

FINALITE DE L'ENTREPRISE, OBJECTIFS ET PERFORMANCE.

Les notions sur l'entreprise données lors du cours précédent ne permettent pas de répondre à la question suivante : qu'est-ce que l'entreprise ?

Pour savoir ce qu'est l'entreprise, il faudrait connaître son objet c'est-à-dire sa finalité qui est sa raison d'être, sa mission. Car, cette dernière est l'explication, la cause et la justification du comportement et des décisions des entreprises.

Selon P. Drucker, le profit (bénéfice) ne peut constituer une finalité (ou raison d'être) pour l'entreprise car il ne permet pas d'expliquer pourquoi et comment fonctionne une entreprise.

Et même si le profit est essentiel à l'entreprise, il n'est pas son objet ni sa raison d'être.

Nous verrons plus loin que le profit constitue un objectif exigé (obligatoire) car sans profit la pérennité (survie) de l'entreprise est menacée.

Aussi, le manager actuel comprend que la réussite à long terme pour une entreprise tient essentiellement à la **satisfaction du client** : c'est lui qui en définitif paie les factures...

Ainsi, la « satisfaction client » est aujourd'hui **indispensable**. En effet, l'action d'acheter par le consommateur va permettre à l'entreprise de concrétiser (réaliser) la « création de la valeur » (réalisation du bénéfice ou profit) {voir ci-dessous support de cours}.

Mais, la « satisfaction client » devient difficile. Il s'agit d'attirer et de fidéliser des clients devenus de plus en plus informés et plus exigeants. En effet, devant l'embarras du choix, les clients demandent **un service plus rapide, une meilleure qualité, un prix moins cher, (délai-qualité-prix)**.

Une économie où on recherche la croissance des entreprises, et où on voudrait être compétitif (capacité pour gagner dans la concurrence) exigera un système d'organisation adéquat c'est à dire la nécessité d'une gestion orientée vers une culture client, une amélioration continue de la qualité et une réorganisation des processus de travail.

On ajoute à cela que la détermination des objectifs d'une entreprise semble pertinente puisque ces derniers sont la traduction de la finalité. En effet les objectifs correspondent à des questions :

- Sur ce qu'est l'entreprise ?
- Sur ce qu'elle sera ?
- Sur ce qu'elle devrait être ?

A/ La finalité de l'entreprise

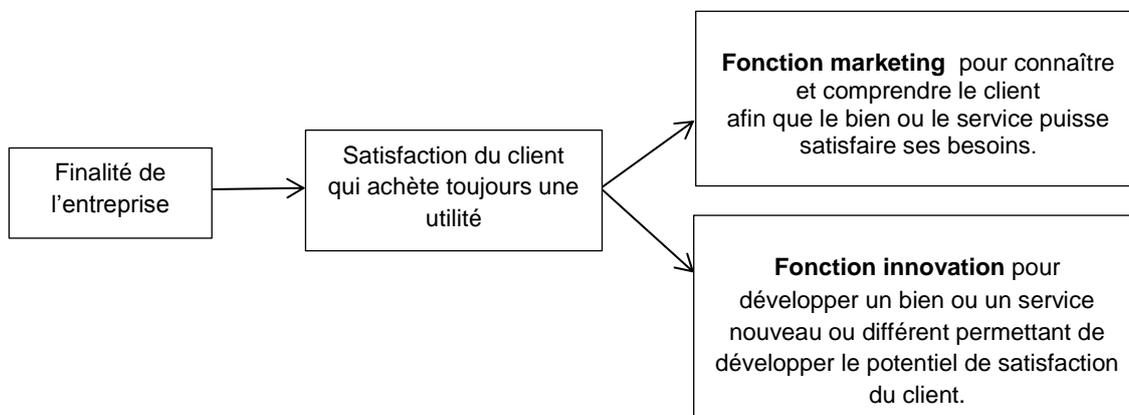
Selon P. Drucker : « une entreprise se définit par le besoin que le client cherche à satisfaire en acquérant un bien ou un service ».

L'objet et la mission de toute entreprise, c'est-à-dire **sa finalité** (raison d'être) est donc la **satisfaction du client**.

Ce que le client achète à l'entreprise, c'est toujours une **utilité**, c'est à dire l'avantage que lui procure le bien ou le service.

C'est l'activité de l'entreprise qui crée le client mais c'est aussi le client qui détermine ce qu'est l'entreprise. En effet, lors des séances précédentes, nous avons évoqué la notion de « **valeur perçue** » par le client. Cela veut dire que pour que le client achète, l'entreprise doit créer cette valeur (**utilité ou valeur d'usage**).

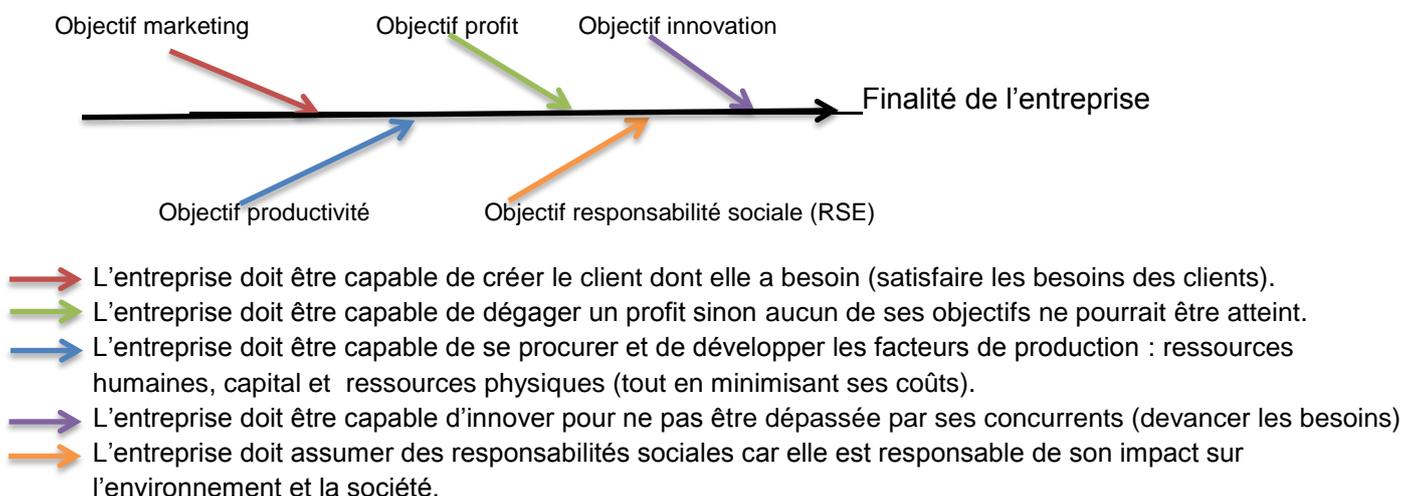
Au sein de l'entreprise, « **créer le client** » relève de deux fonctions **marketing** et **innovation** représentées dans le schéma suivant :



B/ Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont des engagements à agir dans le sens de la finalité de l'entreprise car ils intègrent toujours les orientations fondamentales de l'entreprise.

On peut illustrer quelques objectifs de l'entreprise montrant leurs cohérences avec la finalité de celle-ci à travers le schéma suivant :



On déduit du schéma ci-dessus que :

- les objectifs forment la base sur laquelle on se fonde pour concevoir à la fois **la structure** de l'entreprise, les activités essentielles et surtout l'affectation des personnes aux différentes tâches.
- les objectifs sont multiples puisqu'ils prennent en compte des intérêts divergents (actionnaires, dirigeants, clients, salariés). {La notion de parties prenantes sera donnée lors des prochains cours}.
- Les objectifs peuvent être répartis en 3 catégories :
 - 1// objectifs stratégiques qui permettent de savoir quelles sont les grandes orientations de l'entreprise ;
 - 2// objectifs logistiques qui permettent de déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.
 - 3// objectifs opérationnels qui permettent de traduire la stratégie en activités concrètes.

Ces 3 catégories d'objectifs sont non seulement complémentaires mais doivent permettre la réalisation de la **stratégie** {Ce concept sera expliqué lors du prochain cours} de l'entreprise par la logique suivante :

Pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques et réaliser son activité de production, l'entreprise doit fixer des objectifs logistiques pour mobiliser ses ressources humaines, financières et techniques et améliorer l'efficacité de leur combinaison. Ensuite, pour atteindre ces objectifs logistiques, l'entreprise doit définir des objectifs opérationnels comme des objectifs de productivité qui lui permettront à terme (dans le temps) de mesurer ses résultats et d'améliorer sa stratégie.

SUPPORT DE COURS

La création de valeur

Les entreprises sont des organisations où se crée de la valeur.

Qu'est-ce que la création de valeur ?

1. Une entreprise doit générer des bénéfices

La mission économique d'une entreprise est de générer des bénéfices (profits).

Une entreprise dégage des bénéfices, et a une activité pérenne, si ses dépenses (consommations intermédiaires, salaires, taxes et impôts, charges d'intérêts....) ne dépassent pas durablement son chiffre d'affaires) (recettes).

2. La valeur perçue par le client

L'entreprise doit construire une offre (de biens et/ou de services) qui satisfasse les clients qu'elle vise. Lorsque le client est satisfait de l'offre, il achète le produit au prix défini par l'entreprise. Ce prix correspond à la valeur d'échange entre le client et l'entreprise. La valeur d'échange est la valeur perçue et payée par le client.

Cette valeur perçue par le client représente l'utilité qu'il espère retirer de la consommation du produit. Elle doit être supérieure au sacrifice (prix).

3. La valeur créée pour l'entreprise

La valeur créée pour l'entreprise est la différence entre la valeur perçue et payée par le client et les coûts engagés par l'entreprise pour l'obtenir. Il s'agit d'une valeur financière que l'entreprise doit répartir entre ses différents partenaires.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit suivre des lignes directrices afin de s'assurer de son bon fonctionnement. Ainsi, commence à se profiler la notion de **management** qui a pour vocation la **planification**, l'**organisation**, la **direction** et le **contrôle** d'une organisation. {La notion de **management** sera expliquée lors de nos prochains cours}.

Mais nous pouvons donner, déjà, une première définition du **management**. Attention ! ce n'est pas l'unique définition. Cette définition va mettre un peu plus de clarté sur ce l'on entend par le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, le **management** est défini comme « le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui ».

En fait, l'efficacité et l'efficience représentent deux éléments de la **performance**.

D'ailleurs B. Galambaud définit le verbe **manager** comme suit : « c'est transformer le travail des autres en performance durable ».

Management et Manager, de ces deux définitions, nous comprenons, déjà, que toute entreprise a certes besoin d'atteindre ses objectifs pour se développer mais cela ne serait possible sans les relations humaines, gage de son fonctionnement.

B/ La performance :

B₁/ Définition de la performance

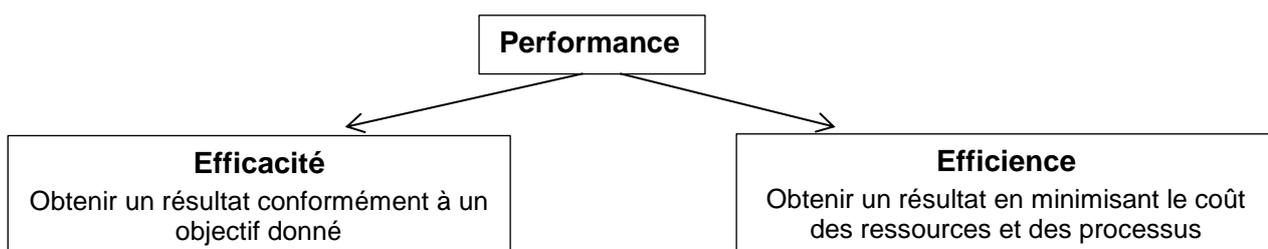
Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action et d'obtenir un résultat, mais il faudrait que ce résultat soit « bon ».

« Bon » ! Pour comprendre cela, une définition de la performance sera d'abord donnée puis expliquée par la suite.

Définition : « La performance est la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément aux objectifs fixés tout en minimisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre ».

Pour expliquer cette définition, on propose un schéma qui va illustrer la notion de la performance à travers les deux éléments qui ont été cités précédemment à savoir : efficacité et efficience.

Notion relative de la performance



L'efficacité c'est « atteindre un résultat conformément aux objectifs fixés » (1^{er} partie de la définition). Donc évaluer l'efficacité consiste à comparer le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.

Bien qu'ils soient distincts, les concepts efficacité et efficience sont interdépendants.

En effet, le bon fonctionnement de l'entreprise ne se suffit pas à obtenir des résultats correspondants aux objectifs fixés. Si cela doit nous coûter très cher, alors, l'entreprise n'est pas rentable (Rappel : l'objectif de profit menace la pérennité de l'entreprise).

Ainsi, la seconde partie de la définition « tout en minimisant le coût des ressources », nous explique que ce qui peut rendre l'entreprise rentable c'est l'utilisation optimale de ses ressources, en d'autres termes, utilisation sans gaspillage.

Ainsi, l'efficience : « se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût des processus ».

Alors, posez-vous la question suivante : à quoi reconnaît une mauvaise gestion ?

Inefficacité/ incapacité ?

Efficacité/ inefficience ?

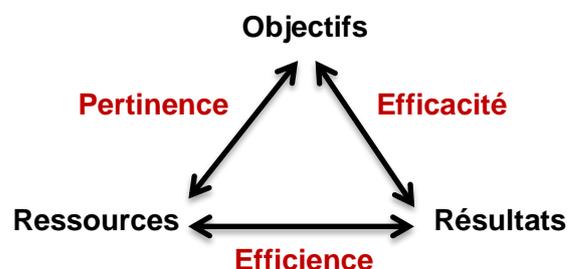
B₂/ Articulation entre objectifs, ressources et performance

Cette articulation va permettre de mieux comprendre sur la base de quoi doit s'établir la gestion de l'entreprise ?

Pour cela, la définition de l'efficience, nous permet de répondre à deux questions sur la pertinence des ressources employées :

- Est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ?
On s'inquiète surtout d'avoir des objectifs trop grands (importants) par rapport à des moyens insuffisants → objectifs › ressources
- Les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable
→ Objectifs ‹ ressources utilisées ?

La performance nous permet d'articuler ses composantes à travers le schéma suivant :



Une telle perception de la performance est un repère dans la gestion de l'entreprise. Car elle (performance) nous permet de tenir le « guidon » pour contrôler nos pertes (donc les minimiser) et surtout de maximiser la réalisation de nos objectifs.

