

Chapitre 2. L'entreprise et son environnement

L'entreprise et son environnement

- L'approche systémique de l'entreprise
- Les composantes de l'environnement de l'entreprise

1. L'approche systémique de l'entreprise

1. L'approche systémique de l'entreprise

1.1. Les caractéristiques principales de l'approche

- La prise en compte de l'influence de l'environnement
- Les relations structure/environnement
- La flexibilité et la réactivité
- Le rôle de la coordination

1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique

- L'analyse traditionnelle (analytique) découpe l'entreprise en fonctions et services indépendants les uns des autres et la décrit par son objectif final.
- Or, l'entreprise doit être considérée comme un tout. L'analyse systémique privilégie cette approche globale des phénomènes \Rightarrow Sont étudiés alors les flux qui existent alors entre le système et son environnement (voir plus loin l'entreprise – système)

1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique – suite

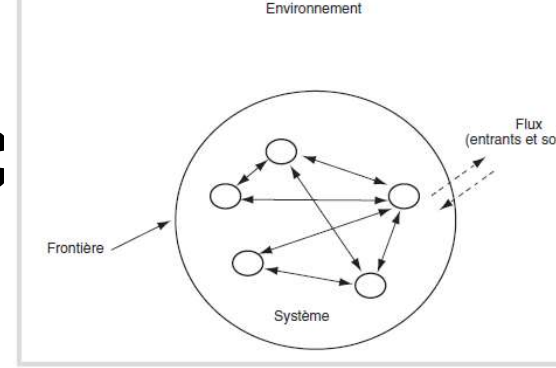
- Définition 2 : Un système peut se définir comme un « *ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but* » (De Rosnay,1975).

- Un système peut être défini comme un ensemble composé d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'adapter en permanence pour sa survie.

- Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en vue d'accomplir certains buts.
 Tout système fonctionne en transformant des variables d'entrée en variables de sortie au cours d'un processus plus ou moins complexe.

exemple de système et de flux	moteur a explosion	etre humain	entreprise
flux d'entrée	carburants	air	matières
flux de sortie	mouvement	dioxydes	produit

1.1. Les caractéristiques de l'approc systémique – suite



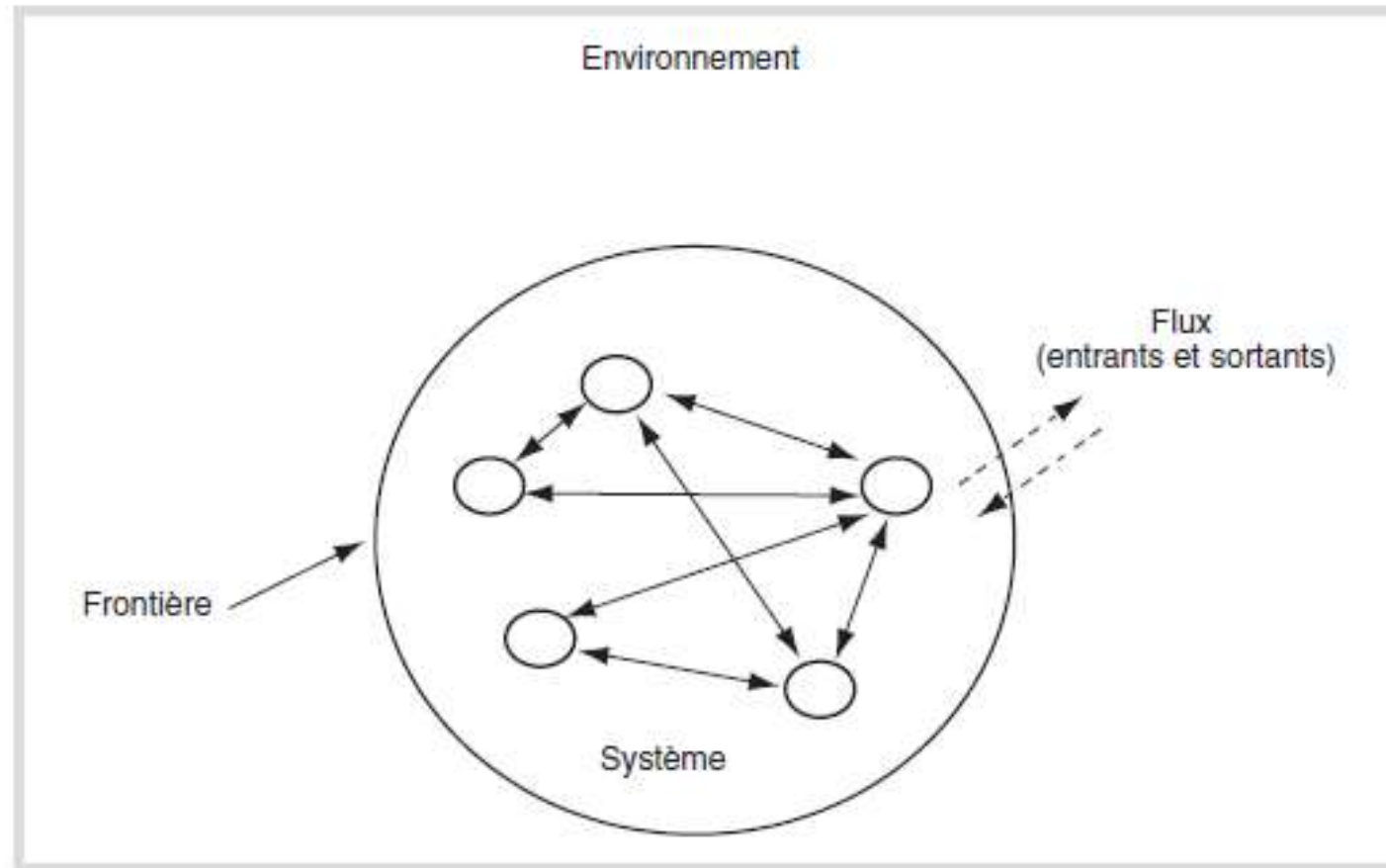
- De cette définition, il découle qu'un système peut se caractériser par les éléments suivants :
 - Une frontière qui le délimite par rapport à l'environnement dans lequel il est plongé ;
 - Une finalité ou l'intention d'atteindre un objectif fixé ;
 - Son évolution dans le temps (passé, présent et à venir) ;
 - Son organisation c'est-à-dire sa structure (les éléments qui le composent et les relations qui les relient) ainsi que ses processus (*).
- (*): Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, en interaction, organisées en fonction d'un objectif précis.

1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique – suite

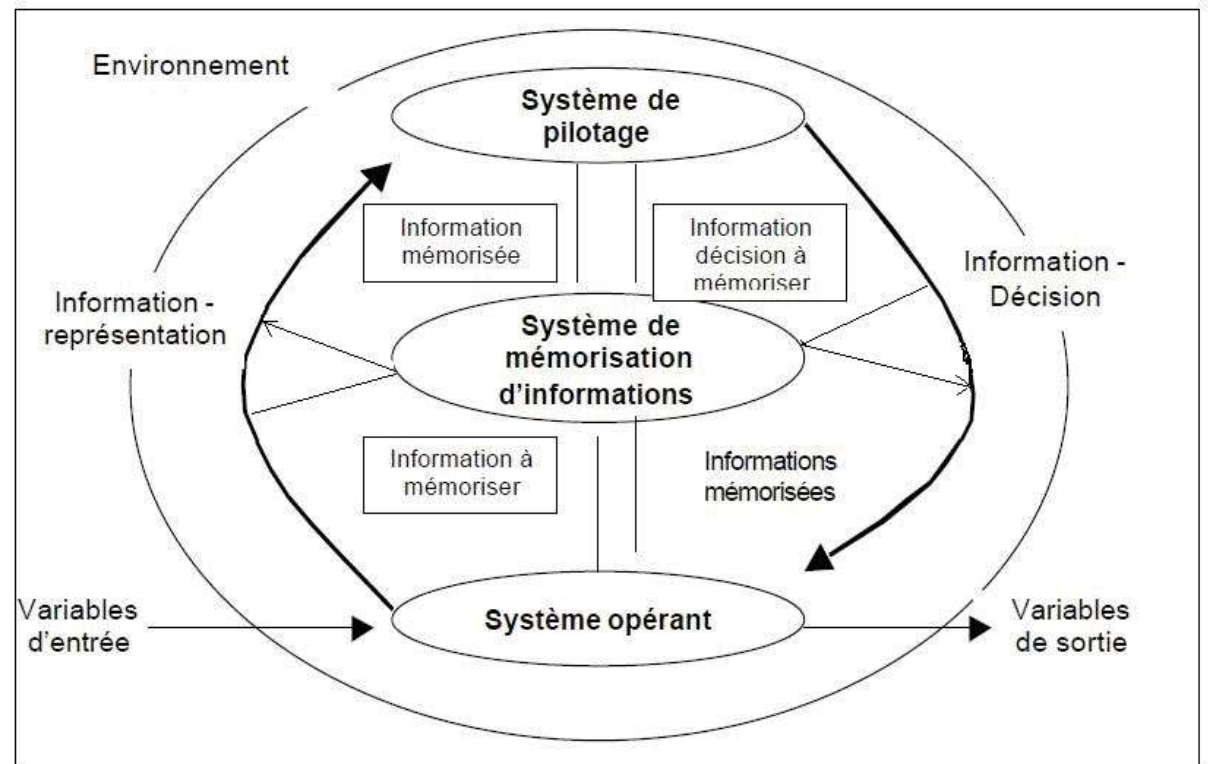
Autres caractéristiques d'un système

- Un système est **identifiable** : On peut le différencier de son environnement. C'est un ensemble fini, borné par une frontière qui le sépare de son environnement.
Exemple : un être vivant est nettement distinct de son entourage.
- Un système **agit en fonction d'un but** : Il reçoit de son environnement des entrées qui lui permettent d'opérer des traitements pour générer à son tour des sorties vers son environnement.
Exemple : l'entreprise achète des matières, les transforme et les vend pour réaliser un bénéfice.
- Un système a un **comportement régulé** : L'environnement agit sur le système en lui fournissant des entrées, en lui imposant des contraintes et en influant sur ses objectifs.
Exemple : les fournisseurs fournissent des matières, l'État impose des impôts, les clients procurent des recettes....
- Un système **s'informe sur son propre comportement** : Le système génère des informations qui rendent compte des changements d'états du système global. Il va donc y avoir circulation, échange d'information, donc communication.
Exemple : l'entreprise génère des documents comptables, des rapports commerciaux, des états techniques..
- Un système **décide de son comportement** : Il génère de l'information qu'il est ensuite capable de traiter pour élaborer ses propres décisions.
Exemple : l'entreprise évalue ses besoins et ses capacités, et décide de s'approvisionner, investir, emprunter..
- Un système **mémore** : Pour élaborer ses décisions, le système considère les informations sur son état actuel mais aussi les informations passées.
Exemple : l'entreprise gère des archives et des bases de données consultables. c'est la mémoire de l'entreprise

1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique – suite



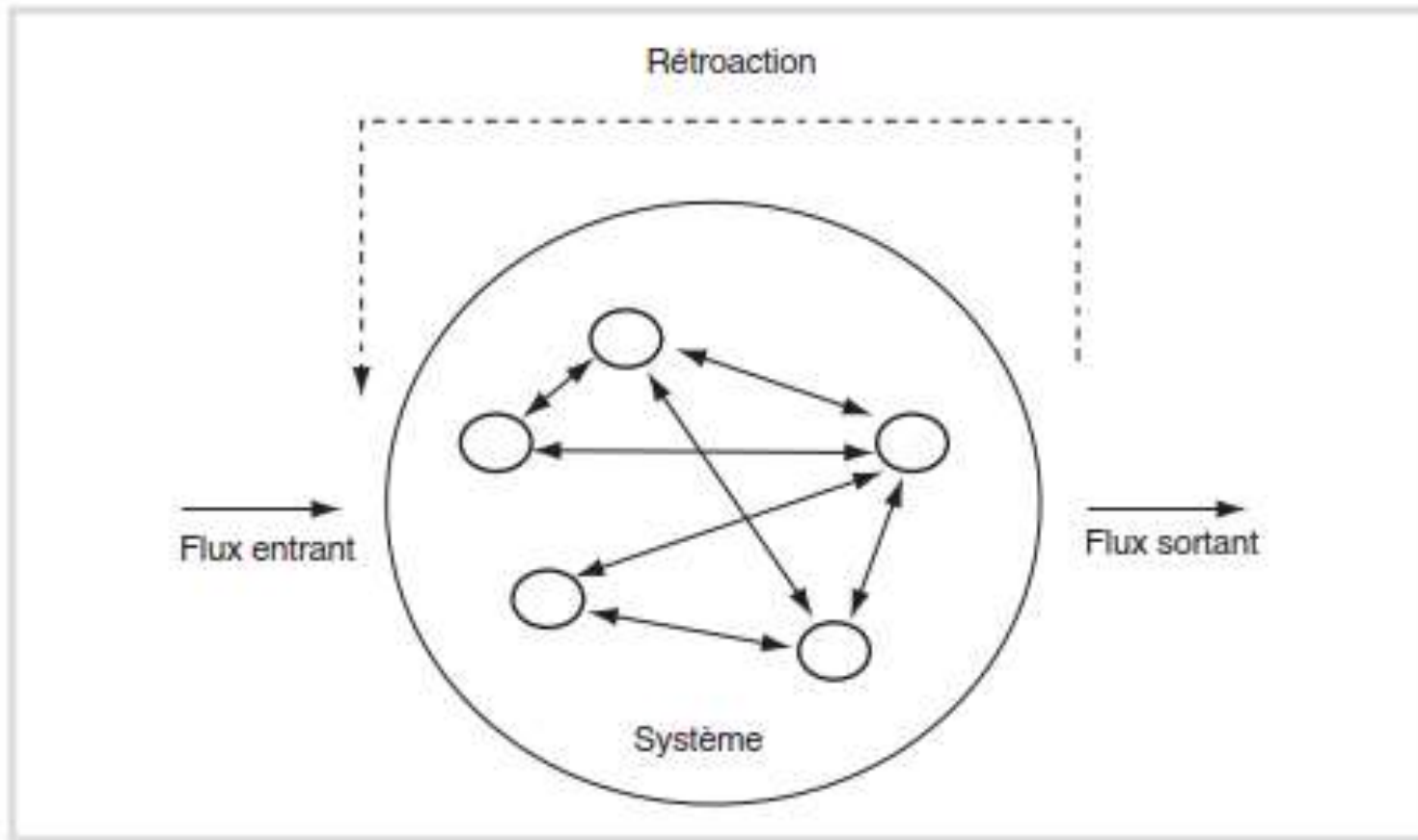
- LES **COMPOSANTES** D'UN SYSTÈME :
- Un système est composé de plusieurs sous-systèmes, qu'on peut regrouper comme suit :
- - Un système de **pilotage**, qui prend les décisions, coordonne les tâches, contrôle les résultats et corrige les imperfections.
- - Un système **opérant**, qui agit en fonction du but assigné, fabrique, commercialise, comptabilise....
- - Un système **d'information**, le système de mémorisation d'informations, qui interagit avec le système de pilotage et le système opérant, ainsi qu'avec l'environnement.



1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique – suite

- On parle aussi de Systèmes ouverts, sous-entendu, ouverts sur l'environnement.
- On dit qu'il est **dynamique** car il met en relation des **flux** (de travail, de monnaie, de matières, d'informations ...).
- Les flux d'information permettent des **adaptations** aux modifications du milieu.
- Ces adaptations se font par **rétroactions** à la frontière du système.

1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique – suite



1.1. Les caractéristiques de l'approche systémique – suite

Approche traditionnelle (cartésienne)	Approche systémique
<ol style="list-style-type: none">1. Séparer (causalité)2. Analyser (réduction)3. Ordonner (exhaustivité)4. Démontrer (évidence)	<ol style="list-style-type: none">1. Observer (globalité)2. Relier (interactivité)3. Induire (hypothèse)4. Interpréter (inférence)
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Prouver pour connaître (Certitude)</p>	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Comprendre pour maîtriser (Incertitude, ouverture, remise en question, créativité)</p>

La logique analytique

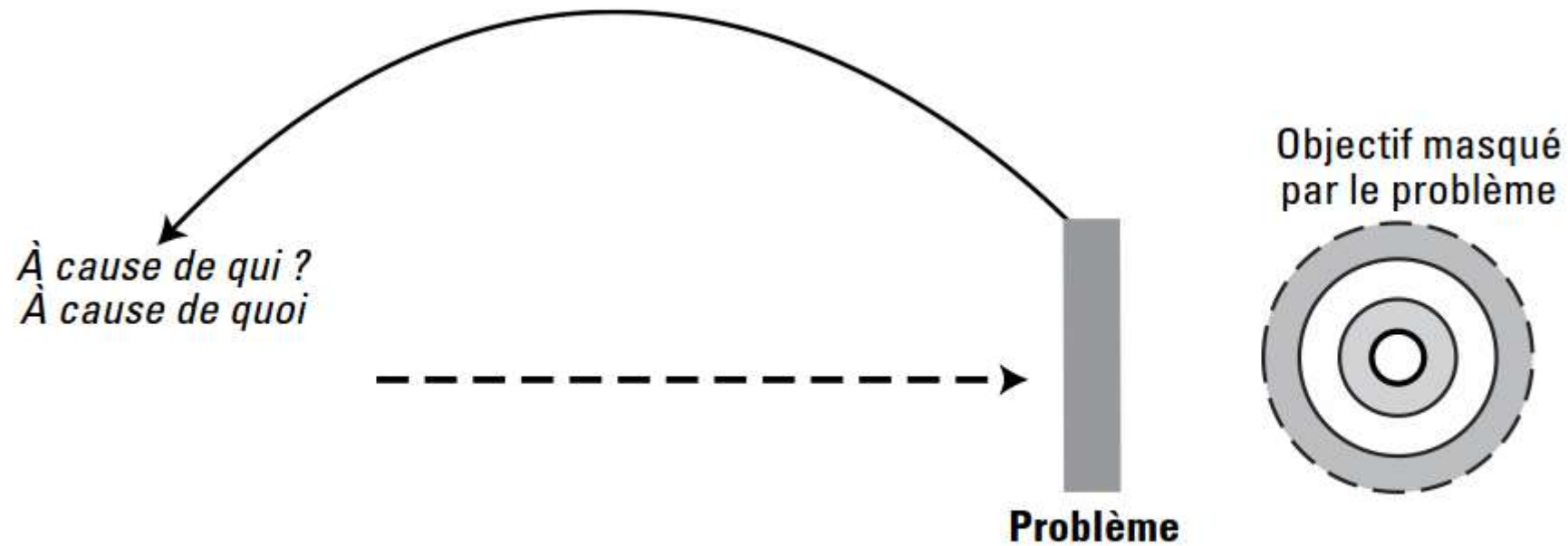
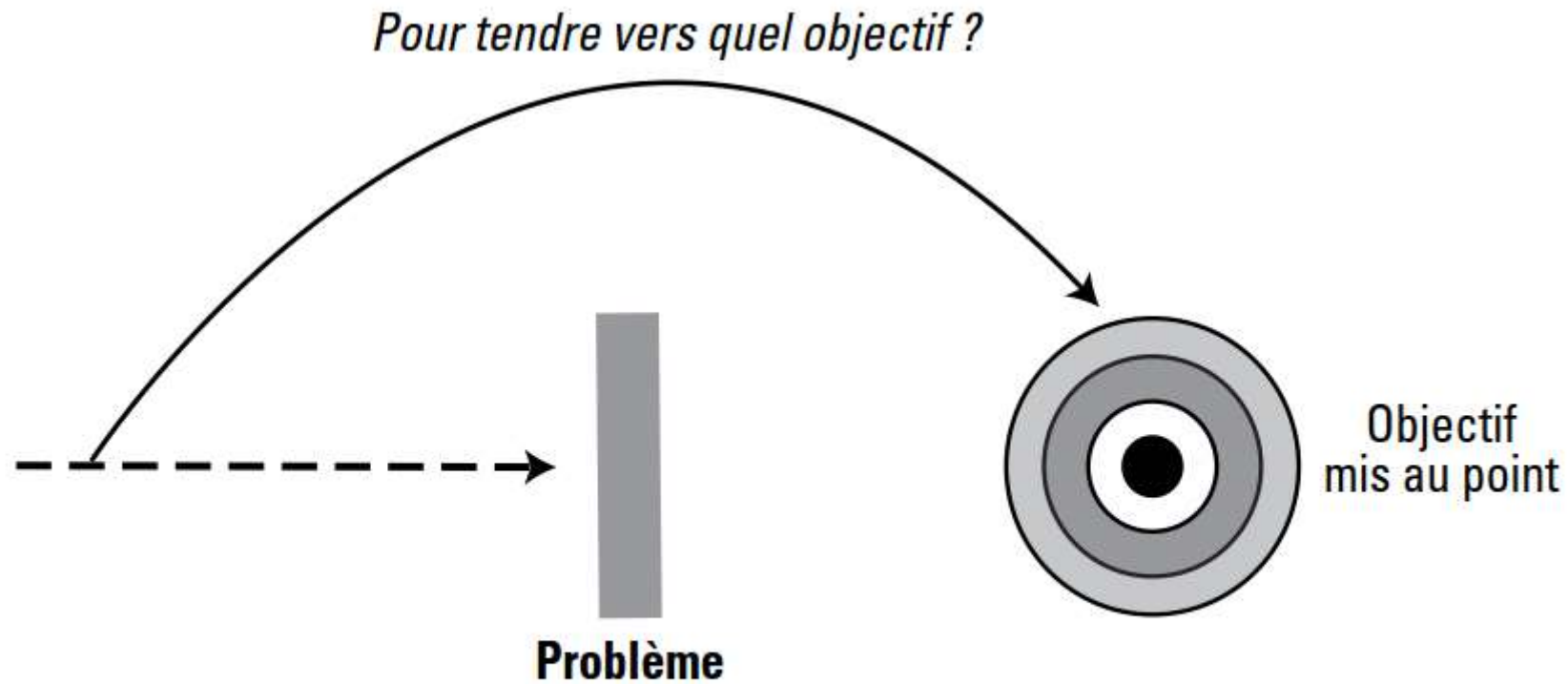


Figure 2.1 • La logique psycho-analytique. Le but est l'identification des causes.

La logique systémique



*Figure 2.2 • La logique systémique.
Le but est la clarification de l'objectif masqué par le problème.*

Comparaison entre les modes de pensée et d'action analytiques et systémiques

Caractéristiques de la logique analytique	Caractéristiques de la logique systémique
- Part du présent pour se tourner vers le passé	- Part du présent pour se diriger vers l'avenir
- S'intéresse au « Pourquoi »	- S'intéresse au « Vers quoi »
- Postule que la prise de conscience des causes est nécessaire à la résolution d'un problème	- Postule que la recherche des causes est rarement nécessaire pour résoudre un problème
- Analyse une situation problématique pour en comprendre la complexité	- Recherche les éléments invariants du système concerné pour appréhender la complexité, et non pour la comprendre

Caractéristiques de la logique analytique*

- Utilise le problème comme matériau d'analyse et considère sa suppression comme objectif
- Commence par un état des lieux du système apparent
- Établit un lien de cohérence entre un processus et une norme
- Recherche les acteurs responsables d'un problème

Caractéristiques de la logique systémique*

- Clarifie et précise d'abord l'objectif qui serait atteint si le problème était résolu
 - Identifie les acteurs qui composeront le seul système à considérer
 - Établit un lien de cohérence entre un processus et un objectif
 - Recherche les acteurs influents (freins et ressources) sur l'atteinte de l'objectif
-

Caractéristiques de la logique analytique*	Caractéristiques de la logique systémique*
- Explique les raisons des comportements	- S'intéresse aux interactions entre les personnes
- Tente de changer les personnes	- Tente d'agir sur les relations entre les acteurs
- Cherche à prévoir les comportements des acteurs	- Régule au fur et à mesure les comportements en fonction d'un objectif

L'entreprise – système

L'entreprise – système

- Définition « L'entreprise est un système, c'est à dire un ensemble d'éléments qui forment un tout et qui sont en interaction en vue d'atteindre un objectif. »

L'entreprise – système

- L'entreprise est une organisation composée :
 - – D'éléments organiques : direction, chefs des services, techniciens, ouvriers.....
 - – D'élément non organiques : ensemble de relations entre individus, entre les services, objectifs et aspirations des individus et des groupes....
- En fait, l'entreprise est une organisation structurée (chacun a sa place et sa fonction dans l'établissement), composée d'un ensemble d'éléments (organiques et non organiques) en relation entre eux en vue d'atteindre un objectif (réaliser des bénéfices, satisfaire le personnel...) cette organisation est appelée également un système.

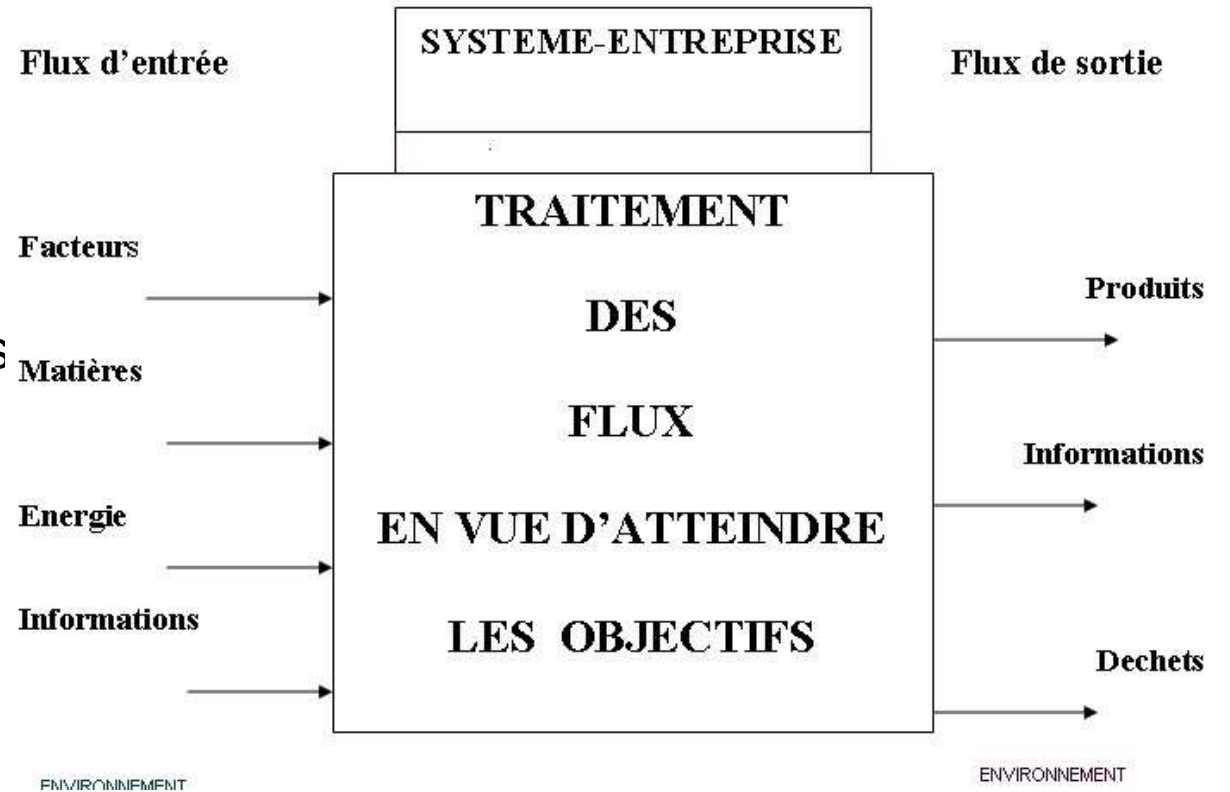
L'entreprise – système

- Le système-entreprise comporte deux types de composants :
- – Des composants structuraux : un territoire délimité, des éléments matériels et humains, des réseaux de communication,... qui constitue la structure du système.
- – Des composants fonctionnels : des flux d'énergie, d'information, et marchandises circulant entre les unités du système, des moyens de contrôle de la bonne marche du système,... qui assurent le fonctionnement du système.
- C'est en transformant efficacement les flux (ou ressources) que le système-entreprise est susceptible d'atteindre les objectifs qu'il s'assigne. Ce processus peut être décrit par les opérations suivantes :

L'entreprise - système

– Opération 1 : le système - entreprise transforme les flux :

- Exemple : pour réaliser des bénéfices, l'entreprise se procure des facteurs de production (main d'œuvre et capital), des matières (matières premières, fournitures...), des informations (études de marchés...). puis l'entreprise transforme ces flux et externalise des produits, publicité... et aussi des polluants. A la fin de ce processus l'entreprise peut réaliser des bénéfices.



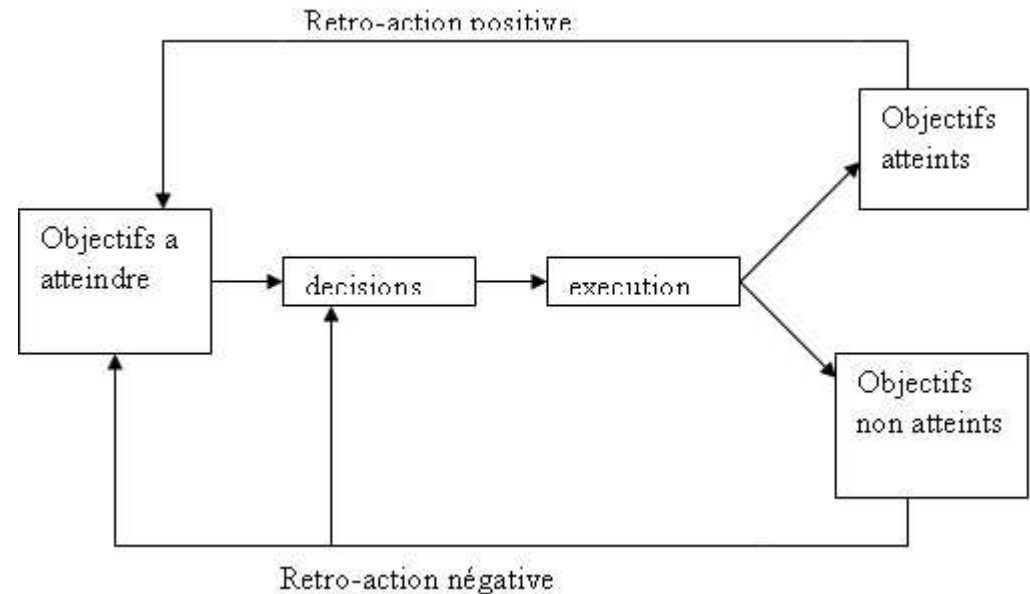
L'entreprise - système

– Opération 2 : le système - entreprise s'ajuste pour atteindre les objectifs fixés

- Exemple : sur la base des prévisions d'un accroissement de la demande, la direction d'une entreprise décide d'augmenter la production de 30% dans 6 mois. Ainsi, elle établit un plan d'investissement et de financement urgent et ordonne l'exécution. à la fin du 6eme mois, 2 situations sont possibles :

* la production a augmenté de 30%. feed-back positif : objectif réalisé.

* la hausse de la production n'a pas atteint 30%. feed-back négatif : objectif non réalisé. dans ce cas la direction doit prendre des mesures correctives: changement d'objectifs, investissement nouveau,....



L'entreprise – système

- Envisager une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un **ensemble organisé**, composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction, ayant tous des **objectifs** pouvant être contradictoires.
- L'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe, source de **menaces** à appréhender mais aussi d'**opportunités** à saisir.
- L'entreprise doit s'y **adapter en permanence** pour sa survie et son développement.

2. Les composantes de l'environnement de l'entreprise

L'environnement externe de l'entreprise

- Définition:

L'environnement externe de l'entreprise est l'ensemble des éléments externes susceptibles d'influencer son activité et son équilibre.

L'environnement de l'entreprise

Deux types d'environnement:

- Macro environnement
- Microenvironnement

L' environnement de l' entreprise

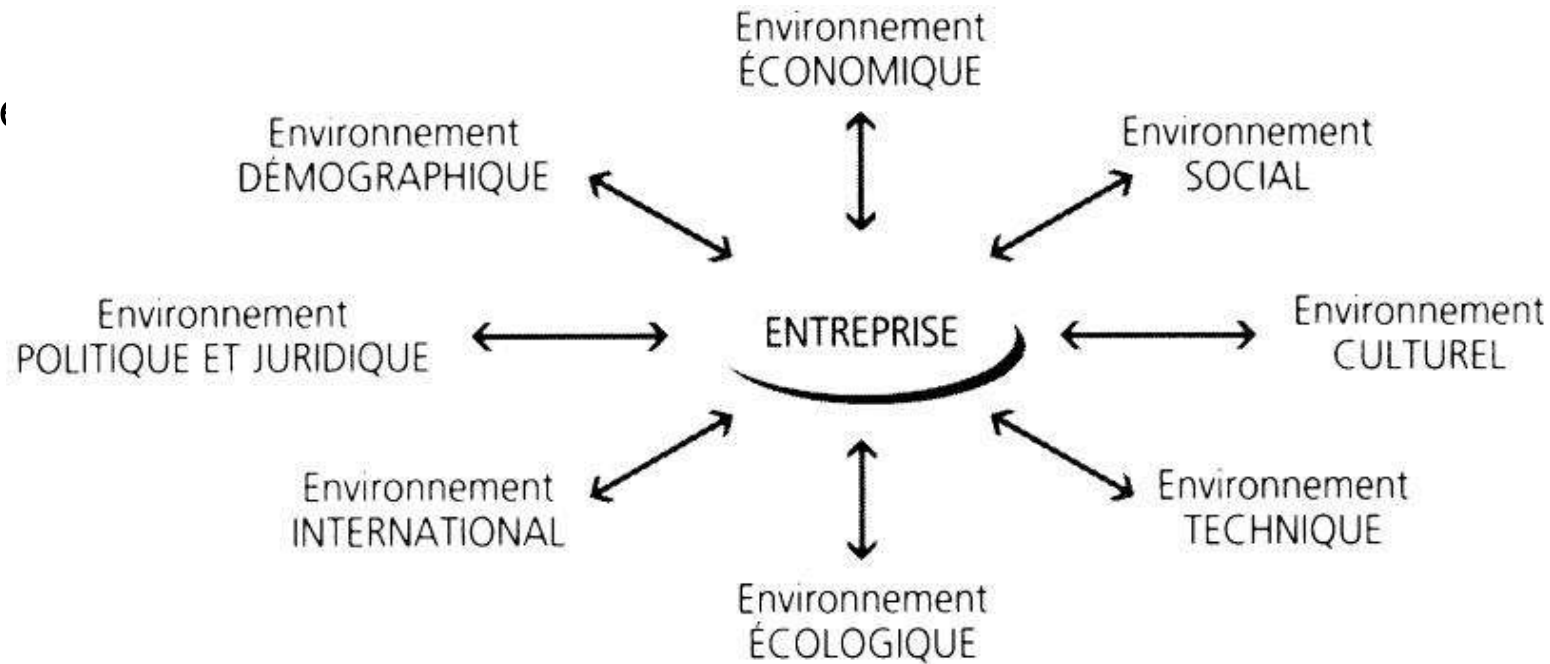
- Définition de Macro environnement:

Le MACRO-ENVIRONNEMENT est l' ensemble des composantes des forces sociétales (démographique, économique, écologique, technologique, politique, socioculturelle) sur lesquelles une entreprise a peu de pouvoir et qui influent sur son activité et son équilibre.

L' environnement de l' entreprise

7 types de Macro environnement:

1. L' environnement démographique
2. L' environnement économique
3. L' environnement technologique
4. L' environnement écologique
5. L' environnement politique
6. L' environnement socioculturel
7. L' environnement institutionnel juridique



- 1. Démographique
- Évolution de la structure des populations, selon l'âge, le sexe, les classes sociales, les flux migratoires..., toutes ces évolutions modifient le profil du consommateur.
- 2. Économique
- Structures productives et de commercialisation, pouvoir d'achat des ménages et consommation, interventions de l'État dans l'économie, fiscalité et prélèvements sociaux, ...
- 3. Social
- Répartition des revenus, possession du patrimoine, pratiques sociales de consommation des ménages, évolution des modes de vie, accroissement du chômage...
- 4. Politique et juridique
- Système politique et mode de représentation, attitude de l'État par rapport aux entreprises, politiques de nationalisation et de privatisation, réglementations spécifiques aux activités économiques...
- 5. Culturel
- Attitudes des personnes par rapport au travail, à la consommation et à l'épargne, poids des impératifs religieux, niveau culturel des populations et pratiques culturelles...
- 6. International
- Ouverture sur l'étranger, pratiques protectionnistes, implantation mondiale des entreprises, consommation de produits étrangers, développement des voyages...
- 7. Écologique
- Respect de la nature par les entreprises, protection des ressources naturelles et exploitation rationnelle de ces ressources, sensibilisation des populations aux questions écologiques...
- 8. Technique
- Utilisation des technologies nouvelles, développement des connaissances scientifiques, recherche en techniques de pointe, diffusion des innovations, dépôts de brevets...

L' environnement de l' entreprise

L' environnement DEMOGRAPHIQUE

- L' environnement démographique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives à la taille, à la distribution, à la densité, à l' âge, au sexe, à l' ethnie, à l' occupation et aux comportements des populations humaines susceptibles d' influencer sur la mise en marché de certains produits.
-
- L' environnement démographique détermine le populations auxquelles l' entreprise aura affaire comme main d' œuvre et comme clientèle.

L' environnement de l' entreprise

L' environnement DEMOGRAPHIQUE

- Quelque exemple :
 - le vieillissement de la population
 - les déplacements géographiques
 - la pluralité ethnique.

L' environnement de l' entreprise

L' environnement ECONOMIQUE

- L' environnement économique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives à :
- La production de biens (ressource naturelles, travail, capital)
- La circulation des capitaux (monnaie, crédit, bourse)
- La répartition des ressources (emploi, pouvoir d' achat)
- La consommation de produits (styles de vie, comportements d' achat)
- La richesse collective, qui sont susceptibles d' influencer sur la mise en marché de produits et des services

L' environnement de l' entreprise

L' environnement TECHNOLOGIQUE

- L' environnement technologique est composé de conditions extérieures à une organisation et relatives aux éléments technologiques, techniques managériaux susceptibles d' influencer sur la création et le développement de produits.
- Quelques tendances actuelles:
 - Le rythme accéléré des changements
 - Des possibilités illimitées
 - La faiblesse des budgets consacrés à la recherche et au développement

L' environnement de l' entreprise

- L' environnement ECOLOGIQUE
- L' environnement écologique est composé des conditions extérieures à une organisation aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l' exploitation des ressources naturelles nécessaire à l' activité économique et susceptible de menacer ce rapport.

L' environnement de l' entreprise

L' environnement ECOLOGIQUE

- Quelque exemple :
 - La pénurie des ressources naturelles
 - L' augmentation des coûts énergétiques
 - L' accroissement du taux de pollution
 - L' intervention gouvernementale

Dans ce cadre l' entreprise doit :

- Mesurer sa performance sur le respect des lois environnementales
- Prévoir les coûts écologiques avant qu' ils n' arrivent
- Etudier l' effet de ses produits sur l' environnement
- Mettre ses ressources à contribution

On parle de plus en plus de l' investissement socialement responsable

L' environnement de l' entreprise

L' environnement Politique

- L' environnement politique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives :
- À la réglementation gouvernementale
- Au climat politique
- À la force des groupes de pression , qui sont susceptibles de fixer des limites à la conduite des affaires et des individus dans une sociétés

L' environnement de l' entreprise

L' environnement institutionnel et juridique

- L' environnement institutionnel et juridique est composé de l' ensemble des règles du jeu que l' entreprise devra respecter :
 - Réglementation fiscale
 - Réglementation commerciale
 - Réglementation sociale...

La politique économique menée par les pouvoirs publics modifie les données du calcul économique de l' entreprise

L' environnement de l' entreprise

- Microenvironnement

L' environnement de l' entreprise

Le Microenvironnement

- Définition:
- Le Microenvironnement comprend les concurrents et les partenaires immédiats de l' entreprise comme:
 - Les clients
 - Les fournisseurs
 - Les financiers
 - Etc
- Le micro environnement influence plus particulièrement les entreprises d' un même secteur d' activités.

L' environnement de l' entreprise

Le Microenvironnement

Les relations de concurrence

1. La concurrence **directe** : avec les entreprises fabriquant le même produit et s' adressant à la même clientèle
2. La concurrence **indirecte**: avec les entreprises fabriquant des produits substituables à ceux de l' entreprise
3. La concurrence sur les **autres marchés**: avec toute les autres entreprises qui s' approvisionnent sur les mêmes marchés en amont (travail, capitaux, équipements...)

L' environnement de l' entreprise

Le Microenvironnement

Les relations de complémentarité:

- Les relations de clients à fournisseurs sont des relations de complémentarité qui fondent une communauté d' intérêts entre les entreprises d' une même filière d' activité
- La coopération interentreprises : alliances et partenariats
- La proximité des différents marchés : une entreprise de première transformation privilégiera l' accès aux matières premières, l' entreprise de service se situera à proximité de sa clientèle.

- FLEXIBILITE DES RESSOURCES

- **Définition** : souplesse d'une firme. Capacité à s'adapter aux évolutions externes sans crise majeure.
-
- L'entreprise a besoin de flexibilité afin de répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs. Elle obtient de la souplesse par l'**adaptabilité de son organisation** et la **fluidité de ses ressources** humaines et matérielles.
-
- En développant sa **flexibilité** et sa **réactivité**, elle cherche à réduire l'impact d'un événement, son délai de réponse à cet événement et le coût de cette réponse.
-
- **La réactivité**, c'est la capacité de la firme à reconfigurer en temps réel ses ressources afin de faire face aux changements de son environnement. Cela nécessite la mise en place d'un **système de veille** afin de pouvoir suivre les évolutions de l'environnement, et la conception d'un **système de production flexible** afin de pouvoir s'adapter au plus vite aux évolutions.
-
- Pour faire face aux changements, l'entreprise doit être organisée selon une structure simple : mise en place d'organisations décentralisées avec peu de niveaux hiérarchiques.

