

# CHIII/ Le Management et la performance de L'entreprise

Le management va permettre d'assurer la cohérence entre finalités, objectifs et mécanismes de coordination et d'organisation de l'entreprise .La mise en œuvre du management se déroule selon un processus qui se déroule en quatre séquences :

- **la finalisation** : il s'agit pour l'entrepreneur et les dirigeants de définir les finalités de l'entreprise, de fixer les objectifs à atteindre, de préciser les stratégies à suivre, et ainsi de choisir les orientations de l'entreprise ;
- **l'organisation** : elle consiste à définir les mécanismes d'organisation et de coordination, les procédures et l'organigramme qui structureront le fonctionnement de l'entreprise ;
- **la mobilisation des ressources** : elle a pour but de coordonner les initiatives individuelles et d'orienter l'action collective vers la réalisation des objectifs fixés. Il s'agit donc de définir les mécanismes de gestion des ressources humaines ;
- **le contrôle des résultats** : il vise tout d'abord à vérifier la cohérence entre les finalités et les objectifs, le respect des procédures mises en place et la pertinence des moyens employés au regard des résultats obtenus. Il consiste ensuite à mettre en place des actions correctives pour remédier aux dysfonctionnements constatés.

En assurant la cohérence entre finalités, objectifs, procédures et résultats, le management est devenu un élément clé de la pérennité et du développement de l'entreprise.

## I. Les actions stratégiques et opérationnelles

### A. Le management stratégique

*Le management stratégique concerne la gestion à long terme de l'entreprise.* Il consiste à prendre des décisions qui vont permettre à l'entreprise de saisir les opportunités offertes par son environnement, d'agir sur celui-ci et d'atteindre des *objectifs stratégiques entraînant des changements importants* au sein de l'organisation.

| Exemple : la création de nouvelles activités.

#### DOCUMENT 2

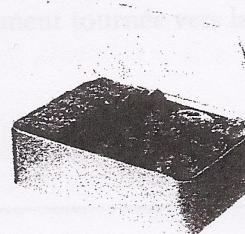
#### Comatec, un spécialiste français de la vaisselle jetable design à usage unique haut de gamme

Jean-Marc Fau est un chef d'entreprise autodidacte et passionné. Il a créé sa première entreprise à 23 ans [...]. L'aventure Comatec débute en 1994. Son but ? Proposer de la vaisselle jetable design pour la restauration. [...]

L'entreprise se distingue par des produits haut de gamme, la plupart inédits, qui allient design, qualité et fonctionnalité. Les plus ? La fabrication française via des sous-traitants locaux, un bureau d'études et une plate-forme de distribution intégrés, offrant ainsi réactivité et service à une clientèle de professionnels exigeants. [...]

Grâce à une innovation constante, l'entreprise a même réussi le pari de l'export : son chiffre d'affaires est réalisé à plus de 40 % à l'export dans 70 pays différents.

**Les points forts :** l'innovation produit, et un souci de l'environnement avec une gamme toujours plus étendue de matières biodégradables.



Valérie Talmon, <http://business.lesechos.fr>, 24 septembre 2013.

1. Quels éléments caractérisent une décision de management stratégique ?
2. Présentez l'offre de Comatec et montrez ce qui la distingue de la concurrence.
4. Quelles grandes orientations a-t-il données à l'entreprise ?

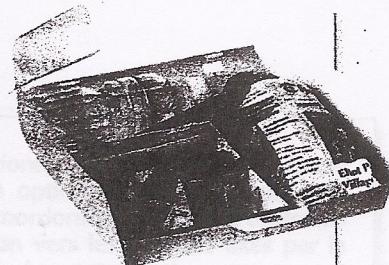
### Comatec innove sans cesse pour répondre aux besoins de son environnement

**Envie de prendre ses repas en plein air ? Comatec présente 4 nouveautés :** Sandwich Bag, Slide bag, Oven bag et Coffret Natural, pour aider les professionnels du snacking (boulangeries, restauration rapide, GMS, food trucks...) à se distinguer de la concurrence et véhiculer une image forte auprès de leurs clients.

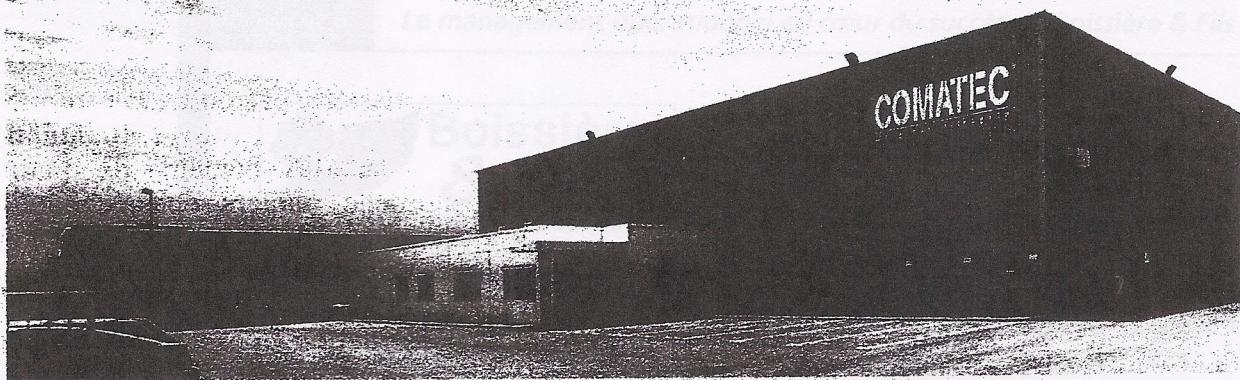
#### COFFRET NATURAL, complètement écologique

On dispose les éléments (plats, couverts, verre) sur le plateau en carton recyclable composé de papiers issus de forêts éco-gérées puis on clique le couvercle transparent pour un transport sécurisé.

Idéale pour emporter un menu complet, cette lunch box est aussi écologique qu'esthétique !



[www.comatec.fr](http://www.comatec.fr)



Crée en 1994 par Jean-Marc Fau, COMATEC a été le premier fabricant de contenants à usage unique à proposer aux plus grands restaurateurs, traiteurs et hôteliers français et internationaux de la vaisselle jetable hautement qualitative en PS injecté. Un concept précurseur qui a valu à la marque le Grand Prix de l'Innovation au SIRHA 2003.

La « griffe » COMATEC : des produits haut de gamme, la plupart inédits, qui allient design, qualité et fonctionnalité, et sont tous conformes à la réglementation européenne.

La distribution en France, assurée exclusivement par COMATEC, renforce le positionnement distinctif de la marque : un atout supplémentaire pour les clients soucieux de marquer leur différence. Bureau d'études et plateforme de distribution intégrés, fabrication française : la structure COMATEC® est entièrement tournée vers la réactivité et le service.

[www.comatec.fr](http://www.comatec.fr)

#### QUESTION

5. Quelles orientations Jean-Marc Fau a-t-il adoptées pour assurer le développement de l'entreprise ?
6. Quels moyens Comatec a-t-elle mis en œuvre pour atteindre les grandes orientations fixées par l'entreprise ?
7. Montrez que ces moyens sont définis dans le souci de s'adapter au mieux aux besoins des clients.
8. À partir des documents du cas, identifiez les décisions prises par Comatec qui relèvent du management stratégique.

## B. Le management opérationnel

*Le management opérationnel est celui du court terme, des opérations courantes.* Il concerne la gestion de l'ensemble des processus propres à l'entreprise. Il s'agit d'optimiser l'usage des ressources et des compétences de l'entreprise pour que celle-ci s'adapte aux changements imposés par l'environnement à moindre coût.

Les techniques mises en œuvre seront celles de l'analyse des coûts, des ressources, des compétences, des procédures, du métier, etc.

CAS

### Boissière & Fils

DOCUMENT 5

#### L'apport du management opérationnel

Le management opérationnel met en œuvre la stratégie globale sur un horizon temporel de court à moyen terme (de quelques jours à trois ans) et n'engage pas l'entreprise de façon irréversible. Il s'agit de mobiliser les ressources matérielles, organisationnelles, humaines et financières, ainsi que le savoir-faire pour pérenniser l'entreprise en fonction des orientations stratégiques.

Le management opérationnel consiste donc à piloter l'entreprise en veillant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et à coordonner l'action des différents membres de l'organisation vers les objectifs fixés par le management stratégique. Les acteurs du management opérationnel sont les cadres responsables fonctionnels (production, ressources humaines, marketing...) et l'encaissement intermédiaire (chefs de service...).



9. Présentez les éléments qui permettent de dire qu'une décision relève du management opérationnel.

DOCUMENT 6

#### Le management opérationnel au cœur du succès de Boissière & Fils



Frédéric Boissière, patron de l'entreprise Boissière & Fils, veille à la qualité de vie de ses salariés. Semaine de quatre jours, mutuelle, paniers-repas, chèques-vacances, plan d'épargne salariale... Les employés de Boissière & Fils bénéficient de dispositions qui font dire à l'un d'eux, Florian Graffoulière, recruté en 2010 par cette PME de menuiserie et de construction en ossature bois : « Je n'irais pas chercher ailleurs. »

Pour leur patron Frédéric Boissière, 33 ans, faire du social, « ça rapporte plus que ça ne coûte ». Le chiffre d'affaires augmente de 20 à 30 % chaque année.

##### Des salariés concernés et productifs

M. Boissière se sent à contre-courant quand il défend que « c'est l'entreprise qui est au service des salariés, et non le contraire », et que des salariés « concernés » sont des salariés productifs. « C'est vrai que les chantiers avancent plus vite », atteste Loran Nicolardot, un de ses hommes.

Répartir les 35 heures sur quatre jours au lieu de cinq épargne à l'entreprise des frais de déplacement. Le patron y gagne son vendredi pour démarcher les clients. En cas de surcharge de travail, il demande aux « gars » de travailler le vendredi et les paie en heures supplémentaires. Il met un point d'honneur à les payer convenablement. « Chez moi, il n'y a personne au SMIC », s'enorgueillit-il. Il y va aussi de la reconnaissance du métier, dit-il.

Les salariés sont preneurs. Leur réactivité est un atout face à la crise, avec les exigences des banques et une clientèle qui « consomme désormais de la maison individuelle comme un produit de consommation courante ».

*lentreprise.leexpress.fr*

10. Quel type de management a été adopté dans l'entreprise Boissière & Fils ?  
11. Quelle a été la raison de ce choix et avec quel résultat ?  
12. Cette décision opérationnelle a-t-elle contribué à piloter l'entreprise en optimisant l'utilisation des ressources ? Justifiez votre réponse.

## C. L'interdépendance entre management stratégique et management opérationnel

Bien que distincts, les managements stratégique et opérationnel n'en sont pas moins indissociables. En effet, le management est un tout qui englobe à la fois les décisions les plus courantes prises à tous niveaux hiérarchiques (la commande d'un produit, l'embauche d'un salarié, etc.) et les décisions les plus lourdes de conséquences prises par les dirigeants (le rachat d'un concurrent, le lancement d'un nouveau produit, etc.).

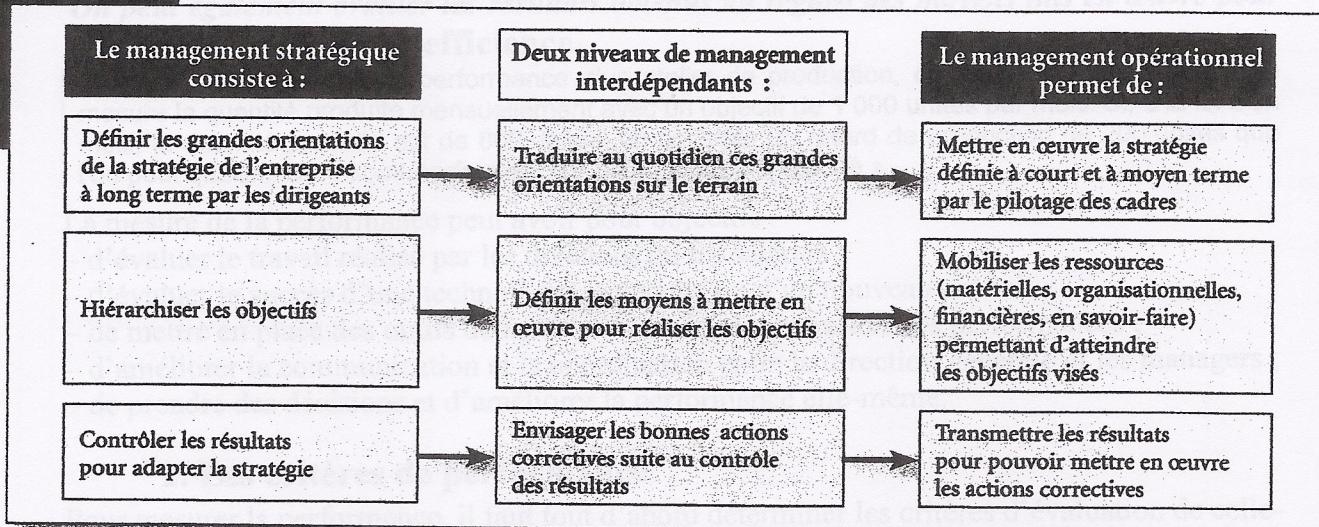
En outre, la mise en œuvre du management stratégique est souvent conditionnée par le management opérationnel : la décision de lancer un nouveau produit repose sur la présence des compétences nécessaires au sein de l'organisation, de même que le succès d'une fusion dépend de la compatibilité des cultures des entreprises.

Par ailleurs, le management opérationnel doit s'adapter aux changements induits par les décisions stratégiques : le lancement d'un nouveau produit suppose la réorganisation de la production, éventuellement l'embauche de nouveaux salariés, etc.

### CAS So Foot

DOCUMENT 7

#### Management stratégique – Management opérationnel



DOCUMENT 8

#### Vendre des magazines papier à l'heure du digital

Comment vendre des magazines papier à l'heure du digital ? Ce challenge, Franck Annese le relève avec son équipe d'une trentaine de personnes.

Franck Annese lance So Foot avec seulement 450 euros de capital de départ ! « Je suis allé voir ma banque, qui m'a gentiment proposé... de doubler cette somme », se souvient-il en rigolant. Dix ans après, il réalise un peu plus de 3 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Les premiers numéros de So Foot arrivent dans les kiosques début 2003. « C'est important, le kiosque. Il doit y avoir 2 000 kiosquiers à Paris et je pense en connaître personnellement la moitié », remarque Franck Annese, qui affirme que son magazine est présent dans 14 000 points de vente dans l'Hexagone.



Une affaire en 2009 autour de l'interview de la chanteuse britannique Lily Allen.

Réalisée par une journaliste pigiste, cette interview aurait été « inventée » selon l'artiste, qui décide de saisir les tribunaux britanniques. L'affaire se conclut en 2010 par un *gentleman agreement*, qui coûte la bagatelle de 100 000 euros à So Foot ! Morale de l'histoire, il fait désormais enregistrer tous les entretiens. Malgré ces déboires, le magazine a survécu. Une nouvelle formule est en préparation.

Sébastien Pommier, *lentreprise.com*,  
7 janvier 2013.

➤ 14. Quelle est la décision stratégique à l'origine de So Foot ?

15. Par qui a-t-elle été prise ? Montrez qu'elle impacte l'entreprise à long terme.

16. Comment So Foot a-t-il su mettre en œuvre sa stratégie au niveau opérationnel en coordonnant l'action des divers intervenants ?
17. Expliquez comment So Foot a su envisager les actions correctives suite au contrôle des résultats de son activité.
18. À partir de l'exemple de So Foot, expliquez en quoi les deux niveaux de management stratégique et opérationnel sont interdépendants.

## **II. Les critères de la performance**

### **A. La performance**

#### **1. La mesure de la performance**

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 aussi à l'origine du déclenchement d'actions correctives qui permettent d'assurer, à court terme, la régulation du fonctionnement de l'entreprise.

*La mesure de la performance peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité.*

*On peut également évaluer les résultats obtenus au regard des moyens mis en œuvre pour les atteindre : il s'agit de l'efficience.*

Exemple : pour mesurer la performance d'un atelier de production, on retient comme élément de mesure la quantité produite mensuellement avec un objectif de 1 000 unités par mois. Si, à la fin d'un mois, la quantité produite est de 800 unités, on constate un retard de production de 200 unités que l'on peut qualifier de « sous-performance » ou de « sous-efficacité ».

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.

#### **2. Les critères de performance**

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluation de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de référence permettant de la quantifier ou de la qualifier.

**Un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif donnant une indication sur la performance d'une organisation, d'un processus ou d'un résultat spécifique.**

| Exemples : un chiffre, un ratio, un indice, un pourcentage.

Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, chiffre d'affaires réalisé, fidélité, montant du panier moyen, etc.), d'autres vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (calcul de coûts, marge, valeur ajoutée, résultats, etc.).

De très nombreux critères permettent d'apprécier les performances d'une division, d'un projet ou d'une entreprise, leur degré de pertinence variant selon le contexte et les objectifs poursuivis.

3. Quels critères permettent d'évaluer la performance d'une division ?
4. Quels peuvent être les objectifs d'un tel suivi des performances ?
5. Comment la mesure de la performance va-t-elle permettre d'améliorer cette dernière ?

## B. Les indicateurs

### 1. Les types d'indicateurs

On choisit comme indicateurs des facteurs qui ont une influence significative sur la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants de l'entreprise sur l'évolution de l'activité.

On distingue trois catégories d'indicateurs :

- *les indicateurs de moyens* mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier, etc.) ;
- *les indicateurs de résultat* mesurent le niveau de réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs (chiffre d'affaires, marge, taux de marque, degré de satisfaction de la clientèle, pourcentage de retours, etc.) ;
- *les indicateurs d'environnement* peuvent être internes (indicateurs managériaux d'évaluation du climat social : taux d'absentéisme, taux de rotation du personnel, etc.) ou externes (parts de marché, positionnement par rapport aux concurrents, etc.).

### CAS Décathforme

#### Mesurer la performance

Semaine n° 1

Familles	Volume budgéte (nombre d'articles)	Volume réalisé (nombre d'articles)	Volume N-1 (nombre d'articles)	CA budgéte (euros)	CA réalisé (euros)	CA N-1 (euros)	Nombre de vendeurs par rayon	Nombre de vendeurs par rayon N-1
Pratique sportive	319	326	308	8 290	8 470	8 000	3	4
Marche accessoires/équipement/multisport	9	8	8	90	75	80	1	1
Sport d'hiver	378	217	348	13 625	7 800	12 520	3	4
Sport collectif	37	166	32	735	3 320	630	1	1
Chaussures	885	718	817	20 350	28 700	18 790	4	5
Textile	1 262	1 207	1 213	25 980	24 180	24 250	5	5
Bagages/accessoires	87	85	84	1 735	1 700	1 680	1	1
Montagne, randonnée	237	241	221	3 790	3 860	3 540	2	2
Total magasin	3 214	2 968	3 031	74 595	78 105	69 490	20	23

2. Montrez que la mesure de la performance consiste, dans ce cas, à évaluer le degré de réalisation d'un objectif par rapport à un objectif visé.
3. Quels sont les indicateurs de ce tableau qui permettent d'évaluer l'efficacité de l'activité commerciale de l'entreprise Décathforme ? Quels sont ceux qui permettent d'évaluer son efficience ?
4. Quels peuvent être les objectifs d'un tel suivi des performances ?
5. Comment la mesure de la performance va-t-elle permettre d'améliorer cette dernière ?

## **2. Les tableaux de bord**

Pour contrôler la performance, il faut recueillir de très nombreuses informations en interne, auprès des services comptables, des services commerciaux et, plus généralement, via le système d'information de l'entreprise, mais aussi en externe (parts de marché, tarifs des concurrents, indicateurs de conjoncture, etc.). Pour être exploitables, ces informations doivent être présentées sous forme de tableaux de synthèse : les tableaux de bord, véritables outils d'aide à la décision.

### **3. Le tableau de bord de gestion**

Les tableaux de bord sont apparus aux États-Unis dans les années 1950 sous l'influence d'Alfred Sloan (1875-1966), directeur général puis président de General Motors. Selon son expérience, le management décentralisé est source d'efficacité car il permet à la fois l'initiative, la responsabilité et la flexibilité.. A. Sloan a donc mis au point un système de contrôle de gestion qui permet un « contrôle centralisé des décisions décentralisées » et qui inspire encore bon nombre de systèmes de *reporting* aujourd'hui.

Le tableau de bord prend alors la forme d'une liasse de documents permettant de faire circuler l'information en interne et d'améliorer ainsi la prise de décision.

Mais les tableaux de bord ne se sont généralisés que bien plus tard, au début des années 1990, portés par deux phénomènes :

- le développement de l'informatique, qui offre la possibilité de traiter et de diffuser l'information à moindre coût : la forme du tableau de bord et la sélection des données sont aujourd'hui conditionnées par le système informatique de l'entreprise ;
- la complexité croissante de l'environnement, la mondialisation et la pression de la concurrence, qui imposent à l'entreprise de disposer d'outils de pilotage plus perfectionnés que de simples 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.

### **4. Le tableau de bord prospectif**

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*).

L'idée principale du tableau de bord équilibré est qu'il est nécessaire d'intégrer au tableau de bord des indicateurs non financiers car, au-delà de l'évaluation financière du résultat, le tableau de bord doit permettre de suivre la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'intégrer au tableau de bord initial quatre points principaux de contrôle et d'évaluation :

- la satisfaction du client ;
- l'efficacité opérationnelle ;
- le moral des salariés ;
- les résultats financiers.

Le tableau de bord équilibré propose ainsi une dimension globale du pilotage de l'entreprise.

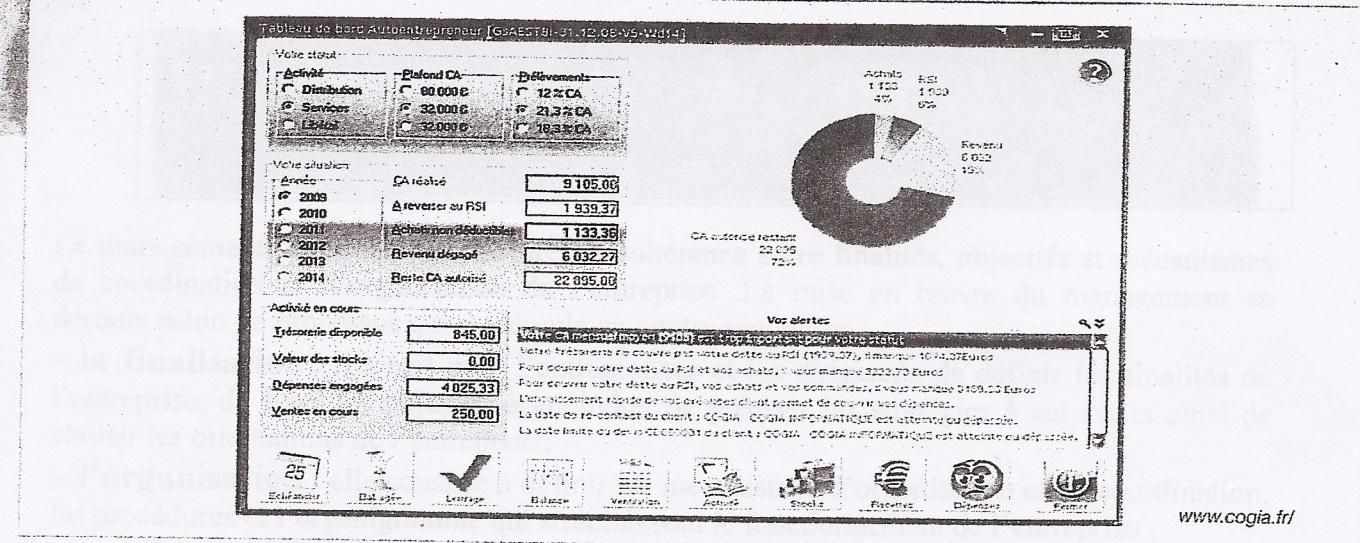
6. Quel est l'apport du tableau de bord prospectif par rapport au tableau de bord traditionnel ?

7. Quel est l'objectif de l'Oréal avec la mise en place du tableau de bord sur les diversités ?

8. A quel axe du tableau de bord prospectif correspond le tableau de bord sur les diversités de l'Oréal ?



## Le tableau de bord de l'autoentrepreneur



**CAS** L'Oréal

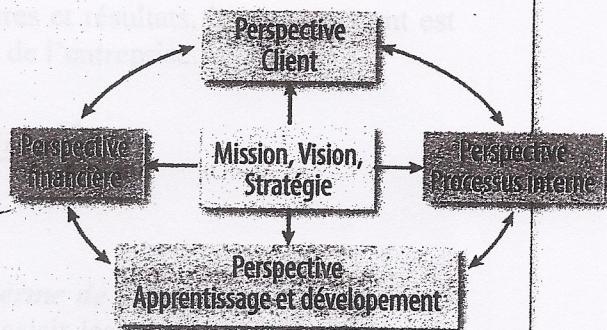
### DOCUMENT 12 Le tableau de bord prospectif (TBP) de Robert Kaplan (1952) et David Norton (1945)

En 1992, Robert S. Kaplan et David Norton ont constaté en étudiant les entreprises aux États-Unis que 90 % d'entre elles définissaient une stratégie, mais que parmi elles seulement 10 % arrivaient à la mettre en œuvre.

Ils ont donc élaboré un outil de management, le tableau de bord prospectif équilibré (*Balanced Score Card* ou BSC en anglais) pour accompagner les entreprises dans le suivi de leur stratégie.

Ce tableau de bord prospectif présente 4 perspectives ou axes indispensables au succès d'une stratégie :

1- financier, 2 - client, 3 - processus interne, 4 - apprentissage et développement. Une entreprise qui ne néglige aucun de ces axes est assurée de mettre en œuvre une stratégie adaptée.



### DOCUMENT 13

#### Diversités : L'Oréal met en place un outil de pilotage au quotidien

Un tableau de bord d'une trentaine d'indicateurs permet [...] à L'Oréal de mesurer en permanence ses actions de lutte contre les discriminations et de promotions des diversités [...].

« [...] Il s'agit [...] d'établir un tableau de bord sur les diversités : âge, sexe, salaire, nombre de séniors... Une trentaine d'indicateurs accessibles à tout moment par les directeurs généraux et comités de direction RH du groupe. [...] »

L'ambition [est] de permettre à chaque collaborateur d'évoluer grâce à un suivi individuel de la performance et à de nombreuses opportunités de développement reposant sur des programmes de formation [...]. L'Oréal

s'est donné pour objectif de [...] créer un environnement de travail [...] empreint de solidarité, de respect et d'attention à autrui :

- Une volonté de reconnaître la contribution effective de chacun à travers une politique dynamique de rémunération et des systèmes mondiaux d'intéressement. [...]
- Une politique volontariste en matière de diversité, comme facteur de progrès, d'innovation et de création de lien social avec comme priorités mondiales : le genre, l'origine sociale et le handicap.

[www.loreal.fr](http://www.loreal.fr)

### QUESTION

6. Quel est l'apport du tableau de bord prospectif par rapport au tableau de bord traditionnel ?
7. Quel est l'objectif de L'Oréal avec la mise en place du tableau de bord sur les diversités ?
8. À quel axe du tableau de bord prospectif correspond le tableau de bord sur les diversités de L'Oréal ?