

CHAP. V : FINALITES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise est une organisation qui combine un ensemble de ressources et cherche à atteindre une ou plusieurs finalités. La réalisation de ces finalités dépend des individus ou groupes d'individus avec lesquels elle est en relation. Pour les satisfaire, l'E cherche à être performante sur les plans économique, social et sociétal.

I. Identifier les finalités économique, sociale et sociétale de l'E

A. Les finalités et les objectifs de l'entreprise

La finalité est la raison d'être de l'entreprise. Elle lui donne une orientation générale sur le long terme. Elle est définie par ses fondateurs ou ses dirigeants.

L'entreprise peut avoir une ou plusieurs finalités :

- une finalité économique consiste à satisfaire les clients en répondant à leurs besoins et à créer de la valeur financière en réalisant du profit ;
- une finalité sociale correspond à la prise en compte des attentes des salariés ;
- une finalité sociétale contribue au bien-être de la société.

Pour Peter Drucker, la finalité d'une entreprise est de créer et de développer une clientèle. Pour réaliser cette finalité, l'entreprise doit satisfaire les besoins de ses clients et se fixer des objectifs clairs dans certains domaines : marketing, recherche et développement, ressources humaines, ressources financières, productivité, responsabilité sociale et profit.

L'objectif est donc le moyen d'atteindre la finalité. Comme la finalité, les objectifs peuvent être économiques, sociaux ou sociétaux ; ils doivent être précis pour pouvoir être mesurés et communiqués.

B. La responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE)

La Commission européenne a défini la RSE ainsi : « C'est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités commerciales et ses relations avec ses parties prenantes. »

La RSE est donc la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Elle repose sur trois piliers :

- économique : la satisfaction et la fidélisation des clients, la qualité de service, le recours à des fournisseurs locaux... ;
- social : le respect des droits des salariés, la formation du personnel, l'égalité hommes-femmes... ;
- environnemental : le recyclage des déchets, la réduction des gaz à effet de serre...

II. Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise

A. Les parties prenantes de l'entreprise

Pour réaliser son activité, l'E est en relation avec des parties prenantes.

Def. E. Freeman: **Partie prenante** : « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». On peut distinguer :

- les parties prenantes primaires (la pérennité de l'entreprise dépend de leur satisfaction). Celles-ci comprennent les acteurs ayant un lien productif et financier avec l'entreprise : actionnaires, salariés, clients et fournisseurs (microenvironnement).

- les parties prenantes secondaires : acteurs qui influencent ou sont influencés par l'entreprise sans être essentiels à sa survie, comme les médias ou les pouvoirs publics (macroenvironnement).

B. La satisfaction des attentes des parties prenantes

L'entreprise doit satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes car sa création de valeur et sa pérennité reposent sur sa capacité à répondre à leurs attentes.

Afin de pouvoir répondre à leurs attentes, l'entreprise doit identifier ses parties prenantes, les analyser à l'aide, par exemple, d'une cartographie et, par la suite, instaurer un dialogue avec elles.

Les attentes des différentes parties prenantes :

- pour **l'entrepreneur ou le dirigeant** : l'entrepreneur dirige soit parce qu'il en est le propriétaire, soit parce que la direction lui a été confiée par le(s) propriétaire(s) ; il souhaite maximiser ses intérêts et assurer le développement de l'entreprise ;
- pour **le salarié** : il s'engage à exécuter un travail sous la subordination d'un employeur en contrepartie d'un salaire ; il recherche de bonnes conditions de travail, un travail intéressant et un salaire juste ;
- pour **l'actionnaire** : il détient une partie du capital (actions) de l'entreprise et participe aux prises de décision en votant lors des assemblées générales des actionnaires ; il cherche la rentabilité de ses investissements ;
- pour **le syndicat** : il représente et défend les droits et les intérêts des salariés ; il cherche à maintenir de bonnes conditions de travail au sein de l'entreprise ;
- pour **le client** : il achète le bien ou le service ; il recherche la qualité, le prix, le délai et la sécurité des produits ;
- pour **le fournisseur** : il approvisionne l'entreprise en biens et/ou services ; il recherche des débouchés, une relation durable et de confiance ;
- pour **l'État** : il a un rôle de législateur et de fournisseur de services non marchands ; il peut imposer des contraintes aux entreprises ou, au contraire, assouplir leur environnement.

Il attend que l'entreprise participe au développement économique et respecte l'environnement légal, social, économique, politique...

III. Identifier les différentes composantes de la performance de l'E

A. La performance de l'entreprise

La performance intègre la notion d'efficacité (capacité à obtenir les résultats qu'elle espère) et la notion d'efficience (aptitude à minimiser les ressources employées pour atteindre ces résultats).

La performance peut être analysée au niveau de l'ensemble de l'E ou d'une activité ou d'un service. Son analyse permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés, elle peut mettre en évidence des écarts qui vont conduire au déclenchement d'actions correctives.

En permettant de réaliser l'activité tout en minimisant ses moyens, la performance contribue à la pérennité de l'entreprise et à la réalisation de ses finalités.

Aujourd'hui, les entreprises souhaitent être performantes aux niveaux économique, social et sociétal. Elles cherchent la performance globale.

B. La mesure de la performance

La mesure de la performance repose sur l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité à l'aide d'indicateurs quantitatifs, qualitatifs, individuels et/ou collectifs. Ces indicateurs peuvent être :

- **économiques** : chiffre d'affaires, résultat net, part de marché, montant du dividende versé aux actionnaires... ;
- **sociaux** : implication des salariés, absentéisme, turnover... ;
- **commerciaux** : part de marché, notoriété de l'entreprise... ;
- **environnementaux** : taux de recyclage des déchets, consommation d'énergie...

Pour disposer d'un véritable outil d'aide à la décision ces différents indicateurs peuvent être regroupés dans un tableau de bord.

Thème 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement

Les premiers tableaux de bord sont apparus dans les années **1920 aux États-Unis** sous l'influence d'**Alfred Sloan, dirigeant de General Motors**. Il s'agissait alors de simples **tableaux de gestion financière et de contrôle à court terme** qui utilisaient des **indicateurs de nature financière**.

Dans les années **1990, R. Kaplan et D. Norton** développent le **tableau de bord prospectif (TBP)**, qui rassemble des **indicateurs financiers et non financiers** autour de quatre axes :

- l'axe « **Clients** » traite des indicateurs liés à la satisfaction, à la fidélité de la clientèle... ;
- l'axe « **Résultats financiers** » permet de mesurer la façon dont les actionnaires perçoivent l'entreprise et présente des indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires... ;
- l'axe « **Processus internes** » mesure la performance des processus qui ont l'incidence la plus forte sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers (productivité...) ;
- l'axe « **Apprentissage organisationnel** » traite de la dimension humaine et s'intéresse à l'implication des salariés, à leur niveau de compétences et à leur capacité à apprendre.

Le TBP est un instrument de pilotage stratégique qui met à tout moment la performance au service de la stratégie et implique l'ensemble des acteurs dans la réalisation des objectifs stratégiques. Il s'inscrit dans une démarche de performance globale puisqu'il permet de mesurer la performance économique, sociale et sociétale, et dans une démarche de création de valeur sur le long terme.