

Enjeux Economiques en Entreprise

La performance de l'entreprise

Jean-Louis GUILLET

Master Administration des
Entreprises (IGR-IAE de Rennes)

Ancien responsable de centre de
profit en électronique



La performance de l'entreprise

*« Nous n'héritons pas de la terre de nos parents,
nous l'empruntons à nos enfants »*

Antoine de Saint-Exupéry

La performance de l'entreprise

A1 – Une approche multidimensionnelle

- Introduction -

Jean-Louis GUILLET

3

La performance de l'entreprise

Sommaire

Sommaire

- Sensibiliser au développement général de l'entreprise
 - Evolution du modèle économique (Business Model)
- Faire évoluer l'offre d'une entreprise
 - Intégration du développement durable
- S'adapter aux mutations des marchés
 - Cycle de vie du produit (ACV)
- Développement sociétal de l'entreprise
 - La RSE et la triple bottom line
 - La microfinance
 - La loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)

Jean-Louis GUILLET

4

La performance de l'entreprise

Introduction

L'objectif d'une entreprise ?

- Gagner de l'argent
- Faire des bénéfices ?
- Satisfaire ses clients ?
- Investir ?
- Se financer ?
- Créer des emplois ?
- Obtenir des aides et subventions ?
- Faire mieux que ses concurrents ?
- Optimiser son impôt sur les sociétés ?
- Préparer l'avenir ?
- Rémunérer ses actionnaires ?
- Rembourser son banquier ?



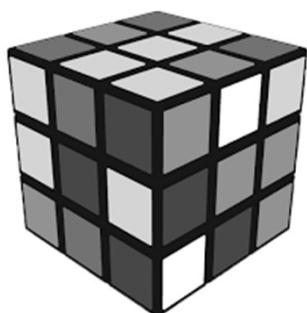
Jean-Louis GUILLET

5

La performance de l'entreprise

Introduction

Les dimensions d'une entreprise ?



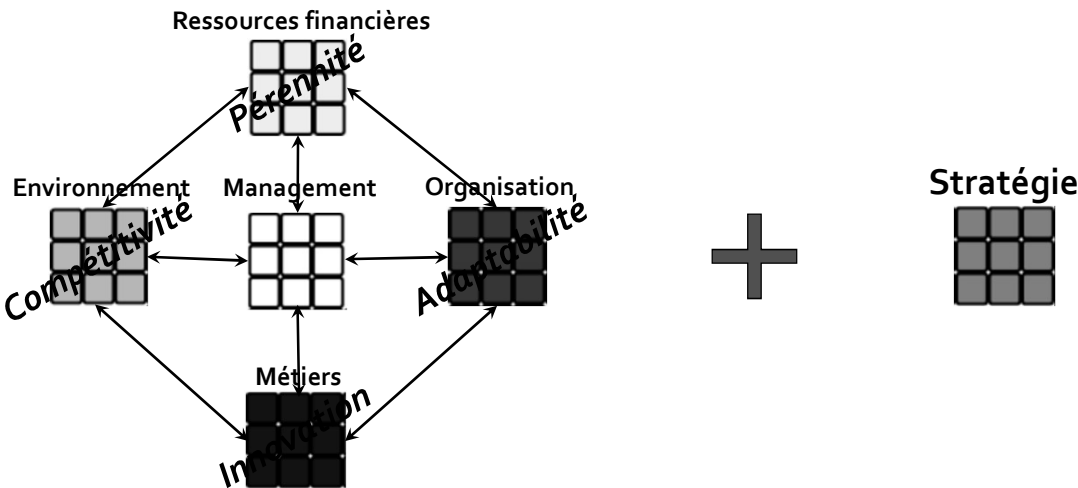
Jean-Louis GUILLET

6

La performance de l'entreprise

Introduction

Les dimensions d'une entreprise ?

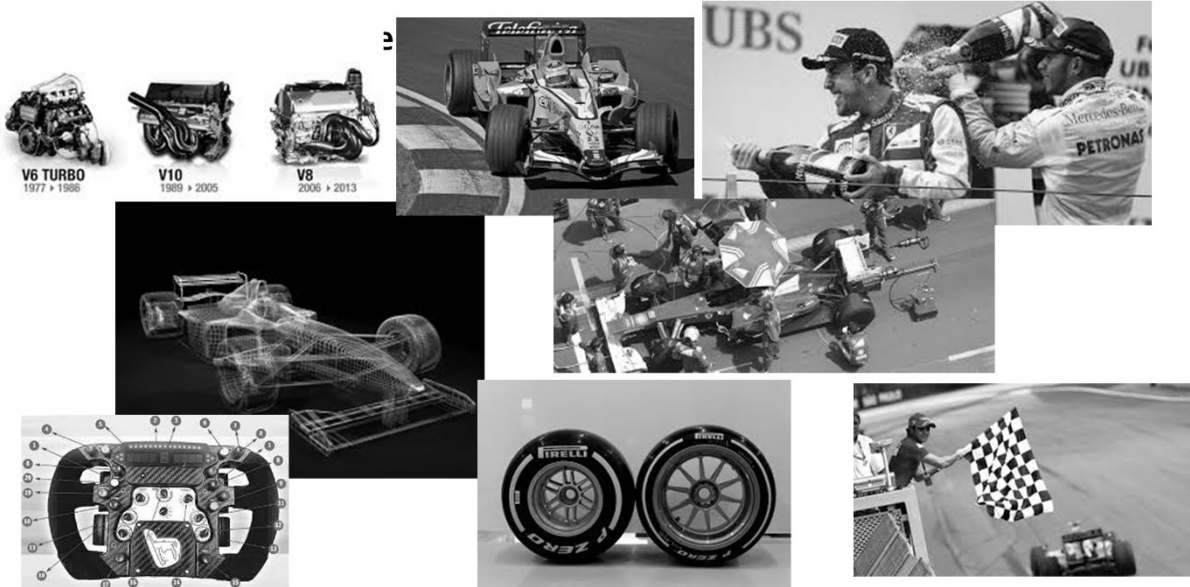


Jean-Louis GUILLET

7

La performance de l'entreprise

Introduction



Jean-Louis GUILLET

8

La performance de l'entreprise

Introduction

Stratégie : ne pas se tromper de cible



Jean-Louis GUILLET

9

La performance de l'entreprise

A1 – Une approche multidimensionnelle
- La triple bottom line -

Jean-Louis GUILLET

10

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

Fait allusion à la dernière ligne (bottom line) du bilan d'une entreprise. Mais dans ce cas précis, l'entreprise se reconnaissant une responsabilité sociétale, elle se fixe un **triple objectif** :

- Un objectif financier classique l'incitant à faire des profits tout en contribuant au développement économique dans sa zone d'influence,
- Deux objectifs parallèles tout aussi importants :
 - Un objectif de responsabilité sociale quant aux incidences sociales de son activité sur les différentes parties prenantes,
 - Un objectif de respect et de protection de l'écosystème tant en termes de consommation que de production et de rejets

Jean-Louis GUILLET

11

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

Elle suppose également le choix et le déploiement d'indicateurs permettant de contrôler simultanément ses performances dans ces trois axes.

L'expression « triple bottom line » est parfois traduite en français par « triple bilan » :

1. **économique et financier : PROFIT**
2. **social et sociétal : PEOPLE**
3. **environnemental et écologique : PLANET**

Jean-Louis GUILLET

12

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

Les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà de :

- la recherche du profit (responsabilités économiques)
- du respect de la loi (responsabilités légales)

Ces responsabilités ne concernent pas uniquement les actionnaires mais **l'ensemble des parties prenantes** aux activités de l'entreprise.

L'entreprise, en tant que centre de décision économique et de vie sociale, endosse une responsabilité "envers tous ceux qui de près ou de loin, directement ou indirectement, contribuent à sa vie ou dépendent de son existence, de son développement et de sa survie

- ex., les fournisseurs, les clients, les employés, les investisseurs, la communauté locale, ...

Jean-Louis GUILLET

13

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

L'Erika battait pavillon maltais, ce navire était propriété d'une société libérienne, dont les actions étaient nanties en Ecosse ; sa gestion technique était assurée par une société italienne, mais, par l'intermédiaire d'une société de droit suisse elle se retrouvait affrétée par une société des Bahamas ; puis enfin, par l'intermédiaire d'une société britannique, affrétée par une filiale de Total ... de droit panaméen.



Nouveau principe du « pollueur/payeur »

Marée noire due au naufrage de l'Erika : Total définitivement condamné, préjudice écologique reconnu

Jean-Louis GUILLET

14

La performance de l’entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

DIESELGATE : LES ANALYSTES NE LÂCHENT PAS (ENCORE) PSA

Vendredi 8 septembre, le Monde révélait que le groupe PSA est soupçonné de "fraude massive" par la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes). Une fraude qui, si elle était avérée, pourrait lui coûter 5 milliards d'euros d'amende. Pas forcément un coup dur pour le constructeur qui a le bénéfice de caracoler en tête des classements des entreprises responsables. Toutefois, un problème plus profond est à craindre.



La performance de l’entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

Chez Natixis, les analystes financiers et ISR (investissement socialement responsable) se rejoignent sur une impression de "bashing injustifié de PSA de la part du Monde notamment quand l'on sait comment les cours de bourse sur-réagissent à ce type de polémique". Dans ce cas, le cours de PSA a dévissé de 3,1%.

A court terme, l'affaire ne devrait cependant pas avoir d'impact sur l'appréciation de la société par les investisseurs responsables, selon Cécile de Coincy analyste ISR et spécialiste du secteur automobile de Natixis. "Comme pour Renault, nous ne voyons pas comment la justice va prouver l'intention de nuire des constructeurs car il faudrait prouver que les industriels ont eu l'intention de tromper le consommateur en polluant plus en conditions réelles d'utilisation...". Pour tous les constructeurs incriminés, il est en effet difficile de savoir si les tactiques employées sont frauduleuses ou si elles s'engouffrent dans une faille laissée par la Commission européenne dans un règlement de 2007. Celui-ci interdit les dispositifs d'invalidation des émissions sauf en cas "de protection du moteur [...] et pour le fonctionnement en toute sécurité du véhicule".

L'analyste souligne aussi les choix technologiques fait par PSA pour réduire les émissions de particules. Pour ses véhicules les plus récents (classés euro 6), le groupe a ainsi parié sur le SRC (Selective Catalytic Reduction), un mécanisme onéreux mais considéré comme le plus efficace pour réduire les NOx (oxydes d'azote). Autre bon point pour le constructeur français : sa démarche de transparence, en collaboration avec deux associations reconnues (FNE et Transport & Environnement), sur un protocole et les mesures des émissions de CO2 de ses véhicules en usage réel. Celui-ci doit d'ailleurs être étendue au NOx fin 2017.

Un constructeur en tête des indices de responsabilité pour son secteur

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

Le SCR dope les ventes de MGI Coutier

La future norme Euro 6c, applicable en 2017, oblige les constructeurs à s'intéresser aux systèmes antipollution de type SCR (selective catalyst reduction). Plusieurs marques n'ont pas attendu pour les généraliser, et les conséquences sont visibles chez les fournisseurs de ces systèmes. Parmi eux, MGI Coutier, un équipementier automobile dont le siège est à Champfromier (Ain). Le groupe, qui présentait ses résultats la semaine dernière, a enregistré en 2015 un chiffre d'affaires record, à 860 millions d'euros. Une progression de plus de 16 % par rapport à 2014. Surtout, sa division Additifs, qui fabrique des réservoirs et des pompes pour le liquide utilisé dans les systèmes SCR, a vu ses ventes exploser et atteindre 99,4 millions d'euros, contre 15,4 millions en 2014, dépassant tous les objectifs annoncés en fin d'exercice précédent.



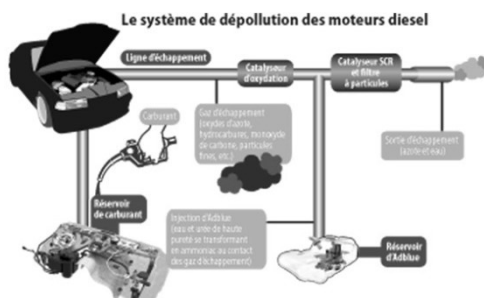
Jean-Louis GUILLET

17

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)



Au contact de la chaleur des gaz d'échappement, l'Adblue se transforme en ammoniac, par hydrolyse. C'est dans le catalyseur SCR, ajouté à la ligne d'échappement, que s'effectue la réaction chimique dépolluante : l'ammoniac réagit avec les NOx et l'oxygène en excès pour convertir les NOx en azote et en vapeur d'eau. Lorsqu'il est pleinement efficace, c'est-à-dire après 15 à 20 minutes de temps de chauffe du moteur, le système SCR neutralise 95% des émissions de NOx.

Son installation nécessite toutefois l'ajout d'un réservoir d'Adblue d'une capacité d'environ 25 litres, permettant de couvrir une distance de 20.000 kilomètres moyennant un coût de 2 euros par litre pour l'automobiliste. Plastic Omnium figure parmi les quatre fabricants de SCR dans le monde, aux côtés des allemands Continental et Bosch, et du français MGI Coutier.

Jean-Louis GUILLET

18

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

- La TBL permet d'évaluer l'impact des décisions tant sur la planète que sur les profits.
- La recherche de la Triple Bottom Line est **un des concepts déterminant de la RSE** qui conduit à souhaiter que la réussite d'une entreprise profite à l'ensemble de ses parties prenantes.
- Une conférence annuelle qui réunit les investisseurs européens de l'ISR porte à dessein le nom de TBLI pour Triple Bottom Line Investing.

Jean-Louis GUILLET

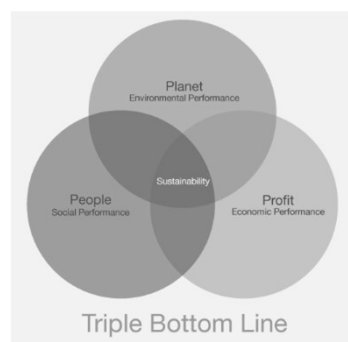
19

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

- L'idée de « développement durable » au sein d'une entreprise.
- Allusion à la « bottom line », la ligne de résultat net dans les comptes d'une entreprise.
- Trois performances : sociale, environnementale et économique.
- Une façon pour les entreprises d'internaliser les externalités, en prenant en compte leur impact social et environnemental



Jean-Louis GUILLET

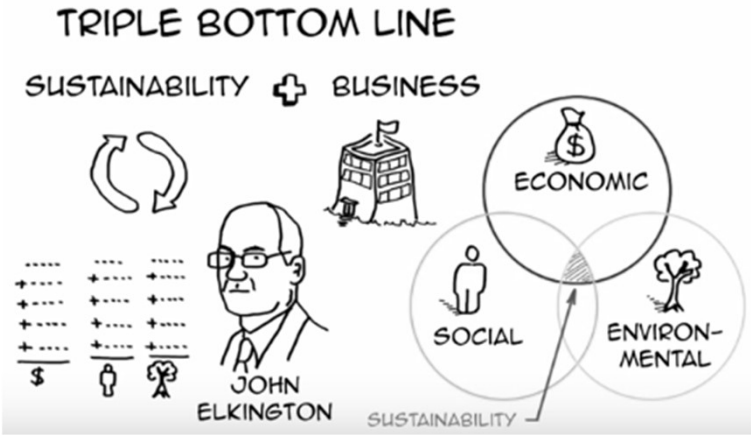
20

La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)

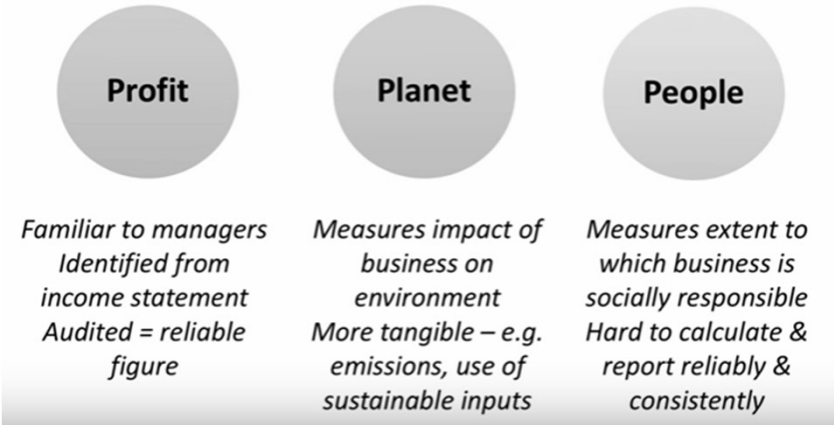
<https://www.youtube.com/watch?v=2f5m-jBf81Q>



La performance de l'entreprise

TBL

La Triple Bottom Line (TBL)



La performance de l'entreprise

TBL

La dimension économique

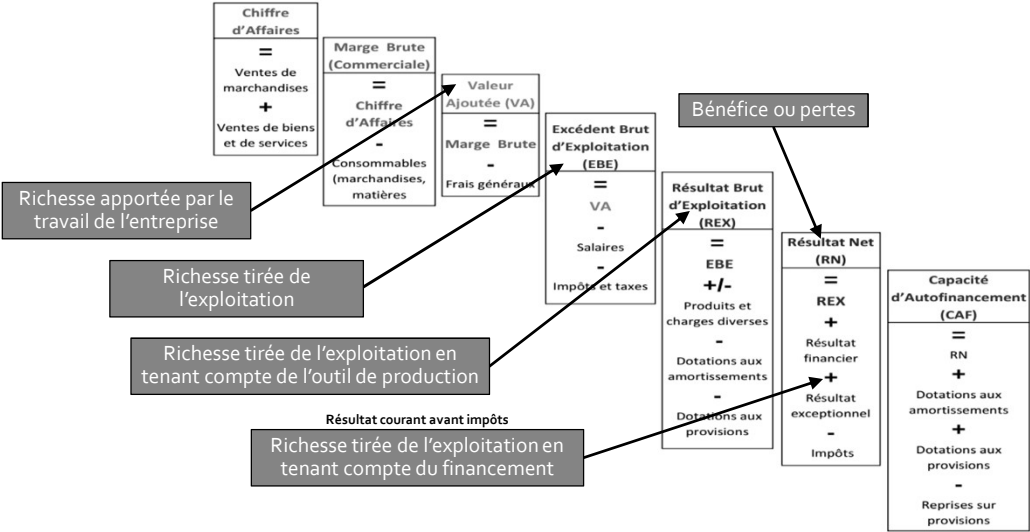
Le compte de résultat d'une entreprise répertorie d'ensemble des charges (les coûts) et des produits (les ventes) d'un exercice fiscal

- Présenté sous forme de SIG (Soldes Intermédiaires de Gestion), le CDR permet d'identifier aisément les résultats de l'entreprise dus :
 - Aux ventes : le chiffre d'affaires = **la top line**
 - Au négoce : la marge brute
 - A la création de richesse : la valeur ajoutée
 - A l'exploitation : l'excédent brut d'exploitation (EBE)
 - A l'outil de production : le résultat d'exploitation (REX)
 - Au financement : le résultat courant
 - A l'ensemble de l'activité : le résultat net = **la bottom line**

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension économique



La performance de l'entreprise

TBL

La dimension environnementale

Des molécules dangereuses

Depuis 1980, les cancers infantiles augmentent de 1% par an en France, soit environ 2 500 cas supplémentaires chaque année. C'est la deuxième cause de mortalité chez l'enfant. Existe-t-il un lien entre ces maladies et l'exposition aux pesticides ? Pour les scientifiques du monde entier, il n'y a plus guère de doute.

PLASTIQUE : LA GRANDE INTOX



Comment limiter les perturbateurs endocriniens ?

Cash Investigation. En Australie, l'engie carbure au charbon

Le charbon la plus polluante du monde. Il y a deux jours s'est déclaré dans la mine...
n extrait de "Cash Investigation".

Cash Investigation. Produits chimiques : nos enfants en danger

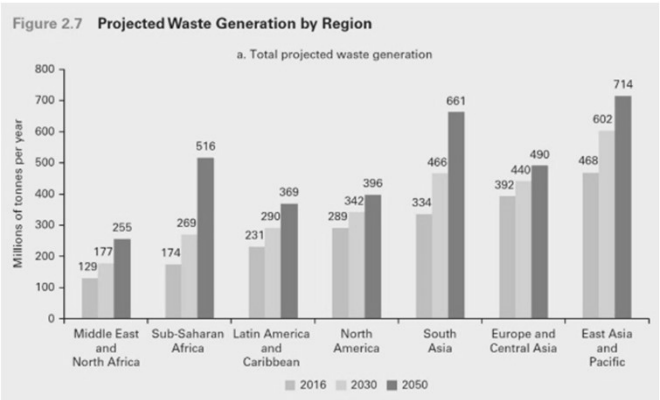
La performance de l'entreprise

TBL

La dimension environnementale

Dans un rapport, la Banque mondiale prévient que le volume des déchets pourrait augmenter de 70 % à près de 3,5 milliards de tonnes dans le monde d'ici à 2050. Une prise de conscience est vitale.

Le monde risque de crouler sous les déchets



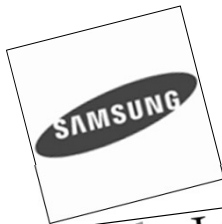
Les projections de la Banque mondiale pour la production de déchets. - Banque mondiale

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

Les droits de l'Homme, le bien-être au travail, les pays en voie de développement



Apple et Samsung seraient coupables d'après l'ONG *China Labor Watch* de négligences et d'exploitations d'enfants. La plupart des fabricants de produits électroniques font leur business en Chine. Les portables sont fabriqués dans des conditions de travail qui seraient jugées illégales aux USA et en Europe.



Outre l'exploitation du travail, les smartphones doivent leur bon fonctionnement à plusieurs minerais (cassitérite, coltan) qui proviennent de la République Démocratique du Congo. Selon un rapport de l'ONU, il existerait un lien entre les téléphones portables et la guerre du Congo. Il y est écrit que les "minerais servant aux mobiles financent une guerre qui a déjà fait 5 millions de morts".

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

La souffrance au travail

Budget 2019 : 3,8 milliards d'économies encore attendues sur les dépenses de santé

SOLVING GODELUCK | Le 24/09 à 13:42 | 16 à 8 jours à 16:16



La logique de la tarification hospitalière va être revue... (Journaldes)

Suicide d'un médecin à Pitié-Salpêtrière : le rapport accablant de l'inspection du travail

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

La souffrance au travail

ACTUALITE

Hôpital Georges Pompidou: un infirmier se suicide en sautant du 8e étage

Par L'EXPRESS.fr avec AFP, publié le 06/02/2017 à 12:51, mis à jour à 13:46



Le cardiologue Jean-Louis Mégnien s'était défenestré en décembre 2015 depuis son bureau à l'hôpital européen Georges Pompidou, ici photographié à Paris le 7 novembre 2014. (Photo d'illustration) AFP/Thomas Samson

Association Nationale Jean Louis Mégnien



Jean-Louis GUILLET

29

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

D'après Delavallée E. (2002), La culture pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles, Paris : Edition d'organisation



Jean-Louis GUILLET

30

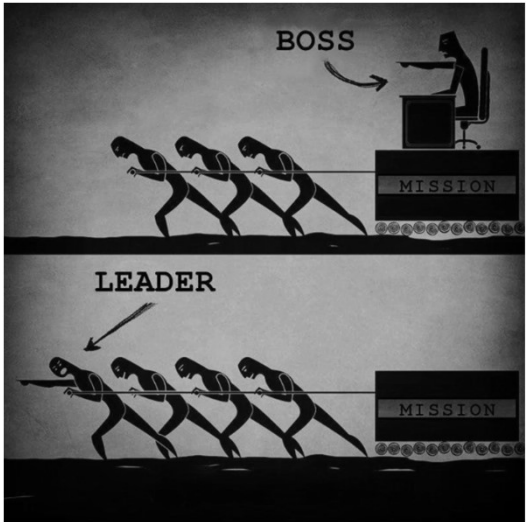
La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale



Jean-Louis GUILLET



31

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

The differences between

a **BOSS**

and a **Leader**

Drives employees

Depends on authority

Inspires fear

Says "I"

Places blame for the breakdown

Knows how it's done

Uses people

Takes credit

Commands

Says "Go"

Coaches employees

Depends on goodwill

Generates enthusiasm

Says "We"

Fixes the breakdown

Shows how it's done

Develops people

Gives credit

Asks

Says "Let's go"

Jean-Louis GUILLET

32

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

Le bien-être au travail

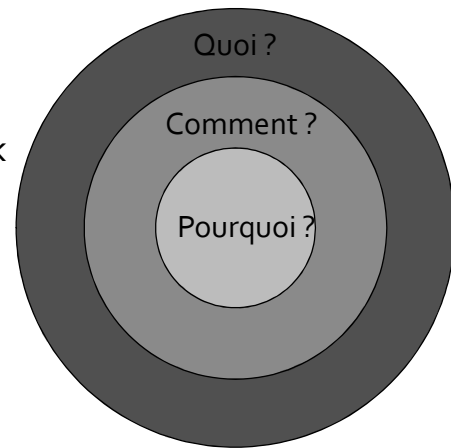
- Réfléchir au pourquoi

Voir TEDx : « Le cercle d'or », par Simon Sinek

<https://www.youtube.com/watch?v=CKLLIL8-5Mo>



Jean-Louis GUILLET



33

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

« Donner du sens »

- N'a pas la même signification pour un dirigeant et pour un salarié
 - Mieux expliquer une stratégie ou une décision
 - Chercher une utilité, servir des valeurs étrangères à la quête de profit
- Qu'est-ce que le sens ?
 - Sentiment d'utilité, de répondre au besoin de quelqu'un d'autre que soi
- Qu'est-ce qu'un bon business ?
 - C'est une entreprise qui apporte une réponse satisfaisante à un besoin clairement identifié. Sans besoin, sans utilité sociale, pas de création de valeur

Jean-Louis GUILLET

34

La performance de l'entreprise

TBL

La dimension sociétale

« Donner du sens »

- Qu'est-ce que le sens ?
 - Sentiment de fierté. La quête de sens passe par une certaine forme de réussite. Or, la réussite est acquise lorsqu'on répond mieux que personne au besoin identifié. Lorsque l'entreprise formule et applique une proposition de valeur unique