

## *L'approche systémique de l'entreprise*

### I- Notion de système

<p><b>1. Relever du document une définition du système</b></p> <p><b>2. Donner des exemples de système.</b></p> <p><b>3. L'entreprise, est-elle un système. Justifier</b></p>	<p><b>Document 1 : Qu'est ce qu'un système</b></p> <p>Presque tout dans la vie, même quotidienne, est relié à un système, et la première chose que l'on remarque en examinant notre environnement, c'est son organisation. En effet, le parcours des astres en orbite autour du soleil est défini en fonction des forces de la gravitation. Chez l'être humain, il existe des équilibres biologiques qui ne résultent pas du hasard, mais bien de l'organisation systématique des relations entre composantes. On se sert du mot « système » pour désigner quelque chose de rationnel, d'organisé dans un ordre précis. [...] Nous pouvons nous arrêter à ma définition suivante : un système est un ensemble de composantes agencées de façon ordonnée et structurée et tendant vers un résultat précis.</p> <p style="text-align: right;">P-D GAGNON ; G SAUARD ; C DECOSTE ; M GRAVELLE ; R PARENT L'entreprise : son milieu, sa structure et ses fonctions, Gaetan Morin</p>
---	--

#### Définition :

Un système est un ensemble d'éléments liés logiquement entre eux, qui réunis, tendent à la réalisation d'un objectif commun.

L'entreprise est composée d'un ensemble d'éléments organisés, ayant une interaction les uns sur les autres et poursuivant une même finalité : c'est un système ouvert, finalisé, et dirigé.

### II- L'entreprise en tant que système organisé

L'entreprise est un système qui est composé d'éléments en interaction (qui entretiennent des relations entre eux) : c'est un ensemble organisé de façon cohérente.

En effet, l'entreprise se compose de plusieurs sous-systèmes interdépendants : sous-système de production, sous-système commercial, sous-système administratif, sous-système du personnel.

Chaque sous-système entretient des relations suivies avec les autres sous-systèmes.

Une bonne coordination entre ces sous-systèmes permet d'atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise.

### II- L'entreprise en tant que système ouvert sur son environnement

L'entreprise est située dans un environnement local, national, et international. Cet environnement doit être pris en compte par la firme, et surtout ses dirigeants qui doivent bien le connaître avant de prendre leurs décisions.

L'environnement peut exercer sur l'entreprise une action négative en freinant son développement ou une action bénéfique en lui permettant de se développer.

Inversement, l'entreprise agit sur son environnement : elle intervient sur la vie locale par la suppression ou la création d'emplois, elle influence les habitudes et les rythmes de vie, pollution....

<p><b>1. Pourquoi la sauvegarde de la forêt bélizienne apparaît-elle comme fondamentale pour les écologistes européens ?</b></p> <p><b>2-Montrez pourquoi Coca-Cola n'a pas pu résister à la pression de son environnement.</b></p> <p><b>3- De quel type d'environnement s'agit-il ? connaissez-vous d'autres ?</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Document 2 : Coca-Cola cède aux pressions des écologistes</b></p> <p>La société Coca-Cola vient d'offrir 20 000 hectares de forêt tropicale, au Belize, sur la cote caraïbe de l'Amérique centrale, à la société de protection des oiseaux du Massachusset. [...]</p> <p>Coca-cola Food Corp et sa filiale Minute Maid cherchait à s'implanter à l'étranger pour développer leur production de concentrés de jus de fruits. [...] Le représentant de coca-cola à Belize, John Masson, explique pourquoi : « Où pouvions nous trouver 20 000 hectares d'une terre excellente aussi près des Etats-Unis, d'un seul tenant et dans un pays politiquement stable ?</p> <p>Mais le projet a été éventé et les organisation de défense de la nature sont montées au créneau. Les Amis de la Terre, prenant la tête d'un mouvement de sauvegarde de la forêt tropicale bélizienne. L'affaire a pris de l'ampleur en R.F.A, en grande Bretagne et en Suède. Les Verts ont agité la menace du boycott européen de Coca-Cola. La société américaine jalouse de son image « jeunesse-soif d'aujourd'hui » s'est inquiétée de cette mauvaise publicité.</p> <p style="text-align: right;">Libération, 12 avril 1988</p>
--	---

De façon générale, on distingue :

**Micro- Environnement (ou environnement direct) :** environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, de ses fournisseurs, sous-traitants, concurrents, banques, Etat...

**Macro- Environnement :** environnement général de l'entreprise qui intègre des aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques...tant nationaux qu'internationaux.

### 2-1 : Environnement économique et technologique

Environnement Economique	Environnement Technologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Croissance économique</li> <li>▪ Evolution des prix</li> <li>▪ Evolution des revenus</li> <li>▪ Evolution du marché financier (les banques, établissements financiers...)</li> <li>▪ Evolution du marché boursier</li> <li>▪ Politiques Etatiques (fiscales / financières / budgétaires....)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etat et évolution des connaissances</li> <li>▪ Nouveaux produits (ex : téléphone portable, clé USB...)</li> <li>▪ Nouveaux procédés</li> <li>▪ Diffusion internationale de l'innovation</li> </ul>

## 2-2 : Environnement géographique et écologique

Environnement géographique	Environnement écologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Position géographique (ex : proximité d'un aéroport, d'un port)</li> <li>▪ Accès aux eaux internationales</li> <li>▪ Production et réserves en métaux, minerais et autres matières premières</li> <li>▪ Structure de la population (données démographiques, la structure par âges de la population)</li> <li>▪ Infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources naturelles</li> <li>▪ Conditions climatiques</li> <li>▪ Facteurs de pollution</li> <li>▪ Conscience et groupes de pression (les Eco Labels, associations de défense de la nature...)</li> <li>▪ ...</li> </ul>

## 2-3 : Environnement politique et légal

Environnement politique	Environnement légal
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nature du régime (capitaliste / socialiste / démocratique / ...)</li> <li>▪ Ouverture des frontières</li> <li>▪ Poids de la société civile (associations)</li> <li>▪ Appartenance aux communautés économiques et politiques (régionales et internationales comme l' OMC ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementations</li> <li>▪ Interdictions</li> <li>▪ Conditions de garantie ( lois sur la protection du consommateur...)</li> <li>▪ Conditions de vente ( ex : modalité de paiement)</li> <li>▪ ...</li> </ul>

## 2-4 : Environnement culturel et social

Environnement culturel	Environnement social
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ religion</li> <li>▪ nationalité</li> <li>▪ valeurs et habitude de consommation (mode de vie des consommateurs)</li> <li>▪ niveau d'éducation (mode de pensée)</li> <li>▪ effet de mode ....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vie associative (société civile)</li> </ul>

## III- L'entreprise, système structuré :

### 1-Notion de structure :

La structure exprime la manière dont le travail est organisé, coordonné. Elle définit l'ensemble des relations entre les personnes qui la composent. Ainsi, la structure précise les caractéristiques spécifiques de l'entreprise :

- Répartition des tâches
- Répartition des pouvoirs
- Répartition des responsabilités
- Circulation des informations
- Mécanismes de coordination

La structure de l'entreprise est formée d'organes (directions, divisions, services...) et des relations d'interaction qui se froment entre ces organes.

Dans l'entreprise, la structure est représentée par un organigramme : c'est une représentation graphique qui met en évidence les relations fonctionnelles et hiérarchiques entre les différents organes de l'entreprise.

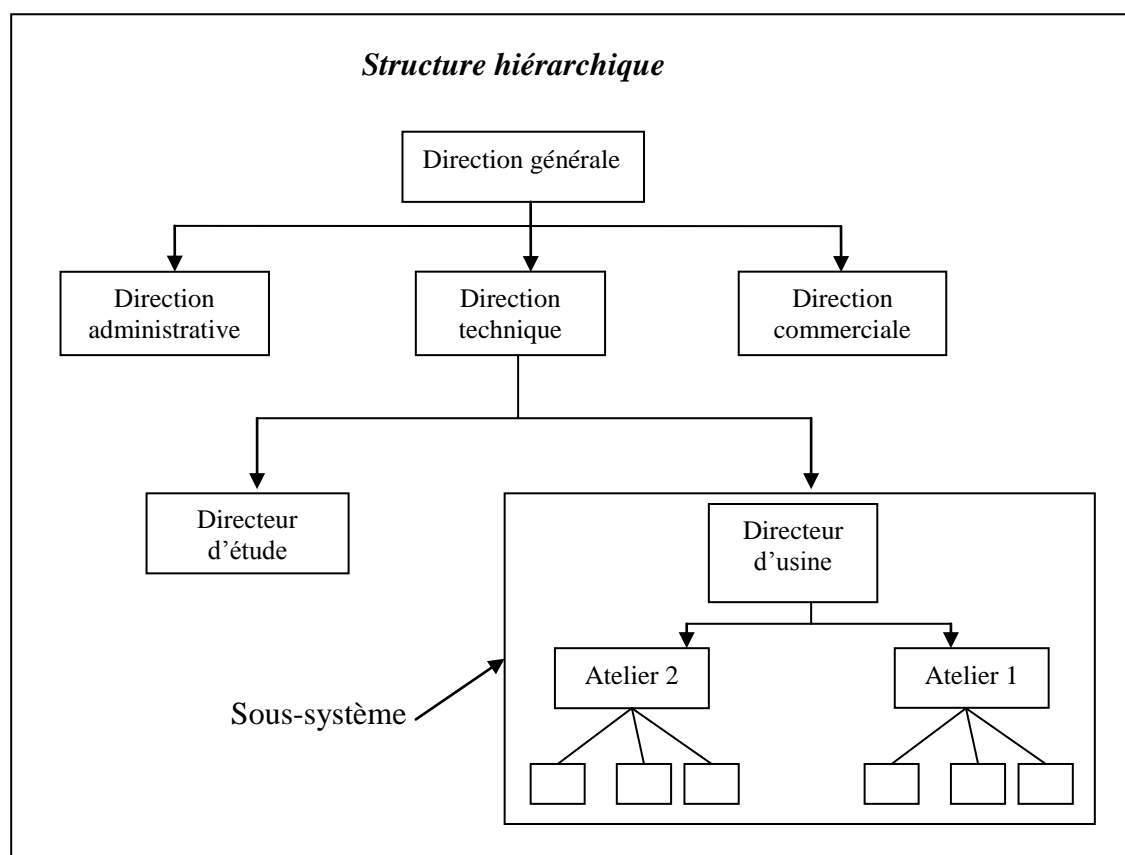
## 2-Typologie des structures :

### 2.1-La structure hiérarchique :

#### a-Définition :

Cette structure, appelée encore pyramidale, est basée sur le principe de **l'unicité de commandement** : chaque subordonné ne dépend que d'un seul supérieur hiérarchique.

#### b-Organigramme :



Caractéristiques de cette structure :

- ✓ Un supérieur doit avoir un nombre limité de subordonnés
- ✓ Le supérieur hiérarchique peut déléguer tout ou partie de son autorité, tout en restant responsable des décisions prises par les subordonnées.
- ✓ L'autorité circule à sens unique, du haut vers le bas.

#### a- Avantages et limites :

##### Avantages :

- Cette structure est simple et claire grâce à l'unité de commandement
- Les fonctions et les responsabilités sont définies de façon claire
- Elle est simple à mettre en place

Inconvénients :

- Lorsque le nombre d'échelons hiérarchiques devient élevé, les informations circulent lourdement et les décisions ne sont plus prises en temps voulu (risque de déformation de l'ordre donné surtout quand il est oral, vu le nombre de niveaux parcourus par ce dernier)
- Des difficultés de trouver des responsables compétents dans tous les domaines (absence de spécialistes : les chefs doivent avoir des compétences multiples)
- Des difficultés de coordination entre les différents responsables peuvent être observées

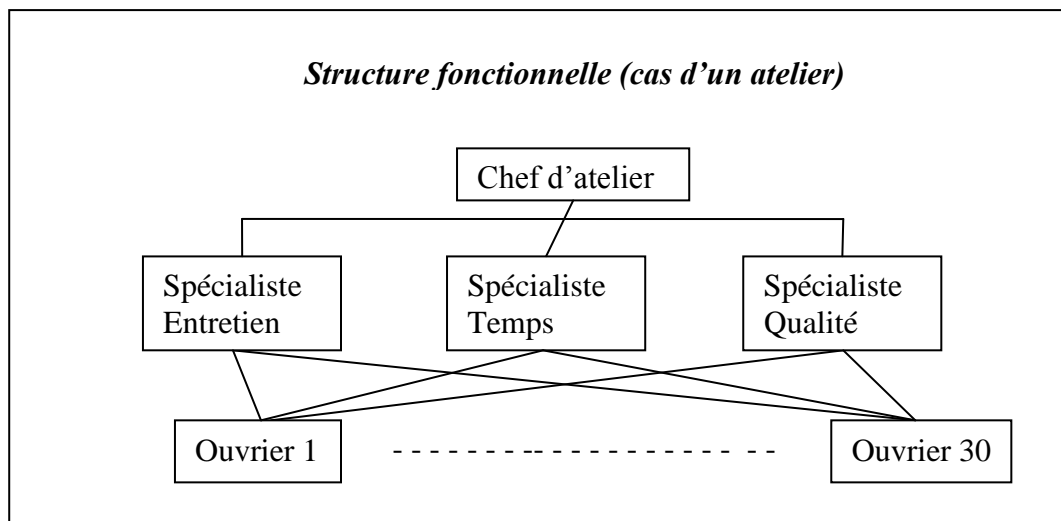
En tous cas, cette structure reste efficace pour certaines organisations (ex : militaire), ou jusqu'à une certaine taille.

2.2- La structure fonctionnelle :**a- Définition :**

La structure fonctionnelle consiste à diviser le travail dans l'entreprise en plusieurs fonctions : fonction commerciale, fonction financière, fonction personnel, fonction production....

A la tête de chaque fonction sera désigné un spécialiste ou « chef fonctionnel ».

Les fonctions *constituent* le principal critère de répartition des tâches. Ainsi, chaque salarié se trouve dépendant de plusieurs chefs, chacun dans son domaine de compétences. La direction, à son tour va se concentrer davantage sur la coordination.

**b- Organigrammes :** schéma d'un atelier au sein d'une entreprise.

Contrairement à la structure hiérarchique, dans la structure fonctionnelle, un subordonné peut recevoir des ordres de plusieurs chefs.

**c- Avantages et limites :**Avantages :

- ✓ Utiliser des spécialistes pour répondre à la complexité des problèmes de gestion.
- ✓ Permettre à l'entreprise d'économiser des coûts importants
- ✓ S'adapter parfaitement aux activités mono-productrices (un seul produit)

Inconvénients :

- Difficulté de coordination et risque de non exécution de certaines tâches, chacun croyant qu'un autre s'en charge.
- La multiplicité (plusieurs) des commandements peut entraîner des conflits entre décideurs.

Remarque : Cette structure n'a jamais été utilisée dans la réalité, vu les problèmes qu'elle pose. Mais, il est conseillé de la pratiquer au niveau des ateliers.

2.3- La structure Staff and line :

**a- Définition :**

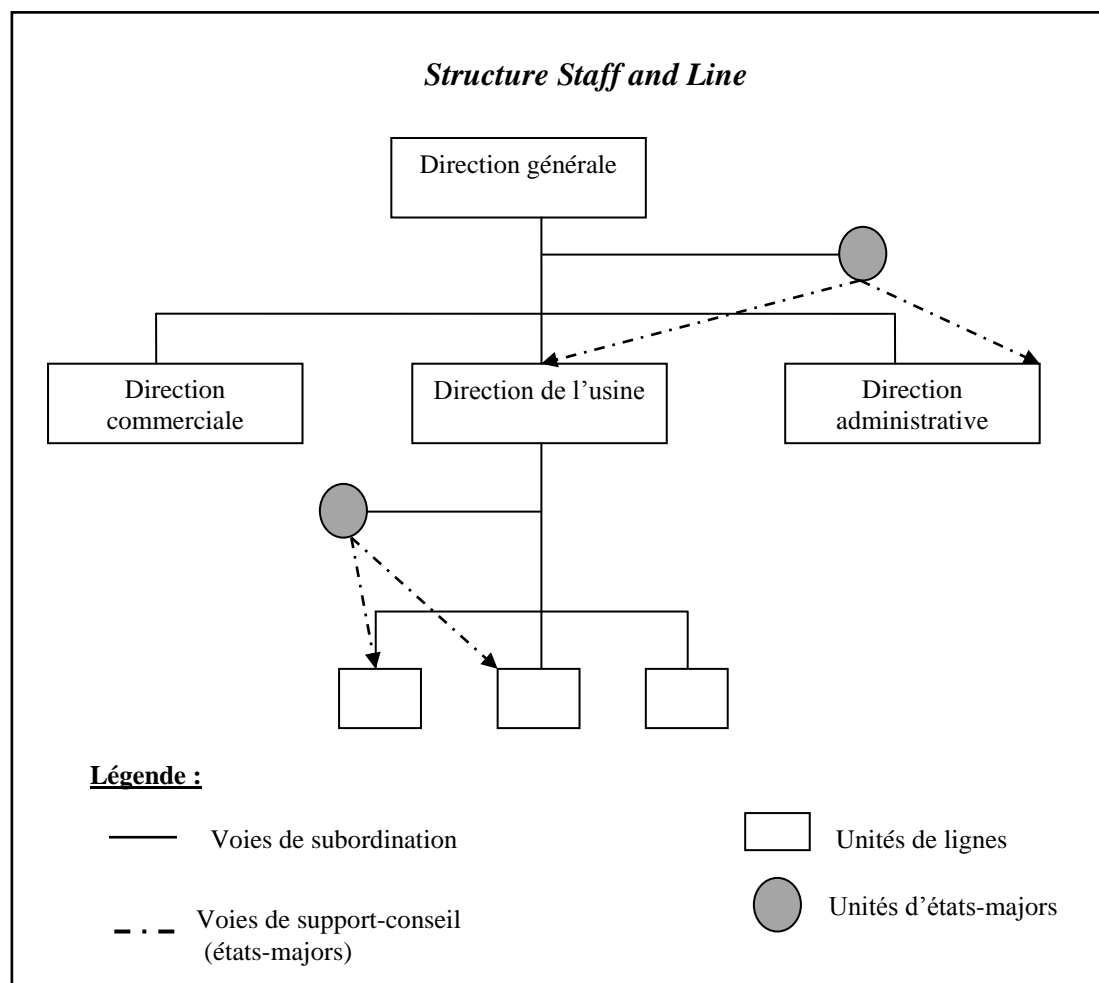
Cette structure combine les deux structures hiérarchique et fonctionnelle. C'est pourquoi, certains l'appellent la structure hiérarchico-fonctionnelle.

Caractéristiques :

- Le supérieur hiérarchique commande tous les subordonnés  
→ Unicité de commandement (un seul supérieur)
- Le supérieur s'appuie sur une équipe de spécialistes ou de conseillers représentant un **état major** ou « **staff** ». Ces conseillers ne décident pas et ne donnent pas d'ordre.

**NB :** Staff : conseillers – Line : pouvoir de décision.

**b- Organigramme :**



**c- Avantages et inconvénients :**

Avantages :

- + L'unicité de commandement est toujours conservée
- + L'état major, aidera le supérieur hiérarchique à prendre les bonnes décisions vu la spécialisation des membres du Staff

Limite :

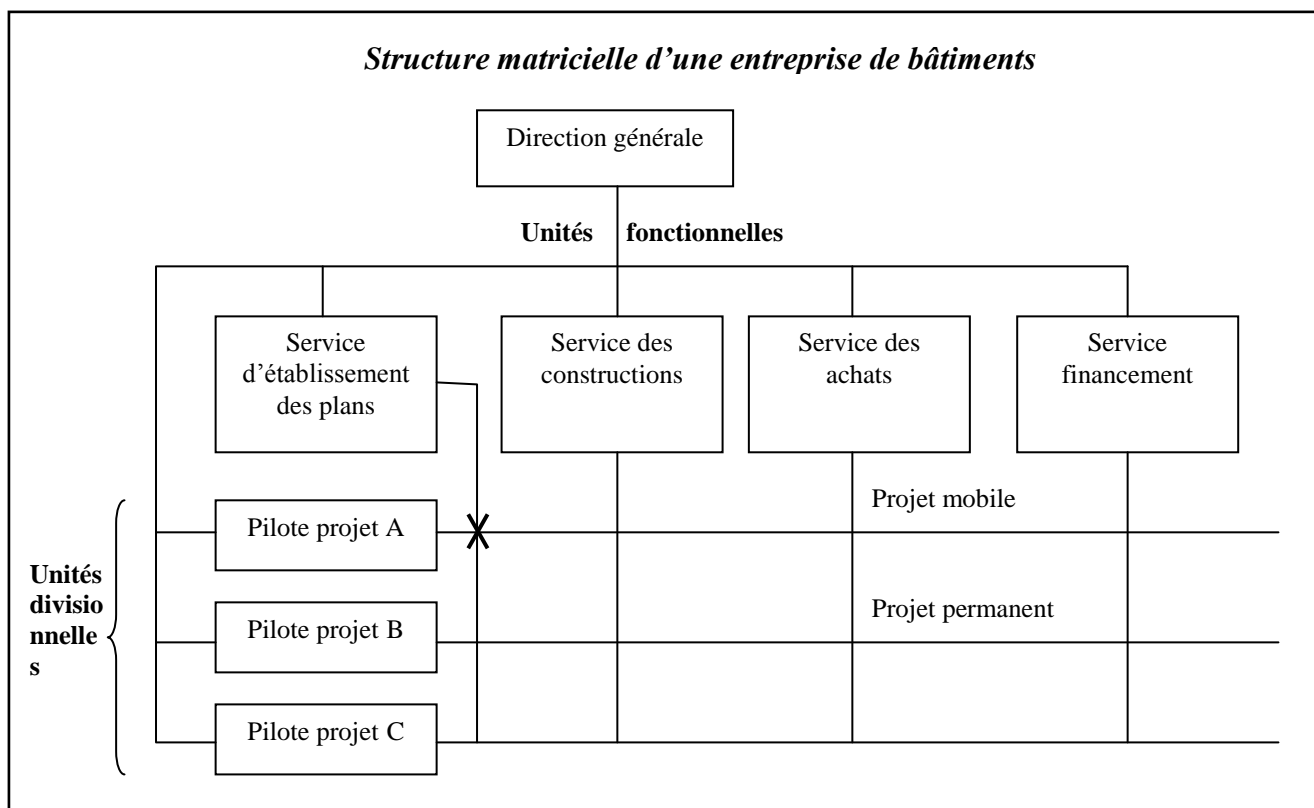
Parfois, l'équipe des conseillés (staff) entre en conflits avec les opérationnels (Line)

**2.4- Structure matricielle :**

**a- Définition :**

La structure matricielle correspond à une division du travail à la fois en termes de fonctions et en termes de branches : le salarié dépend d'un chef fonctionnel et d'un chef de produit ou de branche.

**b- Organigramme :** Structure d'une entreprise de bâtiments



**NB :**

- ✓ Les éléments du système sont repérés par leurs coordonnées

Exemple : l'élément X appartient au service de l'établissement des plans et consacre ses activités au projet A

- ✓ Pour que cette structure puisse fonctionner, il faut organiser le mieux possible le système de coordination, de communication ainsi que la décentralisation des responsabilités.

**c- Avantages et limites :**Avantages :

- ✓ Convient parfaitement aux grandes entreprises qui fabriquent plusieurs produits liés les uns aux autres et les entreprises qui agissent dans un environnement complexe et instable.
- ✓ Permet d'organiser le travail en petites équipes. L'entreprise devient alors plus flexible et la qualité s'améliore.
- ✓ Utilisée en premier lieu par la NASA (National Aeronautics and Space Administration). Cette structure est largement répandue dans les entreprises japonaises et en général dans les industries de pointe (électronique, aéronautique, industrie de guerre...).

Limites :

Pour que cette structure puisse fonctionner, il faut organiser le mieux possible le système de coordination, de communication ainsi que la décentralisation des responsabilités. Chose qui n'est pas toujours évidente.

**2.5- La structure divisionnelle :****a- Définition :**

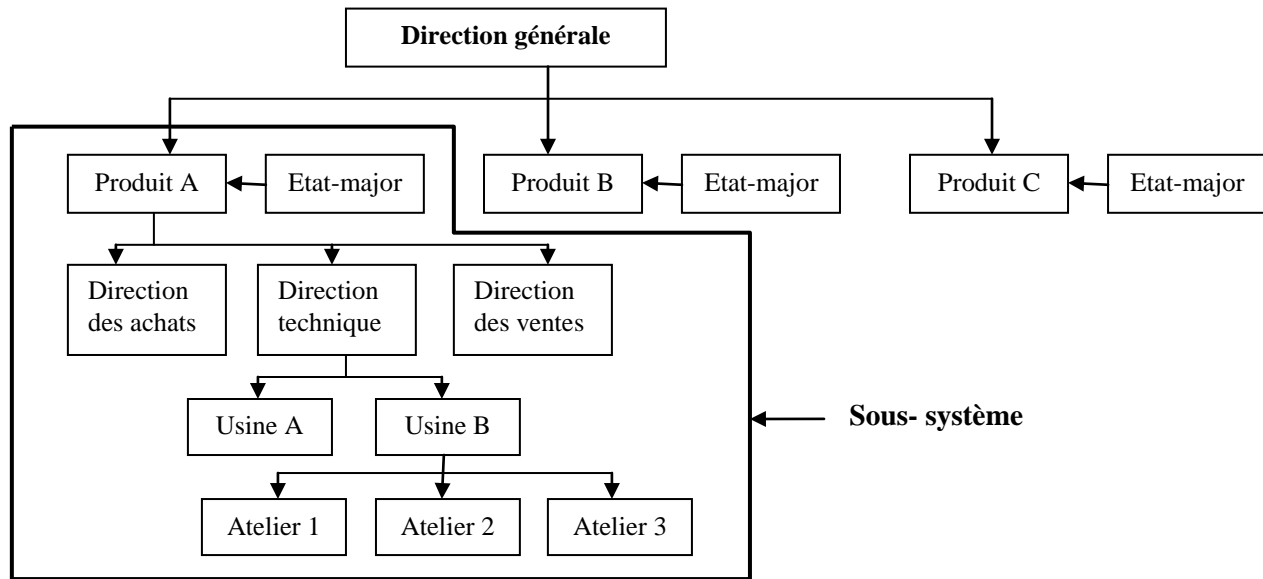
Cette structure repose sur une division donnant naissance à la création de sous-systèmes correspondant :

- Aux différents produits ou familles de produits fabriqués (structures par produits)
- Aux différentes zones géographiques (structure par zone géographique)
- Aux différentes catégories de clients (structure par type de clients)

**b- Organigramme :**



*Structure divisionnelle par produit*



**NB** : un Etat-major peut être associé à chaque direction de produit ou se situer au niveau de la direction générale

**c- Avantages et limites :**

Avantages :

- ✓ Dans cette structure, les branches correspondent souvent à une véritable entreprise à part entière même sur le plan juridique (sociétés, filiales...)
- ✓ Chaque branche devient alors totalement autonome.
- ✓ Il est possible d'ajouter ou supprimer une branche sans influencer négativement le reste de la structure.

Limites :

Ce type de structure souffre des inconvénients de la structure pyramidale (surtout si cette dernière (structure pyramidale) est adoptée dans les divisions.

**2.6- Structure par objectifs :**

**a- Définition :**

Dans cette structure, il s'agit :

- De donner aux subordonnés des objectifs à atteindre et non des tâches à accomplir ;
- Les objectifs, généralement quantifiables (c'est-à-dire qu'on peut mesurer), sont fixés préalablement aux responsables des différents services
- Une motivation est prévue lorsque les objectifs fixés ont été atteints.

Le management par objectif est une méthode de gestion décentralisée qui s'oppose à la bureaucratie.

Les tâches fondamentales du dirigeant :

- ❑ Fixer les objectifs à atteindre
- ❑ Organiser le travail
- ❑ Motiver et communiquer
- ❑ Mesurer par les normes
- ❑ Former ses collaborateurs et se former lui-même

**b- Avantages :**

- Respect de l'unité de commandement et de la spécialisation des tâches
- Mobilisation de tout le personnel pour atteindre les objectifs fixés

**c- Limites :**

Dans la pratique, la direction par objectif concerne la réalisation des objectifs à court terme.

La direction par objectif suppose une bonne formation du personnel. Elle contribue à la recherche de la qualité totale puisque chaque individu participe à la réalisation des objectifs.

### 3- Choix d'une structure :

Le choix d'une structure est très important pour l'entreprise. Toutefois, il n'existe pas de structure idéale. C'est pour cela, une structure doit tenir compte de l'âge, de la taille, de la stratégie et de l'environnement de l'entreprise.

❖ **L'âge :**

On a remarqué que plus l'entreprise devient âgée, et plus les procédures de travail deviennent lourdes et plus les niveaux hiérarchiques augmentent. L'entreprise aura intérêt dans ce cas, de passer à des structures plus modernes (matricielle ou divisionnelle...)

❖ **La taille :**

Lorsque l'entreprise devient plus grande, le nombre de ses employés croît et ses activités s'élargissent. Les niveaux hiérarchiques et les niveaux de spécialisation s'accroissent. Chose qui nécessite une plus grande coordination et donc un changement de la structure de l'entreprise.

❖ **La stratégie :**

Chaque stratégie doit analyser la structure de l'entreprise, l'adopter ou la changer totalement en cas de besoin, pour mieux atteindre les objectifs et buts visés par cette stratégie.

❖ **La technique :**

Lorsque l'activité de l'entreprise est complexe, le recours à une structure souple et flexible devient indispensable. Toutefois, les entreprises dont les activités sont standard et peu complexes, l'adoption de structure traditionnelle peut être utile.

❖ **L'environnement :**

Chaque entreprise doit se structurer selon la nature de son environnement. Si l'environnement est très changeant, elle doit adopter une structure souple. S'il est stable, l'entreprise peut adopter une structure hiérarchique par exemple.

### 4-Evolution des structures :

Les structures doivent évoluer pour accompagner le niveau de développement de l'entreprise et s'adapter à l'environnement souvent instable.

Ainsi, toute structure doit tenir compte des variables déjà mentionnées (la technique, l'environnement, la taille...).