

Croissance et gouvernance des entreprises

On retient généralement cinq grandes phases dans la vie d'une entreprise : c'est le « cycle de vie de l'entreprise ». Dès la fin du XIX^{ème} siècle, l'économiste Alfred Marshall compare la longévité des entreprises à celle d'un processus naturel lié à la présence des dirigeants et à leur capacité de management. Toutefois, il n'y a pas forcément une évolution mécanique de la vie des entreprises, et toutes ne traverseront pas l'ensemble des phases du cycle de vie. Tout comme un organisme vivant, chaque entreprise est différente.

Les cinq phases peuvent être résumées de la manière suivante :

1. La création : la société est en phase de création ou vient juste d'être créée, et elle ne réalise pas encore de chiffre d'affaires. **Trois conditions sont requises au moment de la création de l'entreprise** : l'innovation, la faisabilité, la solvabilité.

C'est une période marquée par l'élaboration de stratégies et par l'expérimentation. Durant ce moment, des activités clés typiques sont : la planification, la recherche de capital, le développement de prototypes ou de modèles de services afin d'établir la marque. Cela nécessite de nommer l'entreprise, de développer son identité visuelle (logo), son site web et/ou un espace physique et matériel promotionnel.

2. Le démarrage : Il faut alors coordonner toutes les ressources de l'entreprise et lancer les produits sur le marché. À l'issue de cette étape, l'entreprise réalise du chiffre d'affaires, mais ses résultats peuvent néanmoins être encore déficitaires. Lorsque l'entreprise est fondée, fonctionne et commence croître, les dirigeants lancent généralement des actions en matière de marketing et de ventes, d'embauche de personnel, d'amélioration de l'organisation du travail.

3. L'adolescence et la croissance : l'entreprise est en activité, réalise du chiffre d'affaires et possède un véritable portefeuille de clients. La croissance nécessite des investissements supplémentaires qui nécessitent de nouvelles solutions de financement. Au cours de cette phase, elle doit également réaliser des profits. L'entreprise doit effectuer des prévisions et prendre des décisions à long terme, comme réaliser des investissements coûteux). Une manière de soutenir la croissance de l'entreprise est alors de s'ouvrir au marché à l'international ou par le commerce en ligne. L'expansion peut aussi impliquer de nouveaux locaux dans un nouveau quartier. Une autre manière d'atteindre de nouveaux marchés est de diversifier l'offre de biens et services pour satisfaire les goûts des clients, avec une plus grande sélection de produits.

4. La maturité : il s'agit de la phase la plus longue, l'entreprise a généralement plusieurs années d'existence, son chiffre d'affaires est plus solide et son endettement reste mesuré. La solution passe généralement par une augmentation de capital pour mobiliser des capitaux afin de poursuivre le développement. Pour réussir, l'entreprise doit reposer sur des fondamentaux solides, une bonne planification, et continuer à innover sur les marchés.

5. Le vieillissement : l'entreprise arrive alors à l'étape de la transmission, qui peut se traduire par une entrée en Bourse ou une cession, que ce soit à un fonds, au management ou à une autre entreprise. L'entreprise se prépare à la succession des créateurs.

La gouvernance de l'entreprise

Dans l'entreprise, il existe un pouvoir de direction (et des relations de subordination entre les salariés et les dirigeants), mais les pouvoirs sont en fait répartis entre les différentes parties qui ont des droits multiples.

Pour comprendre comment s'organisent ces relations d'autorité et de coopération, on évoque alors la « gouvernance de l'entreprise », soit l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants et d'influencer leurs décisions. La gouvernance de l'entreprise est le système de répartition des droits et de responsabilités des principaux acteurs de l'entreprise (les « parties prenantes ») : dirigeants, administrateurs, actionnaires et salariés. Ce système permet de déterminer les objectifs de l'entreprises et les moyens de les atteindre, mais aussi d'évaluer régulièrement ses performances. La gouvernance se différencie du gouvernement *stricto sensu*, qui suppose une organisation centralisée et hiérarchisée du pouvoir. Il existe des rapports hiérarchiques dans l'entreprise,

mais ses acteurs partagent un objectif commun, en dépit de divergences d'intérêts qui peuvent entraîner des oppositions.

La gouvernance de l'entreprise peut être différente selon les pays et les cultures.

Ainsi, dans son sens anglo-saxon, historiquement le plus ancien, la gouvernance d'entreprise se préoccupe surtout de la relation entre les propriétaires (les actionnaires qui sont les propriétaires du capital) et les managers, et à la mesure du retour sur investissement pour les propriétaires (la rentabilité pour l'actionnaire se doit d'être la plus élevée possible) ; en Europe continentale, dans son sens élargi, la gouvernance reste marquée par le souci de l'équilibre entre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, etc.)

L'efficacité d'un système de gouvernance d'entreprise se mesure alors à sa capacité à réduire les conflits et les coûts de transaction internes préjudiciables à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

On distingue généralement deux grands modèles de gouvernance de l'entreprise :

- Dans l'optique « *stakeholders* », l'entreprise est considérée comme une organisation composée de différentes « *parties prenantes* » (appelées communément « *stakeholders* »), incorporant les actionnaires, les salariés, les fournisseurs de l'entreprise, ses clients... Chacun de ces groupes a des intérêts qui lui sont propres et qui peuvent être opposés à ceux des autres.

C'est la gouvernance « managériale » ou « partenariale ».

- Dans l'optique « *shareholders* », le gouvernement d'entreprise correspond à l'ensemble des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, la gestion de ses actifs et le comportement de ses dirigeants et de ses salariés vont bien dans le sens des objectifs tels qu'ils ont été définis par les actionnaires et eux seuls. Le modèle « *shareholder* » ne diminue pas l'importance qu'ont les autres parties prenantes, mais distingue clairement l'objectif (la maximisation de la rémunération des actionnaires) et les moyens pour atteindre cet objectif (la satisfaction des intérêts des autres « *parties prenantes* » de l'entreprise).

C'est la gouvernance « actionnariale ».

Ce dernier modèle de gouvernance est aujourd'hui la norme pour les grandes entreprises, notamment parce que les marchés financiers surveillent les performances en matière de rentabilité financière et de profits qui détermineront le retour sur investissement pour les propriétaires du capital (les actionnaires).