

L'entreprise : défis et enjeux (n.2918)

Problèmes économiques

La Documentation française

Problèmes économiques

N° 2.918

28 février 2007

N° spécial : L'entreprise : défis et enjeux

INTRODUCTION

L'entreprise et la société unies par un contrat social implicite

The Economist

Ian Davis

Le débat sur le rôle de l'entreprise dans la société voit aujourd'hui s'affronter deux logiques : d'un côté, on trouve ceux pour qui l'objectif de l'entreprise est de créer de la valeur pour l'actionnaire en s'inspirant du fameux principe de Milton Friedman " *business of business is business* " et de l'autre, les partisans de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), rejoints depuis la fin des années 1990 par les mouvements altermondialistes, qui soutiennent que l'entreprise doit à la fois poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux et engranger des bénéfices. Une nouvelle approche, d'inspiration rousseauiste, dépassant les limites des deux modes de pensée précédents commence peu à peu à faire son chemin. Considérant que la relation qui unit l'entreprise et la société repose sur un contrat social implicite - assorti comme tout contrat de droits et de devoirs -, les tenants de cette troisième voie estiment que le but ultime de l'entreprise devrait être la fourniture de biens et de services utiles à la société. Ils invitent, dorénavant, les dirigeants des grands groupes à intégrer ce nouvel état d'esprit des affaires qui pourrait à terme se révéler également plus profitable pour l'actionnaire.

L'ENTREPRISE ET L'ENTREPRENEUR

L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur

La Revue des sciences de gestion

Alain Fayolle et Azzédine Tounes

L'une des difficultés majeures de l'étude du rôle de l'entrepreneur consiste à définir ce concept. Si certains affirment qu'il n'existe aucune véritable théorie de l'entrepreneur, pour d'autres le concept se confond avec celui de l'entreprise. Mais le plus souvent, on distingue deux approches de l'entrepreneur : l'une est descriptive, l'autre comportementale. Les auteurs reviennent sur ce débat et relient cette perspective historique à une vision dynamique. Ils tissent ainsi un lien entre la dimension conceptuelle et les événements contextuels qui ont vu l'émergence ou le retour des entrepreneurs. Cependant, il convient de ne pas oublier que ces derniers agissent souvent sans tenir compte de la théorie économique, car au-delà du risque, l'activité entrepreneuriale bouscule souvent l'ordre établi.

La gouvernance des grandes entreprises françaises n'est plus ce qu'elle était...

Economies et Sociétés

Roland Pérez

Le temps où l'on associait le nom du PDG d'une grande firme française au prestige d'une grande école ou d'un grand corps de la fonction publique semble révolu. Ce modèle traditionnel français de la gouvernance d'entreprise a cédé la place à la financiarisation des stratégies de la firme qui a impliqué un certain affaiblissement du pouvoir des dirigeants vis-à-vis des actionnaires et a provoqué de nombreuses fusions/acquisitions - l'OPA récente de Mittal sur Arcelor et la fusion Renault-Nissan ainsi que leur projet de rapprochement avec General Motors en sont des illustrations.

Le manager intermédiaire, intrapreneur : les paradoxes d'une nouvelle identité managériale

Cadres

Christian Mahieu

Les entreprises sont aujourd'hui en quête de capacités managériales qui leur permettent d'atteindre l'agilité stratégique imposée par l'évolution rapide des marchés. Parmi l'encadrement intermédiaire, certains managers sont ainsi appelés, à leur tour, à jouer de nouveaux rôles au sein du processus stratégique. Les entreprises misent avant tout sur l'autonomie et " l'intrapreneuriat ". Elles attendent de ces managers intermédiaires qu'ils développent des capacités d'action et de raisonnement qui devraient logiquement à terme les amener à sortir de l'organisation pour créer une entreprise ou à négocier leur niveau d'engagement comme pourrait le faire un associé. Dans le même temps, les entreprises comptent sur leur loyauté. Face à ce paradoxe, les managers intermédiaires éprouvent une certaine difficulté à construire leur nouvelle posture managériale et s'interrogent sur le sens et la durabilité de la nouvelle responsabilité qu'on leur demande dorénavant d'assumer.

Le financement des " gazelles " en France

Horizons bancaires

Jean-Paul Betbèze

L'accès au financement des PME est au cœur du système économique et est un paramètre essentiel pour expliquer la croissance. Bien que les conditions d'accès au financement n'aient jamais été aussi favorables en France, la situation n'est pas satisfaisante, notamment pour une partie des PME, les entreprises qui " vont vite " : les "

gazelles ". Elles ont pourtant un impact majeur sur l'emploi : entre 1993 et 2003, elles ont été à l'origine de plus de la moitié des créations d'emplois. Cependant, elles restent trop peu nombreuses en France, car elles souffrent d'un cadre inadapté à leur trajectoire de croissance.

MANAGEMENT ET STRATEGIE

Le *business model*, un outil d'analyse stratégique

L'Expansion Management Review

Xavier Lecocq, Benoît Demil et Vanessa Warnier

Alors que les journalistes, les dirigeants d'entreprises ou les consultants utilisent de plus en plus souvent l'expression " *business model* " pour décrire des activités qui ne se limitent pas à la sphère de l'*e-business*, le monde académique semble, lui, particulièrement réticent à employer ce concept qui a fait son apparition à la fin des années 1990 au moment de l'émergence de la bulle Internet. Il est vrai que l'absence de définition précise ne favorise pas sa légitimation par les chercheurs. Pour les auteurs, le *business model* répond pourtant à une question fondamentale : comment l'entreprise gagne-t-elle de l'argent ? La création de valeur dépend directement de l'offre de l'entreprise, des ressources qu'elle mobilise et de l'organisation mise en place pour la développer. Le *business model* qui, selon eux, se situe à l'articulation de la stratégie et des approches fonctionnelles, est un outil idéal permettant une lecture transversale parfaitement adaptée au cadre d'action des managers.

Faire face aux *low cost* : quelles stratégies adopter ?

Harvard Business Review

Nirmalya Kumar

Les entreprises *low cost* sont florissantes dans de nombreux secteurs d'activités et voient leurs parts de marché s'accroître rapidement. S'il suffisait pour les entreprises traditionnelles d'abaisser leurs prix pour assurer leur survie, les choses seraient simples... Une guerre des prix est en effet, comme l'explique l'auteur, souvent absurde car sans merci pour les entreprises traditionnelles qui sont alors amenées à jouer la carte de la différenciation.

Procter & Gamble ou la fin du " marketing de masse "

Décisions Marketing

Jean-Marc Lehu

Le marketing est l'une des priorités de l'entreprise Procter & Gamble à tel point qu'on parle couramment de " modèle proctérien " dans les manuels spécialisés. Depuis 1837, l'entreprise a développé ses marques en s'appuyant sur une solide stratégie de communication. Au regard de son chiffre d'affaires - 56,7 milliards de dollars pour l'exercice 2004-2005 -, le marketing lui a bel et bien rapporté, mais le " retour sur investissement " semble bien difficilement mesurable. Est-il possible, dans ces conditions, d'établir un lien direct entre les dépenses en marketing et l'évolution du nombre de produits vendus ? L'auteur revient sur les difficultés à évaluer la performance du marketing et s'appuie sur la nouvelle stratégie de Procter & Gamble, fondée sur la relation privilégiée entreprise-client, pour tenter d'en dégager les principales caractéristiques et montrer ensuite que le " modèle de communication proctérien ", contraire aux principes du " marketing de masse ", semble particulièrement bien fonctionner.

La fonction du mécénat d'entreprise

Revue française du marketing

Sylvère Piquet et Jean-Michel Tobelem

L'entreprise souffre, en France, d'une image négative. L'objectif premier de la firme est en effet souvent réduit à la création de valeur pour les actionnaires. L'une des manières les plus efficaces pour l'entreprise de réhabiliter son image auprès des citoyens est de pratiquer le mécénat, fonction qu'il n'est toutefois pas aisé de définir. L'absence de consensus sur l'efficacité de cette stratégie tient certainement au manque d'intérêt des spécialistes des sciences de gestion pour le sujet. Selon l'auteur, il s'agit moins d'un outil promotionnel - donc occasionnel par définition - que de la manifestation d'une volonté affirmée de légitimer l'existence sociale et morale de l'entreprise face à son environnement. Le mécénat permettrait en outre, au sein de l'entreprise, de développer le sentiment d'appartenance à une collectivité et de réduire ainsi le *turn-over*. L'auteur revient également sur les limites de cette stratégie. Sa mise en œuvre implique en effet de repenser les domaines d'activité de la firme et remet bien des idées en cause, notamment celle qui affirme qu'une entreprise doit être amoral, c'est-à-dire ni morale ni immorale et qui sous-entend que la responsabilité sociale est l'affaire du gouvernement.

Année d'édition : 2007 64 pages, 21x27 cm

Réf. : 3303332029181 ISSN : 0032-9304