

# Réflexion sur la Fonction Objectifs de L'entreprise

Amadou Lamine DIA\*

---

**SUMMARY** - Business enterprises have various objectives. As a rule these are of two types: economic and social. Economic objectives cover profit - making, growth, business flexibility and autonomy. Contrary to these, the achievement of social objectives requires that a number of other needs are met: salary increase, better working conditions and necessitates external inputs from public authorities, banks, consumers. However a firm - and especially African firms - can only survive when a consensus is reached on the basis of an adequate proportion of economic profits and adequate social gains. In fact the equilibrium of companies depends on whether they are sufficiently efficient at the economic level to both maintain their competitive capacity and to satisfy the personal claims of the different partners. In this regard, it is easier for medium-size businesses to make profits from consensus-based objectives than bigger enterprises which instead make more competitive profits from centralized strategies that are directly applied to production units. Yet a consensus never has a final character. Off and on it is challenged by any of the partners who strives to maximize the gains in accordance with the prevailing balance of forces. The survival of the firm results from the opposition and negotiation processes as they lead to a compromise. However, such a compromise is constantly challenged; it is not static.

---

Le terme "objectifs" désigne les visées explicites qui conditionnent l'organisation dans son ensemble. Le plus souvent formulés par la Direction Générale, ils traduisent une "volonté de la firme". Le contenu de ce concept n'est pas défini de façon univoque. Selon certains<sup>1</sup>, les entreprises et, plus largement, l'ensemble des organisations, n'ont pas de volonté propre. La (ou les) volonté(s) exprimées le sont par les hommes qui les composent, en particulier par ceux qui détiennent le pouvoir de décision. Selon d'autres<sup>2</sup>, au contraire, la firme, constituant une réalité socio-économique distincte, formule une volonté propre et, par là-même des objectifs différents de ceux de ses membres.

Quelle que soit, cependant, l'interprétation adoptée, la fonction d'objectifs d'une entreprise est, dans le cadre général de sa mission de production et de

\* Université Cheikh A. Diop - ENSUT - Dakar, Sénégal.

---

1 cf. R.M. Cyert, J.G. March, A behavioral theory of the firm. Printic Hall inc., Englewoods Cliffs, 1963 (traduction française sous le titre Processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1970).

2 Cf. I. Ansoff, Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion, Pelican Library of Business and Management Penguin Books, 1968, copyright M. Graw Hill, USA, 1965 (traduction française sous le titre Stratégie du développement de l'entreprise, Paris, Hommes et Techniques, 1968).

commercialisation, le niveau des performances économiques et/ou sociales destinées à être réalisées dans un avenir donné.

Toutes les organisations, et notamment les entreprises, doivent pour éviter le risque d'une gestion au jour le jour, exprimer dans une fonction cohérente d'objectifs un projet de développement, à long terme. C'est à partir de cette volonté projetée dans le futur qu'elles recherchent les moyens concrets d'atteindre les buts ainsi fixés. La démarche qui conduit la firme à la réalisation de ses objectifs n'est autre que le plan de développement à long terme ou plan stratégique<sup>1</sup>.

Si l'ensemble des objectifs traditionnellement formulés (profit, croissance, autonomie) ne peut, de toute évidence, être remis en cause, il se révèle cependant nécessaire de réexaminer afin d'aboutir à une formulation nouvelle, la fonction objectifs de l'entreprise à la lumière d'un autre facteur : les antagonismes entre les participants de la firme.

#### **La fonction objectifs classique**

Deux catégories d'objectifs sont généralement distinguées : ceux qui ont un caractère économique et correspondant aux soucis traditionnels de bénéfice et de risque ; ceux qui, de nature non économique, reflètent des aspirations individuelles ou des préoccupations sociales.

A notre sens, cependant, les objectifs se différencient avant tout par la durée nécessaire à leur réalisation, les objectifs à court terme s'opposant aux objectifs à long terme.

#### **L'objectif à court terme : le profit**

Engagée dans une compétition économique avec des firmes concurrentes, une entreprise doit, pour se développer ou seulement survivre, viser un but unique : maximiser la rentabilité du capital investi, atteindre le niveau de profit le plus élevé possible.

Cet objectif constitue le postulat de tout un ensemble de recherches, menées surtout aux Etats-Unis, relevant de la théorie financière<sup>2</sup>

---

1 Voir notamment, sur ce point, I. Asnoff, *op. cit.* (supra N 2).

2 F. Modigliani, M.H. Miller, The cost of capital: corporation finance and the theory of investment, *American Economic review*, XLVIII (Juin 1958); T. Scitovsky, A note on profit maximisation and its implications, *Review of Economic studies*, XI (hiver 1943); O.E. Williamson, Managerial discretion and business behavior, *American Economic Review*, LIII (décembre 1953).

*L'ambiguïté du concept*

Les nombreuses définitions données de la notion de profit<sup>1</sup> peuvent être regroupées en deux catégories principales : les définitions économiques et les définitions comptables<sup>2</sup>.

Dans les premières, sont dégagés trois concepts différents : le profit brut, le profit net et le profit pur. Abstraction faite des détails et des variantes, la théorie économique peut être ainsi résumée : le profit brut est égal à la différence entre la recette globale provenant des ventes et les coûts des facteurs variables ; le profit net se déduit du profit brut par soustraction du coût des facteurs fixes ; le profit pur est obtenu en retranchant au profit net les sommes correspondant aux salaires de direction, aux intérêts du capital de l'entrepreneur et aux coûts d'opportunité.

La pratique comptable est également fondée sur trois notions: le bénéfice brut, le bénéfice net avant dotations et le bénéfice net distribué. Le bénéfice brut résulte de la différence entre les recettes globales et les frais de fabrication ; déduction faite des frais de vente et des frais généraux, on obtient le bénéfice net avant dotations, auquel il convient de retrancher les amortissements et les diverses dotations, afin de déterminer le bénéfice net distribuable.

Les deux séries de concepts sont essentiellement différentes et irréductibles l'un à l'autre. Alors que, dans l'optique économique, sont considérés des "coûts implicites" (coûts virtuels n'entraînant pas de débours effectifs<sup>3</sup>, l'optique comptable ne fait intervenir que les coûts explicites" (dépenses comptabilisées qui sont dues en vertu d'engagements contractuels)."

De plus, les divers concepts de profit ne reçoivent pas toujours le même contenu. Selon le statut juridique des entreprises, en effet, certains éléments se trouvent dans l'une ou l'autre série. Ainsi, le salaire de direction, coût implicite pour une entreprise individuelle, devient explicite dans une société anonyme. La notion de profit recouvre des réalités très diverses et ne peut, en conséquence, apparaître comme le critère fondamental dans la fonction objectifs de l'entreprise.

On préfère donc parler de rentabilité des investissements, ou encore de profitabilité<sup>4</sup>. Les ressources financières et humaines de l'entreprise ne pouvant en effet être ajustées à volonté, il s'agit moins de chercher à maximiser le profit que d'obtenir des ressources disponibles, le rendement maximal.

---

1 Cf. F. Weston, *The profit concept and theory: a restatement* Journal of Political Economy, LXII, 1964, p. 152. B. Biet, *Theories contemporaines du profit*, Paris, Génin, Librairies de Médecis, 1956; R.M. Davis, *The current state of profit theory*, American Economic Review, XLI (Juin 1951), pp. 245-264; M. Bronfenbrenner, *A reformulation of naive profit theory*, Southern Economic Journal, avril 1960, pp.300-309; A. Babeau, *Le profit*, Paris, PUF., 1969.

2 A. Murad, *Questions for profit theory*, American Journal of Economics and sociology, XIII, octobre 1953, p. 13; G. Hosmalin, *Investissements, rentabilités et progrès techniques*, Paris, Génin, 1956, tableau N 1, p. 73.

3 A. Murad, *op.cit.*

4 I. Asnoff, *op.cit.*

Le problème est alors de déterminer les critères d'appréciation de la rentabilité.

*La mesure de la rentabilité*

La profitabilité d'une entreprise se mesure en unités monétaires. La rentabilité, elle, est un ratio comparant le profit à une mise de fonds et s'exprime par un pourcentage.

Elle revêt trois aspects fondamentaux:

- la rentabilité des ventes,*
- la rentabilité économique,*
- la rentabilité financière.*

(a) la rentabilité des ventes

Elle est indiquée par la marge bénéficiaire ou "marge commerciale" (rapport du bénéfice net au chiffre d'affaires hors taxe).

$$\text{marge bénéficiaire} : mb = \frac{II}{C}$$

II = bénéfice net (après paiement des frais financiers et de l'impôt)

C = ventes hors taxe et net d'escompte

La rentabilité des ventes est la principale source de la rentabilité totale de l'entreprise. Si la rentabilité des ventes est nulle, la rentabilité économique et la rentabilité financière de l'entreprise le sont également.

Elle permet également de comparer le rendement de plusieurs entreprises d'un même secteur, abstraction faite de leurs différences de taille ou de structure financière.

Le tableau 1 illustre quelque actions<sup>1</sup> visant à améliorer la marge bénéficiaire de l'entreprise

Il serait cependant dangereux d'évaluer la performance globale d'une entreprise à partir de la seule rentabilité des ventes. Certaines stratégies peuvent, en effet, à court terme résoudre un problème mais, à long terme, en créer d'autres. L'abaissement de la garantie et du service par exemple, améliore la rentabilité des ventes... mais, risque de conduire à une diminution du chiffre d'affaires et à l'appauvrissement de l'image de marque.

La marge bénéficiaire ne peut non plus constituer un critère unique de comparaison entre des entreprises appartenant à des secteurs différents, dans la mesure où les marges bénéficiaires dans certains domaines, tels que la distribution alimentaire, sont généralement très faibles.

Enfin, le calcul de la marge bénéficiaire n'inclut ni l'importance ni l'âge des capitaux utilisés. Une entreprise qui réalise une marge bénéficiaire inférieure à une autre mais en utilisant beaucoup moins de capitaux peut être considérée comme la plus rentable.

---

<sup>1</sup> M. Shubik, *Stratégie et structure des marchés*, Paris, Dunod, 1976; J.J. Lambin, R. Peeters, *La question marketing des entreprises*, Paris, PUF, 1977, pp. 271-292.

Table I - Comment améliorer la rentabilité des ventes

objectifs	stratégies
Augmentation du prix moyen $mb = \frac{p}{c}$	Différenciation du produit Segmentation du marché changement du prix de vente resserrement des conditions de paiement.
diminution de coût moyen	analyse de la valeur nouveau circuits de distribution abaisssement de la garantie et du service innovation technologique révision des approvisionnements- économies d'échelle

Il serait cependant dangereux d'évaluer la performance globale d'une entreprise à partir de la seule rentabilité des ventes. Certaines stratégies peuvent, en effet, à court terme résoudre un problème mais, à long terme, en créer d'autres. L'abaissement de la garantie et du service par exemple, améliore la rentabilité des ventes... mais, risque de conduire à une diminution du chiffre d'affaires et à l'appauvrissement de l'image de marque.

La marge bénéficiaire ne peut non plus constituer un critère unique de comparaison entre des entreprises appartenant à des secteurs différents, dans la mesure où les marques bénéficiaires dans certains domaines, tels que la distribution alimentaire, sont généralement très faibles.

Enfin, le calcul de la marge bénéficiaire n'inclut ni l'importance ni l'âge des capitaux utilisés. Une entreprise qui réalise une marge bénéficiaire inférieure à une autre mais en utilisant beaucoup moins de capitaux peut être considérée comme la plus rentable.

La rentabilité des capitaux doit donc être également prise en considération.

(b) La rentabilité économique.

Le chef d'entreprise est le fiduciaire des sommes qui sont confiées à sa garde et à sa bonne gestion par les actionnaires, détenteurs des capitaux propres de l'entreprise, et par les bailleurs de fonds. L'ensemble de ces fonds est investi, c'est-à-dire que de "passifs", ils deviennent "actifs" dans le processus d'entreprise. Le chef d'entreprise doit donc avant tout veiller à ce que les actifs engendrent suffisamment de bénéfices pour rémunérer les actionnaires par les dividendes et les gains du capital et les banquiers par les intérêts. Son premier devoir est de maintenir la rentabilité économique de son entreprise, c'est-à-dire d'assurer aux capitaux engagés un taux de rentabilité supérieur à

leur coût. Le bénéfice net et l'amortissement doivent être supérieurs aux coûts du capital<sup>1</sup>.

La rentabilité économique de l'entreprise se mesure donc par le taux de rentabilité de l'actif, c'est-à-dire le rapport du bénéfice net à l'actif total (ou au passif total).

$$\text{Rentabilité économique (re)} = \frac{\text{II}}{\text{A}} \frac{\text{II}}{\text{D} + \text{E}}$$

II = bénéfice net

A = actif total

D = fonds empruntés

E = fonds propres

Elle est aussi égale au produit de la rentabilité des ventes par le taux de rotation de l'actif.

$$\frac{\text{II}}{\text{A}} = \frac{\text{II}}{\text{C}} \times \frac{\text{C}}{\text{A}}$$

rentabilité économique      rentabilité des ventes      rotation de l'actif

La principale stratégie<sup>2</sup> susceptible d'influer sur la rentabilité économique d'une entreprise est, outre l'amélioration, déjà envisagée, de la marge bénéficiaire, celle du taux de rotation de l'actif.

Plusieurs techniques peuvent être mises en oeuvre. Elles sont récapitulées dans le tableau II.

**Tableau II : Comment améliorer le taux de rotation de l'actif**

diminution du fonds de roulement brut	Amélioration de la gestion des stocks réduction des délais de livraison meilleure gestion des liquidités
$\frac{\text{C}}{\text{A}}$	sous-traitance franchising
réduction des immobilisations	
Objectifs	Stratégie

\* fonds de roulement brut = actif circulant = stock + réalisable + disponible.

Toutefois, la comparaison entre les taux de rotation de l'actif de plusieurs entreprises appartenant à des industries différentes ne permet pas, à elle seule,

1 J.C. Horne, *Gestion et politique financière*, Paris, Dunod, 1981, tome I, pp. 111-178.

2 H. de Bodinat, *Stratégie et Politique Financière*, Banque N 374, juin 78.

de porter un jugement sur l'efficacité économique de ces entreprises. Dans les industries intensives en capital (industrie lourde), les taux de rotation de l'actif sont faibles, mais les marges bénéficiaires élevées ; dans l'industrie légère et les services, au contraire, la situation est inverse.

Pour que soit améliorée la rentabilité économique de l'entreprise la diminution des actifs ne doit pas entraîner à terme une diminution proportionnelle des ventes et des profits.

Enfin, à toute baisse de l'actif correspondant une baisse du passif, il convient de vérifier que l'actif circulant et le passif à court terme baissent dans la même proportion. Si tel n'est pas le cas, la structure du capital<sup>1</sup> de l'entreprise, et donc sa rentabilité financière se trouvent modifiées et les risques accrus.

c) la rentabilité financière

A la différence du directeur des ventes et du directeur général, l'actionnaire cherche avant tout la rentabilité de son capital. Celle-ci se définit comme le rapport du bénéfice net aux fonds propres. Ce ratio mesure la rentabilité financière de l'entreprise.

$$\text{rentabilité financière (rf)} = \frac{\text{II}}{\text{E}}$$

II = bénéfice net

E = fonds propres

La formule  $re = \frac{\text{II}}{\text{A}}$  (re désignant la rentabilité économique

de l'entreprise), peut être tirée cette autre formule:  $= re \cdot A$ .

Le total de l'actif étant égal au total du passif:  $A = D + E$  et  $= re (D + E)$ .

En remplaçant () par cette valeur dans l'expression initiale de la rentabilité économique, on obtient :

$$rf = \frac{\text{II}}{\text{E}}$$

$$rf = re \frac{(D + E)}{\text{E}} \quad rf = re \left(1 + \frac{D}{\text{E}}\right)$$

$$rf = re \left(1 + \frac{D}{\text{E}}\right)$$

rf = rentabilité financière

re = rentabilité économique

D = total des fonds empruntés

E = total des fonds propres

$\frac{D}{\text{E}}$  exprime le taux d'endettement de l'entreprise.

E

$\left(1 + \frac{D}{\text{E}}\right)$  est le rapport du passif total aux fonds propres,

---

<sup>1</sup> J.C. Van Home, *op.cit.* pp. 147-171.

appelé aussi "levier financier".

La rentabilité financière de l'entreprise est égale au produit de sa rentabilité économique par son levier financier.

La rentabilité financière peut être améliorée soit par l'augmentation de la rentabilité économique, soit par l'allongement du levier financier c'est-à-dire par un recours croissant à l'endettement.

**Tableau III : comment améliorer le levier financier**

augmentation de l'endettement	allongement du crédit fournisseurs nouveaux emprunts report d'échéances
$1 + \frac{D}{E}$	
diminution des capitaux	distribution de dividendes élevés
Objectifs	Stratégies

La première solution est à la fois la plus saine et la plus durable. La seconde apparaît comme une arme à double tranchant dans la mesure où elle comporte également des limites<sup>1</sup> : sa première conséquence est une augmentation du risque financier. Les fournisseurs, par exemple, accepteront-ils d'être payés dans un délai de 90 jours au lieu de 50 et de quel escompte la firme sera-t-elle ainsi privée ? Les banquiers accepteront-ils d'augmenter la ligne de crédit fixée et à quel taux ? En outre, si le coût de l'endettement supplémentaire est supérieur au taux de la rentabilité économique de l'entreprise, celle-ci empruntera pour investir avec un rendement inférieur au coût de l'argent et sa rentabilité s'en trouvera non pas augmentée mais diminuée.

L'objectif fondamental de la firme doit donc être l'efficacité fondée sur la rentabilité. De sa réalisation dépend celle d'objectifs complémentaires : la croissance, l'autonomie et la flexibilité<sup>2</sup>.

#### B - Les objectifs à long terme

La croissance, la flexibilité et l'autonomie conditionnent cependant le succès à long terme de la firme.

##### 1) La croissance

De même que l'individu cherche à améliorer sa carrière, son revenu, son rang social, la firme cherche à dominer les marchés, à accroître son chiffre d'affaire, à acquérir une dimension régionale, puis nationale ou internationale.

1 J.C. Van Horne, op. cit., tome II, pp. G. Hirogoyen, Rentabilité et solvabilité, Revue Direction et Gestion, N 3 (mai-juin 1985).

2 I. Ansoff, op. cit. : P. Tabatoni, O. Thomas, M. de Mongolfier, J. Borel, R. Sautreau, Analyse empirique des contraintes stratégiques de l'entreprise, Economie et Sociétés, tome II, N 3 (mars 1968) ; J. Meyer : Objectifs et stratégies de l'entreprise, Paris, DUNOD, 1972.



a) signification

La signification du concept est double. La croissance peut en effet apparaître comme un indicateur purement quantitatif ou comme le résultat d'un processus de développement.

Dans le premier cas, la croissance n'est que l'augmentation quantitative d'un phénomène entre deux moments différents du temps.

Dans le second cas, la croissance est considérée comme le résultat normal d'un processus de développement caractérisé par l'action complexe de modifications internes qui entraînent des transformations d'ordre quantitatif mais aussi d'ordre qualitatif.

Dans une entreprises, la croissance ne se produit qu'au prix de modifications qualitatives ou structurelles, même sur une période de temps limitée. Elle se manifeste de façons diverses et peut être soit interne (accroissement des quantités produites et vendues) soit externe (diversification, absorption, fusion...).

b) mesure

La réalisation d'objectifs de croissance et le succès de ceux-ci se mesure habituellement par l'évolution du chiffre d'affaires. Cet indicateur, cependant, ne doit pas être unique. La progression du chiffre d'affaires peut en effet avoir pour conséquence une diminution de la rentabilité. Si dans une perspective à court terme, celle-ci peut être tolérée, il doit, à plus long terme, y avoir coïncidence entre croissance et rentabilité.

La croissance n'est pas une fin en soi et doit être considérée comme le moyen, pour la firme :

- d'atteindre une masse critique ou taille minimale diminuant sa vulnérabilité face à la concurrence.

- de réaliser des économies d'échelle permettant une amélioration de la rentabilité.

- de mettre en oeuvre tout son potentiel de synergie en utilisant de façon optimale les ressources dont elle dispose actuellement, sans investissements majeurs supplémentaires.

La croissance, toutefois, ne doit pas être tenue pour une panacée. Faute d'avoir déterminé un vecteur de croissance précis<sup>1</sup>, l'entreprise risque de faire des objectifs de croissance qu'elle s'est fixée les instruments de son déclin.

2) La flexibilité

a) Signification

La flexibilité<sup>2</sup> ou souplesse, permet à l'entreprise de s'adapter aux circonstances difficiles (flexibilité défensive) ou de saisir les opportunités de

---

<sup>1</sup> E.T. Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Paris, Hommes et Techniques, 1963; A. Bienayme, la croissance des entreprises, Paris, Bordas, 1971, tome II.

<sup>2</sup> I. Ansoff, op. cit.: p. 56; R. Reix, Principe d'une politique de flexibilité dans l'entreprise, Revue Française de Gestion, N 11, septembre octobre 1977; id., la flexibilité de l'entreprise, Paris, Ed. Cujas, 1979.

profit ou de croissance qui s'offrent à elle (flexibilité offensive). Pour atteindre cet objectif de flexibilité, le chef d'entreprise peut, par exemple, à un moment précis, n'utiliser qu'incomplètement les capacités financières (d'autofinancement, d'endettement...) de la firme dans l'attente d'opportunités d'investissements plus rentables.

b) mesure

La flexibilité défensive se mesure de diverses manières:

- sur le plan financier, la mesure traditionnelle est le ratio suivant : emprunts à terme. Un faible taux

Situation nette

d'endettement assure une certaine sécurité. En contrepartie, il réduit le jeu de l'effet de levier. Une autre manoeuvre courante consiste à améliorer la liquidité des actifs.

- interviennent également des critères commerciaux. L'entreprise essaiera de vendre des produits d'âge différent et fixera leur part relative. Elle veillera à avoir un grand nombre de client indépendants, de façon à ne pas être tributaire de l'un d'entre eux.

La flexibilité offensive est plus subtile et plus difficile à saisir ; il s'agit surtout de ne pas laisser échapper des occasions qui pourraient être plus rentables.

3) L'autonomie

a) signification

L'objectif d'autonomie revêt deux sens :

- D'un point de vue strictement financier, une entreprise conserve son autonomie dans la mesure où son contrôle reste entre les mains des propriétaires et des dirigeants en place et où la détermination de la politique générale de la firme relève de leur seule autorité.

- Plus largement, l'autonomie traduit le degré d'indépendance de la firme à l'égard de tout ce qui lui est extérieur et son aptitude à maîtriser la totalité de l'environnement (tentative de prise de contrôle mais aussi concurrence, innovation, marchés, contraintes institutionnelles).

b) mesure

La mesure classique de l'autonomie de la propriété est le ratio suivant :

capitaux propres Tout affaiblissement de ce rapport risque de conduire  
capitaux empruntés

à des difficultés (mainmise par une banque, refus de prêt sans conditions particulières..)

Il convient également de suivre l'évolution du chapitre "Dettes à court terme", dont le gonflement peut mettre l'entreprise en difficulté. On obtient donc le ratio suivant:

réalisable + disponible  
dettes à court terme

L'autonomie d'une entreprise peut être à chaque instant menacée. Face à ce danger, deux attitudes sont possibles : résister à l'assaut ou essayer de l'éviter par la négociation.

### C - La logique de la fonction objectifs classique

#### 1) Les objectifs économiques

Les objectifs de croissance, de flexibilité et d'autonomie se caractérisent, au même titre que l'objectif de rentabilité, par leur aspect économique. Toutefois, il s'agit bien d'objectifs dérivés car c'est du niveau de profit que dépendront au premier chef les politiques de croissance, de flexibilité et d'autonomie.

#### 2) la réalisation d'objectifs sociaux

Le niveau d'efficacité économique atteint grâce à la réalisation de l'objectif principal et des objectifs complémentaires permettra ensuite la satisfaction d'autres objectifs, revendiqués par les divers groupes à l'intérieur de l'entreprise (cadres, salariés ordinaires) tels que la hausse des salaires, l'amélioration des conditions de travail.

C'est aussi grâce à l'optimisation de l'efficacité économique de l'entreprise que les participants externes (pouvoirs publics, banquiers) satisfont le mieux leurs revendications personnelles à l'égard de l'entreprise. En effet, plus celle-ci est prospère, plus elle est pour eux un partenaire digne d'intérêt.

Il existe, enfin, une dernière catégorie de participants, les consommateurs de produits ou de services. Ce sont eux qui, en définitive, permettent ou interdisent la réalisation de l'objectif unique d'efficacité économique, puisqu'ils détiennent le pouvoir ultime d'acheter ou de ne pas acheter ce que produit une entreprise. Leur intérêt rejoint ainsi nécessairement celui de la firme.

La théorie classique se révèle pourtant insuffisante pour expliquer de nos jours le mécanisme de détermination de la fonction objectifs de l'entreprise. Elle suppose en effet que le pouvoir stratégique appartienne en totalité aux propriétaires du capital, à l'exclusion de leurs partenaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Or, tel n'est évidemment pas le cas dans la réalité vécue des entreprises.

### II : Réexamen de la fonction objectifs

Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise moderne (société anonyme), existent des groupes organisés<sup>1</sup>, qui, chacun pour son propre compte, recherchent avant tout la satisfaction de leurs propres objectifs.

Si celui du producteur (la maximisation de la rentabilité) demeure essentiel, ceux des autres participants (dirigeants, salariés ordinaires banque...) sont également indispensables à la survie de l'entreprise. Il apparaît donc nécessaire d'opérer un nouvel examen de la fonction objectifs de la firme à la lumière d'un facteur jusqu'ici négligé : les intérêts de ses différents participants.

---

<sup>1</sup> A. Cotta, *le pouvoir dans l'organisation*, Revue Française de Gestion janvier-février 1976, pp. 25-35; H. Minisberg, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1982 ; S. Blind, *Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes*, Revue Française de Gestion, novembre - décembre 1977, pp.30-31.

#### A - Les objectifs des participants internes

Les participants internes de l'entreprise sont essentiellement les apporteurs de capitaux (les propriétaires), les dirigeants (les hauts salariés) et les apporteurs de travaux (les salariés ordinaires).

##### 1) les propriétaires du capital

Exception faite du cas des sociétés individuelles, dans lesquelles dirigeant et apporteur de capitaux sont confondus, le but premier des propriétaires reste le profit, qu'il s'exprime par la dividende versée ou, lorsque l'entreprise est cotée en bourse, par la plus-value des actions.

##### 2) Les dirigeants

Les dirigeants ou "managers"<sup>1</sup> recherchent à travers l'entreprise à laquelle ils s'identifient les instruments de leur épanouissement personnel et de leur rayonnement social. Désir d'importants gains financiers, volonté d'affirmer leur puissance, de prouver leurs qualités d'organiseurs, leur aptitude à commander, à innover, leur goût du risque constituent leur principales motivations. L'entreprise demeure parfois à leurs yeux le moyen de mettre en pratique une éthique personnelle de justice, d'équité, de charité.

Ces diverses motivations peuvent être déduites du modèle de O.E. Williamson<sup>2</sup>. Les dirigeants d'entreprises s'efforcent, selon cet auteur de maximiser une fonction d'utilité comprenant les variables suivantes : le montant de leurs appointements, le volume des investissements qu'ils peuvent choisir de façon discrétionnaire, le montant des coûts qui leur assurent une marge de manoeuvre. Toutefois, la maximisation de cette fonction d'utilité suppose la réalisation d'un profit minimal<sup>3</sup>. Les dirigeants recherchent donc essentiellement la croissance et/ou l'équilibre.

Exprimé par le total des actifs ou le niveau des ventes, la croissance peut en effet à la fois apparaître comme une manifestation de leur qualité et de leur compétence et justifier une augmentation de leurs appointements. De plus, par sa dynamique euphorisante, elle autorise un certain nombre de choix discrétionnaires, en particulier dans le domaine des investissements.

Enfin, les dirigeants, soucieux de leur sécurité personnelle craignent, de toute évidence, une cessation de paiements, qui les mettrait eux-mêmes en péril. Ils sont ainsi conduits à rechercher l'équilibre financier - démarche qui peut permettre une justification des coûts engendrés par la détention de liquidités pléthoriques.

---

1 Si l'origine du terme "manager" semble se trouver chez J. Burnham, *The managerial revolution*, New York, John Day, 1941, la réalité qu'il recouvre a été perçue et décrite avant cette date par d'autres auteurs en particulier : T. Veblen, *Absent ownership*, Londres, Beacon Press, 1923 ; A. Berle et G. Means, *The modern corporation and private property*, New-York, 1932.

2 O.E. Williamson, *A model of rational managerial behavior*, in R.M. Cyert et J.G. March, *op. cit.*

3 A propos des problèmes d'optimisation de la fonction économique sous contrainte, on consultera surtout : J.P. Védrine, *Analyse marginale, programmation linéaire et théorie de la firme*, Annales Economiques, N 1, 1971, Paris, Editions Cujas, J.M. Henderson et R.E. Quandt, *microeconomic theory a mathematical approach*, New York, inc. Graw Hill, 1971.

Les objectifs des dirigeants se traduisent donc par l'émergence des buts de croissance et d'équilibre financier, aux dépens, même, de la recherche de la rentabilité, bien que celle-ci demeure une contrainte. La fonction objectifs, de la firme se trouve nécessairement influencée par le caractère et la volonté personnelle de ceux qui la dirigent.

### 3) Les salariés ordinaires

Les salariés ordinaires sont liés à l'entreprise par un contrat de location de services. Celui-ci suppose que, pendant le travail, l'assujéti aliène partiellement sa liberté individuelle en contrepartie du versement d'un salaire, le plus souvent forfaitaire puisqu'il est déterminé à priori par l'employeur, détenteur du pouvoir stratégique, avant même que soit connue la part de recette inhérente au facteur travail dans le produit ou le service vendu.

A la différence des propriétaires et des dirigeants, les salariés ordinaires ont un rôle d'exécutants passifs et sont privés de tout pouvoir au sein de la firme. Leurs objectifs ne peuvent donc que revêtir un caractère social. Ils concernent, d'une façon générale, toutes les décisions qui n'ont pas d'influence directe et immédiate sur le choix des produits et des marchés mais contribuent à améliorer, à l'intérieur de l'entreprise, la situation des salariés : stabilité de l'emploi, relations humaines, progression du niveau de vie, amélioration des conditions de travail, participation et augmentation des loisirs<sup>1</sup>. Ils contribuent également, à l'extérieur de l'entreprise, au service de la collectivité (développement régional, création d'emplois).

La poursuite de ces objectifs est en contradiction avec le désir de profit à court terme qui anime les propriétaires. A plus longue échéance, cependant, ils peuvent contribuer à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Les motivations des salariés ordinaires doivent, en conséquence, être prises en compte dans l'élaboration de la fonction objectifs de la firme.

### B - Les objectifs des participants externes

Les participants externes sont tous les individus, groupes d'individus ou organisations concernés, de près ou de loin, par la firme et son fonctionnement, sans toutefois entretenir avec elle des relations d'interdépendance, c'est-à-dire principalement : les pouvoirs publics, les banques et les consommateurs.

#### &) Les pouvoirs publics

Les pouvoirs publics sont constitués par l'Etat et les administrations (départementale, régionale et nationale).

L'entreprise étant, à leurs yeux, un des agents essentiels de la politique économique et sociale, ils seront portés à utiliser l'arme législative, réglementaire ou incitative, pour imposer des décisions destinées à favoriser des objectifs divers, tels que le développement régional et l'aménagement du territoire, le niveau de l'emploi, la formation professionnelle, l'investissement,

---

<sup>1</sup> J.Igalens et J.M. Peretti, *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, 1980 ; J.M. Peretti, *Gestion du personnel*, collection Vuibert Gestion, Paris, 1981.

la distribution des revenus, les relations professionnelles, la croissance économique, le commerce extérieur, la lutte contre l'inflation.

Ceux-ci constituent donc des contraintes qui s'imposent à la firme, sans toutefois que le rapport des forces soit nécessairement défavorable à cette dernière<sup>1</sup>.

- D'une part, en effet, l'entreprise peut trouver, dans les contraintes de l'environnement (pouvoirs publics) des vecteurs de développement. Ainsi, un investissement de formation ou de perfectionnement se révèle, à terme, profitable, des mesures incitant à l'exportation favorisent la croissance, l'encadrement du crédit oblige à sélectionner les investissements les plus rentables.

- Elle peut, d'autre part, échapper, totalement ou partiellement à ces contraintes externes, par une application restrictive de la loi et, à la limite, par fraude, malgré les risques que cette pratique comporte.

- Elle peut, enfin, directement ou par personnes interposées, agir sur les centres de décision des pouvoirs publics pour que les mesures prises lui soient favorables.

Se dessine la nécessité d'un dialogue permanent entre les pouvoirs publics et la firme par une insertion optimale de celle-ci dans son environnement.

## 2) Les banquiers

Les banques sont les pourvoyeurs de capitaux de l'entreprise. Elles ont donc le pouvoir, en accordant ou en refusant les fonds nécessaires à la réalisation d'une option stratégique, d'en modifier les objectifs.

Les difficultés de fonctionnement se traduisent le plus souvent par une détérioration de la situation financière. Selon la qualité de sa structure, la firme pourra y faire face soit seule soit avec l'aide des banquiers. La sécurité financière lui assurera la marge de manoeuvre nécessaire pour redresser une situation compromise.

En effet, lors d'un déséquilibre financier passager, occasionné par l'expression ou par des aléas, l'entreprise peut s'adresser à des organismes de crédit qui mettront à sa disposition les fonds nécessaires moyennant un intérêt convenable, sous certaines conditions :

- que le bénéfice de l'entreprise soit suffisamment important pour lui permettre de procéder aux remboursements de l'emprunt contracté et des intérêts correspondants sans lui causer des préjudices.

- que les biens composant l'actif de l'entreprise aient une valeur suffisante pour permettre au prêteur, de récupérer le montant de son prêt même si l'emprunteur se heurte à de graves difficultés. Le plus souvent, en effet, les fonds mis à la disposition de la firme n'appartenant pas aux banques mais à leurs clients, aucun risque ne peut être pris par les banquiers.

---

<sup>1</sup> Au sujet du rapport entre environnement et stratégie voir A.L. Dia, *Choix stratégique de l'entreprise privée sénégalaise*, Revue Afrique et Développement, Volume X N 1, 1985, plus particulièrement les pages 34 à 48.

Ceux-ci constituent donc des groupes de pression externes dont la décision influe sur la survie et/ou le développement de l'entreprise. Leurs motivations (désir de récupérer les capitaux prêtés, participation et/ou prise de contrôle) doivent également être intégrées dans la fonction objectifs.

### 3) Les consommateurs

Les consommateurs sont des interlocuteurs privilégiés de la firme puisqu'ils en acquièrent les produits ou les services.

Leurs motivations semblent a priori identiques à celles de l'entreprise. C'est en effet de la satisfaction des consommateurs que résulte une progression du chiffre d'affaires et donc de la rentabilité. Dans la réalité, cependant, producteurs et consommateurs s'opposent le plus souvent.

Les motivations du consommateur sont en général peu précises mais peuvent être réparties en trois catégories principales: le prix, la qualité et l'utilité du produit acheté<sup>1</sup>.

- au niveau du prix, la divergence d'intérêts entre la firme et les consommateurs est évidente : l'entreprise préférera vendre plus cher et le consommateur acheter moins cher.

- en ce qui concerne la qualité, l'opposition est moins profonde. En effet, l'entreprise compromettrait gravement et durablement son image de marque si elle commercialisait un produit ne présentant pas des caractéristiques suffisantes de solidité, de sécurité, d'efficacité.

- sur l'utilité d'un produit (réelle ou perçue comme telle par le consommateur), la possibilité d'un conflit entre l'entreprise et l'utilisateur est supprimée à partir du moment où ce dernier achète. Pour provoquer l'achat, cependant, l'entreprise tente de susciter chez le consommateur des besoins souvent plus imaginaires que véritables. Publicité et promotion des ventes peuvent inciter à la fausse innovation et à un certain gaspillage. L'opposition d'intérêt est alors, sinon apparente, du moins latente.

Les avantages de l'entreprise ne sont pas négligeables par rapport aux consommateurs : manque d'information et isolement du client, réaction quasi mécanique à certains stimuli face à une organisation cohérente qui le traite comme une "cible". Mais les consommateurs détiennent le pouvoir de décision ultime puisqu'ils peuvent refuser d'acheter. Aujourd'hui, de plus, ils se regroupent en associations contestataires pour éviter d'être trompés ou manipulés. Ces mouvements de défense, plus connus sous le terme générique de "consuérisme"<sup>2</sup> se trouvent ainsi en mesure d'exercer des pressions, de contribuer à l'échec de produits nouveaux et même à la faillite d'entreprises.

Les consommateurs sont devenus un important contre-pouvoir capable de faire peser sur les positions des entreprises, de graves menaces.

---

1 A.L. Dia, Le comportement du consommateur : de l'approche concept à l'approche action, Annales Africaines (Faculté de Droit et d'Economie de l'Université de Dakar), 1985.

2 Le consuérisme est défini par Ph. Kotler comme un mouvement social visant à accroître les droits et le pouvoir des consommateurs dans leurs rapports avec les producteurs (voir Ph. Kotler, Marketing management, Paris Publi-Union 1973).

Une nouvelle détermination de la fonction objectifs de l'entreprise doit donc tenir compte non seulement de l'existence, au sein de la firme, de différents groupes (actionnaires, dirigeants et salariés) ayant chacun des motivations spécifiques, mais encore de participants externes (pouvoirs publics, banquiers, consommateurs) qui détiennent un pouvoir de contrainte inflexible par là même les décisions stratégiques.

C - La fonction objectifs, résultat d'un consensus

Des affrontements et des négociations entre les différents participants (internes et externes) résulte une fonction objectifs, savant dosage d'économicité et d'équilibrage social, sans lequel l'entreprise moderne ne saurait survivre.

1) La survie de l'entreprise

La survie de l'entreprise est en général considérée comme un objectif beaucoup trop vague pour avoir une valeur opérationnelle.

Deux questions peuvent néanmoins être posées : la firme a-t-elle réellement un objectif de survie ? Dans quelle limite cet objectif peut-il recevoir une formulation précise ?

a) L'objectif de survie

L'idée que l'entreprise mettra tout en oeuvre pour sa survie procède d'une assimilation de l'entreprise à l'esprit humain. L'homme n'acceptera pas que son oeuvre disparaisse. Cette conception correspond à une image traditionnelle, où l'entrepreneur individuel prend sa retraite en transmettant son entreprise à son successeur.

Dans une firme qui a diversifié ses activités, multiplié ses filiales, que signifie le terme de "pérénité" ? Recouvre-t-il la pérénité des postes de direction, de la forme d'activité, du capital investi par les actionnaires ? Les postes de direction sont occupés par des cadres, tout à fait remplaçables. Les formes d'activités peuvent être abandonnées dès qu'elles ne sont plus rentables. Seul le capital n'est pas censé disparaître. Mais la firme est alors réduite à un système de rémunération du capital, la manière dont elle réagira au progrès technique est ignorée.

S'il y a volonté constante de la firme, c'est celle d'assurer l'exploitation la meilleure et la plus durable de ses capacités particulières. Comment cette volonté peut-elle se traduire ?

c) Formulation de l'objectif à long terme de la firme

Une fois écartée l'idée de pérennité familiale de la firme, reste celle d'une utilisation à long terme du "savoir-faire" dont elle dispose et qui peut être, entre autres, une technique, une équipe de personnes formée à un type de gestion donné, des disponibilités financières instantanées... Cette nouvelle idée ne se fonde pas sur une conception de l'homme, mais sur la conviction de posséder un avantage de structure qui doit être exploité.

Elle suppose cependant une tension excessive des volontés, que la firme ne peut pas exiger. La préoccupation à long terme de l'entreprise sera donc l'utilisation des activités dans lesquelles elle sait posséder une capacité



particulière pour réaliser un profit<sup>1</sup> par l'évaluation des rapports entre les opportunités existantes et de ses moyens de placement.

2) L'optimisation des objectifs contradictoires

Les participants sont, à l'unanimité, d'accord sur la survie de l'entreprise. Mais, au-delà de ce consensus minimum et latent, les propriétaires s'efforcent de défendre la priorité de l'objectif d'efficacité économique tandis que les autres partenaires, essentiellement les salariés, réclament avant tout la satisfaction d'objectifs à caractère social<sup>2</sup>.

Les différents participants de l'entreprise recherchent, en définitive, des satisfactions variables, voire contradictoires.

a) L'équilibre de la firme

L'équilibre de la firme peut être défini, comme un état tel qu'à un moment donné les antagonistes entre les divers participants ne compromettent pas sa survie. En d'autres termes, on est parvenu d'une part à obtenir une efficacité économique suffisante pour préserver la capacité concurrentielle de l'entreprise et d'autre part à satisfaire les revendications personnelles des différents groupes de participants.

L'atteinte d'un équilibre suppose que l'organisation assure à tous les membres des avantages afin d'obtenir d'eux, en contrepartie, des contributions.

L'entreprise sera donc équilibrée aussi longtemps que :

- les avantages paraîtront suffisants aux participants pour qu'ils continuent d'apporter leurs contributions à l'entreprise. L'avantage peut être considéré comme une sorte de rente. On peut, par exemple, considérer que les actionnaires d'une entreprise ne lui restent fidèle que tant qu'ils bénéficient d'un "slack de dividendes", ou encore que les dirigeants cherchent un "slack de liquidités" en plus du montant qu'ils jugent nécessaire à leur sécurité<sup>3</sup>.

Il se révèle donc logiquement impossible d'envisager un objectif unique (la maximisation de la rentabilité du capital investi), mais nécessaire de rechercher l'optimisation d'objectifs contradictoires.

La fonction objectifs de la firme est, en définitive, liée au degré de pouvoir et de contre-pouvoir de chaque groupe de participants ; elle est le résultat d'un perpétuel marchandage qui débouche sur des modifications opportunistes de l'équilibre entre avantages et contributions.

b) La fonction objectifs et les types d'entreprises

---

1 Les études sur les stratégies de l'entreprise s'emploient à dégager les méthodes permettant de faire apparaître la correspondance opportunités "savoir-faire" voir : I. Ansoff, Stratégie de développement de l'entreprise, Paris, Hommes et Techniques, 1968.

2 Sur l'efficacité sociale, voir : R. Lavernhe et J. Pierre, L'Efficacité sociale : une nouvelle stratégie des entreprises Toulouse, Editions E. Privat, 1977.

3 Cyert et March (op.cit.) ont introduit dans la théorie behavioriste la notion "d'organizational slack", difficilement traduisible en français mais que l'on peut définir comme l'excédent de récompenses effectivement reçues par les différentes parties prenantes sur ce qu'elles souhaitent pour rester dans l'entreprise.

Tirer partie de la fonction objectifs fondés sur le consensus (dosage d'économicité et d'équilibrage social) est évidemment plus aisé pour les moyennes entreprises. Proximité du centre de décision par rapport à la base, taille humaine, relations personnalisées... sont autant de facteurs qui permettent de comprendre que la plupart des expériences novatrices aient été réalisées par des entreprises de cette catégorie. Leurs avantages ont pour contrepartie deux handicaps liés aux problèmes de pérennité de ces entreprises : les aléas dans la succession du capital et dans la capacité des nouveaux dirigeants, une certaine fragilité due à la contradiction entre une politique de double lien formel et relationnel et l'éventualité de faillite.

Excellente pour les moyennes entreprises bien gérées, la fonction objectifs définie plus haut aggraverait peut-être les problèmes de celles qui ne le sont pas. C'est donc un défi qui leur est lancé, une invitation à surmonter certains blocages traditionnels et à s'organiser pour une pérennité productive.

Mais le problème essentiel est sans doute de concilier cette nouvelle organisation avec la logique de gestion des grandes entreprises. C'est dans ces dernières, en effet, que l'éloignement entre décision et exécution est le plus grand et que l'on tire le plus d'avantages concurrentiels de stratégies centralisées s'imposant sans délai aux unités d'exploitation. Plus le groupe acquiert des dimensions et une complexité croissantes, plus il devient difficile de communiquer et de négocier sur tous les fronts pour maintenir un minimum de consensus

### 3) La dynamique du consensus

L'entreprise survit et même se développe lorsque, à la suite de négociations, les participants parviennent à un consensus<sup>1</sup>. Un consensus n'est pourtant jamais définitif. Il sera périodiquement remis en cause par tel ou tel partenaire qui, estimant le rapport de forces favorable, essaiera d'optimiser ses propres satisfactions.

La notion d'équilibre stationnaire doit donc être remplacée par celle d'équilibres successifs. La fonction objectifs, c'est-à-dire les projets essentiels que l'entreprise veut réaliser dans un horizon stratégique donné, reflétant assez bien la répartition des pouvoirs au sein de la firme, est en effet en perpétuelle évolution.

Dans la fonction objectifs classique, tout est certain et défini mais rien n'est totalement vrai. La fonction objectifs de l'entreprise doit être déterminée et formulée de façon réaliste. Le postulat fondamental est que la firme constitue une organisation, c'est-à-dire un rassemblement structuré de participants internes et externes qui poursuivent des objectifs égoïstes et cherchent dans la firme le moyen de les atteindre aisément. La présence de composants divers,

---

<sup>1</sup> Sur le climat social dans l'entreprise, voir surtout : J. Pench-Lestrade, Vers un consensus social, Revue Française de Gestion, N 12-13, 1977 ; O. Gelinier, Une nouvelle stratégie sociale de l'entreprise, Revue Française de Gestion, 1976 ; H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Paris, Editions d'organisation, 1980, Y. Rajaud, L'appropriation psychologique de la stratégie, Revue Française de Gestion, 1984.

conduit nécessairement à une confrontation d'intérêts le plus souvent contradictoires. La volonté de l'entreprise ne peut être que la résultante de cette confrontation. La fonction objectifs doit traduire le souci de satisfaire les aspirations opposées. Les processus d'affrontements et de négociations permettent la survie de l'organisation en conduisant à un compromis. Mais celui-ci, influencé par l'expérience acquise et les schémas de pensée des participants, se trouve perpétuellement remise en question.

## Bibliographie

- Ansoff, I. *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1968.
- Babeau, A. *Le profit*, Paris, PUF., 1969
- Bienayme, A. *La croissance des entreprises*, Paris, Bordas, 197, Tome II
- Biet, B. *Théories contemporaines du profit*, Paris, Génin, Librairie de Médecis, 1956.
- Blind, S. *Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes*, Revue Française de Gestion, Novembre-décembre 1977.
- Bodinot, H.D. *Stratégie et politique financière*, Banque, N 374, Juin 1978.
- Burnham, J. *The managerial revolution*, New York, John Day, 1941.
- Bronfenbrenner, M. *A stimulation of naive profit theory* Southern Economic Journal, Avril 1960.
- Cyert, R.M. et March, J.G. *A behavioral theory of the firm*, Printice Hall inc, Englewoods cliffs, 1963.
- Cotta, A. *Le pouvoir dans l'organisation*, Revue Française de gestion, janvier-février 1976.
- Davis, R.M. *The current state of profit theory*. American = economic Review, XLI, Juin 1951.
- Dia, A.L. *Choix stratégique de l'entreprise privée sénégalaise*. Revue Afrique et Développement, CODESRIA, volume N 1, 1985.
- Le comportement du consommateur : de l'approche concepts à l'approche action*, Revue Annales Africaines, Université de Dakar, 1985.
- Henderson et Quandt, R.E. *Microeconomic theory. a mathematical approach*, New York, inc. Graw Hill, 1971.
- Hirogoyen, G. *Rentabilité et solvabilité*, Revue Direction et Gestion N 3, mai-juin 1985.
- Hosmalin, G. *Investissements, rentabilités et progrès techniques*, Paris Génin, 1956.
- Igalens, J. et Peretti, J.M. *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF, 1980.
- Kotler, P. *Marketing management*, Paris, Public-Union, 1973.
- Lambin, J.J. et Peeters, R. *La gestion marketing des entreprises*, Paris PUF. 1977.
- Lavernhe, R. et Pierre, J. *L'efficacité sociale, une nouvelle stratégie de l'entreprise*,oulouse, Editions E. Privat, 1977.
- Meyer, J. *Objectifs et stratégies de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1972
- Mintzberg, H. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, les Editions d'organisation, 1982.
- Modigliani, F. et Miller, M.H. *The cost of capital. Corporation finance and the theory of investment*, American Economic Review, XLVIII, Juin 1958.
- Murad, A. *Questions for profit theory*. American Journal of Economic and sociology, XIII, octobre 1953.
- Peretti, J.M. *Gestion du personnel*, collection Vuibert Gestion, Paris 1981.
- Penrose, E.T. *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1963.
- Reix, R. *Principe d'une politique de flexibilité dans l'entreprise* - Revue Française de Gestion, N 11 Septembre-Octobre 1977. Id. *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Ed. Cujas, 1979

- Scitovsky, T. A note on profit maximisation and its implications, Review of Economic studies, 1943.
- Shubik, M. Stratégie et structure des marchés, Paris, Dunod, 1970.
- Tabatoni, P. Ansoff, I., Thomas, D., de Mongolfier, M., Borel, J. et Sautreau, R. Analyse empirique des contraintes stratégiques de l'entreprise, Economie et sociétés, Tome II N 3, 1968.
- Van Horne, J.C. Gestion et politique financière, Paris, Dunod, 1981, tome I.
- Veblen, T. Absentownership... Londres, Beacon Press, 1923.
- Vedrine, J.P. Analyse marginale, programmation linéaire et théorie de la firme; Annales Economiques, N 1, 1971.
- Weston, F. The profit concept and theory: a restatement, Journal of Political Economy, LXII, 1964.
- Williamson, O.E. Managerial discretion and business behavior, American Economic Review, LIII, 1963.