

## THÈME 1 : L'INTÉGRATION DE L'ENTREPRISE DANS SON ENVIRONNEMENT

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

MANAGEMENT

CHAPITRE

1

### 1. DE LA LOGIQUE ENTREPRENEURIALE À LA LOGIQUE MANAGÉRIALE

L'entrepreneuriat reste dynamique en France. Selon l'INSEE, en janvier 2017, 591 000 entreprises ont été créées en France, soit 7 % de plus qu'en 2016, atteignant ainsi le plus haut niveau depuis 2010. Ces données chiffrées montrent l'esprit d'initiative des entrepreneurs et leur ténacité, car pour créer une entreprise, de nombreuses étapes doivent être suivies.

#### A. La logique entrepreneuriale

La logique entrepreneuriale est un phénomène qui revêt plusieurs dimensions et dans lequel l'entrepreneur s'inscrit dès lors qu'il exprime le souhait et l'idée d'entreprendre.

**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 :

- un **état d'esprit** : la volonté d'entreprendre ;
- une **implication personnelle** dans son projet, un investissement moral, matériel et financier important ;
- une personnalité marquée par un **leadership naturel** et de la ténacité ;
- la **capacité à innover et à saisir des opportunités d'affaires** (de marché) : l'entrepreneur se lance donc dans le processus de création de son entreprise à partir d'une idée innovante ;
- la **prise de risques** : en effet, le projet peut échouer et/ou être modifié en cours de création, c'est un pari pour l'entrepreneur que de se lancer sur un nouveau secteur d'activité.

Pour **Joseph Alois Schumpeter**, l'entrepreneur est un innovateur, car il lance un produit, ouvre un marché... Il fait preuve de créativité et, tel un leader, il sait rompre avec les habitudes. Les anciennes pratiques deviennent obsolètes, son innovation lui procure « un profit temporaire ».

#### B. La création d'entreprise

La création d'une entreprise est le fruit d'un long processus comprenant plusieurs étapes.

**Phase 1 => Idée innovante** de l'entrepreneur pour exploiter une opportunité de marché.

**Phase 2 => Étude de faisabilité** du projet d'un point de vue **technique, financier et commercial**.

Ces deux premières étapes sont influencées par les caractéristiques individuelles de l'entrepreneur (compétences, anticipation et réactivité, motivation et ténacité...) et par l'environnement dans lequel s'inscrit le projet d'entreprendre (formation, culture entrepreneuriale, accompagnement institutionnel, formalités, ressources disponibles...).

**L'idée se concrétise et devient un projet cohérent qui intègre les ressources nécessaires et un statut juridique.**

**Phase 3 => Rédaction d'un plan d'affaires ou Business Plan.**

Ce document écrit formalise le projet : il contient la présentation du projet, l'étude de marché, les moyens techniques, humains et financiers mis en œuvre, les démarches administratives et fiscales à venir, le prévisionnel financier (permet d'étudier les mouvements d'argent pour vérifier la rentabilité de l'entreprise), les sources de financement possibles (des dispositifs d'aides financières à la création d'entreprise existents).

**Phase 4 => L'entrepreneur accomplit les démarches administratives et légales** nécessaires au lancement de son activité.

**Phase 5 => Lancement de l'activité.**

### C. La logique managériale

La logique managériale est une démarche davantage tournée vers le présent qui amène le manager, confronté au problème d'allocation des ressources de l'entreprise, à agir sur du court et du moyen terme.

**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.**

Les managers existent à différents niveaux de l'entreprise (chef d'entreprise, directeur de fonction, chef de service...). Ils accomplissent différentes missions :

- fixer des objectifs, des moyens et la stratégie à suivre pour les atteindre ;
- organiser, diriger, coordonner des tâches à accomplir par les subordonnés ;
- gérer des ressources humaines : embauche, formation, motivation du personnel ;
- vérifier les résultats atteints et élaborer des actions correctrices.

La logique managériale est indispensable au fonctionnement optimal de l'entreprise et à sa performance à court et moyen terme. Elle se différencie de la logique entrepreneuriale en agissant sur le développement de l'activité de l'entreprise sur le long terme et sur sa pérennité.

La taille de l'entreprise et le degré d'incertitude et de turbulence de l'environnement tendent à estomper les frontières entre ces deux logiques qui deviennent alors complémentaires.

## **2. UNE ENTREPRISE PERFORMANTE TIENT COMPTE DE SES PARTIES PRENANTES ET POURSUIT UNE FINALITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET SOCIÉTALE**

L'entreprise qui s'inscrit dans son environnement est en interaction avec différents acteurs économiques qui sont des parties prenantes. Lorsque l'entreprise poursuit une finalité économique, sociale et sociétale, cela lui permet de tenir compte des attentes de ses parties prenantes, de leurs influences et, à terme, d'être performante.

## A. Les parties prenantes de l'entreprise

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** ».

Ces parties prenantes, aux ressources, attentes et intérêts différents, peuvent être classées en deux groupes : les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires.

- **Les parties prenantes primaires** sont les acteurs qui ont un lien contractuel direct avec l'entreprise : propriétaires, dirigeants, associés, salariés, clients et fournisseurs. La satisfaction des intérêts des parties prenantes primaires est impérative, car ces dernières peuvent menacer la survie de l'entreprise : sa pérennité dépend donc de la satisfaction de leurs intérêts.
- **Les parties prenantes secondaires** sont les acteurs qui n'ont pas par principe de lien contractuel avec l'entreprise : les médias, les réseaux sociaux, les associations, les ONG, les concurrents, les communautés de communes, les communautés d'agglomérations, les collectivités territoriales, les autorités publiques, les pouvoirs publics. L'entreprise peut parfois avoir des liens contractuels avec ces parties prenantes secondaires. **Ces parties prenantes influencent** l'entreprise, peuvent être influencées par cette dernière, elles sont importantes, mais en aucun cas elles ne peuvent menacer la survie de l'entreprise.

## B. Les finalités

**La finalité est la raison d'être de l'entreprise, le ou les buts qu'elle poursuit. Elle revêt un caractère permanent et s'inscrit sur du long terme. Elle guide les actions entreprises ainsi que la stratégie et les objectifs mis en place afin de la concrétiser.**

**L'entreprise poursuit trois types de finalité :**

- **La finalité économique** : finalité poursuivie par toutes les entreprises. L'entreprise joue un rôle économique, elle participe à la croissance économique. Son activité est créatrice de valeur et génère des profits dans le but d'assurer sa pérennité et de satisfaire différentes parties prenantes, notamment les parties prenantes primaires internes.
- **La finalité sociale** concerne la satisfaction des salariés en leur offrant de bonnes conditions de travail, la possibilité d'évoluer, de se former. Une politique de gestion des ressources humaines est alors mise en place.
- **La finalité sociétale** concerne les parties prenantes secondaires. Les actions mises en œuvre permettent l'intégration de l'entreprise dans la société en général et tiennent compte des principes du développement durable.

**Peter Drucker (1909-2005)**, qui établit une différence entre les objectifs et la finalité, précise que la finalité première d'une entreprise est sociale et sociétale et que son principal objectif est la satisfaction des clients. Pour Peter Drucker, le profit n'est pas une fin en soi, mais c'est en réalisant sa finalité sociale et en apportant satisfaction aux clients « vigilants » que l'entreprise pourra réaliser un « profit suffisant ».

Un management de l'entreprise orienté vers ces trois finalités va tenir compte de toutes ses parties prenantes et permet à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (**RSE**). Cela signifie que les dimensions économique, sociale et sociétale sont volontairement et concrètement prises en compte par l'entreprise. Ces finalités sont complémentaires, les finalités sociale et sociétale ont des conséquences positives sur la finalité économique de l'entreprise. Plus motivés, les salariés sont par exemple plus productifs, et une entreprise investie auprès de la société et des pouvoirs publics bénéficie d'une image et d'une notoriété positives.

### **C. La performance**

**La performance peut être définie comme l'atteinte des objectifs.** Elle revêt plusieurs dimensions : économique et financière, commerciale, sociale, environnementale. Ces aspects représentent la performance globale et durable de l'entreprise qui contribue à son développement sur le long terme. Chaque performance peut être mesurée par des indicateurs :

- performance financière : résultat net, rentabilité, taux d'endettement, chiffre d'affaires ;
- performance commerciale : part de marché ;
- performance sociale : bilan social ;
- performance sociétale : empreinte écologique.

La performance se mesure également en termes d'efficacité et d'efficience. L'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience concerne l'atteinte des objectifs en fonction des moyens alloués, du temps accordé, du coût engendré.

L'entreprise est un acteur économique clé pour le dynamisme et la croissance économique. Créer une entreprise relève d'une logique entrepreneuriale. La logique managériale, quant à elle, permet d'assurer la continuité et le développement de l'entreprise.

L'entreprise qui s'inscrit dans son environnement est en interaction avec ses parties prenantes en poursuivant une finalité économique, sociale et sociétale. À plus ou moins long terme, les actions menées doivent lui permettre d'être performante d'un point de vue financier, commercial, social et sociétal.