

Management – Chapitre 2 – Finaliser, Mobiliser et Gérer

I) Les finalités de l'entreprise

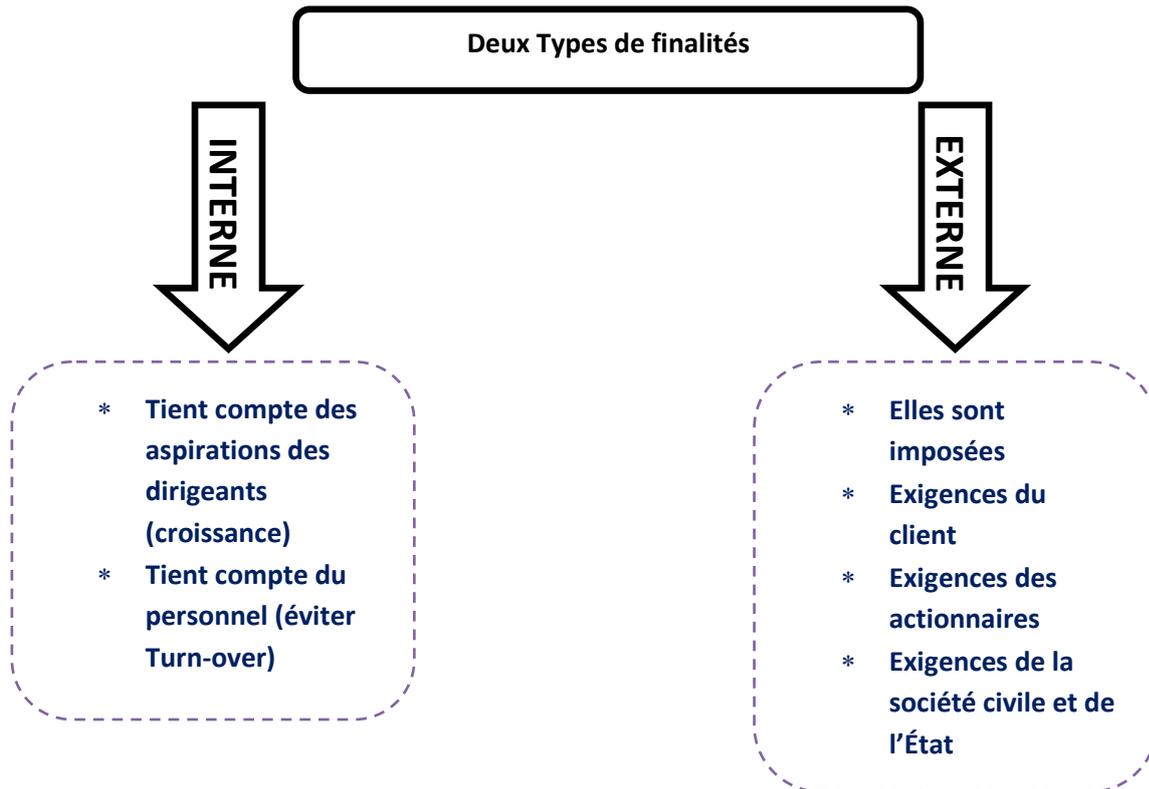
A) La notion de finalité

C'est la vocation de l'entreprise, sa raison d'être. **C'est donc son but ultime, son idéal.**

Les finalités sont toujours d'ordres généraux et non quantifiables.

Ex : privilégier les salariés, les investissements, satisfaire les actionnaires.

Une entreprise peut avoir plusieurs finalités mais **une seule prédomine.**



+ Les facteurs influençant les finalités

Selon la théorie de la **contingence**, il n'y a **pas de finalité meilleure que d'autres** mais uniquement des **finalités adaptées à la spécificité de chaque entreprise**. Ainsi, un certain nombre de facteurs vont influencer le choix de la finalité (histoire de l'entreprise, personnalité de son dirigeant, attentes des salariés, cadre sociopolitique)

C'est pourquoi les finalités évoluent dans le temps et qu'il n'existe pas de finalités parfaite et universelle = stratégie contingente.

+ La cohésion entre finalité et objectif de l'entreprise

L'objectif c'est ce qui permet la finalité.

Certains objectifs sont indépendants, d'autres contradictoires. C'est pourquoi on hiérarchise les objectifs.

Management – Chapitre 2 – Finaliser, Mobiliser et Gérer

OBJECTIF	FINALITE
+ concrets	- concrets
Court termes	Longs termes
Nombreux	Unique

La cohésion Objectif / Finalité

B) Les 4 grandes finalités

+ Financière (recherche du profit, rentabilité)

C'est la **finalité privilégiée dans les entreprises privées**. Elle permet pour les PME d'assurer un autofinancement (rare) et pour les GE de payer les dividendes et d'investir.

+ Économique

Selon Peter Drucker, le profit ne doit pas être une finalité en soi. Il faut **avant tout assurer la pérennité de l'entreprise ou la développer sur longs termes**. Cela se traduit par un profit moins important sur du court terme mais considérable sur du long terme.

+ Sociale

C'est **tenir compte des aspirations des salariés** de l'entreprise et à organiser des actions de solidarité tant interne qu'externe.

Ex : Économie sociale.

+ Sociétale

Ce sont les **entreprises qui participent activement à l'intérêt général en produisant des externalités positives**. On parle alors d'entreprise **citoyenne**.



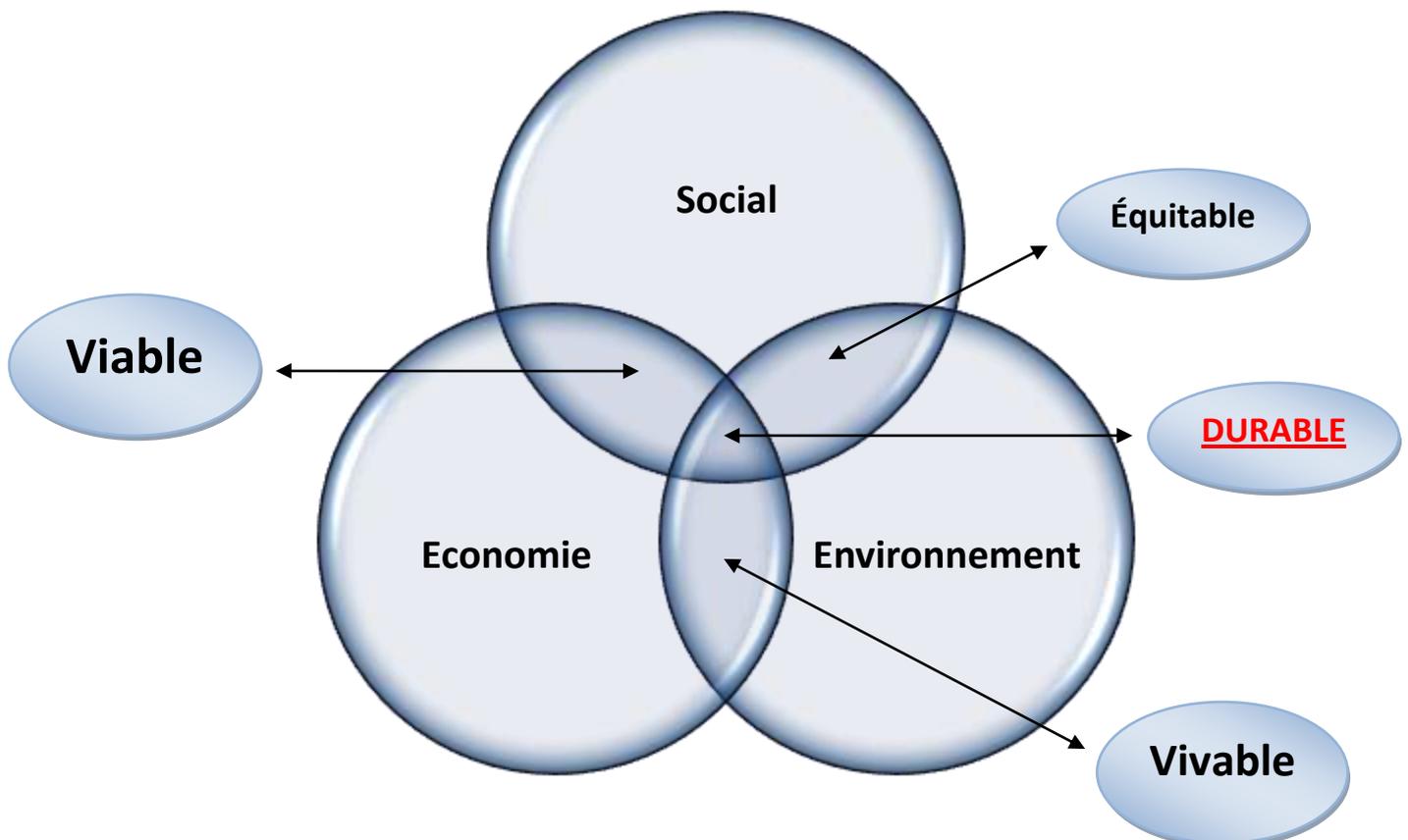
On retrouve notamment dans ce genre d'entreprises, des publiques ou O.N.G.

C) La responsabilité sociétale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility)

✚ Les 3 composantes de la R.S.E

Elle consiste pour une entreprise à intégrer (au-delà de ses performances économiques) des préoccupations sociales, éthiques, environnementales. Ces sont les **3 piliers du développement durable**.

Développement durable : *Consiste à satisfaire les besoins des générations présentes sans intervenir négativement sur ceux des générations futures.*



Les caractéristiques d'une entreprise ayant une politique de développement durable (R.S.E)

✚ L'investissement socialement responsable. (I.S.R)

Avec le développement de la R.S.E, de nouveaux modes de financement ont émergés. Ils consistent à **placer et à rentabiliser son épargne dans des projets englobent des critères sociaux et environnementaux**.

Ainsi, avec la **crise boursière**, ce sont ces valeurs qui **se sont le moins effondrées**.

Ex : placement financier pour les constructions de routes dans des pays sous-développés.

Management – Chapitre 2 – Finaliser, Mobiliser et Gérer

II) Le management de l'entreprise

Deux auteurs : Mintzberg et Drucker

Ils ont définis le management comme « l'art de diriger une entreprise » et qui se décompose en 4 étapes successives (cf. II),A))

A) Les séquences du management.



Les 4 séquences du management selon Mintzberg et Drucker

Ces 4 séquences répondent toutes à **3 qualités essentielles** que sont **l'information → décision → action.**

B) Les 2 management

✚ Le management stratégique

Il relève de la **D.G** qui fixe la politique générale de l'entreprise en précisant ce que sera l'entreprise dans le futur (3 → 5ans)

⇒ **Conséquences sur l'ensemble de l'entreprise**

⇒ **Décisions sur longs termes et peu nombreuses**

Management – Chapitre 2 – Finaliser, Mobiliser et Gérer

+ Le management opérationnel

Il relève des **chefs de services**. Il s'exerce au niveau de la mise en œuvre de la stratégie. Le but est d'exécuter les objectifs fixés par les chefs de service et d'appliquer efficacement (rapidement + moindre coûts possibles) les décisions.

⇒ **Action spontanée**

⇒ **Décisions sur courts termes et appliquées rapidement**

Plus récemment, il a été constaté qu'une nouvelle forme de management est née : le management tactique.

+ Le management tactique

Il comprend essentiellement les cadres dirigeants responsables d'une fonction spécifique dans l'entreprise qui tiennent compte des orientations stratégiques fixés par la D.G. Cependant, ces décisions sont imposées à la base.

Nous pouvons alors dresser une pyramide des 3 types de management qui existent :



Le **management tactique** apparaît donc comme un **juste équilibre managérial**. Il répond à la fois spontanément aux **objectifs sur courts termes** et sait affronter les **décisions sur longs termes**. Cependant il nécessite une **polyvalence avancée des managers et autres responsables** pour assurer la **réactivité de l'entreprise**.

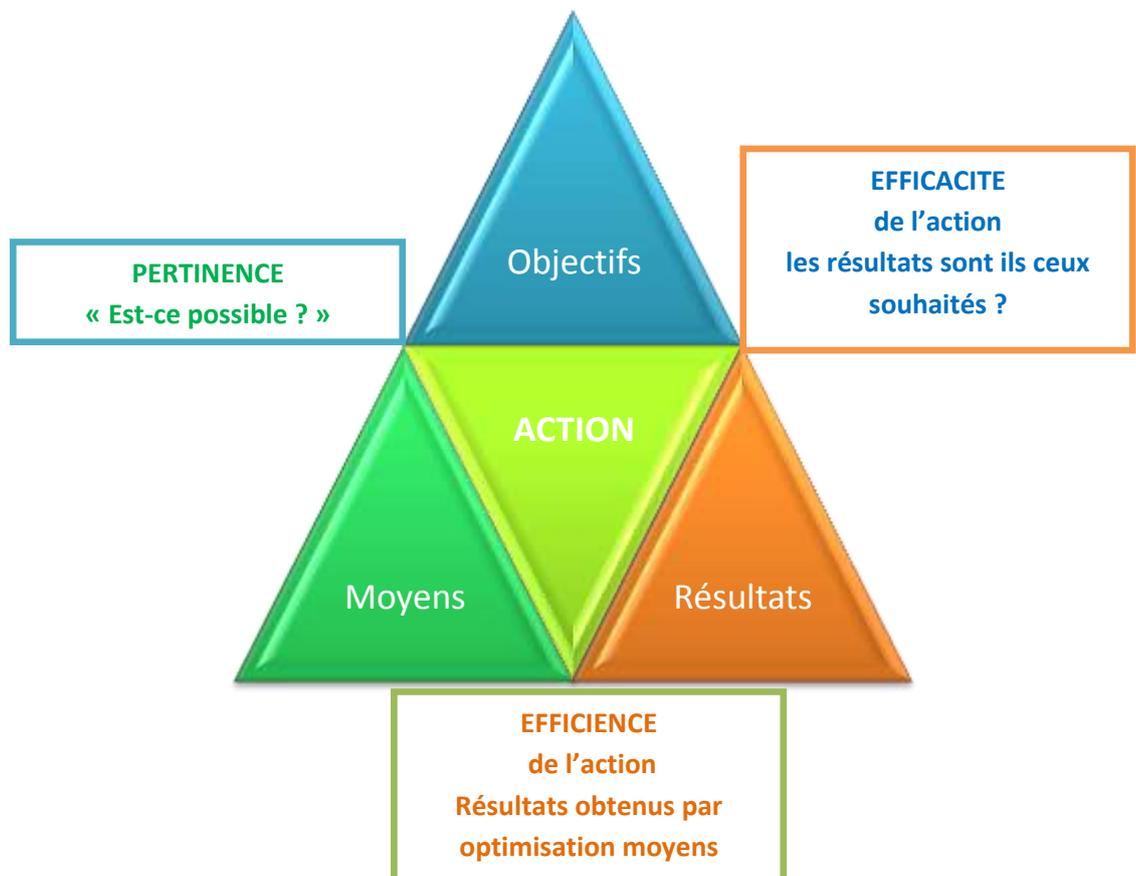
III) La performance de l'entreprise

A) La notion de performance

La **performance** d'une entreprise répond à **3 critères prépondérants** :

1. **Pertinence des objectifs**
2. **Efficacité de l'entreprise**
3. **Effizienz de l'entreprise**

Ces 3 critères sont résumés à travers le triangle de la performance.



B) Les outils de mesure des performances

+ Les indicateurs de performances

Ils sont variés, propres à chaque entreprise et aussi bien quantitatifs (hausse C.A, profits, Investissements) que qualitatifs (image de marque, satisfaction client).

On distingue **3 catégories d'indicateurs** :

- ⇒ **Indicateurs de résultats**
- ⇒ **Indicateurs de moyens (efficience)**
- ⇒ **Indicateurs d'accompagnements (interne/externe)**

Management – Chapitre 2 – Finaliser, Mobiliser et Gérer

+ Les tableaux de bords

Ce sont une synthèse chiffrée et régulière des principaux indicateurs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Il peut y en avoir plusieurs dans une entreprise.

Selon **Norton et Kaplan**, les tableaux de bords de gestion « *privilégient les résultats financiers* » et proposent alors les **tableaux de bords prospectifs (TBP)**.

Les 4 principes des TBP :

- ⇒ *Axe financier*
- ⇒ *Axe commercial*
- ⇒ *Satisfaction clientèle*
- ⇒ *Apprentissage organisationnel*

+ Le rôle du contrôle de gestion

Ils permettent un **suivi stratégique et opérationnel** de la performance d'une entreprise.