

BTS MCO - CEJM

Chapitre 5

Les finalités et les parties prenantes de l'entreprise

Positionnement du chapitre dans le programme

Thème	L'intégration de l'entreprise dans son environnement
Question	De quelle manière l'entreprise s'inscrit-elle dans son environnement ?
Compétence(s)	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les finalités économique, sociale et sociétale de l'entreprise- Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise
Savoirs associés	<ul style="list-style-type: none">- Les finalités de l'entreprise- Les parties prenantes

- ▶ La finalité de l'entreprise est sa raison d'être. Elle traduit les motivations de l'entrepreneur en termes économique, éthique ou social.
- ▶ Il n'y a donc pas une, mais des finalités qui justifient de l'existence d'une entreprise. Si la finalité financière est commune à cette forme d'organisation, chaque entreprise aura, par ailleurs, des finalités propres influencées par les valeurs personnelles de ses dirigeants et associés, les statuts et l'histoire de l'entreprise, les attentes du personnel et les contraintes de l'environnement.
- ▶ Pour fonctionner, l'entreprise est en relation avec des partenaires internes et externes, appelés parties prenantes, chacun étant animé par des objectifs propres. L'entreprise doit répondre aux besoins de ses parties prenantes pour pouvoir réaliser les profits nécessaires à sa pérennité.

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

A. La finalité économique

- ▶ Commune à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, la finalité économique est essentiellement financière : il s'agit de générer du profit.
- ▶ Avec le profit réalisé, l'entreprise va pouvoir embaucher, investir dans la recherche, la formation, effectuer de nouveaux investissements, distribuer des dividendes aux actionnaires.
- ▶ La finalité économique ou financière est vitale pour l'entreprise car elle va lui permettre d'assurer son avenir, c'est-à-dire sa pérennité.
- ▶ Il n'y a pas le même degré de prépondérance de cette finalité en fonction des entreprises :
 - Privé : profit = rémunération des actionnaires par les dividendes
 - Publique : production de services publics

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

B. La finalité sociale

- ▶ De plus en plus, les entreprises portent une attention croissante à leurs salariés.

Cela peut se traduire par des actions visant à favoriser l'épanouissement des salariés au travail via une polyvalence accrue, des formations, des promotions, des rémunérations plus stimulantes ; également par des services rendus pour faciliter la vie quotidienne, des avantages...

- ▶ À travers cela, l'entreprise se fixe pour objectif de réduire l'absentéisme, le turnover, les tensions sociales, les accidents et maladies professionnelles, le déficit d'image, mais également à améliorer sa performance.
- ▶ Au-delà de la préservation de la santé, la satisfaction du personnel a de nombreuses incidences sur la performance de l'entreprise, sur son attractivité et sa capacité à fidéliser le personnel, conserver les compétences clés, mais aussi sur l'engagement des salariés et leur implication vis-à-vis de l'entreprise.
- ▶ Ex : la banque postale ouvre des comptes à ses clients sans minimum de dépôt ni conditions de ressources, pour que chacun puisse bénéficier d'un compte bancaire.

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

C. La finalité sociétale

Le rapport Brundtland, remis à l'ONU en 1987, a défini le développement durable de la façon suivante :
« *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* »

Pour une entreprise, s'inscrire dans une démarche de développement durable consiste à faire du profit tout en respectant les hommes et la planète :

- au niveau écologique, de protéger l'environnement à travers, par exemple, la lutte contre la pollution, le recyclage des déchets, les économies d'énergie... ;
- au niveau social, de prendre en considération le bien-être des salariés à travers la mise en place de bonnes conditions de travail, la préservation des emplois, l'embauche de personnes défavorisées... ;
- au niveau sociétal, de prouver son implication en faveur de la société par la mise en œuvre d'actions citoyennes au niveau humanitaire, caritatif ou culturel.

► Ex : Patagonia n'utilise que du coton biologique au lieu de celui cultivé avec des pesticides

Les entreprises sont poussées dans cette voie, d'une part du fait des obligations légales de plus en plus contraignantes mais également pour renforcer leur image auprès de leurs différents partenaires (clients, personnel, institutions...).

Toutes les entreprises ont indirectement des finalités sociétales puisqu'elles améliorent la société en finançant par l'impôt le développement économique, en participant à la formation des jeunes, en finançant la recherche, etc...

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

D. La satisfaction du client

Selon Peter Drucker (professeur et théoricien du management - USA), une entreprise se définit d'abord 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, est donc la satisfaction du client. Le profit qui en découle est le simple résultat de l'excellence du management mis en place pour satisfaire le 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 à l'entreprise qu'il appartient de convertir les ressources économiques en richesses, et les choses produites en marchandises destinées à satisfaire le client.

C'est l'activité de l'entreprise qui crée le client, mais c'est aussi le client qui détermine ce qu'est l'entreprise.

Étant donné que la finalité de l'entreprise est de « créer le client », l'entreprise a, selon Peter Drucker, deux fonctions fondamentales : le marketing et l'innovation.

- ▶ Objectif du marketing : connaître et comprendre le client afin que le bien ou le service puisse satisfaire ses besoins.
- ▶ Objectif de l'innovation : développer un bien ou un service nouveau ou différent permettant d'augmenter le potentiel de satisfaction du client.

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

E. Des finalités aux objectifs

- ▶ Les finalités constituent une notion abstraite, à savoir le but général qui justifie l'existence de l'entreprise. La finalité de l'entreprise indique une direction à suivre, elle ne se définit pas dans un horizon temporel limité à court, moyen ou même long terme.
- ▶ De ces finalités découlent donc des objectifs, concrétisation quantitative ou qualitative, fixés dans le temps. Un objectif doit être simple, quantifiable, mesurable et avec une échéance.
- ▶ Ainsi sur le plan de la finalité sociale, l'amélioration des conditions de travail peut se traduire par un objectif de réduction du turnover de 5 % sur 3 ans.
- ▶ Développer le chiffre d'affaires de 10 % par an peut être un objectif qui répond à la finalité économique (pérennité).
- ▶ Réduire la consommation de détergents de 8 % est un objectif qui traduit la finalité sociétale dans sa dimension environnementale.

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

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Selon le livre vert de la Commission européenne de 2001, la responsabilité sociétale des entreprises est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leur relation avec les salariés, les consommateurs, les collectivités locales.

Le développement durable : satisfaire les besoins présents tout en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs.

Mise en place de dispositifs au sein de l'entreprise :

Réduire l'impact de ses activités sur l'environnement, la santé, la sécurité

Valoriser les employés au travers d'une politique sociale adaptée

Multiplier les engagements citoyens (parrainage d'un club de sport, mécénat...)

La RSE peut également s'affirmer en terme de finance pour les investissements de certains fonds (label ISR), qui deviennent des marqueurs forts pour certains investisseurs.

II. Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise

A. La théorie des parties prenantes (Ed Freeman)

L'entreprise ne doit pas se focaliser que sur les actionnaires mais également sur les autres personnes impactées par l'activité de l'entreprise, comme par exemple les clients, les employés ou les fournisseurs. Pourtant, sans eux, elle ferait faillite.

Freeman en déduit que **le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes** (*stakeholders* en anglais), c'est-à-dire toute personne concernée par les décisions prises par l'entreprise ; ce qui permettra de réaliser ensuite du profit.

II. Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise

► B. L'influence des parties prenantes

Une partie prenante (*stakeholder*) est un individu ou groupe d'individus qui peut influencer les décisions d'une entreprise, affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les différentes parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

Principales parties prenantes internes	Principales parties prenantes externes	
Les dirigeants Les salariés Les représentants des salariés Les actionnaires	Les clients Les fournisseurs Les concurrents Les banques Les syndicats	Les ONG La société civile Les collectivités locales
Action directe sur l'activité	Influence sur la décision de l'entreprise	

II. Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise

B. L'influence des parties prenantes

- ▶ Les parties prenantes ont des relations plus ou moins directes avec l'entreprise et peuvent soit participer directement au processus de décision, soit l'influencer indirectement.
- ▶ Aussi, leur analyse doit permettre de les identifier, d'évaluer leurs intérêts respectifs, de repérer leurs interactions pour élaborer des compromis possibles, d'analyser leur pouvoir et leurs moyens d'action pour comprendre leur pouvoir d'influence sur la décision.

II. Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise

C. Les enjeux liés aux intérêts des parties prenantes

1) Les coalitions d'individus

- ▶ Richard M. Cyert et James M. March (sociologues et théoriciens du management - USA) analysent l'entreprise comme étant composée de coalitions d'individus (1963).
- ▶ Les auteurs mettent en évidence que l'entreprise réunit des « *groupes de participants aux demandes disparates* », ayant par conséquent des intérêts propres qu'ils cherchent à maximiser.
- ▶ Le dirigeant doit donc arbitrer en permanence entre les attentes contradictoires des différentes parties prenantes, dans le but d'obtenir la coopération de l'ensemble de ses membres. Les décisions prises sont le fruit de ces négociations. Elles sont celles qui incorporent le meilleur compromis possible pour résoudre les conflits d'intérêts entre ces coalitions.
- ▶ En cas d'impossibilité d'accord, il faudra faire appel à un arbitre extérieur, par exemple l'appareil judiciaire.

II. Caractériser les différentes parties prenantes de l'entreprise

C. Les enjeux liés aux intérêts des parties prenantes

2) Les jeux de pouvoir et de contre-pouvoir des parties prenantes

- ▶ C'est à Michel Crozier (sociologue - FRA) en 1977 que l'on doit l'analyse sociologique des jeux de pouvoir dans les entreprises.
- ▶ Selon l'auteur, tout n'est pas entièrement réglé et contrôlé dans une entreprise, car tout acteur de l'entreprise a une capacité d'action et peut exercer une influence et un contre-pouvoir. Ses marges de manœuvre dépendent de sa capacité à contrôler une zone d'incertitude (failles dans les règles et procédures existantes), ce qui lui permet de poursuivre ses propres objectifs.
- ▶ L'ensemble des rapports de force en présence peuvent perturber la stabilité de l'entreprise. Aussi, les dirigeants doivent réguler les tensions afin de s'attacher la coopération des différents acteurs.