

# 1

## Présentation de l'entreprise

La réalité d'une entreprise semble incontestable et pourtant lorsqu'on entreprend de définir cette notion, on se heurte très vite à de nombreuses difficultés.

Le Larousse<sup>1</sup> définit l'entreprise comme un nom féminin qui peut revêtir plusieurs significations :

- *« Action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; ce que l'on entreprend : Échouer dans son entreprise.*
- *Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché ; unité économique de production ; firme : entreprise industrielle, commerciale.*
- *Action par laquelle on essaie de porter atteinte à quelque chose ou à quelqu'un : une entreprise contre la liberté ».*

En management, on retient plus volontiers le deuxième point puisqu'on définit l'entreprise par son objectif (produire des biens et des services) sous le contrôle d'un ou de plusieurs individus ou d'un groupement reconnu légalement détenant des droits et des obligations. L'entreprise est également caractérisée par le type d'environnement dans lequel elle évolue.

Pourtant, cette définition pour l'*Ingénu* de Voltaire n'explique pas la réalité de ce qu'est une entreprise, dans son mode de gouvernance, de fonctionnement, ses objectifs ou encore les interactions avec son environnement. Il resterait complètement dans l'ignorance de ses enjeux, ses avantages ou encore ses limites. Il ne pourrait appréhender le rôle de ces entreprises dans notre société aujourd'hui et son impact sur la vie des hommes.

---

1. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/entreprise/30069#86RwBK FasrigBSuH.99>

Questionnons les individus sur la définition d'une entreprise et nous obtiendrons une multitude de réponses, de prismes de lecture. Ces messieurs Jourdain de la rue évoluant dans l'entreprise, l'intégrant comme réalité de leur vie, sont pourtant tous experts sans le savoir bien que leurs points de vue divergent. Pourquoi un concept aussi banal est si compliqué à appréhender ?

Nous pouvons tenter d'apporter une réponse cohérente en consultant la littérature en sciences de gestion. Devant la multitude d'approches possibles (les classiques, les néo-classiques, la théorie de la contingence, le courant des relations humaines...), ou encore à travers les différentes métaphores (Morgan), le consensus reste illusion. En consultant le *Manageor*, on constate d'ailleurs que l'approche par le management a été mise de côté au profit de l'étude de l'agent de cette fonction, c'est-à-dire le manager. Trois raisons ont été invoquées par les auteurs concernant ce choix dont l'évolution de la position du manager dans la structure organisationnelle, de son rôle, ses fonctions ainsi que la confrontation aux perturbations de l'environnement et aux pressions liées aux restructurations.

Dans ce chapitre, nous ne prétendons pas définir l'entreprise mais plutôt comprendre ses objectifs : de productivité, de rentabilité, de cohésion sociale. Nous abordons également le cycle de vie de l'entreprise car elle peut être appréhendée comme un être vivant qui franchit différentes étapes de la naissance à la mort (Morgan).

## L'entreprise produit des biens et des services

Les entreprises ont été créées pour les hommes afin de répondre à leurs besoins et à leurs désirs par la production de biens et de services. Ces entreprises pourraient être comparées aux robots d'Isaac Asimov<sup>1</sup> puisqu'elles répondent théoriquement aux mêmes trois lois à savoir :

1. Une entreprise ne peut porter atteinte à un être humain, ni, en restant passive, permettre qu'un être humain soit exposé au danger.
2. Une entreprise suit les ordres des hommes, sauf si les ordres entrent en conflit avec la première loi.
3. Une entreprise doit assurer sa pérennité tant que cette dernière n'entre pas en conflit avec la première ou la deuxième loi.

La science-fiction diffère de la réalité : les entreprises sont construites par l'homme pour l'homme or certaines pratiques managériales déshumanisent et nuisent à l'homme.

Les besoins en termes de capacité de production dépendent du secteur d'activité de l'entreprise et des besoins identifiés sur le marché des biens et des services.

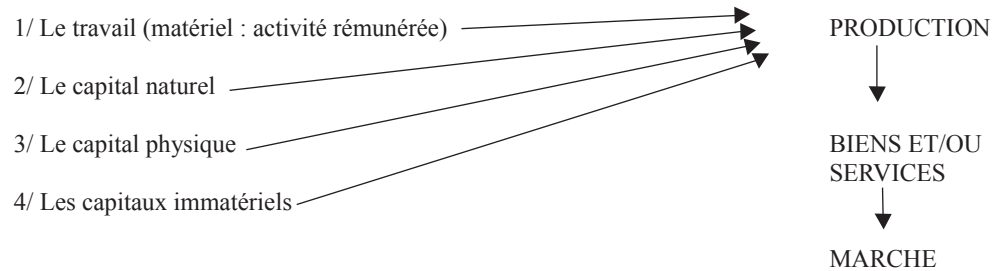
---

1. Asimov I., *Les robots* (titre original: *I, Robot*), 1967, recueil de 9 nouvelles de science-fiction.

## L'entreprise est une unité de production

L'entreprise doit combiner ses facteurs de production pour produire des biens ou des services qu'elle pourra proposer sur le marché des biens et des services. Le schéma suivant reprend ce processus.

*Schéma n°1 : La combinaison des facteurs de production*



**Le travail** renvoie à une activité rémunérée en échange d'une contribution. Adams (1963) dans sa théorie de l'équité montre que chaque salarié établit un ratio entre sa rétribution et sa contribution. Chaque individu va comparer de manière subjective sa rétribution avec d'autres salariés qui occupent d'après lui des postes ou des fonctions équivalentes soit sur le marché interne (dans l'entreprise) soit sur le marché externe (sur le marché du travail). Trois résultats sont alors envisageables. Premièrement, le résultat est nul alors le salarié reste motivé car il a le sentiment d'être traité de manière juste par son entreprise. Soit le résultat est négatif (sa rétribution est inférieure à sa contribution), alors il se trouve en situation de sous-équité, ce qui va avoir pour effet de le démotiver. Finalement, il peut être en sur-équité (sa rétribution est supérieure à sa contribution) donc il va chercher à ré-équilibrer ce ratio en renforçant sa contribution. Le travail peut être manuel ou intellectuel en fonction non seulement des besoins de l'entreprise mais également des compétences détenues par l'individu.

**Le capital naturel** fait référence aux ressources naturelles directement issues de la nature comme les minéraux, les végétaux, les animaux, les hydrocarbures (ex : pétrole), etc. La problématique actuelle concerne la diminution de ces ressources voire leur rareté. Les entreprises entreprennent des politiques de développement durable par souci de maintien d'approvisionnement en matières premières mais également afin de diffuser une image positive de l'entreprise soucieuse de l'environnement.

**Le capital physique** peut être immobilier, matériel de production ou des biens durables. On distingue le capital circulant du capital fixe. Le premier renvoie à l'ensemble des moyens mobilisés dans le processus de production qui se trouvent détruits par le processus dont la durée d'utilisation est généralement inférieure à un an. Le capital fixe concerne l'ensemble des actifs corporels ou incorporels mobilisés dans le processus de production pour une durée d'au moins une année. Un actif doit être identifiable, avoir une valeur économique, être contrôlé et évalué de façon fiable. Pour augmenter ou maintenir sa valeur, l'entreprise doit investir dans ce capital.

**Les capitaux immatériels** correspondent d'après une perspective comptable aux actifs incorporels de l'entreprise. Pendant longtemps, ils n'étaient pas pris en considération dans le processus de production car ils étaient difficiles à identifier, évaluer et piloter. Ils peuvent endosser différentes formes comme le capital humain, le capital image de marque, la gestion de la connaissance, l'innovation, etc. Il existe aujourd'hui un véritable enjeu à leur évaluation et leur intégration dans les outils comptables et financiers, seulement de nombreux défis freinent ces initiatives. En France, l'Observatoire de l'Immatériel a le soutien des pouvoirs publics et tente d'apporter une solution pour élaborer des outils de mesure reconnus officiellement (standards) notamment en rédigeant le référentiel Trésaurus Bercy. Au niveau mondial, c'est l'IIRC (International Integrated Reported Council) qui tente d'apporter des solutions de mesure. Ces dernières années, les entreprises ajustent leur valeur en intégrant à leurs composantes corporelles et incorporelles des éléments incorporels : cette démarche s'appelle le goodwill. Lorsque l'entreprise a une rentabilité insuffisante, on parle de *badwill* ce qui impacte négativement sa valeur patrimoniale.

## L'entreprise produit de la valeur

C'est grâce à sa maîtrise de la combinaison des facteurs de production que l'entreprise va pouvoir créer de la valeur.

On peut recenser différentes façons de calculer cette valeur dont le calcul de la valeur ajoutée, les indicateurs de rentabilité. L'entreprise poursuit des objectifs de performances.

- **La valeur ajoutée**

L'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) définit la valeur ajoutée comme le « solde du compte de production. Elle est égale à la valeur de la production diminuée de la consommation intermédiaire »<sup>1</sup>.

Elle s'obtient de la manière suivante :

$$\text{Chiffre d'affaires} - \text{consommations intermédiaires} = \text{valeur ajoutée}$$

**Le chiffre d'affaires** s'obtient en multipliant le nombre de produits vendus par leur prix de vente.

**Les consommations intermédiaires** s'obtiennent en additionnant l'ensemble des achats effectués pour la production.

Cette valeur ajoutée est une donnée utilisée par l'INSEE pour hiérarchiser et comparer les branches d'activité non seulement entre elles mais également dans le temps.

---

1. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/valeur-ajoutee.htm>

Au niveau de l'entreprise, la valeur ajoutée sert à rémunérer différents agents économiques dont :

- Les salariés ;
- Les apporteurs de capitaux (actionnaires, créanciers...) ;
- L'État (impôts, taxes, cotisations sociales...) ;
- L'entreprise elle-même (investir dans ses outils de production, ses usines, plus largement dans ses facteurs de production).

- **Les différents types de rentabilité**

La rentabilité est une mesure qui permet d'évaluer la performance des ressources investies par l'organisation lors du processus de production.

Il existe différents types de rentabilité dont :

- **La rentabilité économique** se calcule de la manière suivante : (résultat d'exploitation – impôts sur les bénéfices) / (capitaux propres + dette financière). Les financeurs sont particulièrement intéressés par cette forme de rentabilité car elle intègre la dette financière ;
- **La rentabilité financière** se calcule de la manière suivante : (résultat d'exploitation – impôts sur les bénéfices – intérêts versés aux dettes financières) / capitaux propres. Les actionnaires ou les apporteurs de capitaux seront en mesure d'apprécier la capacité à générer les profits de l'entreprise ;
- **La rentabilité commerciale** se calcule de la manière suivante : résultat net / chiffre d'affaires. Cet indicateur permet d'apprécier les gains obtenus par l'entreprise sur ses ventes.

- **La productivité**

Le Larousse<sup>1</sup> définit la productivité d'une entreprise comme un nom féminin qui se calcule de la manière suivante : le résultat d'une activité de production (la valeur ajoutée) / ses facteurs de production.

Il existe différents types de productivité dont :

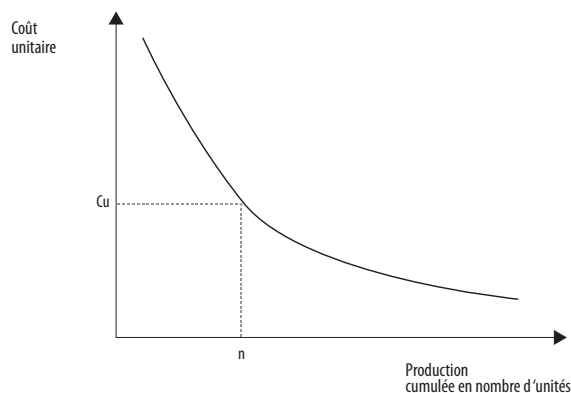
- **La productivité du capital** : valeur ajoutée / capital fixe productif en volume ;
- **La productivité du travail** : valeur ajoutée / nombre d'heures travaillées. Cette approche est toutefois délicate car elle suggère de pouvoir apprécier l'efficacité des heures de travail dans leur ensemble sans tenir compte des différents types de productivité par heure effectivement réalisés par les salariés. En effet, ils ne disposent pas tous des mêmes conditions de travail ni des mêmes compétences ;
- **La productivité globale des facteurs** : valeur ajoutée / volume des facteurs capital et travail.

---

1. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/productivite/64133>

La productivité d'une entreprise s'accroît avec le temps car les coûts unitaires de production diminuent en même temps que les quantités de production augmentent. Ce principe s'appelle la courbe d'apprentissage qui est traduit dans le schéma suivant :

*Schéma n°2: La courbe d'apprentissage*



- **La notion de performance (financière, économique, sociale, environnementale, globale)**

La performance des entreprises s'évalue en fonction d'objectifs stratégiques définis en amont grâce à l'utilisation d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs. La performance permet de créer de la richesse à différents niveaux : économique, social, environnemental, etc. On peut recenser différents types de performance :

- **La performance financière** : elle permet d'appréhender la santé financière de l'entreprise. Tout d'abord, on peut la mesurer en utilisant le ROI (*return on investment*) par le ratio suivant : résultat d'exploitation / capitaux investis. On peut également la mesurer avec le ROE (*return on equity*) de la manière suivante : résultat net / capitaux propres. Certains utilisent également l'EVA (*economic value added*) avec le ratio suivant : résultat opérationnel / capitaux investis.
- **La performance économique** : elle permet d'apprécier la compétitivité de l'entreprise. On peut évaluer cette performance en fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs commerciaux, par rapport aux ressources engagées dans le processus de production ou encore en établissant un rapport entre les coûts engagés et la valeur ajoutée.
- **La performance organisationnelle** : cette dernière se détermine en fonction du degré de maîtrise du processus de production par l'entreprise, de sa flexibilité ou encore de sa capacité à respecter les délais.
- **La performance sociale** : elle s'établit grâce à des indicateurs liés à la gestion des ressources humaines que l'on retrouve dans les bilans sociaux, les rapports de développement durable ou encore les rapports d'activité. On retrouve des informations sur le *turn-over*, l'absentéisme, les accidents du travail, la pyramide des âges, les formations, la gestion des carrières. Néanmoins, le détail de l'ensemble des informations n'est pas systématique.

- **La performance sociétale** : dans une perspective de développement durable, l'entreprise s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale (RSE) en s'intéressant à des problématiques humanitaires, culturelles, de respect de l'environnement. Il existe des normes (ISO 26000) qui guident les entreprises pour mettre en œuvre des pratiques socialement responsables, l'objectif étant d'agir de façon éthique et transparente auprès des différentes parties prenantes afin de veiller à la santé et au bien-être de la société dans son ensemble.
- **La performance globale** : l'entreprise ne répond pas seulement de sa performance économique ou financière mais intègre l'ensemble des dimensions énoncées précédemment.

## L'entreprise est une cellule sociale

L'entreprise est réalité avant tout parce qu'elle est au service des hommes mais également parce qu'elle fonctionne grâce à ces derniers. Les individus interviennent dans la vie de l'entreprise à des niveaux différents en fonction de leurs relations avec elle, de leur position dans la hiérarchie, de leur niveau de compétences ou de capital humain.

De manière générale, elle remplit deux principales fonctions :

- Une fonction économique puisqu'elle rétribue grâce à son activité les différentes parties prenantes (par exemple : elle fournit un salaire aux salariés en échange de leur travail).
- Une fonction sociale car elle est le lieu de rencontre, d'épanouissement, d'évolution pour les individus. Ces derniers peuvent communiquer, se sentir utiles car ils endossent un rôle et mobilisent leurs capacités physiques et intellectuelles.

## L'entreprise exerce une fonction sociale

Bien des travaux de recherche en sciences de gestion montrent que cette entité sociale est un lieu où circulent des biens et des services mais également des informations, des sentiments, des émotions. Certains trouvent dans l'entreprise un lieu d'épanouissement alors que d'autres souffrent : c'est un lieu d'échanges, d'influences, de consensus, de relations et de régulation sociales.

L'entreprise demande aux salariés de s'investir autour de projets mais également de valeurs souvent clairement affichées. Au moment du recrutement, l'individu va élaborer avec son entreprise non seulement un contrat transactionnel (au sens juridique) mais également un contrat psychologique (Rousseau, 1995). L'individu va identifier une série d'attentes envers l'entreprise de manière unilatérale et de façon plus ou moins consciente qui justifie de son investissement dans son travail. Bien entendu, contrairement au contrat transactionnel, le contrat psychologique est unilatéral (aucunement signé par les deux parties) et n'est pas figé dans le temps : il est à la fois dynamique et contingent. Il peut arriver que l'évolution de l'organisation pour différentes causes comme l'évolution des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) ou encore la pression concurrentielle entre en conflit avec ce contrat psychologique. On peut citer l'exemple d'un salarié qui entre en début de carrière dans une

entreprise publique avec un souhait d'apporter un service à des usagers. Progressivement, il voit son environnement évoluer suite notamment aux pressions européennes qui contraignent l'organisation publique à affronter la libéralisation de son marché: l'individu sera alors en rupture psychologique car il doit changer de monde: abandonner les valeurs du monde civique pour s'approprier un monde marchand (théorie des conventions, Boltanski, Thévenot, 1991).

L'entreprise est donc un lieu à la fois de plaisir mais également de souffrance. Maurice Thévenot dans ses travaux illustre ce constat dans son ouvrage intitulé *Le plaisir de travailler*. La souffrance est également largement abordée par les gestionnaires qui pointent les RPS (risques psychologiques et sociaux) liés au travail. D'ailleurs, la législation a évolué et impose aux entreprises de veiller non seulement à la sécurité physique de leurs salariés mais également à leur santé psychologique.

### **L'entreprise est un groupement humain**

L'entreprise rassemble un certain nombre de parties prenantes au sens de Freeman (1984), c'est-à-dire un réseau de «groupes et d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation». Il différencie les acteurs externes à l'entreprise comme les clients, les fournisseurs ou encore les communautés locales, des acteurs internes comme les employés de l'entreprise.

Nous allons définir les parties prenantes externes à l'entreprise (cette liste n'est pas exhaustive):

- Les clients: individu, groupe d'individus (*B to C, business to consumer*) ou entreprise(s) (*B to B, business to business*) qui achètent et/ou consomment les produits ou les services fournis par l'entreprise.
- Les fournisseurs: toute entité partenaire de l'entreprise en charge de de l'approvisionnement de certains facteurs de production.
- Les distributeurs: toute entité partenaire en charge de la distribution des produits ou services de l'entreprise auprès de leurs clients et/ou consommateurs.
- Les actionnaires: l'entreprise peut avoir besoin de ressources pour financer ses projets aussi va-t-elle proposer à des financeurs d'acquérir des actions de l'entreprise (titre de propriété).
- Les organismes de financement: ils fournissent à l'entreprise soit lors de sa création soit lors de son existence les ressources financières nécessaires à son bon fonctionnement.

Les parties prenantes internes sont:

- La gouvernance: elle a pour mission de définir la stratégie de l'entreprise afin de garantir sa pérennité ainsi que sa performance. La gouvernance peut être plus ou moins complexe en fonction des structures. Elle peut comprendre différents acteurs comme: le comité de direction, le comité de pilotage (COPI), le conseil de surveillance, le directeur. Le Comex.