

Introduction

Le regard que nous portons sur l'entreprise sera celui de l'analyste et qui se situe au cœur de l'organisation. L'intérêt d'une telle approche consiste à se concentrer sur l'intérieur de l'entreprise, sur la manière dont l'entreprise est structurée, sur la définition de sa politique, sur son fonctionnement interne, sur ses modes de régulation et enfin sur son évolution. L'entreprise devra s'adapter de plus en plus aux contraintes de l'environnement dans la mesure où cette envie est devenue turbulente ; nous naviguons de plus en plus en avenir incertain. A l'évidence, on ne peut plus partir de l'hypothèse qui consiste à dire que l'entreprise est une entité unique et homogène.

Qui y a-t-il de commun entre une PME et une multinationale ? Qui y a-t-il de commun entre une industrie de main d'œuvre et une entreprise capitaliste ? Qui y a-t-il de commun entre une entreprise du secteur formel et une entreprise du secteur informel ? Comment définir une entreprise ?

Il existe une multiplicité de regards qui se portent sur l'entreprise constituant de ce fait autant de source en matière de définition. La définition la plus basique consiste à définir l'entreprise comme un lieu de production de biens et de services. (on va privilégier la dimension purement économique).

Une autre définition consiste à définir l'entreprise comme une organisation c'est-à-dire un ensemble d'individus et de moyens structurés et hiérarchisés disposant de l'autonomie de décision et surtout d'une personnalité juridique.

L'entreprise est autonome dans sa prise de décision (seul à prendre sa décision).

L'entreprise est à la fois une cellule économique (création de richesses), une cellule sociale, un centre autonome de décision et également distributrice de revenus (salaires).

L'entreprise est en relation permanente avec les autres cellules économiques (ménages, fournisseurs, conquérants, etc...).

On peut alors présenter l'entreprise comme un système (ensemble d'éléments différenciés en interaction).

Pour être le plus précis, on peut affiner ce classement en tenant compte des propriétaires de l'entreprise. Il est possible de distinguer les entreprises du secteur privé, du secteur public et du secteur de l'économie sociale.

- les entreprises privées : entreprises individuelles et entreprises sociétaires.
- les entreprises publiques : entreprises dont le capital est détenu en totalité ou de façon importante par l'Etat. L'Etat peut exercer une influence dominante sur ces entreprises publiques. On retrouve l'office nationale des forêts, l'imprimerie nationale, la société nationale air Algérie, SIDER, SNCF, RTA, les aéroports d'Alger et autres, la Poste, etc...

- le secteur de l'économie sociale ou coopératif : les entreprises du secteur coopératif sont des entreprises détenues par ceux qui en bénéficient. Elles sont un mode de décision démocratique (un homme = une voix) et le pouvoir ne dépend pas des apports en capital. On rémunère les associés en fonction de leur activité.

Ce secteur va rompre avec une logique capitaliste (les SCOP : Société Coopérative Ouvrière de Production qui sont des sociétés commerciales détenues par les salariés ; coopérative de direction : entreprises possédées par leurs consommateurs).

Ces coopératives ont été créées pour augmenter la puissance d'achat des consommateurs.

Les coopératives des commerçants sont détenues par les commerçants avec pour mission d'offrir des services (achats, publicités)

Les mutuelles de santé et d'assurance sont possédées par les assurés sociétaires qui ont la même fonction que les compagnies d'assurance (CASOREC, CNAS).

Les banques mutualistes sont détenues par leurs clients sociétaires et occupent une place prépondérante dans le système bancaire (caisse locale du crédit agricole, le crédit maritime, le crédit mutuel, la banque populaire et le crédit mutuel).

Les sociétés coopératives agricoles regroupent des agriculteurs et ont pour objet l'utilisation en commun de tous les moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique.

Les coopératives agricoles ont un poids économique élevé.

2°) Les classements selon l'activité.

Le classement d'entreprises peut s'opérer de plusieurs manières. La manière la plus courante est de regrouper les entreprises en fonction du secteur économique auquel elles appartiennent.

Dans les années 1940, un économiste australien du nom de Colin CLARK a identifié 3 grands secteurs économiques :

- le secteur primaire qui englobe les entreprises qui produisent des matières premières (agriculture, pêche, sylviculture, activités minières et l'énergie) ;
- le secteur secondaire qui comprend les entreprises transformant les matières premières en biens de production ou de consommation (industrie, bâtiment ou travaux publics) ;
- le secteur tertiaire réunissant des entreprises produisant des services (banques, enseignement).

En 1850, le secteur primaire regroupait la moitié des actifs. Aujourd'hui, ce secteur ne représente que 4 % des actifs.

En 1850, le secteur secondaire représentait 25 % des actifs. Il a atteint son paroxysme en 1970 où il représentait 37,5 % des actifs regroupés et aujourd'hui il regroupe que 25 % des actifs.

Actuellement, le secteur tertiaire ne cesse de s'accroître ; aujourd'hui, il représente 71 % des actifs. On parle de théorisation de l'économie.

Si le secteur tertiaire s'est développé autant en France, c'est notamment grâce au gain de productivité qui ont été réalisés dans le secteur primaire mais également dans le secteur secondaire.

Tous ces éléments ont permis de dégager de la main d'oeuvre qui va alimenter l'essor du secteur tertiaire. On parle de déversement, le trop plein d'emploi issu du secteur primaire et secondaire va se retrouver dans ce secteur tertiaire.

Un autre phénomène va contribuer à cette tertiarisation de l'économie à savoir la demande croissante de services aux entreprises (externalisation des fonctions informatiques, comptables, communication) et aux particuliers (développement des loisirs, vieillissement de la population, l'augmentation du travail des femmes).

Toutefois, il existe une interdépendance entre le secteur secondaire et le secteur tertiaire car les entreprises du secteur secondaire font largement appel à des entreprises de services (ventes, maintenances, transports).

La décroissance d'emploi dans le secteur primaire et secondaire ne signifie pas que la richesse qui y est créée diminue proportionnellement. Elle traduit simplement l'existence d'importants gains de productivité pour ces deux secteurs (primaires et secondaire).

La notion de secteur est parfois insuffisante pour rendre compte de l'évaluation réelle d'activité économique car l'entreprise privilégie l'activité proprement dite. On aura alors recours à la notion de branche d'activité (ensemble d'entreprise fabriquant une même catégorie de biens et de services).

La filière met en évidence le cheminement d'un bien depuis l'extraction de la matière première jusqu'au produit final et montre aussi les inter dépendances entre branches.

L'INSEE identifie une vingtaine de filières dans le système productif français.

On voit bien l'importance de la notion de filière lorsque la baisse de la consommation d'un produit a des répercussions sur l'ensemble des autres acteurs. C'est un élément central de la réflexion stratégique

3°) Le classement des entreprises selon la taille.

On distingue les entreprises artisanales appelée très petites entreprises (TP) qui ont moins de 10 salariés ; les petites entreprises de 10 à 49 salariés ; les entreprises moyennes 250 à 249 salariés et enfin les grandes entreprises de 250 et plus.

Le tissu productif se caractérise par une multitude de très petites entreprises (micro entreprises) évaluées à 1 617 000.

Ainsi, près de 56 % des entreprises n'ont pas de salariés (profession libérale, petits agriculteurs, artisans et commerçants)

92 % des entreprises en France ont moins de 9 salariés. Les grandes entreprises sont au nombre de 7 000.

L'augmentation du nombre de salariés se double d'obligation légale. A 10 salariés, l'entreprise a obligation d'organiser l'élection du délégué du personnel. A partir de 50 salariés, l'entreprise a obligation de créer un comité d'entreprise et pour les grandes entreprises on rajoute un bilan social.

Les grandes entreprises dégagent moins de 50 % du chiffre d'affaire environ ; deux tiers des investissements français et 40 % des salariés d'où leur prédominance dans le paysage économique et médiatique.

4°) La situation de concurrence.

Entre la situation de concurrence pure et parfaite tel que la décrit la théorie économique et la situation de monopole, on trouve le cas fréquent dans la réalité d'oligopole mais également de concurrence monopolistique où le marché est dominé par quelques grandes firmes.

Quelles sont les conditions d'une concurrence pure et parfaite? La concurrence pure et parfaite suppose que soit rempli certaines conditions ?

- le principe d'atomicité du marché (l'information est exhaustive, disponible à tous instant pour la totalité des agents sur le marché) ;

- l'homogénéité des produits (produits homogènes, les mêmes ou substituables parfaitement) ;

- fluidité du marché (collaboration parfaite entre les agents et l'adaptation entre l'offre et la demande se fait par ajustement instantané) ;

- ouverture du marché (tous agents peuvent rentrer sur le marché ou sans retirer sans que les conditions du fonctionnement du marché en soient modifiées).

Ces hypothèses sont irréalistes dans la mesure où l'entreprise constitue un cadre théorique à partir duquel on peut apprécier des situations réelles observables.

Les monopolistiques existent lorsqu'une seule entreprise délivre un produit ou un service sur un marché. Dans cette situation, le pouvoir de l'entreprise est important car le risque est que l'absence de concurrents l'incite à innover peu.

Lorsqu'il existe de nombreux concurrents cherchant à caractériser l'offre par rapport aux

autres et a attiré ainsi d'autres segments de clientèles spécifiques, on se trouve dans une situation de concurrence monopolistique. .

Si quelques offreurs sont présent sur le marché d'un même produit face à un grand nombre de demandeurs, on parle d'oligopole.

Chapitre 2 : L'analyse des entreprises sous leurs trois dimensions principales.

Lorsqu'une réalité est trop complexe à saisir, le réflexe cartésien est de la découper en sous ensembles cohérent.

A défaut d'une perception d'ensemble, on disposera d'une somme d'éléments dont on cherchera ensuite à reconstruire la cohérence. De ce point de vue, l'approche analytique résultant d'un tel découpage va s'opposer à une approche systématique qui elle va privilégier un regard globale.

La démarche analytique est néanmoins tentante car il est nécessaire de bien connaître tous les éléments constitutifs de la réalité qu'on veut analyser mais elle suppose une certaine homogénéité des ensemble étudiés ce qui n'est justement pas le cas en ce qui concerne les entreprises.

Contrairement à d'autres systèmes vivants, les entreprises ne sont pas toutes constituées des mêmes unités (services) et ne disposent pas des mêmes fonctions. Par exemple, certaines sociétés ne produisent rien directement (elles sont fabriquées par d'autres) et parfois certaines sociétés ne vendent rien directement (ventes de produits confié à des partenaires). Ces sociétés, sans activités d'exploitation directe, échappent aux catégories classiques de l'analyse : elles animent un réseau plus qu'elles ne produisent et vendent. Cela dit, on peut avoir "des entreprises sans usine" expression utilisée par le président d'Alcatel quand il annonce de céder des unités de fabrication à des partenaires industriels. Néanmoins, il n'y a pas d'entreprises sans activité économique (production ou autres) et encore d'entreprises sans hommes.

I. La dimension économique.

Cette dimension économique est la plus évidente et pourtant elle peut être plus complexe qu'on imagine à priori.

On présente généralement l'entreprise comme une unité produisant des biens et des services sur un marché. Pour cela, elle réalise une combinaison productive à partir de ressources (matériels, techniques et technologiques, humaines et financières) qu'elle transporte.

Cette approche traditionnelle privilégie excessivement l'activité de transformation production comme source de la création de valeur.

Cela suppose, implicitement, que les fonctions opérationnelles (productions et ventes) sont les seules véritablement créatrices de richesse.

Alors que les autres activités de l'entreprise, censé veiller à une utilisation optimale des richesses, ne généreraient que des coûts.

C'est le mérite d'être utile comme la chaîne de valeur de Michaël PORTER d'avoir insisté sur le fait que l'ensemble des activités et des services de l'entreprise participe au processus de création de valeur même si le résultat n'est pas directement négociable sur un marché.

Dans les services administratifs des entités, l'activité économique consiste à transformer un input spécifique (l'information) en output spécifique (information également).

La création de richesse n'est donc pas uniquement lié à la manipulation de matières et à

transformations de biens tangibles et ou à la mise en place de points de vente de biens et de services produits sur un marché.

D'ailleurs, la comptabilité nationale mesure bien dans le PIB plus les activités économiques y compris celle des organisations produisant des services non marchands comme des administrations publiques. Les richesses ainsi créées sont réparties.

Les entreprises ont donc aussi un rôle de répartiteur de revenus de l'activité c'est-à-dire le partage de la valeur ajoutée entre les différents apporteurs de ressources.

Ainsi, les entités productives alimentent le circuit économique par la rémunération des facteurs de productions :

- versements de salaires pour la rémunération du travail ;
- versements des dividendes aux actionnaires et intérêts aux prêteurs de capitaux ;
- le paiement des cotisations sociales aux organismes collecteurs, des impôts et taxes à l'Etat et aux collectivités territoriales.

L'Etat, en tant qu'employeur, est répartiteur de revenu et en tant qu'institution redistributeur (impôts) d'une part de la valeur ajoutée, l'autofinancement n'est pas distribué et est affecté au développement de l'entreprise lui-même.

2) La dimension sociale.

Elle peut s'étudier à plusieurs niveaux. L'entreprise remplit une fonction d'utilité sociale et en tant que groupe humain organisé, on peut l'analyser comme une cellule sociale voir dans une optique plus large comme une institution sociale.

a. L'utilité sociale.

La fonction d'utilité sociale est induite par le rôle de distributeur de revenu décrit précédemment mais par le fait que l'entreprise a pour vocation de satisfaire les besoins des consommateurs.

L'existence même d'entité productive est liée à la formation de biens et de services qui sont consommée.

Même s'il arrive que les firmes suscitent un bien de consommation plus qu'elle en cherche à répondre à un besoin et la satisfaction des besoins de consommation est la raison d'être, d'exister des entreprises.

Réaffirmer cette notion d'utilité sociale relativise le rôle du profit trop souvent présenter comme la finalité unique de l'entreprise.

Sans profits, l'entreprise ne peut pas se pérenniser mais il n'y a de profit possible si à l'origine il n'y a pas de réponse à une demande sociale, sociétale. Cette dernière pouvant aussi bien concerné des besoins vitaux (produire pour nourrir la population, pour la soigner, etc ...) que de produits de consommations plus symbolique (produits de luxe).

b. L'entreprise cellule sociale.

L'entreprise est aussi une cellule sociale car elle est composée d'individus regroupés autour d'une même communauté d'objectifs, coopérants, communiquant et parfois aussi s'affrontant.

Les individus, membres de l'organisation, sont inséré dans un réseau formel de flux physiques d'infos et mettent à la disposition de cette communauté leur compétence, leur savoir-faire, leur expérience.

Ils forment des ensembles plus ou moins institutionnalisés et structurés (l'encadrement, les syndiqués, etc ...) qui sont autant d'acteurs sociaux au sein de l'organisation.

L'action de ces acteurs sociaux va servir de point de départ à toutes les investigations

concernant l'entreprise.

Les individus cherchent la satisfaction de besoins personnels, sociaux et psychologiques :

- accès à un emploi et à un revenu ;
- élargissement de leurs compétences professionnelles ;
- sentiment d'appartenance à un groupe ;
- souhait d'accomplissement personnel.

La capacité de l'entreprise à satisfaire ses différentes aspirations détermine en parti le comportement d'individu ou groupes d'individus :

- adhésion plus ou moins forte aux objectifs de l'organisation ;
- qualité du climat social.

Cette dimension sociale renvoie aux réflexions sur la motivation des salariés et ramène de ce fait aux considérations de nature économique :

- une réelle implication du personnel représente la garantie d'un relatif consensus social, condition nécessaire pour la réalisation des objectifs économiques.

c. L'entreprise institution sociale.

Présenter l'entreprise comme une cellule sociale conduit d'une manière plus générale à s'interroger sur son rôle en tant qu'entité participant à la régulation de la vie en société au même titre que d'autres institutions sociales comme l'Etat, la famille ou encore l'école. Cette dimension « sociétale » invite à une réflexion sur la responsabilité des entreprises en matière sociale.

L'entreprise devait être citoyenne il y a quelques années. Aujourd'hui, on dit plus volontiers qu'elle doit être éthique et participer au développement durable.

Les mots changent, la réalité est la même à savoir le rappel de certains droits mais aussi de devoirs que les entreprises ont envers la société.

La loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles réglementations économique (NRE) complétés par le Grenelle de l'environnement renforce les obligations des entreprises et les incitent à être socialement responsable.

Le droit européen apparaît comme plus protecteur que le droit anglo-américain pour qui le gouvernement d'entreprise exprime, principalement, le souci des actionnaires et que les dirigeants agissent en fonction de leur intérêt.

Avec la nouvelle réglementation économique, c'est l'intérêt global de l'entreprise et au-delà de la société qui est pris en considération.

Ainsi, une référence doit être faite à la situation territoriale de l'emploi dans la mesure où l'organe de gestion de l'entreprise doit indiquer dans son rapport présenté à l'assemblée générale les conséquences de l'activité sur l'environnement, les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, les dépenses en matière de défense de l'environnement, la formation du personnel à ce sujet mais également les consignes données aux filiales étrangères.

Le principal avantage de l'approche systémique est de privilégier un regard global sur l'entreprise en faisant abstraction, du moins dans un premier temps, des éléments de diversité que nous avons rappelé précédemment.

Elle met l'accent plus sur les interactions à savoir les interrelations entre les composantes du système que sur les composantes elle-même. De plus, elle restitue une image plus réaliste de la place de l'entreprise au sein du système économique général dans lequel elle

évolue.

Il convient, du coup, difficile d'envisager l'analyse d'une entité productive quelconque sans comprendre, au préalable, les liaisons qu'elle entretient avec des acteurs de son environnement.

Il serait aussi vain de vouloir expliquer le fonctionnement d'un sous ensemble particulier de l'entreprise sans examiner les liaisons avec les autres sous ensemble.

Les apports de l'approche systémique sont incontestables. Ils sont d'ailleurs très complémentaires avec une approche plus analytique : dans un premier temps, l'approche système permet de comprendre le fonctionnement de l'unité et dans un 2nd temps l'approche analytique permet d'en décrire les différentes composantes.

II. Finalités et objectifs de l'entreprise.

a. Le profit, préoccupation essentiel mais non unique de l'entreprise.

L'entreprise est assimilable à un système vivant ayant 3 dimensions (économique, sociales et politiques). Ce constat est un fait, on ne peut donc réduire le problème relatif à la finalité des organisations productives à la composante économique et donc à la seule réalisation des profits.

D'abord, certaines entités ont privilégiés la notion d'utilité sociale et ont, par vocation, apporté un service à une catégorie particulière d'acteurs ; c'est le cas en particulier des entreprises de l'économie de secteur sociale (mutuelle, coopératives, associations à but non lucratif).

Ensuite, des organisations productives, dont l'existence est liée à la réalisation du profit, n'échappent pas au logique d'utilité sociale.

Enfin, le niveau même profit espérer par une entreprise peut dépendre, étroitement, de la réalisation d'objectifs divers de nature économique et sociale.

Il devient, donc, important de repérer, à côté d'objets fondamentaux, des objets secondaires qui leur sont associés.

b. Le profit maximum existe-t-il ?

Le profit est une préoccupation de l'entrepreneur plus que de l'entreprise.

C'est un objectif essentiel porté par une centaine de ses membres et non par l'entreprise elle-même.

L'objectif central pourrait être exprimé autrement : développement, survie, pérennité.

Mais la théorie économique ayant assimilé le comportement de l'entreprise à celui de l'entrepreneur, l'amalgame était difficilement évident.

La théorie simplifie, aussi, la réalité outrageusement car elle ne prenait pas en considération les autres acteurs de l'organisation dont les intérêts peuvent être, au moins, partiellement en contradiction avec ceux de l'entrepreneur.

Il s'agissait, pour nombre de penseur, de pouvoir traiter et construire des modèles permettant de définir les combinaisons productives susceptibles d'atteindre le profit maximum.

Cette dernière notion a été critiquée il y a un demi siècle par certains auteurs qui estimaient que l'entreprise visait, avant tout, un profit raisonnable (« un profit suffisant pour couvrir les risques de l'activité économique et éviter ainsi une perte » Peter DRUCKER).

Les travaux théoriques sur le caractère, non totalement parfait de la rationalité (Herbert SIMON et l'hypothèse de la rationalité limitée), apporteront, par la suite, des arguments scientifiques à cette critique du profit maximum.

La recherche du profit est légitime mais, pour assurer le développement de l'entreprise et sa survie à l'interne, la question du profit renvoie alors au conflit entre acteurs les uns privilégiant le retour immédiat de leurs investissements (certains actionnaires) des autres la croissance et l'expansion (point de vue des managers en général).

c. Les différents objectifs associés.

La réalisation du profit est indissociable d'autres objectifs exprimés en termes économiques (prendre sa part de la création de richesse nationale, innover, satisfaire la demande de marchés), sociaux (développer l'emploi, la formation) voire sociétaux (participer à la régulation de la vie en société, à la défense de l'environnement, au développement d'une région, etc).

Il est intéressant de constater les évolutions récentes qui tendent à revaloriser ces objets non financiers.

Prenons comme illustration le cas des fonds de pensions anglo-saxons qui collectent et gèrent les parts de systèmes de retraite par capitalisation. Ils ont été accusés (à juste titre) d'exercer des pressions excessives sur les entreprises dont ils sont actionnaires au point que celles-ci sont contraintes de dégager toujours plus de profits ou verser les dividendes attendus.

Les devises constatées, (ce que certains ont qualifié de licenciement boursier) et l'accent mis sur les performances financières au détriment des aspects sociaux, ont contribué à modifier l'attitude de certains fonds de pension.

On parle de fonds « ethniques » qui sélectionneraient les entreprises dans lesquelles ils prennent les participations sur des critères autres que purement financiers.

ENCART 1 : CRISES FINANCIÈRES ET ENTREPRISES.

Crise des subprimes : Un vent de folie souffle sur le marché et sur les états : c'est la panique générale.

Le capitalisme et le libéralisme sont pointés du doigt. La thèse classique de l'autorégulation du marché est mise à mal par la sphère financière. Ces thèses keynésiennes refont surface ; l'Etat doit intervenir sinon la logique chaotique semble inévitable.

Comment clarifier cette nébuleuse afin de la rendre compréhensible par le non initié ?

Il s'avère nécessaire, dans cette optique et après avoir défini la finance, de faire un bref rappel historique du processus ayant engendré la crise afin de la rendre lisible puis de tenter d'analyser les retombées de cette crise sur nos collectivités.

Comment peut-on définir la finance ?

La finance est l'ensemble des professions (banquiers, agents de change, courtiers) et activités ayant un rapport à l'argent et la manipulation des capitaux (actions, crédits bancaires).

La sphère financière se limite aux marchés boursiers.

Il existe différents types de crises (agricole, monétaire, financier, immobilière) mais la crise boursière intervient quand des ventes importantes d'actions ou obligations ne sont pas compensées par des achats équivalents, cela entraîne une chute du prix de ces titres et une perte de confiance des porteurs de titres qui préfèrent les vendre accentuant encore plus la baisse.

I. Un peu d'histoire économique.

Le 1^{er} krach date des années 1929 (24 octobre 1929) ; la bourse de Wall Street avait enregistrée une perte de 50 % de sa valeur.

Cette crise a eu un départ phénoménal sur l'économie mondiale du fait des « effets leviers ».

Ce krach boursier a entraîné une perte de dividendes (récompense du risque).

Cette fameuse crise de 1929 s'est achevée en 1932 et conduit à une plus grande intervention de l'Etat dans l'économie (politique de la New Deal, politique de grands travaux).

Les crises pétrolières de 71 à 73 et 78 ont conduit à ce que le prix du barille a été multiplié par 2 puis par 4.

Contrairement à la précédente crise, on a assisté à un recul de l'intervention de l'Etat dans l'économie entraînant un changement dans la politique économique des gouvernements.

Le second krach boursier est la crise de 1987. En octobre 1987, une nouvelle crise financière est annoncée et provoquée par l'annonce du déficit social américaines et qui laisserait entrevoir une baisse du dollar et une hausse du taux d'intérêt. Cette annonce du déficit record a provoqué la vente de titres de crainte d'une crise semblable de celle de 1926 qui était de courte durée et ne se limiter qu'à la sphère financière.

Aujourd'hui en septembre et octobre 2008, la crise des subprimes est une crise financière ou boursière qui est parti des Etats-Unis et qui s'est étendu au monde dès février 2007. Elle est aussi appelée crise des papiers commerciaux.

Les subprimes sont des crédits hypothécaires, immobiliers accordés à des salariés américains pauvres avec option sur achat en y rajoutant une prime exceptionnel (subprime pour le risque de défaut) ce qui leur permet de détenir, dans leurs comptes, une quantité de papiers en contre partie constituant les revenus futurs en fonction des revenus.

De nombreux ménages ont été victime de ces banques et de leurs intermédiaires (coursiers) car la particularité de ces prêts sont à des taux variables, les remboursements sont faibles au départ et augmentent de plus en plus à cause du taux variable qui peut atteindre 18 % en fonction de la conjoncture économique du marché.

En cas d'incapacité de rembourser le prêt, les banques vendent le bien. Malheureusement, le marché de l'immobilier connaît une baisse, le salaire stagne et les taux de la réserve fédérale augmente (taux d'intérêt directeur) sont passés de 2 % à 5,2 % en 5 ans.

Les emprunteurs étant de plus en plus nombreux à ne plus rembourser leurs dettes, les banques ont connu une double crise (crise de liquidité car les banques peuvent difficilement emprunter l'argent auprès des autres banques et il en découle que les banques centrales sont obligés d'intervenir pour les sauver ; une crise de rentabilité dont les pertes liées à la crise immobilière vienne en déduction des profits ou encore elles sont comblé par 2 nouveaux apports en capitaux ce qui mène à leur faillite.

Chapitre 3 : l'entreprise système ouvert sur son environnement.

Depuis les années 1960, les approches théoriques vont considérer l'entreprise comme un système ouvert sur son environnement.

Cela n'a pas toujours été le cas et les auteurs classiques comme TAYLOR ou FAYOL au début du 20ème siècle qui ne se sont pas intéressés aux liaisons de la firme avec les

acteurs de son environnement.

En utilisant la terminologie actuel, on peut affirmé que ces auteurs que l'on qualifiait de classiques concevaient l'entreprise comme " un système fermé " et dont les choix sont indépendants des variables extérieurs.

a. L'environnement de l'entreprise.

Pour simplifier l'analyse, on distingue généralement 2 sous ensembles distinctes :

- l'environnement immédiat de la firme (clients, fournisseurs, concurrents, distributeurs, les groupes de pressions, consommateurs)
- l'environnement général : le politique, le juridique, l'économique (conjoncturel), le social, le culturel, le technologique, l'environnement naturel.

Cette distinction repose sur le degré d'influence que l'entreprise est susceptible d'avoir sur ses différentes variables.

Schématiquement, on pourrait représenter ce double niveau d'environnement par des cercles concentriques autour d'un centre constitué par l'entreprise.

On dira que l'entreprise peut influencer les variables du cercle qu'il entoure et que les variables du 2nd serait purement exogène.

Cette représentation ne serait pas parfaitement rigoureuse car elle tendra de sous estimer les liaisons qui existe entre les acteurs de l'environnement immédiat et ceux du général ce qui est contradictoire avec l'esprit de la démarche systématique.

D'autre part, certaines variables pouvaient être ranger aussi bien dans l'un ou l'autre des catégories.

Il suffit de prendre l'exemple de la technologie qui peut être une variable exogène (lorsque la recherche est le fait d'organismes publics) ou endogène (le travail réalisé dans les laboratoires de l'entreprise devient la référence en matière de recherche) et dans ce cas constitué une variable centrale de l'environnement immédiat des firmes du secteur.

Cette ambiguïté renvoie à la question du degré d'autonomie de l'entreprise vis à vis de son environnement.

b. Dépendance et autonomie : les relations complexes de l'entreprise et de son environnement.

Se poser la question du degré de dépendance (ou d'autonomie de l'entreprise) est une démarche essentielle, novatrice en matière d'analyse stratégique. Elle évite le risque d'un regard trop centré sur l'entreprise qui n'est pas toujours, contrairement à ce que suggère les représentations schématiques, au centre de l'environnement.

Si l'on doit étudier la situation d'un grand constructeur automobile (Renault, Général Motors), sa position au coeur de la filière lui confère effectivement une place centrale dans l'analyse.

Mais si vous devez conseiller un de ses équipementiers ou au mieux encore un sous traitant de cet équipementier, vous vous situez à la périphérie de cette filière.

De plus, on constate que les marges de manoeuvre du constructeur auto et de l'équipementier ne sont pas les mêmes.

En réalité, c'est leurs " pouvoir de marché " c'est à dire leurs capacités à influencer les autres acteurs de leur environnement qu'il convient de prendre en considération.

Le poids des constructeurs automobiles est tel dans l'économie qu'ils sont en mesure de constituer des groupes de pressions et d'influencer certains aspects des politiques publics.

On l'a vu récemment avec le dispositif CATS (cessations anticipées d'activités pour certaines catégories de travailleurs) de retraites anticipées qui ont été taillé sur mesure au moins dans un premier temps de façon à répondre aux sollicitations des constructeurs

automobiles.

Le pouvoir de marché dépend de l'importance du secteur d'activité, de la situation concurrentielle (une entreprise peut imposer ses produits et ses choix de politiques générales plus facilement en situation de quasi monopole que dans une situation de

concurrence pure et parfaite) de la taille de l'entreprise mais également de sa situation sans un bassin d'emploi.

Cette réflexion sur le degré d'autonomie dépendance est une incitation à ne pas se laisser informer dans des énoncés stéréotypés ou des idées reçues.

Par exemple, dire que l'entreprise doit s'adapter à son environnement c'est une simplification excessive de la réalité.

C'est sans doute vrai pour un sous traitant ou l'équipementier automobile ; ça l'est moins pour le constructeur automobile et ça l'est pas du tout pour des firmes comme Microsoft.

Dans ce dernier cas, on peut d'ailleurs renverser l'énoncé et affirmer contenu de sa situation quasi monopolistique et malgré les procédures engagés par les autorités veillant aux pratiques anti-concurrentielles (loi anti-trust, loi anti-entente) Microsoft ne s'adapte pas à son environnement mais au contraire " construit " son environnement.

Les récents mouvements de fusions acquisitions constituent ainsi des tentatives pour les entreprises concernées de réduire leur dépendance face aux incertitudes de l'environnement et ainsi d'accroître leur pouvoir de marché et donc leur autonomie.

Les caractéristiques générales.

Les incertitudes relatives aux évolutions de l'environnement sont d'autant plus grande que celui-ci est complexe (de plus en plus de variables à maîtriser) et instables (les variables évoluent rapidement et de manière plus ou moins prévisible).

La situation actuelle de l'environnement économique est ainsi fréquemment opposé à celle des années d'après-guerre (les 30 glorieuses Jean FOURASTIER) caractérisée par une croissance forte et régulière et par une consommation de masse de biens relativement standardisé et dont la durée de vie était longue.

L'évolution des modes de consommations liées en partie au changement de mentalités, à l'accroissement constant du niveau moyen de formation de la population et des niveaux de vie, a marqué l'essoufflement du modèle de production et de consommation de masse dès le milieu des années 1970.

Sont venu depuis se greffer d'autres événements considérables comme l'effondrement de l'ex empire soviétique, la création des zones économique plus ou moins fortement intégré concernant l'Europe mais aussi les autres continents.

Ces événements tendent tous à ouvrir les frontières aux personnes, aux produits mais également aux capitaux (marchés financiers) et obligent donc à raisonner désormais à une échelle plus globale (globalisation = mondialisation).

Ce mouvement de mondialisation est devenu une réalité incontournable et suscite des points de vue contradictoires.

Elle est louée par les uns en raison de ses enjeux considérables en terme de développement y compris pour les petites entreprises ; elle est dénoncée par les autres (associations ou groupes de pressions anti et alter mondialisation par exemple).

On lui reproche la standardisation des cultures (American way of life) ; on lui reproche également ses injustices (l'essentiel de la mondialisation et le fait d'acteurs de la triade) ; ses risques récurrents (la crise asiatique de 1997, crise des subprimes de 2008 et la crise financière actuelle) et on lui reproche également d'être à l'origine d'externalité négatives (pollution, Tchernobyl).

La mondialisation est encouragée par les évolutions technologiques.
Il est évident d'affirmer que les progrès réalisés grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) va faciliter grandement l'expansion mondiale des entreprises.

Mais les NTIC ne sont pas seul en cause. La complexité croissante des produits, le fait que les innovations supposent désormais le recours à des technologies nombreuses et combinées incite aux transferts de technologies entre entreprises et pays.

Elle encourage les stratégies de collaborations entre firme ayant des activités complémentaires mais aussi entre firmes concurrentes.

On comprend bien que toutes ces évolutions remettent en cause les schémas classiques d'analyse qui considèrent l'entreprise comme un centre autonome de décision clairement distincte des acteurs de son environnement.

Un tel constat suppose une révision du vocabulaire d'inspiration guerrière (luttres ou armes concurrentielles, attaques de marchés) qui prévalait en matières de stratégies : l'heure serait aujourd'hui plus à la coopération qu'à la destruction du concurrent.

Les entreprises sont obligées d'intégrer cette stratégie de coopération dans leur façon à appréhender l'avenir de manière à se projeter dans cet environnement incertain.

Frédéric HERZBERG

A partir d'enquêtes menées dans les entreprises américaines des 1959, HERZBERG médecin et professeur de psychologie industriel a précisé les différents facteurs de motivation au travail identifié préalablement par MASLOW.

L'étude a été menée sur la base de questionnaires soumis à un rapide échantillon d'employés situés à différents niveaux dans la hiérarchie de l'entreprise à qui on posait la question suivante : " Quels sont les événements survenus dans leur travail ayant procuré un plaisir ou un déplaisir extrême ? ".

L'analyse des réponses permet à HERZBERG d'identifier 2 grands facteurs de motivations :

- les facteurs d'ambiance ou " d'hygiène " : ils ne sont pas directement liés au travail. La politique et l'administration de l'entreprise ; la nature du commandement ; la compétence des responsables ; les relations interpersonnelles ; les conditions de travail ; le statut ; la sécurité. Si ces facteurs ne sont pas pris en compte pour l'organisation alors ils génèrent du mécontentement. Ces facteurs sont souvent collectifs et quand l'insatisfaction devient trop grande alors les conflits peuvent apparaître dans l'entreprise.

- les facteurs de motivation (ou de satisfaction) : ils sont intrinsèques au travail : l'accomplissement de soi ; la considération de la tâche accomplie et surtout la reconnaissance par les autres ; le contenu du travail ; le niveau de responsabilité ; les possibilités de promotion et d'acquisition de nouvelles compétences. Ces facteurs sont subjectifs, considérés comme valorisants aux yeux des individus et leur permettent de s'investir et de se mobiliser dans leur travail. Un seul facteur la rémunération qui intervient de manière sensiblement équivalente dans les 2 groupes. HERZBERG remarque que les 2 catégories ne sont pas de même nature. Si les facteurs d'ambiance sont à un niveau insuffisant, alors cela crée du mécontentement. Une action sur ces facteurs (amélioration des conditions de travail) fait cesser le mécontentement sans pour autant permettre la satisfaction. L'intérêt des thèses de HERZBERG réside d'abord dans leur application pratique immédiate. Après 1/2 siècle de taylorisme, les ménages prenaient la mesure du fait que l'homme pouvait s'intéresser au travail qu'il exécutait et des implications possibles en matière de motivation. Cette prise de conscience a été provoquée par les nombreux

conflits dans les années 1960 et le rejet par les ouvriers spécialisés de leur condition de travail. L'auteur confirme que le salaire n'est pas le seul stimulant. Il faut donc redonner aux exécutants ce qui leur avait été confisqué par les bureaux fonctionnels spécialisés. Concrètement, HERZBERG suggère que l'on enrichisse le travail. Il insiste sur la nécessité de différencier ce principe de l'élargissement des tâches qui consiste à accomplir plusieurs opérations de même niveau de qualification au lieu d'un seul et qui n'augmente que

faiblement l'intérêt du travail. L'enrichissement du travail correspond à une recomposition verticale : le travailleur exécute des tâches plus complexe, s'occupe de l'entretien et de la réparation des machines, etc...

Douglas MAC GREGOR (1906-1964) : théorie des x et y.

MAC GREGOR tout en reprenant les travaux de MASLOW a cherché à élaborer une théorie de management. Dans cette approche, il fera le constat suivant à savoir que l'organisation industrielle classique n'utilise qu'une faible part du potentiel intellectuel des individus dans la mesure où elle cherche plus à réprimer qu'à utiliser leur besoin sociaux ou individuels. MAC GREGOR estime qu'il doit exister une organisation alternative reposant sur des hypothèses inverses (théorie y). Il illustre son propos en énonçant les principales hypothèses de la théorie x et de la théorie y.

La théorie x.

- l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et il fera tout pour l'éviter
- à cause de cette aversion caractérisée à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, menacés de sanctions si on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels
- ce type d'individu aime être dirigé. L'individu moyen préfère être dirigé pour fuir les responsabilités et à peu d'ambition.

La théorie y.

- l'effort au travail est aussi naturel que l'effort au jeu ou le plaisir au repos. Le travail peut être source de satisfaction
- l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail
- l'homme ordinaire peut apprendre à accepter et à rechercher les responsabilités
- beaucoup d'hommes peuvent avoir un apport créatif dans l'organisation.

Les ressources d'imagination, de créativité pour résoudre les problèmes d'organisation sont largement distribuées dans la population.

Au mode de direction par contrôle et direct issu de la théorie x (TAYLOR, FAYOL), l'auteur oppose un mode de direction par la théorie y en les orientant vers la réussite de l'entreprise.

C'est le principe de la direction participative par objectif (DPO) qui consiste à fixer des objectifs de manière concertée, à déléguer les responsabilités à promouvoir l'auto contrôle et à évaluer systématiquement leurs résultats.

Il faut préciser que la théorie x et la théorie y est des versions extrêmes de mode de direction qui est rarement observables à l'état pur de la réalité.

c. L'école socio-technique : l'optimisation conjointe du social et du technique.

Ce courant est apparu dans les années 1950 et il s'est développé à partir des travaux du

tavistock de Londres qui ont élaboré des formes nouvelles d'organisation du travail fondé sur l'autonomie, mais également sur la capacité des groupes à s'auto organiser. La volonté d'appliquer ces principes à une échelle plus large dans la société a conduit à élaborer un projet de démocratie participative en Norvège.

Le courant socio-technique s'appuie sur une triple hypothèse :

1°) l'organisation est un système ouvert (doit donc s'adapter à son environnement), traverser par des flux physiques et informationnels disposant de frontières précises et de moyen d'auto régulation

2°) le système d'organisation est le résultat de la combinaison d'un élément social et d'un élément technique : c'est un système socio technique. Le meilleur résultat de ce système sera obtenu par une optimisation conjointe de la technique et du social. L'OST en définissant le système de production à partir des contraintes techniques et économiques maximisait le technique. L'école des relations humaines maximisait le système social. Pour l'école socio-technique, il était nécessaire d'opérer une double maximisation du social et de l'économique.

3°) l'autonomie ouvrière permet de libérer la capacité des travailleurs à s'organiser spontanément en groupe s'autorégulant pour tenir compte à la fois des contraintes de productions et des besoins des individus. Ces hypothèses ont été appliquées dans une mine de charbon en Angleterre. Les spécialistes réorganisèrent le mode du travail, les mineurs devaient assurer plusieurs spécialités et durent s'auto organiser. On a vu se dessiner la création de groupe semi-autonome de production. Grâce à cette NFOT, la mine de charbon a pu lutté contre les arrêts de production, l'absentéisme, le turn over mais également les tensions inter-personnelles. Ces travaux dont les chercheurs les plus connu sont F. EMERY et E. TRIST, sont à la base d'une nouvelle forme de travail en opposition radicale avec les propositions tayloriennes. Il peut exister plusieurs organisations possibles du travail et certaines représentent des combinaisons socio techniques meilleur que d'autres. Ces principes ont été appliqués dans les pays scandinaves notamment en Suède où elles ont durablement évoluée chez Volvo ce qui a conduit ces NFOT de modèles suédois d'organisation.

d. L'école comportementale : les processus de décision dans un système complexe.

Cette école va se situer aux confins de plusieurs disciplines (l'économie, la sociologie et les sciences de gestion).

L'impact de cette école est monumentale car certains auteurs tels que Herbert SAYMON ont permis non seulement de faire progresser la connaissance du fonctionnement des organisations mais en plus ils ont contribué à l'ouverture de pistes théoriques nouvelles qui ont pu apparaître aussi bien en économie qu'en sociologie.

Tout en s'intéressant au processus de prise de décision prévalant dans les organisations, des auteurs tels que SIMON, CYENT et MARCH ont élaboré une théorie du " comportement de la firme ".

Le mérite de ces travaux, inspiré séparément où ils se démarquent du modèle classique " à acteurs uniques " inspiré de la théorie économique standard tout en critiquant et en reformulant 2 hypothèses fondamentales de celle-ci : la rationalité parfaite des agents et l'absence des conflits au sein de l'entreprise sur ses objectifs.

L'organisation est perçue comme un ensemble de groupes différents dont les intérêts et les objectifs vont disparaître bien qu'ils aient tout intérêt à coopérer.

Ces travaux s'inscrivent dans une approche systémique et leur influence sera large y compris au delà même des sciences de gestion.

a. Herbert SAYMON et l'hypothèse de rationalité limitée.

Les travaux de SAYMON, prix Nobel d'économie en 1978, dépassent largement le cadre de théorie des organisations.

Sa contribution à ces dernières est pourtant majeure notamment sa fameuse théorie de la prise de décision.

SAYMON fonde cette dernière sur l'hypothèse que la rationalité parfaite est irréaliste pour au moins 3 raisons :

- l'information est imparfaite et incertaine ;
- les capacités de traitement de l'information par les individus sont limitées ;
- les agents sont en situation d'interdépendance : ils ne peuvent pas évaluer parfaitement les conséquences de leur choix en raison d'incertitude relative aux actions des autres agents.

Du coup, le comportement des individus repose sur l'hypothèse d'une rationalité limitée. Plutôt que la maximisation de leurs profits, les agents économiques vont chercher la 1^{ère} solution satisfaisante par rapport à certains niveaux d'aspiration.

Dans un environnement trop complexe pour être appréhendé dans sa globalité, le décideur va viser un résultat satisfaisant et non pas la solution optimale, d'ailleurs difficile à appréhender puisque les objectifs des agents sont au moins partiellement divergentes.

Les choix économiques étant ainsi « contraint » par l'environnement et les conflits d'intérêts, ils obéissent à une logique de satisfaction et non au principe d'optimisation.

Les procédures de prise de décision dans les organisations ont alors pour vocation de réduire les limites de la rationalité humaines.

Cette hypothèse appliquée aux entreprises sera approfondie par 2 auteurs SIENT et MARCH.

b. Richard SIENT et James MARCH : la théorie comportementale.

Pour SIENT et MARCH, ce ne sont pas les organisations mais les groupes qui les composent qui peuvent exprimer des objectifs.

Une organisation n'est qu'un ensemble d'individus qui noue des coalitions plus ou moins stables, l'une des coalitions étant 4 fois amenée à dominer

a. Herbert SAYMON et l'hypothèse de rationalité limitée.

Les travaux SAYMON, prix nobel d'économie en 1978, dépassent largement le cadre de théorie des organisations. Sa contribution à ces dernières est pourtant majeure notamment sa fameuse théorie de la prise de décision.

SAYMON fonde cette dernière sur l'hypothèse que la rationalité parfaite est irréaliste pour au moins 3 raisons :

- l'information est imparfaite et incertaine
- les capacités de traitement de l'information par les individus sont limitées
- les agents sont en situation d'interdépendance : ils ne peuvent pas évaluer parfaitement les conséquences de leur choix en raison d'incertitude relative aux actions des

autres agents.

Du coup, le comportement des individus repose sur l'hypothèse d'une rationalité limitée. Plutôt que la maximisation de leurs profits, les agents économiques font chercher la 1^{er} solution satisfaisante par rapport à un certain niveau d'aspiration.

Dans un environnement trop complexe pour être appréhender dans sa globalité puisque les objectifs des agents sont au moins partiellement divergentes.
Les choix économiques étant ainsi " contraint " par l'environnement et les conflits d'intérêt, ils obéissent à une logique de satisfaction et non au principe d'optimisation.
Les procédures de prise de décision dans les organisations ont alors pour vocation de réduire les limites de la rationalité humaine.
Cette hypothèse appliquée aux entreprises sera approfondie par 2 auteurs SIENT et MARCH.

b. Richard SIENT et Janses MARCH : la théorie comportementale.

Pour SIENT et MARCH, ce ne sont pas les organisations mais les groupes qui les composent qui peuvent exprimer des objectifs.

Une organisation n'est qu'un ensemble d'individus qui nouent des coalitions plus ou moins stables, l'un des coalitions étant 4 fois amener à dominer les autres, en général le groupe dirigeant.

Parler de " but d'une organisation " reviendrait donc à assimiler celui-ci avec celui du groupe dirigeant ce qui conduirait à nier la réalité et l'existence d'une multiplicité de but selon les groupes, ou à considérer que tous les membres sont associés dans une coalition unique poursuivant le même but.

Un tel constat est rarement observable sauf dans des situations exceptionnelles ou sur des objectifs très généreux.

C'est pourtant sur cette confusion que la théorie économique standard ne distinguant pas entrepris et ménages va niée les conflits d'intérêts existant entre la coalition constitutive de l'organisation.

Dans leur théorie comportementale de la firme, SIERT et MARCH considèrent donc cette dernière comme une organisation complexe composé de groupes ayant des intérêts propres.

Toutes prises de décision résultent alors de compromis, de médiations et de négociations entre les différents groupes de participants.

Les procédures de prise de décision sont donc soumises à l'influence des groupes et relèvent de processus d'apprentissage collectif.

Encart : la remise en cause des hypothèses de la TES.

Les hypothèses centrales de la TES fondent le modèle d'équilibre en concurrence pure et parfaite : concurrence parfaite (atomicité de l'offre et de la demande) ; information parfaite ; la divisibilité des facteurs de production ; absence de progrès techniques ; la rationalité parfaite des acteurs et en particulier de l'entreprise-entrepreneur qui est supposé ne poursuivre qu'un objectif (recherche du profit maximum).

La sur simplification de la réalité ainsi permise par cet ensemble d'hypothèses permet de modéliser le comportement des acteurs mais évidemment affaiblit le pouvoir explicative de la théorie.

Les travaux récents ont cependant permis d'importantes avancées grâce à une remise en cause de plusieurs hypothèses de la TES : l'information est imparfaite (le principe de rationalité à la base de l'économie néo-classique repose sur le fait que l'agent est omniscient, capable de comparer toutes les situations entre elles présentes et futures.

Mais le futur n'est pas connu avec certitude et les agents raisonnent sur des probabilités ; il existe des asymétries d'information, cette notion désignant le fait que dans une relation contractuelle, l'un des 2 contractants à un meilleur niveau d'information que l'autre) ; la

rationalité est limité ; l'hypothèse d'atomicité de l'offre et de la demande signifie qu'aucune firme n'a une taille suffisante pour imposer son prix par exemple.
Dans la réalité, le nombre d'acteurs est plus restreint et les décisions d'une firme sont influencées par celles des autres.