

L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

CHAPITRE 01 : L'entreprise, un système ouvert sur son environnement

***Introduction :**

L'entreprise économique a connu depuis sa naissance plusieurs évolutions et mutations accompagnées de problèmes et complications sur tous les aspects de son management.

En effet, le macro-environnement, tout comme le micro-environnement de l'entreprise comporte tant de variables difficiles à appréhender et à gérer.

Elle est passée d'une simple entité avec une simple structure exerçant des activités répétitives dans un milieu caractérisé par une stabilité et une simplicité ayant rendu le seul souci de la manufacture : de produire en masse pour satisfaire une demande homogène et croissante de jour en jour. Donc l'équation économique est restée pour longtemps simple :

Produire = Vendre = Profit, sans pour autant se préoccuper de ce qui entourait l'entreprise, c'est ce climat qui a fait les beaux jours et a contribué au succès des théories classiques tels que : l'organisation scientifique du travail (**OST**) de Taylor et l'organisation administrative du travail (**OAT**) de Fayol.

Cependant, cette situation n'a pas duré éternellement. La période d'après-guerre (1939-1945) a marqué l'histoire de l'entreprise. Un environnement complexe et instable rendant la survie de l'entreprise un grand défi pour ses managers et un champ vaste et fertile offrant aux académiciens et chercheurs en management un nouveau objet de recherche à explorer. La complexité, le dynamisme, l'incertitude et la turbulence sont devenues des mots qui valent beaucoup pour les penseurs en management. Plusieurs courants de pensée ont vu le jour dans ce contexte susceptible d'apporter des explications.

Ce qui nous importe parmi ces théories, c'est la systémique, à laquelle a été consacré ce premier chapitre, ou on a essayé de traiter quelques points y afférent.

Ces points portent essentiellement sur la présentation de quelques chercheurs en la matière ainsi qu'à la notion du système et ses caractéristiques.

On a abordé aussi le concept d'environnement de l'entreprise, qui en tant qu'un système ouvert se trouve exposée à un environnement à la fois hostile et bénéfique, source de menaces et d'opportunités.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

Section I : L'approche systémique de l'entreprise

L'objectif de cette section est de montrer le rôle important qu'a joué l'approche systémique pour comprendre et élucider la relation existante entre l'organisation et son environnement. L'intérêt d'aborder une telle approche revient principalement au fait que l'entreprise peut être considérée comme un système ouvert sur le monde qui l'entoure, c'est-à-dire son environnement et que l'entreprise est en permanente interaction avec celui-ci.

Afin de mieux comprendre une telle approche, nous commençons d'abord par présenter quelques penseurs et leurs travaux, des penseurs qui lui ont jeté les bases.

De tels courants de pensée nous permettent d'établir une définition du système et ses caractéristiques pour ensuite les appliquer à l'entreprise

I-1 : Aperçu historique

La théorie générale des systèmes fait son apparition dans les années 1930¹, fruit de la rencontre entre chercheurs appartenant à des univers disciplinaires différents. « *L'analyse systémique devient à la fin des années 1950 et dans les années 1960, une des grilles de lecture les plus utilisées pour comprendre les organisations formelles* »².

Etant donné que la théorie générale des systèmes a fait ses preuves dans de différentes disciplines telles que : la biologie, la physique ..., l'idée de départ quant à l'organisation était simple : appliquer l'analyse systémique à la sociologie pour comprendre le fonctionnement des organisations en les considérant en tant que des systèmes.

I-1-1 JAY WRIGHT FORRESTER

Forrester est le premier chercheur à avoir parlé de la dynamique des systèmes et son nom est souvent associé à cette dernière³. Il a apporté une contribution majeure quant à la théorie des organisations en mettant au point un modèle mathématique d'analyse systémique appliquée

¹ Les pères fondateurs de l'approche systémique sont : Norbert Wiener (professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT), Boston), Warren Mac Culloch (créateur de la bionique), Ludwig Von Bertalanffy (biologiste) et Jay W. Forrester (cybernétique, MIT)

² LINDA Rouleau, Théorie des organisations, Presses de l'université du Québec, 2007, p 40

³ Morgen Witzel, Fifty Key figures in Management, Routledge, London, 2003, p 101

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

aux organisations¹. Un système social ne se comprend pas tel un système technique. Partant de ce constat, Forrester préconisa la représentation mathématique de la complexité des interrelations existant entre les différents éléments constituant un système social telle l'organisation

Sa première expérience en ce sens a été réalisée pour la General Electric dans les années 1950. A cette époque, l'entreprise était aux prises avec une grande instabilité de l'emploi dans ses usines de fabrication d'appareils électriques situées aux Kentucky².

En mettant au point une simulation faisant varier l'écoulement des stocks et impliquant les décisions d'embauche et de licenciement ; Forrester démontra que l'instabilité de l'emploi à la Général Electrique était reliée à la structure de l'entreprise et non à un cycle de l'industrie. Cette simulation constituait le début de la dynamique des systèmes comme champ d'étude.

I-1-2 FREDERICK EMERY (1925-1997) et ERIC L. TRIST (1909-1993)

A la fin des années 1960, Emery et Trist, des chercheurs du Tavistock Institute of Human Relations de Londres, spécialisés dans l'étude des problèmes du travail, proposent de définir l'entreprise comme un système sociotechnique ouvert. « *Un système sociotechnique est un système où le technologique et le social sont en interaction constante, c'est un système autorégulé susceptible d'être influencé par l'environnement* »³. Ces auteurs défendent notamment l'idée que l'étude des petits groupes ne doit pas se limiter à l'analyse des caractéristiques professionnelles et psychologiques de ses membres, car les contraintes techniques influencent les contraintes individuelles et réagissent à celles-ci.

Considérer les entreprises comme des systèmes sociotechniques ouverts implique de reconnaître à quel point elles sont influencées par leur environnement.

L'environnement externe exerce des pressions constantes sur les systèmes technique et social de l'entreprise.

¹ Jay Wright Forrester, ingénieur au laboratoire de servomécanismes du MIT, déposa plusieurs brevets dans ce domaine et dans celui des ordinateurs. En 1956 il devint professeur de Gestion à la Sloan School of Management du MIT.

Ses idées lui valurent la notoriété dans le domaine des systèmes sociaux

² Valérie Gacogne http://www.complexio.eu/pages/dynamiquesystemes_complexio.html consulté le 14/02/2014 à 20:00

³ LINDA Rouleau, op.cit., p 43

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

En plus de ce trio de chercheurs, on abordera aussi les travaux de J.L Le Moigne et de V.L Bertalanffy qui seront l'objet du deuxième point de cette section.

Pour conclure sur ce point relatif aux travaux des chercheurs appartenant au courant de la systémique, on ne peut que dire que cette dernière est d'une grande importance pour la théorie des organisations, vu les contributions majeures qu'elle a pu y apporter.

En effet, le fait d'avoir défini l'organisation comme un système ouvert sur l'environnement, donne plus de dynamisme à cette dernière et remet en question le One Best Way. D'une part, en proposant de s'intéresser aux interactions et aux processus de rétroaction, elle propose une vision dynamique de l'organisation, d'autre part, l'analyse systémique, et plus particulièrement celle des systèmes sociotechniques, se fonde sur la reconnaissance du fait qu'il y a plusieurs manières de s'organiser pour faire face à l'environnement et qu'il n'y a pas qu'une seule façon, pour une organisation, d'atteindre des résultats positifs.

I-2 : Le système

L'apparition du concept de système peut être expliquée en grande partie par la complexité croissante des phénomènes économiques, sociologiques (modification des modes de vie, phénomène de mondialisation...) et la multiplication des interactions entre ces différents phénomènes.

I-2-1 : Définition d'un système :

Un système est considéré, selon J.L Le Moigne (1977), comme : *«un ensemble organisé d'éléments en interaction dynamique pour atteindre un objectif»*¹.

Cinq caractéristiques du système peuvent être repérées et appliquées à toute entité :²

- Des éléments différenciés et interdépendants
- Une frontière
- Un environnement
- Un objectif

¹Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui « Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique », université de Nancy2, 04 Avril 2008, p 18

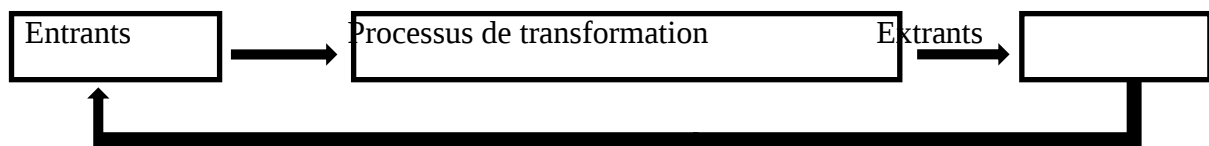
²R.Brennemann et S.Sépari, Economie d'entreprise, Edition Dunod, Paris, 2001, p42

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

-Des processus de régulation (rétroaction).

Un système regroupe généralement trois éléments essentiels. Le premier est constitué par les intrants, le deuxième représente un processus de transformation et le troisième représente les extrants qui sont les produits et/ou les services proposés par le système dans le cas où ce dernier est une entreprise.

En plus de ces trois éléments, le système contient une opération qui lui donne son dynamisme et qui résulte de son ouverture sur le milieu extérieur à savoir le feed back ou en d'autre terme : la rétroaction. Il s'agit là de la réaction émanant de l'environnement en réponse des extrants du système que ce dernier doit prendre en considération et la faire entrer de nouveau dans son processus de transformation.



Feed back

Figure 01 : le système

Source : Thèse de doctorat « le processus de décision dans les systèmes complexes », présentée et soutenue par, Céline Bérard, Université Paris Dauphine, 2010, p 28

I-2-2 : Typologie des systèmes :

J.L Le Moigne a proposé une typologie des systèmes distinguant trois types de systèmes¹ : d'abord, les systèmes machines relevant de la mécanique et de l'ingénierie, ensuite, les systèmes vivants et artificiels dans lesquels apparaissent les processus de mémorisation, des centres de décision ou de commande et de coordination ou de pilotage, et enfin les systèmes humain et social permettant une auto-organisation par des mécanismes abstraits d'apprentissage et d'invention.

En définissant les systèmes par leurs composantes, et leurs finalités, J.L Le moigne met à notre disposition un outil efficace pour modéliser les différents phénomènes auxquels on

¹ChediaDhaoui, op.cit., p 18

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

voudrait apporter des explications et en établissant une typologie, il nous aurait permis de les classer en fonction de leur nature.

I-3 : Les principes de l'approche systémique :

A la base de la théorie des systèmes, on trouve les principes suivant :

I-3-1 : Le principe d'interaction et d'interdépendance¹ :

Renvoie à l'idée d'une causalité non linéaire. Ce concept est essentiel pour comprendre la Coévolution et la symbiose en biologie. Une forme particulière d'interaction est la rétroaction (ou feed-back) dont l'étude est au centre des travaux de la cybernétique.

I-3-2 : Le principe de totalité² :

Si un système est d'abord un ensemble d'éléments, il ne s'y réduit pas. Selon la formule consacrée, le tout est plus que la somme de ses parties. Selon L.V Bertalanffy "on ne peut obtenir le comportement de l'ensemble comme la somme de ceux des parties et [qu'on doit] tenir compte des relations entre les divers systèmes secondaires et les systèmes qui les "coiffent" [pour] comprendre le comportement des parties". Par exemple, le travail en équipe ou en groupe donne un résultat différent de ce que des individus auraient pu accomplir seuls, aussi performants soient-ils, par la rencontre de diverses compétences et subjectivités, un travail commun donne un résultat irréductible aux éléments qui le constituent.

I-3-3 : Le principe de rétroaction :

Comme on l'a déjà expliqué précédemment, le système se compose de deux éléments qui se situent à ses deux extrémités. Après avoir reçu des entrants, le système via son processus de transformation transmet des messages sous forme d'extrants à l'autre extrémité qui est l'environnement, ce dernier à son tour réagit et retransmet des messages-réponses.

Cette rétroaction peut être positive, comme elle peut être négative. Elle est positive lorsque l'émetteur fournit une variation supplémentaire ou amplifiée au récepteur. Au contraire, lorsqu'il provoque en lui une variation amortie ou diminuée, il s'agit d'une rétroaction négative. Les rétroactions positives ou négatives sont essentielles pour comprendre les

¹ Guy Turchany, Agir ensemble pour éduquer au développement durable, Bordeaux, 2008 www.prof-turchany.eu/culture/La_theorie_des_systemes.pdf

² Ibid.

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

relations entre les éléments d'un système. Ce sont elles qui permettent de voir si un système est doté ou non de régulateurs efficaces.

I-3-4 : Le principe d'équifinalité :

Ce principe s'applique aux systèmes ouverts. Dans un système fermé, les conditions initiales déterminent l'état final du système. Dans un système ouvert, le même état final peut être atteint à partir de conditions initiales différentes ou par des itinéraires différents¹.

Selon l'analyse systémique, une organisation productive est un système comme n'importe quel autre système qui peut être étudié à partir de ces principes comme un système fermé ou un système ouvert. En tant que système fermé, l'organisation est un ensemble de sous-systèmes dont il faut comprendre les interrelations. De plus, ce sont les objectifs d'ensemble qui doivent assurer la coordination des différents sous-systèmes de l'organisation. En tant que système ouvert, une organisation peut être étudiée en fonction des entrées par lesquelles l'extérieur intervient et des sorties qui influencent son environnement. La variation des relations entre les intrants et les extrants permet de déterminer si l'organisation est régulée efficacement ou non. Du point de vue de l'analyse systémique, il y a plusieurs manières d'assurer la stabilité et l'équilibre des relations entre l'organisation et son environnement.

Les organisations ne sont pas limitées dans leur gestion des changements internes à une uniformité de comportements.

I-4 : l'approche systémique appliquée à l'entreprise :

L'approche systémique appliquée à l'entreprise nous a permis de mieux considérer la relation qui existe entre l'entreprise et son environnement selon plusieurs angles de vue. D'ailleurs cette même entreprise se définit parfois comme : « *un système sociotechnique complexe, ouvert et dynamique, à vocation économique* »²

¹ Thèse de doctorat « le processus de décision dans les systèmes complexes », présentée et soutenue par, Céline Bérard, Université Paris Dauphine, 2010, p 22

² Rita-Maria Züger, Gestion d'entreprise : notions de base en matière de gestion, Compendio Bildungsmedien AG, Zurich, 2005, p 48

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

1-4-1 : L'entreprise comme un système ouvert et en interaction permanente avec son environnement :

L'étude approfondie du concept d'entreprise en la considérant comme un système, nous a permis de bien cerner l'utilité d'une approche systémique qui met en exergue le fonctionnement de cette entité et qui la fait sortir du domaine des sciences sociales pour la faire entrer dans le domaine des mathématiques et de biologie, ou tout est calculé et bien étudié.

A l'opposé des approches analytiques traditionnelles qui prennent l'entreprise comme un ensemble de plusieurs unités découpées et indépendantes ayant chacune un objectif bien déterminé, isolant ainsi les éléments ou les variables environnementales. L'approche systémique quant à elle considère l'entreprise comme un système dynamique constitué d'un ensemble d'éléments en interaction permanente.

C'est en ce sens que L.V Bertalanffy précise que « *l'approche des systèmes n'est pas limitée aux êtres matériels (.....) elle s'applique aussi à des êtres en partie immatériels et totalement hétérogènes, par exemple, l'analyse des systèmes appliquée à une entreprise (.....) Donne des réponses sûres et des avis pratiques* »¹.

Afin de mieux comprendre la nature des systèmes ouverts, il est judicieux de comprendre plutôt ce que sont les systèmes fermés. Selon L.V Bertalanffy sont considérés comme des systèmes « *isolés dans leur environnement (....), Cependant on trouve des systèmes qui par leur nature même et par leur définition ne sont pas des systèmes fermés. Tout organisme vivant est essentiellement un système ouvert, il se maintient dans un flux entrant et un flux sortant continuels, une génération et une destruction de composants* »². En fait, une entreprise est par nature ouverte parce qu'il existe des flux entrants en matières premières, des ressources et des informations, et des flux sortants en produits finis et des services proposés à ses clients.

March souligne également cette interaction. Cependant, « *cette auteur s'oppose à l'hypothèse selon laquelle l'action est entreprise en réponse au milieu extérieur sans que ce milieu ne soit*

¹ L.V Bertalanffy, Théorie générale des systèmes, Edition Dunod, 1995, p59

²Idem, p 70

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

modifié par l'action de l'entreprise. Celle-ci crée alors son milieu par la façon dont elle agit et dont elle l'interprète »¹.

Donc on commence à parler de la pro-activité et de l'influence cœur même de l'intelligence économique.

Si l'entreprise se renferme sur elle-même et ne s'ouvre pas sur l'extérieur, elle est ainsi à la merci des aléas et des changements brusques de l'environnement et se positionne comme soumise, simple témoin inactif mettant en péril sa survie à long terme.

I-4-2 : L'entreprise comme système composé et complexe :

L'entreprise peut être considérée comme un système composé de plusieurs sous-systèmes, comme l'ont indiqué Emery et Trist², qui définissent l'entreprise tel un système regroupant des sous-systèmes, les uns concrets et les autres abstraits. Un sous-système des personnes et un sous-système des ressources techniques, qui constituent des sous-systèmes concrets, et des sous-systèmes abstraits tels que les politiques, le travail, les valeurs, et tous sont en interaction permanente et qui évoluent en adéquation avec les évolutions environnementale.

Chacun de ces sous-systèmes entretient des relations avec les autres sous-systèmes et avec l'environnement.

En outre, nous notons que la compréhension d'un système dans son ensemble dépend de celle de chacun de ses éléments constitutifs, mais aussi et surtout de l'interaction entre ses éléments.

L'approche systémique rend compte de la complexité dans le sens où l'architecture d'un système se structure en un ensemble de composants en interrelation, source de complexité. C'est en ce sens que L.V Bertalanffy disait qu' « *alors que dans le passé la science essayait d'expliquer les phénomènes observables en les réduisant à un jeu d'unités élémentaires étudiables indépendamment les unes des autres, des conceptions apparaissent (.....) s'attachant à ce qu'on appelle vaguement la totalité, c'est-à-dire à des problèmes d'organisation, les phénomènes ne se réduisant pas à des événements locaux, aux interactions dynamiques manifestées dans la différence de comportement des parties quand elles sont*

¹BassettiGroff, 8clés pour une organisation performante, Edition Afnor, 2006, p 02

²R.Brennamann et S.Sépari, op.cit., p 44

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

isolées ou situées dans un ensemble complexe, bref, à des systèmes de divers ordres qui ne peuvent s'appréhender par l'étude de leur parties prises isolément »¹.

Ainsi, l'entreprise, en tant que système, se structure en un ensemble d'unités ou de départements qui sont en interaction permanente.

I-4-3 : L'entreprise comme système finalisé :

La création d'une entreprise n'est pas une fin en soi, elle existe pour atteindre des buts et objectifs. Elle est donc un système finalisé poursuivant des fins multiples et suivant des stratégies lui permettant d'être compétitif.

I-4-4 : L'entreprise comme système « vivant » :

Pour décrire l'entreprise, Rapoport et Horvarth, soulignent que celle-ci peut même être considérée comme un organisme dit vivant « *il n'est pas dénué de sens de considérer une organisation réelle comme un organisme (.....). On peut trouver des fonctions quasi biologiques dans les organisations. Elles se maintiennent, elles réagissent aux tentions, elles vieillissent et elles meurent* »².

De ce fait, l'organisation tente par tous les moyens de s'adapter à son environnement pour pouvoir y exercer ses activités, tout comme l'être humain qui s'adapte au milieu où il vit. En plus de son adaptation, l'organisation essaye d'influer sur cet environnement en le rendant propice à son épanouissement.

¹L.V Bertalanffy, op. cit, p 115

²ChediaDhaoui, op.cit., p 20

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

SECTION II : L'environnement de l'entreprise

Partant du fait que l'entreprise est un système ouvert en interaction dynamique avec son environnement, les penseurs et chercheurs en Management se sont vu obligés de prêter une grande attention et de consacrer tant du temps à l'étude de ce fameux environnement, appelé aussi par d'autres auteurs « Milieu extérieur »¹ à lequel dépend la survie et le succès de l'entreprise.

Un tel constat, nous a conduit à notre tour à consacrer cette deuxième section à l'environnement.

L'objectif de cette section est de définir le concept d'environnement et de décrire ses éléments constitutifs regroupés en deux volets qui sont : le macro-environnement et le micro-environnement,

Notre démarche pour bien comprendre l'environnement consiste en la définition de ce dernier et de ses deux volets suscités.

L'autre objectif est de décrire ses caractéristiques. L'incertitude, la complexité, le dynamisme et la turbulence, sont autant d'attributs qui ont fait de l'environnement une source de préoccupation pour les managers des entreprises.

Commençons d'abord par définir l'environnement qui est considéré par **Duncan** comme : « *Les facteurs sociaux et physiques pertinents qui se trouvent en dehors des frontières de l'entreprise et qui sont pris en considération lors de la prise de décision* »².

¹BassettiGroff, op.cit., p 01

²Thèse de doctorat présentée par Inès BoulifaTamboura, « Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique », Université de Tunis, 2008, p 24

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

II-1 Le micro-environnement :

Le micro-environnement, il est composé des acteurs intervenant dans l'entourage immédiat de l'entreprise et qui se présentent comme suit :

II-1-1 : La concurrence :

Il existe trois formes de concurrence¹ : directe, indirecte, générique.

Généralement, on ne s'intéresse qu'à la concurrence directe, et l'on oublie de regarder les autres types de concurrents

***la concurrence directe** : elle est composée de tous les intervenants qui nous concurrencent sur le même marché en proposant les mêmes produits ou services répondant aux besoins des consommateurs .Sur le marché des médicaments, Glaxo Smith Klein est le concurrent direct de Sidal

***la concurrence indirecte** : ce sont tous les acteurs des marchés indirects.

Les laboratoires homéopathiques sont les concurrents indirects des laboratoires allopathiques pour les mêmes affections

***la concurrence générique** : elle est assurée par les produits de substitution produits par des fournisseurs de produits ou services très différents du produit principal mais qui apportent, sinon la même réponse au moins une fonction équivalente. Ainsi nous pouvons dire qu'un très bon ouvrage sur l'intelligence économique est une concurrence générique à une formation sur le même thème.

II-1-2 : Les fournisseurs :

Indispensable à toute entreprise pour obtenir les matières premières, machines, fournitures, main d'œuvre..., ils constituent des interlocuteurs constants en matière de négociation lors des achats, mais aussi pour les livraisons et la gestion des stocks.

II-1-3 : la clientèle :

Partie intégrante du marché avec les producteurs, la clientèle fait également partie de l'environnement du marché si on la considère dans son ensemble. Les tendances d'achat,

¹ Nathalie Van Laethem, Toute la fonction Marketing, Edition Dunod, Paris, 2005, P12

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

l'évolution des modes de paiement, les changements d'habitudes d'achat, sont autant de facteurs qui donnent à la clientèle toute son importance dans l'environnement de l'entreprise.

II-1-4 : les banques et les marchés financiers :

Les banques (prêts à court, moyen ou long terme) et les marchés financiers (augmentation de capital) sont en dehors de l'autofinancement, les fournisseurs d'argent des entreprises, les interlocuteurs indispensables dans une économie capitaliste.

II-2 : Le macro-environnement :

En plus du micro-environnement, l'entreprise exerce ses activités dans un environnement plus vaste qui s'appelle le macro-environnement qui constitue à la fois une source d'opportunités et de menaces.

Avant de pouvoir identifier les opportunités et menaces auxquelles une organisation doit faire face, il est nécessaire de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère.

En effet, les grandes tendances présentes au niveau du macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des organisations. Le macro-environnement est composé de quatre éléments interdépendants : politique, économique, socio-culturel et technologique, connus sous l'acronyme PEST.

L'important n'est pas d'identifier isolément ces facteurs mais de comprendre leur dynamique.

II-2-1 : L'environnement politique :

Le premier élément concerne les conditions politiques et légales.

- a) Relation entre l'état et les entreprises :** l'état peut décider ou non d'intervenir et ainsi nouer des relations particulières avec les entreprises. Exemple : *En 2002, le gouvernement américain qui avait poursuivi Microsoft pour violation des lois antitrust et infligé une amende de 497 millions d'euros pour abus de position dominante, a réalisé de nombreux tests sur les versions beta de son nouveau logiciel Windows Vista, afin de s'assurer que Microsoft respectait bien les précédents accords¹.*

¹Idem, p 22

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

- b) Stabilité gouvernementale :** Quand une entreprise décide d'entrer sur un nouveau marché, la question de la stabilité gouvernementale peut être cruciale. Exemple : *En 2007, le Venezuela a parachevé la nationalisation de sa région pétrolière de l'Orénoque en obtenant de plusieurs multinationales qu'elles lui cèdent le contrôle de co-entreprises. Des entreprises comme Total ont accepté une augmentation de la participation de la compagnie nationale, Petroleos Venezuela, dans les co-entreprises pétrolières de 39% à 78%. En revanche, deux compagnies pétrolières américaines, Conoco Philips et Exxon Mobil, ont préféré se retirer de l'Orénoque*¹.
- c) Contraintes réglementaires :** L'existence de mesures protectionnistes peut rendre un pays ou une zone inintéressants pour des entreprises étrangères. Exemple : *Depuis sa création en 1992, l'Union européenne favorise le commerce entre les pays membres, notamment à travers la libre circulation des hommes et des marchandises. De plus, de nombreuses entreprises mettent en place des stratégies de lobbying afin d'orienter l'élaboration des textes en leur faveur, comme en témoignent les demandes des restaurateurs français pour une baisse de la TVA à 5,5% depuis 2002*².
- d) Politique fiscale :** Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays peuvent choisir d'adopter des conditions fiscales avantageuses. Exemple : *l'Allemagne a réduit en 2001 son taux d'impôt fédéral sur les sociétés de 40% à 25%*³

II-2-2 : Economie :

Le deuxième élément concerne le climat économique ; c'est-à-dire l'état de santé général du système économique, dans lequel l'entreprise évolue.

- a) PIB :** le produit intérieur brut est un indicateur économique qui permet de mesurer le niveau de production d'un pays.. Exemple : *En 2008, le PIB par habitant en dollars US était de 33.800 pour la France (33^{eme} au niveau mondial) et de 6900 pour l'Ukraine (117^{eme})*⁴.
- b) Taux d'intérêt et inflation :** Afin de lutter contre une hausse des prix (des prix pétroliers, par exemple) qui entraîne un taux d'inflation élevé, il est possible d'augmenter les taux d'intérêt afin de soutenir l'économie. Exemple : *En avril*

¹Manuel Cartier et al, op.cit., p 22

²Idem, p 22

³Idem, p 22

⁴Manuel Cartier et al, op.cit. , p 23

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

2009, la banque d'Indonésie a baissé à 7,5% son taux directeur afin d'aider la première économie de l'Asie du Sud-Est à faire face à la crise. Cette décision fait suite aux chutes des exportations de 33% et des importations de 42%. « Il y a de la marge pour de nouvelles baisses des taux d'intérêt car l'inflation devrait continuer à reculer en raison de la contraction des prix des matières premières », a expliqué le vice-gouverneur de la banque centrale, H. Sarwon¹

- c) **Taux de change** : Les variations du taux de change peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur le résultat d'une entreprise. Exemple : Au cours du premier semestre 2008, Nestlé a vu les taux de change impacter négativement ses ventes à hauteur de 8,3%. Nestlé a dû relever ses tarifs pour contrebalancer l'augmentation du prix des matières premières².
- d) **Couts salariaux** : Les couts salariaux vont avoir un impact sur la compétitivité des entreprises et des couts de production. Exemple : Si le tourisme suisse peut compter sur une situation économique et des taux de change favorables, les prix proposés restent 12% plus chers en moyenne comparés à l'Autriche, l'Allemagne, l'Italie et la France. Le secteur doit composer avec des couts salariaux unitaires plus élevés de 20% par rapport à ses voisins³.
- e) **Revenu disponible** : Le revenu disponible est un indicateur du pouvoir d'achat des consommateurs dans un pays, Exemple : Suite au recul de ses ventes de 7% au Japon en 2008, le groupe LVMH, qui réalise 11% de son chiffre d'affaires consolidé au Japon, a pour la première fois du baisser de 7% en moyenne le prix de vente des produits de sa marque vedette Lois Vuitton au Japon⁴.

II-2-3 :Socio-culturel :

Le troisième élément à prendre en compte correspond aux influences au niveau social et culturel.

- a) **Démographie** : La distribution des individus dans une société en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur statut marital, de leur revenu, de leur religion et d'autres attributs personnels peut déterminer leurs comportements d'achat.

¹ Idem, p 23

² Idem, p 23

³ Idem, p23

⁴Manuel Cartier et al, op.cit. , p 23

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

Exemple : *Dans l'industrie automobile, l'Austin Mini est aujourd'hui la cible privilégiée des nouveaux riches : les Bourgeois-Bohèmes. Aux Etats-Unis, pour faire face à la croissance de la population hispanique, les préférences pour des saveurs à caractère latino-américain ont alimenté l'augmentation des ventes de viande assaisonnée, de poivrons, de citrons, de fines herbes et d'épices, de fruits et de porc*¹.

- b) Rôle des hommes et des femmes dans la société, mobilité sociale ou géographique :** Une répartition plus ou moins égalitaire des rôles entre les hommes et les femmes, l'existence ou non d'une mobilité sociale ou géographique sont autant de phénomènes sociaux qui vont avoir une répercussion sur la consommation de certains produits ou services. Exemple : *Le développement des magasins de surgelés Picard, passant de 440 points de vente en 2000 à 766 en 2009, témoigne d'une évolution des modes de vie, d'une urbanisation grandissante et d'un travail féminin en essor*².
- c) Comportement par rapport au consumérisme ou à l'environnement :** La prise de conscience et la sensibilisation des individus aux questions environnementales et à leur mode de consommation favorisent le développement de certains marchés et produits. Exemple : *Dans un marché des produits laitiers en berne, seuls les yaourts bio affichent une croissance record de 20% en 2008. Le lancement par Danone de la marque de yaourts « Les deux vaches des fermiers du bio » est « autre chose qu'une démarche Marketing. C'est quasiment une démarche sociétale ». a annoncé Frank Riboud, le PDG du groupe lors du lancement en France*³.

II-2-4 : Technologie :

Le quatrième élément à prendre en compte concerne la dimension technologique. En effet, l'industrialisation ne va pas sans progrès technique. *la recherche dans les universités et les nouveautés/améliorations des concurrents occupent une place importante dans l'environnement technologique de l'entreprise*⁴

¹Idem, p 23

²Manuel Cartier et al, op.cit. , p 23

³Idem, p 24

⁴ Rita-Maria Züger, op.cit. , p 39

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

- a) Lancement de nouveaux produits et taux d'obsolescence :** Le taux d'obsolescence indique à partir de quel moment un produit doit être remplacé car usagé. La situation idéale correspond à une égalité parfaite entre le taux d'obsolescence et le taux de remplacement des équipements, ce qui peut être perturbé par des lancements soutenus de nouveaux produits. Exemple : *Une innovation technologique comme la possibilité de télécharger de la musique sur Internet représente une opportunité pour des entreprises comme Apple avec la création d'iTunes mais une menace pour les entreprises traditionnelles de ce secteur comme les maisons de disque*¹.
- b) Investissement public et privé en R&D :** Le niveau d'investissement en R&D, public ou privé, est un indicateur du niveau de compétitivité d'un pays ou d'une entreprise et illustre sa capacité à maintenir son avantage concurrentiel. Exemple : *En octobre 2008, Microsoft a décidé de renforcer ses investissements R&D en Europe par la création d'un centre technologique européen, déployé dans trois villes : Paris, Londres et Munich. Ce centre, dont la mission est d'innover en termes de recherche sur Internet, vient renforcer sa présence déjà significative en Europe avec 40 centres de R&D employant 2000 chercheurs et ingénieurs pour investissement de plus de 600 millions de dollars par an*².
- c) Vitesse de transfert des technologies :** Le développement des technologies de l'information et de la communication a rapidement permis des délocalisations en réduisant les distances et le temps. Exemple : *Si l'Inde fut sans doute le premier cas important de délocalisation tertiaire en accueillant les services de réservation de la compagnie aérienne Swissair dans le début des années 1990, des acteurs de la téléphonie (Orange, SFR, Bouygues), de l'accès à Internet, du commerce électronique (fnac.com), de la presse (Reuters) et de l'assurance (Axa) ont, par exemple, tous testé, au moins ponctuellement, les services délocalisés*³.

En outre, le macro-environnement contient de plus en plus de composantes telles que : l'écologie et les lois. De ce fait, l'acronyme PEST devient PESTEL⁴.

¹Manuel Cartier et al, op.cit. , p 24

²Idem, p 24

³Idem, p 24

⁴ Nathalie Van Laethem et al, la boîte à outil du responsable marketing, Dunod, paris, 2007, p 38

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

II-2-5 :l'environnement écologique :

Les entreprises progressent davantage vers le respect de l'environnement, pour cela, il faudrait qu'elles s'intéressent à la provenance des matériaux utilisés et aux mentalités. En effet, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments¹.

II-2-6 :l'environnement légal :

L'état réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit,... pour beaucoup d'entreprises cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose².

Pour schématiser le macro-environnement, on est arrivé à élaborer la figure suivante qui illustre ses différentes composantes :

¹Bennamar Hafida, Thèse de doctorat « Impact de l'environnement et modes organisationnels », p 59

² Idem, p 60

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

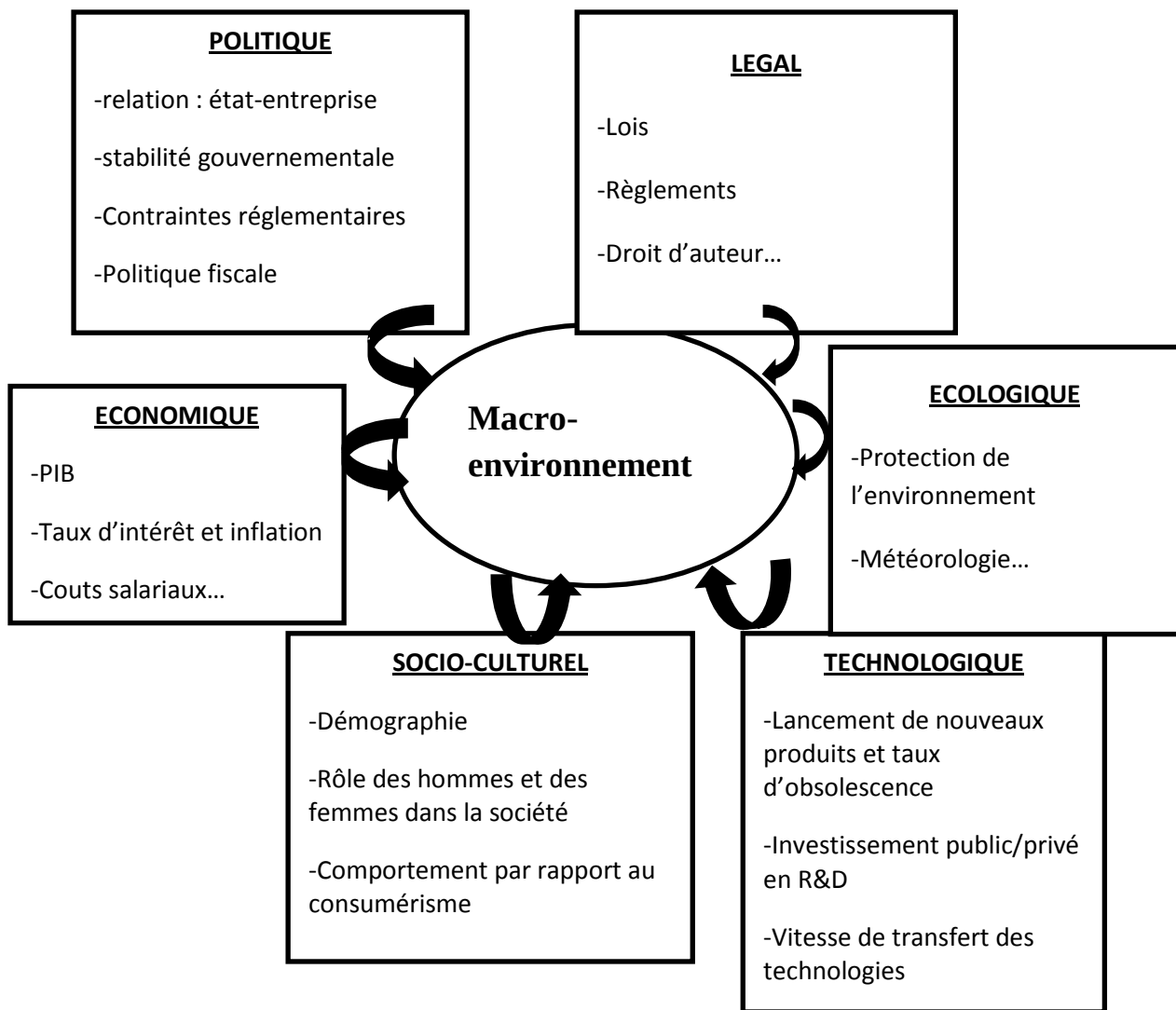


Figure 02 : Le macro-environnement : PESTEL

Source : schéma élaboré par nous-même

PESTEL permet de recenser l'ensemble des influences agissant sur un marché au niveau de l'analyse macro-environnementale¹

II-3 Caractéristiques de l'environnement :

L'entreprise est un acteur exerçant ses activités dans un milieu extérieur évolutif caractérisé par certaines caractéristiques, à lesquelles elle doit prêter attention et doit œuvrer à s'y adapter et à y opérer des actions visant à le rendre propice à son développement et à sa croissance.

¹ Nathalie Van Laethem et al, op.cit. , p 39

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

En d'autres termes, on ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Et comme l'entreprise et l'environnement sont deux concepts indissociables, il est judicieux de bien connaître cet environnement et de bien comprendre ses caractéristiques. La littérature en management met en avant plusieurs caractéristiques parmi lesquelles, Nous avons retenu celles ayant une liaison plus ou moins importante avec l'information, matière première de notre recherche : *l'incertitude* qui est appréhendée comme la relativité qui caractérise la prise de décision au sein de l'entreprise et qui naît du manque d'information émanant de l'environnement, chose qui rend difficile, voire parfois impossible d'anticiper les événements imprévus.

La complexité peut être envisagée comme l'hétérogénéité et la diversité de facteurs environnementaux que l'entreprise doit prendre en compte, et c'est ce que Morin appelle : « *Un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associé* »¹

Le dynamisme correspond à l'aspect évolutif et changeant de l'environnement.

La turbulence est définie en termes de : « *rapidité, d'imprévisibilité et de renouvellement des changements susceptibles de survenir au sein de l'environnement* »². Nous détaillons les dimensions retenues dans la suite de cette section.

II-3-1 : L'incertitude de l'environnement de l'entreprise :

La première dimension renvoie à l'incertitude environnementale et il s'agit de l'une des dimensions les plus récurrentes lors de l'étude de l'environnement.

Le décideur prend des décisions dont l'issue est incertaine car les occurrences des événements au sein de l'environnement sont imprévisibles. La revue de la littérature nous a permis d'identifier trois (03) sources d'incertitude qui se présentent comme suit :

- Le manque d'information sur l'environnement comme source de son incertitude

La prise de décision dans un contexte caractérisé par un manque d'informations fiables sur l'environnement rend imprévisible le résultat de la décision et l'impact de celle-ci sur l'entreprise et ses retombées sur l'environnement

¹BassettiGroff, op.cit., p 03

²ChediaDhaoui, op.cit., p 23

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

H.Demsetz (1998) souligne que : « *l'incertitude sera présente lorsque l'information est suffisamment défailante pour qu'il soit impossible de faire des estimations de probabilités des différents événements possibles* »¹.

En effet, l'incertitude est étroitement liée à l'information, plus cette dernière est rare, plus l'incertitude est grande et vice versa, plus l'information est disponible et en qualité espérée, plus l'incertitude diminue et la décision sera prise sur la base d'une réelle connaissance des faits.

- La surcharge d'information et la difficulté de sélection de l'information pertinente.

Contrairement à la première source, une quantité trop grande d'informations peut aussi constituer un handicap sérieux pour le décideur qui se trouve face à une grande masse d'informations de tout genre. Chose qui le met devant la difficulté du choix et de sélection de l'information pertinente pour sa décision.

De ce fait, une démarche de traitement et d'analyse des informations collectées de l'environnement est inéluctablement indispensable.

- Le risque comme source d'incertitude de l'environnement²

Les écrits de F.H. Knight introduisent une différenciation entre risque et incertitude, en partant de l'observation que nos connaissances sont souvent insuffisantes pour déterminer les probabilités des différents événements possibles. L'auteur caractérise le risque par sa mesure et l'incertitude par le degré de validité attaché à cette mesure. Dans un souci de clarification, C. Schmidt s'est appuyé sur l'analyse des écrits de F.H. Knight afin d'élucider les concepts de risque et d'incertitude. Le risque sera associé à la mesure de l'occurrence d'un événement, à la probabilité associée à l'événement d'une manière objective. L'incertitude, à son sens, correspondra à l'estimation subjective du risque qu'un acteur évaluera. Ainsi, C. Schmidt intégrera le caractère cognitif de l'acteur dans l'évaluation de l'incertitude, vu sous l'angle du jugement personnel.

¹Idem, p 23

²Idem, p 24

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

- L'impact de l'incertitude de l'environnement sur l'entreprise¹

L'incertitude est à relier à la complexité et au dynamisme : Duncan (1972) estime que plus la décision stratégique sera prise dans un contexte de dynamisme et de complexité environnementale, plus il existera d'incertitude dans la prise de décision (mais l'impact du dynamisme sera prépondérant). Cependant, l'auteur constate qu'on peut la mesurer indépendamment. Daft, Sormunen et Parks (1988) montrent que l'incertitude est différente en fonction du secteur d'environnement étudié (client, concurrence, technologie,...). L'incertitude environnementale augmentera l'activité de veille environnementale afin d'améliorer le processus informationnel. Mais cette activité sera contrainte par la complexité de l'environnement. Cette incertitude sera observée sous l'angle du perceptif et elle dépendra de la complexité et du dynamisme du secteur. Elle sera d'autant plus forte que ce secteur aura une importance cruciale pour l'entreprise. En poursuivant et confirmant leur étude, Sawyerr (1993) montre que l'incertitude sera plus forte dans les secteurs environnementaux proches de l'entreprise.

II-3-2 : Le dynamisme de l'environnement de l'entreprise :

La deuxième dimension qui caractérise l'environnement est traduite par le dynamisme. La dimension de dynamisme de l'environnement repose sur différentes facettes d'après L.J. Bourgeois² que sont la croissance du marché, la modification de la structure concurrentielle et la révolution des technologies

- Le changement comme source de dynamisme dans l'environnement

L.J. Bourgeois & K.M. Eisenhardt considèrent que l'industrie informatique relève d'un environnement qui se caractérise par de nombreux changements rapides et discontinus rendant l'obtention et l'utilisation de l'information difficiles³. Les auteurs considèrent qu'un tel dynamisme du aux changements fréquents également que la prise de décision stratégique est problématique, car il est difficile de prédire la signification d'un changement qui pourra se produire dans l'environnement. L'entreprise, confrontée à cette vélocité environnementale, pourra rentrer dans une logique d'imitation, mais cela risque d'être un comportement peu

¹G. Gueguen, l'environnement perçu des PME internet, 5^{ème} conférence internationale Francophone sur la PME, Lille, 2000, <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/lille/lille.html> consulté le 20/12/2013 à 15:30

²Thèse de doctorat présentée par Chedia Dhaoui, op.cit., p 25

³Idem, p

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

pertinent, car il y aura un risque de modification des positions concurrentielles, de changement des stratégies concurrentielles, et par la suite de perte d'opportunités d'affaires pour l'entreprise.

- L'instabilité comme source de dynamisme dans l'environnement¹

A.W. McArthur & P.C. Nystrom retiennent, comme définition du dynamisme, le degré d'instabilité du marché de l'entreprise issue de l'interconnexion entre les organisations. La perspective envisagée repose sur les bases de l'incertitude et de la turbulence mais aussi sur les liens qui unissent les différentes entreprises présentes au sein d'un environnement.

- L'entreprise elle-même comme source de dynamisme dans l'environnement²

R. Aveniat teste que le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques telle l'hyper compétition ou l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires.

- L'impact du dynamisme de l'environnement sur l'entreprise³

Le dynamisme pourra induire de l'incertitude s'il est considéré comme négatif. En effet, Milliken (1990) pense que les managers des entreprises qui sont performantes sont moins vigilants dans la surveillance de leur environnement. Ils ne verront pas le changement comme une menace. Pour lui, les managers qui n'attachent pas beaucoup d'importance au changement sont plus sûrs quant à la réponse à apporter à ce dynamisme. En fait, la perception du dynamisme dépendra de l'expérience du changement. C'est ainsi que le dynamisme induit par les acteurs de l'environnement fonde de nouveaux champs paradigmatiques tel que l'hypercompétition (D'Aveni, 1995, p. 277) où l'objectif des entreprises est de perturber les marchés afin de créer des avantages provisoires. Mais un haut degré de dynamisme s'apparentera à de la turbulence, car vecteur d'incertitude et de complexité.

II-3-3 : la complexité de l'environnement de l'entreprise

La complexité est une notion très présente et persistante dans l'étude de l'environnement. Un environnement devient complexe dès que le nombre d'acteurs est important et que les

¹Idem, p 26

²Idem, p 26

³G.Gueguen, op.cit

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

relations entre ces acteurs sont fortes et interactives.¹. La complexité renvoie ainsi à une diversité et à une hétérogénéité des éléments composant l'environnement mais aussi à l'intensification des relations entre ces éléments.

- L'intensification des inter-relations entre les éléments de l'environnement comme source de sa complexité

Le critère le plus représentatif d'un environnement complexe est le niveau de relations entre ses éléments. Plus les échanges seront fréquents et importants, plus l'environnement deviendra complexe. En effet, dès qu'ils seront en forte corrélation, les éléments d'un système dépendront les uns des autres et par simple transmission de dépendances, de nouvelles relations peuvent se créer. De plus, la complexité sera encore plus élevée lorsque les systèmes constituant l'environnement auront, à leur tour, des interactions entre eux. Nous pouvons considérer à titre illustratif, le cas de certaines entreprises situées dans une même zone géographique. Les échanges entre elles seront fréquents et élevés. Les entreprises elles-mêmes pourront à leur tour, développer des relations avec d'autres entreprises situées en dehors de leur zone géographique.

- L'impact de la complexité de l'environnement sur l'entreprise²

A.W. McArthur & P.C. Nystrom considèrent la complexité comme le degré d'hétérogénéité et de dispersion des activités de l'organisation. C'est en sens que P.N Kandwalla souligne que cette hétérogénéité environnementale entraîne une plus grande décentralisation au sein de l'entreprise et un accroissement de sa différenciation.

Toutefois, les échanges contribuent à enrichir les relations entre les systèmes, mais dès que le niveau d'échanges augmente, cela engendre des difficultés de discernement pour les entreprises.

Une autre difficulté induite par la complexité d'un environnement sera l'imprévisibilité. La combinaison des relations et le degré de dépendance entre les éléments diminue l'efficacité du contrôle. Les éléments constitutifs de l'environnement et le degré de dépendance entre les éléments diminue l'efficacité du contrôle. Les éléments constitutifs de l'environnement n'étant plus gérés par des causes identifiables, la prévision d'événements sera de moins en moins

¹Bennamar Hafida, op.cit, p 62

²Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui, op.cit., p 28

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

facile. Le contrôle direct sera biaisé par des effets indirects provenant d'éléments lointains. En fait, un environnement complexe est sujet à des effets en chaîne. La modification d'un élément induira, en raison du niveau élevé de relations, la modification d'autres éléments.

II-3-4 : la turbulence de l'environnement de l'entreprise

L'internalisation des marchés, l'avancée rapide des NTIC¹, l'évolution des goûts changeants des consommateurs, la concurrence grandissante des entreprises attestent des caractéristiques instables et turbulentes de l'environnement des entreprises. La turbulence est donc synonyme de discontinuités et des surprises face auxquelles l'entreprise doit posséder une forte capacité de réaction. Généralement ces turbulences sont imputées aux faits suivants² :

-le développement des technologies souvent rapide et dans bien des domaines a rapidement concerné tous les secteurs d'activité,

-des changements profonds dans la demande liés à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont de plus en plus exigeants en termes de prix, de qualité et de service, exigence qui se traduira par une demande de plus en plus pointue,

-les turbulences peuvent être imputées aussi aux actions menées par l'entreprise elle-même : innovation, nouveau procédé de production, nouveaux produits,...

De plus, avec la mondialisation des économies et la globalisation des marchés, les économies nationales sont devenues très sensibles aux crises mondiales et sujet à de graves ennuis. Dans ces conditions la conséquence la plus spectaculaire est certainement une mondialisation des conditions d'une concurrence féroce et par conséquent l'accroissement de la complexité environnementale.

- Impact de la turbulence de l'environnement sur l'entreprise³

Tout comme pour l'incertitude, le dynamisme et la complexité, la turbulence peut avoir aussi un impact positif que négatif sur l'entreprise.

D'abord, les actions stratégiques des différentes entreprises présentes dans l'environnement vont souvent enclencher une série perpétuelle de réactions et de contre-réactions

¹ NTIC : abréviation de « Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication »

² Bennamar Hafida, op.cit, p 64

³ Thèse de doctorat présentée par ChediaDhaoui, op.cit., p 30-31

CHAPITRE 1 : L'ENTREPRISE UN SYSTEME OUVERT SUR SON ENVIRONNEMENT

concurrentielles avec comme objectif recherché de bouleverser constamment le marché afin de créer des avantages éphémères. R.Aveni indique que pour parvenir à cet état de déstabilisation dans l'environnement, les entreprises peuvent s'inscrire dans une perspective de coopération au-delà de leur secteur d'activité pour tirer parti des ressources d'autres entreprises.

Lorsque l'environnement est hyper compétitif, la coopération entre entreprises, selon R.Aveni, ne peut réussir que s'il y a de fortes barrières à l'entrée car les nouveaux entrants sur le marché peuvent faire basculer l'équilibre précédemment établi.

Ensuite, la turbulence, faisant souvent référence à la rapidité des changements de l'environnement, amène l'entreprise à réagir aux actions des autres entreprises concurrentes, mais également aux aléas et aux mutations de l'environnement qui se révèlent complexes parce qu'il en résultent des différentes interdépendances de la part des différents acteurs environnementaux. La turbulence entraîne ainsi un dynamisme de plus en plus fort de l'environnement ce qui entraînera la perte d'adaptation des organisations. Dès lors, l'hostilité de l'environnement face aux entreprises vulnérables augmentera et l'environnement leur procurera peu de ressources parce que les entreprises n'auront pas la visibilité suffisante pour les obtenir.

H.I. Ansoff & al estiment que les turbulences stratégiques entraînent des événements inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui ont un impact majeur sur la pérennité des entreprises.

Si les causes de la turbulence de l'environnement ont été principalement attribuées à une élévation de la structure des entreprises, des relations entre elles et de l'innovation, la turbulence, à son tour, entraînera un accroissement de l'incertitude. Les conséquences des actions stratégiques menées dans l'environnement seront imprévisibles, elles pourront s'intensifier sans que les décideurs puissent s'en douter au sein d'un système caractérisé par un état chaotique. Par conséquent, ce dynamisme qui va rendre l'environnement défavorable aux organisations, du fait de la difficulté rencontrée pour parvenir à l'adaptation, va entraîner une perte de capacité de contrôle de l'organisation.