Document 4 p.243 – Dans une coopérative, le rôle des partenaires

<https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox?projector=1>

Répondre aux questions proposées.



S'EXERCER p.243 - Autoévaluation et raisonnement.