

# CHAPITRE 2 : LA FINALITE DE L'ENTREPRISE ; LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

## 1. La finalité de l'entreprise

### A) DEFINITION DE LA FINALITE

#### ● **Approche de la notion**

→ **La finalité de l'entreprise correspond à sa raison d'être**, c'est-à-dire l'idée qu'elle se fait son existence ; elle ne se réduit pas à la seule recherche du profit. Elle intègre les buts principaux que l'entreprise doit atteindre, un état futur qu'elle désire.

→ **La finalité correspond à la recherche de résultats qui ne sont pas chiffrés.**

- Le projet d'entreprise, traduction de la ou des finalités de l'entreprise

La finalité a un rôle moteur double :

- pour le dirigeant d'entreprise, elle permet de mener à bien son projet ;
- pour les salariés, elle est un élément fédérateur, elle leur permet de se reconnaître dans le cap qui a été fixé et assurer leur adhésion.

### B) DE LA FINALITE AUX OBJECTIFS

- ☛ Objectif Profit
- ☛ Objectif Marketing
- ☛ Objectif Productivité
- ☛ Objectif Innovation
- ☛ Objectif Responsabilité sociale

### C) LA PRISE EN COMPTE DE NOUVELLES PREOCCUPATIONS

#### • **La recherche de la maximisation du profit**

Aujourd'hui, les préoccupations sont tournées vers :

Les acteurs concernés	Les types de préoccupation
<b>Les salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Le maintien des emplois</li><li>● L'amélioration des qualifications</li><li>● Le respect des conditions de travail</li><li>● L'égalité professionnelle entre hommes et femmes</li><li>● L'emploi des handicapés, etc.</li></ul>
<b>Les consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La satisfaction des besoins des individus</li><li>● Une information objective sur les produits</li><li>● L'innovation, etc.</li></ul>
<b>Les fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● La loyauté dans les relations commerciales</li><li>● Le souci d'éviter les pratiques abusives, etc.</li></ul>
<b>La société</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Le respect de l'environnement</li><li>● La recherche du développement durable, c'est-à-dire un développement qui ne compromet pas la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le mécénat, etc.</li> </ul>
--	--

### • La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

La **RSE** correspond à la déclinaison du principe du développement durable à l'échelle de l'entreprise. L'acronyme RSE a été créé par la Commission Européenne.

Ce concept englobe la responsabilité de l'entreprise en matière :

- **sociale** : elle doit tenir compte des aspirations du personnel et mettre en œuvre des bonnes pratiques sur le plan de la gestion des ressources humaines
- **environnementale** : l'entreprise est responsable des atteintes qu'elle peut porter aux sols, aux eaux de surface ou souterraines, et aux espèces ou habitats naturels protégés...
- **d'éthique** : l'entreprise doit adopter une bonne conduite et respecter les valeurs morales

La RSE peut présenter des avantages pour l'entreprise : favoriser sa croissance, répondre aux attentes des parties prenantes, mettre en valeur son image de marque, améliorer ses performances financières... Toutefois, cette démarche est risquée si l'entreprise se contente de communiquer sans agir réellement.

### D) LES FACTEURS AGISSANT SUR LA FINALITE DE L'ENTREPRISE

Le choix de la finalité ne se fait pas dans une totale liberté : c'est un choix contraint qui doit tenir compte de facteurs tant internes qu'externes.

**Au niveau interne**, le choix de la finalité est influencé par :

- Son histoire, ses traditions, ses statuts, sa culture.  
Par exemple : mobiliser ses salariés par l'intermédiaire d'une culture d'entreprise forte pour assurer son développement et sa pérennité.
- La personnalité des dirigeants : les valeurs personnelles et les aspirations des dirigeants influencent largement la finalité. On peut citer la volonté de préserver l'indépendance de l'entreprise
- Les attentes du personnel : l'objectif recherché est d'encourager son implication

**Au niveau externe**, on peut relever comme facteurs d'influence :

- L'importance de la prise en compte des associés (ou actionnaires) de l'entreprise : ceux-ci exercent un pouvoir sur la direction. Ils recherchent la maximisation de la rentabilité de leurs apports. Leur objectif est de bénéficier d'un retour sur investissement le plus rapidement possible.
- Les contraintes imposées par l'environnement :
  - l'environnement commercial : Pour Peter Druker, cet environnement a nécessairement un impact sur les finalités de l'entreprise. L'entreprise se doit d'avoir une vision à long terme en vue de développer et de maintenir une clientèle.
  - l'environnement concurrentiel : la finalité dépend de la position sur les marchés sur lesquels l'entreprise intervient et de l'intensité concurrentielle.

## 2. Le management et ses deux dimensions

### A) LE MANAGEMENT

**Le management**, c'est

- Fixer des objectifs simples, clairs et homogènes, et choisir les moyens pour les atteindre
- Coordonner les initiatives, orienter l'action collective et mobiliser les membres en favorisant leur épanouissement
- S'assurer de la pertinence des ressources mobilisées, les valoriser et vérifier les résultats obtenus

*Pour Peter Drucker, le management vise à transformer les compétences individuelles en compétences collectives pour les rendre efficaces et dégager ainsi des performances propres à l'entreprise.*

### B) LA DISTINCTION ENTRE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET MANAGEMENT OPERATIONNEL

#### ▣ **Le management stratégique**

Il peut se définir comme l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction générale et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise.

Ce type de management, qui est une vision externe de la gestion, va chercher à assurer la pérennité de l'entreprise en construisant un avantage concurrentiel durable.

Ce management stratégique nécessite d'intégrer de multiples variables. Les décisions prises ont un impact sur le long terme.

#### **Niveau de finalisation :**

- Analyser l'environnement et le potentiel de l'entreprise
- Déterminer les grandes orientations, la stratégie et les objectifs généraux
- Choisir les moyens à mobiliser, diviser le travail et coordonner les tâches (structurer)
- Contrôler la réalisation des objectifs en vérifiant les résultats

#### ▣ **Le management opérationnel**

Il correspond aux décisions de la gestion courante de l'entreprise. Il consiste en l'exécution du plan d'action. Il est une vision plus interne, centrée sur l'entreprise.

Il concerne des décisions très diverses visant à gérer les ressources de l'entreprise, telles que la révision des prix des produits, les embauches, la mise en place d'actions promotionnelles etc. Des attitudes sont nécessaires pour le management opérationnel : communiquer efficacement, déléguer, faire confiance, etc.

#### **Niveau d'animation et de gestion des ressources :**

- Rendre opérationnels les objectifs stratégiques

- Gérer de manière performante les différentes ressources
- Animer les équipes, motiver et mobiliser autour d'objectifs communs
- S'assurer que chacun agit au mieux des intérêts de l'entreprise

## Le processus de management

• **Finalisation** : définition des finalités, objectifs et stratégies...

• **Organisation** : définition des structures, mécanismes d'organisation, procédures...

• **Animation** : mobilisation des ressources, gestion des ressources...

• **Contrôle** des résultats et des principes d'organisation

### C) L'INTERDEPENDANCE ENTRE CES DEUX DIMENSIONS DE MANAGEMENT

