

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

Notions :

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

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.

2.2. 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.

3. La performance au sein de l'entreprise

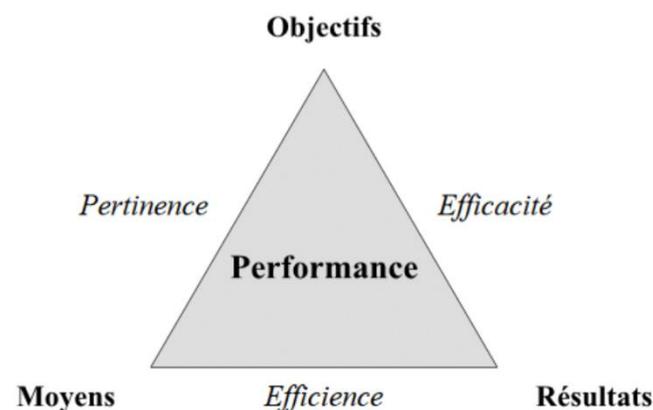
3.1. La performance, un concept central en entreprise

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).



Triangle de la performance, 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.