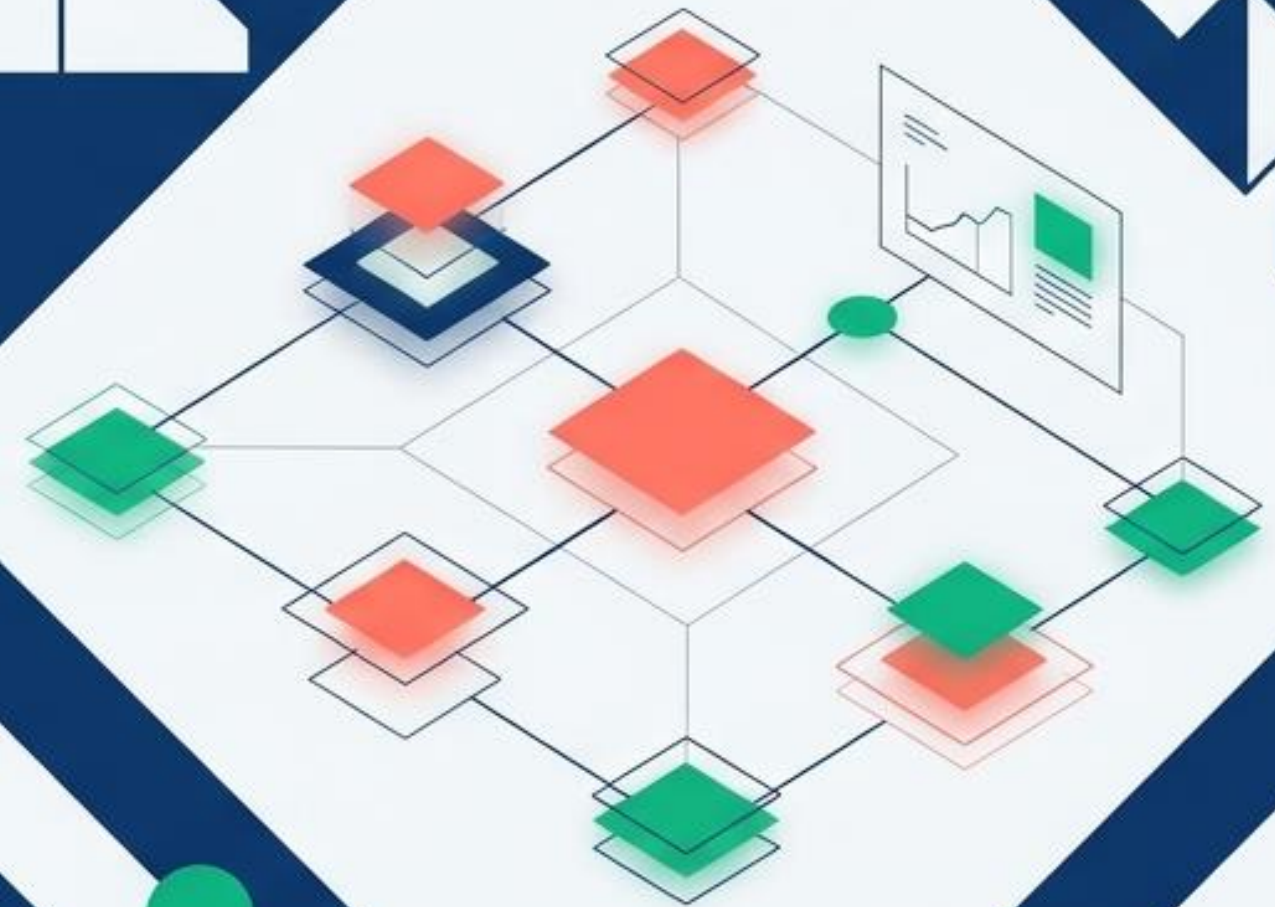


L'ADN de l'Entreprise

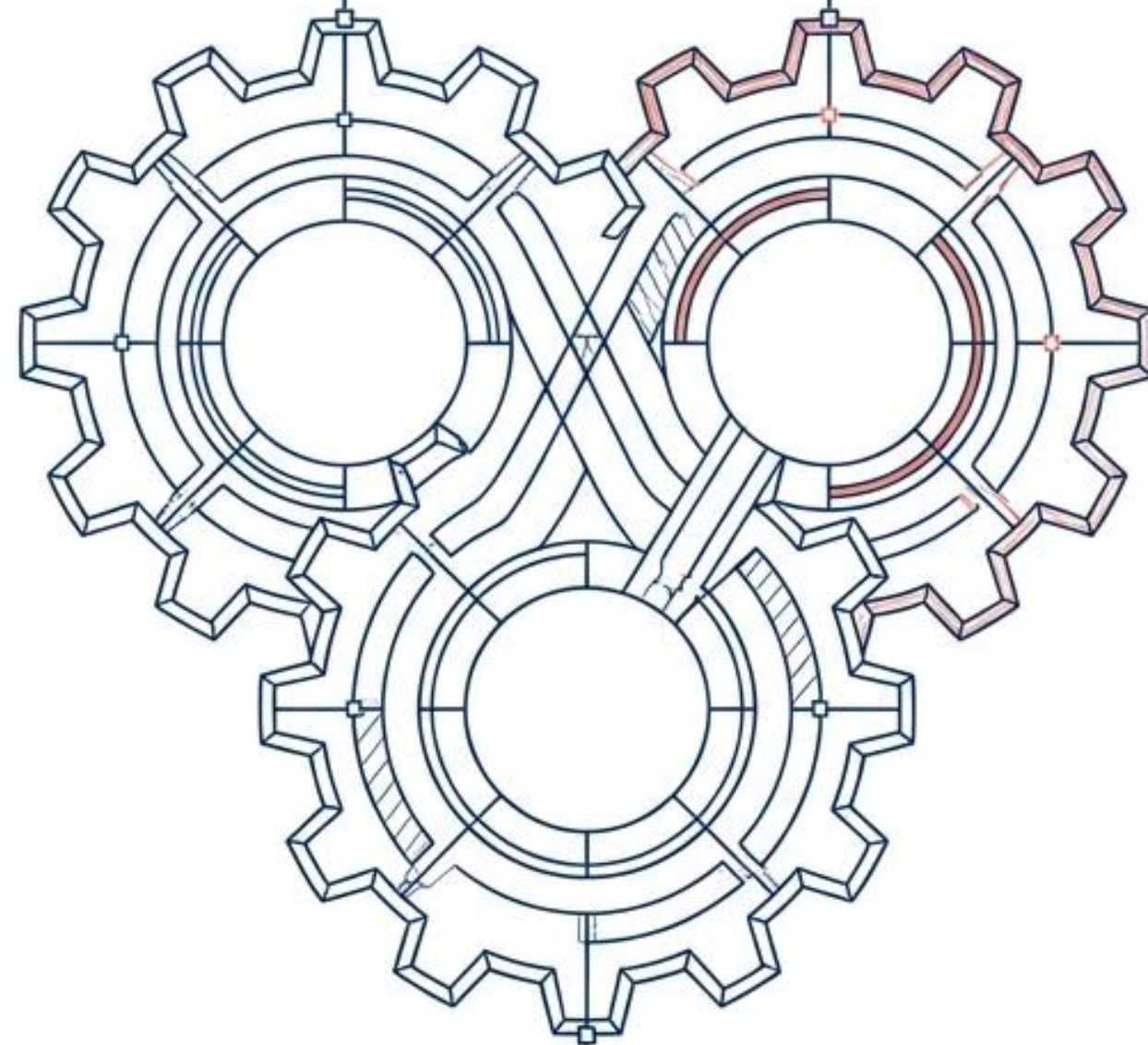
Écosystème, Logiques d'Action et Mesure de la Performance

Une approche systémique de la stratégie d'entreprise.



1. L'Écosystème

Définir les finalités et cartographier les parties prenantes.



2. Le Moteur Décisionnel

Comprendre les dynamiques entrepreneuriales et managériales.

3. La Performance Globale

Mesurer l'efficacité, l'efficience et les impacts multidimensionnels.

La Double Finalité de l'Entreprise



Finalité Financière

- **Objectif** : Maximiser les profits, assurer la survie et la croissance.
- **Mécanisme** : Générer un chiffre d'affaires supérieur aux coûts pour investir et rémunérer le risque.

Finalité Sociétale

- **Objectif** : Réduire l'impact environnemental et maximiser le bien-être social.
- **Mécanisme** : Responsabilité sociétale (RSE), création d'emplois, intégration dans le tissu local.

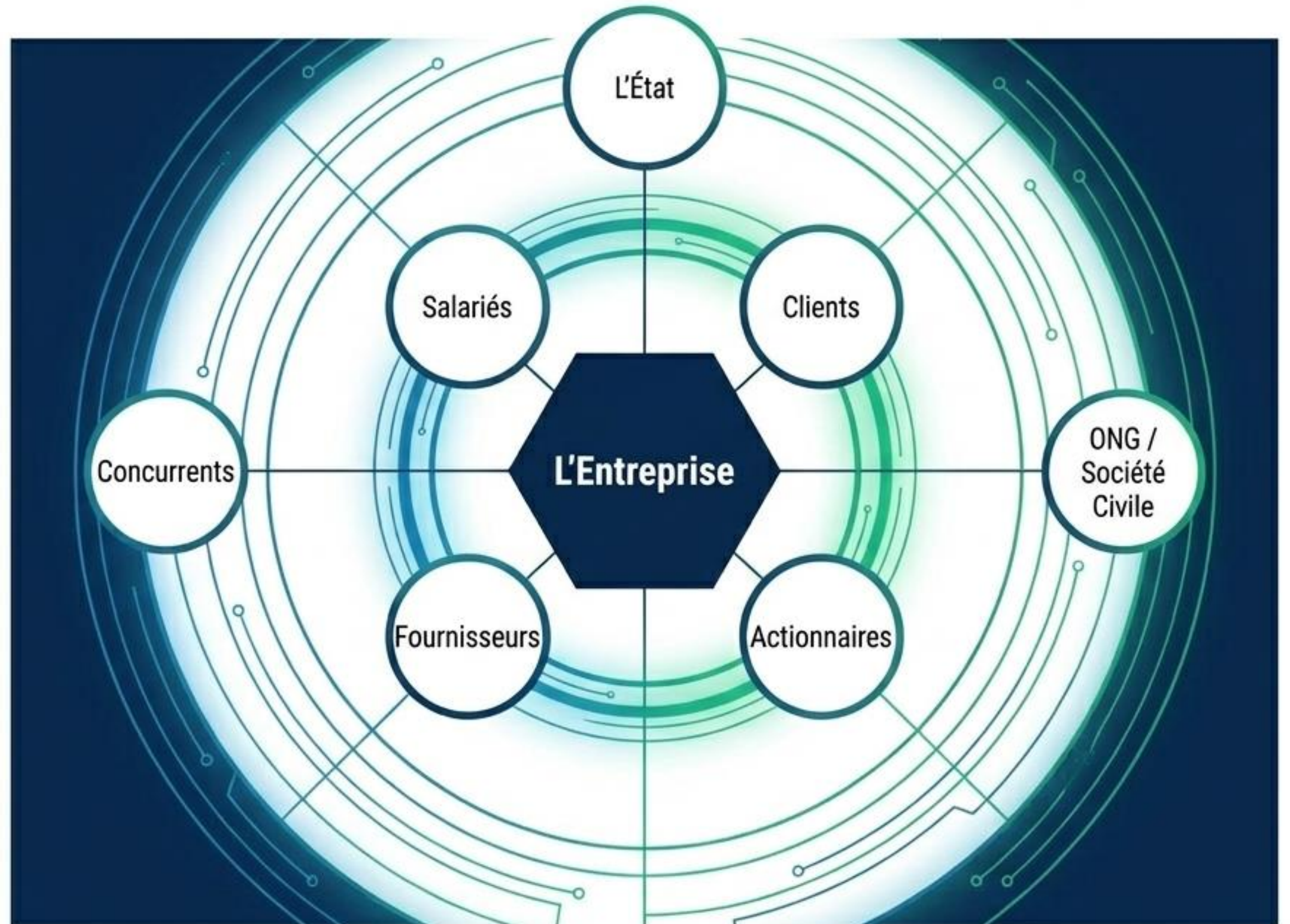
Une entreprise performante poursuit simultanément ces finalités, répondant ainsi à des cahiers des charges multiples imposés par son environnement.

Cartographie de l'Écosystème (Parties Prenantes)

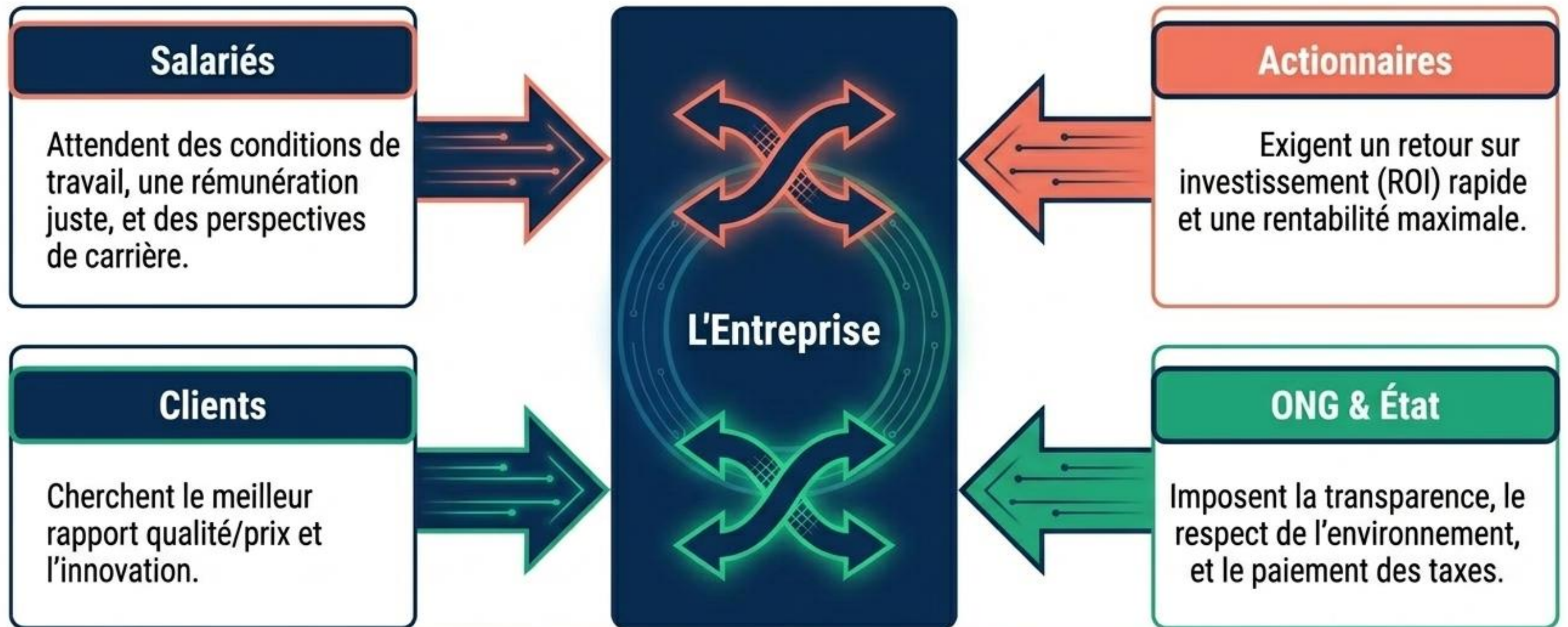
Concept de R.E. Freeman

Une partie prenante est tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'entreprise n'est pas isolée ; elle est au centre d'une constellation d'intérêts divergents.



La Matrice des Attentes et des Tensions



La gestion d'entreprise consiste à arbitrer en permanence entre ces attentes contradictoires.

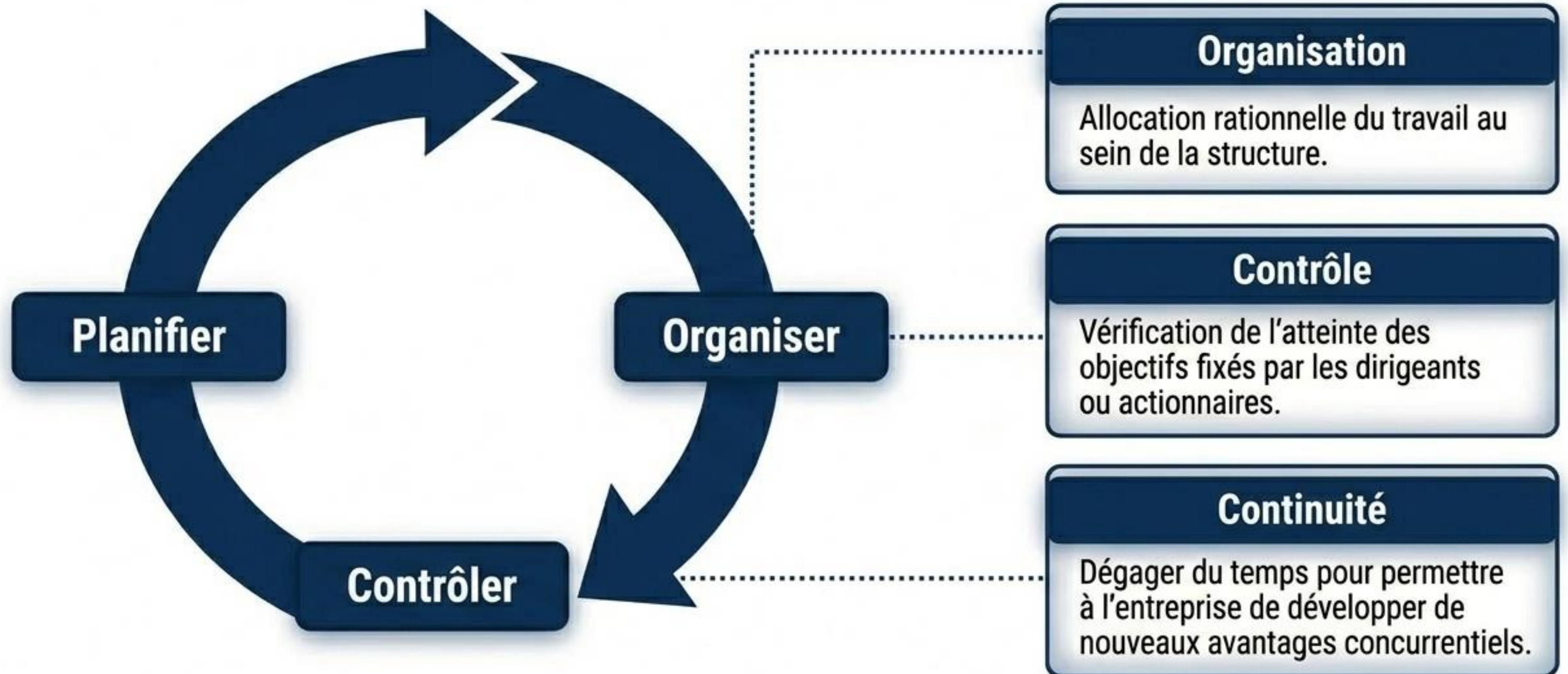
La Logique Entrepreneuriale (Le Moteur d'Innovation)

Selon J. Schumpeter, l'entrepreneur innove et prend des risques personnels pour créer de la valeur.



La Logique Managériale (Le Moteur d'Optimisation)

Le manager gère et optimise des ressources qui ne lui appartiennent pas. Son but est d'assurer la survie et la rentabilité de l'entreprise à long terme sans prendre de risques personnels majeurs.



Face-à-face : Création vs. Optimisation

L'Entrepreneur	Le Manager
Rôle Principal	
Créer une offre, innover, détecter des opportunités.	Organiser, planifier et contrôler les ressources existantes.
Rapport au Risque	
Prise de risque élevée, souvent personnelle et financière.	Risque calculé, optimisation des processus pour éviter les pertes.
Objectif Final	
Lancer le projet, bouleverser le marché (destruction créatrice).	Assurer la rentabilité, l'efficacité et la pérennité structurelle.

Une entreprise mature nécessite une bascule ou une hybridation constante entre ces deux logiques.

Étude de Cas : Usine Teisseire (Conflit de Logiques)

La Logique Managériale (Actionnaires)

Acteur : Le groupe Carlsberg.

Action : Décision de fermer le site historique de Crolles (suppression de 205 postes) et d'externaliser des activités.

Motivation : Réduction des coûts, optimisation des ressources face à une situation économique intenable.

La logique d'efficacité managériale entre ici en collision frontale avec les attentes de la partie prenante Salariés.

Les Attentes des Salariés

Acteurs : Employés et syndicats (CSE, CGT).

Action : Mobilisation, préparation à entrer dans le dur, dénonciation d'une fausse restructuration.

Motivation : Sauvegarde de l'emploi (PSE), maintien du savoir-faire local.

L'Équation de la Performance

$$\text{PERFORMANCE} = \text{EFFICACITÉ} + \text{EFFICIENCE}$$



Effacité (Le Quoi)

L'entreprise est efficace dès lors qu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés (ex : atteindre 10% de parts de marché).



Efficiency (Le Comment)

L'entreprise est efficiente lorsqu'elle atteint ses objectifs en minimisant les ressources utilisées (ex: produire la même quantité avec moins de matières premières).

La performance globale exige l'optimisation simultanée de ces deux niveaux.

Le Tableau de Bord Multidimensionnel

Performance Économique

- Chiffre d'affaires
- Bénéfice
- Satisfaction client

Performance Sociale

- Niveau de turn-over
- Nombre de jours de formation par salarié
- Bien-être des employés

Performance Sociétale

- Émission de gaz à effet de serre (CO2)
- Gestion et réduction des déchets
- Impact sur les populations locales

Cas Pratique : La Performance BlaBlaCar (2022-2023)

Performance Économique

Croissance du CA

+29%

Passage de 197 millions € (2022)
à 253 millions € (2023).
100M€ de ligne de crédit obtenue.

Performance Sociale / Gouvernance

Alignement des intérêts

100%

des collaborateurs en CDI sont
associés au capital de
l'entreprise.

Performance Sociétale / Environnementale

Économie carbone

- 2M

tonnes de CO2 économisées
(en hausse depuis 1,55M).
80 millions de passagers
transportés.

Synthèse : L'Équilibre Stratégique

Performance Globale



Le pilotage d'une entreprise n'est pas une science statique. C'est un système dynamique qui nécessite d'aligner l'audace de l'entrepreneur avec la rationalité du manager.

Le succès durable s'obtient en résolvant les tensions de l'écosystème pour générer une performance qui n'est plus seulement financière, mais profondément sociale et environnementale.