

# L'entreprise

## I. L'entreprise

Qu'y a-t-il de commun entre le garagiste de village et telle usine qui fabrique plusieurs dizaines de milliers de bouteilles en une journée, entre ce discret cabinet d'avocats lové dans une rue d'un quartier résidentiel et l'immense hypermarché qui s'affiche au confluent de grands axes routiers ?

Dans chaque cas il s'agit pourtant d'une entreprise.

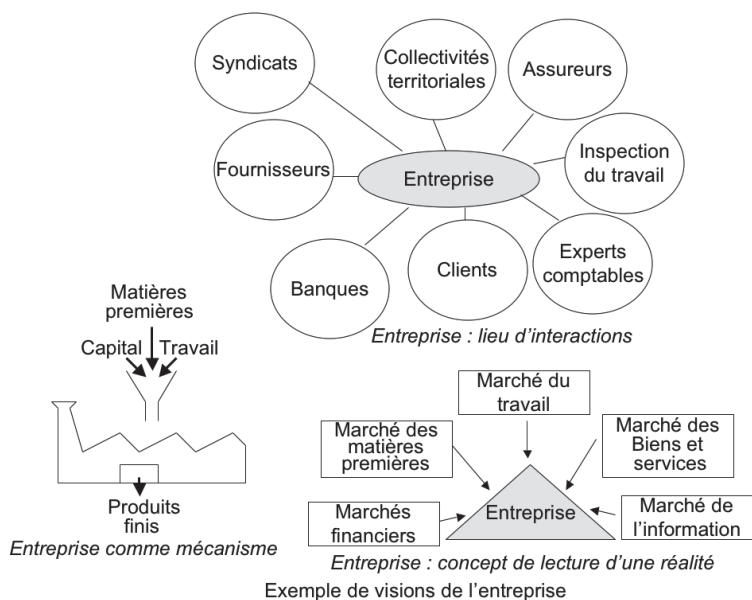
### 1. Définition

L'entreprise remonte très loin dans l'histoire. Depuis longtemps les hommes ont cherché à comprendre leur activité, leur réalité vivante. Cette réalité, avec le développement économique, se fait de plus en plus complexe, de plus en plus mouvante.

Aussi trouve-t-on de nombreuses définitions de l'entreprise. Il est important de réaliser que chaque définition est marquée par son époque : elle dépend à la fois des formes d'organisation du travail et de la production qu'une époque s'est donnée et des analyses théoriques que les hommes ont faites ou font de cette époque (schéma page suivante).

Chacune de ces visions correspond à une définition singulière de l'entreprise. Dans un cas elle est au centre d'un processus et apparaît comme un lieu de transformation ou d'assemblage d'éléments. Dans un autre elle apparaît davantage comme maillon d'un réseau de communications et d'interactions multiples. Dans le troisième elle se présente sous une forme conceptuelle de lecture d'une réalité. Cependant une similitude traverse ces approches : l'entreprise est toujours insérée dans un mouvement, elle n'est jamais un objet isolé.

On pourrait trouver d'autres regards qui feraient apparaître d'autres différences et d'autres constantes. L'entreprise est donc complexe : elle a à faire avec les biens (matières, produits semi-finis...) les services (logistique, conseils...) les personnes (travail), le corps social...



On peut donc proposer la définition suivante :

L'entreprise est une organisation sociale autonome et provisoire qui se fixe comme but d'assurer sa vie et son développement par la commercialisation du produit de son activité.

- Organisation sociale autonome et provisoire : du point de vue juridique, en droit français, cela veut dire que l'entreprise existe réellement avec un nom et un domicile. Elle a les droits et les obligations d'une personne. Elle jouit d'une liberté d'action, donc d'initiative. Elle a aussi un acte de naissance et une espérance de vie qui laisse entendre à terme, un acte de décès possible. Du point de vue sociologique, c'est un groupe humain avec une organisation propre qui peut prendre des formes très variées. Autorité et leadership en assurent d'une façon ou d'une autre, la cohérence et la vitalité. Des hommes y communiquent, y investissent leur énergie, y jouent leurs qualités propres, leurs compétences. Ils cherchent ensemble à assurer leur avenir.
- Elle se fixe un but : vivre et se développer. L'entreprise est le lieu d'initiatives et de prise de risques. Elle est projet d'un homme, d'un groupe d'hommes. Elle construit son histoire, fait des plans d'avenir, gère son présent. Elle grandit, développe ses capacités,

acquiert des compétences, invente, crée. Elle investit sa capacité de travail sur un objet choisi.

- ⇒ Ses moyens : commercialiser les produits de son activité. L'entreprise est un acteur clé de l'activité économique. Centre de production, elle est solidaire, bon gré mal gré, de son environnement matériel et humain. Consommateur de biens et de services multiples, elle propose sur des marchés les biens et les services qu'elle produit. Dans ce processus, il lui faut savoir créer de la valeur qui lui permettra de répondre à des besoins et de tirer les moyens de son existence et de sa croissance.

Cette complexité, ces diversités expliquent l'existence d'approches théoriques variées. Ces approches théoriques<sup>1</sup>, nécessaires à l'entrepreneur en ce qu'elles lui apportent les outils conceptuels nécessaires à son travail, diffèrent selon les époques et l'angle d'observation.

## 2. Typologie

À première vue, garagiste, producteur industriel de bouteilles, avocat, hypermarché, paraissent disparates. L'observation amène cependant à repérer des points de similitude, qui, choisis comme critères de classement, vont permettre d'ordonner l'ensemble des entreprises. Trois critères sont souvent utilisés :

### a. Classification sur critères juridiques

À partir des règles de droit, il est possible de classer les entreprises entre celles :

- ⇒ Du secteur privé : le capital est apporté par des personnes privées. Suivant le nombre d'apporteurs de capitaux ou le risque encouru, on distingue :

Risque illimité	Entreprise individuelle, société en nom collectif, sociétés civiles, groupement d'intérêt économiques
Risque limité	Société à responsabilité limitée, entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, société anonyme, société par actions simplifiées...

Parmi ces entreprises, celles de l'économie sociale (sociétés coopératives, mutualistes, associations...) ont un objet plus proche de la solidarité vis-à-vis de leurs sociétaires que la recherche du profit.

1. Cf. *infra* chapitre 2 : L'entreprise : regards théoriques.

- ⇒ Du secteur public : l'existence est liée à la volonté d'assurer certains services au profit de la collectivité ou de contrôler certains secteurs de l'économie. Le capital et le pouvoir de décision appartiennent en totalité ou en partie à des collectivités publiques (entreprises nationalisées, établissements publics industriels et commerciaux, régies directes... entreprises semi-publiques : sociétés semi-privatisées, sociétés d'économie mixte, concessions...)

### b. Classification sur critères économiques

Ce classement est surtout utile au niveau macroéconomique<sup>1</sup>. C. Clark et J. Fourastié ont montré que la croissance du revenu national sur une longue période s'accompagnait d'un transfert de facteurs (capital/travail) du secteur primaire vers le secondaire puis tertiaire. Certains reconnaissent même maintenant, un secteur quaternaire qui regrouperait les entreprises de communication (informatique, télématique...). L'intangibilité des services induit des modes de production<sup>2</sup> et de commercialisation particuliers.

### c. Classification sur critères organisationnels

Sous cet aspect on ne retiendra que le critère taille. Celle-ci peut s'apprécier en fonction de nombreux éléments : effectifs, chiffre d'affaires, valeur ajoutée, montant des capitaux propres, capacité d'autofinancement... Si l'on retient le critère effectif, chacun s'accorde à reconnaître que, de ce point de vue, il y a des petites et des grandes entreprises. Une classification en trois groupes est souvent admise<sup>3</sup> : micro-entreprises avec moins de 9 employés, petites et moyennes entreprises (PME) de 10 à 499 employés et grandes entreprises au-delà de 500 employés. Une telle classification est opératoire, car la taille est le corollaire du développement qui entraîne des modifications de struc-

1. L'INSEE opère une distinction entre le secteur d'activité (entreprises exerçant une même activité principale) et la branche d'activité (entreprises ou éléments d'entreprises produisant un même type de biens).

2. Certains parlent de servuction. Les activités de production, distribution, consommation sont souvent simultanées pour bon nombre de services, l'ajustement de l'offre à la demande doit alors se faire en temps réel. Également, la relation du personnel à la clientèle est primordiale...

3. GREPME, *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, 1994. Dans la pratique, les entreprises artisanales ont le plus souvent de 0 à 5 salariés, la majorité des PME est concentrée sur la plage de 10 à 100 et les grandes emploient souvent beaucoup plus que 500 salariés.

ture, d'organisation... Les PME ne se gèrent pas comme des grandes entreprises : elles sont managées le plus souvent par des propriétaires dirigeants dont l'empreinte se retrouve dans les stratégies déployées<sup>1</sup> ainsi que dans l'ensemble des outils de gestion et des modes de coordination. En raison de la taille, il est moins nécessaire de recourir à des procédures formalisées, car l'ajustement mutuel<sup>2</sup> et la communication informelle y sont facilités. De même, le contrôle de gestion se limite à la détermination de quelques facteurs clés de succès suivis au travers de tableaux de bord optimisés grâce au développement des nouvelles techniques d'information et de communication.

## II. Entreprise et environnement

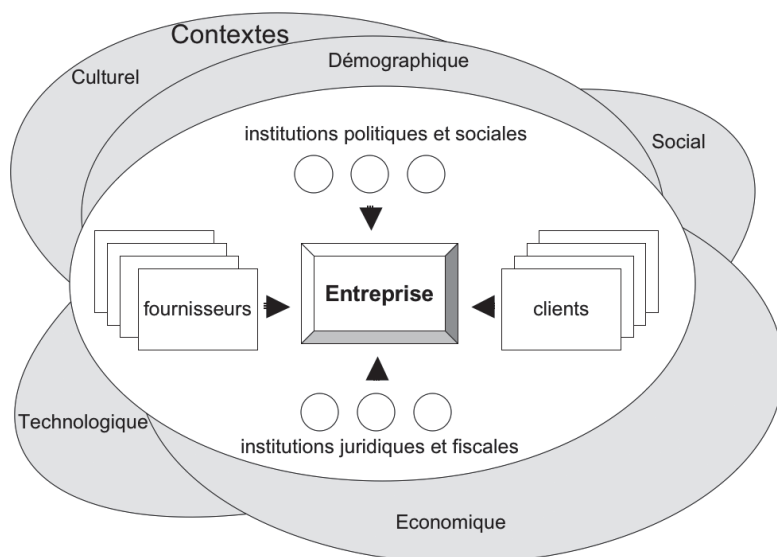
Les entreprises n'existent qu'immergées dans leur milieu de vie et ce milieu est pour chacune, si modeste soit-elle, de plus en plus complexe : une petite entreprise de maçonnerie par exemple, exerçant son activité dans une petite ville de province devra compter avec la concurrence d'entreprises du bâtiment bien sûr. Mais pour survivre, chef d'entreprise et ouvriers devront faire l'apprentissage de nouveaux matériaux, de nouveaux outils, de nouvelles technologies. Il leur faudra s'adapter à l'évolution des besoins des clients, besoins eux-mêmes influencés par des variables aussi différentes que la qualité de l'environnement, le coût de l'énergie, des matières, la qualité de vie... Le chef d'entreprise devra encore s'initier aux nouveaux modes de financement aussi bien pour lui que pour ses clients. Son savoir-faire ne trouvera son efficacité qu'associé à un « savoir évoluer ». Ses qualités professionnelles devront s'enraciner dans ses qualités humaines. Savoir faire et savoir apprendre sont aujourd'hui plus que jamais liés. Pour cela il lui faudra travailler en relation avec d'autres entreprises, avec de multiples institutions : fournisseurs, banques, assureurs, expert comptable, sécurité sociale, syndicats professionnels... voire concurrents dans des situations de coopération. Aussi, cette entreprise se trouvera, pour vivre, engagée dans de multiples relations de collaboration, de partenariat, d'échanges pour s'adapter aux modifications continues de l'environnement. *A fortiori* il en sera de même pour une multinationale du bâtiment.

La mondialisation, l'imbrication des cultures, l'augmentation des niveaux de vie, l'évolution de la conception du travail, des mentalités,

1. M. Marchesnay, *La stratégie*, Chotard, 1986.

2. Cf. *infra*, chapitre 7.

des demandes, des évolutions technologiques toujours plus rapides, plus impliquantes, etc. sont les principales marques des mutations de l'environnement. En certaines situations, celles-ci sont synonymes de contraintes ou de menaces qu'il convient de surmonter, alors qu'en d'autres elles constituent des opportunités à saisir. Ce contexte multidimensionnel impose de réaliser des arbitrages, des choix d'actions : adaptation des produits, recherche de réactivité, de qualité, mise en place de veilles technologique et commerciale, réduction de coûts... Ce contexte irrigue l'ensemble du management.



L'entreprise et ses principaux contextes

Mais l'entreprise n'est pas sans action sur son environnement : accroissement de parts de marché, relations publiques, lobbying, publicité, mécénat, innovation, dépôt de brevet, action en justice... mais aussi pollution, surcharge des infrastructures de transport, licenciements qui font supporter à l'environnement des coûts et l'invite par là même à de nouvelles exigences.

### III. Les problématiques actuelles du management

Le management est contingent de l'environnement. Aussi l'évolution perpétuelle de ce dernier contraint les managers à répondre à de nouvelles problématiques, parmi lesquelles :

#### 1. La satisfaction des parties prenantes<sup>1</sup>

La pérennité de l'entreprise repose sur sa capacité à satisfaire l'ensemble des parties intéressées. Cette contrainte a toujours existé, mais selon les moments, son étendue et son ordre de priorité de satisfaction des parties prenantes varient.

La difficulté provient des divergences d'intérêt des différents *stakeholders*. Ainsi, la prédominance de l'intérêt porté aux actionnaires, eu égard à l'importance des marchés financiers, explique nombre de choix managériaux en matière de réduction des coûts, de recherche de flexibilité organisationnelle, de recentrage sur le cœur de métier avec externalisation, voire abandon ou délocalisation d'activité, préjudiciables aux intérêts des salariés, de fournisseurs, de collectivités territoriales...

La performance de l'entreprise oblige donc à reconsidérer quelque peu ses missions, ses orientations et ses pratiques managériales de telle sorte que la création de valeur soit mieux répartie en contrepartie à la relation que les parties prenantes tant primaires<sup>2</sup> que secondaires entretiennent avec l'entité.

#### 2. La responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE)

Dans le même esprit que le développement durable<sup>3</sup>, la RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnemen-

---

1. R.E. Freeman (1984) définit cette notion de « *stakeholders* » (traduite en français par parties prenantes) comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des buts d'une organisation ».

2. Les *stakeholders* primaires ont une relation contractuelle avec l'entreprise. Les secondaires, sans lien contractuel, ont pour objet que l'entreprise limite les effets néfastes de ses actions sur l'environnement, la société. Elles rassemblent des associations de consommateurs, des groupes de pression divers.

3. Initialement défini en 1987 par la commission Brundtland comme « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même », ancestrale-

tales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties intéressées. Au-delà du profit, les entreprises doivent préciser ce qu'elles entendent apporter autour d'elles (à leurs employés, clients, fournisseurs, aux communautés locales...), le sens dans lequel elles veulent améliorer l'existence humaine, par leurs produits ou services. Reformulation du projet d'entreprise, des missions, technologies propres, écoproduits, employabilité, équité, bonne gouvernance... sont les antennes des managers.

Vis-à-vis de ces engagements, les entreprises acceptent de rendre compte quant à la façon dont elles les honorent, d'évaluer en toute transparence leurs pratiques et leurs impacts.

### 3. La gestion des risques

La mondialisation des marchés, la volatilité des marchés financiers, les gestions en flux tendus, la sophistication croissante des processus productif, décisionnel et informationnel, etc. sont autant de situations génératrices de risques de défaillance, de disqualification des entreprises. Bien qu'habituels et inhérents à l'activité humaine, ces risques doivent être gérés afin de choisir consciemment le niveau de menace acceptable pour chaque politique engagée et de préciser jusqu'où la réduction des risques peut empiéter sur l'action des entreprises.

Des mesures de protection à l'image des contrats d'assurance, des sûretés réelles ou personnelles, des couvertures de change limitent un nombre croissant de risques, mais n'excluent pas une démarche de prévention. Celle-ci passe d'une part par une cartographie des dangers potentiels effectuée par un *risk-manager* lorsque cette fonction existe au sein de l'entité ou par des cabinets de conseils ; et d'autre part des efforts d'équipement, de formation des personnels et plus généralement de moralisation des pratiques managériales.

---

lement contenu dans la sagesse des Amérindiens qui affirmaient que « nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants ». Mais qui peut prétendre représenter les intérêts des générations à venir et les servir sans se servir ?