

# Chapitre 1 :L'entreprise et son environnement

Un nombre important de facteurs extérieurs sont susceptibles d'influencer l'évolution d'une entreprise. Ces éléments extérieurs constituent son environnement. Chaque élément a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité économique et sur l'entreprise. Un événement peut être très localisé et avoir un impact restreint en ne touchant que quelques entreprises. Ou au contraire, avoir une influence plus large sur tout un secteur d'activité économique.

Les activités de l'entreprise se développent en interdépendance avec l'environnement qui lui impose des contraintes et offre des opportunités. L'entreprise adopte des comportements et utilise des moyens afin de s'adapter aux conditions de son environnement, ce qui suppose une bonne connaissance de ses diverses composantes.

## 1 . Présentation de la notion de l'environnement

### 1.1 Définition de l'environnement :

Selon R. DE BRUECKER (1995, P.26), « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc ».

L'environnement de l'entreprise comprend tous les éléments qui sont extérieurs à l'entreprise, qui ne sont pas soumis directement au contrôle de l'entreprise, mais qui sont susceptibles d'exercer une influence sur elle et sur sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Par « éléments » il faut entendre des acteurs (entreprises, institutions, clients, fournisseurs, etc.), mais aussi un ensemble de variables plus générales, telles que la technologie, l'économie, etc., dont les évolutions résultent du jeu des acteurs.

### 1.2 Les caractéristiques de l'environnement

L'environnement de l'entreprise peut se présenter dans différents états et cela en fonction de trois caractéristiques principales qui sont :

- La stabilité : Fréquence et rapidité des changements
- La complexité : importances des relations d'interdépendances qui relient les différentes variables de l'environnement ( effet qu'un changement peut apporter )
- L'incertitude : disponibilité de l'information et possibilité de prévoir les évolutions de l'environnement

### 1.3 les types (états ) de l'environnement

On peut distinguer quatre (04 ) types de l'environnement de l'entreprise :

- **Stable** : fréquence du changement faible et importance ( effet) du changement est aussi faible ;
- **Transitoire** : les changements sont rares mais lorsqu'ils surviennent ils auront un impact important sur l'activité ;

- **Instable** : changement fréquents qui obligent les entreprises à des adaptations fréquentes ( flexibilité et décentralisation)
- **Turbulent** : CAMERON, KIM et WHETTEN (1987) définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. ANSOFF (1979) a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. ( évolution rapide des produits, coûts d'adaptation élevés...)

## 2. les niveaux d'études de l'environnement

C'est en fonction du degré d'influence des éléments (plus ou moins fort) que l'on peut distinguer trois niveaux d'environnement : macro, méso et micro.

**2.1 Le macro environnement** : Certains auteurs appellent ce niveau, l'**environnement général** et le définissent comme un ensemble de facteurs externes à la firme qui ont une influence sur ses opérations mais sur lesquels la firme exerce un faible contrôle (J. D. THOMPSON, 1967). **Il se résume en PESTEL (politique / économique / socioculturel/ technologique/ écologique/ légal)**

• il comprend les éléments susceptibles d'exercer une influence sur l'ensemble des activités économiques. Il a une portée générale. Le macro-environnement est analysé suivant plusieurs axes ou dimensions :

- **La composante politique** : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement ( des système politiques) , stabilité politique, politiques monétaires, politique budgétaire, politique 'investissement, relations internationales ( embargo, Brexit.. par exemple), accords internationaux, contrôle gouvernemental.
- **La composante économique** : plusieurs variables peuvent être analysée tels que :L'impact de unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ; Croissance du pays et croissance mondiale ; crises économiques , crises financières ;Approvisionnement énergétique ; Taux de chômage ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; l'environnement économique actuel est marqué par la mondialisation .

La mondialisation peut être définie comme le développement à l'échelle planétaire des activités économiques. La mondialisation de l'économie repose sur une ouverture des frontières entraînant une forte interdépendance entre les économies des pays. La mondialisation se manifeste par l'intensification de la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes.

- Quant aux effets de la mondialisation sur les économies nationales, on peut citer la délocalisation, le démantèlement de secteur d'activités

- la mondialisation permet un accès plus facile à l'ensemble des marchés, en termes de débouchés comme d'approvisionnements, mais provoque dans le même temps un accroissement de la concurrence sur ces mêmes marchés qui souvent étaient protégés.

- Pour terminer sur ce point, retenez que la mondialisation est un phénomène complexe dont il est difficile de prévoir l'évolution et d'évaluer ses conséquences.

### **L'intégration régionale :**

- Dans le même temps que la mondialisation, on assiste à une intégration économique régionale qui se traduit par le renforcement des liens économiques entre pays de zones géographiques déterminées.

- **La composante socioculturelle :** Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Elle comprend d'une part, des variables quantitatives (démographie) et qualitatives (valeurs dominantes dans la société, comportement de consommation, structures familiales, niveau d'instruction et niveau culturel, vieillissement de la population, immigration etc.). Il tient compte également des changements qui s'opèrent dans le monde du travail.
- **La composante technologique :** elle intègre plusieurs variables qui font l'objet d'une surveillance permanente. Par exemple les découvertes scientifiques, les innovations et progrès technique, brevets et modes de production.

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise. Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.) ; Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique) ; Licence et brevets ; Recherche et développement.

Le progrès technique, les innovations technologiques influencent directement les activités économiques. Les effets économiques et structurels des évolutions technologiques sont d'une part, l'une des principales sources de l'innovation. En effet, l'évolution technologique fait apparaître des produits totalement nouveaux. Elle peut même conduire à l'apparition de secteurs d'activité jusqu'alors inexistantes. Exemple : le MP3 et le téléchargement de la musique sur Internet : activité nouvelle avec pour effet chute des ventes de disque ;

Les évolutions technologiques permettent également d'améliorer les performances des produits existants. Exemples dans les supports de stockage des données : on est passé de la disquette au CD, du CD à la clé USB de plusieurs Gigaoctet, etc. dans le domaine des téléphones portables : actuellement téléphone de 4eme génération qui permet de regarder des programmes TV, les nouveaux moyens de paiement, l'évolution des moyens de communication en général etc.

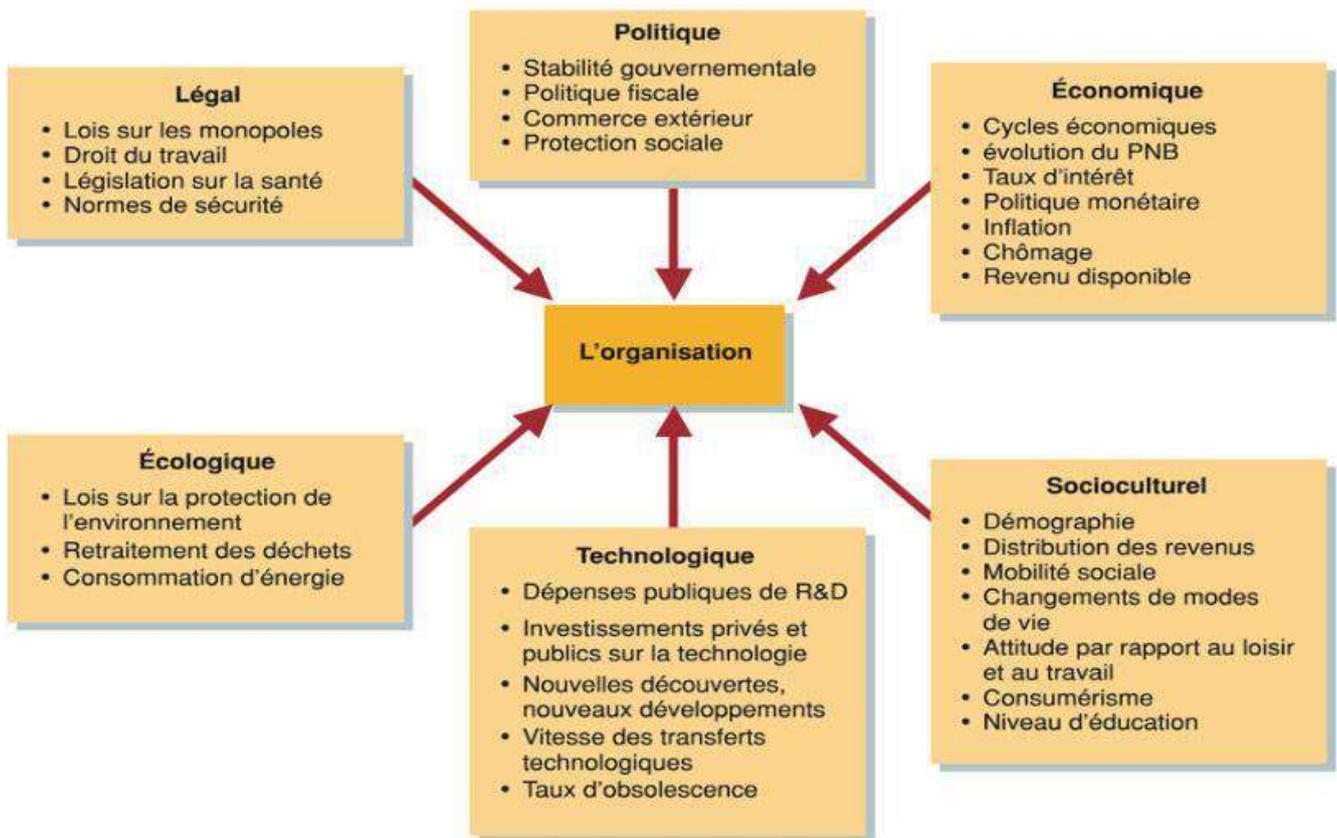
L'évolution technologique peut faire changer les conditions de productions et dans le même temps les conditions de travail. En effet, l'évolution technologique peut entraîner des mutations des procédés de fabrication. Exemple : dans la conception de vêtements : la découpe se fait au laser et non plus avec la bonne vieille paire de ciseaux. Autre exemple : le télétravail c'est-à-dire le travail à domicile rendu possible grâce aux NTIC.

- **La composante écologique :** l'entreprise doit tenir de l'intérêt croissant envers l'environnement écologique et toutes les questions liées à sa protection. Le consommateur est de plus en plus attentif à la provenance des produits ( produits Bio), aux matériaux utilisés( emballages biodégradables), à la nature du processus de production, sources d'énergies utilisées ( biodiesel), impacts des produits sur l'environnement ( voitures électriques). Dans son analyse de l'environnement écologique, l'entreprise cherche à comprendre toutes les évolutions en relation avec l'environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol); Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique; Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre, taxcarbone).

- **La composante légale :** Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ; Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics ;

L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations de protection des consommateurs.

De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).



**2.2 Le Méso environnement :** ce niveau d'analyse s'intéresse aux caractéristiques du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Un secteur d'activité ne se trouve pas dans le même état selon les pays où l'on peut observer des différences au niveau de l'intensité de la demande et l'intensité de la concurrence .

l'analyse du méso environnement a pour objectif d'expliquer le fonctionnement du système productif, de comprendre les comportement des agents exerçants dans un secteur donné et comprendre les stratégies des pouvoirs publics et leur impact sur le secteur.

**2.3 Le Micro environnement :** ou environnement spécifique est constitué des acteurs avec lesquels l'entreprise entretient des relations directes et sur lesquels l'entreprise a une certaine possibilité d'agir à l'aide de sa stratégie.

La notion de l'environnement spécifique fait souvent intervenir la notion des parties intéressées ou prenantes (stakeholders ) ; on désigne ainsi les personnes, les groupes et institutions sur qui les résultats obtenus par l'entreprise auront des répercussions directes ou indirectes.

le micro environnement se compose des clients, des réseaux de distribution, des concurrents, des fournisseurs, des produits de substitution, des concurrents potentiels et des collectivités locales.

- **Les concurrents :** la relation de l'entreprise avec ses concurrents est définie par la notion d'intensité concurrentielle. L'intensité concurrentielle est fonction de plusieurs variables parmi lesquelles on cite : l'équilibre des forces (taille), degré de concentration, nombre des concurrents, taux de croissance du marché ( cycle de vie) , possibilités de différenciation et les coûts de transferts qui leurs sont liés, possibilités de croissance externe, existence de barrières à la sortie.

L'entreprise doit suivre en permanence toutes les évolutions dans ces variables par exemple l'arrivée d'un nouveau, rachat d'un concurrent par un autre, proposition de nouveaux produits, changement du

taux de croissance du marché, changement dans les parts de marchés des différentes entreprises exerçants dans son marché, ....

- **Les clients/ distributeurs ( et fournisseurs ):** les évolutions chez les partenaires de l'entreprise en amont ( fournisseurs ) et en aval (clients/ distributeurs ) peut réduire ses marges de manœuvre et son degré de liberté des choix stratégiques.

Cette relation basée sur la notion de pouvoir de négociation dépend de plusieurs variables tels que :

- Degré de concentration du marché des clients ( fournisseurs )
- Coûts de transfert
- différenciation
- Menace d'intégration vers l'amont et vers l'aval
- Importance de l'image de marque

L'entreprise doit tenir compte de toutes les évolutions qui touchent les marchés de ses clients et fournisseurs et doit s'intéresser par exemple aux variations des quantités , prix, marges bénéficiaires des distributeurs, technologie et techniques utilisées ,changement du nombre et taille des clients (fournisseurs), l'évolution de leurs chiffres d'affaires...

- **Produits de substitution :** l'apparition de produits de substitutions affecte la capacité de l'entreprise à générer des profits et limite ses possibilités de manœuvre dans son marché.

Il existe trois (03) possibilités de substitution, à savoir :

- La substitutions d'un produits par un autre (utiliser l'e-mail à la place du courrier classique )
- substitution générique qui porte sur le décisions d'affectation des revenus des acheteurs
- l'abondant de certains produits ( exemple le tabac)

si les évolutions technologiques sont tellement importantes , elles peuvent conduire l'entreprise à abandonner un secteur d'activités si l'écart de performances est très important et la nouvelle technologie est très différente.

L'entreprise doit surveiller de près les changements dans les produits de substitutions afin d'évaluer l'importance de ces derniers et la possibilité de ses clients à s'orienter vers ces produits de substitution.

- **Les entrants potentiels :**

L'importance du risque lié à la concurrence potentielle est définie en fonction de l'importance des barrières à l'entrée qui existent sur le marché. Plusieurs types de barrières existent :

- Barrières économiques et financières : tels que : économies d'échelle, intensité du capital, coûts de transfert,
- Barrières commerciales : accès aux réseaux de distribution, réputation ( image de marque),
- Barrières relatives aux ressources et compétences : brevets, procédés tenus secrets, ressources rares, emplacements, compétences, ressources réglementées ( licence taxi par exemple)
- Tactiques de dissuasion :réputation d'agressivité, différenciation, prolifération , prix plancher..

- **Les collectivités locales** : les actions et décisions de l'Etat et des collectivités locales influencent les activités de l'entreprise directement dans certains cas et indirectement dans d'autres cas.

Sur le plan macro, l'Etat intervient en terme de régulation, impôts et taxes , droit de travail, contrôle de change, contrôle des prix, protectionnisme, ...etc

Au niveau du micro environnement, l'Etat et les collectivités locales peuvent être un client, un fournisseur, sources d'aides aux entreprises, sources de décision qui affectent l'activité de l'entreprise par exemple décisions et plan d'aménagement urbain.

### 3. l' analyse de l'environnement par l'entreprise

#### 3.1 démarche de surveillance de l'environnement

Cette démarche vise un double objectif :

- **évaluations des différents changements** susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise ;
- identification des **opportunités et des menaces** éventuelles ;

l'entreprise doit rester en écoute permanente de son environnement à travers la recherche, la collecte et l'analyse de l'information portant sur différentes variables de son environnement( veille informationnelle), cela lui permet de découvrir à temps les opportunités à saisir et intégrer les contraintes.

Les étapes de la veille informationnelle se résume comme suit :

- **rechercher et rassembler** régulièrement des informations sur son environnement de sources différentes ( internes : personnel, bases de données, service commercial,...etc ; sources externes : abonnements aux revues nationales et internationales, internet, clients , fournisseurs, sous-traitants, salons professionnels, foires, articles de journaux, conseillers et organismes spécialisés
- **Analyser et traiter** les informations afin de dégager des **indicateurs et des tendances** ;
- **Mettre en évidence** les opportunités et les menaces ;
- **Agir** : prendre des décisions , allouer des ressources, s'adapter aux nouvelles situations, exemples : abandonner certaines activités, ajuster sa capacité de production, adopter de nouveaux processus, , nouvelles politiques commerciales ..etc

#### 3.2 Attitudes des entreprises vis-à-vis de l'environnement

- **Ignorer l'environnement ( attitude de myopie)** : risqué surtout dans un environnement instable et turbulent. Elle peut se traduire par des pertes de marchés en cas de changement des préférences des consommateurs, perte de compétitivité en cas de changements technologiques, ...etc

- **S'adapter à l'environnement** : pour cela il faut surveiller les changements, rechercher les informations, réagir vite. Cela suppose la mise en place des moyens humains, techniques, financiers et l'adoption d'une structure souple.
- **Anticiper les changements** : dans un environnement turbulent, les entreprises sont amenées à ramasser les informations d'une façon intensive afin de pouvoir anticiper les changements et même à influencer elle-même l'environnement.

## Chapitre 2 : Les ressources de l'entreprise

Afin de pouvoir fonctionner, l'entreprise a besoin de ressources de natures diverses qu'elle se procure de son environnement. L'une des tâches les plus importantes du manager consiste à prendre les décisions nécessaires sur l'allocation des ressources ainsi que sur leur développement.

### SECTION 1 : présentation de la notion de ressources

#### 1.1 Définition

- a. **Ressource** : C'est l'ensemble des moyens (matériels et immatériels) dont dispose une entreprise pour créer de la valeur par ses activités
- b. **Compétence organisationnelle** : Sont les activités et le processus qui permettent à l'entreprise de déployer ses ressources, c'est la capacité à déployer les ressources.

#### 1.2 Ressources tangibles et ressources intangibles

- a. **Ressources tangibles** : physiques / financières (ce genre de ressources est imitable et ne procure pas un avantage concurrentiel durable et décisif. Ex matière première, terrains usine ... etc.
- b. **Ressources intangible** : qu'on peut le subdiviser en :
  - Ressources Technologiques : savoir-faire brevets...etc.
  - Ressources commerciales : image de marque... etc.
  - Ressources humaines : travail en équipe, flexibilité de main d'œuvre...etc
  - Ressources organisationnelles : système d'information, base de données ...etc.

#### 1.3 Ressources de l'entreprise et avantages concurrentiels :

Les ressources de l'entreprise représentent un moyen que l'entreprise utilise afin de survivre dans son environnement. Par rapport à l'aptitude des ressources à fournir un avantages concurrentiel, on peut distinguer les types suivants des ressources :

- **Ressources nécessaires(élémentaires)** :ressources minimales pour exercer l'activité Ex : Machine , usine ...etc.
- **Ressources uniques** :un nombre limité de concurrents disposent de ses ressources Ex Matière première rare.
- **Ressources (Compétences) distinctives** : permettent d'obtenir un avantage concurrentiel difficile à imiter, durable et défendable.

### SECTION 2 : les ressources technologiques et informationnelles

#### 2.1 les ressources technologiques

Les technologies sont le résultat d l'innovation qui est le plus souvent une importante source de réussite des entreprises innovatrices lorsque il y a adéquation entre la technologie et la demande du marché.

Toute entreprise dispose d'un ensemble des technologies mises en œuvre dans ses différentes activités : technologies de conception de produits, méthodes de production, techniques de

communication, de gestion, etc. cet ensemble appelé « patrimoine technologique » doit être connu, analysé, développé, restructurer pour permettre à l'entreprise d'exploiter et de cultiver son gisement de compétence.

Face aux changements techniques, les entreprises sont constamment sollicitées à revoir, et si nécessaire, à renouveler leurs outils, appareils et modes de production.

Ne pas tenir compte des nombreux progrès et changements techniques réalisés, des nouvelles approches pour s'organiser et produire, des outils et techniques de l'information, des méthodes de communication et de négociation, serait fatal pour l'entreprise et sa pérennité.

Renouveler ses ressources technologiques pour améliorer son rendement et pouvoir produire plus efficacement, plus proprement et de manière plus écologique est aujourd'hui un impératif économique et social majeur.

### **2.1.1 Définition des ressources technologiques**

un ensemble complexe de moyens et de savoir-faire organisés pour une production. Les ressources technologiques comprennent l'ensemble des équipements, des techniques, expertises, méthodes, approches et routines de travail utilisées dans l'entreprise ( instruments, machine, savoir-faire, brevets).

### **2.1.2 types de technologies selon Arthur D.Little**

- **Les technologies de base** : Leur maîtrise est indispensable pour le maintien de l'activité. Tous les concurrents les maîtrisent. Montre mécanique, VHS

- **Les technologies clés** : Elles correspondent à des compétences distinctives, indispensables pour réussir l'activité. C'est sur leur maîtrise que se fonde l'avantage concurrentiel. CD, montre à quartz

- **Les technologies émergentes** : elles sont au stade de la recherche et comportent des risques mais elles semblent avoir un potentiel important et certaines sont amenées à se transformer en technologies clés. Leurs performances sont encore mal connues. Elles sont en développement et n'interviennent que de manière marginale dans la mise en œuvre des activités DVD, fibre optique.

### **2.1.3 Comment accéder à la technologie ?**

Différents moyens s'offrent à une entreprise pour acquérir une nouvelle technologie. Son choix dépendra du budget dont elle dispose mais aussi de la rapidité avec laquelle elle doit la maîtriser.

Les voies d'accès sont multiples dont les principales sont :

- **La création interne** (La croissance interne) : grande indépendance mais cela nécessite des délais et des investissements importants.
- **Le rachat d'entreprise** (croissance externe) : accès rapide à la nouvelle technologie mais elle a un coût d'achat élevé et une difficulté d'harmoniser les équipes entre les structures.
- **Le rachat d'entreprises innovantes** : c'est un procédé nécessitant des ressources importantes mais qui est peu risqué puisque la technologie est déjà opérationnelle. Toutefois cela implique l'achat d'éléments non technologiques qui augmentent le coût de l'opération (exemple, le rachat de start-up).

- **Les accords de coopération** (alliances) : il y a partage des coûts et complémentarités de savoir – faire d’autres, mais cela nécessite des moyens, des ressources et du temps.
- **L’achat de licence (stratégie d’impartition)** : l’acquisition d’un brevet ou de sa licence d’exploitation : c’est un procédé rapide mais coûteux.
- **La recherche développement**: la veille consiste à collecter des informations concernant l’évolution des techniques, des besoins de consommateurs, des facteurs économiques, sociaux et politiques, le suivi des concurrents, etc. L’entreprise doit collecter, traiter et diffuser l’information collectée dans les différentes unités de l’entreprise.

les entreprises investissent en recherche développement pour mettre au point de nouveaux produits ou de nouveaux services. La recherche nécessite des investissements importants dont les résultats sont aléatoires. C’est la raison pour laquelle elle est parfois effectuée en partenariat avec d’autres entreprises. Par contre, en cas de réussite, elle permet de déposer des brevets qui confèrent à l’entreprise un monopole temporaire.

## 2.1.4 Cycle de vie de la technologie

Le cycle de vie de la technologie comporte quatre (04) phase successives qui sont :

- **la mise au point ( démarrage )**

C’est la phase marquant l’apparition d’une technologie et de nouveaux produits. Elle exige de forts investissements, essentiellement en recherche-développement. De nombreux essais sont nécessaires pour la mettre au point, augmenter ou modifier les performances des produits. La technologie n’a alors qu’une efficacité limitée au regard des moyens mis en oeuvre.

- **la croissance ( industrialisation )**

Elle permet d’accéder à la maîtrise de la technologie. Les applications industrielles et commerciales sont plus nombreuses et performantes. Les résultats obtenus des investissements additionnels réalisés sont beaucoup plus élevés ce qui les rentabilise. La concurrence imitative commence à apparaître.

- **la maturité technologique**

Elle correspond à la stabilisation des procédés et des coûts. Les limites de la technologie apparaissent et les améliorations sont marginales. A cette phase, des technologies de substitution apparaissent.

- **le déclin ( vieillesse)**

Dans cette phase , la technologie est fortement dépassée par de nouvelles technologies. Les ventes du produit basé sur cette technologie vont baisser. Les entreprises doivent investir dans de nouvelles technologies.

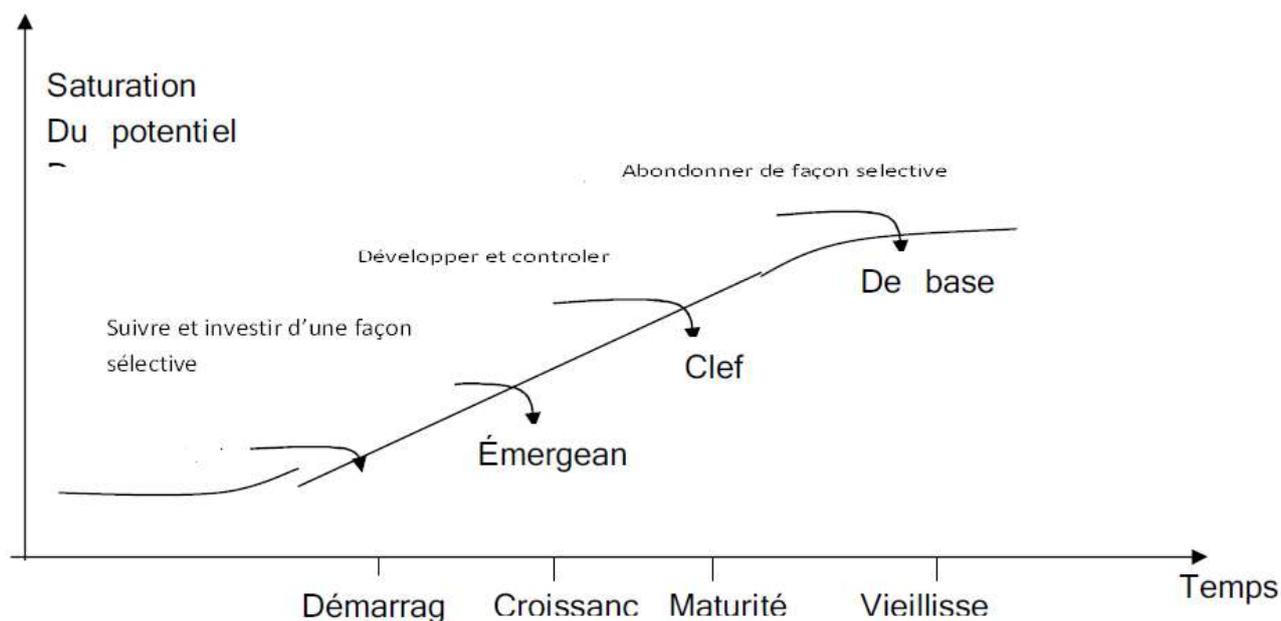
L'introduction d'une nouvelle technologie peut modifier radicalement les règles de la concurrence. C'est ainsi qu'en 1977, la technologie du pneu radial a fait chuter les ventes de pneus traditionnels et obligé toutes les entreprises à investir.

### **Courbe du cycle de vie de la technologie**

On représente le développement des technologies selon une courbe en « S » qui montre la corrélation entre l'effort consenti pour améliorer ses performances et les résultats obtenus.

Il est important que l'entreprise sache si elle doit continuer à investir dans une technologie pour en améliorer sa maîtrise ou s'il est préférable d'investir dans de nouvelles appelées à supplanter les anciennes.

#### LE CYCLE DE VIE DES TECHNOLOGIES.



Arthur D. Little, "Management de l'innovation technologique", encyclopédie de gestion, éditions economica.

### **2.1.5 les attitudes stratégiques vis-à-vis de la technologie**

Sur la base du diagnostic de son patrimoine technologique, de la position concurrentielle correspondante et des résultats du travail de prévision technologique, il reste à l'entreprise à établir une stratégie précisant les modalités d'exploitation du patrimoine existant, les voies d'accès aux technologies non maîtrisées mais considérées comme vitales et l'articulation entre portefeuille d'activités et portefeuille de technologies.

Les attitudes stratégiques possibles de l'entreprise vis-à-vis de la technologie sont multiples :

- **politique de leadership** : l'entreprise introduit les innovations technologiques et cherche à compenser les coûts de développement par des marges initiales élevées et une augmentation constante de sa part de marché.
- **politique de suiveur ou d'imitateur** : l'entreprise copie rapidement ou acquiert les innovations technologiques. L'entreprise est en mesure d'utiliser les économies faites en matière de R&D pour se différencier.
- **politique coût/volume** : l'entreprise privilégie l'avantage de prix obtenu grâce à d'important volume de production, cette politique est possible dans la mesure où tous les clients n'exigent la technologie la plus récente (exemple des fabricants japonais de puces électroniques).
- **Politique de vente de technologies** : l'entreprise se concentre sur la R&D et exploite ses résultats par cession de licences plutôt que de devenir un producteur majeur ; C'est le cas des petites entreprises.
- **Politique entrepreneuriale** : l'entreprise développe un concept technologique jusqu'au point où il peut être vendu. Ceci permet de maximiser la valeur de capacités d'innovation et d'éviter les problèmes du passage à l'industrialisation directe.

## 2.2 les ressources informationnelles

C'est une ressource utilisée par l'entreprise dans le cadre de son activité de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour aider à la prise de décision, ou la résolution des problèmes, cette ressource peut être source d'une personne, d'un fichier, d'un système informatique .

L'entreprise doit chercher la bonne information, au bon moment, au bon endroit, avec le moindre couts possible, l'information collectée doit être pertinente , après la collecte d'information, l'entreprise procède au traitement ( classement, organisation, calcule, analyse ...etc.) afin de fournir des informations qui peuvent aider à la prise de décision.

### 2.2.1 Définition de l'information

La définition de l'information peut revêtir des dimensions différentes en fonction de la discipline( informatique, biologie, statistiques, management).

En management, G.B.DAVIS, M.H.OLSON et J.AJENSTAT ont défini l'information comme étant : « une image des objets et des faits. Elle représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait »

ANNE MAYER (1990) à dit : « l'information est ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement. »

J.MELESE (1990) l'a défini ainsi : « est information pour un individu ( ou une automate) tout signal , tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif, par exemple en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène. »

## Information / Donnée

Plusieurs auteurs établissent une distinction entre information et donnée.

Pour H.LESCA « l'information est le processus ( et son résultat) de rencontre d'une donnée et d'une question préalable ou potentielle que se pose le récepteur. La donnée est une formule écrite, enregistrée, graphique, textuelle ou orale ».

Pour Hélène DELEMOND , Yves PETIT et Jean MICHEL « l'information peut être comprise comme un ensemble de données groupées pour faire un sens dans un contexte défini ».

## Information / connaissance

Robert REIX avance que la connaissance apparaît comme de l'information qui a été traitée dans le cerveau d'individus par un processus d'interprétation, de mémorisation et d'apprentissage. C'est un stock d'informations maîtrisé par une entité.

D'après Hélène DELEMOND , Yves PETIT et Jean MICHEL , la connaissance peut être définie dans une entreprise comme une information « digérée » et intégrée par les acteurs , conduisant à un savoir-faire réutilisable dans la conduite ou le développement des activités.

### 2.2.2 Rôle de l'information

Dans l'entreprise, l'information assure des rôles multiples.

- Prise de décisions éclairée ;
- Motivation et mobilisation du personnel ;
- C'est un instrument de coordination et de contrôle ;
- Constitue un support de la connaissance ;
- Supporte le processus de gestion ( approvisionnement, gestion des stocks, gestion de la clientèle, production...) . chaque processus doit disposer de ressources informationnelles pour être exécuté.
- Instrument de communication interne et externe.

### 2.2.3 Typologie de l'information

Plusieurs typologies sont proposées et cela en fonction de plusieurs critères.

❖ **Selon sa finalité** : on trouve

- **Information de fonctionnement** : elle est indispensable pour le fonctionnement quotidien. Elle permet de réaliser et contrôler les tâches quotidiennes.
- **l'information d'influence** : utilisée à des fins en relation avec la motivation et l'implication du personnel et à influencer les décisions d'achat chez les clients.
- **l'information d'anticipation** : elle porte sur les changements dans l'environnement et permet à l'entreprise de prendre des décisions qui conditionnent son avenir.

#### ❖ Selon ses sources et ses supports

- **Informations formalisées** : enregistrées sur des supports papiers, magnétiques, films, cd ...
- **Informations informelles** : obtenus grâce à des échanges personnels entre individus.

#### ❖ Selon sa nature

- **Information scientifique** : produites par des centres et laboratoires de recherche, travaux de recherche. Couvertes par plusieurs sources tels que les revues scientifiques, banques de données, thèses, rapports...etc.
- **Information technique** : concerne le développement des produits et des techniques de production. Elle est souvent publiée dans des brevets et des bases de données.
- **Information économique** : ça peut s'agir d'informations macroéconomiques, commerciales relatives aux produits et leurs marché, aux concurrents, aux fournisseurs et aux clients.
- **Information règlementaire** : regroupe toutes les informations portant sur la législation, normes, à la sécurité et à l'environnement naturel.

#### ❖ Selon sa nécessité et son utilité

- **Information fatale** : c'est un important flux qui submerge l'entreprise. Elle est difficilement évitable.
- **Information intéressante** : suscite une certaine curiosité mais qui ne répond pas vraiment à un besoins précis.
- **Information utile** : elle est susceptible de représenter un intérêt dans un avenir plus ou moins proche. Cette information est destinée à être exploitée et nécessite un regard attentif.
- **Information critique** : elle est vitale et indispensable à la prise de décision stratégique. C'est la plus difficile à obtenir et son coût est généralement élevé.

#### ❖ Selon sa position dans les sous-systèmes de l'entreprise

- **Information stratégique** : concerne la conception des méthodes et la détermination des moyens à maitre en place pour la réalisation des objectifs stratégiques.
- **Information opérationnelle** : alimente le système de gestion des activités courantes de l'entreprise.

## 2.2.4 Critères d'une information de valeur

Pour qu'elle soit utile à l'entreprise, l'information doit répondre à un certain nombre de conditions.

- **Vitesse ou rapidité** : le temps nécessaire pour aller de l'émetteur au récepteur.
- **Accessibilité** : possibilité à toutes personnes d'obtenir l'information désirée au moment voulu sans obstacles.
- **Intelligibilité** : c'est la capacité à être perçue, comprise et utilisée par son destinataire.
- **Pertinence** : capacité à répondre au problème posé.
- **Exhaustivité** : capacité à représenter d'une façon complète un objet ou un évènement.
- **Fiabilité** : capacité à présenter une image fidèle et sûre d'un objet ou un évènement.
- **Précision** : mesure plus ou moins exacte d'un phénomène.
- **Valeur économique** : les revenus sont supérieurs au coût d'obtention de l'information.

## 2.2.5 types de flux d'information

H.LESCA distingue trois (03) types de flux d'informations dans l'entreprise :

- flux internes : naissent en un point de l'entreprise pour aboutir vers un autre point.
- flux orientés de l'intérieur vers l'extérieur de l'entreprise .
- flux orientés de l'extérieur vers l'intérieur.

## 2.2 .6 le système d'information

### a- Définitions

- Robert REIX ( 1983) a défini le système d'information (SI) ainsi : « l'ensemble d'éléments (personnel, matériels , logiciels) permettent d'acquérir, traiter, mémoriser, communiquer les informations ».
- Pour H.LESCA (1989) « ensemble interdépendant de personne , des structures d'organisation, des technologies de l'information( matériels et logiciels), des procédures et méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste à temps des informations dont elle aura besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution. »

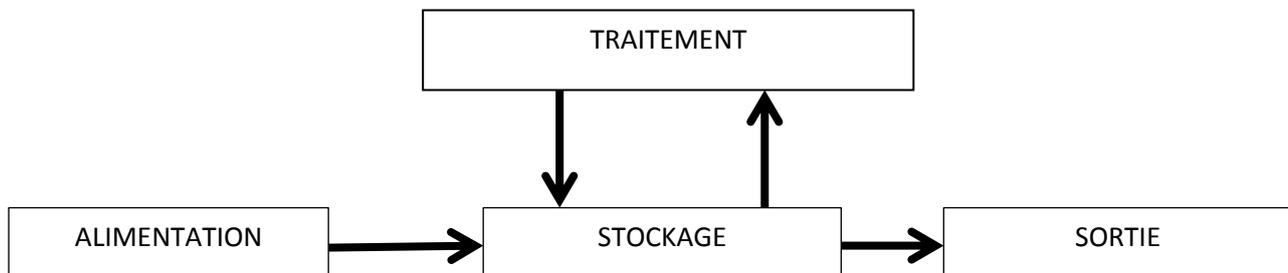
### b- les composantes du système d'information

- **Ressources humaines :**
  - **utilisateur final** :( client ou utilisateur) tel que les dirigeants, représentants, les clients, ingénieurs, comptables...
  - **informaticiens** : personnes qui coçoivent et exploitent les systèmes d'informations . cette catégorie regroupe les analystes fonctionnels, programmeurs , opérateurs sur ordinateurs, techniciens
- **Ressources matérielles** : tous les dispositifs physiques et toutes les machines servant au traitement de l'information ( machines, ordinateur, supports papiers, supports électroniques...etc.)
- **Ressources logicielles ( software)** : recouvrent l'ensemble des instructions de traitement de l'information. ces ressources sont de deux (02) types :
  - **Les programmes** : c'est toutes les instructions qui gèrent le matériel informatique. Trois ( 03) types de logiciels existent :
    - **Logiciels de base** ( logiciels du système) tel que le système d'exploitation.
    - **Logiciels d'application** : programmes dirigeant l'ordinateur vers une tache particulière , exemple programme de calcul de la paie, analyses des ventes
    - **Progiciels** : programmes conçus et développés pour répondre aux besoins d'un grand nombre d'utilisateurs tel que word, excel ...etc.

- **Procédures** : consignes d'exploitation destinées aux utilisateurs, par exemple expliquer comment remplir un formulaire ou utiliser un logiciel.
  - **Ressources en données** : les données se présentent sous formes diverses. On les trouve sous forme :
    - Alphanumérique conventionnelle : chiffres, lettres et autres caractères ;
    - Textuelle : phrases, paragraphes
    - Images : formes graphiques et figures
    - Audio : voix humaine et d'autres sons.

### c. Les fonctions su système d'information

Le SI assure quatre (04) fonction effectuées en temps réel (enchainées en quelques secondes) ou réaliser d'une façon asynchrone( en temps différé).



Les fonctions su système d'information

- ❖ **L'alimentation** : accueil de ombreuses données en vue d'une utilisation ou traitement ultérieur. Se fait soit par actions ponctuelle ( achat de base de données par exemple) ou d »une façon permanente ( enregistrement des opérations quotidiennes). L'alimentation englobe quatre (04 )actions :
  - **Ecouter** en interne( boîte à idées, compte rendu,...) ou en externe ( évolution de l'environnement).
  - **Classer et codifier** : dans le but de simplifier la manipulation en réduisant le volume et en traduisant en termes simple qui permet de retrouver l'information avec le minimum de difficulté.
  - **Saisir** : convertir les données dans une forme permettant leur stockage, leur traitement et leur transmission. La saisie doit se faire aussi proche du lieu et du moment ou se produit l'évènement afin d'assurer son efficacité et éviter les déformations, les lacunes et les inexactitudes.
  - **Condenser** : réduire leur volume pour des raisons liées au coût de stockage et rapidité d'accès. Elle se fait par **extrait, sondage ou vieillissement**.

❖ **La mémorisation** : consiste en la capacité à stocker d'une façon stable et durable les informations ( conservation dans le temps). Cela suppose l'utilisation de moyens et techniques ( méthodes d'archivages, moyens et techniques de protection...).

Le stockage des données a connu un passage d'une mémorisation basée sur l'utilisation des supports papiers à l'utilisation de supports électroniques ( disquettes, disques durs, CD, DVD, clefs USB ...) vu les avantages que ce mode de stockage procure notamment le **gain d'espace** de stockage et la **rapidité de traitement et de restitution**. D'autre part, il comporte certains inconvénients tel que l'impossibilité d'accès en absence d'appareils de lecture et perte des données liée à la disparition des programmes ou du matériel ( **obsolescence** ) d'où la nécessité de transférer les données à temps des anciens supports vers de nouveaux.

❖ **Le traitement** : c'est le processus qui transforme des données brutes pour leur donner un sens et créer des informations utilisables. Il se fait par application de procédures de traitement qui comportent des opérations de: extraction, regroupement, comparaison, calcul, tri, récapitulation, analyse...etc.

Le traitement peut être :

- manuel effectué par des individus
- Automatique à l'aide de programmes

Le traitement peut porter sur des données :

- Quantitatives : traitement formalisé et structuré
- Qualitative : traitement moins structuré et moins informatisable

❖ **L'édition** : dit aussi diffusion, sortie, restitution, communication et transmission. C'est le processus de diffusion de l'information traitées aux utilisateurs qui en ont besoin. La diffusion de l'information englobe deux opérations :

- **Restitution** : mettre les informations sous forme communicable à l'homme
- **Transmission** : déplacement dans l'espace. Circulation de l'information peut se faire d'une manière **ascendante, descendante ou horizontale**.

La circulation fait appel à **différents supports** ( orale, écrit ou visuel ) tel que face à face, téléphone, fax, e-mail, courrier papier, réseaux informatiques,...etc.

Et se fait avec plusieurs **modes** possibles :

- Un (01) émetteur vers un (01) récepteur ;
- Un (01) émetteur vers plusieurs récepteurs ;
- Plusieurs émetteurs vers un (01) récepteur ;
- Plusieurs émetteurs vers plusieurs récepteurs.

## d. Types du système d'information

❖ **Selon le degré d'automatisation des opérations** : on distingue

- système d'information manuel
- système d'information automatisé

❖ **selon le niveau hiérarchique** :

- système d'information stratégique
- système d'information tactique
- système d'information opérationnel

❖ **selon les fonctions de l'entreprise** :

- système d'information de la production
- système d'information marketing
- système d'information des ressources humaines
- système d'information financier
- système d'information d'approvisionnement

## e. Importance du système d'informations

L'importance du système d'informations découle d'abord des répercussions de l'utilisation des informations qu'il collecte et diffuse et aussi par les coûts importants liés à sa mise en place et à son fonctionnement.

- Il assure un **rôle fonctionnel** : il présente une source d'informations importante et assure un appui aux gestionnaires afin de surveiller l'état de santé de leur entreprise et prendre les décisions nécessaires aux domaines opérationnels et aux choix stratégiques.
- Il assure un **rôle social** : la production et la diffusion de l'information favorise la compréhension des choix stratégiques de l'entreprise pour l'ensemble du personnel .C'est un moyen de motivation du personnel et de développer une culture d'entreprise.
- C'est un moyen pour **initier et développer des rapports privilégiés** avec les clients et les fournisseurs de l'entreprise.
- Il assure un **rôle concurrentiel** : l'information dont l'entreprise dispose peut représenter une source importante d'avantage concurrentiel.
- Il représente une part de plus en plus importante **des ressources de l'entreprise et de ses frais d'exploitation**. Les coûts liés à la mise en place et au fonctionnement du système d'informations proviennent des achats d'équipements et de matériels, achats de logiciels divers, création de structures ( département des systèmes d'informations DSI ) , frais du personnel ( Directeur du SI,

spécialistes en maintenance, exploitants réseaux, analystes, support utilisateurs, programmeurs...etc.) et des relations avec des consultants externes.

## **SECTION 3 : les ressources financières**

### **3.1 les besoins de financement**

Les besoins du financement naissent du décalage entre les décaissements et les encaissements générés par les différentes opérations d'exploitation ou d'investissement.

#### **3.1.1 les besoins de financement d'investissement**

Les dépenses d'investissements ( achats de biens d'équipement ou autre investissements) sont généralement récupérées au terme de plusieurs années ( revenus issus de l'utilisation des investissements et/ou désinvestissement). L'entreprise cherche des sources de financement pour financer des investissements de différents types.

❖ **Selon sa nature** on distingue :

- Investissement matériel ou corporel : exemple bâtiments, locaux, terrains, équipements, installations ;
- Investissement immatériel ou incorporel : brevets, licences, logiciels, dépenses de formation, dépenses commerciales...etc.
- Investissement financier : achats de titres, création de filiales, octrois de prêts, dépôts,

❖ **Selon sa finalité** on distingue :

- Investissement de remplacement ;
- Investissement de capacité ;
- Investissement de productivité ;
- Investissement de modernisation.

#### **3.1.2 les besoins de financement de l'exploitation**

L'exploitation c'est l'ensemble des opérations effectuées pour assurer l'activité de l'entreprise ( approvisionnement, stock, fabrication, vente, encaissement, achat ). L'entreprise essaye d'équilibrer les sorties d'argent ( décaissement, besoins de financement) et les entrées ( encaissements) générées par ces opérations.

- **Besoins** : stocks, crédits aux clients, frais de personnel, factures, loyers, impôts...
- **Ressources** : crédits consentis par les fournisseurs, paiement comptant, placement financier

### 3.2 les modes ( sources) de financement

#### 3.2.1 le financement externe

a- financement inter-entreprises

b- emprunts indivis

c- découverts bancaires

d- effets de commerce

e- affacturage

f- emprunt obligataire

g- crédit-bail ( leasing)

#### 3.2.2 le financement interne

a- l'apport en capital

b- l'augmentation du capital

c- autofinancement

d- cession d'actifs

e- fond de roulement

### 3.3. nature du financement

## SECTION 4 : les ressources humaines

4.1 évolution de la notion des ressources humaines

4.2 la gestion des ressources humaines

4.3 activités ( taches) de la gestion des ressources humaines