

## L'entreprise et ses structures : les paradoxes de la taille et le dépassement de ses frontières

Organisation et structures constituent des mots clés pour le gestionnaire comme pour un public bien plus large, compte tenu de l'importance de ces questions dans l'actualité dont témoigne leur médiatisation. A titre indicatif, les années 2000 ont ainsi vu apparaître les notions d'**entreprise sans usine** et « d'**entreprise virtuelle** » (Alcatel et Levi Strauss), l'abandon partiel de leur patrimoine immobilier par de nombreuses grandes entreprises notamment publiques, la poursuite de la décentralisation de l'Etat français, la médiatisation de nouveaux modes d'organisation sans pouvoir central (*Al Quaida*) etc. Organisation, changement d'organisation, réorganisation sont des leitmotifs qui rappellent quotidiennement l'importance des enjeux de structures des organisations en général et des entreprises en particulier ; du reste, « l'organisation est, sans nul doute, la partie la plus visible du management » (R.-A. Thiétart, 2003, p. 47).

Ce premier chapitre a cependant une vocation plus large puisqu'il plante un décor en fournissant une première saisie statistique du tissu économique - entendons par là, les entreprises - en présentant les premiers repères théoriques économiques et gestionnaires et en dégagant les grandes évolutions affectant les entreprises que ce soit du point de vue de leur taille ou de leur organisation (notion d'organigramme).

Les gestionnaires ont toujours donné une place importante à cette question des structures des organisations ; la notion de structure est d'ailleurs complexe, ne serait-ce que par le nombre de ses composantes et des enjeux qui s'y rattachent : frontières de l'organisation, taille et nombre d'unités, mode de départementalisation de l'entreprise, nature des mécanismes de coordination et nombre d'échelons hiérarchiques, degré de centralisation des structures mais aussi degré de formalisation. Ce chapitre a été pensé

suivant une perspective « double » : celle des enjeux de taille développée notamment par les économistes (et réutilisée ensuite par les gestionnaires) et celle des enjeux d'organisation et de structure (au sens étroit du terme, en gros, celui de l'organigramme), terrains d'analyse privilégiés par les spécialistes en gestion.

Soulignons pour commencer que la notion d'entreprise contrairement aux évidences, ne s'est pas imposée immédiatement aux économistes ; aussi une première section est-elle consacrée à **la découverte du concept « entreprise »** et aux différentes notions dérivées (point 1). On présente ensuite **un panorama des entreprises françaises**, ce qui permet de caractériser l'objet d'étude et de fournir de premiers points de repère statiques et dynamiques (point 2).

Le troisième point est consacré à cette question fondamentale, celle de **la taille de l'entreprise** que l'on traite d'un point de vue théorique (notamment économique) puis historique avec l'étude des phénomènes de concentration. On développe ensuite **la question de la structure interne des entreprises**, que l'on appréhende suivant la même logique : aspects théoriques d'abord avec notamment les contributions des Sciences de gestion et de la Sociologie, condensé historique ensuite (point 4). Les points 3 et 4 sont aussi le lieu d'une réflexion sur **les tendances en cours** qui permet de questionner et de mettre en perspective les travaux actuels dans ce domaine.

**La conclusion** permet de synthétiser ces différents regards sur l'entreprise : interne et externe, théorique et empirique et de développer une réflexion sur les outils de gestion des structures.

## 1. Le concept d'entreprise et ses différentes formulations

Le concept d'entreprise ne s'est pas imposé sans difficultés (point 1.1) ; de plus il donne lieu à différentes formulations terminologiques concurrentes qu'il convient d'explicitier (point 1.2).

### 1.1. La difficile émergence de la notion d'entreprise

Le concept d'entreprise aussi étonnant que cela puisse paraître a mis du temps à émerger ; l'entreprise étant longtemps confondue avec **l'entrepreneur** et même comme le fait remarquer Christian Thuderoz avec **le fait ou le projet d'entreprendre** si l'on se réfère aux dictionnaires français du XVIII<sup>e</sup> siècle (C. Thuderoz, 1996, p. 8). L'entreprise mettra

longtemps à s'affranchir de cette confusion et de cette primauté reconnue à l'entrepreneur. Les **économistes** sont d'ailleurs largement responsables de « ce retard » de perception et plus généralement du manque d'intérêt pour l'étude du fonctionnement des entreprises.

Ce constat est lié pour partie « au globalisme » de l'analyse macroéconomique mais aussi et surtout aux choix réducteurs de l'autre grande branche de l'économie, la microéconomie reposant sur le corpus et les hypothèses de travail très restrictives des économistes néoclassiques. Ces derniers ont en effet longtemps donné la priorité au phénomène de transactions par le marché et à la notion de producteur-entrepreneur sans se soucier des capacités de manœuvre et d'intervention des entreprises en tant que telles. La tradition est d'ailleurs vivace : Claude Ménard, auteur entre autres d'un ouvrage consacré à « l'économie des organisations » a ainsi fait remarquer « qu'un auteur aussi reconnu que Jack Hirshleifer a pu déclarer, au premier chapitre d'un ouvrage publié en 1988 et vendu à des dizaines de milliers d'exemplaires que la firme est une unité artificielle dont l'analyse pourrait en dernier ressort se ramener à celle des individus qui la composent » (C. Ménard, 1990, p. 7) ; près de vingt ans plus tard, l'économiste français Jean-Paul Betbèze consacre un chapitre entier d'un de ses ouvrages à « **l'entreprise, grande délaissée des analyses** » (J.P. Betbèze, 2003). Cela étant d'une façon générale, après la Seconde Guerre mondiale et *a fortiori* à partir des années 1970, un nombre croissant d'économistes ainsi que les gestionnaires à l'origine « des théories des organisations » viendront combler ce déficit de connaissances.

Cet effacement de la notion d'entreprise n'est d'ailleurs pas propre aux seuls économistes ; ainsi **les juristes** ont toujours privilégié la personne (physique ou morale) par rapport à une notion autonome d'entreprise au point que le Doyen Ripert constate en 1946 dans un ouvrage intitulé *Aspects juridiques du capitalisme moderne* que « nous n'avons pas de droit de l'entreprise et qu'il faut le créer » (cité par P. Jobert, 1991, p. 11). Depuis lors même si en droit « l'entreprise » n'est toujours pas clairement définie, la distinction entre les biens de l'entrepreneur et ceux de l'entreprise s'est affirmée en relation avec le développement des formes sociétaires et du droit des sociétés ; la référence à la notion « d'entreprise » est également courante dans différentes branches du droit qu'il s'agisse du droit du travail, du droit de la concurrence ou encore du droit commercial.

### Entreprise et champ disciplinaire

Aujourd'hui le terme s'est imposé mais il recouvre un contenu différent selon le champ disciplinaire : **le sociologue** met l'accent sur les règles et la dimension « lieu d'une action collective », **l'économiste** lui, privilégie la dimension « combinaison de facteurs de production » en vue d'une opération de transformation ; **l'historien** s'attache en ce qui le concerne à l'entreprise en tant que lieu de mémoire, enfin **le spécialiste des Sciences de gestion** voit dans l'entreprise avant tout « un lieu de définition de stratégies » (C. Thuderoz, 1996, p. 21).

On ne peut conclure sur ce point sans relever au passage la connotation souvent péjorative du terme même « d'entreprise » et ce depuis les travaux de Louis-René Villermé au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à l'ouvrage bien connu *L'établi* du sociologue Robert Linhart (1978) dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle ; un constat qui permet de comprendre les difficultés récurrentes que nombre de chercheurs ont eu à affronter pour se positionner par rapport à l'étude même de cet objet !

## 1.2. Les mots pour dire « l'entreprise »

Les mots foisonnent pour désigner cette réalité ; les spécialistes eux-mêmes employant souvent un terme pour un autre.

### ■ Les mots en concurrence

Parmi les termes les plus couramment utilisés, on peut citer notamment ceux de **firme**, de **compagnie**, de **société**, d'**organisation** et même d'**institution**. Voyons à ce propos à grands traits le contenu de ces différents termes ; nous nous appuyerons dans une large mesure sur la présentation qu'en font Jean-Luc Charron et Sabine Sépari dans leur ouvrage consacré à *l'Organisation et gestion de l'entreprise* (2004).

- Le terme « **entreprise** » est sans doute le plus courant et correspond à une optique fondamentalement économique. L'INSEE en a donné d'ailleurs une définition précise : il s'agit de « toute unité légale, personne physique ou personne morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands » (C. Thuderoz, 1996, p. 16). On notera au passage les conditions restrictives de cette définition (autonomie de décision, caractère marchand). Ce vocable d'entreprise sert également de support à une grande part de l'information statistique (française, européenne ou internationale) relative aux acteurs économiques suivant des classifications usuelles par taille, par secteur etc.

- Le terme de « **société** », terme éminemment voisin a une vocation nettement plus juridique : il ne retient qu'une des formes légales pour exercer une activité économique : le contrat de société.
- Les économistes utilisent aussi volontiers le terme de « **firme** ». C'est un terme d'origine anglo-saxonne, omniprésent en microéconomie au point de servir de support à « une théorie de la firme » intégrant les différents types de structures concurrentielles (concurrence pure et parfaite, oligopole, monopole).
- D'autres termes encore sont fréquemment employés : d'abord celui de « **compagnie** », un terme caractéristique du milieu des affaires notamment anglo-saxon mais qui ne renvoie pas à un champ disciplinaire précis ; ensuite celui « **d'institution** » que l'on peut entendre dans deux sens différents : en premier lieu, caractérisation de certains types de structures ou d'entreprises (institutions bancaires, financières, internationales etc.), en second lieu, appréhension des entreprises et plus généralement des organisations dans leurs dimensions à la fois sociales et historiques. Cette seconde acception du terme d'institution sert d'ailleurs à qualifier tout un courant d'économistes appelés « institutionnalistes »
- Les gestionnaires enfin préfèrent souvent recourir à l'appellation « **d'organisation** », terme qui renvoie à un corpus spécifique (la théorie des organisations), qui est également directement tourné vers des problématiques concrètes (choix de structures, définition du type de management) et qui fait référence à un champ beaucoup plus large que celui des entreprises (il inclut également les collectivités, les associations, les partis, etc.).

### ■ Une réflexion axée sur les organisations et les entreprises

Dans l'ensemble de cet ouvrage, nous emploierons essentiellement les termes d'entreprises et d'organisations : celui d'entreprise car il constitue l'objet essentiel de notre propos, il est transparent et bien caractéristique du champ des « gestionnaires » (l'économie d'entreprise renvoie traditionnellement aux sciences de gestion) sans hésiter pour autant à recourir autant qu'il est nécessaire à celui d'organisation ne serait-ce que pour montrer la grande similarité des enjeux, des problèmes et des solutions possibles rencontrés par les différents types de structures « organisées ».

## 2. Panorama des entreprises françaises : entre émiettement et concentration

Les entreprises constituent une population diversifiée ; il convient donc d'en connaître les critères de classification afin de disposer de clés de repérage simples (point 2.1). On peut alors présenter quelques statistiques permettant de dresser un panorama du tissu économique français et en particulier des grandes caractéristiques économiques des entreprises (point 2.2). Enfin un troisième point est consacré à une perspective plus dynamique : celle de l'évolution de ce tissu d'entreprises sous l'angle de ses transformations économiques et industrielles appréhendées traditionnellement par les termes de concentration et de déconcentration (point 2.3).

### 2.1. Eléments de repérage en matière de typologie d'entreprises

Toute statistique relative aux entreprises ne prend sens qu'en référence à de grandes classifications à caractère économique ou éventuellement juridique. On indique donc ici les grandes typologies en matière d'entreprise que l'on utilise immédiatement après au point 2.2.

#### Principaux critères de classification des entreprises

- **Les critères économiques comprennent :**

- Des critères de dimension

Il s'agit en particulier des effectifs salariés,  
du chiffre d'affaires,  
et de la valeur ajoutée.

Mais également de critères propres à certaines activités du type : surface de vente pour la distribution, surface agricole utile (SAU) pour les entreprises agricoles, etc.

- Et des critères de domaine d'activité

Il s'agit suivant les cas, de la notion de secteur (qui regroupe l'ensemble des entreprises qui ont la même activité principale) ou alors de branche (qui rassemble, en ce qui la concerne, l'ensemble des fractions d'entreprises ou d'établissements qui ont la même activité et qui produisent le même produit).

- **Les critères juridiques comportent également deux types de clivages majeurs.**

Il s'agit :

- Du critère de propriété suivant la distinction publique/privée

- Et d'un critère de statut démarquant les entreprises individuelles, des entreprises sociétaires (avec une subdivision secondaire distinguant les sociétés respectivement de personnes et de capitaux).

Ces deux grandes classifications ont cependant en commun de renvoyer l'une comme l'autre à la nature et aux caractéristiques des propriétaires de l'entreprise.

■ **Autres critères**

Outre ces deux familles de critères, on peut ajouter toutes sortes de critères très spécifiques (par exemple des critères sociaux ou socio-économiques comme les critères de citoyenneté...).

D'un point de vue pratique, suivant la perspective de travail et le domaine de compétence, on privilégiera tel ou tel de ces indicateurs suivant la perspective d'analyse, sans hésiter au besoin à les croiser.

## 2.2. Les entreprises françaises en chiffres

Prendre la mesure du tissu économique et des caractéristiques des entreprises suppose d'opérer un balayage des entreprises sous l'angle des différents critères précédents notamment les critères économiques de dimension et sectoriels. On présente ici les principaux résultats.

■ L'immense majorité des entreprises sont de petite taille

L'INSEE qui fournit une très grande part des statistiques françaises, distingue traditionnellement différentes catégories de taille d'entreprises en fonction de l'effectif salarié.

Répartition des entreprises par taille au 1<sup>er</sup> janvier 2004

	0 à 9	10 à 49	50 à 99	100 à 249	250 et +	total
<b>Total (en milliers)</b>	2 385,67	153,49	15,55	8,87	5,06	2 568,65
<b>En %</b>	92,9	6,0	0,6	0,3	0,2	100,0

(Source : données INSEE, *Tableaux de l'économie française*, 2006, p. 147)

En reprenant un regroupement classique qui consiste à répartir les entreprises en trois grandes familles : les très petites entreprises ou TPE (moins de 9 salariés), les petites et moyennes entreprises (entre 20 et 250 salariés) et les grandes entreprises (plus de 250 salariés)<sup>1</sup>, on retrouve un résultat très connu, celui de la domination numérique absolue des très

1. La plupart des pays européens considèrent que les PME ne dépassent pas le seuil de 250 salariés ; alors qu'en France, en l'absence d'une définition officielle unique, on retient suivant les cas le seuil de 250 ou de 500 salariés (cf. *TEF INSEE*, 2006, p. 146).

petites entreprises qui approchent les 95 % de l'effectif total des entreprises et qui pour la moitié d'entre elles, sont des entreprises individuelles.

Comme l'écrit Christian Thuderoz, « en France, l'entreprise est avant tout la petite boutique, l'artisan ou le bistrot » (C. Thuderoz, 1996, p. 27). Ce constat classique fait que l'on a souvent évoqué à ce propos un émiettement du tissu économique sinon un « retard français », surtout dans les périodes où le mot d'ordre économique était celui de la grande taille !

Pourtant économistes, sociologues et gestionnaires attachent une importance majeure au reliquat que constituent les grandes entreprises compte tenu de leur poids économique (en nombre de salariés ou de chiffre d'affaires) et de l'autonomie de décision qui les caractérisent.

A titre indicatif, ces grandes entreprises (soit celles de plus de 250 salariés) sont au nombre d'environ 5 000 entreprises soit 0,2 % du total des entreprises mais elles pèsent le tiers des effectifs employés soit plus que l'ensemble des personnes employées par les TPE<sup>2</sup>.

### ■ Les entreprises relèvent pour l'essentiel du secteur tertiaire

Compte tenu de leur petite taille en moyenne et de la tertiarisation croissante des économies développées, l'immense majorité des entreprises (plus de 75 %) relève du tertiaire (secteur rassemblant l'ensemble des activités de services au sens large).

*A contrario* les entreprises industrielles représentent à peine 10 % du total des entreprises. Elles constituent cependant plus de 40 % du total des grandes entreprises (celles de plus de 250 salariés).

---

2. Les TPE représentent environ 20 % des effectifs salariés employés et 35 % de l'emploi total en intégrant les chefs d'entreprise (cf. Philippe Moati, « De la très petite à la grande entreprise, état des lieux », p. 3, *Cahiers français*, « Les nouvelles logiques de l'entreprise », 95 pages, 2002).