

De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?

La réalité d'une entreprise est complexe : sa création et son fonctionnement impliquent de nombreuses personnes, physiques ou morales. Les attentes sont multiples : Rentabilité, emploi, satisfaction du client, protection de l'environnement,

Nous allons analyser, l'entreprise par étape en étudiant sa création, sa gestion et sa capacité à performer.

I. La création d'entreprise

A. Les phases du processus de création d'entreprise

Créer une entreprise c'est faire naître une nouvelle entité juridique. La création d'entreprise comprend la mise en œuvre de nouveaux moyens de production (création pure) mais cela peut aussi être la reprise de tout ou partie d'une activité ayant déjà existé.

Créer une entreprise est un processus qui débute par la recherche d'une **opportunité** à exploiter née de **l'envie d'entreprendre**.

L'entrepreneur devra **choisir le statut juridique** le plus adapté à l'entreprise au moment de la création et accomplir les **démarches administratives et légales** indispensables au démarrage de son activité. On peut identifier trois phases inhérentes à la création d'une entreprise :

La première phase : Dans cette phase, il est question de **s'assurer de la faisabilité du projet**. L'entrepreneur va réaliser une **étude du marché** sur lequel il souhaite s'implanter pour mieux le comprendre, identifier ses tendances, les concurrents, la demande... Il va aussi évaluer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise sur plusieurs mois/années...

Le projet doit tenir compte de la personnalité du créateur (son tempérament, ses compétences, ses qualités) mais il doit également tenir compte de l'état de l'environnement (ressources existantes, culture entrepreneuriale, formations disponibles, aides publiques).

La deuxième phase : Cette phase permet de **construire le projet**. L'entrepreneur doit :

- **Identifier les ressources** qui lui sont nécessaires : matériels (équipements), humaines (main d'œuvre) et financières ;
- **Identifier sa clientèle cible** et analyser ses besoins (étude de marché) ;
- Construire un **business plan** qui décrit de façon détaillée l'ensemble du projet. Ce document pourra être présenté aux futurs partenaires (banques, fournisseurs, ...).

Le business plan est le document **nécessaire à la compréhension du projet** par les partenaires potentiels. Il comprend des informations sur l'entrepreneur lui-même, le

bien ou service proposé, reprend l'étude de marché, indique la stratégie à déployer, les moyens commerciaux et comprend le dossier financier car il sera notamment utile pour la recherche de financement.

La troisième phase : Durant cette dernière phase le créateur met en œuvre son projet. Il doit :

- **Rechercher les financements** en diversifiant ses sources : apports personnels, emprunts, financement participatif... ;
- **Choisir une forme juridique** adaptée à son activité ;
- **Réaliser les actes administratifs** qui donneront naissance à l'entreprise en se rapprochant d'un centre de formalités des entreprises (rédaction des statuts, constitution du capital social, ...)

Ce n'est qu'à l'issue de cette dernière phase que l'activité pourra démarrer.

B. Les finalités de l'entreprise

La finalité représente le but, la raison d'être de l'entreprise. Les différentes finalités d'une entreprise sont les suivantes :

○ La finalité économique

La finalité économique correspond à la création de la valeur. Pour créer de la valeur il faudra **répondre aux attentes des clients en proposant des produits qui satisfont leurs besoins** dans le cadre d'un échange économique. Cela va permettre de générer du profit.

Peter Drucker, professeur d'université et consultant, considère que la finalité principale de l'entreprise n'est pas seulement de faire du profit mais aussi et surtout de **satisfaire le client**. Il estime que c'est la satisfaction du client qui **amènera au profit**.

Ainsi :

- La mission des dirigeants est d'abord de **décliner les finalités en objectifs** puis, **d'organiser le travail** pour atteindre ces objectifs ;
- La mission de l'entreprise est de **satisfaire le client** car un client satisfait **garantit des ressources à l'entreprise** et assure donc sa **pérennité**.

○ La finalité sociale

La finalité sociale repose sur la volonté de **l'entreprise d'assurer des conditions de travail et une qualité de vie pour les salariés**, qui va au-delà des obligations légales et conventionnelles (horaires de travail flexibles, télétravail, moments de cohésion, ...).

○ La finalité sociétale

La finalité sociétale s'exprime à travers les **effets positifs de l'entreprise sur son environnement** concernant le respect des droits de l'homme, l'écologie ou encore le développement durable.

Exemple : Google mène une politique RSE respectueuse de l'environnement en utilisant des centres de données qui consomment 50 % moins d'énergie que d'autres dans le monde. Google a déjà engagé plus d'un milliard de dollars dans des projets d'énergie renouvelable.

- ⇒ Les actions qui réunissent les finalités sociales et sociétales relèvent de la **responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**. Une entreprise qui pratique la RSE va rechercher un **impact positif sur la société et sur l'environnement tout en étant économiquement viable**. Cet équilibre se coconstruit avec l'aide des parties prenantes.

C. La logique entrepreneuriale

Joseph Schumpeter, professeur à Harvard qui s'est principalement intéressé à l'évolution du système capitaliste¹, a travaillé sur la situation de l'entrepreneur et les risques que ce dernier prend lors de la création de son entreprise.

Selon J. Schumpeter, l'entrepreneur saisit une **opportunité**, prend des **risques** et recherche le **profit maximal**. Il va avoir une idée nouvelle ou développer une idée existante en innovant pour se démarquer sur un marché, avoir un monopole temporaire, **créer de la valeur** et gagner de l'argent. En ayant ce comportement, l'entrepreneur contribue à la croissance économique.

En définitive, la **logique entrepreneuriale**, c'est la manière de raisonner et d'agir propre à un entrepreneur. Elle implique une **capacité à anticiper**, à **se projeter** et à **innover**, seul ou collectivement. Elle est fondée sur la **prise de risques**.

J. Schumpeter dit que l'entrepreneur enclenche la création d'activités nouvelles qui vont progressivement remplacer les activités anciennes devenues obsolètes : c'est le **processus de création destructrice**.

Pour **Israël Kirzner**, économiste américain qui a consacré nombre de ses travaux au rôle de l'entrepreneur, l'entrepreneuriat est lié à « **l'audace, la confiance en soi, la créativité et la capacité d'innovation** ». Cette approche de l'esprit entrepreneurial proposée par I. Kirzner est plus complète que l'approche classique de Schumpeter. Kirzner inscrit la démarche entrepreneuriale dans une **logique de processus continu**.

II. La gestion d'entreprise

A. La logique managériale

Si l'entrepreneur est tourné vers l'avenir, le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise doit être assuré par le manager. En effet, le manager a un rôle important dans l'entreprise : il occupe un **poste associé à une responsabilité** (sur une équipe, un budget, un projet...) qui lui a été **confiée par l'entrepreneur**.

¹ Système capitaliste : système principalement basé sur l'innovation et le progrès technique à travers le phénomène de "destruction créatrice".

La **logique managériale** consiste donc, pour le manager, à **optimiser l'allocation des ressources** de l'entreprise, à **court et moyen terme**. Le manager va :

Planifier, c'est-à-dire décliner les objectifs stratégiques en objectifs plus opérationnels, pour chaque division, service, ou membre de son équipe, et **coordonner leurs activités**. Il doit également **fixer des objectifs** (seul ou par la négociation) avec des échéances ;

Organiser l'activité, en déterminant les besoins, les moyens d'action, les responsables des différentes actions à mener ;

Diriger, motiver et guider les membres de l'équipe pour qu'ils accomplissent leurs tâches de manière optimale, proposer des solutions de résolution des conflits ;

Contrôler, c'est-à-dire surveiller les activités pour s'assurer qu'elles se déroulent comme prévu, surveiller les performances et prendre des mesures correctives si nécessaire pour faire en sorte que les objectifs sont atteints.

En s'efforçant d'atteindre le niveau de fonctionnement optimal de l'entreprise, le manager, est au service de sa performance à court et moyen terme.

B. La complémentarité des logiques entrepreneuriale et managériale

Les logiques entrepreneuriale et managériale ne s'opposent pas, elles sont complémentaires.

- o La **logique entrepreneuriale** est indispensable au **développement** de l'activité de l'entreprise sur le **long terme** et agit sur sa **pérennité**.
- o La **logique managériale** est quant à elle nécessaire au **fonctionnement optimal** de l'entreprise et à sa **performance à court et moyen terme**.

C. Les parties prenantes de l'entreprise

Robert Edward Freeman, économiste américain et professeur d'université qui a développé la théorie des parties prenantes, définit les **parties prenantes** de l'entreprise comme tout **groupe d'individus ou un individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une entreprise**.

Il est indispensable pour une entreprise de connaître et de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires...) car la pérennité de l'entreprise dépend de leur satisfaction. Il faut donc **comprendre les attentes des parties prenantes et trouver un équilibre entre la satisfaction de ces attentes et les finalités de l'entreprise**.

Les intérêts des parties prenantes peuvent être convergents ou évoluer et diverger de ceux de l'entreprise. Lorsqu'il y a divergence, il y a souvent des contre-pouvoirs. Par exemple :

- o **Les clients** peuvent se détourner d'une enseigne ou d'une marque à cause de l'augmentation du prix du produit « star ».
- o **Les fournisseurs** peuvent augmenter leurs prix en l'absence de l'achat d'une certaine quantité.

- **La banque** peut refuser d'accorder un prêt à l'entreprise.

L'intégration d'une entreprise dans son environnement va donc dépendre de la qualité des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Parties prenantes	Attentes	Ressources
Dirigeants Actionnaires Associés	Obtenir une rémunération pour le capital engagé et le risque pris.	Revenu du capital (dividende) ou cession des titres.
Salariés	Bénéficier d'un emploi et de la rémunération de leur travail. Bénéficier de conditions de travail agréables.	Revenus du travail (salaires) Intéressement.
Clients	Obtenir des produits au meilleur rapport qualité/prix.	Divers selon le type de clients (Si particulier = salaire, si entreprise = produit des ventes, si administration/Etat = impôts et taxes)
Fournisseurs	Vendre leur produit à un prix juste. Pérenniser la relation commerciale.	Montant des ventes de leurs produits et services

D. Typologie des parties prenantes

Archie Caroll professeur de management à l'origine de la RSE distingue en 1995 les parties prenantes primaires et secondaires :

Les **parties prenantes** sont considérées comme **primaires** si la pérennité de l'entreprise en dépend. Elles ont un lien direct avec la production et les finances : les actionnaires, les salariés, les clients ou les fournisseurs.

Les **parties prenantes** sont considérées comme **secondaires** si elles ne sont pas essentielles à la survie de l'entreprise. Les médias, les associations de consommateurs, les collectivités territoriales, les ONG peuvent constituer des parties prenantes secondaires. Cette distinction peut toutefois évoluer en fonction du pouvoir d'influence exercé par les parties prenantes.

Archie Caroll, distinguent en 1997 les parties prenantes **internes** qui agissent au sein de l'entreprise et les parties prenantes **externes** qui interviennent de l'extérieur.

Parties prenantes	Primaires	Secondaires	Internes	Externes
Dirigeants Actionnaires Associés	X		X	
Salariés	X		X	
Syndicats²	X		X	X
Clients	X			X
Banque	X			X
Fournisseurs	X			X
Média		X		X
Etat / Collectivités /Administration		X		X
Association de consommateurs		X		X

² **Syndicats** : Interne s'ils sont dans l'entreprise / Externe s'ils se situent à l'échelle nationale

III. La performance de l'entreprise

A. Les différentes composantes de la performance

La performance se définit comme la capacité à 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.

La performance a différentes dimensions qui intègrent les différentes finalités d'une entreprise. La notion de performance intègre également trois concepts importants : pour être performant, il faut être **efficace**, **efficient** et **pertinent**, afin d'être meilleur que ses concurrents.

- L'**efficacité** correspond au niveau de réalisation des objectifs de l'entreprise. On la mesure en comparant le résultat obtenu avec l'objectif visé, indépendamment des ressources utilisées et des coûts engagés.
- L'**efficience** prend en compte les ressources (humaines ou financières) mises en œuvre pour atteindre ces objectifs : il faut donc comparer le résultat atteint avec les moyens utilisés pour l'obtenir.
- La **pertinence** permet de savoir si l'organisation s'est munie des moyens adéquats pour atteindre ses objectifs qui doivent être ambitieux, mais atteignables.

⇒ La performance devient globale quand elle recouvre les trois domaines en lien avec finalités de l'entreprise : la performance économique, la performance sociale et la performance sociétale.

Une entreprise est performante si elle concilie **efficacité** et **efficience**.

L'**efficacité** représente la capacité à atteindre l'objectif fixé. L'**efficience** est la capacité à atteindre l'objectif sans dépasser les ressources allouées/disponibles.

B. Les indicateurs de la performance et leur suivi

Il est important, pour une entreprise, de **mesurer sa performance**. Pourquoi ?

- ⇒ Mesurer la performance d'une entreprise permet de faire le point, de savoir si elle a atteint ses objectifs, et ce dans différentes dimensions.
- ⇒ Elle pourra ensuite prendre des décisions et mettre en œuvre des actions pour progresser. Elle peut aussi se comparer à des concurrents et assurer sa pérennité.

L'**évaluation** de la performance d'une entreprise nécessite le **choix de critères** permettant d'apprécier les résultats de l'activité de l'entreprise ainsi que leurs conséquences économiques, sociales et environnementales. Les **indicateurs de performance** correspondant à ces critères doivent permettre de comparer les résultats obtenus par les entreprises dans le temps.

Un indicateur est un outil de mesure de données clés de l'entreprise. L'entreprise peut utiliser :

- Des **indicateurs de performance économique** (rentabilité, productivité, coûts, satisfaction clientèle...) ;

- Des **indicateurs de performance sociale** (taux d'absentéisme, de *turnover*, nombre d'accidents du travail, nombre de jours de formation par personne...)
- **Des indicateurs liés à des critères de performance sociétale** (parité, égalité homme femme, discrimination, qualité de vie au travail, traitement des déchets, rejet de gaz à effet de serre, consommation d'énergie...).

Le **tableau de bord** est un outil de pilotage qui facilite l'analyse de la performance. Il permet de **visualiser** les résultats calculés avec des indicateurs de performance, sous forme de tableaux (parfois un graphique) et de les **comparer avec les objectifs fixés**.

- ⇒ Après analyse des éléments recueillis dans le tableau de bord, le dirigeant peut agir rapidement et efficacement pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Exemple de tableau de bord :

Un exemple de tableau de bord commercial

	Objectifs	Résultats obtenus	Écarts/objectifs	Résultats N-1	Évolution (en %)
Ventes en quantités	600 000	604 630	4 630	550 000	9,93 %
Chiffre d'affaires (en €)	60 000 000	60 303 000	303 000	55 000 000	9,64 %
Marge commerciale (en €)	1 200 000	1 205 000	5 000	1 100 000	9,54 %
Nombre de clients	200 000	190 000	-10 000	190 000	0
Panier moyen (en €)	55	63	8	61	3,28 %

Exemple de tableau récapitulant les indicateurs de l'évaluation de la performance d'une entreprise :

Types d'indicateurs	Mesures quantitatives	Mesures qualitatives
Economique	Rentabilité du produit Coût d'achat /de production Marge réalisée	Satisfaction client Produit de qualité Service de qualité
Social	Salaire moyen Turnover Pourcentage de salarié en arrêt maladie par an	Sécurité au travail Qualité de vie au travail Absentéisme
Sociétal/environnemental	Traitement des déchets Consommation d'énergie Emission de CO2	Parité homme-femme Egalité salariale Zone de détente (baby-foot, ...)