Comment l’entreprise s’inscrit-elle dans son environnement.

**Chapitre 1 : La ou les finalités des entreprises**

# **Les diverses finalités**

Une entreprise a une finalité par nature qui est celle de faire du profit.   
Car il s’agit pour elles d’assurer leur pérennité, leur survie mais ce but final ne peut pas être le seul car une entreprise doit satisfaire les acteurs qui la compose et ceux avec qui elle est en relation c’est-à-dire les parties prenantes. C’est ainsi que Peter DRUCKER explique qu’en réalité la finalité numéro 1 c’est de satisfaire le client, développer une clientèle et que le profit devient donc la conséquence du management et non pas la cause.

Pour créer le client, l’entreprise se sert de 2 fonctions : L’innovation et le marketing

Dès lors, des finalités peuvent être multiples, économiques, sociales, sociétales ou environnementales.  
On distingue le social du sociétal.

* **Sur le plan économique**

Les clients vont attendre une valeur du produit. Les salariés attendent leur salaire, les fournisseurs attendent des commandes, les actionnaires attendent des dividendes, l’Etat attendent des impôts.

* **Sur le plan social**

L’entreprise peut chercher à améliorer la formation ou l’épanouissement personnel de ses salariés.

* **Sur le plan sociétal et environnemental**

L’entreprise peut choisir de participer à des actions humanitaires, de refuser de faire travailler des enfants ou encore de réduire drastiquement sa consommation énergétique. Certaines entreprises ont même une démarche volontaire de développer la RSE (Responsabilité sociétale et Environnementale de l’entreprise).

Toutes ces finalités sont en réalité influencées par différents facteurs internes ou externes à l’entreprises.

* Par exemple **en interne**, les aspirations des dirigeants ou l’histoire de l’entreprise (valeurs)
* Au titre des **facteurs externes** les contraintes légales ou celles du marché, de l’environnement, 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.

# **La RSE (sujet classique récurent)**

La RSE c’est l’intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. C’est en quelque sorte l’intégration dans l’entreprises des principes de développement durable.

Il y a donc 3 domaines dans la RSE :

* **L’environnemental** ; protection, préservation de l’environnement
* Le **domaine sociétal** qui implique les relations avec les clients, les fournisseurs, la société civile
* Le **volet social** ; quelles sont les conditions de travail, y a-t-il des discriminations.

L’entreprise a donc plusieurs moyens pour mener une politique de RSE, jusque dans ses relations avec ses sous-traitants ou partenaires sociaux (certification comme les normes ISO, ISR -Investissement Socialement Responsable).

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

* Tout d’abord cela **améliore son image**, ce qui est susceptible d’amener de nouveaux clients.
* Ça peut aussi **améliorer ses couts**.
* Ça peut la pousser à **innover** sur de nouveaux procédés de fabrication ou de distribution.

Cependant la RSE doit être menée avec précaution car à défaut, elle peut conduire l’entreprise à des contradictions avec d’autres aspects de sa politique ce qui cette fois va nuire à son image. (Ex : Mac Donald)

**Chapitre 2 : Les deux logiques au sein de l’entreprise : les logiques entrepreneuriales et managériales**

# **La logique entrepreneuriale : les caractéristiques de l’entrepreneur**

(J.A. SCHUMPETER)

La logique entrepreneuriale renvoie à un état d'esprit : le goût du risque et de l'innovation. Elle se fonde sur le risque. On retrouve notamment les caractéristiques suivantes d’après J. SCHUMPETER :

Elle se définit par un état d'esprit (l'esprit d'entreprise) et présentent certaines qualités.

**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).**

Pour **SCHUMPETER** (*Théorie de l’évolution économique*, 1911), l'innovation et le progrès technique sont les moteurs du développement économique. Des découvertes et innovations majeures engendrent des progrès dans leur prolongement, des "grappes d'innovations" (*Les cycles d'affaires 1939*), et créent des ruptures dans l'évolution économique. Les entreprises innovantes effacent les plus anciennes entraînant la destruction d'emplois avant que ces nouvelles entreprises ne se développent et n'en créent à leur tour. À leur tour également, elles seront supplantées lors de nouvelles innovations ce qui conduit à des cycles économiques avec destruction créatrice. L'entrepreneur est donc central dans cette dynamique puisqu'il est, pour Schumpeter, celui qui prend des risques pour innover, créant de nouvelles opportunités sur le marché. Ce n'est donc pas le statut social qui fait l'entrepreneur. Il ne s'agit pas simplement du chef d'entreprise qui recopie l'existant, mais celui qui apporte du nouveau dans l'économie.

Il doit pour cela avoir le goût du risque, capable d’être visionnaire et capable d'anticiper et de se projeter dans l'avenir.

Cet entrepreneur-pionnier n'est pas nécessairement à l'origine des innovations, mais il saura saisir les opportunités qui permettent de prendre des initiatives.

Il y a donc deux types d'entrepreneurs :

* L'**entrepreneur innovateur** qui bénéficie dans un premier temps d'un monopole sur son invention et en tire profit
* L'**entrepreneur imitateur** qui va suivre le premier afin de tirer à son tour profit de l'innovation.

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)
* Sur **l'organisation de l'entreprise** (innovation organisationnelle).

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

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

* **La 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.

**Les ressources et 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.

Le projet entrepreneurial articule contraintes, compétences et ressources autour d'une idée.

L’entrepreneur, après avoir formalisé son idée et analysé 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 :

* Un politique **produit**,
* Une 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

# **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 ;**
* **L**a **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 l'entreprise ou l'un des éléments de la chaîne de production dans le cadre d'une reprise ou projet de création.

**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 les start-ups, 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.

La culture d'entreprise tournée vers l'innovation (Virgin) peut être déterminante.

**Chapitre 3 La performance**

La recherche de la performance de l’entreprise est la vocation du management. Son évaluation est d'autant plus importante que les grandes structures décentralisent leurs décisions.

**Performance : 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.**

# **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.

(Nathan).  
 La mesure de la performance peut avoir pour 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

**Le choix de critère pertinents**

Choix de critères (thèmes d'étude) pertinents pour évaluer la performance économique (financière et commerciale), sociale et sociétale.

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). L'on peut s'intéresser notamment à la performance économique, sociale ou sociétale.

* **La performance économique**

L'on peut chercher à mesurer la performance de l'entreprise en termes 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, 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 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.

* **Les indicateurs de performance**

Les indicateurssont 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, taux de marque (= marge commerciale / prix de vente HT en %), panier moyen, délai moyen de livraison, délai moyen d’approvisionnement, degré de satisfaction de la clientèle, pourcentage de retours, etc.) rentabilité des capitaux (= bénéfice / capitaux utilisés ou investis), taux de rendement des capitaux, parts de marché, etc.

* + Exemple d’indicateurs de performance salariale :

Taux d’absentéisme, taux de rotation du personnel ("turn over"), 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 féminin, salaire moyen féminin, salaire moyen masculin, taux de femme cadre, part du mécénat / chiffre d’affaires et au niveau environnemental, taux de rejet de CO2, consommation énergétique, 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 (ou, selon les axes dégagés par NORTON et KAPLAN (cf. infra, axes financier, processus interne, client, salarié, développement + sociétal).

# **Les tableaux de bord**

« Un tableau de bord 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 (ventes, carnets de commandes, parts de marché, nombre de réclamations clients, niveaux de trésorerie, résultats...) et qui a pour vocation d'éclairer la direction de l'entreprise sur la marché des affaires afin de lui permettre de prendre des décisions rapides sans attendre la publication des documents comptables complets qui peut être plus longue à venir. » (La Tribune). Il peut également être annuel et permet de suivre l'évolution des indicateurs d'année en année.

**Le tableau de bord permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience du management de l'entreprise.**

Il synthétise les données internes provenant des différents services *via* le système d'information et les données externes (parts de marché, indicateurs de conjoncture etc.).

**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 TPB (KAPLAN et NORTON) A RETENIR**

L’évolution des tableaux de bord doit beaucoup à deux économistes, Robert KAPLAN et David NORTON, qui, dans leur ouvrage *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance* (1992), ont développé le concept de « tableau de bord équilibré » (*balanced scorecard = BSC*), 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).

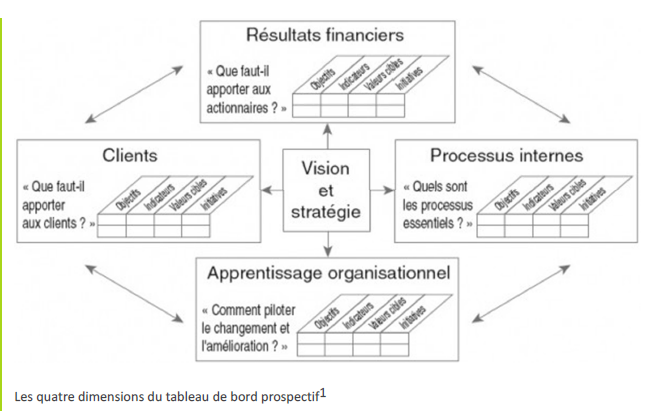
Le choix d'indicateurs pertinents est d'autant plus important qu'ils servent au pilotage et qu'ils peuvent conduire en conséquence à des décisions inappropriées. Il faut donc également en vérifier régulièrement la pertinence au regard des objectifs poursuivis et les actualiser si besoin.

**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 chaîne 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