

- Être capable de lire et interpréter :
 - Représentations graphiques
 - Tableaux statistiques.

Une remarque qui a son importance : le jour du Bac, la calculatrice ne sera pas autorisée. Profitez de cette année pour vous entraîner au calcul mental !

L'ÉVALUATION DE LA SPÉCIALITÉ

Deux options s'offrent à vous concernant le poids de la spécialité dans votre note au Baccalauréat :

- Soit elle est évaluée en juin l'année de la Terminale, coefficient 16.
- Soit vos notes de première sont comptabilisées dans le contrôle continu avec un coefficient 8, dans le cas où vous choisiriez de ne pas conserver cette spécialité en Terminale.

L'année de Première est donc doublement importante, à la fois pour bien maîtriser les notions et la méthodologie en vue de la Terminale, et pour avoir de bons résultats dans le cadre du contrôle continu (et accessoirement pour avoir un bon dossier sur Parcoursup !).

La méthodologie exigée au Baccalauréat sera progressivement étudiée au cours de ces deux années du cycle terminal.

Il est donc important de prendre de bonnes habitudes de travail, lesquelles vous serviront également à mieux organiser et développer votre raisonnement, même face à des sujets à première vue complexes.

TOPO MÉTHODO

LE CARNET D'ACTUALITÉ



- ★ Un premier conseil pour bien débuter l'année : tenir un carnet d'actualité. Il vous servira pour être bien à jour dans les événements économiques et sociaux et enrichir vos copies. Vous pourrez y noter :
 - Quelques chiffres clés : taux de chômage, taux de croissance...
 - Une personnalité de la semaine/du mois : élection d'un représentant politique, nouveau dirigeant d'entreprise...
 - Une société de la semaine/du mois : création d'un nouveau produit, sanction juridique...
 - Quelques faits de société majeurs : nouvelle loi, manifestation de grande ampleur...
- ★ Pour compléter ce carnet, voici quelques exemples de podcasts et émissions de radio :
 - L'Edito éco, sur France Inter/Europe 1/RTL
 - Les experts, sur Bfm Business
 - Le Vrai du Faux, sur France Info

- Du grain à moudre, sur France Culture
 - Entendez-vous l'éco ? sur France culture...
- ★ Et bien sûr les traditionnels journaux disponibles en ligne ou en papier : *Le Monde*, *Le Figaro*, *L'opinion*, *Alternatives économiques*, etc.
- ★ Enfin, pour approfondir les thèmes étudiés, je vous conseille de lire quelques ouvrages. Allez regarder la sélection du Prix lycéen « Lire l'Économie », qui récompense chaque année deux ouvrages d'économie : un essai et une bande-dessinée.
-

Présentation de l'épreuve du Baccalauréat

Si l'épreuve de spécialité se déroule au mois de juin de l'année de Terminale, elle se prépare dès la classe de Première. En effet, le programme du Baccalauréat porte exclusivement sur les chapitres étudiés en Terminale mais certaines notions et méthodes de Première doivent être acquises pour maîtriser des concepts et raisonnements plus complexes.

L'épreuve de spécialité dure 4 heures et vous avez le choix entre deux sujets :

- Sujet A : épreuve composée de trois parties indépendantes les unes des autres
- Sujet B : dissertation accompagnée de documents

L'ÉPREUVE COMPOSÉE

L'épreuve composée se compose de trois parties indépendantes les unes des autres :

- Partie 1 : une question de mobilisation des connaissances
- Partie 2 : deux questions portant sur une étude de document (texte, tableau statistique ou graphique)
- Partie 3 : une question de raisonnement s'appuyant sur un dossier documentaire (que l'on appelle parfois « mini-dissertation » car la méthodologie s'en approche mais les attendus sont moins élevés).

Ces trois parties portent chacune sur un point du programme différent, elles mêlent donc des questions d'économie, de sociologie et de science politique.



OBJECTIFS DE L'ÉPREUVE

- ▶ vous devez montrer votre capacité à mobiliser de façon pertinente vos connaissances, et notamment définir les termes clés du sujet et en donner des exemples ;
- ▶ vous devez ensuite savoir sélectionner des données (issues des documents à votre disposition) pour répondre à une question et les relier à vos connaissances ;
- ▶ enfin, vous devez être capable de construire un raisonnement structuré.

Partie 1 : Mobilisation des connaissances

Il s'agit de répondre à une question de cours portant sur un chapitre du programme. Elle ne repose sur aucun document. Pour répondre, vous devez mobiliser vos connaissances et structurer votre raisonnement.

Il vous faut y consacrer environ 40 minutes : minimum 30 minutes, maximum 1 heure (selon la complexité de la question posée).

Quelques conseils pour organiser votre temps :

1. Définissez de façon précise la ou les notions clés du sujet.
2. Réfléchissez bien au verbe de la consigne.
3. Préparez un plan bref de votre réponse au brouillon :
 - a. Définitions des notions incontournables
 - b. Arguments + exemples que vous allez développer : à noter de façon abrégée.
4. Rédigez votre réponse :
 - a. Introduction rapide de quelques phrases présentant le sujet, ses définitions et la question à laquelle vous allez répondre.
 - b. Raisonnement argumenté et bien construit (n'oubliez pas les connecteurs logiques !)
 - c. Conclusion brève : quelques phrases pour rappeler votre réponse à la question posée.
5. Relisez-vous !

Cette question vaut 4 points. Voici un exemple de grille de correction :

Critères d'évaluation	
Compréhension du sens de la question	Réponse à la question.
Mobilisation des connaissances appropriées	Explicitation du ou des mots-clés au centre de la question. Mobilisation de notions et mécanismes. Exemples pertinents.
Réponse claire et cohérente	Arguments présentés de façon explicite, claire et organisée. Attention à l'orthographe !

Partie 2 : étude d'un document

Cette épreuve consiste à répondre à deux questions qui se réfèrent à un document (texte, tableau statistique, graphique).

La première question est descriptive : vous devez répondre à la question posée en utilisant uniquement le document. Vos connaissances personnelles des notions ne sont pas ici évaluées, c'est votre compréhension du document qui l'est, et votre maîtrise des savoir-faire statistiques.

La deuxième question est explicative : vous devez mobiliser à la fois le document et votre cours (notions et mécanismes).

Il vous faudra consacrer environ 1 heure à cette partie (et maximum 1 heure !).

Cette partie vaut 6 points. Voici les attendus qui seront évalués :

Question 1	
Compréhension du sens de la question	Réponse à la question.
Exploitation des informations du document	Sélection des informations pertinentes pour répondre à la question. Citations et/ou lecture des données correcte et significative (au moins une fois par type de donnée). Attention à la paraphrase !
	Calculs simples (selon la nature du document proposé).
Réponse claire et cohérente	Arguments présentés de façon explicite, claire et organisée. Attention à l'orthographe !
Question 2	
Compréhension du sens de la question	Réponse à la question.
Mobilisation des connaissances appropriées	Mobilisation de notions, mécanismes, et exemples appropriés. Définition du ou des mots-clés au centre de la question.
Exploitation des informations du document	Sélection des données pertinentes (citations ou statistiques) et calculs simples si la question le nécessite. Attention à la paraphrase !
Réponse claire et cohérente	Arguments présentés de façon explicite, claire et organisée. Attention à l'orthographe !

Partie 3 : Raisonnement appuyé sur un dossier documentaire

Dans cette partie, il s'agit de répondre à un sujet pour lequel vous devrez mobiliser à la fois vos connaissances personnelles et l'analyse des documents.

Ce sujet s'accompagne en effet de 2 ou 3 documents de nature différente : texte, tableau statistique, graphique, schéma.

L'objectif de cette épreuve est de montrer :

- Votre capacité à construire un raisonnement structuré (introduction, développement, conclusion)
- En mobilisant vos connaissances personnelles (notions, mécanismes, exemples)
- Et en analysant des documents de nature diverse.

Plusieurs étapes sont nécessaires pour analyser correctement le sujet :

1. Recopiez entièrement la question à laquelle vous cherchez à répondre.
2. Travaillez ensuite autour des mots-clés et du ou des verbes : notez leur définition. Repérez également les mots de liaison (« et », « ou », ...)
3. Notez toutes les idées qui vous viennent pour répondre au sujet.

4. Analyser les documents : utilisez un « tableau synoptique ».
5. Organisez (grâce à des surligneurs, numéros...) les idées que vous avez notées : distinguez les arguments des exemples et notez l'ordre d'importance de vos arguments.
6. Vérifiez la cohérence de votre plan.
7. Rédigez entièrement l'introduction et la conclusion.

■ LA DISSERTATION

Dans cette épreuve, il s'agit de répondre à un sujet, sous forme interrogative ou affirmative, en vous appuyant sur vos connaissances personnelles et les documents fournis.

Pour développer votre raisonnement, vous aurez à disposition trois ou quatre documents de nature différente : texte, tableau statistique, graphique, ou encore schéma.

☞ OBJECTIFS DE L'ÉPREUVE

- réussir à dégager les enjeux d'un sujet, c'est-à-dire à problématiser le sujet ;
- savoir rédiger un raisonnement structuré comprenant une introduction, un développement et une conclusion ;
- construire un plan cohérent et équilibré (organisé en plusieurs parties) ;
- être capable de mobiliser ses connaissances personnelles (notions, mécanismes, exemples) et les relier aux documents analysés.

Quelques conseils pour organiser votre épreuve :

1. Analysez précisément le type de sujet posé.
2. Notez au brouillon les connaissances du cours que vous souhaiterez mobiliser (de façon abrégée, ne perdez pas de temps !).
3. Analysez chacun des documents en notant :
 - a. Les citations/données statistiques importantes
 - b. Votre analyse : tendances, calculs...
 - c. Et reliez-les à vos connaissances.
4. Construisez votre plan au brouillon : les parties et sous-parties, les arguments et leur exemple. Insérez bien également les différents documents à vos paragraphes.

Remarque : l'ordre d'apparition des arguments est toujours du plus important au moins important.

5. Rédigez au brouillon l'introduction et la conclusion.
6. Rédigez entièrement votre réponse. Vous veillerez à utiliser le vocabulaire économique et social spécifique.
7. Relisez-vous !

Voici les critères qui seront examinés dans votre copie :

Mobilisation des connaissances	Connaissances appropriées mobilisées, qui enrichissent le dossier documentaire. Connaissances explicitées. Connaissances illustrées.
Exploitation du dossier documentaire	Informations pertinentes utilisées pour traiter le sujet. Citations et données statistiques lues correctement et explicitement. Attention à la paraphrase ! Usage de calculs simples, si nécessaire. Référence au document utilisé (source ou numéro).
Compréhension du sujet	Réponse à la question.
Construction d'un raisonnement	<p>Introduction comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroche et présentation des enjeux du sujet • Définition des notions clés • Problématique • Annonce du plan <p>Raisonnement organisé en plan cohérent et logique. Chaque partie est composée de 2 ou 3 sous-parties.</p> <p>Conclusion synthétisant les arguments apportés et répond au sujet. Ouverture : facultatif.</p>
Rédaction claire et soignée	Expression claire et correcte. Attention à l'orthographe !

■ DISTINGUER L'ÉPREUVE COMPOSÉE ET LA DISSERTATION

Vous étudierez la méthode de la dissertation en classe de Terminale. Je vous propose ici de bien la distinguer de la partie 3 de l'épreuve composée.

Ces deux épreuves ont de nombreux points communs, mais aussi des différences notables. Voici un tableau synthétique pour les clarifier.

Épreuve composée	Dissertation
Durée	
Environ 2 heures	4 heures
Sujet	
Le libellé du sujet ne suggère ni plan-type ni réponse sous forme de débat ou d'opposition. Pas de « vous discuterez » mais plutôt « montrez que » car vous n'aurez qu'une seule thèse à développer.	Le sujet peut être formulé sous forme interrogative mais ne constitue pas une problématique.
Documents	
2 ou 3 documents de nature différente (textes, graphiques, tableaux statistiques, schémas, etc.).	3 ou 4 documents.

Épreuve composée	Dissertation
Introduction	
Définir les termes du sujet Présenter le questionnement. Il peut s'agir d'une simple reformulation du sujet. Annoncer le plan	Accroche (fait d'actualité/historique, chiffre, citation...) afin de montrer l'intérêt du sujet Définir les termes du sujet Présenter la problématique Annoncer le plan
Développement	
Raisonnement structuré en différents paragraphes (1 paragraphe = 1 argument) Établir des liens logiques entre les arguments Mobilisation du vocabulaire spécifique et des connaissances personnelles Utiliser les documents analysés : citations, lecture de données, calculs si nécessaire	Le plan doit être cohérent et équilibré (2 ou 3 parties, et 2 ou 3 sous-parties) Établir des transitions entre les sous-parties et les parties. Mobilisation du vocabulaire spécifique et des connaissances personnelles. Utiliser les documents analysés : citations, lecture de données, calculs si nécessaire.
Conclusion	
Réponse synthétique au sujet	Réponse synthétique au sujet Ouverture, c'est-à-dire un prolongement logique de la réflexion
Forme	
Clarté de l'expression, soin de la copie.	

Vous savez désormais ce qui vous attend l'année prochaine. Cette année, pas d'épreuve composée ni de dissertation à proprement parler, mais des entraînements sur chacun des attendus. Votre travail d'acquisition des compétences sera donc progressif : *Chi va piano, va sano*¹ sera notre mantra.

1. Qui va lentement va sûrement (pour ceux qui ne parleraient pas italien).

Chapitre 1

COMMENT LES ENTREPRISES SONT-ELLES ORGANISÉES ET GOUVERNÉES ?



Le point coaching

Des fabriques artisanales du XVIII^e siècle aux “7 magnifiques” d’aujourd’hui, regroupant les fameux GAFAM², Nvidia© et Tesla©, les entreprises et leur environnement se sont profondément modifiés. Commençons donc notre année par étudier cet acteur central. Deux questions vont nous guider :

- Quelles sont les grandes étapes de la vie d’une entreprise ?
- Comment organiser la prise de décision dans une entreprise ?

Avant tout, définissons ce qu’est une entreprise. À partir de la définition de l’Insee³, on peut la définir de deux manières :

- C’est une organisation qui produit des biens et/ou des services en mobilisant des facteurs de production ;
- C’est aussi une organisation juridique, ayant un ou plusieurs lieux de production (ou établissements) ; il s’agit alors d’un groupe et de ses filiales.

Ex. : Le groupe Carrefour© dans le commerce de détail, composé des Carrefour City©, Carrefour Market©, Proxi©, etc.

2. Alphabet© (anciennement Google©), Amazon©, Meta© (ex-Facebook©), Apple© et Microsoft©.
3. L’INSEE ou Institut National de la Statistique et des Études Économiques, est un organisme français chargé de réaliser des enquêtes statistiques, de produire et collecter les chiffres clés de l’économie (PIB, taux d’inflation, etc.) et de les analyser. Retenez bien ce nom, vous le croisez très régulièrement.

ADAM SMITH ET LES AVANTAGES DE LA DIVISION DU TRAVAIL

- ★ Adam Smith, économiste écossais du XVIII^e siècle, est considéré comme l'un des fondateurs de l'économie moderne. Dans son ouvrage majeur (et qu'il faut connaître !) *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* (1776), il explique l'intérêt de la division du travail. Celle-ci permet de répartir les tâches : à chaque ouvrier une tâche spécifique. Ils vont donc exceller dans cette tâche répétitive et être de plus en plus rapides à la réaliser. Cette spécialisation va permettre une augmentation de la productivité (de l'efficacité à produire), donc plus de production. Si ce mécanisme est appliqué par l'ensemble des entreprises, cela générera de la croissance économique. Pour illustrer ce concept, lisez ci-dessous un extrait de son livre. Par ailleurs, vous avez sans doute visionné un extrait du film *Les Temps modernes* (1936) en Histoire-géographie, où l'on peut profondément cette analyse et ses conséquences en Terminale, dans le chapitre sur le commerce international.
- ★ « Prenons un exemple dans une manufacture de la plus petite importance, mais où la division du travail s'est fait souvent remarquer : une manufacture d'épingles. [...] Cet ouvrage est divisé en un grand nombre de branches. [...] Ainsi ces dix ouvriers pouvaient faire entre eux plus de quarante-huit milliers d'épingles dans une journée ; donc chaque ouvrier, faisant une dixième partie de ce produit, peut être considéré comme faisant dans sa journée quatre mille huit cents épingles. Mais s'ils avaient tous travaillé à part et indépendamment les uns des autres, et s'ils n'avaient pas été façonnés à cette besogne particulière, chacun d'eux assurément n'eût pas fait vingt épingles, peut-être pas une seule, dans sa journée. ». Adam Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776.

LA MINUTE CULTURE

■ COMMENT UNE ENTREPRISE SE DÉVELOPPE-T-ELLE ?

☞ OBJECTIF N° 1

- Dans cette première partie, vous devez être capable de définir ce qu'est une entreprise et d'en montrer la diversité.
- Vous devez également pouvoir expliquer et illustrer les principales périodes dans la vie d'une entreprise.

Une variété d'entreprises

En 2024, l'INSEE enregistre 1 111 200 créations d'entreprise, principalement sous le régime du micro-entrepreneur (ou auto-entrepreneur).

Il existe en France un peu moins de 5 millions d'entreprises, très distinctes les unes des autres. Il est possible de les classer en fonction de plusieurs critères : le secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire) ; le statut juridique ; ou encore la taille (nombre de salariés et chiffre d'affaires annuel).



Tout d'abord, lors de sa création, l'entreprise devra choisir le statut juridique qui lui correspond le mieux. Plusieurs interrogations sont à prendre en compte : y aura-t-il plusieurs associés ? La responsabilité engagée sera-t-elle limitée aux apports ? Aura-t-on un besoin de financement important ? Il faudra ensuite faire un choix parmi les statuts juridiques suivants.

Type d'entreprise	Nombre d'associé	Responsabilité financière des associés
Entreprise individuelle	Un seul associé : le propriétaire	Limitée au patrimoine professionnel
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)	Un seul associé : le propriétaire	Limitée aux apports en capital
Société à responsabilité limitée (SARL)	Entre 2 et 100	Limitée aux apports en capital
Société par actions simplifiée (SAS)	Minimum 2	Limitée aux apports en capital
Société anonyme (SA)	Minimum 2 si non cotée en bourse. Minimum 7 si cotée en bourse	Limitée aux apports en capital

Quelques explications :

- La responsabilité : elle peut être limitée ou illimitée. En cas de faillite, les créanciers (ceux à qui l'entreprise doit de l'argent) pourront être remboursés grâce au capital personnel du dirigeant, si elle est illimitée. Ils n'y auront pas accès si elle est limitée aux apports en capitaux. Les sociétés civiles immobilières (SCI) sont par exemple en responsabilité illimitée. L'un des principaux avantages d'une responsabilité illimitée est qu'elle va permettre de lever davantage de fonds car les créanciers seront moins frileux à vous prêter de l'argent.
- SARL : ce sont souvent des petites et moyennes entreprises, ou souvent des entreprises familiales.
- SAS : c'est une forme très répandue, comme les SARL. Elle est souvent créée lorsque le versement de dividendes est prévu (un dividende est une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise qui est reversée aux actionnaires, proportionnellement à leur part de l'entreprise) et/ou l'arrivée d'investisseurs pour financer un projet.
- SA : plutôt adaptée pour les projets de grande envergure, notamment car une entrée en bourse est possible. Plusieurs organes de gouvernance doivent cependant être instaurés : Présidence, direction générale, conseil d'administration, commissaire aux comptes...

Il est également possible de distinguer les entreprises par leur taille, c'est-à-dire selon le nombre d'employés et leur chiffre d'affaires.

	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel
Micro-entreprise	Moins de 10 salariés	Inférieur à 2 millions d'euros
Petites et moyennes entreprises (PME)	Moins de 250 salariés	Inférieur à 50 millions d'euros
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Entre 250 et 5 000 salariés	Inférieur à 1 500 millions d'euros
Grandes entreprises (GE)	Plus de 5 000 salariés	Chiffre d'affaires supérieur à 1 500 millions d'euros

Le cycle de vie d'une entreprise

Jean Tirole, économiste français et lauréat du Prix Nobel d'économie en 2014, s'exprime sur les start-ups dans une interview adressée au journal *Le Point*, le 30 janvier 2025 : « [...] une start-up est vouée à l'échec. Si 90 % des start-up sont encore en activité cinq ans après leur création, c'est le signe qu'elles ne prennent pas assez de risques. » En effet, une « start-up » ou « entreprise qui démarre » n'est pas une entreprise traditionnelle. Il s'agit d'une entreprise qui bouleverse le marché en proposant un nouveau produit (bien ou service) dont la rentabilité n'est pas assurée. Elles doivent donc prendre des risques pour créer un nouveau marché, être « disruptive », comme le fut par exemple Uber© face aux taxis traditionnels. Quel que soit son secteur d'activité, trois conditions définissent une start-up :

- Une perspective de croissance forte
- Le besoin en capitaux est important
- Elle utilise une nouvelle technologie.

Une fois le marché identifié, une start-up a vocation à :

- Devenir une entreprise traditionnelle, avec une organisation stable
- Ou bien se faire absorber par une autre entreprise
- Ou encore cesser son activité par manque de rentabilité.

Ex. : Uber©, créé en 2019 ; Doctolib©, créé en 2013 ; Airbnb©, créé en 2008 ; Tesla©, en 2003 ; Spotify©, en 2006 ; Zoom©, en 2011 ; Blablacar©, en 2006 ; Apple©, créé en 1976.

Toutes les entreprises ne sont pas des start-ups mais elles passent toutes par un certain nombre d'étapes. On peut en distinguer 4 principales, c'est ce que l'on appelle son cycle de vie :

- La création, c'est la phase de lancement de l'entreprise. Elle va progressivement réaliser un chiffre d'affaires mais elle peut ne pas encore être rentable. À ce stade, le dirigeant est généralement le fondateur.
- Le développement : l'entreprise réalise du chiffre d'affaires et est rentable (elle génère du profit). La demande pour le produit (bien ou service) est forte.
- La maturité : l'entreprise a une rentabilité stable. L'organisation de l'entreprise se consolide pour exister sur le long terme.



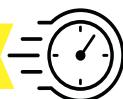
- Le déclin : la demande pour les produits décline, le marché a atteint son point de saturation. C'est une période critique pour l'entreprise qui doit se renouveler pour ne pas disparaître. En 2024, d'après la Banque de France, environ 67 000 entreprises sont en procédure de défaillance. Cette procédure de défaillance est mise en œuvre lorsqu'une entreprise a de grandes difficultés à rembourser ses dettes. Elle est alors sous procédure judiciaire qui peut prendre trois formes :
 - Soit il s'agit d'une procédure de sauvegarde, l'entreprise n'est pas en cessation des paiements mais de grandes difficultés s'accumulent.
 - Soit un redressement judiciaire : l'entreprise est en cessation des paiements, mais la reprise de l'activité semble possible. L'objectif est donc notamment d'apurer les dettes (remboursement échelonné de tout ou partie de la dette) afin de permettre à son activité de se poursuivre.
 - Soit une liquidation judiciaire : l'entreprise est en cessation des paiements et le redressement n'est pas viable. Il s'agit alors de dissoudre la société en vendant ses actifs afin de rembourser au mieux ses dettes.

HEURS ET MALHEURS DE L'ENTREPRISE KODAK®

- ★ Kodak® est créée en 1888 par George Eastman, un entrepreneur américain. Grâce à son invention de la pellicule souple, il rend la photographie accessible aux amateurs. Son slogan est : « You press the button, we do the rest » (« Vous appuyez sur le bouton, nous faisons le reste »).
- ★ Durant la phase de croissance, de nombreuses innovations virent le jour ;
En 1935 : lancement de la pellicule couleur Kodachrome.
En 1963 : lancement de l'Instamatic, un appareil photo accessible à une majorité de consommateurs.
En 1976, lancement de l'Ektaprint 100, une imprimante pour les entreprises.
À la fin des années 1970, aux États-Unis, Kodak® domine le marché des pellicules (90 % des parts du marché) et des appareils photos (85 %).
En 1975, l'ingénieur de Kodak® Steven Sasson invente le premier appareil photo numérique mais celui-ci ne sera pas commercialisé, la direction redoutant une baisse des ventes des pellicules.
Dans les années 2000, le développement du numérique entraîne une chute de la demande de pellicules : les revenus de Kodak® s'effondrent, entraînant des licenciements massifs et la fermeture de plusieurs usines.
Après quelques tentatives pour reconquérir ses parts de marché, elle se déclare en faillite en 2012. Depuis, elle s'est restructurée et est composée de trois divisions : les produits pharmaceutiques (très rentables), l'impression traditionnelle et l'impression numérique. En 2022, elle a lancé un nouvel appareil photo avec une impression immédiate de celles-ci sans imprimante additionnelle. Ses ventes ont explosé et Kodak® est parfois surnommée "le phénix qui renaît de ses cendres" ...

LA MINUTE CULTURE

CHRONO-TEST 1



10 minutes

Corrigé p. 41

COMMENT UNE ENTREPRISE SE DÉVELOPPE-T-ELLE ?

- 1 Quelles sont les étapes principales à suivre pour créer une entreprise ?
- 2 Quels sont les statuts juridiques possibles pour une nouvelle entreprise en France ?
- 3 Pourquoi une entreprise en croissance pourrait-elle décider de changer de statut juridique, par exemple, passer d'une SARL à une SAS ?
- 4 Quelles sont les causes principales de la disparition d'une entreprise ?

TOPO MÉTHODO

MOYENNE ARITHMÉTIQUE SIMPLE ET PONDÉRÉE



- ★ La moyenne arithmétique d'une série de valeurs est obtenue en additionnant toutes les valeurs, puis en divisant le résultat par le nombre total de valeurs. Exemple d'une moyenne arithmétique simple, avec le top 3 des voitures vendues au 30 juin 2024, en Europe :

Modèle automobile	Nombre d'unités vendues
Dacia Sandero®	144 205
Volkswagen Golf®	125 591
Renault Clio®	113 620

Source : Data force

Les modèles de voiture les plus vendues en Europe au 30 juin 2024, réalisent une moyenne de 127 805 transactions.

Calcul :

$$\frac{144205 + 125591 + 113620}{3} = 127\,805,3$$

- ★ La moyenne pondérée est une moyenne qui affecte à chaque valeur un poids (ou coefficient) qui reflète son importance relative par rapport aux autres valeurs. Contrairement à une moyenne simple où chaque valeur est comptée de manière égale, la moyenne pondérée tient compte des différents poids associés à chaque valeur. Exemple du calcul d'une moyenne de classe.

Vos notes sont : 15/20 et 12/20 en SES ; 18 et 20 en maths. Le coefficient des SES est de 7, celui des maths, 2.

Calculez votre moyenne pondérée (en fonction des coefficients) :

$$\begin{aligned} & [(15 + 12) / 2] \times 7 + [(18 + 20) / 2] \times 2] / 9 \\ & = [13.5 \times 7 + 19 \times 2] / 9 = 14.7 \end{aligned}$$

Votre moyenne pondérée est donc de 14.7/20.



ENTRAÎNEZ-VOUS!



1

Corrigé p. 41

La classification des pays en fonction de leur revenu : 2024-2025

Pays	Revenu national par habitant (en dollars américains)	Nombre d'habitants (en million)
1. Allemagne	53 970	84,08
2. France	45 070	67,94
3. Italie	38 200	58,86
4. Espagne	32 180	46,28
5. Portugal	26 270	10,38

Source : Banque mondiale.

- 1 Calculez la moyenne simple des revenus nationaux par habitant de ces cinq pays.
- 2 Calculez la moyenne des revenus par habitant des cinq pays.
- 3 Calculez la moyenne pondérée du revenu moyen de ces cinq pays.

■ COMMENT GOUVERNER UNE ENTREPRISE ?

OBJECTIF N° 2

- À la fin de cette deuxième partie, vous devez être capable de montrer qu'il existe plusieurs types d'entrepreneur (innovateur, propriétaire et manager).
- Vous devez ensuite être capable de définir ce qu'est la gouvernance d'une entreprise et d'en montrer les enjeux.
- Vous devez enfin pouvoir montrer que l'entreprise est au cœur d'un environnement complexe, dont elle doit gérer la bonne entente. Vous devez pour cela mobiliser les notions de coopération, hiérarchie et conflit, et illustrer qui sont les différentes parties prenantes (salariés, managers, actionnaires).

Des entrepreneurs au profil différent

« L'entrepreneur est celui qui détruit l'ordre ancien en introduisant un nouvel ordre. » Théorie de l'évolution économique, 1911, Joseph A. Schumpeter.

L'entrepreneur est une figure centrale du capitalisme chez l'économiste autrichien Joseph A. Schumpeter (1883-1950) : « L'entrepreneur n'est pas celui qui découvre des procédés techniques nouveaux ni le détenteur du capital, mais celui qui organise économiquement hommes, capitaux, innovations techniques en vue de réaliser de nouveaux projets ». Il n'est donc pas celui qui invente ou innove mais celui qui va permettre la commercialisation de ces nouvelles idées. C'est la figure de « l'entrepreneur-innovateur ».

Ex. : Steve Jobs pour Apple®, Elon Musk et Tesla®, Mark Zuckerberg et Meta®.

Ex. français : Xavier Niel dans les télécommunications, Frédéric Mazzella et Blablacar®, Stanislas Niox-Chateau et Doctolib®, etc.

Si l'on prend l'exemple de l'entreprise Microsoft®, l'entrepreneur peut être à la fois celui qui crée, celui qui dirige (le manager) et le propriétaire (l'actionnaire) :

- Micro-soft® est fondée en 1975 par deux étudiants américains Bill Gates et Paul Allen pour vendre la création de leur interpréteur.
- Bill Gates sera à la direction de l'entreprise jusqu'en 2000 mais en reste l'actionnaire principal jusqu'en 2014.
- Steve Ballmer devient le directeur général de Microsoft® en 2000, et depuis 2014 il est remplacé par Satya Nadella.

On peut associer ces trois figures de l'entrepreneur à trois stades différents de l'évolution de l'entreprise :

- L'innovateur est primordial au moment de la création de l'entreprise, c'est celui qui conçoit l'idée.
- Le manager : celui qui a les compétences pour installer durablement l'entreprise sur le marché.
- L'actionnaire, ou propriétaire d'une partie ou de la totalité de l'entreprise.

Quel type de gouvernance ?

La gouvernance au sein d'une entreprise est la façon dont celle-ci est gouvernée (du latin *gubernare*, tenir un gouvernail) : comment les décisions sont-elles prises ?

Plusieurs phases historiques peuvent être distinguées, dans la lignée des travaux de l'économiste John Kenneth Galbraith (*Le nouvel âge industriel*, 1967) :

- Pendant les « Trente Glorieuses »⁴ : le pouvoir est détenu par les managers, les dirigeants salariés ont une expertise de gestionnaire. L'objectif est de maximiser le chiffre d'affaires pour développer l'entreprise sur le long terme : l'octroi de prêts bancaires est plus facile et les salariés sont attirés par ces perspectives de croissance (et donc de rémunération !).
- À partir des années 1980, l'économie est de plus en plus financiarisée (c'est-à-dire que les marchés financiers, et donc les actionnaires, prennent une place croissante dans l'économie). L'objectif des entreprises est alors de répondre à ceux de ses apporteurs de capital : le versement de dividendes et la valeur actionnariale de l'entreprise (sa capitalisation boursière et ses perspectives de plus-values). Un alignement des intérêts entre managers et actionnaires devient nécessaire : c'est le développement de la distribution de stock-options (c'est-à-dire des actions de l'entreprise) aux managers.

4. Expression de l'économiste français Jean Fourastié pour qualifier la période faste de l'après-guerre en France : 1945-1975, caractérisée par une croissance forte et le plein-emploi. L'économiste Nicolas Baverez a parlé des "Trente piteuses" pour qualifier les trente années qui ont suivi (ralentissement économique et chômage de masse).



Ainsi, deux modèles de gouvernance peuvent être distingués :

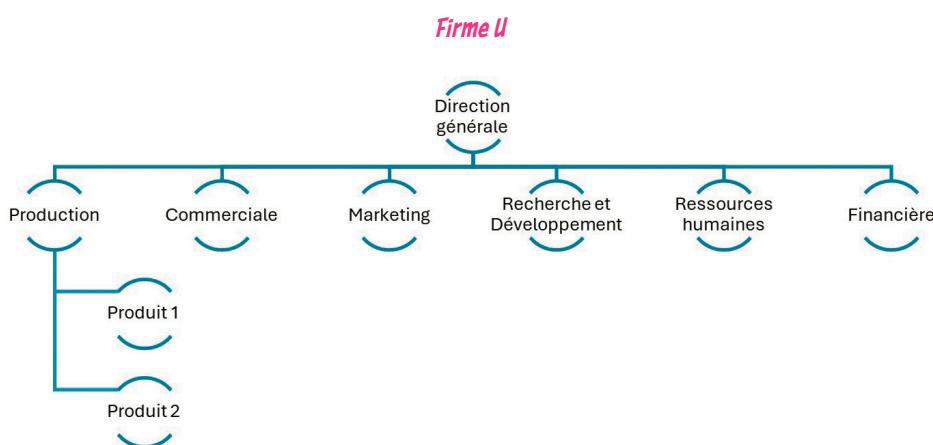
- Un modèle « financiarisé » (ou *shareholder* en anglais). C'est l'exemple typique du capitalisme à l'anglo-saxon où les actionnaires poursuivent leurs intérêts (le versement de dividendes et la valorisation boursière de l'entreprise) en confiant la prise de décision stratégique au dirigeant (les *managers*). Nous verrons plus loin que cette relation n'est pas spontanée, que des mécanismes de contrôle et de surveillance doivent être instaurés pour qu'il y ait une convergence des intérêts.
- Un modèle plus partenarial (ou *stakeholder* en anglais) : les intérêts des parties prenantes (clients, actionnaires, salariés) sont pris en considération dans la conduite de l'entreprise. Nous verrons plus loin comment concilier leurs intérêts parfois opposés.

Au sein de ces modèles de gouvernance, deux modèles de décision peuvent s'exercer et vont permettre d'organiser les différentes fonctions de l'entreprise (production, commercialisation, marketing, ressources humaines, recherche et développement, finance...) :

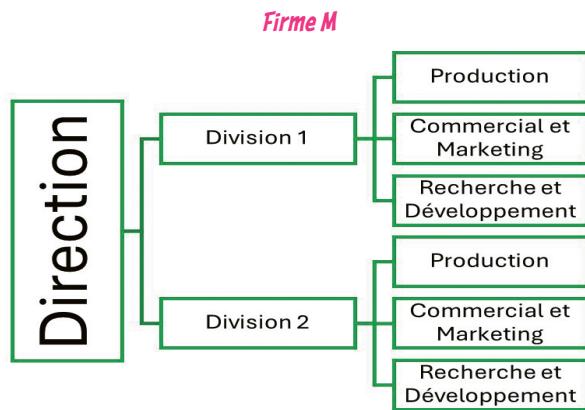
- Le modèle de la firme U (ou unitaire), une gouvernance centralisée
- Le modèle de la firme M (multi-divisionnelle), une gouvernance décentralisée.

On doit cette théorie à l'historien Alfred Chandler, dans *La main visible des managers* en 1977. Il observe le passage d'un modèle centralisé à un modèle décentralisé à partir de la seconde moitié du xixe siècle, plus efficace pour s'adapter à la demande croissante des consommateurs.

Voici deux organigrammes pour bien comprendre :



Pour le modèle de la firme U, on observe bien que la direction est le centre stratégique, entourée des départements fonctionnels (un département par fonction).



Alors que pour la firme M, si la direction est toujours le centre de coordination des décisions, elle est entourée de divisions (chacune un produit ou une zone géographique par exemple). Ces divisions fonctionnent, quant à elles, sous le modèle de la firme en U. Elles sont donc autonomes par rapport aux autres divisions.

Ce qu'il faut bien noter, c'est la différence dans le degré d'autonomie de la prise de décision :

- Pour la firme U, seule la direction prend les décisions : les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir.
- Pour la firme M, la direction fixe les objectifs à atteindre mais laisse chaque division gérer de façon autonome sa manière d'y répondre.

Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune ?

	Firme U (gouvernance centralisée)	Firme M (gouvernance décentralisée)
Avantages	Efficacité : économies d'échelle, rationalisation de la production	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale des profits réalisés par chaque division • Flexibilité de la structure face aux évolutions de marché (suppression ou création d'une division) • Baisse des coûts de transaction internes (O. Williamson, 1975) : efficacité
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Des coûts de transmission de l'information élevés • Moindre réactivité face aux évolutions du marché car la structure est rigide 	Efficacité limitée si la production est standardisée. Confiance nécessaire dans les compétences de chacun.

Le choix du modèle de l'entreprise (centralisé ou décentralisé) sera donc fonction du marché dans lequel elle évolue. Si celui-ci est volatil, changeant ou incertain, il faudra a priori privilégier une souplesse dans l'organisation, donc un modèle décentralisé.



LE LEAN MANAGEMENT

- ★ Le lean management est une méthode de gestion qui vise à optimiser les processus et à réduire les gaspillages dans une organisation pour améliorer l'efficacité et la rentabilité. Ce concept a été popularisé par l'industrie automobile, notamment par Toyota. Quelques principes clés : la recherche et l'élimination du moindre gaspillage (surproduction, attente, transport, surtraitement, inventaire, mouvements inutiles...), un processus de recherche d'amélioration continue (Kaizen en japonais) et la valorisation des compétences des employés (c'est à eux d'identifier les améliorations possibles).

LA MINUTE CULTURE

Comment gérer les relations sociales ?

Il faut bien noter que sans client, sans travailleur et/ou sans propriétaire de l'entreprise, celle-ci ne peut pas fonctionner. Ces trois acteurs sont interdépendants et pourtant, ne poursuivent pas les mêmes intérêts : le travailleur souhaite une bonne rémunération, l'actionnaire, des dividendes, le client, un prix faible...

Comment gérer ces acteurs dont les intérêts sont parfois contradictoires ?

La coopération c'est permettre aux acteurs de l'entreprise d'agir ensemble. Contractuellement, les salariés sont soumis à l'autorité de leur supérieur hiérarchique : cette subordination est inscrite dans le contrat de travail. Toutefois, ce n'est pas une raison suffisante pour que les salariés s'investissent dans leur travail. En effet, les dirigeants et salariés n'ont pas toujours les mêmes intérêts. Plusieurs solutions peuvent alors être mises en place pour mieux aligner ces intérêts :

- Mettre en place un cadre incitatif. Ex. : verser une prime à la performance, un intéressement (versé en fonction des résultats de l'entreprise), distribuer des stock-options (pour aligner intérêt des dirigeants et des actionnaires) ou bien également des sanctions négatives (blâme, licenciement).
- La perspective d'un avancement de carrière et la stabilité de l'emploi participent aussi à rendre les salariés loyaux et ainsi plus coopératifs.
- On peut également mobiliser la théorie du « don/contre don » de Marcel Mauss (*Essai sur le don*, 1925) : le salarié met sa force productive au service de la réussite de l'entreprise sans attendre de prime ou promotion, en retour celui-ci reçoit de la reconnaissance, la valorisation de son travail et de ses efforts. Ce qui répond aux préoccupations des jeunes travailleurs aujourd'hui, qui recherchent un sens à leur travail et une adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Une autre forme de coopération s'établit entre les organisations patronales, les représentants des salariés (comité social et économique, syndicats) et l'État pour mener des négociations. Ex. : sur la réforme des retraites, de l'assurance-chômage ou du partage des profits.

Dans les entreprises d'au moins 11 salariés, un Comité social et économique (CSE) est obligatoire pour représenter le personnel auprès de l'employeur pour des questions relatives au salaire, aux conditions de travail ou encore à la protection sociale.

Une coopération est également nécessaire entre le dirigeant et les propriétaires de l'entreprise, dont la relation est une relation d'agence, c'est-à-dire une relation contractuelle impliquant une délégation des décisions entre le principal (le propriétaire) et l'agent (le dirigeant). La mise en place d'un conseil d'administration, de surveillance ou l'assemblée des actionnaires permettent à ces propriétaires de s'assurer que le dirigeant poursuivra bien leurs objectifs.

Comme dans toute organisation où des intérêts divergents existent, des tensions voire des conflits peuvent apparaître. Pour l'économiste Albert O. Hirschman dans *Exit, Voice and Loyalty*, publié en 1970, ces tensions peuvent se manifester de trois façons :

- *Exit* : le salarié quitte l'entreprise, il démissionne. Depuis 2008, les « ruptures conventionnelles » permettent au salarié et à l'employeur de s'accorder sur les conditions de départ pour percevoir une allocation chômage à la fin du contrat de travail (ce que n'autorise pas une démission).
- *Voice* : le salarié exprime son désaccord (par des pétitions, grèves, ou de l'absentéisme). Le conflit est manifeste et ouvert.
- *Loyalty* : le salarié poursuit son activité, le conflit est latent, non exprimé.

Les syndicats vont alors canaliser les conflits, en organisant des pétitions ou des grèves, et négocier avec l'employeur une sortie de crise.

Enfin, une autre forme de coopération peut s'établir dans l'organisation même de l'entreprise : les coopératives. Une coopérative, ou entreprise coopérative, appartient à un modèle économique particulier, que l'on nomme l'économie sociale et solidaire (ESS). En voici les caractéristiques principales :

- Le but n'est pas le profit, mais l'activité doit être rentable.
- La gestion est démocratique, elle n'est pas seulement soumise aux contributions financières apportées. Cela permet d'intégrer l'ensemble des parties prenantes au projet.
- La gestion n'a pas pour objectif l'enrichissement personnel mais le développement de l'activité.



Les coopératives sont majoritairement présentes dans trois secteurs : la banque, l'agro-alimentaire et le commerce de détail.

Ex. : Biocoop® : distributeur de produits biologiques ; Groupe Crédit mutuel® : services financiers ; E. Leclerc® : agro-alimentaire ; Moulin Roty® : fabrication de jeux et jouets ; Sporting club de Bastia® : club de football ; Groupe Terrena® : coopérative agricole...

Les membres de la coopérative sont volontairement associés au projet en apportant du capital, ce qui constitue ce que l'on appelle des « parts sociales » de l'entreprise. Dans les structures de petite taille, la gestion démocratique se matérialise dans les droits de vote par un homme égale une voix. Dans les plus grandes structures, des représentants sont élus pour prendre les décisions.

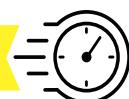
Les coopératives, fondations, mutuelles, associations de l'Economie sociale et solidaire (ESS) ont enfin toutes en commun d'avoir un objectif d'utilité sociale : être utile à la société ou à la communauté locale. Elles doivent donc prendre en considération les effets qu'elles ont sur celles-ci.

Cette démarche est ancienne car ses prémisses existaient dès la Révolution industrielle, avec les premières sociétés de secours mutuel. Son essor est véritable depuis les années 1970-1980 avec la prise en considération des enjeux environnementaux et sociaux. Plus globalement, depuis la loi PACTE de 2019, l'entreprise (de l'ESS ou non) se voit confier une nouvelle mission envers la société, c'est la responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE). Il s'agit de sa contribution au développement durable de la société, qui s'articule autour de 7 points : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local. Si au départ cette démarche devait être volontaire, aujourd'hui son non-respect est sanctionné : amende ou sanction pénale des dirigeants.

L'entreprise est donc à un carrefour d'intérêts divergents entre ses parties prenantes (« stakeholders » en anglais) :

- Internes à l'entreprise : les salariés, les syndicats, les dirigeants, les actionnaires
- Externes à l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les concurrents, l'État, la société civile, les ONG...

CHRONO-TEST 2



10 minutes

Corrigé p. 42

COMMENT GOUVERNER UNE ENTREPRISE ?

L'entrepreneur est une figure centrale du _____ selon l'économiste autrichien Joseph A. Schumpeter. Il ne se limite pas à l'innovation, mais organise économiquement les _____, les capitaux et les innovations techniques. Un exemple d'« entrepreneur-innovateur » est _____, qui a cofondé Apple.

La gouvernance d'une entreprise fait référence à la manière dont sont prises les _____ . Pendant les « Trente Glorieuses », le pouvoir était principalement détenu par les _____. À partir des années 1980, l'économie se _____ , donnant plus de pouvoir aux actionnaires.

Ainsi, le modèle de gouvernance « shareholder » privilégie les intérêts des _____ , qui influencent les décisions stratégiques de l'entreprise.

Cette répartition du pouvoir impacte aussi l'organisation interne : dans une firme de type U, la prise de décision est _____ , ce qui signifie que seule la direction fixe les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.

En revanche, dans une firme de type M, les divisions bénéficient d'une certaine _____ , leur permettant d'adapter leur gestion aux réalités du marché.

Enfin, un modèle alternatif de gestion existe avec l'entreprise coopérative, qui se distingue par une gouvernance _____ et un objectif d'utilité sociale, plutôt que la recherche exclusive du profit.

TOPO MÉTHODO

PROPORTION, POURCENTAGE DE RÉPARTITION



- ★ Un pourcentage de répartition, ou proportion, mesure la part d'un sous-ensemble par rapport à son ensemble.

$$\text{Formule : } \frac{\text{Valeur du sous - ensemble}}{\text{Valeur de l'ensemble}} \times 100$$

Par exemple, lors des Jeux Olympiques de l'été 2024, Paris a accueilli 3,1 millions de touristes.

Selon l'Office de Tourisme de Paris, on compte :

- 1,4 million de touristes nationaux,
- et 1,7 million de touristes internationaux. Parmi eux, les Américains ont été les plus nombreux à être présent (230 000).

Complétez le tableau suivant :

	Nombre	Part en %
Touristes nationaux	1,4 million	1. _____
Touristes internationaux	1,7 million	2. _____
Touristes américains	230 000	3. _____
Total	3,1 millions	100

Voici les questions à se poser :

- Quelle part les touristes français représentent-ils parmi l'ensemble des touristes présents ?
- Quelle part les touristes internationaux représentent-ils parmi l'ensemble des touristes présents ?
- Quelle part les touristes américains représentent-ils parmi l'ensemble des touristes internationaux ?



★ Correction

1 $\frac{1,4}{3,1} \times 100 = 45,16$

À l'été 2024, les touristes français ont représenté environ **45,2 %** des touristes présents pour les Jeux Olympiques à Paris, d'après l'Office de Tourisme de Paris.

Ou bien : À l'été 2024, sur **100** touristes présents pour les Jeux Olympiques à Paris, environ **45** sont français, d'après l'Office de Tourisme de Paris.

2 $\frac{1,7}{3,1} \times 100 = 54,84$

Ou bien : $100 - 45,16 = 54,84$

À l'été 2024, les touristes étrangers ont représenté environ **54,8 %** des touristes présents pour les Jeux Olympiques à Paris, d'après l'Office de Tourisme de Paris.

Il y a donc environ **9,7 %** de touristes étrangers en plus que de touristes français.

Calcul : $54,84 - 45,16 = 9,68$

3 $\frac{230\,000}{1700\,000} \times 100 = 13,53$

À l'été 2024, les touristes américains ont représenté environ **13,5 %** des touristes étrangers présents pour les Jeux Olympiques à Paris, d'après l'Office de Tourisme de Paris.

Attention ! Un pourcentage de répartition ne peut pas être supérieur à 100.

★ Autre exemple

À l'été 2023, les touristes français présents à Paris étaient 1,1 million, contre 1,5 million de touristes internationaux.

Notez bien : Si un pourcentage varie dans le temps, on exprime cette évolution en **points de pourcentage** et non en pourcentage.

Comment a évolué la part des touristes français et internationaux ?

1^{re} étape : calcul du total

Le total de touristes présents à Paris était de : $1,1 + 1,5 = 2,6$ millions.

2^{re} étape : calculs des proportions

$$\frac{1,1}{2,6} \times 100 = 42,30$$

À l'été 2023, les touristes français ont représenté environ **42,3 %** des touristes présents à Paris.

$$\frac{1,5}{2,6} \times 100 = 57,69$$

À l'été 2023, les touristes étrangers ont représenté environ **57,7 %** des touristes présents à Paris.

3^{re} étape : comparaison dans le temps des proportions

	2023	2024	Évolution des parts
Touristes français	42,3	45,16	1. -----
Touristes internationaux	57,69	54,84	2. -----

1 $45,16 - 42,3 = 2,86$

Entre l'été 2023 et l'été 2024, la part du nombre de touristes français a augmenté d'environ **2,9 points de pourcentage**.

2 $54,84 - 57,69 = -2,85$