

Comme nous l'avons constaté, certaines entreprises sont spécialisées dans l'une de ces fonctions (ex. : banques, entreprises de négoce). Mais, dans la plupart des entreprises, ces fonctions coexistent. En fait, comme nous le verrons, les entreprises peuvent externaliser tout ou partie de ces fonctions à des prestataires ou partenaires extérieurs : le choix entre l'internalisation ou l'externalisation d'une activité constitue une dimension fondamentale de la stratégie d'entreprise. L'externalisation tend de ce fait à flouer les frontières de l'entreprise qui est au cœur d'un réseau de partenariats entre firmes dépendantes.

D'une manière plus générale, l'entreprise, du point de vue de ses fonctions économiques, apparaît comme une *unité de production de valeur* et de *répartition de revenus* sur des marchés.

SECTION 2. ENTREPRISE ET MARCHÉ

L'entreprise est une réalité *multiforme, complexe et évolutive*. C'est aussi un concept relativement récent car *l'existence de la firme est fondamentale* ment liée à l'économie de marché qui, sous sa forme généralisée, n'a que peu de siècles.

I. L'ADAPTATION AU MARCHÉ

La caractéristique fondamentale de l'entreprise est son rapport au marché : elle s'adresse nécessairement à des marchés qu'elle doit *satisfaire*, et auxquels elle doit *s'adapter*.

En fait, elle participe à la dynamique des marchés car elle contribue également à leur évolution, voire à leur création. Le marché lui impose des *contraintes*, mais lui offre également des *opportunités*.

Ce rapport permanent au marché sert à identifier l'entreprise, mais également à la différencier fortement d'autres organisations ou agents économiques. Ainsi l'entreprise se distingue de l'établissement qui n'est qu'une unité technique de transformation des ressources (une usine, un entrepôt...) et n'a pas de problématique marchande. De même, l'entreprise se distingue de l'administration qui propose aussi des services, mais non marchands, c'est-à-dire qu'elle ne les vend pas, qu'elle ne les commercialise pas sur des marchés.

II. LES RAPPORTS AUX MARCHÉS

L'entreprise a un double rapport au marché, auquel elle s'adresse à la fois comme *offreur* et comme *demandeur*.

Elle est *offreur de produits* (biens et services) sur ses marchés aval, sur lesquels elle cherche à satisfaire les besoins externes des clients (acheteurs, utilisateurs, transformateurs, consommateurs...). À cette fin, elle doit :

- connaître ces besoins, et agir sur eux ;
 - adapter les diverses caractéristiques de ses produits à ces besoins, à leur variété et à leur évolution.
- Elle est *demandeur de ressources* (facteurs, intrants) sur les marchés amont grâce auxquels elle satisfait ses besoins internes. Les marchés amont sur lesquels elle se présente comme demandeur sont au nombre de quatre :

- Le marché financier (au sens large, incluant le système bancaire) qui lui fournit ses ressources financières, c'est-à-dire son capital financier ;
- Le marché des équipements auprès duquel elle se procure, grâce au capital financier, le capital technique nécessaire à ses activités, c'est-à-dire ses immobilisations (terrains, constructions, installations, matériels, outillages...);
- Le marché des approvisionnement où elle acquiert les consommations intermédiaires (matières, énergie, services...) transformées ou utilisées au cours du processus de production. À la différence des consommations intermédiaires ne participent qu'à un seul cycle d'exploitation au terme duquel elles disparaissent ou sont intégrées dans le produit.
- Le marché du travail où elle s'alimente en main-d'œuvre de conception, d'encadrement et d'exécution nécessaire à son activité.

Ainsi la caractéristique fondamentale de l'activité d'une firme n'est pas la production qui est également le fait d'autres agents économiques.

L'entreprise, en combinant des facteurs de production (ou intrants), produit des biens et (ou) des services destinés à être vendus sur des marchés. La firme n'a d'existence qu'en fonction du marché.

La fonction économique de l'entreprise est la satisfaction du marché par son produit. La firme satisfait des besoins solvables ou solvabilisés (par exemple par le crédit, par une subvention...) grâce à ses produits qu'elle offre sur des marchés pour répondre à une demande, la susciter, la renouveler ou la créer.

Le rapport de la firme au marché n'est donc pas univoque. L'entreprise interagit avec les marchés :

- ils guident ses choix de produits, de prix, de facteurs, de techniques ;
- ils conditionnent ses performances (résultats, rentabilité, trésorerie) ;
- elle influence les marchés par ses actions commerciales et ses innovations ;
- elle participe à la genèse des besoins et à la dynamique des marchés par sa fonction d'innovation (la plupart de nos besoins actuels sont la résultante d'innovations des firmes).

SECTION 3 ENTREPRISE ET PRODUCTION

Nous avons vu que l'entreprise **produit des biens et (ou) des services**. C'est l'*aspect physique* et concret de l'activité d'une firme. Cependant la production d'une firme n'est généralement pas exclusivement matérielle.

Produire, c'est fabriquer un bien mais aussi fournir des prestations de services, transporter, stocker et distribuer des biens. Toute activité matérielle ou immatérielle, aboutissant à une création de valeur est productive. Les entreprises de distribution (commerces) et de services (hôtellerie, restauration, sociétés de services...) sont productrices au même titre que les firmes industrielles.

I. LA VALEUR DE LA PRODUCTION

La production s'exprime donc en valeur : c'est la notion comptable de production qui apparaît au compte de résultat. Les comptables distinguent la production vendue, la production stockée et la production immobilisée qu'ils additionnent pour obtenir la production totale de l'exercice. Cependant la pro-

La pierre de touche de l'entreprise est son rapport au marché.

La firme est un offreur pour ses produits sur le marché des biens et services et un demandeur pour ses ressources sur les marchés des facteurs qui sont au nombre de quatre.

La firme interagit avec le marché auquel elle adapte ses produits, d'une part, et qu'elle influence, d'autre part. Le marché est donc, pour une firme, à la fois une donnée et un terrain d'action.

La production physique consiste à produire des biens et des services.

La production se mesure en valeur en valorisant les biens et services par leur prix.

La production économique réelle d'une firme est sa valeur ajoutée.

duction ainsi mesurée n'est qu'une production apparente qui surestime la production réelle, car elle inclut les achats effectués auprès d'autres firmes.

Pour obtenir la véritable valeur produite par l'entreprise, il faut retrancher de sa production apparente les consommations intermédiaires qu'elle utilise. **La production réelle d'une firme est donc sa valeur ajoutée, différence entre sa production comptable apparente et ses consommations externes.**

Valeur ajoutée = Production comptable - Consommations externes

Cette valeur ajoutée exprime ainsi la richesse créée par l'entreprise.

La valeur ajoutée est l'aspect économique de la production de l'entreprise. Mais il existe également une mesure financière de la valeur créée. L'entreprise, en contrepartie des facteurs qu'elle utilise, outre les consommations externes, supporte des coûts. Toute entreprise doit normalement produire une valeur lui permettant de couvrir ses coûts et, au-delà, de réaliser un profit. Du point de vue de ses associés, une entreprise gère de la valeur lorsque le prix de ses produits excède leur coût de revient. C'est l'aspect financier de la création de valeur qui s'exprime par la rentabilité des capitaux investis dès lors que cette dernière est supérieure à la rémunération normale des capitaux sur le marché financier pour des actifs de même niveau de risque.

II. LES INNOVATIONS

L'évolution des techniques et des marchés marque profondément l'entreprise en tant qu'unité de production. La dynamique des marchés et de la technologie conduit à l'obsolescence rapide des produits; l'entreprise routinière continue à produire des biens mais ne constitue plus une unité productive de valeur. Pour rester productive, la firme doit non seulement produire des biens, mais également assumer **la créativité économique en les renouvelant constamment et en proposant des produits nouveaux** en suivant ou, mieux, en anticipant la concurrence et la demande. L'entreprise devient un centre de **production d'innovations**.

III. LES EXTERNALITÉS

Par ailleurs, la firme ne produit pas seulement des **biens**, de la **valeur** et des **innovations**. Ce sont les aspects marchands de sa production, mais elle exerce sur son environnement. Rappelons que sont appelés « externalités » tous les effets exercés par l'entreprise sur l'environnement et sur les personnes qui ne sont pas intégrés dans sa comptabilité, soit qu'ils concernent d'autres agents économiques, soit qu'ils modifient l'environnement général (l'air, l'eau, les paysages, la flore, la faune notamment). L'entreprise produit deux sortes d'externalités: les unes sont positives comme la création d'emplois, le soutien apporté à des fondations ou la pratique du mécénat; les autres sont négatives, par exemple la production de déchets, le rejet d'effluents, la pollution ou les nuisances, elles sont au cœur des problématiques actuelles sur le rôle des entreprises dans le « développement durable ».

L'entreprise est donc une unité de production sous plusieurs acceptions: elle est productrice de biens et de services; elle est productrice de valeur ajoutée à celle des biens et services qu'elle utilise; c'est le concept de valeur ajoutée;

elle est productrice de valeur au-delà du coût des facteurs qu'elle emploie (consommations externes, travail, capitaux empruntés); c'est la rentabilité qui correspond au concept de valeur actionnariale des financiers. C'est-à-dire de création de valeur pour les associés (apporteurs de capitaux propres qui supportent le risque économique et financier et sont en contrepartie rémunérés par le profit aléatoire). elle est productrice d'innovations; mais elle est aussi productrice d'externalités, souvent négatives pour l'environnement et pour les personnes, que les politiques de développement durable s'efforcent de réduire.

SECTION 4 ENTREPRISE ET RÉPARTITION DE REVENUS

La contrepartie monétaire de la production de l'entreprise, que forment les recettes issues de ses transactions sur le marché, ne reste pas dans l'entreprise. Elle est redistribuée à diverses parties prenantes; comme telle l'entreprise constitue une **unité de répartition de revenus**.

Nous avons déjà vu qu'une partie de ces recettes sert à payer les achats courants effectués auprès d'autres entreprises (les fournisseurs de consommations externes). À ce stade l'entreprise ne répartit pas la valeur créée en son sein, elle se borne à récupérer sur ses clients la valeur créée dans d'autres entreprises.

I. LES BÉNÉFICIAIRES DE LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

En revanche, l'entreprise est un véritable centre de répartition de revenus lorsqu'il s'agit de sa valeur ajoutée. Les bénéficiaires de la valeur ajoutée par l'entreprise se répartissent en six catégories:

Les bénéficiaires de la répartition de la valeur ajoutée

Bénéficiaires	Instruments de répartition
le personnel	les rémunérations
les organismes sociaux	les cotisations sociales
l'État	les impôts et taxes
les prêteurs et les banques	les intérêts, les commissions
les associés	les dividendes
l'entreprise	l'auto-financement

D'une manière plus synthétique, la valeur ajoutée est répartie sous forme de revenus entre trois parties prenantes:

- le personnel;
 - les administrations (principalement l'État et les organismes sociaux);
 - les apporteurs de capitaux (les prêteurs, les associés et l'entreprise elle-même), qui se partagent l'**excédent brut d'exploitation (EBE)**.
- L'EBE est ce qui reste de la valeur ajoutée après paiement du personnel, des charges sociales et des impôts pour rémunérer l'ensemble des capitaux mis à la disposition de l'entreprise, quelle qu'en soit l'origine (capitaux propres fournis par les associés et capitaux empruntés).

2

L'entreprise, en contrepartie de la valeur créée (VA), distribue des revenus entre divers bénéficiaires.

La VA se répartit entre six catégories de bénéficiaires, correspondant à trois parties prenantes.

L'excédent brut d'exploitation (EBE) mesure la part de la VA servant à rémunérer l'ensemble des capitaux utilisés par l'entreprise.

3

- La nature de la **combinaison productive** adoptée par l'entreprise, c'est à dire le rapport entre le travail et le capital employé. Dans une entreprise utilisant beaucoup de main-d'œuvre et peu de capital, l'essentiel de la valeur ajoutée va au personnel. Au contraire dans une entreprise fortement mécanisée ou automatisée, utilisant beaucoup de capital et peu de personnel, la part de valeur ajoutée allant au personnel est plus faible.

- La **qualification du personnel** : à effectifs égaux une entreprise utilisant une main-d'œuvre plus qualifiée distribuera à son personnel une fraction plus forte de sa valeur ajoutée.

- La **politique sociale de l'entreprise** : au-delà des impératifs du marché du travail, l'entreprise peut accorder des rémunérations plus élevées que le salaire moyen du marché, lorsque la valeur créée est suffisante. En pratique, il apparaît que ce sont les entreprises performantes qui distribuent les salaires les plus élevés à leur personnel. Toutefois, la relation de causalité entre salaire et résultats de l'entreprise est complexe : des salaires plus élevés, s'ils accompagnent généralement la performance économique, en sont aussi souvent la cause car ils accroissent la motivation et donc l'efficacité du personnel.

3. La part des apporteurs de capitaux

La part de la valeur ajoutée allant aux apporteurs de capitaux, l'EBE, sert à rémunérer les capitaux (et donc aussi à les attirer) et à financer les investissements. Elle a eu tendance à diminuer fortement de 1973 à 1983, étant donné le poids croissant des charges sociales et de la progression des salaires. Un mouvement inverse s'est amorcé depuis 1983.

Le **partage de la valeur ajoutée** de l'entreprise est une question essentielle, qui est au centre des conflits sociaux dans les entreprises et au cœur des débats sur la compétitivité des entreprises (poids des salaires dans les coûts et donc dans les prix de vente ; importance de l'EBE pour les investissements des entreprises).

IV. LA RÉPARTITION DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ

Au cours du temps, l'entreprise améliore son efficacité en combinant mieux ses facteurs de production (ex. : diminution de la consommation d'énergie ou de matière par unité produite, augmentation des rendements des machines, amélioration des procédés techniques). Elle réalise alors des **gains de productivité** : la quantité de facteurs de production utilisés par unité produite diminue. Par exemple, le temps de main-d'œuvre nécessaire à la fabrication d'un téléviseur est passé de 4 heures à moins de 40 minutes.

Ces gains de productivité posent à l'entreprise un problème de répartition du supplément de revenus qui en résulte. Le **surplus** dégagé peut en effet être consacré :

- à une baisse des prix de vente dont bénéficient les clients ;
- à une meilleure rémunération du personnel ;
- à un accroissement de l'EBE conservé par l'entreprise ou distribué à ses associés.

Cependant l'entreprise n'est pas totalement maîtresse de la répartition des revenus supplémentaires résultant des gains de productivité car elle subit les contraintes du marché et de la réglementation. Les gains de productivité peuvent ainsi être compensés par une hausse des matières premières et des

$$\begin{array}{r}
 \text{VA} = \text{rémunérations du personnel} + \text{impôts et cotisations sociales} + \text{EBE} \\
 \Downarrow \qquad \qquad \qquad \Downarrow \qquad \qquad \qquad \Downarrow \\
 \text{Part allant au personnel} \quad \text{Part prélevée par les administrations} \quad \text{Part revenant aux apporteurs de capitaux}
 \end{array}$$

II. LES ÉTAPES DE LA RÉPARTITION DES REVENUS DANS L'ENTREPRISE

+	Production	Clients
-	Consommations externes	Fournisseurs
=	Valeur ajoutée (brute)	Salariés (salaire direct)
-	Rémunérations du personnel	Organismes sociaux (salaire indirect)
-	Charges sociales	État, collectivités territoriales
-	Impôts et taxes	
=	EBE	
-	Intérêts versés	Prêteurs
=	Résultat (brut)	Associés
-	Dividendes	Entreprise
=	Résultat non distribué	
(+ amortissement)		

III. LES DÉTERMINANTS DE LA RÉPARTITION DE LA VALEUR AJOUTÉE

La répartition des revenus créés par la production entre ces trois catégories obéit à des règles différentes et a subi des évolutions profondes au cours du temps.

1. La part des administrations

La part de la valeur ajoutée allant aux administrations, très faible au début de la révolution industrielle, n'a cessé de croître en raison du **développement du rôle de l'État** et de la naissance des systèmes de protection sociale (assurance-maladie, retraites, allocations familiales, assurance chômage). Au cours des dernières décennies l'ensemble de ces prélèvements a crû plus vite que la valeur ajoutée des entreprises. Ces prélèvements ont un caractère obligatoire et dépendent de la réglementation en vigueur. Ils se répartissent en deux grandes catégories : les impôts et les cotisations sociales.

Prélèvements obligatoires = Impôts + Cotisations sociales

2. La part du personnel

La fraction de la valeur ajoutée allant au personnel dépend de quatre facteurs principaux :

- Les règles de fonctionnement du **marché du travail** qui déterminent un « prix du travail » pour les diverses qualifications. Pour attirer et conserver son personnel, comme pour éviter les conflits sociaux, l'entreprise doit respecter le niveau de salaire du marché. Ce dernier peut être influencé par l'État, lorsqu'il institue une réglementation des salaires, notamment par l'existence d'un salaire minimum (SMC).

La part de la VA allant aux administrations a fortement progressé, en raison du poids croissant des prélèvements obligatoires.

La part de la VA allant au personnel dépend de quatre facteurs principaux.

La part de la VA allant au capital a fortement crû depuis 1983.

Les gains de productivité résultent de la meilleure efficacité de la combinaison productive de la firme.

Le surplus qui en résulte peut être réparti de plusieurs manières.

4

autres consommations externes (ex. : quadruplement du prix des produits pétroliers en 1973-74), par des prélèvements obligatoires (impôts et charges sociales) ou par une hausse des taux d'intérêt. La répartition des gains de productivité, tout comme la répartition de la valeur ajoutée est au centre des négociations collectives dans les entreprises.

En résumé, l'entreprise, unité de répartition des revenus, doit résoudre deux problèmes :

- le partage de la valeur ajoutée ;
- la répartition des gains de productivité.

SECTION 5 LES FINALITÉS DE L'ENTREPRISE

L'entreprise est un système finalisé car elle a été créée en vue de la réalisation de certaines fins qui se concrétisent dans la fixation d'objectifs.

I. LA FINALITÉ FINANCIÈRE

La finalité de l'entreprise est la **raison pour laquelle elle a été créée**.

Toutes les entreprises ont la même *fonction économique* générale qui est la satisfaction des besoins du marché par la production de biens et services. Cependant, cette fonction n'est pas le but que poursuivent les fondateurs et dirigeants de l'entreprise. La production de biens et services ne satisfait pas leurs propres besoins car ils ne sont pas les consommateurs de leur production. La fonction économique n'est que l'un des moyens de réaliser la finalité que se proposent les dirigeants et les fondateurs.

Cette finalité varie selon le type d'entreprise et le système social dans lequel elle se trouve. Dans les économies de marché, le but des entreprises capitalistes, fondées et dirigées par des apporteurs de capitaux, est l'obtention du maximum de **profit**. Le profit est ce qui reste pour les associés après paiement de toutes les charges. En fait, c'est surtout le taux de profit, rapport du profit obtenu aux capitaux engagés, qui intéresse les capitalistes. Il s'agit du **taux de rentabilité des capitaux**.

Dans les pays à économie de marché, certaines entreprises sont créées avec des finalités très différentes. Ainsi les coopératives, les mutuelles et certaines entreprises publiques ont pour but le **service rendu** à la collectivité (entreprise publique) ou à une communauté particulière de travailleurs ou de consommateurs (coopérative).

II. LA FINALITÉ INSTITUTIONNELLE

En se plaçant, non plus dans une optique **descriptive**, mais dans une optique **doctrinale et normative**, certains économistes ont tenté d'assimiler l'entreprise à une **institution**, dont la finalité serait double :

- La **créativité économique**. C'est-à-dire la conception et le renouvellement continu des biens et services destinés au marché.
- La **satisfaction** des divers groupes ou parties prenantes qui interviennent dans le fonctionnement de l'entreprise :
 - clientèle ; biens de qualité, adaptés aux besoins, prix en baisse, information sur les produits, services ;

- apporteurs de travail : rémunération élevée et croissante, intérêt du travail, formation professionnelle, épanouissement personnel ;
- apporteurs de capital : rémunération des capitaux investis par les prêteurs (capitaux empruntés) et les associés (capitaux propres) ;

- fournisseurs : assurance de débouchés à un prix rémunérateur ;
- État et collectivités locales : création d'emplois, respect de la législation, et des objectifs économiques, versements d'impôts pour le financement des infrastructures ;

- environnement : protection et sauvegarde de l'environnement dans le cadre de politiques de « développement durable » visant à réduire ou supprimer les externalités négatives qui résultent du fonctionnement de la firme (ex : effluents, déchets, nuisances, pollutions) et à développer les externalités positives (ex : sécurité des installations et des produits).

Ainsi l'**institution « entreprise »** doit assumer simultanément une quadruple **fonction économique, sociale, sociétale et écologique**.

Cependant, dans les économies de marché capitalistes, l'entreprise ne constitue pas une institution. Il n'y a pas de définition juridique de l'entreprise. La conception institutionnelle est suppléée par la **conception contractuelle** qui fonde la détention du pouvoir et l'appropriation du profit sur la propriété des moyens de production. Le droit ne connaît que des sociétés et non des entreprises.

Ainsi l'entreprise individuelle n'est qu'un élément du patrimoine de son propriétaire. Dans l'entreprise sociétaire, il y a un contrat fondamental : le **contrat de société** par lequel les apporteurs de capitaux, et eux seuls, détiennent le pouvoir de décision et définissent la finalité de l'entreprise.

En l'état actuel des structures sociales et juridiques, la finalité de l'entreprise capitaliste dans les économies de marché reste donc celle des dirigeants et fondateurs, à savoir la recherche de la rentabilité maximale. Les buts poursuivis par les autres parties prenantes de l'activité de l'entreprise ne sont que des contraintes que les dirigeants sont amenés à introduire dans leurs choix et des moyens de réaliser la finalité financière (c'est-à-dire la rentabilité).

Les autres types d'entreprises se rapprochent davantage de la conception institutionnelle (ex. : entreprises publiques, coopératives, mutuelles). Toutefois, pour assurer leur pérennité et leur développement elles sont également conduites à réaliser des profits, qu'elles conservent en leur sein sous forme d'auto-financement annuel et de réserves accumulées pour financer leurs investissements.

III. LES OBJECTIFS

La finalité est un idéal abstrait qu'il faut concrétiser dans des objectifs, pour faire fonctionner l'entreprise. L'objectif est au contraire un but concret et accessible à moyen terme. Précisément parce qu'il est concret et accessible, l'objectif a un effet mobilisateur sur les membres de l'entreprise. La mise en place des objectifs constitue donc une double technique de motivation et de coordination.

Les objectifs sont d'abord fixés au niveau de la direction générale qui peut adopter des **objectifs stratégiques** consistant à introduire un changement important pour agir sur l'environnement marchand (création de nouveaux produits, ou procédés de vente) ou non marchand, et des **objectifs tactiques**

Dans les firmes capitalistes en économie de marché, la finalité première est financière : c'est la recherche de la rentabilité maximale des capitaux.

D'autres finalités sont également à prendre en compte, au moins comme des contraintes à respecter : éthiques, sociales, sociétales et environnementales.

Les objectifs sont des buts concrets à moyen terme assignés pour réaliser la finalité.



d'adaptation au changement imposé de l'extérieur (vendre sous emballage pour répondre aux désirs de la clientèle). Au niveau de la direction générale, les objectifs sont à la fois qualitatifs (par exemple, la création d'un nouveau produit) et quantitatifs (par exemple, une rentabilité de 10 % des capitaux).

Les objectifs de direction générale constituent un moyen de réalisation de la finalité de l'entreprise. Ils sont ensuite décomposés en sous-objectifs assignés aux divers échelons hiérarchiques. Ainsi, un objectif de $x\%$ de taux de rentabilité des capitaux peut se décomposer en deux sous-objectifs de baisse des coûts de $y\%$ et d'accroissement des ventes de $z\%$, assignés aux services de production et aux services commerciaux.

IV. LA RÉGULATION

La régulation est l'ensemble des méthodes et des procédures par lesquelles sont coordonnées et contrôlées les actions des membres de l'entreprise en vue de la réalisation de ses objectifs et de son adaptation aux évolutions de l'environnement.

La régulation est essentielle dans une firme car elle garantit le **respect des objectifs** en maintenant le fonctionnement normal du système qui assure :
 - sa survie (régulation statique) ;
 - l'évolution désirée permettant le développement (régulation dynamique).

Afin d'atteindre les objectifs, la régulation peut s'effectuer de deux manières :
 a) L'**autorégulation** : grâce aux interdépendances entre éléments, chacun d'eux ne peut varier que dans d'étroites limites qui assurent un pilotage automatique (rétroaction).

b) La **régulation commandée** : un organe de commande intervient (ex. : la direction, un supérieur hiérarchique) pour contrôler les transformations opérées par le système en agissant sur les éléments qui le composent (ex. : décision de remplacement d'une machine défectueuse).

La régulation peut être anticipée quand la prise de décisions intervient avant que la perturbation n'affecte l'entreprise (prévisions, stratégie, plans, budgets). La régulation peut également se faire sur alerte si le fonctionnement de l'entreprise est déjà affecté lorsque la mesure correctrice est prise. La régulation peut enfin avoir lieu sur erreur par détection lorsqu'un écart entre prévisions et réalisations, entre objectifs et résultats est détecté.

SECTION 6 LA FONCTION SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Pendant longtemps, seule la fonction économique de l'entreprise a été perçue et étudiée. Nous avons d'ailleurs constaté qu'elle était apparue comme une unité économique spécialisée, distincte du reste de la société.

Les premiers théoriciens de l'entreprise, F.W. Taylor et ses successeurs notamment, ont centré leur réflexion sur la seule réalité économique et technique de l'entreprise. Les formes d'organisation qui résultent de leurs études, connues sous le nom d'organisation scientifique du travail (OST), sont caractérisées par :

- la rémunération individuelle au rendement :

La régulation est le moyen d'assurer la coordination des actions et le respect des objectifs.

- la parcellisation des tâches : la division du travail entre les exécutants est réalisée jusqu'au stade ultime de l'opération élémentaire (ex. : visser un boulon, percer un trou, actionner une machine) ;
- le travail à la chaîne ;
- la structure hiérarchique.

I. LA RECONNAISSANCE DE LA FONCTION SOCIALE

Très rapidement, ces formes d'organisation ont entraîné dans les entreprises des dysfonctionnements reconnaissables à un ensemble de symptômes : absentéisme du personnel, accidents du travail, démissions, conflits collectifs (grève), apathie, indifférence à l'égard du travail et de l'entreprise, insuffisance de la qualité.

Les psychosociologues ont montré qu'une partie de ces phénomènes était due à l'absence de prise en compte de la réalité sociale de l'entreprise. Elle constitue en effet un **groupe humain** régi par des règles spécifiques de fonctionnement et formé de **sous-groupes** au sein desquels et entre lesquels des **informations** circulent et des **relations** s'établissent par des **réseaux de communication**.

Aujourd'hui, à côté de la **fonction économique**, est reconnue la **fonction sociale** de l'entreprise.

La fonction économique est orientée vers l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire son marché aval : la satisfaction des besoins de la clientèle par les produits (ex. : pour une compagnie aérienne, la satisfaction des besoins de transport réguliers, sûrs, ponctuels et confortables exprimés par les passagers).

La fonction sociale est centrée sur l'intérieur de l'entreprise : c'est la satisfaction des besoins des salariés, garante de leur motivation et de leur productivité. La réalité sociale de l'entreprise s'exprime d'abord par la répartition des revenus qu'elle assure (cf. Section 4. L'entreprise, unité de répartition de revenus).

La fonction sociale de l'entreprise n'est cependant pas réductible aux seuls aspects financiers. Elle comporte une **dimension sociologique**. Le personnel d'une entreprise, qui constitue sa ressource fondamentale, forme en effet un groupe humain présentant des caractères spécifiques.

II. LES CARACTÉRISTIQUES DU GROUPE SOCIAL

Le groupe social a exclusivement un **objectif économique** de production. Dans la majorité des cas, les objectifs non économiques des individus se réalisent dans le cadre d'institutions distinctes comme la famille, la commune, l'Église, l'association. Toutefois, certaines entreprises permettent à leurs salariés de satisfaire leurs objectifs non économiques en finançant des clubs sportifs, en organisant des voyages, etc. Certains types de travaux intéressants permettent, au-delà de la rémunération, un accomplissement personnel des travailleurs (travail de recherche, de conception par exemple).

Le groupe est composé de personnes actives, exerçant des fonctions spécifiques. La sélection des membres du groupe se fait sur la base d'un critère de compétence fonctionnelle, à l'exclusion des caractéristiques personnelles extérieures à la profession.

Les psychosociologues ont intégré à l'analyse la fonction sociale de l'entreprise, en prenant en compte les besoins des salariés et leur appartenance sociale.

Le groupe social que constitue l'entreprise a des caractéristiques spécifiques qui le différencient des autres groupes sociaux.

L'OST, centrée sur les aspects techniques d'organisation de la production, a ignoré la réalité sociale de l'entreprise.



SECTION 7 L'ENTREPRISE, CENTRE DE DECISION

Il y a dans la firme différents centres de décision (I) et une grande variété de catégories de décision (II) auxquelles s'appliquent de multiples procédures de décision (III). Nous tenterons d'en proposer un modèle général.

I. LES CENTRES DE DECISION

- L'activité et l'évolution de l'entreprise sont la conséquence de décisions prises à une date donnée qui engagent l'avenir et déterminent les performances. Il s'agit de :
 - décisions de financement (ex. : réaliser une augmentation de capital);
 - décisions d'investissement (ex. : construire une nouvelle usine);
 - décisions d'exploitation (ex. : établir le programme de production de l'année).

L'entreprise peut donc être définie comme un **centre autonome de décision**.

Dans la petite entreprise, le chef d'entreprise constitue le seul centre de décision tant pour le fonctionnement interne de l'entreprise (choix techniques, programme de fabrication, etc.) que dans les relations extérieures (avec les banques, les fournisseurs, les clients, etc.).

En revanche, la grande entreprise présente nécessairement un grand nombre de centres de décision. Par manque de temps et de compétence, personne ne peut prendre seul la totalité des décisions. Chaque responsable hiérarchique doit donc déléguer une fraction de son pouvoir de décision. Le management de l'entreprise est la résultante d'une myriade de décisions prises par les différents délégués de l'autorité. La firme est un édifice constitué de **délégués d'autorité successives, coordonnées par un centre de décision supérieur** constitué par la **direction générale**.

II. TYPOLOGIE DES DECISIONS DE L'ENTREPRISE

En tant que centre de décision, l'entreprise fait des choix qui concernent autant l'avenir (aspect dynamique de la décision) que le présent (dimension statique de la décision). Ces choix sont de trois sortes :

- **définition des biens et services** à produire et de leur prix en fonction des besoins du marché et du **potentiel** de l'entreprise;
- **définition des facteurs de production** à employer, c'est-à-dire choix des financements, des équipements, des matières et du personnel;
- **sélection des procédés** de fabrication, c'est-à-dire de la fonction de production (combinaison des divers facteurs, organisation interne).

Les choix de l'entreprise sont autonomes, mais ils ne peuvent pas être arbitraires. L'entreprise se heurte, en effet, à certaines contraintes qui lui sont imposées par le marché, la concurrence, les syndicats et la réglementation étatique. Les décisions prises dans les entreprises sont d'inégale importance.

Elles peuvent être classées selon leur **échéance**, c'est-à-dire le délai séparant la prise de décisions de l'apparition de ses effets et de leur durée. Ce critère conduit à distinguer :

- les **décisions d'exploitation** ou opérationnelles, aux effets rapides, mais peu durables (ex. : le suivi des stocks);

L'entreprise doit prendre des décisions portant sur les produits, les facteurs et les procédés (organisation, technique, méthodes, etc.).

Les décisions d'exploitation portent sur le court terme. Les décisions de gestion portent sur les moyens employés et ont des effets à moyen terme. Les décisions stratégiques concernent le long terme et portent sur les objectifs.

Le personnel de l'entreprise est soumis à un renouvellement relativement rapide. L'ouverture du groupe est cependant limitée par l'existence d'une procédure d'accès et d'un effectif maximum. Bien qu'ouvert sur l'extérieur le groupe est durable.

Du point de vue interne, le groupe est organisé. L'organisation est fondée sur l'établissement d'une hiérarchie et d'un réseau de communications. Mais le réseau des communications réelles excède largement les seules communications formelles à côté desquelles se développent les communications informelles, non prévues par l'organisation (relations de travail, relations interpersonnelles).

En partie en raison de cette organisation, le groupe est **hétérogène** et donne naissance à des sous-groupes. Ils sont composés de membres proches par leur travail, leur qualification, leur formation ou leurs aspirations (groupes syndicaux). Les sous-groupes se distinguent particulièrement en fonction de leurs tâches. Leur travail peut être de conception, de direction ou d'exécution. L'opposition la plus vive apparaît entre les dirigeants du groupe et les dirigés dont les intérêts, les aspirations et les conceptions divergent ou s'opposent, notamment dans les entreprises capitalistes.

III. L'ORGANISATION DU GROUPE SOCIAL

En tant que groupe social, l'entreprise doit mettre en place une organisation particulière pour permettre le fonctionnement du groupe et satisfaire les aspirations de ses membres :

- création d'un système d'informations ascendantes et descendantes répondant aux besoins de coordination de l'entreprise et de communication des personnes (ex. : procédure de choix d'investissement, journal d'entreprise, boîte à suggestions, etc.);
- constitution de groupes de travail cohérents, motivés et efficaces auxquels un objectif ou un projet est confié;
- établissement de programmes de formation du personnel ayant pour objet son perfectionnement professionnel et son intégration dans l'entreprise par les perspectives qui lui sont offertes (ex. : profil de carrière);
- mise en place de structures de participation assurant l'intéressement du personnel (ex. : participation aux bénéfices, à la productivité, au chiffre d'affaires, etc.) et permettant le dialogue social dans l'entreprise (ex. : droit d'expression des salariés, institutions de représentation du personnel).

La reconnaissance de l'entreprise comme cellule sociale se manifeste par l'obligation faite aux entreprises de plus de 300 salariés d'établir annuellement un **bilan social**. Grâce à un ensemble d'indicateurs sociaux et de ratios sociaux, il présente, résumé et synthétise :

- d'une part, l'état social de l'entreprise (structure des effectifs et des qualifications, par exemple);
- d'autre part, les réalisations sociales au cours de la période écoulée (création d'emplois, actions de formation, dépenses consacrées aux activités socioculturelles au cours de la période, par exemple).

- En résumé, l'entreprise cellule, sociale, doit :
 - constituer un groupe social motivé par un projet qui assure la cohésion de ce groupe;
 - mettre en place un système d'informations entre les membres du groupe;
 - instaurer un réseau de relations assurant l'interaction entre groupes de travail.

Ce groupe nécessite une organisation dont le double rôle est de permettre le fonctionnement efficace du groupe, et de satisfaire les aspirations de ses membres.

- les décisions de gestion dont les effets apparaissent à moyen terme (ex. : le choix d'un fournisseur);
- les décisions de direction ou stratégiques, aux effets tardifs, mais durables et pour lesquelles les actions correctives sont très difficiles (ex. : le lancement d'un nouveau produit).

Les décisions diffèrent selon leur incidence, leur nature ainsi que par le degré d'incertitude de l'avenir.

Selon leur incidence, certaines décisions n'affectent qu'un seul service (modification de la procédure de traitement des commandes des clients) alors que d'autres ont une portée générale et affectent l'ensemble de l'entreprise (fusion avec une autre entreprise).

Selon leur nature, des décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquelles les facteurs de décision sont à la fois peu nombreux et quantifiables. Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique et statistique. Au contraire, lorsque les facteurs de décision sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les plus importantes, relevant de la direction générale, font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

L'avenir auquel se trouve confrontée l'entreprise peut être certain (le marché augmentera de 20 % par an) ou incertain (le marché augmentera de 10 % ou 20 % sans que l'on puisse préciser l'éventualité qui se réalisera). Dans certains cas, l'avenir est probabilisable, c'est-à-dire que l'on peut affecter des probabilités aux diverses éventualités; tel est le cas des décisions répétitives pour lesquelles le passé renseigne sur la probabilité des diverses possibilités. Lorsque l'entreprise se heurte à la concurrence, l'avenir devient antagoniste c'est-à-dire que les décisions de l'entreprise entraînent des réactions des concurrents. Ces quatre types d'avenir possibles correspondent à un ordre de complexité croissante des problèmes à résoudre.

À titre d'exemple, modifier l'image de marque d'une entreprise, imposer un produit nouveau, exploiter une nouvelle technologie ou un nouveau marché sont des décisions stratégiques relevant de la direction générale de l'entreprise, ayant une incidence sur l'ensemble de l'entreprise, de nature essentiellement qualitative et prises dans un contexte concurrentiel antagoniste.

III. LA PROCÉDURE DE DÉCISION

- La procédure de décision comporte six étapes.
- Prendre une décision comporte un certain nombre d'étapes :
 - perception de la nécessité de la décision;
 - détermination de l'objectif poursuivi;
 - inventaire des choix possibles;
 - évaluation des conséquences des choix possibles;
 - comparaison de l'objectif aux conséquences des choix possibles;
 - et enfin sélection d'une décision.

Pour prendre une décision, il faut donc disposer d'un système d'information rapide, fiable et pertinent c'est-à-dire sélectionnant les informations importantes; d'un système de décision dans lequel doivent intervenir tous les organes de l'entreprise sur lesquels la décision aura des conséquences (ex. : constitution de cercles de qualité; réunion d'un comité de choix des investissements);

Le choix de la décision est aisé lorsque le critère de décision, c'est-à-dire l'indicateur permettant la décision est unique (par exemple, le coût minimum par unité produite ou par heure de fonctionnement pour l'achat d'une machine; le chiffre d'affaires par mètre carré pour le choix d'un emplacement de magasin).

Mais, pour de nombreuses décisions, il existe plusieurs critères de choix: l'entreprise est en présence d'un problème de choix multicritères. Tel est le cas, par exemple, des choix d'approvisionnement qui doivent se faire en considérant simultanément le prix d'achat, le délai de livraison, la qualité, les conditions de crédit. Dans de telles situations, des règles de choix particulières, fondées sur des méthodes multicritères seront employées.

Au terme de cette analyse, l'entreprise se définit comme :

- une organisation autonome, créée en vue de réaliser la finalité voulue par ses dirigeants, une finalité qui peut comporter plusieurs dimensions, dont la composante financière (la rentabilité) est prédominante dans les économies de marché;
- ouverte sur l'ensemble du système socio-économique dans lequel elle puise ses facteurs de production et sur lequel elle agit par ses productions, ses innovations, sa communication et par les externalités (positives et négatives) résultant de son activité;
- animée par un groupe d'hommes organisé et hiérarchisé formant une cellule sociale (communauté, groupes, équipes de travail, réseaux relationnels) spécifique dotée de moyens juridiques, financiers, matériels et intellectuels;
- placée sous l'autorité d'un centre de décision (la direction générale qui en est l'organe de commandement) poursuivant la finalité concrétisée par la fixation d'objectifs échelonnés dans le temps;
- une unité de production fournissant, sur le marché, des biens et services destinés à la satisfaction des besoins solvables ou solvabilisés;
- une unité de répartition de revenus correspondant à la contre-valeur de sa production.

Les décisions simples se monocritère. Mais la plupart des décisions nécessitent des choix multicritères.

