

Propos sur la systémique

Suggestions concernant son intégration dans l'enseignement sur la stratégie et relation avec la mercatique

François Jouvet LTHT Nice, réunion du 27 janvier 2006 organisée à Marseille

La référence à l'approche systémique apparaît explicitement dans le référentiel d'économie d'entreprise à propos de l'approche méthodologique comme à propos du champ notionnel.

EXTRAITS DU RÉFÉRENTIEL D'ÉCONOMIE D'ENTREPRISE	
A- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	
CONTENUS	COMPÉTENCES
Le vocabulaire économique	→ <i>pour mémoire</i>
La documentation économique	→ <i>pour mémoire</i>
L'analyse d'une situation d'entreprise	→ <i>pour mémoire</i>
L'analyse d'un problème de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • → <i>pour mémoire</i> • Utiliser une approche systémique et montrer les interdépendances des décisions d'entreprises et des variables d'action.
B- CHAMP NOTIONNEL	
...	
Deuxième année : 2 heures par semaine	
IV. L'entreprise et sa démarche stratégique (de l'ordre de 27 heures)	
4.1. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE (de l'ordre de 4 heures)	
<ul style="list-style-type: none"> • À partir d'exemples d'entreprises hôtelières, comprendre le complexe : notion de système ouvert, conflits d'intérêts / interrelations, diversité des objectifs, cohérence entre objectifs, liens entre objectifs et moyens. • Caractériser l'approche systémique, en apprécier l'intérêt par rapport à la démarche analytique, identifier les critères de régulation. 	
4.2. LA STRATÉGIE (de l'ordre de 23 heures) → <i>pour mémoire</i>	

La référence à cette même approche systémique est implicite dans un grand nombre de rubriques du programme. À titre d'exemple, nous pouvons citer le programme de mercatique lorsqu'il met en avant les notions de coordination des activités, de cohérence entre les variables mercatiques ou le « système de servuction ».

EXTRAITS DU RÉFÉRENTIEL DE MERCATIQUE	
Première année	
...	
1.3 La stratégie commerciale : ...Nécessité de planifier et de coordonner les activités commerciales.	
1.4 Les variables mercatiques : ...Identifier les variables mercatiques et la nécessité de leur cohérence.	
...	
3.1 Le service	
3.1.1 Analyse du processus de création dans l'option mercatique	
...	
<ul style="list-style-type: none"> – Système de servuction – Qualité 	
3.1.2 Gestion de la participation du client	

Or l'approche systémique est, dans l'ensemble, particulièrement mal connue. Vulgarisée à l'extrême, elle est perçue par beaucoup comme se limitant à quelques généralités pour ne pas dire truismes, donc sans réelle portée pratique ou scientifique ou pire comme un discours pédant : abstractions, termes abscons ne servant qu'à camoufler la faiblesse des analyses et propositions ...

Il faut d'ailleurs souligner, d'un point de vue négatif sur lequel il n'est pas permis de faire l'impasse, que le discours systémique a trop souvent servi de justifications à des approches superficielles et même à des domaines qui relèvent de la fausse science et simplement de l'imposture intellectuelle¹. Par exemple, il est possible de participer à des séminaires destinés à des gestionnaires, dirigeants... qui présentent la « PNL² Systémique » avec en sous-titre : « Comment font ceux qui guérissent, et ceux qui atteignent avec vitalité un âge avancé ? »

Plus grave, la systémique, en tant qu'épistémologie, pousse au constructivisme³. Or dans la mosaïque des démarches qui se qualifient de constructivistes, la notion d'intuition⁴ ou l'idée de l'utilité d'une production porteuse de sens⁵ sont souvent mises en avant. Sans tenir compte du fait que le qualificatif « constructiviste » s'applique à des courants de pensée appartenant à des domaines très variés (des mathématiques à la pédagogie en passant par l'art), aux objectifs et modes de pensée parfois très éloignés les uns des autres, les esprits faibles ou malsains trouvent dans l'amalgame qu'ils constituent avec les mots des divers constructivismes une pseudo philosophie à partir de laquelle ils se croient autorisés à mettre sur un pied d'égalité les démarches et les découvertes des sciences avec la parapsychologie, la télékinèse et d'autres « approches » du type new-age au motif que toutes correspondent à des constructions de l'esprit humain dans son effort d'interprétation des phénomènes⁶.

Nous pouvons donc comprendre qu'en économie d'entreprise les enseignants passent – avec sagesse, prudence ou ... ignorance – au plus vite sur la systémique.

Ce « propos sur la systémique », dont le contenu est limité à quelques applications centrées sur l'intégration du discours systémique au cours sur la stratégie, se propose de redonner du crédit à la systémique. Volontairement centré sur la systémique en tant que langage de description des

¹ Les physiciens, s'ils étaient amenés à s'y intéresser, pourraient vraisemblablement trouver souvent bien léger l'usage, en économie d'entreprise, de notions comme celle d'entropie, ou du théorème d'incertitude d'Heisenberg, sans parler d'interprétations complètement erronées à propos de la notion de relativité chez Einstein.

² PNL : programmation neurolinguistique.

³ De façon très générale le constructivisme fait référence à un courant de pensée qui considère que nous appréhendons le monde à travers des représentations qui sont de pures, subjectives et évolutives constructions de notre entendement, constructions érigées sur des intuitions. Ces constructions, qui apparaissent systématiquement abstraites au moins pour le néophyte, prétendent à une fonction pratique. Par exemple :

- En mathématique on dira que l'on procède à une définition constructive d'un nombre irrationnel tel que π en proposant un algorithme de calcul qui fournit, à partir de nombres rationnels et, il faut bien rappeler ce point, en un nombre fini d'étapes, une valeur approchée de π jugée satisfaisante, c'est-à-dire efficace par rapport à l'usage que l'on va en faire.
- En matière de peinture, le tableau sera abstrait afin de mettre l'accent sur le procédé de construction et la structure de l'œuvre (répartition des teintes et des masses...)
- En architecture la structure apparaîtra : l'œuvre cherchera à montrer clairement quels matériaux ont été utilisés et comment la forme a été obtenue lors de la construction.
- En théorie des organisations, ou en géographie la théorie des systèmes ou systémique fournit un vocabulaire et des idées qui se veulent utiles pour représenter des entités très variées et modéliser leur fonctionnement.

⁴ En mathématique, par exemple, le constructivisme est défendu par le courant dit intuitionniste dont la figure la plus marquante est Brouwer. Pour lui « les briques élémentaires que sont les nombres entiers résultent d'une intuition immédiate propre à chacun de nous et ne sont pas issues d'une quelconque construction formelle » (L'infini en mathématiques, Norbert Verdier, Dominos Flammarion, 1997, page 70). De même, en ce qui concerne l'architecture ou la peinture constructiviste, l'intuition, acte de compréhension ou de sensibilité directe face à la représentation, est décisive et fonde la relation que l'on entretient avec l'œuvre.

⁵ Par exemple, en architecture, les constructivistes russes de l'entre-deux-guerres ont la volonté de promouvoir la technique moderne et l'industrie.

⁶ Un exemple de ces amalgames éclectiques est donné par le livre de MARCEL ODIER, *L'esprit de la nouvelle science*, éditions l'Âge d'homme, Lausanne 1990. Nous désapprouvons l'esprit général de ce livre. Voir aussi : Pour la science, n° 234, avril 1997, La mystification d'ALAN SOKAL par PIERRE THUILLIER sur les impostures scientifiques des philosophes (post-)modernes.

systèmes et de leur fonctionnement, ce propos n'évoque que marginalement, dans le point « 1-2-» essentiellement, la systémique en tant qu'épistémologie (conçue comme discours sur la façon de bien conduire sa raison).

1- Origines de l'analyse systémique

1-1- Introduction : qu'est-ce qu'un système ?

Système est un terme qui vient du bas latin *systema* (4^{ème} siècle), « assemblage », lui-même tiré du grec *sustêma* qui a le même sens et qui est utilisé en cosmologie, en politique – où il désigne un corps de nations ayant les mêmes institutions – et dans d'autres domaines, toujours avec le sens d'ensemble, de corps, de troupe, de collège... *Sustêma* trouve son origine dans le verbe *sunistanai*, de *sun* « avec, ensemble » et *histanai* « placer debout », terme dans lequel on retrouve la racine indo-européenne *sta* « être debout ». C'est au milieu du 16^{ème} siècle que le terme est introduit dans le vocabulaire scientifique pour désigner un ensemble de propositions, ordonnées pour constituer une doctrine cohérente du monde. En économie, le mot est d'abord utilisé à propos des montages financiers du banquier Law. LAW a fondé, à Paris en 1716, la Banque générale, qui devint Banque royale en 1718, et dont les billets furent reçus en paiement de toutes les opérations économiques. Il créa en 1717 la Compagnie d'Occident qui obtint le monopole du commerce en Amérique du Nord. La Compagnie d'Occident assimila ensuite des compagnies similaires : Compagnie du Sénégal, des Indes occidentales, de Chine et devint la Compagnie perpétuelle des Indes (1719). Law acheta la concession de la fabrication des monnaies, les fermes et les offices des receveurs généraux (personnes chargées du recouvrement des recettes publiques). C'est cet ensemble qui fut appelé *le système*.

En politique, avec Rousseau en 1771, il désigne un ensemble de doctrines et d'institutions formant une théorie et une méthode pratique. À partir de là le mot est utilisé de façon très générale et le mot système désigne habituellement tout ensemble d'éléments, liés entre eux par des relations et, en principe, dotés d'un objectif. Il s'agit donc d'une structure orientée.

Mais, au delà de cette définition, s'initier à la systémique appelle de nombreuses précisions.

1-2- L'évolution du modèle rationnel

Le modèle rationnel classique en matière d'économie d'entreprise est l'expression de la rationalité des moyens au service de la fin économique.

Cette fin économique¹, variable selon les circonstances et les entreprises – profit le meilleur, domination sur un marché, revenu et consommation les plus confortables possibles pour les dirigeants, mais aussi liquidité minimum pour assurer la survie... – ne fait pas l'objet, au moins dans ce modèle rationnel classique, d'une véritable remise en question. Il en résulte que la rationalité économique est prégnante, usuelle, admise de façon très générale dans la pratique.

Cette rationalité vise la productivité. À cette fin elle met l'accent sur la **différenciation** avec recherche de solutions optima lorsqu'il s'agit d'organiser les structures et les tâches, et directement sur l'**optimisation** dès lors que les problèmes de structuration ne sont pas ou plus considérés.

¹ Les débats sur l'objectif principal poursuivi par les entreprises, appuyés sur des enquêtes et donnant lieu à des écrits, prennent forme :

- Avec BERLE ET MEANS (USA) en 1932, d'où sont issues les théories "managériales". Les dirigeants, qui ne sont pas les actionnaires ou les entrepreneurs propriétaires classiques, possèdent un grand pouvoir et sont conduits à viser d'autres objectifs (la croissance par exemple) que la maximisation du profit.
- Avec la critique du marginalisme comme méthode de fixation des prix, critique lancée par les travaux de HALL ET HITCH à Oxford en 1939. Ces auteurs concluent d'une étude portant sur 38 entreprises que les prix sont fixés sur la base du coût moyen et non du coût marginal ce qui les conduit à indiquer que l'objectif est la maximisation du profit à long terme et non à court terme.

(Sur ces points, consulter : ROBERT MARRIS, "*L'entreprise capitaliste moderne*", Dunod, collection Sigma, 1971, premier chapitre et KOUTSOYIANNIS, "*Modern microeconomics*", Macmillan (Londres et Basingstoke) 1975, chapitre 11, pages 256 et suivantes.

Cette rationalité économique classique va faire l'objet d'attaques internes et externes, remises en cause qui permettent progressivement l'affirmation d'un nouveau modèle rationnel.

1-2-1- Les attaques internes de la rationalité économique : la rationalité limitée

Par *attaques internes* nous voulons indiquer que la mise en œuvre de la rationalité économique a progressivement généré une remise en question de sa validité au sein même des théories et des pratiques de l'organisation. En d'autres termes la rationalité économique a provoqué sa propre critique.

- D'abord, l'accent mis sur la différenciation, avec Taylor par exemple, a logiquement¹ débouché sur une **réaction** intégratrice. Cette réaction ne visait en rien une remise en question de la productivité, au contraire elle s'inscrivait clairement dans le cadre de la rationalité économique, mais elle a amené une réflexion sur la psychologie, les motivations, les attitudes, les limitations humaines. Les phénomènes de relations humaines (1933² à maintenant), de dynamique des groupes (Kurt Lewin fonde en 1945 au M.I.T.³ de Harvard le « Research Center of Groups Dynamics »), de lien entre les techniques utilisées et l'organisation du travail ou les attitudes humaines (Le Tavistock Institute de Londres est créé en 1946, il est à l'origine du concept de système socio-technique, développé à partir de 1950) montrent que les individus ne se décident pas en fonction de critères purement économiques.
- Ensuite, la prise en considération progressive des structures dans les entreprises, à partir des travaux de Fayol puis des Post-classiques (Drucker et la D.P.O. en 1954, Gélienier et la D.P.P.O. en 1968), donc l'étude des réseaux d'information et de décision, montre que la prise de décision est un processus qui suit des procédures, et non un acte ponctuel d'un individu souverain et possesseur de toute l'information nécessaire.
- Enfin la prise en considération progressive de l'incertitude, de l'interdépendance entre les décisions (Le livre de VON NEUMANN et MORGENSTERN⁴, "*Theory of Game and Economic Behavior*" paraît en janvier 1944 aux États-Unis) remet en question la connaissance totale et certaine que suppose la théorie économique néoclassique.

Il en résulte la définition de la notion de **rationalité procédurale ou limitée**, par Simon (1959 et années suivantes), qui s'oppose à la rationalité économique traditionnelle. Ce concept de rationalité limitée est, avec l'approche par les systèmes⁵, la base de la remise en question du modèle rationnel classique en théorie des organisations.

La rationalité limitée tient compte des compromis entre les individus, donc des débats sur ce qu'ils veulent, des convictions qui jouent, car les individus sont incapables de collecter et de traiter la totalité des informations théoriquement impliquées dans les décisions.

C'est la raison pour laquelle cette rationalité limitée glisse vers la rationalité des fins, mais il faut bien comprendre qu'il ne s'agit pas de soumettre n'importe quels moyens à une conviction, mais de l'impossibilité de prétendre à une utilisation parfaitement rationnelle (au sens classique) des moyens et de la nécessité de se contenter de compromis dès lors que l'entreprise est considérée comme un ensemble d'individus et de groupes entre lesquels se manifestent forcément des conflits.

La rationalité limitée tient compte également des activités affectives et traditionnelles, que la rationalité économique ne sait pas intégrer ou même combattre⁶.

¹ Logiquement, car le couple différenciation-intégration ne peut être désuni en théorie des organisations.

² 1933 est la date de parution du livre de MAYO, "*The human problems of an industrial civilization*".

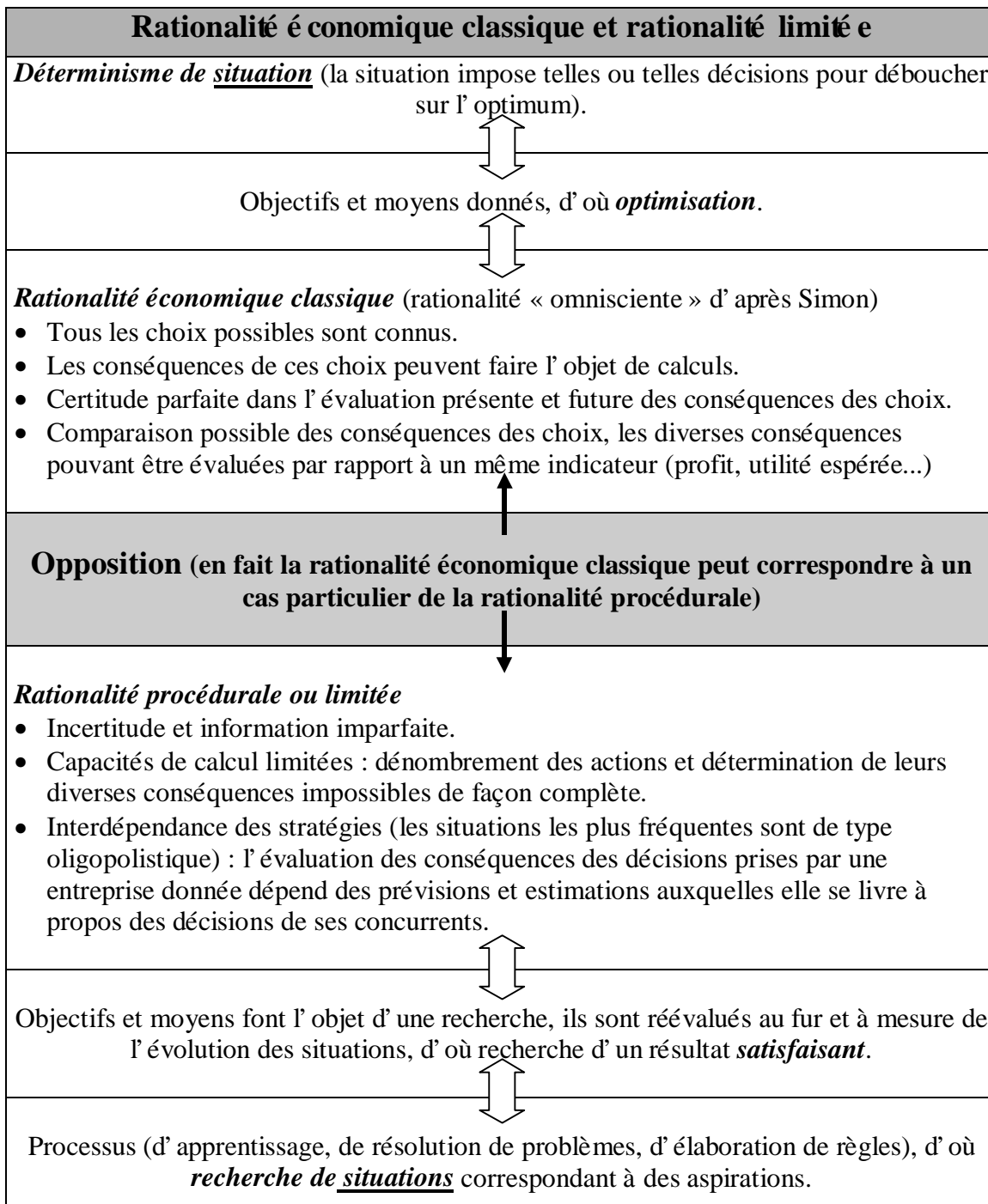
³ Massachusetts Institute of Technology.

⁴ JOHN VON NEUMANN est mathématicien, OSKAR MORGENSTERN est économiste. Tous les deux sont issus de l'intelligentsia viennoise de l'entre-deux guerres, intelligentsia particulièrement brillante ! Citons : KARL POPPER considéré comme un des plus grands épistémologues de notre époque, les philosophes, mathématiciens, physiciens du « cercle de Vienne » à l'origine du positivisme logique, WITTGENSTEIN et sa critique du langage.

⁵ La première présentation publique de la « *Théorie générale des systèmes* » de BERTALANFFY a eu lieu au séminaire philosophique Charles Morris à l'Université de Chicago en 1937.

⁶ La rationalité économique est fille du modèle rationnel classique pour lequel il faut se défier de l'affectivité et des traditions dans la conception des modèles du monde.

Le principe d'organisation, complétant et "tirant" logiquement la différenciation-intégration est l'optimisation dans le cadre de la rationalité économique classique, il est la *satisfaction* (atteinte de certains niveaux jugés satisfaisants et non plus optima) dans le cadre de la rationalité limitée. Le tableau suivant permet de comparer les deux approches.



1-2-2- Remise en question externe de la rationalité : systémique/constructivisme

Par *attaques externes* nous voulons indiquer que l'environnement culturel et scientifique change et exerce des pressions sur le modèle rationnel classique.

De façon schématique, et limitée¹ à la prise de conscience du soubassement rationnel nouveau influençant les théories des organisations², la coupure se situe, entre les deux guerres mondiales,

¹ Du point de vue philosophique, la critique du positivisme est très forte à la fin du 19^è siècle et au début du 20^è (cf. DIRK KAESLER, *Max Weber*, Fayard, 1996, p. 211 et suivantes).

² Avec un certain décalage et de la progressivité.

autour des années trente : dans cette période l'environnement culturel et scientifique se caractérise par une mise en cause très profonde de la raison telle qu'elle s'était constituée aux 17^{ème} et 18^{ème} siècles et telle qu'elle avait culminé avec le kantisme¹... qui va fonder pourtant, me semble-t-il, le basculement vers le constructivisme.

D'un point de vue culturel, des philosophes comme William James² (1842-1910) aux États-Unis, Bergson (1859-1941) en France, Husserl (1859-1938) en Allemagne mettent en cause la raison positiviste. Ils ne s'élèvent pas contre la science³ mais contre la prétention du positivisme à tout régenter. De même le courant surréaliste exalte « les voies de l'intuition et de l'irrationnel⁴ ».

D'un point de vue scientifique, la physique, qui avait contribué de façon majeure au triomphe du rationalisme positiviste, remet complètement en question le déterminisme mécaniste. Les recherches et travaux commencés vers 1850 aboutissent à répandre des notions telles que l'entropie⁵, la relativité⁶, l'incertitude, l'indétermination. Bien que les principes valables en physique (et même ici très souvent à l'échelle atomique !) ne puissent être transposés qu'avec une grande prudence dans le domaine social, il est frappant de constater combien les principes de cette science ont influencé, *par le biais du modèle rationnel dominant* que la physique contribue largement à façonner, les discours de la théorie des organisations.

Ainsi au déterminisme mécaniste de la physique de Newton, répond au 19^{ème} et au début du 20^{ème}, la différenciation/optimisation par l'intermédiaire de la rationalité omnisciente, et à l'incertitude de la physique de Heisenberg, répondra progressivement au 20^{ème} siècle, l'intérêt pour l'intégration/satisfaction, par l'intermédiaire de la rationalité limitée.

Le tableau suivant propose une synthèse de cette évolution (les flèches donnent l'ordre logique et historique du discours et des constatations).

¹ À partir de 1786, des commentateurs et des disciples directs de Kant apparaissent en Allemagne. Le kantisme redevient très influent dans les années 1860-1870, et domine la philosophie européenne de 1870 à 1920. (D'après Larousse multimédia 1996).

² Pragmatiste, il valorise l'action, la volonté, par rapport à la raison théorique.

³ Husserl, à titre d'exemple, veut promouvoir la raison «à la fois contre les irrationalismes et contre les néopositivismes » (JACQUELINE RUSS, "L'aventure de la pensée européenne", Armand Colin, 1995, page 240).

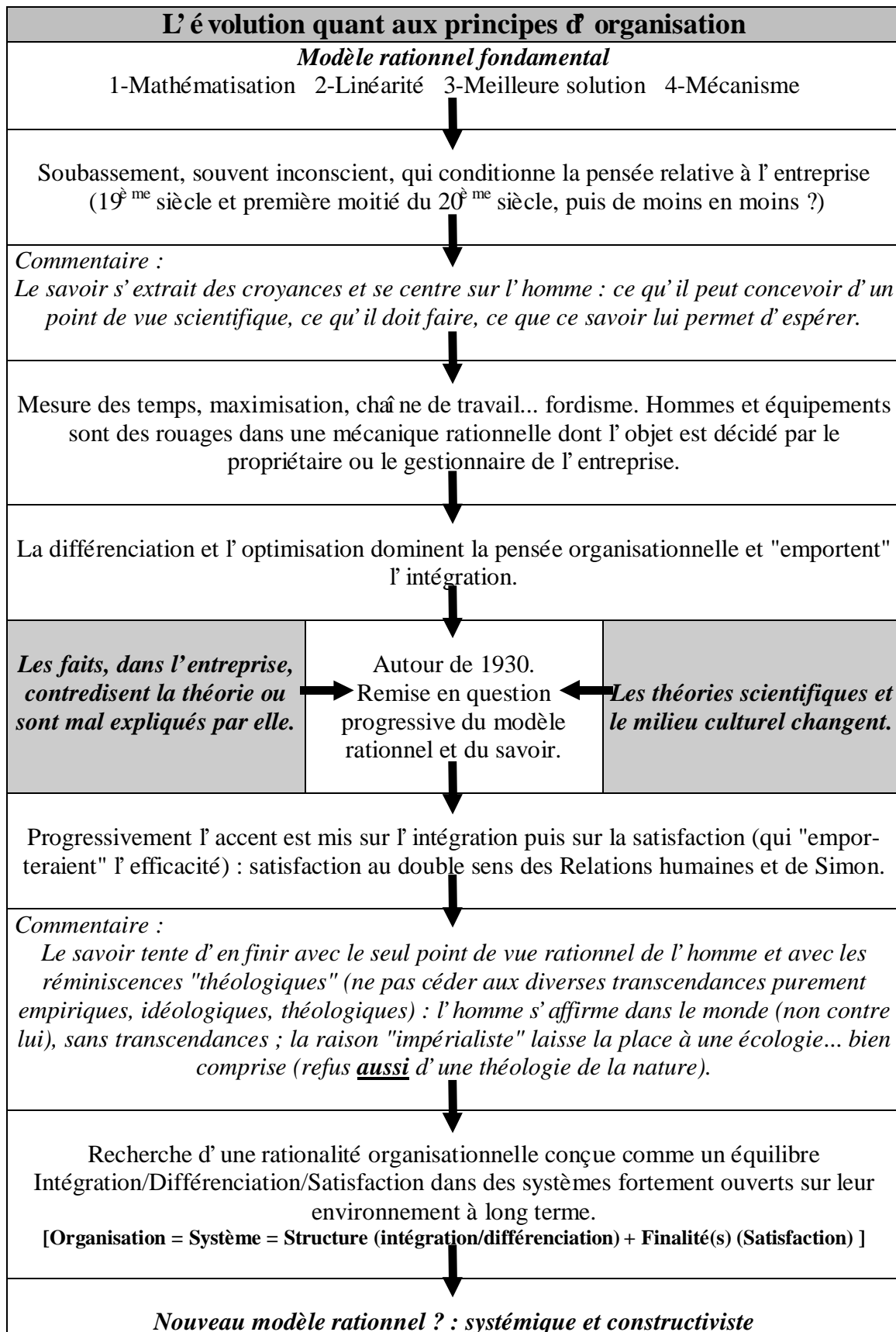
⁴ JACQUELINE RUSS, "L'aventure de la pensée européenne", Armand Colin, 1995, page 237.

⁵ Notion utilisée en thermodynamique pour évaluer la dégradation de l'énergie d'un système. Elle est associée, de façon générale et souvent un peu rapide, à la notion de désordre.

⁶ On ne confondra pas relativité en physique et relativisme dans le domaine philosophique et social. La relativité, en physique, signifie que les lois de la nature **sont les mêmes** quel que soit le repère (au sens mathématique) qui sert de base à leur expression. Mais la relativité d'Einstein remet en cause le caractère absolu de la notion de temps et d'espace ce qui contribue à déstabiliser nos certitudes... alors même qu'Einstein est un défenseur du déterminisme (et surtout du réalisme) contre Heisenberg et la théorie quantique. Pour résumer, Einstein pense :

- Que les entités de base de la physique (électrons, protons, atomes eux-mêmes...) ont une existence réelle, indépendamment de nos observations.
- Qu'il est alors possible de comprendre la structure et l'évolution des objets et processus atomiques.
- Que dans ces conditions il est possible de formuler des lois physiques qui permettent d'attribuer une ou plusieurs causes à chaque effet observé.

Quant à Heisenberg, il pense le contraire sur chacun des trois points précédents. Il établit (1927) qu'il est impossible de connaître simultanément de façon précise la position et la vitesse d'une particule atomique et que, donc, il est impossible de prévoir avec certitude l'évolution d'un système microphysique.



Après ces éléments sur les origines et l' environnement intellectuel de la systémique, nous pouvons aborder des exemples d' application du discours systémique. L' idée est en particulier de suggérer quelques façons d' intégrer la systémique dans l' enseignement, centré sur la stratégie, du cours d' économie d' entreprise de 2^e année du BTSHR.

2- Systé mique et straté gie

2-1- Approche systé mique et dé marche straté gique

La stratégie est, dans son sens originel et encore actuellement le premier, l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques et morales, impliquées dans la conduite d'une guerre ou dans la préparation de la défense d'une nation.

La « traduction », en matière d'économie d'entreprise, de cette définition est :

La stratégie est l'art de coordonner l'action des divers départements et services (forces militaires), des dirigeants et actionnaires (forces politiques) et des différents groupes (forces morales) y compris syndicaux, impliquées dans la conduite d'une exploitation soumise à la concurrence.

Un général n'engage une armée que lorsqu'il a suffisamment d'informations sur l'adversaire, sur le terrain et sur ses propres forces (d'où l'intérêt, dans l'entreprise, des études de marché au sens large, de la veille concurrentielle et technologique, des diagnostics ou « audits » internes). On suppose en outre qu'il connaît le but politique de l'engagement (dans l'entreprise : conquérir ou verrouiller un marché ..)

L'entreprise doit tenir compte de l'ensemble de ses marchés, clients, personnel, équipements, capitaux, fournisseurs de denrées... comme de ses concurrents et de l'environnement politique, social, juridique... Elle doit également tenir compte de ses propres capacités, de son histoire. En d'autres termes **l'approche stratégique nécessite un diagnostic sur la situation de l'entreprise dans son environnement général**¹. Sur la base de ce diagnostic, les grandes orientations ou options stratégiques seront prises dans tous les domaines : stratégie de croissance (ou non) dont dépendront les stratégies d'organisation, stratégie commerciale, stratégie financière, stratégie sociale...

Exemple de circonstance nécessitant un diagnostic de la situation de l'entreprise :

Une chaîne hôtelière peut s'interroger sur l'opportunité de se lancer sur le DAS de la clientèle d'affaires de haut niveau qui nécessite des implantations internationales (aux USA, en GB, en Allemagne, au Japon ..) et donc une stratégie d'internationalisation, de fidélisation ...

Les diverses options retenues doivent être cohérentes² entre-elles. Par exemple une stratégie de croissance rapide du nombre d'établissements portant le même nom nécessitera vraisemblablement une stratégie de développement commercial et financier par la franchise et une stratégie d'organisation par différenciation nette des responsabilités entre franchiseur et franchisé.

La stratégie est une **approche globale et sur le long terme des relations de l'entreprise avec son environnement** afin :

- de lui conférer un ou des avantages concurrentiels qui assureront sa survie,
- d'infléchir le degré et les conditions d'exercice de la liberté dont elle entend disposer,
- d'orienter la nature et le rythme de son développement éventuel.

Nous pouvons, en reprenant les caractéristiques fondamentales de la stratégie qui résultent de cette définition, comprendre l'intérêt de l'approche systémique dans le cadre de la réflexion stratégique.

2-1-1- Une approche globale inté grant les relations avec « les environnements »

Le choix d'une stratégie résulte d'un engagement, il implique une volonté car la réalisation de la stratégie nécessite un effort permanent de tous les membres de l'entreprise. C'est en ce sens que l'on peut dire que l'entreprise n'est pas entièrement déterminée par son environnement. L'effort et l'esprit d'entreprise permettent d'insérer les finalités de l'entreprise dans le milieu.

¹ La prise en compte de l'environnement est un des premiers apports de l'approche par les systèmes : c'est l'apport historique des biologistes. Les systèmes évolués et complexes ne peuvent être compris et ne peuvent être contrôlés sans prise en compte de l'environnement (hiérarchie des systèmes de Boulding).

² La cohérence est un des objectifs majeurs de l'approche par les systèmes.

L'utilité du passage d'une démarche analytique (dont l'intérêt, évidemment, demeure mais qui pousse à se focaliser sur le particulier) à une démarche mettant l'accent sur une vision globale, sur les interactions entre les diverses composantes de l'entreprise et entre l'entreprise elle-même et son environnement poussent à mettre en avant l'approche systémique, car, à titre d'exemples :

- La multiplicité des types de marchés implique qu'une vision globale gouverne les visions opérationnelles, limitées aux divers compartiments, afin d'animer – au service d'une finalité commune – et de coordonner les diverses actions des divers départements de l'entreprise. Par exemple une stratégie fondée sur la qualité et sa certification infléchira les actions du « front office » et sa vision des modes de vie, des besoins de la clientèle mais également les actions du « back office » comme l'économat, la cuisine, l'ingénierie appliquée à l'hébergement ...
- L'étendue de la zone de chalandise implique de dépasser une seule réponse opérationnelle immédiate aux « nécessités » de la production directe des services pour s'interroger largement sur la diversité des caractéristiques de chaque niveau d'environnement. Par exemple, l'environnement démographique, social et aussi commercial peut pousser à avoir une véritable stratégie de recrutement, de formation, d'accueil, de logement de personnel aux provenances géographiques et culturelles variées. Se contenter du b.a.-ba opérationnel en la matière sera insuffisant. De même la prise de conscience d'une concurrence internationale des destinations implique la mise en place d'une vraie stratégie englobant des accords entre établissements, avec les institutions (Comité Régional du Tourisme ..) qui dépasse largement le cadre des niveaux opérationnels.

2-1-2- Une approche sur le long terme des relations avec l'environnement

Les décisions stratégiques se caractérisent par l'incertitude, l'impossibilité d'appliquer des modèles très rationnels, la longueur de la durée des effets de la décision prise, l'horizon lointain sur lequel on se fixe. Ce sont donc des décisions risquées et complexes à prendre. En cela elles se distinguent des décisions opérationnelles. De ce point de vue, l'approche systémique favorise outre la globalité du regard, l'anticipation (vision de long terme), la recherche de cohérence entre les grandes orientations ou options stratégiques.

Il résulte de ces deux approches, globale et sur le long terme et dans les deux cas en liaison avec l'environnement, l'importance de mettre en avant l'entreprise en tant que système ouvert, finalisé et identifiable.

2-1-3- L'entreprise, système ouvert finalisé identifiable ; conséquence méthodologique

Les liens variés avec des environnements eux-mêmes variés, la diversité des éléments (et de leurs liens) composant l'entreprise entraînent une grande complexité de représentation de l'entreprise et la difficulté à l'identifier clairement (problème des frontières « floues »). Cette complexité rend enfin peu efficace le seul usage d'une démarche analytique classique.

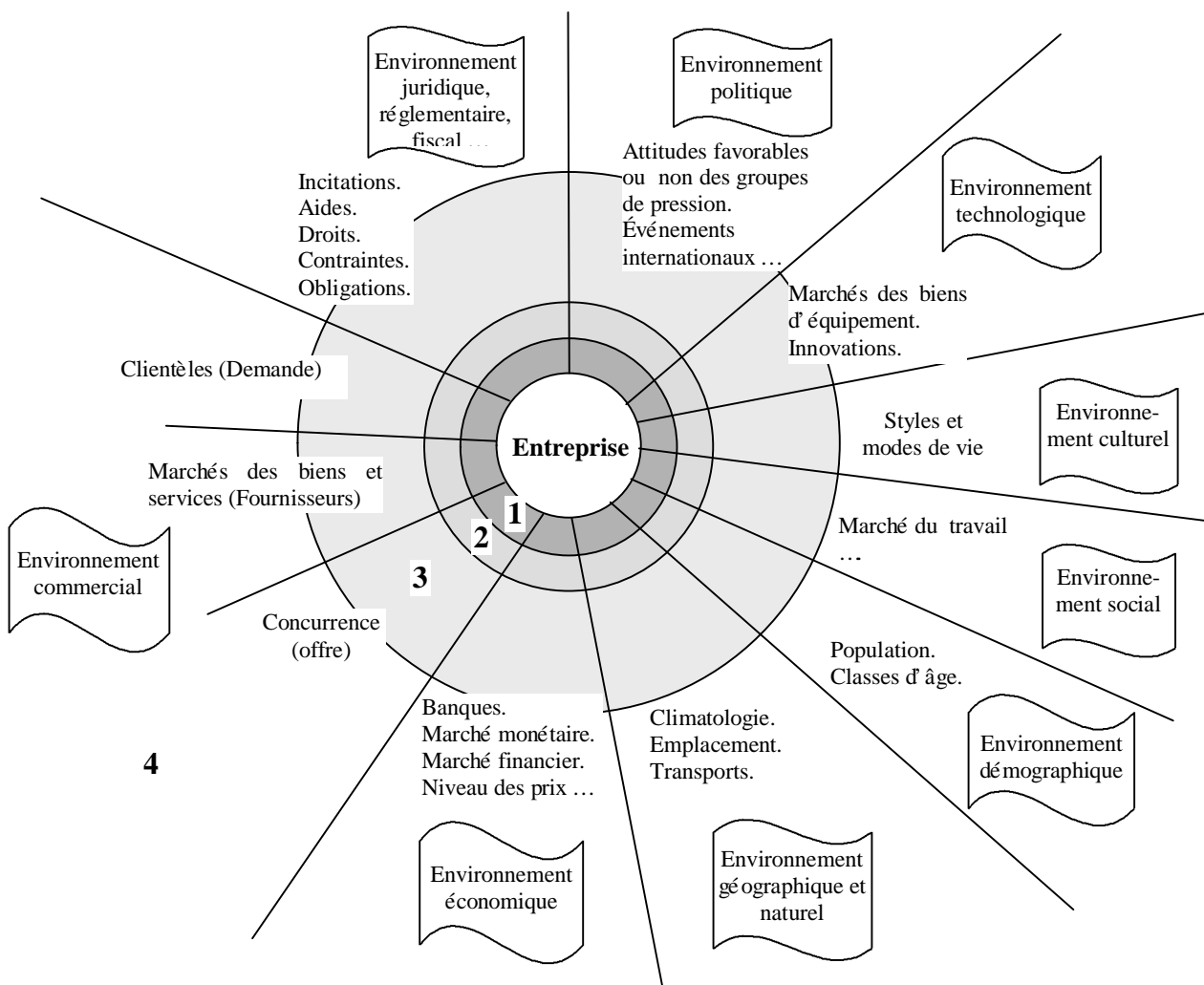
2-1-3-1- Identifier les entreprises

L'approche par les systèmes nous aide alors à dépasser une vision « géographique » étroitement matérielle de l'entreprise. Afin de l'identifier par rapport à d'autres entités ou à l'intérieur d'un environnement général, elle propose de **reconnaître à l'entreprise des caractéristiques spécifiques qui ne soient ni la simple addition des caractéristiques de ses éléments, ni des caractéristiques qui s'imposent totalement aux éléments en niant finalement leur identité.** Dans le premier cas, en effet, il n'existerait aucune originalité, aucun apport nouveau, spécifiant ou délimitant l'ensemble par rapport à ses éléments.

Dans le deuxième cas, la dissolution des éléments, l'incapacité dans laquelle nous serions de les identifier et de voir jouer des relations entre eux, ferait de l'objet une masse, une bâtisse, non une structure, une construction. Pour qu'il y ait système il ne faut ni totale indépendance, ni ligature.

Formé par la personnalité de ses éléments, formateur en retour de la personnalité de ses éléments, le système acquiert une personnalité intrinsèque qui lui donne une identité, une certaine permanence repérable alors même que ses éléments ou ses productions ne présentent pas le même degré de permanence : l'entreprise embauche, débauche, complexifie ou simplifie ses structures, fait évoluer ses productions, mais conserve généralement un nom, une politique générale, une culture (acquis, transmissibles, distinguant un groupe social d'un autre groupe), une capacité d'auto-organisation qui la rendent autonome, déterminée totalement ni par l'environnement, ni par ses composantes. "Autonome" signifie que l'entreprise fixe ses propres normes. Cela ne signifie pas que son milieu, ses membres et les techniques utilisées n'influencent pas la fixation et le contrôle de ces normes, mais cela signifie que ces normes, objectifs, règles de fonctionnement, mœurs, sont distincts de ceux de ses membres et font que l'entreprise constitue une entité originale, unique, particulière, même si elle émerge de ce milieu comme des personnes et des moyens qui historiquement lui donnent une matérialité.

Schéma utile à la réflexion : présentation de l'entreprise hôtelière en tant que système ouvert (B. Clauzel et G. Lejet, Agences de voyages et gestion, édition B.P.I.)



2-1-3-2- Mettre en avant les limites de l'approche analytique

La variété des domaines à considérer est immédiatement perceptible à la vue du schéma. Cette complexité impose de faire des choix car il n'est pas possible de prendre en compte, exhaustivement, tous les éléments : ainsi l'approche analytique classique apparaît délicate à mettre en œuvre. L'approche par les systèmes est justement une méthode qui est fondée sur l'idée qu'il faut modéliser le domaine d'étude en hiérarchisant les éléments qui le concernent et en ne retenant que les points importants en fonction de l'optique que l'on a choisi de privilégier (et que l'on doit impérativement expliciter). Le modèle de l'objet n'est pas l'objet : la théorie des systèmes propose l'**homomorphisme** – c'est-à-dire « *même forme = même structure générale* » – en faisant des choix conscients et orientés, toujours explicités. En systémique on considère d'ailleurs que la représentation est toujours orientée ...même lorsque le modélisateur n'explique pas ses orientations ou prétend à « l'objectivité ».

Par ailleurs la complexité réside essentiellement dans le foisonnement des relations croisées qui relient les divers éléments entre eux. L'approche par les systèmes est là, également, intéressante par rapport à une approche analytique car elle met l'accent sur les relations au lieu de chercher une causalité linéaire entre les éléments.

Enfin l'approche par les systèmes, parce qu'elle met l'accent sur l'ouverture et les finalités en ce qui concerne les systèmes évolués telles les entreprises, est souvent plus pertinente pour décrire le fonctionnement des entreprises qu'une approche analytique des composantes internes du système.

2-2- Coordonner et réguler

2-2-1- Mettre en avant les problèmes de coordination

Par rapport à la complexité, les éléments du système (départements...) doivent être reliés et coordonnés : en effet, l'environnement étant complexe, il est impossible que le point de vue d'un seul département soit suffisant pour le comprendre.

Par exemple il faut tenir compte des contraintes d'approvisionnement, des contraintes juridiques, les goûts des clients... lors de la conception et de la réalisation des prestations. Cela implique que chaque département, avec sa propre vision des contraintes et nécessités qui façonnent l'activité de l'entreprise, puisse apporter sa contribution à l'œuvre commune. De là il découle que les divers départements doivent être reliés, pour qu'ils puissent échanger leurs informations et confronter leurs points de vue et qu'ils soient également coordonnés de telle sorte que leurs points de vue et leurs actes concourent à la réalisation d'un objectif commun et non à des tiraillements dans l'entreprise, conséquence de points de vue et de comportements qui n'auraient pu être comparés, ordonnés, par manque de communication : on aboutirait alors à des phénomènes d'inversion de contrôle liés au concept de variété d'un système.

2-2-2- Notion de variété d'un système et d'entropie

2-2-2-1- Variété d'un système (et des sous-systèmes qui le composent)

La **variété** d'un système correspond au nombre d'états différents qu'il est susceptible de prendre. Pour une entreprise et même pour un département donné à l'intérieur de l'entreprise, cette variété est très élevée. La loi des variétés requises est relative au rapport qui s'établit entre la variété des organes de commande et celle des organes commandés : la variété des premiers devrait être plus grande que celle des seconds pour que l'organe de commande puisse exercer son autorité. Dans le cas contraire, les organes commandés peuvent s'imposer à l'organe de commande : c'est le **phénomène de l'inversion de contrôle**.

Donc : s'il est du rôle de la direction d'animer, de réguler et de coordonner, alors il faut que par la qualité de ses membres, par les informations dont ils disposent et les pouvoirs qu'ils détiennent, la direction ait une variété supérieure à celles des services qui dépendent d'elle. À cette seule condition, l'ensemble, caractérisé par les objectifs de l'entreprise prise dans sa globalité, pourra

l'emporter sur les parties de l'ensemble, caractérisées par les intérêts propres à chaque département ou à chaque personnalité.

2-2-2-2- La tendance à l'entropie

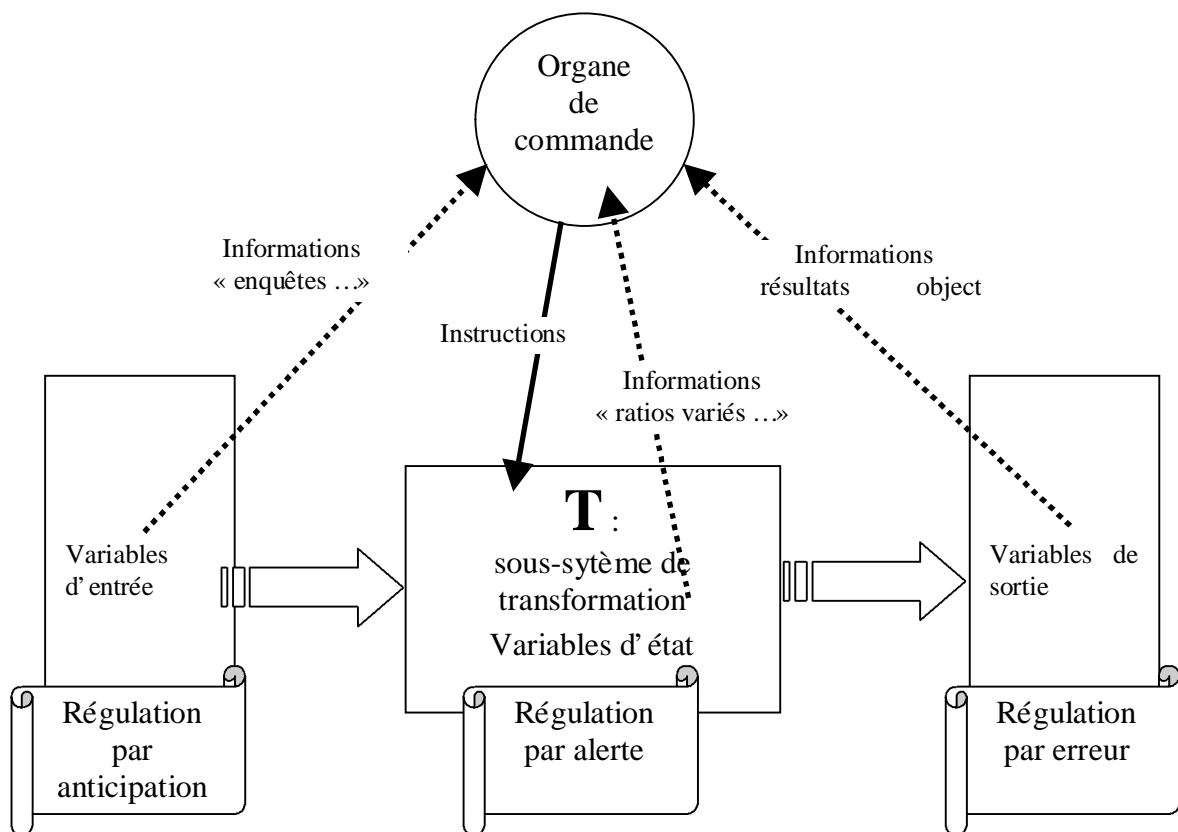
Lorsqu'un système perd progressivement sa capacité à avoir une variété élevée, puis lorsque sa variété elle-même diminue pour devenir très faible, c'est-à-dire lorsqu'il se fige dans une structure et des comportements donnés, on dit que son **entropie** a augmenté puis est devenue maximale.

Il devient alors incapable de s'adapter aux modifications de l'environnement : son organisation est uniforme, et, malgré cette uniformité, le système n'est plus capable de former un tout uni et cohérent face aux perturbations qui l'affectent car l'écart est trop grand entre son mode de fonctionnement et les « besoins » exprimés par l'environnement : ses réponses sont inadaptées, trop longues à venir... Il perd toute efficacité et ne peut plus profiter des synergies qui font d'une entreprise un ensemble plus performant que ce que permettrait la simple addition des capacités des membres qui la composent. Pour survivre l'entreprise doit puiser, dans les informations en provenance de l'environnement, des motivations pour évoluer : le processus par lequel, en s'informant, l'entreprise enrichit sa variété, augmente ses capacités de réponse, est appelé "**néguentropie**".

2-2-3- l'entreprise et la régulation : décrire le système pour mieux le contrôler

Schéma utile à la réflexion : La régulation et ses modes (inspiré de Darbelet et Laugnie)

Représentation du système « entreprise » adaptée à l'objectif : « mettre en avant les modes de régulation »



Un **système ouvert finalisé** est un système qui accepte les perturbations venues de l'environnement et qui cherche à les utiliser à ses propres fins. Il s'agit donc, dans le cas d'une entreprise, d'une organisation vivante et dynamique, ce qui suppose la présence d'organes capables de mémoriser, traiter des informations et, au-delà, capables de créativité.

L'ouverture est indispensable pour éviter l'entropie : ce sont les informations sur les évolutions de l'environnement et sur l'état du système qui permettent de combattre la tendance à l'entropie du

système par rapport à son environnement. Mais collecter les informations ne suffit pas : il faut agir et pour cela décider, exercer une volonté. Donc il faut des ***organes de décision, de commande***.

L'action s'exerce lorsqu'un but la motive. Sans la présence "attirante" d'objectifs, le dynamisme s'étiole. En principe, les personnes et sous-systèmes qui composent l'entreprise ont toujours des ***objectifs*** mais ils n'ont pas forcément les mêmes et leurs actions peuvent se contrecarrer. Il faut donc un organe fédérateur capable de faire passer au second plan les objectifs particuliers au bénéfice d'objectifs communs, car, en l'absence d'organes de commande, le système serait soumis aux objectifs particuliers de ses composantes et, sauf cas rares, ne serait pas "***finalisé***" en tant que tel puisque ramené au rang de moyen au service de fins variées qui lui échapperaient.

La ***régulation***, assure la stabilité du système par rapport à ses objectifs. Elle est le fait des organes de contrôle car il est le plus souvent impossible d'être à la fois le contrôleur et le contrôlé (si le gestionnaire des stocks est en même temps l'utilisateur, tous les abus sont possibles, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient forcément commis) et peut s'exercer selon trois modes selon les variables sur lesquelles elle s'appuie. Nous précisons dans un premier temps les termes figurant sur le schéma afin de montrer la nécessaire rigueur en matière de vocabulaire, puis nous détaillerons les trois modes de régulation.

2-2-3-1- Élément de description d'un système

Les variables d'entrée

Ce sont les *caractéristiques* de divers éléments prélevés par le système (l'entreprise pour nous) dans son environnement, *caractéristiques* qui déclencheront des actions de la part du système.

Le *volume* des approvisionnements, la *qualité* des approvisionnements, la *durée* des délais d'approvisionnement, la *nature* des approvisionnements, les *goûts* de la clientèle... sont des variables d'entrée, c'est-à-dire des caractéristiques qui peuvent prendre des valeurs variées.

Remarque : Les clients en tant que sujets physiques ne sont ni des entrées, ni des sorties, ni des variables d'entrée, ni des variables de sortie du système : ce sont des éléments de l'environnement dont les caractéristiques (goûts, comportements...) engendrent certaines des variables d'entrée et de sortie du système.

Les variables de sortie

Elles résultent du fonctionnement du système et de la réaction de l'environnement aval par rapport aux sorties que le système lui propose. Les variables de sortie seront : le volume, la structure, la valeur des ventes, mais également l'image de l'entreprise auprès de la clientèle potentielle ou du personnel ou des fournisseurs...

Les variables d'état

Ce sont les grandeurs qui renseignent le gestionnaire sur le fonctionnement du système. Certaines variables de sortie (ou d'entrée) peuvent servir de variables d'état, il en est ainsi du volume, de la structure... des ventes. Certaines variables d'état sont spécifiques, c'est-à-dire qu'elles ne se confondent pas avec d'autres types de variables, il en est ainsi du niveau des stocks à l'économat ou des restes au garde-manger. En fait toutes les variables d'état peuvent être ramenées à des variables d'entrée ou de sortie : il suffit de décomposer le système en sous-systèmes de façon pertinente pour y parvenir.

Les transformations

Prenons comme exemple le processus de réalisation des repas. Les entrées sont transformées à l'aide des facteurs de production pour fournir des sorties acceptables par l'environnement. Cette transformation est visible physiquement : des denrées variées disparaissent lors de la production des repas, et des produits, qui n'existaient pas, apparaissent. Elle peut également être perçue sur la base des valeurs des variables d'entrée et de sortie : il sera par exemple possible de passer de la valeur des denrées (variable d'entrée) au prix de vente des repas (variable de sortie) en utilisant un coefficient multiplicateur (variable d'état ... qui est une variable de sortie du sous-système de décision).

Les instructions, ou variables de commande

Elles permettent d'adapter et de contrôler les transformations que le système opère afin que les résultats (variables de sortie) soient conformes aux objectifs que l'entreprise s'est fixés et cela en neutralisant éventuellement les effets d'une modification de la valeur des variables d'entrée. Par exemple, le chef de cuisine adaptera les grammages (variable d'état) s'il perçoit ou subit une modification des goûts des clients ou des prix des denrées.

Les informations

Elles proviendront par exemple du constat d'une différence entre résultats et objectifs (cas de la partie droite du schéma) : l'organe de commande réagit lorsqu'une "erreur" est constatée, c'est-à-dire lorsque le système n'a pas réussi à atteindre les objectifs fixés. Dans l'exemple de la production et de la vente de repas, il peut s'agir d'un taux de marge brute insuffisant. Les objectifs sont les valeurs attribuées aux variables essentielles. Les **variables essentielles** sont en général choisies parmi les variables de sortie. Les résultats sont les valeurs constatées pour les variables de sortie et l'information provient de la mise en parallèle des objectifs (valeurs choisies pour les variables essentielles) et des résultats (valeurs constatées pour les variables essentielles). **La stabilité d'un système** s'apprécie à travers sa capacité d'adaptation aux évolutions des variables d'entrée, adaptation simple de T en ce qui concerne la stabilité « de base », adaptation générale de toutes les variables et des objectifs en ce qui concerne l'**ultrastabilité**.

L'organe de commande

Il dirige et régule, c'est-à-dire qu'il corrige les évolutions du système par rapport à la direction choisie, le fonctionnement du système sur la base des informations en provenance du système et de son environnement. Il y parvient à l'aide d'instructions adressées aux organes de transformation. Le responsable de la restauration et les personnes qui l'assistent constituent l'organe de commande dans l'exemple choisi.

2-2-3-2- Les trois modes de régulation

La régulation par anticipation

Elle se fonde sur les **variables d'entrée** : l'organe de commande tente de réagir aux modifications de l'environnement, perçues à travers les valeurs des variables d'entrée, avant que ces modifications n'aient affecté le fonctionnement du système et le niveau souhaité pour les variables essentielles.

Par exemple une enquête d'un organisme spécialisé montre une évolution des socio-styles qui pousse à remettre en question le positionnement de l'établissement.

Ce mode de régulation est décisif en matière stratégique, c'est-à-dire dans tout ce qui concerne le long terme : il permet d'éviter une inadaptation de l'entreprise à ses marchés.

Ses limites tiennent aux incertitudes liées à toute prévision à long terme et au caractère souvent qualitatif des informations qui le fondent. Il s'agit également d'un mode de régulation coûteux si l'entreprise veut obtenir des informations précises et ne pas se contenter d'une connaissance intuitive ou générale.

La régulation par alerte

Elle se fonde sur les **variables d'état** : les perturbations de l'environnement sont connues de l'organe de commande par leurs effets sur les niveaux atteints par les variables d'état. Par exemple l'augmentation de certains stocks peut traduire une désaffection de la clientèle pour certaines prestations.

Elle est utile pour compléter la régulation par anticipation et pour réagir à des perturbations qui ne proviennent pas de l'environnement mais du système lui-même. Par exemple la vétusté d'un équipement à la réception ne permet plus de traiter dans des délais satisfaisants les demandes des clients souhaitant obtenir leur facture ce qui détourne une personne de ses tâches habituelles afin de faire temporairement face au problème.

Ce mode de régulation trouve ses limites dans le fait qu'il n'est pas toujours possible de réagir correctement : par exemple si le stock d'alerte, qui correspond à la consommation – compte tenu du

rythme moyen des consommations – durant le délai normal de réapprovisionnement, se trouve insuffisant pour couvrir une augmentation imprévue des consommations ou des délais de réapprovisionnement.

La régulation par erreur

Elle se fonde sur les **variables de sortie** : les perturbations de l'environnement ou les anomalies du système ne sont connues et traitées qu'après avoir produit leurs effets. Par exemple le rapport PMD/PMO (Prix Moyen de la Demande sur Prix Moyen de l'Offre) devient significativement inférieur à 1 parce que la nature et la structure des ventes d'une gamme ne correspondent plus à la demande.

Simple et efficace lorsque les écarts sont faibles et la réaction rapide, ce mode de régulation est dangereux si les délais de réaction sont longs et si les effets de l'erreur sont irréversibles (des denrées de mauvaise qualité, détectées lors d'un contrôle par un service d'hygiène, risquent de ruiner l'image de marque d'un restaurant).

2-3- Analyse concurrentielle et systémique

À titre d'exemple d'application du discours systémique à l'analyse concurrentielle, nous pouvons évoquer quelques sources particulières d'avantage concurrentiel, l'enrichissement de la notion de DAS et la notion de chaîne de valeur.

2-3-1- Synergie entre avantages concurrentiels existants

C'est la capacité de l'entreprise à former une combinaison d'avantages concurrentiels de telle manière que la combinaison de ces avantages intrinsèques produise, en plus, un effet supérieur à la simple utilisation indépendante de chaque avantage. Par exemple un avantage concurrentiel portant sur la formation du personnel sera « couplé » avec un avantage lié à l'organisation des locaux et à un management « en autonomie », chaque avantage mettant en valeur les deux autres. L'établissement en obtiendra un effet synergique, par exemple avec une meilleure fidélisation de la clientèle, les qualités du personnel (la force de vente !) étant liées avec la stratégie sociale et organisationnelle ...

2-3-2- Avantage concurrentiel né du seul effet synergique

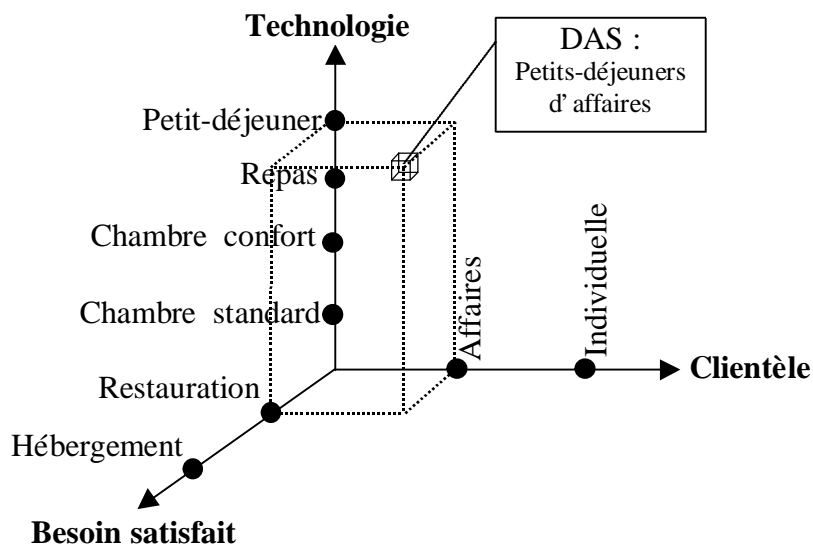
C'est la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre une combinaison de moyens qui, indépendamment de la combinaison choisie, ne procureraient aucun avantage par rapport à la concurrence, mais qui, correctement liés, créent un effet synergique et un avantage !

Exemple : un établissement propose des prestations hébergement comparables à celles de divers concurrents locaux et simultanément des prestations restauration également comparables à d'autres concurrents locaux ... mais il est le seul à proposer simultanément un forfait hébergement + restauration homogène et de bon niveau.

2-3-3- Enrichissement de la notion de DAS

Avec la systémique, on interprète les DAS en terme d'interrelations associant : La technologie (type de production/service) comme aspect représentatif du produit) + Le besoin satisfait (premier aspect relatif au marché) + La clientèle (deuxième aspect relatif au marché).

On obtient alors un repère avec trois axes pour représenter les DAS d'une entreprise :



On pourrait bien sûr augmenter le nombre d'axes (de critères) de différenciation : par exemple on pourrait rajouter aux besoins satisfaits, au type de clientèle, à la technologie ou savoir-faire, les circuits de distribution (centrale de réservation, voyagistes, Internet ..)

2-3-4- La chaîne de valeur (Michael Porter)

Porter, dans le milieu des années 1980, introduit la notion de chaîne de valeur pour désigner le processus, plus ou moins efficace, de création de valeur par l'entreprise. Cette création provient de l'ensemble des activités, **interdépendantes**, remplies par les services qui composent l'entreprise et qui doivent parvenir à dégager une marge, c'est-à-dire un **supplément de valeur** par rapport à la valeur qu'ils consomment pour leur fonctionnement : là encore l'accent est mis sur les interdépendances, la synergie, l'idée de processus...

2-4- Analyse technologique et systémique

À titre d'exemple d'application du discours systémique à l'analyse technologique, nous pouvons évoquer l'impact de la technologie sur la servuction et le système constitué par les relations entre compétences de base et domaines de compétence de l'entreprise.

2-4-1- Technologie et servuction « font système »

La technologie et le choix comme l'usage des techniques qui en découlent ont un impact souvent stratégique sur le processus de production et de service, car les techniques utilisées modifient la façon d'organiser la servuction et sa « qualité ». Elles conditionnent donc largement l'efficacité humaine, commerciale et financière de l'entreprise.

En hôtellerie-restauration, la manière d'organiser la servuction dépend à la fois des moyens humains et techniques disponibles et de la nature des clients et de leurs attentes. Ce système définit les caractéristiques des prestations proposées. Par exemple, le processus de production des prestations n'est pas le même dans un palace et dans un hôtel 2* ; dans un même établissement, la servuction est différente pour des groupes et pour de la clientèle individuelle ; la restauration rapide ne fonctionne pas de la même façon que la restauration traditionnelle et même que les cafétérias d'un centre commercial ...

On désigne par « **principe de focalisation** » le fait que chaque processus de production soit adapté à la poursuite d'objectifs spécifiques. Il en résulte :

- Qu'il est difficile de faire cohabiter des types de production et de service trop disparates entre eux. Par exemple, le risque d'avoir des performances médiocres en terme de qualité et de rendement est grand si l'on veut assurer la production pour un coffee shop et le restaurant gastronomique dans la même cuisine...

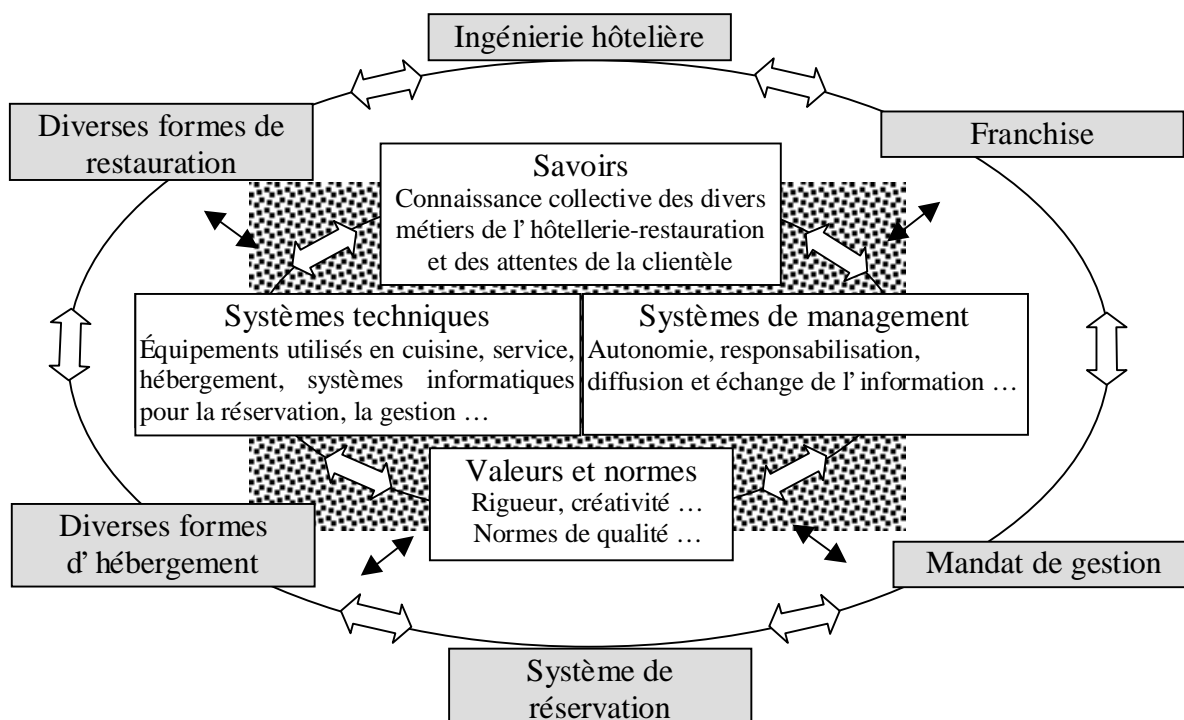
- Qu’il ne faut jamais oublier que le mode d’organisation de la production et du service a des répercussions directes (et perçues par les clients) sur les prestations vendues. Par exemple, si l’on veut offrir la prestation « brunch », il vaut mieux ne pas utiliser les mêmes matériels d’exploitation et de service, ni la même configuration de salle, que pour un « petit déjeuner classique ».
- Qu’une politique de diversification des prestations ou de repositionnement nécessite en général une refonte du processus de production et de service ...

2-4-2- Compétences de bases et domaines de compétence « font système »

Il faut distinguer :

- Les compétences de base (ou cœur de compétences, ou compétences fondamentales) qui se regroupent en quatre pôles, savoirs, systèmes techniques, systèmes de management, valeurs et normes. Une compétence est fondamentale si elle représente un « plus » pour les clients¹, si sa maîtrise par l’entreprise est incontestable et si elle peut éventuellement s’appliquer à d’autres prestations que les prestations actuelles (on parle d’élasticité de la compétence).
- Les domaines de compétence qui découlent des compétences de base que l’entreprise a su développer et qui sont la traduction pratique de ces compétences en matière d’activité.

Le schéma suivant essaie d’illustrer l’idée d’un système de compétences avec l’exemple d’un groupe hôtelier : les compétences de base sont représentées dans les rectangles blancs ; les domaines de compétence figurent en périphérie et en grisé ; les \longleftrightarrow indiquent les interactions liant les éléments à l’intérieur des deux sous-systèmes (compétences de base ; domaines de compétence) ; les \longleftrightarrow veulent suggérer les influences entre des deux sous-systèmes.



¹ La notion de compétence de base ne se confond pas avec celle de FCS : une compétence est une caractéristique propre à l’entreprise, un FCS est imposé par le marché. Évidemment une compétence peut parfaitement « coller » à un FCS au point qu’il est difficile de les distinguer réellement : exemple du respect d’une norme de qualité ou de l’efficacité du système de réservation ... Normalement, puisqu’une compétence, pour être de base, doit représenter un « plus » pour les clients, à toute compétence de base possédée correspond un FCS. Mais on peut trouver des FCS (la localisation par exemple) auxquels il est difficile d’associer directement une « compétence » et des FCS auxquels l’entreprise est incapable de répondre par manque de compétences fondamentales ...

2-5- Analyse organisationnelle : organisation et stratégie

2-5-1- Le système du marché ne détient pas le monopole de l'organisation économique des activités

Dans la conception néoclassique avec la microéconomie « standard », fondée sur le modèle de la concurrence pure et parfaite, tout se passe comme si l'entreprise agissait en tant qu'entité parfaitement homogène. Le comportement de l'entreprise se confond avec celui de l'entrepreneur. Toutes les autres catégories de participants rendent des services rémunérés mais ne prennent jamais de décisions. De plus les seules relations de l'entreprise avec son environnement sont des relations marchandes. L'entrepreneur dispose alors de deux variables sur lesquelles vont porter ses décisions : les prix et les quantités. Les décisions se prennent dans un environnement finalement connu. Aussi :

- La notion de structure est inexistante.
- Il n'y a pas de processus de décision à proprement parler.

La décision est ponctuelle, pratiquement déterminée en tout cas "très programmée" : tout entrepreneur rationnel s'attaquera à un marché dès lors que sur ce marché le profit marginal n'est pas encore nul. On s'interroge : où est l'entreprise, où est la stratégie dans une telle approche ?

Dans l'entreprise conçue comme nœuds de contrats des néolibéraux, l'entrepreneur réunit, très souvent avec des moyens extérieurs à son entreprise, l'ensemble du personnel et des équipements nécessaires à l'accomplissement d'une tâche : sous-traitance, locations, personnel intérimaire, extras, contrats à durées déterminées. La flexibilité est presque parfaite, et si l'on poursuit cette logique à son terme, l'entreprise tendra vers un simple bureau de liaison ...

Pourtant, fait remarquer en 1975 Liebenstein, l'entreprise existe bel et bien en tant qu'organisation ce qui laisse supposer qu'en matière d'efficacité économique, les relations qui président au fonctionnement des organisations (hiérarchie, entre-aide ..) présentent certains avantages par rapport à la relation contractuelle purement commerciale du « marché » ...

En soi cela montre que des systèmes, ou sous-systèmes, économiques peuvent fonctionner selon des critères autres que la seule relation commerciale.

Par ailleurs, s'il existait un mode d'organisation intrinsèquement supérieur à tous les autres¹, la stratégie consisterait à l'atteindre pour être en position de force par rapport aux entreprises qui n'y seraient pas parvenues pour des raisons liées à leur histoire, à l'état des conflits d'intérêt dans l'entreprise ou à toute autre raison. Il serait également indispensable de l'atteindre pour ne pas être en position de désavantage concurrentiel par rapport à la concurrence. En tout cas l'entreprise connaît avec précision l'objectif à atteindre.

En fait de nombreuses études montrent qu'il n'existe pas de structure idéale dans l'absolu mais que certaines structures sont plus efficaces que d'autres en fonction de la situation de l'entreprise et de son environnement.

2-5-2- Les théories mettant en avant les liens environnement/structures

Les précurseurs, en ce domaine, sont Joan Woodward, Burns et Stalker et surtout Lawrence et Lorsch. Mintzberg, enfin, propose l'analyse la plus complète.

Joan Woodward (1954-1965) constate que, dans les domaines caractérisés par une production unitaire ou à la demande, les entreprises ayant des systèmes de contrôle plus lâches et un petit

¹ Ce que certains ont pu conclure (hâtivement) à partir de la pensée de Taylor (OST + contremaîtres spécialisés dans la discipline, les temps, la qualité ..) ou de Fayol (accent mis sur la structure hiérarchique, sur les qualités du chef, avec pour contrepartie « un commandement humanitaire » ; effort de rationalisation des activités de l'entreprise avec six fonctions : administrative -la plus importante- ; méfiance à l'égard de la négociation collective et de l'intervention étatique).

nombre de niveaux hiérarchiques avaient mieux réussi que d'autres entreprises également efficaces, mais utilisant des technologies et des processus continus.

Les travaux de Joan Woodward suggèrent donc que la nature de l'organisation efficace est liée au type de production réalisé lui-même dépendant du marché visé. Un bon exemple est fourni dans le domaine de la restauration. Le mode d'organisation dans une entreprise de restauration collective dont la clientèle est stable et qui doit produire en quantités importantes et de façon continue pour cette clientèle sera différent – si l'on souhaite optimiser l'efficacité – du mode d'organisation retenu dans une entreprise traditionnelle ayant une carte et une activité fortement changeantes. La nature des équipements, leur disposition et leur nombre, les qualifications et le mode de gestion du personnel, l'approvisionnement auront un caractère beaucoup plus industrialisé en restauration collective que dans la restauration traditionnelle. L'exemple choisi nous invite toutefois à remarquer qu'au delà de l'influence de la nature des technologies utilisées, il existe un lien entre, d'une part, l'incertitude et la créativité qu'impliquent les tâches à effectuer et, d'autre part, le mode d'organisation.

Burns et Stalker (1961-1963) ont constaté que « les organisations dans l'industrie traditionnelle tendaient à être [...] "mécanistes". [...] À l'inverse, les organisations efficaces dans les industries plus dynamiques étaient plus typiquement "organiques" [c'est-à-dire que] moins d'attention était portée aux procédures formelles, plus de décisions étaient prises aux niveaux moyens de l'organisation, etc. »

Les études de Burns et Stalker suggèrent que *le degré d'incertitude* des informations et des connaissances sur les événements environnants (difficulté de prévision, évolution rapide des technologies...) *influence le mode d'organisation*. Plus l'incertitude est grande et plus l'entreprise devrait adopter une structure souple plutôt que mécaniste.

Lawrence et Lorsch¹ précisent le lien entre environnement et structures de l'entreprise. On retrouve, à la base, une idée déjà émise par Herbert Spencer (1820-1903). Pour ce dernier la vie se définit comme « l'ajustement perpétuel des relations intérieures aux relations extérieures. Toutes les actions vitales, considérées non séparément mais dans leur ensemble, ont pour but final d'équilibrer les processus intérieurs aux processus extérieurs »².

Lawrence et Lorsch pensent que l'organisation (nombre et structure des niveaux hiérarchiques, nature des procédures de contrôle utilisées...) dépend de la technologie, des marchés ciblés (type de clientèle, stade dans le cycle de vie du produit...) et d'une façon générale de l'incertitude dans laquelle se trouvent les divers départements de l'entreprise par rapport à leur propre environnement. Globalement une entreprise qui doit faire face à un environnement très incertain adoptera plutôt une organisation peu formalisée (entraide spontanée plutôt que de la hiérarchie, groupes de travail pouvant être créés et dissous « à la demande »), en tout cas susceptible d'évoluer très vite³, alors qu'une entreprise confrontée à un environnement stable et certain adoptera une organisation formalisée (permanence d'un organigramme « classique »). À l'intérieur même de l'entreprise la formalisation des structures différera : un service de production pourrait, selon les circonstances, être structuré de façon très classique alors que le service commercial, parce qu'il doit suivre de façon souvent intuitive les évolutions du marché, devra privilégier des structures informelles.

On remarquera que la division du travail implique des efforts communs, donc de réfléchir aux problèmes posés par l'intégration de tous en faveur de l'objectif poursuivi. La différenciation, par exemple celle qui provient de la vente par rapport à la production, qui est une différenciation fonctionnelle, influence les objectifs, donc les comportements des vendeurs et des producteurs (on cite toujours les oppositions salle/cuisine...) L'homme de mercatique attribuera un poids important au volume et à la structure des ventes, le producteur se centrera sur les coûts... Il en résultera des

¹ Professeurs à la Harvard Business School, leurs travaux principaux ont été publiés entre 1965 et 1967, puis, en France, sous le titre "*Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*", les éditions d'organisation, 1973.

² Rappelons que H. Spencer a formulé la théorie évolutionniste en 1857 (*Progress: its Laws and Causes*), deux ans avant la parution de *L'origine des espèces* (1859) de C. Darwin.

³ La notion de structure matricielle entre dans ce cadre.

différences de comportements, un tel préférant par exemple aboutir avant tout, dans l'accomplissement des tâches qu'il assume, l'autre mettant l'accent sur la qualité des relations humaines ...

Ainsi l'organisation doit se préoccuper, au delà de la spécialisation, des différences d'orientations cognitives et affectives, des différences d'attitudes et de comportements qui portent sur :

- Les objectifs visés.
- La durée de l'horizon temporel privilégié.
- La manière de conduire les relations interpersonnelles.
- Les choix concernant la structure formelle mise en place pour réaliser les tâches (plus ou moins de niveaux hiérarchiques, plus ou moins de rigueur et d'automatisme dans les contrôles...).

Différenciation et intégration sont indissociables : Par exemple, la différenciation entraîne d'inévitables conflits, qu'il faut résoudre, mais il serait utopique de tenter d'éviter les conflits en bridant, étouffant systématiquement la différenciation qui est indispensable au fonctionnement satisfaisant de l'entreprise. Il s'agit alors de déterminer comment l'intégration peut être obtenue sans sacrifier le besoin de différenciation. La différenciation nécessite des processus intégrateurs : procédures hiérarchiques d'ordres et de comptes rendus, moyens classiques de coordination (procédures de contrôle), organes spécialisés (comités, groupes...) dans des actions d'échange d'idées, mise en avant d'une « culture » d'entreprise...

Les entreprises appartenant à des secteurs complexes et dynamiques ont besoin d'une différenciation importante et par voie de conséquence doivent mettre en place des méthodes variées et souples de résolution des conflits. En particulier beaucoup d'actes de coordination et de résolution des conflits doivent « se produire aux bas niveaux de l'organisation, là où sont rassemblées les connaissances nécessaires et les informations¹ ».

Par contre les entreprises appartenant à des secteurs plus simples et plus stables sont efficaces avec une différenciation moindre et des méthodes d'intégration, telle la hiérarchie classique, formalisées et peu variées.

Mintzberg (fin des années 80 et au delà) distingue quatre groupes de facteurs de contingence² qui conditionnent le choix d'une structure efficace choisie parmi (ou constituée avec) les cinq configurations structurelles suivantes :

La structure simple, caractérisée par la supervision directe du sommet hiérarchique, le peu de spécialisation et de planification, la grande centralisation.

La bureaucratie mécaniste, caractérisée par la standardisation du travail, la grande spécialisation aussi bien horizontale que verticale, l'importance des flux d'autorité et de la formalisation.

La bureaucratie professionnelle, caractérisée par la standardisation des qualifications, l'importance des services opérationnels disposant d'une large autonomie dans le contrôle de leur travail, l'insignifiance de l'autorité (sauf dans les fonctions logistiques).

La structure divisionnalisée, caractérisée par la standardisation des productions et résultats, l'importance des procédures de planification et de contrôle, l'importance des flux d'autorité. Chaque division gère ses propres affaires en fonction des marchés dont elle a la responsabilité. Cette structure est le plus souvent la marque d'entreprises âgées et très grandes.

*L'adhocratie*³, caractérisée par l'ajustement mutuel comme mécanisme de coordination principal et le poids dominant des services et unités fonctionnelles (administration générale et gestion, service des méthodes et d'ordonnement des productions de biens et services, recherche et développement, relations publiques...). Elle utilise une structure dite matricielle qui consiste « à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail ».

¹ LAWRENCE et LORSCH, *Adapter les structures de l'entreprise (Intégration ou différenciation)*, Les Éditions d'Organisation, 1973, page 89. (Parution aux USA : 1967).

² Contingent = qui peut se produire ou non (opposé à *nécessaire*) : conditionnel, éventuel, occasionnel, soumis au hasard.

³ Le terme vient de ALVIN TOFFLER, dans "*Le choc du futur*" (1970).

Les facteurs de contingence qui jouent un rôle dans le choix de ces structures sont :

1. L'âge et la taille de l'entreprise.
2. La nature du système technique mis en œuvre : complexité du système, production de masse ou à l'unité ou en continu.
3. Les caractéristiques de l'environnement : simple, complexe, stable, dynamique, hostile, incertain.
4. Les caractéristiques du pouvoir auquel l'entreprise est soumise : pression du contrôle externe exercé par exemple par l'État, par une entreprise mère sur une filiale, par les actionnaires ou les fonds de pension dans le cadre du "gouvernement d'entreprise" ; le besoin plus ou moins grand de pouvoir des membres de l'organisation ; les modes en ce qui concerne l'exercice du pouvoir et de la direction (gouvernement participatif, implication tribale...).

Pour Mintzberg ce ne sont pas les liens directs entre tel facteur de contingence particulier et tel type d'organisation qui peuvent fournir des informations valables : *il n'existe de liens* au sens scientifique, c'est-à-dire qui se vérifient dans le temps et d'une entreprise à l'autre, *qu'entre des configurations ou combinaisons de facteurs de contingence d'une part et des configurations structurelles d'autre part*.

Le tableau suivant présente un condensé des liens entre configurations structurelles et configurations de facteurs de contingence (les termes sont ceux de Mintzberg, à de petits détails près).

Liens entre structures et facteurs de contingence selon Mintzberg					
Configuration structurelle	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Structure divisionnalisée	Adhocratie
→ Configuration de facteurs de contingence	Jeunesse, petite taille, système technique non sophistiqué, environnement simple et dynamique, peut-être hostile, ou très fort besoin de pouvoir de la direction, structure démodée.	Organisation âgée, grande taille, système technique régulateur non automatisé, environnement simple et stable, contrôle externe, structure démodée.	Environnement complexe et stable, système technique non sophistiqué, structure fréquente mais fortement critiquée.	Marchés diversifiés (particulièrement en ce qui concerne les produits ou les services), organisation âgée, de grande taille, besoin important de pouvoir des cadres, structure à la mode.	Environnement complexe, dynamique (parfois disparate), organisation jeune (surtout pour l'adhocratie "opérationnelle"), système technique sophistiqué et souvent automatisé (pour l'adhocratie "administrative"), structure à la mode.

3- Conclusion : l'entreprise citoyenne, entreprise éthique

Dans le schéma de l'évolution quant aux principes d'organisation apparaissait le glissement du domaine de l'économie¹, à celui de l'écologie² : avec le discours systémique, à la loi trouvée et exploitée par l'homme et qui le conduit, dans la logique positiviste, à triompher de la nature, à être la source des événements, se surimpose l'idée que l'événement échappe à l'homme, du moins en grande partie, et qu'en tout cas il maîtrise mal les conséquences à long terme de ses actes économiques.

D'où l'idée que la prétention d'être la mesure de l'événement conduit souvent à la démesure³ et que, d'ailleurs, si réellement nous possédions la capacité d'être à la source de tous les événements, il n'existerait plus d'événements, c'est-à-dire que plus rien ne surgirait dans le monde, tout serait

¹ La loi (nomos) de la maison au sens large (oikos).

² Le discours, mais aussi la logique, la proportion (logos) à propos de la "maison".

³ Selon Clausewitz : La « passion » et la « folie belliqueuse » que condamnent les moralistes n'expliquent pas l'exacerbation de beaucoup de conflits : la prudence et la conduite rationnelle suffisent, qui mènent au même résultat.

prévu ou prévisible, connu. Penser une telle chose ou la vouloir est une folie, très présente, de la raison d'entreprendre. Ce positivisme est d'ailleurs très "religieux", puisqu'il suppose un monde totalement intelligible, un ordre plus ou moins caché que l'on découvre.

Pour autant, l'homme ne peut laisser l'événement pur être sa règle de vie, l'idée même d'un déroulement "naturel" hors de nos actes n'a pas de sens. Elle est complètement contraire à la notion même d'entreprise : **nous sommes dans la nature et nous y sommes acteurs.**

L'attitude utile, que l'on peut qualifier de *volontarisme dans la contingence* (ou de *constructivisme* ..), n'est donc pas de se poser la question "comment éviter systématiquement les répercussions de nos actes sur la nature ?", question qui est l'expression d'une autre folie, celle de la poétisation, de l'idéalisation de la nature, mais d'avoir régulièrement à l'esprit l'interrogation suivante : "Puisque l'événement ou l'accident sont un surgissement dans le monde, sous quelles formes y participons-nous ?"

Soulignons que l'important est d'être en position de questionnement. Il n'existe pas, à proprement parler, de réponse à ce type de question : toute réponse qui se veut définitive nous pousse à retomber dans la prétention d'être la mesure unique des événements.

La question n'est pourtant pas inutile, elle est prétexte à rechercher des limites, à recommander certaines voies suggérées par la théorie des systèmes :

a- Prendre conscience de ce que la réponse que nous apporterons ne sera qu'au mieux satisfaisante a posteriori, puisque passer du certain au contingent interdit toute optimisation.

b- Prendre conscience que la réponse (l'interrogation ?) est nécessairement fondée sur une démarche systémique¹ et non systématique puisque non seulement tout ne peut être connu mais que, de plus, l'événement signifie création, nouveauté, imprévu.

c- Prendre conscience qu'il est impossible d'évacuer le problème moral, alors que ce problème, au moins théoriquement, est évacué si l'on considère soit que l'homme se soumet entièrement à la nature (écologisme idéalisé) soit qu'il est omniscient (rationalité économique traditionnelle et positiviste). En effet :

- Si nous nous soumettions complètement aux événements, nous serions entièrement conditionnés par la nature, donc nous en serions l'expression aléatoire, ou voulue par une instance transcendante, ce qui exclut à la fois tout acte d'entreprise de notre part et toute considération morale : qui peut juger la nature ?
- Si nous étions l'acteur et la mesure omniscients de toutes choses, nous le serions aussi de notre morale, qui disparaît trait de facto : la morale établie peut-elle juger la morale établie ?

d- Prendre conscience que la morale² dérègle autant qu'elle règle, contrairement à ce que les prêtres, quels qu'ils soient, affirment.

e- Prendre conscience qu'être dans la nature et y être acteurs implique de sortir de l'ordre qui est, de sortir de l'ordinaire...

Et si les "folies de l'esprit", étaient à la source des entreprises ?

Et si enseigner n'était pas emplir des cruches mais allumer un brasier (Aristophane 445-380) ?

¹ C'est-à-dire qui tient compte, même mal, d'un grand nombre d'interdépendances entre des domaines (physique, biologique, social, politique, historique, religieux...) et des valeurs (esthétiques...) variés. En sachant qu'il est impossible d'être systématique.

² Et l'esprit.