

Chapitre 3 - De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?

Synthèse

Notions :

- Les finalités de l'entreprise
- Les parties prenantes
- Logique entrepreneuriale
- Logique managériale
- Les indicateurs de performance

Table des matières

1.	La comparaison entre la logique entrepreneuriale et managériale	3
1.1.	La logique entrepreneuriale.....	3
1.2.	Les étapes de la création d'entreprise	3
1.3.	Démarche Managériale.....	4
2.	Les parties prenantes et les finalités des entreprises.....	4
2.1.	Les parties prenantes.....	4
2.2.	Les enjeux liés aux intérêts des parties prenantes.....	5
2.3.	Les finalités des entreprises	5
3.	La performance au sein de l'entreprise.....	6
3.1.	La performance, un concept central en entreprise.....	6
3.2.	La performance globale	7
3.3.	L'évaluation de la performance.....	8

1. La comparaison entre la logique entrepreneuriale et managériale

La démarche entrepreneuriale et la démarche managériale sont deux approches distinctes dans le monde des affaires, chacune ayant ses propres caractéristiques et objectifs.

1.1. La logique entrepreneuriale

Un entrepreneur est un individu ou un groupe d'individus qui possède les compétences et la motivation suffisantes pour créer une entreprise ou reprendre une activité source de valeur économique et/ou sociale et se lancer ainsi sur un secteur d'activité

Les éléments qui caractérisent un entrepreneur :

- **Innovation et Création :**
 - **Objectif** : créer de nouvelles opportunités, produits, services ou marchés.
 - **Risque** : haut niveau de risque, souvent associé à l'incertitude et à l'inconnu.
 - **Vision** : long terme, axée sur la croissance et l'expansion.
 - **Flexibilité** : Adaptabilité élevée, capacité à pivoter rapidement en fonction des retours du marché.
 - **Ressources** : Souvent limitées, nécessitant une gestion prudente et créative.

- **Leadership :**
 - **Style** : Visionnaire, inspirant, souvent charismatique.
 - **Focus** : Sur la vision globale et les grandes orientations stratégiques.
 - **Prise de décision** : rapide, intuitive, basée sur l'opportunité et le potentiel.

- **Culture :**
 - **Environnement** : dynamique, encourageant l'innovation et la prise de risques.
 - **Équipe** : Souvent petite et polyvalente, avec des rôles flexibles.

Pour Schumpeter, **l'innovation est le cœur de l'entrepreneuriat**. Il ne s'agit pas seulement d'inventer quelque chose de nouveau, mais aussi de mettre en œuvre des idées nouvelles ou existantes de manière différente.

L'entrepreneur, selon Schumpeter, n'est pas simplement un gestionnaire ou un administrateur, mais un **visionnaire qui voit des opportunités** là où les autres ne les voient pas.

Il prend des risques en investissant dans des idées nouvelles et en défiant le statu quo. Ce faisant, il contribue à la dynamique économique et à la croissance à long terme.

1.2. Les étapes de la création d'entreprise

La création d'une entreprise est un processus complexe qui nécessite une planification minutieuse et une exécution rigoureuse. Voici les étapes clés pour créer une entreprise :

- Idée et conceptualisation : trouver une idée de produit ou de service qui répond à un besoin du marché.
- Étude de marché : comprendre la taille du marché, les tendances, les segments de clientèle et les concurrents.
- Business plan : document détaillant la stratégie de l'entreprise, les objectifs, les prévisions financières, le plan marketing et opérationnel.
- Choix du statut juridique : choisir la structure juridique appropriée.
- Formalités administratives : enregistrer l'entreprise auprès des autorités compétentes.
- Lancement de l'activité.

1.3. Démarche Managériale

Il s'agit d'organiser et de gérer de manière optimale les ressources allouées (humaines, techniques, financières) en fonction des objectifs stratégiques fixés, afin d'assurer la continuité et le développement de l'entreprise.

- **Optimisation et Efficacité :**
 - **Objectif** : améliorer les processus existants, optimiser les ressources et maximiser l'efficacité.
 - **Risque** : géré et contrôlé, avec une tolérance plus faible pour l'incertitude.
 - **Vision** : court à moyen terme, axée sur la performance et les résultats immédiats.
 - **Flexibilité** : moins flexible, avec des structures et des processus plus rigides.
 - **Ressources** : généralement plus abondantes, permettant une gestion plus stable.
- **Leadership :**
 - **Style** : structuré, organisé, axé sur la planification et le contrôle.
 - **Focus** : sur les opérations quotidiennes et la gestion des équipes.
 - **Prise de décision** : basée sur les données, les analyses et les procédures établies.
- **Culture :**
 - **Environnement** : stable, avec des processus bien définis et des rôles clairs.
 - **Équipe** : souvent plus grande, avec des spécialisations et des hiérarchies bien établies.

2. Les parties prenantes et les finalités des entreprises

2.1. Les parties prenantes

L'entreprise entretient des liens plus ou moins étroits et plus ou moins directs avec les acteurs économiques avec lesquelles elle est en interaction. Ces acteurs sont des parties prenantes.

R.E. Freeman (1984) définit les parties prenantes comme étant « **tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels** ».

Une organisation peut être vue comme un écosystème qui interagit avec des acteurs internes et externes, appelés « parties prenantes ». On distingue les **parties prenantes internes** à l'entreprise (les

salariés, les dirigeants et les actionnaires) et les **parties prenantes externes** (banques, clients, fournisseurs, État, associations...).

Chaque partie prenante cherche à satisfaire ses propres intérêts (exemple : salariés => salaires, reconnaissance), le rôle des dirigeants est de rechercher un compromis entre les attentes de toutes les parties prenantes.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (1 à 6), fiches de révision complètes et corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

2.2. Les enjeux liés aux intérêts des parties prenantes

L'entreprise n'est pas un acteur isolé aux objectifs unifiés, mais un carrefour d'interactions où se croisent les attentes de diverses **parties prenantes** (*stakeholders*).

Selon **R. Freeman**, ces acteurs (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, État) développent des intérêts souvent divergents, voire contradictoires. L'enjeu managérial majeur réside donc dans la conciliation de ces attentes pour assurer la pérennité de l'organisation.

Pour **R.M. Cyert et J.G. March**, l'entreprise s'apparente à une **coalition d'individus** aux buts multiples. Les décisions ne relèvent pas d'une rationalité absolue, mais sont le fruit de négociations et de compromis permanents entre ces sous-groupes (ex. : les actionnaires visent la rentabilité financière quand les salariés réclament une hausse des salaires). La direction doit alors fixer des objectifs acceptables par tous à travers un mécanisme de satisfaction minimale, plutôt que d'optimisation maximale.

Cette dynamique se prolonge à travers les **jeux de pouvoir et de contre-pouvoir** théorisés par **Michel Crozier**.

Au sein de l'organisation, le pouvoir n'est pas uniquement lié à la hiérarchie officielle, mais découle de la maîtrise des **zones d'incertitude** (techniques, financières ou informationnelles). Chaque acteur ou partie prenante tente d'élargir sa propre marge de liberté tout en restreignant celle des autres. Face au pouvoir de la direction (actionnaires/dirigeants), des contre-pouvoirs s'organisent (ex. : syndicats par la grève, associations de consommateurs par le boycott) pour infléchir les décisions stratégiques. Le management de l'entreprise devient alors l'art de négocier et de réguler ces rapports de force pour maintenir une stabilité organisationnelle.

2.3. Les finalités des entreprises

- La création de richesse et réalisation de profit

Une entreprise produit des biens et des services grâce à ses différentes ressources dans le but de **réaliser un profit**. On parle alors de **finalité lucrative**. La réalisation d'un profit permet à l'entreprise de se développer (produire, investir, recruter...). Dans le cas contraire, on dira que l'entreprise réalise une perte, ce qui la mettra en péril.

La richesse créée par l'entreprise se mesure par la valeur ajoutée (VA).

$$VA = \text{Chiffre d'affaires} - \text{consommations intermédiaires}$$

Cette VA permet à l'entreprise de rémunérer ceux qui ont contribué au processus de production :

- Les salariés (salaires)
- Les actionnaires (dividendes)
- Les créanciers (paiement d'intérêts)
- L'État (impôts, taxes, cotisations)

• Les préoccupations sociales et environnementales de l'entreprise

Pour assurer sa pérennité sur le long terme, une entreprise ne doit pas seulement chercher à réaliser du profit, elle doit aussi chercher à mettre en place une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

La RSE se définit comme étant les actions de l'entreprise visant à prendre en compte les enjeux **environnementaux** (développement durable, réduction de la pollution, recyclage...) et **sociaux** (bien-être des salariés, respect des attentes des clients...) dans ses activités et dans ses interactions avec ses parties prenantes.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (1 à 6), fiches de révision complètes et corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

3. La performance au sein de l'entreprise

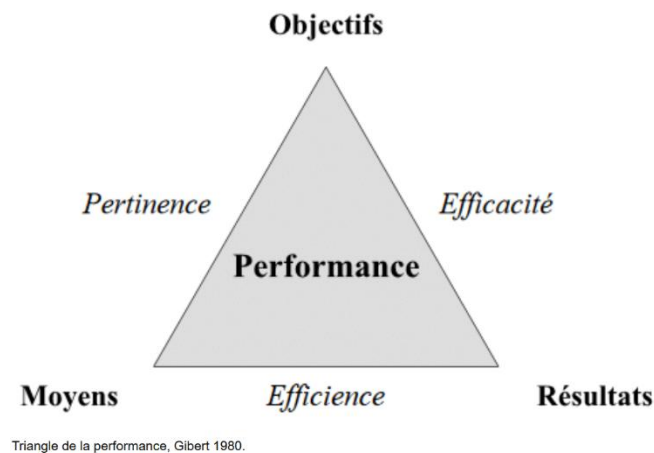
3.1. La performance, un concept central en entreprise

La performance est difficile à définir tant elle varie selon le domaine et le contexte concernés. Aussi, il est nécessaire de préciser ce qu'elle recouvre à chaque fois qu'elle est utilisée.

Selon P. Lorino (2000), la performance est le rapport entre valeur produite (besoins satisfaits) et coûts encourus (ressources consommées).

Le pilotage de la performance d'une organisation implique donc de définir les besoins qu'elle doit satisfaire (création de valeur) et de déployer le couple coût-valeur.

On peut compléter cette définition avec le Triangle de la performance de Gilbert (1980).



Une entreprise performante doit être à la fois efficace, pertinente et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est pertinente lorsqu'il y a une cohérence entre les moyens et les objectifs.

La performance se mesure avec des critères (ou indicateurs) qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour mesurer l'efficacité, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et l'objectif visé. Pour mesurer l'efficience, on utilise un critère qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre.

Exemple :

- critère quantitatif : part de marché, chiffre d'affaires, résultat...
- critère qualitatif : satisfaction des clients, notoriété de l'entreprise.

Pour évaluer la performance d'une entreprise, il est nécessaire d'effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, social, environnemental.

3.2. La performance globale

La presse généraliste et spécialiste se fait régulièrement l'écho des comportements peu éthiques de certaines organisations, souvent évoqués au travers de plan de restructuration / primes de départ des dirigeants, de l'impact environnemental de celles-ci.

Il existe actuellement un consensus pour dire que la performance d'une entreprise ne peut plus se limiter à la seule dimension financière. En effet, il est impossible de générer de profit durablement en

privilégiant la réduction systématique et drastique des coûts au mépris des salariés, des consommateurs et de l'environnement. Aussi, depuis quelques années, une vision globale de la performance émerge.

La performance globale comprend trois dimensions : économique (ou financière), sociale et environnementale.

La performance globale englobe la responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise (RSE), c'est-à-dire la prise en compte par les entreprises des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques dans leur activité.

3.3. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance peut être évaluée par la mise en place d'un **tableau de bord** via le calcul de différents **indicateurs**.

Un tableau de bord est un **document clair et synthétique regroupant des informations organisées sur la performance d'une division, d'un centre, d'une entité**. Ce document doit permettre l'aide à la décision, la coordination et le contrôle des activités d'une division, d'un centre, d'une entité.

La construction du tableau de bord passe par les étapes suivantes :

- Précision du service, centre, entité concerné.
- Identification des facteurs clés de succès en lien avec le service, centre...
- Proposition d'indicateurs visant à s'assurer que les FCS sont atteints (les facteurs clés de succès sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrentes).
- Réflexion sur la périodicité d'élaboration du tableau de bord selon la turbulence de l'environnement.
- Détermination des valeurs cibles vers lesquelles les acteurs doivent tendre ;
- Construction « graphique » du tableau de bord.

Les indicateurs doivent être simples, synthétiques, réduits (maximum une dizaine d'indicateurs), objectifs et évolutifs.

En général, on distingue les tableaux de bord opérationnels et stratégiques.

Le **tableau de bord opérationnel** est une forme particulière de tableau de bord qui traite d'un horizon essentiellement à court terme. C'est un outil de diagnostic, de pilotage et d'aide à la décision destiné aux exécutants.

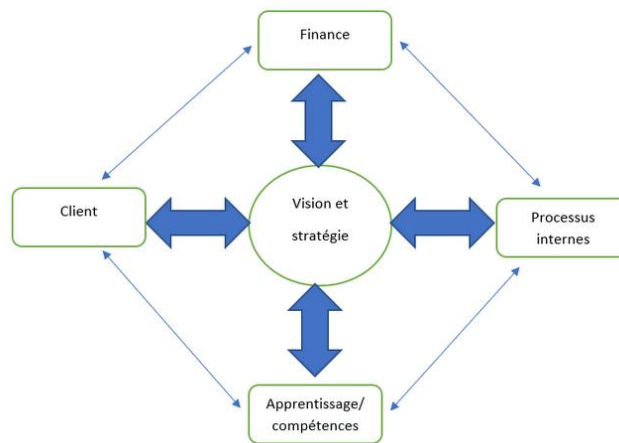
Exemple : Au sein d'un service commercial d'une entreprise

Objectifs	Facteurs clefs de succès	Indicateurs
Satisfaire le client	Personnalisation de l'offre client	Nb de demandes spécifiques/nb total de contrats
	Respect du délai de livraison	Délai réalisé/délai annoncé Nb moyen de jours de retard
	Qualité des finitions	Nb de retours SAV
Accroître le CA	Prospection nouveaux clients	Nb de salons réalisés
		Nb de prospects/commercial
	Concrétisation des affaires	Nb de commandes fermes/nb de devis réalisés
	Position concurrentielle	Part de marché
	Motivation des commerciaux	Montant primes versées/rémunération globale
		Taux de <i>turn over</i>
Garantir la rentabilité	Maintenir les marges commerciales	Dépenses commerciales/ CA
		Taux de remise accordé
		Montant facturé/montant des devis
Impact sociétal	Environnement	Type d'emballages
	Salariés	Écart de salaire H/F

Le **tableau de bord stratégique** est destiné aux dirigeants sur le long terme. Il permet de mettre en œuvre, contrôler et corriger la stratégie définie. En 2003, Kaplan et Norton proposent un nouveau type de tableau de bord stratégique, le tableau de bord prospectif (Balanced scorecard, BSC).

Le BSC est défini par ses auteurs comme « un système de mesure de la performance, équilibré entre indicateurs financiers et non financiers, court terme et long terme, indicateurs intermédiaires et mesures des résultats (Kaplan et Norton, 1992) ».

Ces indicateurs sont répartis sur quatre axes (**financier, clients, processus internes et apprentissage organisationnel**). Mais surtout, ils sont reliés entre eux par des relations de cause à effet qui dessinent la stratégie (voir schéma ci-contre).



Objectifs :

- Axe financier : mesurer la rentabilité de la stratégie.
- Axe client : évaluer la réussite de l'entreprise sur les segments de clientèle ciblés.
- Axe processus internes : réaliser le suivi de la qualité des processus et activités internes de l'entreprise.
- Axe apprentissage organisationnel : mesurer la capacité d'apprendre et de se développer de l'entreprise.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (1 à 6), fiches de révision complètes et corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>