JURIDIQUE

Thème 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement.

1)Sous-thème : Les contrats. (Droits ou juridique)

**I) Les conditions de validé du contrat.**

Ils existent plusieurs conditions de validité qui concerne à la fois les parties des contrats et le contenu. On distingue ainsi 3 grandes conditions de validité :

* -La capacités juridique des parties.
* -Un consentement libre et éclairé.
* -Un contenu licite et certains.

**A. La capacité juridique d'état.**

L'aptitude à être titulaire de droits et à les exercer. Il y a 2 formes de capacités :

* Exercice : exercer les droits.
* Jouissance : avoir des droits.

On présume que toutes les personnes physiques majeur disposent de pleines capacités, cependant les majeurs dit "incapables" **sous-tutelle** ou **curatelle** ne disposent pas de leur pleine capacité d'exercice.

De plus les mineurs doivent être représenté par leur représentant légaux.

Les personnes morales vont aussi passer les contrats et il va falloir aussi vérifier les capacités lesquelles sont limitées par leur objets (activités).

Par ailleurs elles vont passer par l'intermédiaire d'une personne physique pour leurs contrats.

Il faudra donc vérifier que ces personnes physiques ont le pouvoir d'engager les personnes morales.

**B. Le consentement libre et éclairé.**

Un contrat et un acte juridique qui prévoit des droits et des obligations. De faits toutes les parties doivent donner leurs accords donc leurs consentements, on va donc devoirs vérifier que le consentement n'est pas vicié. Il en existe 3 :

* **La violence** est donc une contrainte physique et morale qui va obliger une des parties à contracter (si déterminante). La seule menace légale et la faite de saisir un juge**.** (Physique, psychologique, financière)
* **L'erreur** est une mauvaise interprétation de la réalité. C’est-à-dire qu'une des parties a contracté sur autre chose que sur ce qu'elle croyait. Pour que cette erreur puisse annulée le contrat il faut qu'elle soit excusable, déterminante et qu'elle porte sur un point important du contrat. (Excusable)
* **Le DOL** est une manœuvre frauduleuse qui vise à tromper un contractant. Cette manœuvre volontaire peut prendre la forme d'une fausse information (mensonge) ou d'une rétention d'info.

Dans ce dernier cas on va appeler ça de la **"réticence dolosive".** (Frauduleux "exemple du tableau)

**C. Le contenu licite et certains.**

Avant tout, cela signifie que l'objet d'un contrat doit être dans le commerce légal. Par ailleurs le contenu certains signifie que l'objet doit être déterminé et déterminable (possible).

**Conclusion**

Ces 3 conditions sont cumulatives pour que le contrat soit valide. Dans certains cas précis une quatrième condition s'ajoute, une condition de forme. En effet si la plupart des contrats peuvent être verbaux ou écrit. Certains doivent être écrit pour être valide.

* La donation.
* Le CDD

**II) Le processus de formation des contrats.**

Un contrat se forme par la rencontre d'une offre et d'une acceptation mais ce n'est pas toujours instantanée et peut-être le produit de négociation que les parties vont entamer avant de s'engager.

Dans certains cas cette négociation sera formalisée (avant-contrat). La période de négociation est qualifiée parfois de **"pourparlers"**, elle doit être menée de bonne foi.

Cela signifie que la rupture abusive pourrait entrainer l'indemnisation de la part des fautifs mais l'obligation de bonne foi oblige aussi les futures parties à respecter une obligation d'information.

Cette obligation est particulièrement renforcée lorsque les parties sont professionnels.

Par ailleurs il faut noter que les parties ont une obligation de vigilance qui contrebalance l'information.

Cette période de négociation peut aussi être formalisée par des avant-contrats et des accords qui vont préparer des contrats futurs.

Ils existent plusieurs formes d'avant contrats, on trouve notamment :

* **Le pacte de préférence** : C'est une promesse faites par une personne de contacter en priorité avec une autre si elle se décidait à réaliser une opération.
* **La promesse** : C'est un engagement de contracter. Elle peut être unilatérale ou **SYNALLAGMATIQUE**, c’est-à-dire que toutes les parties sont obligées (compromis immobilier).
* **La promesse unilatérale** : oblige une des parties envers une autre, une seule partie s'engage à contracter. Elle contient un délai laisser au bénéficiaire pour opter et à l'issue de ce délai la promesse devient caduque.
* **La promesse SYNALLAGMATIQUE** : elle engage 2 parties. Elle peut prévoir une clause de dédit qui permettra à une des parties de change d'avis moyennant une compensation financière.

**Conclusion**

Il apparait ainsi comme le contrat et son exécution, le processus de formation et soumis à plusieurs principes :

* Le principe de loyauté (pas de rupture abusive).
* L'obligation d'information.
* Un principe de vigilance.

Ces 2 deniers principe étant renforcé lorsque on est professionnels. Enfin le processus de formation peut faire appel à la technique de la **représentation**, soit parce que la loi le prévoit (parent, tuteur) soit parce qu'un contrat le prévoit.

**III) Contenus et effet du contrat :**

**A. Les modalités contractuelles :**

Un contrat peut être affectés de **2 grandes modalités** :

* **Le terme** : un évènement certain dont la date peut être certaine ou incertaine (CDD ! = CDI).
* **Les conditions** : c'est un évènement incertain qui va conditionner l'exécution d'une obligation. Elle ne doit pas dépendre que du débiteur (obtention d'un prêt dans une vente IMMO).

Dans tous les contrats nous trouverons des obligations qui seront classé en **2 catégories** :

* **Obligations de moyen** : elle oblige son débiteur à tout mettre en œuvre pour atteindre le résultat (obligation d'information). Pour lui reprocher un défaut il faudra prouver une faute du débiteur.
* **Obligations de résultat** : elle n'oblige son débiteur qu'à atteindre le résultat (vente). S'il n'est pas atteint le débiteur à une responsabilités de plein droit.

**B. Les clauses contractuelles :**

**1. La clause pénale :**

Elle va prévoir des pénalités en % et en indemnités qui devront être versée si le contrat n'est pas respecté (indemnité journalière).

Elle pousse donc à exécuter le contrat dans les délais et permet de toucher des indemnités sans passer par le juge.

Les pénalités viennent réparer un retard et les indemnités réparent un contrat non exécuté. Le mon tant des pénalités doivent être proportionnelles à l'objet du contrat.

Ainsi si le débiteurs les juges excessives il pourra saisir le juge afin qu'ils les réduisent mais il n'annulera pas la clause.

**2. La clause de dédit :**

Elle permet à une partie de se désengager moyennant une contrepartie financière (contrat de vente par le biais des "**arrhes**" ! = des acomptes car on ne sort pas du contrat).

**Les arrhes** sont une avance sur le prix total qui va permettre aux parties de sortir du contrat, si c'est l'acheteur il perd les arrhes et si c'est le vendeur il rembourse le double.

En revanche les acomptes ne permettent pas de sortir du contrat.

**3. La clause d'indexation :**

Elle permet de modifier les prix stipulés au contrat en appliquant **un indice de référence** (variation du prix en fonction des matières premières). Il faut que l'indice ait un lien avec l'objet du contrat ou l'activités des parties.

Le SMIC ne peut jamais être un indice de référence car il évolue chaque année.

**4. La clause de réserve de propriété :**

Elle prévoit que le bien vendu reste la propriété du vendeur pendant un certain temp généralement jusqu'au paiement totale du prix et cela malgré la vente.

Le but est de garantir au vendeur qu'il pourra récupérer le bien vendu en cas de difficulté financière de l'acheteur.

**5. La clause de non-concurrence :**

Elle empêche le débiteur de concurrencer le créancier de l'obligation, soit pendant l'exécution du contrat soit après.

On la retrouve dans le contrat de travail mais sera soumise à des conditions :

* Utile à préserver les intérêts de l'entreprise (tenir compte de l'emploi).
* Elle doit être systématiquement être écrite.
* Limitée géographiquement.
* Limitée dans le temp.
* Elle doit faire l'objet d'une contrepartie financière qui ne doit pas être dérisoire.

**6. La clause résolutoire :**

Elle prévoit la rupture du contrat de plein droit (automatique) au bénéfice d'une des parties si l'autre n'exécute pas ses obligations.

Elle peut entrainer :

* **La résolution** : elle met fin au contrat instantanée cad qu'on l'exécute en une fois comme la vente. Elle remet les parties dans l'état ou elles étaient avant le contrat (effet rétroactif (la vente)).
* **La résiliation** : elle va mettre fin au contrat à exécution successive cad qu'on exécute plusieurs fois, elle n'a pas d'effet rétroactif et met fin contrat pour l'avenir (elle ne vaut que pour le futur (abonnement, contrat de travail)).

**7. La clause de renégociation :**

On la retrouve dans les contrats à exécution successive d'une durée assez longue (prêt bancaire, fournisseur d'énergie EDF, franchises entre pros, abonnement).

Elle va permettre aux parties de se rencontrer à nouveau pour rediscuter de certaines parties du contrat, notamment si les circonstances changent.

**8. La clause attributive de compétences.**

Elle prévoit qu'en cas de litige celui-ci sera porté devant un tribunal désigné à l'avance. Cette clause est interdite dans les contrats signés entre un pro et consommateur (valable surtout entre pros).

**9. La clause compromissoire.**

Elle concerne aussi le règlement d'éventuel litige dans l'exécution du contrat (ex : Le Crédits Lyonnais et Bernard Tapie) mais cette fois par le recours à l'arbitrage cad une tierce personne (spécialisé dans le domaine d'activité) désigné à la place d'un juge.

**10. Les clauses exonératoire ou limitative de responsabilités**.

* **Les clauses exonératoires** : elles exonèrent totalement l'un des co-contractants de toutes responsabilités et sont interdites donc nulles dans les contrats signées avec un non-pros. Entre pros elles ne sont pas nulles mais entraine dédommagement.
* **Les clauses limitatives** : elles limitent la responsabilité mais doivent être proportionnées.

C. L'exécution du contrat :

La question de l'exécution pose d'abord celle de l'effet du contrat. Généralement, les contrats on force de loi entre les parties et uniquement entre elles (effets relatifs des contrats). La question de l'exécution va se poser en cas de difficultés.

Si le **contrat est ambigu** on demandera au juge de l'interpréter, si **les circonstances changent** le contrat peut être renégocier mais surtout si **le contrat n'est pas exécuté ou mal-exécuté** le créancier de l'obligation a plusieurs possibilités :

* Rechercher l'exécution forcé en nature de l'obligation (mise en demeure, AR, sommation).
* Demande de réduction du prix.
* Provoquer la résolution du contrat.
* Refuser d'exécuter ou de suspendre ses propres obligations, "**exception d'inexécution**".
* Il sera possible de demander réparation des conséquences de l'inexécution en engageant la responsabilités civile contractuel.

ECONOMIE

2) Sous-Thèmes : Comment s'établisse les relations entre l'entreprise et son environnement économique :

Chapitre 1 : Prix et décision des agents économiques :

I) Le marché :

Un marché est le lieu théorique de rencontre entre une offre et une demande qui aboutit à la formation d'un prix.

Ils existent plusieurs marchés :

* Marché de l'emploie.
* Marché des biens et des services.
* Marché financier.

Donc sur tous ces marches des agents économiques vont intervenir et remplir une fonction.

A. Les agents économiques et leurs fonctions :

Traditionnellement on distingue 5 grandes catégories d'agent :

1. Les entreprises non-financières qui ont pour fonction principale de produire ;
2. Les ménages qui ont pour fonction principales de consommer ;
3. Les entreprises financières (banque) qui ont pour fonction principale de financer ;
4. L'état qui a pour fonction principale de réguler ;
5. Le reste du monde qui regroupe les 4 premiers agents économiques dans les autres pays.

Donc tous ces agents vont entretenir des relations qui vont être fonction des marchés concernés.

1.Les ménages :

Au sens statistique du terme un ménage désigne l'ensemble des occupants d'un même logement avec ou sans relation de parenté. Ces ménages ont pour fonction économique principale de consommer c'est à dire de détruire ce que produise les entreprises.

Mais ils ont aussi d'autres fonctions :

* Ils sont aussi producteurs pour leur propre consommation.
* Ils ont aussi pour fonction d'épargner, "THESAURISATION" que ce soit pour des placements ou par précaution. Cette épargne va servir dans le financement de l'économie.
* Enfin les ménages sont des offreurs sur le marché du travail, les entreprises en étant les demandeurs.

2.Les entreprises non-financière.

Leurs fonctions principales est donc la production de bien et de services. Cependant pour produire, elles doivent consommer les biens et les services mais comme objectifs est de produire on appelle ça de la consommation intermédiaire.

Ces entreprises vont intervenir sur différents marchés de bien et de service.

Qui relèvent de différents secteurs, en économie on en distingue 3 :

* Le secteur primaire (extraction, agriculture) ;
* Le secteur secondaire (transformation industrielle) ;
* Le secteur tertiaire (regroupe tous les services : banque, assurance, agence de voyage),

Certaines entreprises vont appartenir à plusieurs branches d'activités, en management ont dit qu'elles se diversifient. Alors que d'autre seront spécialisées (ex : BIC avec le plastique). Enfin ces entreprises non-financière vont nouer des relations avec d'autres acteurs, déjà entre elles (Fournisseurs auprès des producteurs qui eux auront besoin de distributeurs.).

Ainsi certaines entreprises ont principalement pour client :

* Les ménages ;
* D'autre auront pour client des personnes publique (administration) ;
* D'autre auront pour client d'autre entreprises et d'autre les 3 catégories,

En outre les entreprises du même secteur vont avoir des relations de concurrence leurs objectif étant d'avoir un avantage sur l'autre.

3. Les banques et les marchés financier :

Elles ont un rôle à part, elles ont un rôle double. Elles sont à l'origine de la création de la monnaie et joue le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacités de financement et les agents à besoin de financement.

Dans leurs rôles de créateurs de la monnaie il faut noter que les banques commerciales qu’on appelle aussi les banques de second rang sont encadrées par les banques centrales (banque de 1er rang).

En effet la BCE va limiter la possibilité de créer de la monnaie scripturale, c’est-à-dire de la monnaie créée par opération comptable que les banques vont prêter.

Ce faisant la banque centrale peut obliger les banques commerciales à détenir de la monnaie qu'elle leur aurait prêtée en fonction d'un taux directeur qui va conditionner le taux des crédits accordés par les banques commerciales.

Ainsi plus le taux directeurs est élevé moins l'accès au crédit est facile. En agissant de cette façons la BCE régule la masse monétaire c'est à dire le volume de monnaie en circulation, car ce volume peut avoir des effets sur le niveau général des prix et sur la croissance.

L'augmentation de la masse monétaire peut ainsi créer de l'inflation puisque les acteurs auront tendances à augmenter leur demande mais elle peut aussi avoir des effets sur la production puisqu'en rendant le crédit plus disponible l'augmentation de la masse peut stimuler l'investissement.

B. Marché de concurrence pure et parfaite :

Le marché de concurrence pure et parfaite présente 5 caractéristiques :

**L'atomicité** de l'offre et de la demande : beaucoup d'offreur, beaucoup de demandeur pour éviter qu'un seul ne fixe le prix ;

**L'homogénéité** des produits : ils vont être substituable des uns aux autres (téléphone peu importe la marque réponde au même besoin) ;

**La libre circulation** des facteurs de productions : les ressources humaines (travail) et le capital (machine, argent) ;

**La transparence** de l'information : demandeur et offreur ont toutes les informations utiles pour vendre ou acheter ;

**Libre entrée/sortie** du marché : liberté d'accéder à un marché.

Le marché réel ne répond pas à cette définition et si une des caractéristiques n'est pas remplie on parle de dysfonctionnement du marché.

En effet l'atomicité est remise en cause (ex : monopole, duopole, oligopole). Porte aussi atteinte à l'atomicité les abus de position dominante ou les ententes (acteur concurrent qui se mettent d'accord sur les prix ex : forfait téléphone, jambon etc.).

Homogénéité elle peut être remise en cause lorsqu'une entreprise propose des produits tellement différenciés qu'il se trouve en situation de "quasi-monopole".

La libre circulation elle, peut être limitée par des contraintes géographique ou légale.

Dans l'UE cette libre circulation est assurée :

* Libre prestation de service ;
* Liberté d'établissement ;
* Libre circulation des travailleurs,

La transparence de l'information peut être remise en cause par des actes de concurrences déloyal (ex : parasitisme : profité d'un succès d'une entreprise pour se faire passer pour elle / ou dénigrement).

La libre entrée et sortie du marché peut être remise en cause lorsqu'il existe des **barrières.** Elles sont techniques, financières ou légale.

II) le prix comme information.

Le prix est une information à disposition des acteurs qui va orienter leurs comportements, il donne information d'un bien ou service sur la rareté et sa valeur.

Il sert aussi à l'allocation des ressources/productions (profit des services que si on peut se les payer) car seul les acteurs qui sont prêts à payer le prix le plus élever pourront les acquérir (prix de réserve).

En générale la demande décroit lorsque le prix du bien augmente ce qui fait augmenter les offreurs qui sont plus disposés à produire du bien.

Cependant la variation de la demande d'un bien dépend de la nature du bien (variation = élasticité). Donc si la demande baisse alors que le prix augmente, le bien est qualifié de normal.

Si la demande augmente alors que le prix augmente ça sera un bien de luxe voir parfois de première nécessité sans produit de substitution.

Si la demande varie peu quelque soit le prix, c'est un bien de première nécessité.

Ce prix va conditionner les décisions des agents qui devront faire des prévisions, des arbitrages grâce aux informations dont ils disposent.

Ainsi la décision de consommer des ménages dépend de leurs revenus, de leurs capacités d'épargne, d'anticipation et donc de l'élasticité du bien.

La décision de produire par les entreprises dépend de la rentabilité des marches, de la concurrence, de ses ressources et compétences ainsi que de sa volonté d'investir, d'anticipé l'avenir.

Toutefois afin d'échanger les prix sur les marchés tous les agents doivent aujourd'hui utiliser une monnaie qui pour remplir ses fonctions doit avoir plusieurs qualités. Cette monnaie doit être stable est digne de confiance.

On peut distinguer plusieurs monnaies :

* Fiduciaire : espèces
* Scripturales.

Leurs fonctions sont triples :

* Instruments de circulations de biens ;
* De réserve de pouvoirs d'achat ;
* De mesure permettant d'évaluer les biens et donc d'en fixer les prix.

Pour remplir ces 3 fonctions elle doit inspirer confiance et être stable tant du point de vue interne et externe.

Les agents économiques en confiance dans une monnaie tant qu'ils pensent qu'ils pourront acquérir ce qu'ils souhaitent en l'utilisant.

Pour obtenir cette confiance il faut que la monnaie possède une valeur qui soit stable à la fois au niveau du pouvoir d'achat (stabilité interne (pas d'inflation ou peu)) que du point de vue externe (dépend du taux de change), une baisse de la valeur de la monnaie domestique par rapport à une devise étrangère signifierait une baisse de la quantité de biens importé par l'usage de la monnaie domestique.

Chapitre 2 : L'état et le fonctionnement du marché :

Le fonctionnement des marchés nécessite une intervention de l'Etat, d’abord pour que les règles des fonctionnements des marche soit respectées mais aussi pour en corriger les défaillances des situations dans lesquelles offres et demande ne se rencontrent pas.

I) l'intervention de l'état pour pallier les dysfonctionnements :

Les dysfonctionnements des marchés recouvrent les situations dans lesquelles les critères de concurrence pur et parfaites ne sont pas respectées.

L'Etat va d'abord intervenir pour assurer la libre concurrence en la régulant et en mettant en place des autorités pour les contrôler (autorités de la concurrence en France et commission Européenne) (voir thème 2).

L'Etat va aussi intervenir pour assurer la symétrie d'information (toutes les parties doivent disposer des mêmes information) en imposant au professionnel une obligation d'information (ex : prix, composition, CGV).

En outre en France une autorité contrôle la bonne information des consommateurs, la DGCCRF (repressions des fraudes).

Enfin l'Etat intervient pour sécuriser les transactions (en ligne) et assurer la stabilité monétaire.

II) l'état pallie les défaillances :

Il y a défaillances d'un marché lorsque offre et demande ne se rencontre pas. Il en existe 2 types :

* Externalité ;
* Biens publics.

A. Les externalités :

C'est un effet de l'action d'un agent économique sur un autre qui s'exerce en dehors du marché. Le marché est insensible (pollution) si l'Etat n'intervient pas (intervention financière ex : subvention, sanction financière).

Il y a 2 formes d'externalités :

* Positives : procure un avantage un aux agents économiques (ex : vaccination) ;
* Négative : crée des nuisances (ex : pollution).

L'Etat favorisera les positives (créera des subventions, avantages fiscaux, financement intégrale, éducation) et limitera les négatives (Institution de taxes, règlementant l'usage de certains produit, organisation d'un marché dédié ex : des droits à polluer).

Pour résumer l'Etat distribue des droits à polluer sur la base d'un quota et les entreprises en déficit de droits peuvent en acheter aux entreprises en excès.

B. Biens publics :

C'est un bien qui a 2 caractères, non-rival c.-à-d que sa consommation par un usager n'en diminue pas la consommation par les autres.

C'est un bien non-exclusif, il est donc impossible d'exclure quiconque de sa consommation c-a-d en faisant payer le prix.

Si les deux sont réuni c'est un bien public pur. On trouve ainsi des biens impurs qui sont des biens communs qui répondent seulement au critère de la non-exclusivité (ex : l'eau).

Enfin certains bien répondent seulement au critère de non-rivalité mais sont exclusifs qu'on appelle aussi des biens de club (ex : Netflix, canal, etc..).

Dans le cas des biens publics leur financement doit être imposé à la collectivité par l'Etat et les prélèvements obligatoire (taxes) mais peut aussi assurer lui-même la production de ses biens ou services ou le confier à une entreprise privée voir nouer un partenariat.

MANAGEMENT

3) Sous-Thèmes : Comment l'entreprise s'inscrit -elle dans son environnement :

Chapitre 1 : Les finalités d'une entreprise :

I) Les diverses finalités :

Une entreprise à par nature une finalité qui est celle de faire du profit car il s'agit pour elle d'assurer leur pérennité mais ce but final ne peut pas être le seul car une entreprise doit satisfaire les acteurs qui l'a compose et ceux avec qui elle est en relation, ce qu'on appelle des parties prenantes.

C'est ainsi que Peter Drucker explique en réalité la première finalité est de satisfaire le client, développer une clientèle et que le profit devient une conséquence du management et non pas la cause.

Pour créer le client l'entreprise se sert de 2 fonctions :

L'innovation ;

Le marketing.

Dès lors les finalités peuvent être multiple (économiques, sociales(salarié), sociétales, environnementales).

En conséquence sur le plan économique les clients vont attendre une valeur du produit, les salariés un salaire, les fournisseurs des commandes (chiffres d'affaires), les actionnaires attendent les dividendes et l'Etat les impôts.

Sur le plan social l'entreprise peut chercher à améliorer la formation ou l'épanouissement personnel des salariées.

Sur le plan sociétale et environnemental l'entreprise peut choisir de participer par exemple à des actions humanitaires, de refuser de faire travailler des enfants ou encore de réduire drastiquement sa consommation énergétique.

A ce titre certaines ont une démarche volontaire de faire développer une RSE (responsabilité sociétal et environnemental).

Toutes ces finalités sont en réalités influencé par différents facteurs internes ou externes à l'entreprise. Au titre des facteurs externes les contraintes légales ou celle du marché peuvent imposer de nouvelles finalités.

C'est la raison pour laquelle toutes les parties prenantes peuvent influencer les actions de l'entreprise jusqu’à se transformer en contre-pouvoir.

II) La RSE (responsabilité sociétal et environnementale) :

C'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociale et environnemental à leur activité commerciale et leurs relations avec leurs parties prenantes.

C'est en quelque sorte l'intégration dans l'entreprise des principes du Développement Durable.

Ce qui implique 3 domaines dans la RSE :

* Environnemental : attention ressource, matériau renouvelable… ;
* Sociétale : relation avec les clients, le fournisseur, la société civile en générale ;
* Social : condition de travail, discrimination.

L'entreprise a donc plusieurs moyens pour mener une politique de RSE jusque dans ses relations avec ses sous-traitants ou partenaire sociaux (ex : certification normes ISO, ISR investissement socialement responsable (ex : Leclerc avec les sacs plastiques), etc..).

Cette politique RSE a plusieurs intérêts pour l'entreprise dans sa capacité à générer du profit :

Améliorer son image : susceptible d'amener de nouveau client ;

Améliorer ses couts ;

Innover : nouveau procéder de fabrication ou de distribution.

Cependant la RSE doit être mené avec précaution car a défaut elle peut conduire l'entreprise a des contradictions avec d'autre aspects de sa politique ce qui nuira à son image (ex : MacDo).

Chapitre 2 : les deux logiques dans l'entreprise : les logiques entrepreneuriale et managériale :

I) La logique entrepreneuriale :

La logique entrepreneuriale renvoie à un état d'esprit : le goût du risque et de l'innovation.

J. SCHUMPETER : L'entrepreneur = recherche des opportunités et prise de risques pour les saisir et innover. Il est au centre de cycles économiques avec destruction créatrice soit en innovant (entrepreneur innovateur) soit en imitant (entrepreneur imitateur).

L'innovation peut se décliner selon J. SCHUMPETER en cinq types d'innovations : celles portant sur le bien ou le service (innovation de produits ou de service), sur les méthodes de production (innovation de procédé), sur les matières premières (innovation de matières premières), sur de nouveaux marchés (innovation de débouché) ou enfin sur l'organisation de l'entreprise (innovation organisationnelle).

A. La logique entrepreneuriale vise à la mise en œuvre d'un projet entrepreneuriale :

Plusieurs modalités de création d'entreprise sont envisageables. Si toutes exigent les qualités d'entrepreneur certaines sont plus exigeantes que d'autres.

* Création pure : L'innovation est dans ce cas généralement indispensable sauf sur un marché non encore arrivé à maturité ;
* La reprise : elle est plus aisée puisque l'activité est déjà existante. Mais s'il s'agit d'une entreprise en difficulté, il faudra en bien connaître les causes. Il convient de distinguer les problèmes liés à la gestion et ceux liés aux marchés. Dans ce second cas, les qualités d'entrepreneur seront d'autant plus nécessaires ;
* La franchise : l'innovation vient du franchiseur. Elle est donc moins nécessaire mais néanmoins il s'agit de pénétrer le marché localement. Les développements en franchise connaîtraient un bien meilleur taux de réussite. En réalité, cela ne semble pas vrai en moyenne mais vrai pour certains réseaux. Le choix de ce dernier s'avère donc crucial ;
* L'essaimage : L'entrepreneur est salarié d'une grosse entreprise. Le risque est donc *a priori* réduit. Pour finaliser son projet, le créateur doit identifier et surmonter l’ensemble des contraintes qui y sont liées. Les contraintes sont liées :

- au produit : produit ou service, achat, importation, fabrication, distribution etc ;

- au marché : maturité du marché, structure concurrentielle, seuil à l'entrée ;

- au contexte législatif : activités réglementées (cf. agence immobilière), normes (cf. restaurant, ERP (établissement recevant du public)

– aux moyens : identifier quels sont les moyens exigés et ceux disponibles.

B. Les ressources compétences :

L'entrepreneur doit identifier quelles sont les ressources, notamment en termes de capacité d'investissement (apports personnels, emprunts, brevets etc.. ?) et les compétences qui sont attendues et celles dont il dispose.

L’entrepreneur, après avoir formaliser son idée et analyser les contraintes, doit opérer des choix quant aux ressources auxquelles il entend recourir puis établir le plan d’affaires. C'est un document qui synthétise le projet d'entreprise. Il propose une prospective généralement sur trois ou cinq ans. Il permet à l'entrepreneur de mieux appréhender la faisabilité et les limites de son projet et constitue un élément essentiel pour les éventuels apporteurs de capitaux plan de marchéage (le porteur de projet devra valider son offre, identifier ses forces et ses faiblesses et mettre en place un plan d'action portant sur quatre points, les 4 P à savoir : une politique produit, un politique prix, une politique « place » c'est à dire distribution, une politique « promotion» c’est-à-dire communication), d’un plan de financement et du choix d'une structure d'entreprise et les options organisationnelles.

II) La logique managériale : l'optimisation des ressources au service d'un projet (P. DRUCKER) :

Selon Peter DRUCKER, un manager exerce cinq tâches spécifiques :

* La définition des objectifs à atteindre : par exemple, définir la marge opérationnelle du groupe, l'objectif de croissance, etc. ;
* L'organisation des activités et des tâches ;
* La motivation des hommes et la communication avec son équipe ;
* L'établissement des normes de performance et leur contrôle ;
* La formation des équipes : des équipes et de lui-même.

Il doit gérer au mieux les ressources mises à sa disposition en s'appuyant sur le système d'information de l'entreprise. Il doit planifier et optimiser l'utilisation de ses ressources humaines, matérielles et technologiques de manière rationnelle. Il peut être amené à réorganiser ou restructurer.

A. La coexistence des logiques entrepreneuriale et managériale :

L'entrepreneur doit certes prendre des risques, saisir les opportunités mais il doit également optimiser l'utilisation des ressources et assurer la pérennité de l'organisation qu'il met en place.

Le manager doit certes optimiser l'utilisation des ressources qui lui sont confiées, mais il doit être à l'écoute de l'environnement de l'entreprise pour réagir et faire évoluer en conséquence l'organisation. Il doit donc faire preuve de réactivité (proactivité), de flexibilité et d'innovation pour accroître la performance.

Les décisions opérationnelles, à court et moyen terme nécessitent des qualités de manager tandis que des décisions stratégiques qui engagent l'entreprise sur le long terme font plutôt appel aux qualités d'un entrepreneur.

L'entreprise peut donc avoir intérêt à favoriser l'esprit d'entreprise au sein de son personnel : on parle d'« intrapreneuriat». Cela peut se faire comme dans la start-up, en limitant la chaîne de décision, en offrant des primes à l'innovation, en stimulant par la prise de participation ou un intéressement aux résultats de l'entreprise. Cela peut se faire en favorisant également la gestion de projet (comme chez Orange).

L'essaimage peut être aussi une solution.

Chapitre 3 : la performance :

C'est la capacité de mener une action afin d’obtenir des résultats conformes à des objectifs fixés préalablement tout en optimisant les ressources et les processus mis en œuvre pour y parvenir.

I) Les deux volets de la performance : l'efficacité et l'efficience :

L’évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence des écarts significatifs. Elle est ainsi à l’origine du déclenchement d’actions correctrices qui permet d’assurer à court terme la régulation du fonctionnement de l’entreprise.

Performance : capacité à atteindre les résultats en optimisant les ressources. Elle se mesure en termes d’efficacité et de performance.

Il est possible d'évaluer l'écart entre les résultats fixés comme objectif et ceux obtenus : il s'agit alors de mesurer l'efficacité.

Il est également possible d'apprécier le résultat obtenu au regard des moyens mis en œuvre : l'on mesure alors l'efficience.

L'entreprise utilisant le minimum de moyen aura la meilleure efficience et donc un avantage concurrentiel.

Objectifs :

* D’évaluer le travail réalisé par les divisions ou les salariés ;
* D’évaluer le succès d’une technologie innovante ou d’un nouveau produit ;
* De mettre en place des outils de motivation et de rémunération des performances ;
* D’améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les managers ;
* De prendre des décisions et d’améliorer la performance elle-même » (Nathan).

A. Le choix de critère pertinent :

Les critères sont les différents thèmes d'étude qui permettent d'apprécier la performance d'une entreprise. Il s'agit de dégager les facteurs critiques de succès (FCS).

3 critères de performances :

La performance économique : L'on peut chercher à mesurer la performance de l'entreprise en terme de rentabilité, de coûts, de satisfaction de la clientèle, d’innovation, de qualité du service, de volume des commandes, de chiffre d'affaires et de son évolution, du rendement, de production ou de productivité, de flexibilité, de coûts etc., de fidélisation de la clientèle, de la satisfaction de la clientèle, des produits défectueux; Il est possible de la décomposer selon l'axe financier, l'axe client, l'axe processus interne et l'axe développement selon la distinction du tableau de bord prospectif de NORTON et KAPLAN (cf. infra).

La performance sociale : l'on peut chercher à mesurer la performance en termes de climat social, de promotion, d’absentéisme, de turn-over ou rotation des salariés, de sécurité au travail, de perspectives de carrière, de développement des compétences, de formation, de stabilité de l'emploi, de la structure (CDD, CDI, Intérim), de carrière, de formation, de conflits/climat social, de qualité de vie au travail, des emplois, etc. Cette performance correspond au 5ème axe du tableau de bord prospectif de NORTON et KAPLAN.

La performance sociétale ou environnementale : il s'agit d'un axe qui n'apparaît pas dans le tableau de bord de NORTON et KAPLAN mais qui n'est pas à négliger. Il peut s’agir sur le plan sociétal de la parité, égalité homme-femme, discrimination, qualité de vie au travail. Sur le plan environnemental on peut trouver le traitement des déchets, les rejets de gaz à effet de serre, la consommation d’énergie, les nuisances sonores, etc.

B. Les indicateurs de performances :

Les indicateurs sont des instruments de mesure qui permettent d’apprécier les performances dans l’entreprise dans le temps ou dans l’espace.

* Exemple d’indicateurs de performance économique : chiffres d’affaires, panier moyen, délai moyen de livraison, délai moyen d’approvisionnement, degré de satisfaction de la clientèle, pourcentage de retours, etc.).
* Exemple d’indicateurs de performance salariale : taux d’absentéisme, taux de rotation du personnel, etc., indicateurs de structure de l'emploi : taux de CDD, de CDI et d'intérim, etc.), etc.
* Exemple d’indicateurs de performance sociétale et environnementale : au niveau sociétal, taux d’emplois e salaire moyen féminin, salaire moyen masculin, taux de femme cadre, etc.

Il faut donc choisir, en fonction des objectifs, les indicateurs pertinents au regard des critères de performance qui ont été retenus dans les différents domaines, économique, social et sociétal.

II) Les tableaux de bord :

Le tableau de bord permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience du management de l'entreprise. C'est un document (souvent informatisé) établi avec une fréquence rapprochée, souvent le mois, et qui liste un certain nombre d'indicateurs financiers ou non financiers et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur le marché des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables.

A. Le tableau de bord de gestion (A. SLOAN) :

Alfred SLOAN (1875 New-York – 1966), ancien directeur puis président de General Motors pendant environ 30 années, il était adepte d'une organisation décentralisée de l'entreprise (à l'inverse du fordisme) car elle permet l'initiative, la flexibilité et la responsabilité. Il est donc favorable à une organisation structurée en divisions disposant d'une réelle autonomie mais l'organigramme doit prévoir des passerelles entre les divisions. Pour lui, la Direction Générale ne doit pas s'occuper d'exploitation mais de politique générale.

En contrepartie, les résultats de chaque division (ou centre de profit) doivent être évalués d'où la nécessité de mettre au point un système de contrôle de gestion qui permette un « contrôle centralisé des décisions décentralisées ». De nombreux systèmes de reporting s'en inspirent encore aujourd’hui.

À l'époque, le tableau de bord était constitué d'une liasse de documents permettant de faire circuler l’information en interne et d’améliorer ainsi la prise de décision. Depuis les années 1990, les tableaux de bord ont évoluer du fait :

* + Du développement informatique : (information moins coûteuse, en temps réel, plus complexe et affinée) ;
  + De la complexification de l'environnement (mondialisation, concurrence, instabilité et variabilité des données) qui nécessitent un tableau de bord plus complet qui ne se contente pas d'indicateurs financiers.

« Les tableaux de bord de gestion permettent aux dirigeants de contrôler les performances de l’entreprise selon différents critères en établissant de multiples comparaisons entre les résultats obtenus, les données historiques et les prévisions.

Documents d’information, ils permettent d’analyser la situation, de réagir aux écarts et d’assurer le contrôle et le suivi de l’activité.

Ils constituent également un bon outil de communication entre les responsables des divisions opérationnelles et la direction générale » (Nathan).

B. Le tableau de bord prospectif ou TBK (KAPLAN ET NORTON) : A RETENIR

Evolution des tableaux de bord est du aux économiste Robert Kaplan et David Norton. Ils ont développé le concept de tableau de bord équilibré, un outil de management prospectif, c’est-à-dire qui doit permettre de déployer la stratégie à long terme.

Les indicateurs financiers utilisés jusque-là dans les tableaux de bord s'avèrent insuffisants pour permettre de suivre la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. L'idée est donc d'introduire des indicateurs non financiers d'où l'idée de tableau de bord équilibré dans lequel sont introduit quatre perspectives de contrôle et d'évaluation à savoir : Financière, Client, Processus Internes (efficacité opérationnelle), Apprentissage Organisationnel (moral des salariés).

Le choix d'indicateurs pertinents est d'autant plus important qu'ils servent au pilotage et qu'ils peuvent conduire en conséquence à des décisions inappropriées. Il faut donc également en vérifier régulièrement la pertinence au regard des objectifs poursuivis et les actualiser si besoin.

**Le tableau de bord prospectif**

Depuis leurs premiers articles à la fin des années 1980 sur le thème des tableaux de bord, David P. Norton et Robert S. Kaplan ont construit un standard mondial du tableau de bord intitulé le « tableau de bord prospectif ». L’organisation des indicateurs en quatre axes reliés à la stratégie a donné une alternative aux tableaux de bord budgétaires classiques et « normés ».

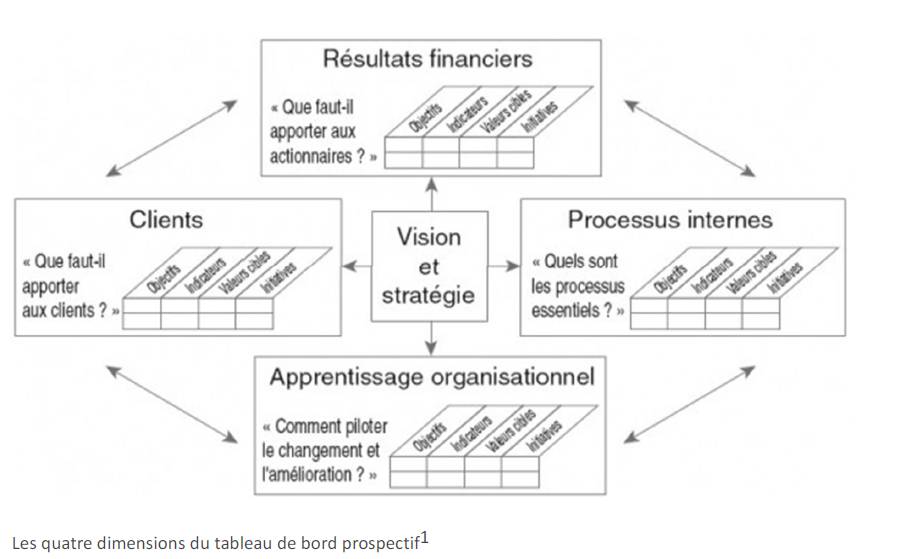
**Quatre dimensions principales**

En cherchant à pallier les faiblesses des outils budgétaires, Norton et Kaplan ont mis au point un modèle de pilotage des entreprises structuré autour de quatre dimensions. La stratégie générale est déclinée en objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines.

Chacun des thèmes a ses propres objectifs avec ses indicateurs qui s'inscrivent dans des schémas de causalité.

Un indicateur de motivation du personnel aura une incidence sur la productivité des processus productifs ce qui induira une meilleure satisfaction du client et une rentabilité plus forte.

Le modèle du tableau de bord prospectif a pour finalité la création de valeur monétaire dans une logique libérale et de gouvernance par les actionnaires.



* L'axe « résultats financiers » définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs.
* L'axe « clients » évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client.
* L'axe « processus internes » mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, Recherche et développement, etc.). Des indicateurs d'efficience et d'efficacité sont calculés pour les activités, les produits et les structures contributives. Pour des raisons de coût et de faisabilité, Norton et Kaplan préconisent de faire porter l'effort sur les processus clés.
* L'axe « apprentissage organisationnel » traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant principalement : le niveau de satisfaction des salariés et leur niveau de compétences.

**Des indicateurs organisés en chaine causale**

Il existe en fait une interdépendance entre les quatre dimensions. Le tableau de bord prospectif crée une hiérarchie entre ces quatre dimensions, en les subordonnant toutes à l'axe financier. Le lien avec les objectifs financiers doit toujours être recherché et établi ; ceux-ci restant le but et la mesure de résultat ultimes, les trois autres dimensions n'en étant que les moyens. La chaîne causale du tableau de bord prospectif part des indicateurs contenus dans l'axe « apprentissage organisationnel » dont l'impact se traduit dans les indicateurs de l'axe processus internes. Les mesures sur les processus contributifs ont des conséquences directes sur la satisfaction des clients qui se répercutent sur les résultats financiers