

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

Thème 1 du programme, troisième question : de quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ? Après l'approche économique (chapitre 1) et juridique (chapitre 2), ce chapitre adopte le point de vue du management : pourquoi l'entreprise existe-t-elle (ses finalités), avec qui doit-elle composer (ses parties prenantes), comment naît-elle et comment est-elle conduite (logiques entrepreneuriale et managériale), et comment mesure-t-elle sa performance.

Les finalités de l'entreprise et la RSE

La **finalité** d'une entreprise est sa raison d'être, l'orientation générale qui donne un sens à son activité. Elle se distingue des **objectifs**, qui sont des cibles précises, chiffrées et datées, fixées pour avancer vers la finalité. Toute entreprise poursuit une finalité économique ; la plupart y ajoutent des finalités sociale et sociétale, exprimées dans leur projet, leur raison d'être ou leur mission.

Finalité	Contenu	Exemple chez Vélocité
Économique	Créer de la valeur, dégager un profit, assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise	Atteindre 14,2 M€ de chiffre d'affaires et financer l'usine de batteries
Sociale	Offrir aux salariés emploi, rémunération, conditions de travail et développement des compétences	Former les monteurs à l'assemblage des batteries, intéressement aux résultats
Sociétale	Contribuer au bien-être de la collectivité et à la protection de l'environnement	Relocaliser la production de batteries, recycler les cellules usagées, favoriser la mobilité propre

Ces finalités peuvent se renforcer (une bonne image sociétale attire les clients et les talents) ou entrer en tension (le profit à court terme contre l'investissement environnemental). La **responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)** est la démarche par laquelle l'entreprise intègre volontairement, au-delà de ses obligations légales, les préoccupations sociales et environnementales dans son activité et dans ses relations avec ses parties prenantes. La loi permet désormais à une société d'inscrire une **raison d'être** dans ses statuts et de se déclarer **société à mission**.

Les parties prenantes et leurs attentes

Une **partie prenante** est tout individu ou groupe qui peut affecter l'activité de l'entreprise ou être affecté par elle. L'entreprise doit connaître leurs attentes, souvent divergentes, et les concilier : c'est l'une des tâches du management.

Partie prenante	Type	Attentes principales	Moyens de pression
Dirigeants	Interne	Pouvoir, rémunération, réussite du projet	Décisions stratégiques
Salariés et leurs représentants	Interne	Emploi, salaire, conditions de travail, reconnaissance, formation	Négociation, grève, départ
Actionnaires, associés	Interne	Rentabilité des capitaux, dividendes, valeur des titres	Vote en assemblée, révocation des dirigeants, retrait
Clients	Externe	Qualité, prix, service, éthique	Choix d'un concurrent, avis en ligne
Fournisseurs, sous-traitants	Externe	Commandes régulières, paiement à l'échéance, relation durable	Conditions de vente, rupture
Banques, investisseurs	Externe	Remboursement, intérêts, solvabilité	Refus de crédit, garanties
État, collectivités	Externe	Impôts, emplois, respect des lois	Réglementation, autorisations, subventions
Riverains, associations, ONG, médias	Externe	Environnement, nuisances, transparence	Mobilisation, image



Parties prenantes internes

Dans l'entreprise

- Dirigeants : pouvoir, réussite du projet
- Salariés et leurs représentants : emploi, salaire, conditions de travail, formation
- Actionnaires, associés : rentabilité des capitaux, dividendes



Parties prenantes externes

Autour de l'entreprise

- Clients : qualité, prix, service, éthique
- Fournisseurs, sous-traitants : commandes régulières, paiement à l'échéance
- Banques, investisseurs : remboursement, intérêts, solvabilité
- État, collectivités : impôts, emplois, respect des lois
- Riverains, associations, ONG, médias : environnement, nuisances, transparence

Schéma 1. Parties prenantes internes et externes : des attentes souvent divergentes, que le management concilie.

Exemple. Chez Kooma, les investisseurs attendent une croissance rapide des trajets pour valoriser leurs parts ; les salariés attendent la stabilité après trois années de start-up ; les collectivités attendent une réduction du trafic ; les conducteurs attendent une commission faible. Une hausse de la commission satisfait les investisseurs et mécontente les conducteurs : le management arbitre. La **cartographie** des parties prenantes classe chaque acteur selon son pouvoir d'influence et son intérêt pour la décision, afin de savoir qui informer, qui consulter et qui associer.

Les étapes de la création d'entreprise

Créer une entreprise, c'est transformer une idée en organisation viable. La démarche suit des étapes dont chacune réduit l'incertitude.

Étape	Contenu	Exemple : Kooma en 2023
1. Idée et opportunité	Repérer un besoin non satisfait, une évolution (technologie, réglementation, mode de vie)	Trajets domicile-travail courts, peu couverts par le covoiturage longue distance
2. Étude de marché	Mesurer la demande, la concurrence, le prix acceptable	Enquête auprès de 600 salariés de zones d'activités lyonnaises
3. Modèle économique	Comment l'entreprise crée et capte de la valeur : clients, offre, revenus, coûts	Commission sur les trajets et abonnements d'entreprises
4. Business plan et financement	Prévisions de chiffre d'affaires, de charges, de trésorerie ; recherche de fonds	Apport des fondatrices, prêt d'honneur, première levée de fonds
5. Choix juridique et formalités	Forme de société, statuts, immatriculation au guichet unique	SAS, pour accueillir des investisseurs
6. Lancement et pilotage	Premiers clients, ajustement de l'offre, suivi des indicateurs	Version test dans une zone d'activités, puis déploiement

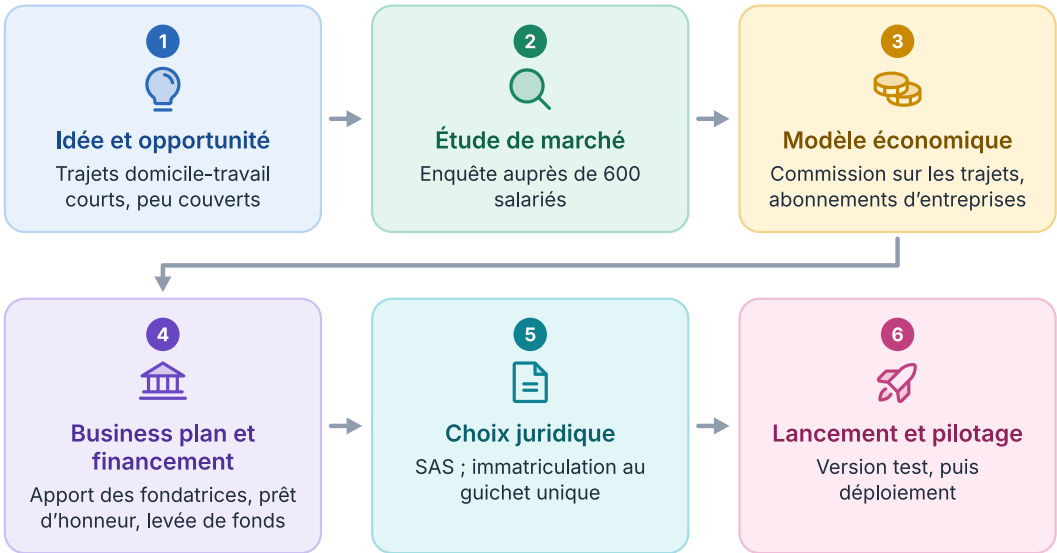


Schéma 2. Les six étapes de la création d'entreprise, chacune réduisant l'incertitude : l'exemple de Kooma en 2023.

Les **accompagnements** (chambres consulaires, incubateurs, réseaux de prêts d'honneur, aides publiques) réduisent le risque d'échec. L'entrepreneur engage ses ressources personnelles et son temps ; le choix du statut détermine l'étendue de sa responsabilité (chapitre sur les structures juridiques).

Logique entrepreneuriale et logique managériale

Deux logiques structurent la conduite d'une entreprise. La **logique entrepreneuriale** consiste à repérer des opportunités, à innover et à prendre des risques pour créer de la valeur nouvelle. Pour **Joseph Schumpeter** (économiste, 1883-1950), l'entrepreneur est l'agent de l'innovation : il réalise de « nouvelles combinaisons » (nouveau produit, nouveau procédé, nouveau marché, nouvelle source de matières, nouvelle organisation) qui bousculent l'économie par **destruction créatrice**. La **logique managériale** consiste à optimiser les ressources d'une organisation existante pour atteindre des objectifs. Pour **Peter Drucker** (théoricien du management, 1909-2005), le manager fixe des objectifs, organise, motive et communique, mesure les résultats et développe les personnes.

Critère	Logique entrepreneuriale	Logique managériale
Objectif	Créer, innover, saisir une opportunité	Gérer, optimiser, atteindre des objectifs
Rapport au risque	Accepté, assumé personnellement	Limité, maîtrisé par la planification et le contrôle
Horizon	Vision à long terme, projet	Court et moyen terme, budgets et indicateurs
Décision	Intuition, rapidité, engagement personnel	Procédures, analyse, délégation
Ressources	Rares, mobilisées au fur et à mesure	Allouées et contrôlées
Figure	Fondateur, créateur, repreneur	Dirigeant salarié, cadre

Les deux logiques ne s'excluent pas : l'entreprise qui grandit a besoin de managers pour structurer, et l'entreprise installée a besoin d'entrepreneurs pour se renouveler (**intrapreneuriat** : salariés qui portent des projets innovants en interne). M. Tessier, qui a repris la pépinière familiale puis créé la jardinerie, a combiné les deux : la reprise exigeait de gérer, l'ouverture d'un nouveau point de vente d'entreprendre.

La performance : efficacité et efficience

La **performance** est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs en utilisant au mieux ses ressources. Elle se mesure sur deux axes : l'**efficacité** compare le résultat obtenu à l'objectif fixé ; l'**efficience** compare le résultat obtenu aux moyens consommés. Une entreprise peut être efficace sans être efficiente (objectif atteint à un coût excessif), ou l'inverse.

Notion	Calcul	Exemple : atelier de Vélocité en 2026
Efficacité	résultat ÷ objectif × 100	9 200 vélos produits pour un objectif de 9 000 : 102,22 %, objectif dépassé
Efficience	résultat ÷ moyens (heures, euros)	9 200 vélos en 136 600 h, soit 0,0673 vélo par heure, contre 0,0643 prévu : efficience améliorée
Pertinence	moyens ÷ objectifs : les moyens alloués sont-ils adaptés ?	Le budget de 140 000 h était suffisant pour l'objectif



Schéma 3. La performance de l'atelier de Vélocité en 2026 : 9 200 vélos produits pour un objectif de 9 000, en 136 600 heures au lieu des 140 000 prévues.

Exemple. Vélocité visait 13 500 000 € de chiffre d'affaires et a réalisé 14 200 000 € : taux d'atteinte de $14\,200\,000 \div 13\,500\,000 = 105,19\%$ (efficacité). Rapporté aux 85 salariés ($85 \times 1\,607 = 136\,595$ h), l'atelier a produit 9 200 vélos, soit 0,0674 vélo par heure travaillée (efficience). La performance se pilote avec un **tableau de bord** : quelques indicateurs choisis, comparés à une cible et suivis dans le temps.

Les indicateurs de la performance globale

Un **indicateur** est une donnée chiffrée qui mesure un aspect de la performance. Il doit être lié à un objectif, calculable à partir d'informations fiables et comparé à une référence (cible, période précédente, concurrent). La performance est **globale** : elle combine les dimensions économique, sociale et environnementale, en cohérence avec les trois finalités.

Dimension	Indicateurs	Calcul ou source
Performance économique et financière	Chiffre d'affaires et sa croissance, part de marché, marge, résultat, rentabilité, productivité	Taux de croissance = $(CA\ N - CA\ N-1) \div CA\ N-1$; taux de résultat = $\text{résultat} \div CA$; productivité = $\text{production} \div \text{heures}$
Performance commerciale	Satisfaction et fidélité des clients, taux de réclamation, panier moyen	Enquêtes, avis, données de caisse
Performance sociale	Taux de rotation du personnel, absentéisme, accidents du travail, heures de formation par salarié, égalité femmes-hommes	Départs ÷ effectif ; heures d'absence ÷ heures théoriques
Performance environnementale	Consommation d'énergie, émissions de CO ₂ , part de déchets recyclés, part d'achats locaux	Mesures physiques rapportées à la production

Exemple. Le tableau de bord de Mme Garnier retient six indicateurs : chiffre d'affaires mensuel, marge par vélo, délai de livraison moyen, taux de retours sous garantie, taux d'absentéisme de l'atelier, part de composants d'origine européenne. Les indicateurs sociaux et environnementaux sont aussi exigés par les grandes entreprises dans leur **reporting de durabilité**, et leurs fournisseurs, comme Vélocité, doivent de plus en plus les documenter.

S'inscrire dans son environnement : de la conformité à l'engagement

L'entreprise ne choisit pas librement son environnement, mais elle choisit la manière de s'y inscrire : par ses finalités, par le dialogue avec ses parties prenantes et par les indicateurs qu'elle s'impose. Trois attitudes sont possibles.

- **Conformité** : respecter les obligations légales (sécurité, environnement, droit du travail) sans aller au-delà ; c'est le minimum.
- **Réponse aux attentes** : prendre en compte les demandes des parties prenantes influentes (clients, collectivités, financeurs) pour préserver l'activité et l'image.
- **Engagement** : inscrire les finalités sociale et sociétale dans la stratégie (raison d'être, société à mission, labels, mesure d'impact) et en faire un avantage concurrentiel.

Exemple. Les Jardins de Tessier approvisionnent 70 % de leurs plants chez des producteurs de la Drôme : cet engagement réduit le transport, soutient l'économie locale et constitue un argument de vente auprès des particuliers et des collectivités. La RSE n'est pas une charge isolée : bien conduite, elle renforce la performance économique (fidélité, accès aux marchés publics, attractivité pour les salariés).

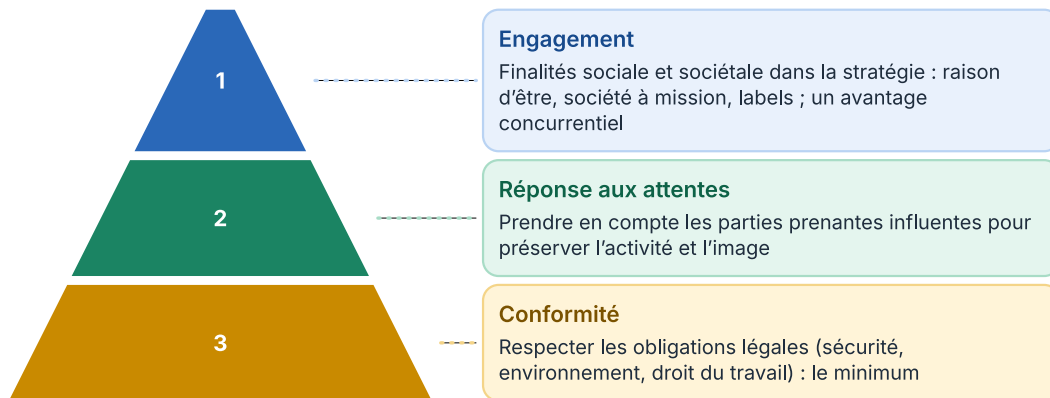


Schéma 4. Trois attitudes face à l'environnement, du minimum légal à l'avantage concurrentiel.

Méthode : répondre à une question de CEJM

En management, une question de CEJM demande de mobiliser un concept (finalité, partie prenante, logique entrepreneuriale, performance) et de l'appliquer au cas pour éclairer une décision.

1. **Identifier et définir** la notion de management en jeu (par exemple : efficacité et efficience).
2. **Expliquer** le mécanisme ou le raisonnement associé, en citant si possible un auteur du programme (Schumpeter, Drucker).
3. **Appliquer au cas** en utilisant les données du dossier (chiffres, témoignages), avec un calcul si nécessaire.
4. **Conclure** par une appréciation ou une recommandation argumentée.

Exemple de question. « Appréciez la performance de l'atelier de Vélocité en 2026. » **Réponse rédigée.** La performance combine l'efficacité, qui rapporte le résultat à l'objectif, et l'efficience, qui rapporte le résultat aux moyens consommés. L'atelier a produit 9 200 vélos pour un objectif de 9 000, soit un taux d'atteinte de 102,22 % : il est efficace. Il y est parvenu en 136 600 heures au lieu des 140 000 prévues, soit 0,0673 vélo par heure contre 0,0643 attendu : il est aussi efficient. La performance de l'atelier est donc satisfaisante sur le plan économique ; pour une appréciation globale, Mme Garnier devrait y ajouter des indicateurs sociaux (absentéisme, accidents) et environnementaux (déchets, énergie), car une productivité obtenue au prix de la fatigue des équipes ne serait pas durable.

Erreurs à éviter : confondre efficacité et efficience ; citer un auteur sans relier sa théorie au cas ; proposer une recommandation sans l'appuyer sur les données du dossier.

L'essentiel à retenir

- Trois finalités : économique (profit, pérennité), sociale (salariés), sociétale (collectivité, environnement) ; la RSE les concilie au-delà des obligations légales.
- Les parties prenantes internes (dirigeants, salariés, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, banques, État, associations) ont des attentes divergentes que le management arbitre.
- La logique entrepreneuriale (Schumpeter : innovation, risque, opportunité) et la logique managériale (Drucker : objectifs, organisation, contrôle) se combinent dans l'entreprise qui grandit.
- Performance = efficacité (résultat ÷ objectif) et efficience (résultat ÷ moyens), mesurée par des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux réunis dans un tableau de bord.