



**HAL**  
open science

## Comment diagnostiquer un système d'Entreprise Complexe ? Propositions de repères méthodologiques

Latifa Horr, Robert Teller

### ► To cite this version:

Latifa Horr, Robert Teller. Comment diagnostiquer un système d'Entreprise Complexe ? Propositions de repères méthodologiques. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00558448

**HAL Id: halshs-00558448**

**<https://shs.hal.science/halshs-00558448>**

Submitted on 30 Mar 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment diagnostiquer un système  
d'Entreprise Complexe ?  
Propositions de repères méthodologiques

HORR Latifa & Robert TELLER : membres du Centre de Recherche Sur l'Ingénierie Financière Publique (CRIFP) à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

HORR Latifa : Enseignant – Chercheur à l'Université Hassan II-Mohammedia, Faculté des Sciences et Techniques

Email : Latifahorr@Yahoo.fr

Robert TELLER : Professeur des Universités à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, à Institut d'Administration d'Entreprises de Nice

Email : Teller@unice.fr

Les recherches en cours sur les systèmes complexes constituent une voie de renouvellement et d'enrichissement et de nos manières de diagnostiquer le système de l'entreprise de façon globale et permanente. La conception du diagnostic à long terme est remise en question par les changements que vit l'entreprise en tant que système complexe. Cette complexité est représentée par un enchevêtrement d'actions, d'interactions et d'interrelations tel qu'il n'est plus possible de dissocier les unes des autres ; un diagnostic global et permanent repose sur la prise en compte de ces interactions entre actions et intègre le phénomène de discontinuité et d'irréversibilité aussi bien dans l'organisation que dans l'environnement.

Chercher à promouvoir une modélisation complexe de l'entreprise dans la pratique du diagnostic implique donc la remise en cause des acquis méthodologiques, techniques et conceptuels. Il ne s'agit plus d'indiquer la bonne solution, la bonne trajectoire en se référant à des lois externes au système de l'entreprise, mais d'explorer des pistes de solutions à partir du système lui-même.

Tel est l'objectif de cette communication :

- Elaborer un diagnostic dans la complexité en vue d'apporter un nouvel éclairage sur la globalisation et la permanence en diagnostic ;
- Promouvoir une autre manière de concevoir le système de l'entreprise, une manière qui permettrait de mettre en évidence les compétences des acteurs de l'entreprise en matière de diagnostic.

Les découvertes scientifiques actuelles modifient en profondeur la conception que nous avons du monde. Alors que, de Laplace à Newton la science a résolument nié l'indéterminisme ; la découverte des systèmes chaotiques réintroduit au coeur même de la science (physique, biologie, mathématiques, etc.) les notions d'incertitude et d'imprédictibilité (1). Les travaux d'I. PRIGOGINE nous conduisent à penser que nous ne devons craindre ni le désordre ni le déséquilibre, car ils sont tous deux générateurs de nouvelles visions, à la fois riches et complexes (2).

Il en est de même pour les entreprises qui doivent apprendre à vivre dans un monde imprévisible et indéterminé. Elles connaissent, de ce fait, des crises suscitées par la difficulté à appréhender des situations imprévues, incertaines, auxquelles elles doivent répondre. Comme il est difficile de prévenir, de planifier l'avenir de l'entreprise, il faut alors l'inventer au fur et à mesure de son évolution.

Depuis des décennies les modèles développés par l'homme ont privilégié une représentation préétablie, basée sur un mécanisme de disjonction qui sépare, découpe, disjoint. Ce mécanisme de disjonction est insuffisant car le découpage et son résultat sont séparés ; le sujet-connaissant est exclu de l'action de disjonction, il n'a pas la possibilité de créer.

Dans l'approche analytique, de même que dans la première systémique, le système de l'entreprise est posé comme un objet parfaitement définissable par les jeux de rétroactions et l'acteur de la représentation est exclu de ce système.

Selon J. PIAGET (3), la faculté par laquelle nous appréhendons la connaissance ne divise pas ; elle "*conjoint*" ajoute J.L. LEMOIGNE (4). La conjonction est première, vient ensuite la disjonction. Tout ce que peut faire l'acteur est conjointre et disjointre : conjointre d'abord, disjointre ensuite pour mieux conjointre. C'est ainsi que le système apparaît dans toute sa complexité, et sa modélisation ou sa représentation devient possible par l'acteur.

Dans la deuxième systémique (5), l'acteur fait corps avec le système, la connaissance du système est l'action de construire la connaissance elle-même. L'acteur de la connaissance forme système avec le sujet de sa connaissance ; cette dernière est relative à son point de vue, à ses référents, aux catégories de son entendement, à ses instruments de mesure. Alors la connaissance n'est plus indépendante du sujet-

connaissant, comme ce fût le cas dans l'approche analytique et dans la première systémique. Il ne s'agit plus de "faire le tour", de "parler" en connaissance de cause ; de "procéder" par ordre ; la connaissance est le produit d'une interaction entre l'acteur et le sujet de son étude, elle n'est pas une donnée et elle n'est pas extérieure à l'entreprise. Le tout connaître et le tout maîtriser, l'évidence et la simplification se dépassent eux-mêmes dans une épistémologie constructiviste qui exprime la pertinence, la complexité, l'incertitude. L'objet réel de la connaissance n'est plus l'objet pur, mais l'objet vu, perçu et co-produit par l'acteur. La perspective ici n'est plus de rejoindre le réel mais de permettre la conceptualisation de sa complexité.

Selon J.F. VARELA (6), la co-production des connaissances est indissociable de l'apprentissage, de la personnalité et de l'expérience de celui qui apprend, les acteurs perçoivent différemment la même réalité. La connaissance, précise-t-il, n'est pas un stock de données préexistantes que l'on peut transmettre d'un système à l'autre. Cette conception de la connaissance remet en cause le modèle de transfert du savoir préétabli ; elle plaide pour la construction et la "co-émergence" du savoir.

Face à cette complexité les praticiens du diagnostic sont contraints à aiguïser la finesse de leur conception de l'entreprise ; le diagnostic est confronté alors aux mêmes questions-clés, évoquées ci-dessus, qui concernent à la fois la nature de la connaissance et la nature de la réalité du système de l'entreprise. Cela suscite les interrogations suivantes sur (7)

- la question de la globalisation face à l'émiettement des savoirs spécialisés en diagnostic (diagnostic financier, diagnostic du management, diagnostic culturel, diagnostic stratégique, diagnostic qualité) ;
- la question des rapports qui se nouent entre l'acteur du diagnostic (qu'il s'agisse du consultant externe ou de l'entreprise) et l'objet de la connaissance : l'entreprise ;
- la question du déterminisme : comment intégrer l'émergeant dans une action du diagnostic de l'entreprise.

A la lumière de ces différentes données nous avons interrogé quelques modèles en diagnostic d'entreprise, à l'aide d'une grille d'analyse, pour savoir dans quelle

épistémologie ils s'inscrivent. Le choix de ces modèles se veut représentatif des différents modèles en diagnostic en vigueur.

Il ressort de cette interrogation que :

- la plupart des diagnostics sont élaborés par des consultants externes ; cette élaboration s'inscrit dans la première cybernétique ;
- les diagnostics dits "globaux" appréhendent la globalité de l'entreprise selon l'approche systémique "1" ;
- les diagnostics globaux et permanents sont rarement élaborés pour que l'entreprise puisse s'en servir elle-même.

À partir de ces constats nous avons élaboré et validé sur le terrain l'hypothèse suivante : Une entreprise peut élaborer elle-même un diagnostic global et permanent, dans le cadre d'un travail de recherche doctorale effectué en collaboration avec l'institut régional de création d'entreprise (IRCE), avec des acteurs de PME : dirigeants d'entreprises industrielles ou de services destinés à l'industrie : "B.S.", "P.", "O.A.", "C.", "D.C." "T.", "S.E.", "C.P.", "B.M.", "M.F.", "T.S.".

Dans cette expérience, nous avons travaillé particulièrement sur les représentations des acteurs du diagnostic à partir d'une approche clinique s'appuyant sur les outils suivants :

- L'analyse de la demande,
- l'entretien clinique et l'analyse des documents avec les acteurs,
- le modèle de l'être du faire et du devenir « EFD » (8).

### **L'analyse de la demande**

Nous avons effectué des entretiens préliminaires avec le dirigeant en vue de clarifier ses attentes. Nous nous sommes donc trouvée face à une demande instrumentale et réparatrice. La question qui s'est imposée a été la suivante : "Comment amener le dirigeant à se représenter lui-même "autrement" sa difficulté au lieu de nous réclamer des outils de réparation ?" Nous admettions au départ sa demande instrumentale et sa définition du problème. Quelle que soit cette demande, quelle que soit la manière dont elle nous a été médiatisée il nous a semblé opportun de la traiter avec le dirigeant.

## **L'entretien clinique et l'analyse des documents avec le dirigeant**

Nous avons questionné le dirigeant sur sa manière de poser le problème et de modéliser les actions concernant l'entreprise. L'objectif de notre questionnement est que le dirigeant puisse repenser les difficultés autrement, de façon plus claire, et être apte à explorer des pistes de solutions au moins provisoires.

Agir de la sorte nous a incitée à être à l'écoute du dirigeant pour dégager de ses dires le dit du non-dit, le manifeste du caché. L'analyse du langage du dirigeant a constitué notre outil pour appréhender avec lui la complexité des interactions et des différents processus au sein de son entreprise. Ce langage est chargé d'informations, de déclarations, d'interrogations, de négations, d'explications, de demandes. Ainsi un processus d'interaction s'est élaboré, entre le dirigeant et nous, afin de lui permettre de construire par lui-même son diagnostic, un diagnostic qui a permis à l'entreprise d'évoluer différemment.

## **Modélisation de l'entreprise par le modèle « EFD »**

Cette modélisation s'est effectuée selon la trialectique suivante : l'"être", le "faire" et le "devenir" de l'entreprise.

Pour appréhender « l'être », les dirigeants ont redéfini les constituants matériels et immatériels de l'entreprise.

Pour identifier « le faire », ils ont représenté l'entreprise en sous-systèmes d'actions :

- sous-systèmes d'actions financières,
- sous-système d'actions marketing,
- sous-système d'actions organisationnelles,
- sous-systèmes d'actions émergentes.

Le devenir renvoie à l'identification des projets, il a permis aux dirigeants de repérer l'interaction entre le projet global et les projets des acteurs, la cohérence des projets.

Ces différents outils nous ont permis d'analyser la demande des acteurs du diagnostic et de modéliser avec eux le système de leur entreprise.

Cette expérience a duré deux ans. Nous avons partagé avec chaque dirigeant son quotidien dans l'entreprise pendant un certain temps ; la durée variant selon l'effectif de l'entreprise et en particulier selon les difficultés que rencontre l'entreprise.

Nous illustrons ci-après comment les acteurs de PME ont élaboré eux-mêmes le diagnostic de leur entreprise :, "C.", "M.F.", "D.C.", "T.S.", "B.M.", "P.", "S.E.", "C.P.", "B.S.", "O.A.", "T.".

### **1) Cas de l'entreprise « C. » : Dépendance de l'entreprise vis-à-vis du système client**

La vocation de cette entreprise est la vente de la prestation intellectuelle en silicium.

Selon le dirigeant, l'entreprise prend sa place dans un contexte économique en plein redémarrage, en profitant de la dynamique apportée par la demande sans cesse croissante de miniaturisation ou d'intégration dans le domaine de l'électronique tant professionnel que grand public.

Mais l'entreprise a une difficulté à négocier avec l'environnement. Pour traiter une commande le dirigeant est confronté à deux logiques au sein de l'entreprise cliente : celle de la direction et celle du service commercial. Généralement, s'il arrive à convaincre la première il n'aboutit pas auprès de la seconde.

Or la modélisation des actions des acteurs de l'entreprise a révélé que la logique d'ingénieur du dirigeant prend le pas sur celle du commercial : son argumentation fondée sur des facteurs techniques, si solides soient-ils, ne semble pas suffisante pour qu'il réussisse une négociation.

Par ailleurs l'entreprise ne semble connaître ni sa cible ni le coeur de sa cible, ne démarche pas de clients, elle exploite le carnet d'adresses professionnelles de l'un des associés. L'entreprise est en situation de mono- client, elle dépend de la société "Y." ; son étude de marché demeure théorique.

Comme action transformatrice, le dirigeant a délimité son marché pour orienter son action commerciale et diversifier sa clientèle.

### **2) Cas de l'entreprise « M.F. » : Dépendance de l'entreprise vis-à-vis du système fournisseur**

La vocation de l'entreprise est de créer et d'innover le matériel d'instrumentation chirurgical pour trouver les instruments de demain.

Les dirigeants de l'entreprise "M.F." se heurtent à la difficulté de concevoir en permanence des plans de développement. L'entreprise étant trop sollicitée, son développement risque d'échapper à la maîtrise des dirigeants.

Etant le bureau d'études d'une autre entreprise, l'entreprise "M.F." bénéficie d'une tarification avantageuse. La première dispose d'un seul outil de production puissant et



réactif, mais le fait que cet outil soit situé dans un pays étranger, en mutation, constitue un risque pour l'entreprise "M.F.".

La modélisation a fait poser aux dirigeants les questions suivantes : Faut-il diversifier les sources d'approvisionnement ? L'entreprise "M.T.", pour la qualification du personnel, bénéficie de l'aide d'un personnel permanent : celui de l'entreprise "M.F.", sous forme de compagnonnage ; pour sa pérennité, l'entreprise "M.F." doit-elle envisager un actionariat avec l'entreprise "M.T." ?

La démarche import-export est une réponse à une demande. En cas d'exportation l'entreprise "M.F." doit-elle examiner les propositions d'exportation avec l'entreprise "M.T." ?

L'entreprise "M.F." est entrée dans la phase d'exportation sans passer par la phase de survie, ni la phase de structuration. L'exportation n'est pas un choix stratégique, c'est une réponse à une demande de marché, l'entreprise change en permanence ses plans de développement. Les dirigeants s'adaptent aux sollicitations de l'environnement, mais la maîtrise de la croissance de l'entreprise risque de leur échapper.

### **3) Cas de l'entreprise « D.C. » : Problème décisionnel latent**

La vocation de cette entreprise est la production industrielle de la « glace alimentaire ». Le dirigeant de l'entreprise envisage de devenir autonome par rapport à l'entreprise familiale. Cette autonomie est compromise par la nouvelle situation de son principal associé : son frère. N'étant pas un actionnaire majoritaire, le dirigeant n'a pas le pouvoir de décision.

Au départ le rôle du frère du dirigeant se limitait à une participation à hauteur de 50% dans le capital de la société car ce sont les parents qui ont fourni le capital de l'entreprise. Il était prévu qu'il n'exercerait aucune activité dans l'entreprise, ce qui n'était plus le cas après le dépôt des statuts de la société.

Au retour de cet associé du service militaire, il s'occuperait de la logistique et de la réception du public dans l'entreprise. Il était un simple apporteur de capital au début, après il a occupé le poste commercial dans l'entreprise.

Pour préserver le pouvoir de décision, le dirigeant a augmenté la part de ses actions dans le capital de l'entreprise.

### **4) Cas de l'entreprise « T.S. » : Incohérence entre les avoirs financiers de l'entreprise et son développement**

La vocation de cette entreprise est d'offrir des services assistés par ordinateur pour l'industrie de la confection : « DAO », « CAO », et « FAO » (Dessin Assisté par Ordinateur, Conception Assistée par Ordinateur, Façonnage Assisté par Ordinateur).

Selon le dirigeant, le problème qui se pose à l'entreprise est l'absence de partenariat bancaire, partenariat refusé aux entreprises de textile situées sur un secteur en déclin. Le dirigeant a consulté sept banques sur la Région sans succès. Il continue de collaborer avec son banquier personnel en attendant qu'une banque accepte de lui accorder un découvert de trésorerie. Cela pose un problème financier à l'entreprise étant donné que les effets ne sont escomptables que sur des banques de la région. Cette absence de facilité de trésorerie incite le dirigeant à jongler avec les dates de paiement des loyers fournisseurs. Cette absence de partenariat pose au dirigeant le problème de financer la croissance de l'entreprise.

Comme action transformatrice, le dirigeant a décidé de surmonter la difficulté financière de son entreprise par l'action commerciale orientée vers les clients.

L'entreprise "T.S.", pour passer de la phase de création à la phase de développement, rencontre des difficultés dans le financement de son projet de croissance.

### **5) Cas de l'entreprise « B.M. » : Difficulté de choix stratégique**

La vocation de cette entreprise est la production de matériels dentaires électroniques et la sous-traitance de petites séries de cartes et matériels électroniques.

Le développement de l'entreprise nécessite un choix stratégique : la spécialisation dans la création et l'innovation des produits dentaires ou la poursuite de la diversification d'autres produits électroniques.

Selon le dirigeant, les produits dentaires présentent un potentiel de rentabilité supérieur à celui des produits électroniques, mais l'entreprise ne maîtrise pas le réseau commercial des produits dentaires ; la clientèle de la sous-traitance est faible.

Le choix stratégique de l'entreprise renvoie au propre projet du chef de production qui occupe, de ce fait, le poste de dirigeant. Il ne semble pas partager le projet de spécialisation. Maintenir les produits électroniques c'est maintenir son pouvoir décisionnel dans l'entreprise.

A quelles conditions l'entreprise peut-elle se spécialiser dans les produits dentaires en abandonnant les produits électroniques ?

Le fait qu'un autre associé "Professeur- Chercheur en médecine dentaire" soit le dirigeant "juridique" de l'entreprise a pour finalité d'offrir une crédibilité scientifique aux produits dentaires qui normalement sont produits par des laboratoires.

Comme première action transformatrice : le dirigeant était actionnaire minoritaire par rapport à ses associés quand l'entreprise a été créée ; un premier pas est franchi dans la réalisation de son projet lorsqu'il est devenu actionnaire égalitaire avec l'augmentation du capital de 50 KF à 250 KF.

Si la spécialisation dans les produits dentaires s'impose, le chef de production compte créer une seconde entreprise pour les produits électroniques concrétisant ainsi son propre projet.

Les dirigeants se sont aperçu que les opportunités de développement n'existent pas en tant que telles indépendamment de leurs projets, leurs avoirs et savoirs. Ce que certains acteurs peuvent considérer comme une opportunité, telle la spécialisation pour l'un, peut apparaître comme une menace pour les autres.

Le développement de l'entreprise "B.M." nécessite un choix stratégique : soit poursuivre la diversification des produits électroniques, soit se spécialiser dans les produits dentaires électroniques.

#### **6) Cas de l'entreprise « P. » : Difficulté de délimitation du marché de l'entreprise**

Sa vocation est la conception en bases de données et la vente de matériel informatique.

Selon le dirigeant, l'entreprise se heurte à une difficulté commerciale. Comme l'entreprise est sous-capitalisée, il semble difficile pour le dirigeant de négocier des contrats d'un chiffre d'affaires supérieur à la valeur de son entreprise. Ayant une structure d'entreprise petite et en dépit des assurances qu'offre le dirigeant au client en cas d'événement imprévu, les rencontres avec les clients se soldent souvent par de simples promesses de signature de contrat.

Le dirigeant a modélisé le problème de son entreprise différemment. Le dirigeant se définit comme concepteur de logiciels et comme vendeur de matériel informatique. Le métier de vendeur de matériel informatique risque de marginaliser le métier de concepteur des bases de données et cela pose problème quant à la délimitation du marché de l'entreprise. En effet, dès la création de l'entreprise, le dirigeant s'est investi dans l'exécution d'une commande sur le marché africain qui a duré huit mois. Pendant cette période il n'a pas prospecté le marché français. En agissant ainsi, il semble attendre une demande du premier marché en négligeant la prospection du second. En conséquence, l'entreprise a eu du retard en ce qui concerne la prospection, même si le dirigeant y consacre la majeure partie de son temps.

Le dirigeant a fini par redéfinir son métier et délimiter le marché de son entreprise, il a positionné son entreprise sur le marché français ; ainsi l'entreprise se subit plus l'environnement, elle fait face à la concurrence.

### **7) Cas de l'entreprise « C.P. » : Crise organisationnelle**

Cette entreprise a trois activités : travail à façon et sous-traitance, création et distribution, chemiserie.

Le dirigeant explique le problème que rencontre son entreprise par le manque de compétences des salariées et l'ingérence de la mairie dans la vie de l'entreprise. Il a essayé de remédier à la situation par des entretiens individuels avec les salariées qui n'ont fait qu'attiser la tension dans l'entreprise et diviser les salariées en adeptes et en opposants à la direction. Devant cette situation qui a échappé au contrôle du dirigeant, ce dernier s'est résolu à accomplir deux actions. Il a cherché un autre local en vue de faire déménager son entreprise avec l'espoir de se défaire des éléments "non désirables" et d'aller installer son entreprise dans une autre commune pour bénéficier de meilleures conditions d'installation d'entreprise. Par ailleurs, le dirigeant a appliqué les règles de gestion "qualité".

Pour faire sortir l'entreprise de la crise, le dirigeant a engagé des changements à l'intérieur du système. Son action n'a pas dépassé le traitement symptomatique : les changements entrepris ont visé la résorption des manifestations du problème sans toucher à la manière de le représenter.

Le dirigeant a pris conscience qu'il ne peut y avoir de transformation du système de l'entreprise que dans la mesure où il ne remet en question sa représentation de manager son entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise "C.P.", pour passer de la phase de création à la phase de développement, a structuré son entreprise en appliquant les normes "qualité". Cette application n'a fait qu'aggraver les problèmes organisationnels que rencontre l'entreprise. Au lieu de restructurer l'organisation de son entreprise selon les nouvelles exigences du développement, il a plaqué lui aussi des règles de gestion répondant aux principes de "qualité", ce qui a amplifié la crise de son entreprise. Il a fini par délocaliser son activité en Tunisie.

### **8) Cas de l'entreprise « S.E » : Absence d'interaction entre le sous-système de production et le sous-système de gestion du personnel**

La vocation de cette entreprise est la sous-traitance électronique. L'entreprise s'est spécialisée dans la sous-traitance industrielle, c'est-à-dire que la production est destinée uniquement à des industriels.

L'accroissement des ventes de cette entreprise a amené le dirigeant à augmenter l'effectif des salariés, ce qui a nécessité une nouvelle restructuration de l'organisation en ayant recours à l'application des règles de gestion conformément aux principes "qualité". Le dirigeant a décidé d'établir une hiérarchie, répartir les tâches et informer les salariés par voie d'affichage.

Ce mode de fonctionnement est nouveau dans l'entreprise ; avant la structuration la communication entre les acteurs de l'entreprise était informelle et, il n'y avait pas de règles explicites régissant les relations entre les dirigeants et les salariés. Les premiers salariés étaient actionnaires dans l'entreprise pour 15 % du montant du premier capital qui était de 50 KF. ; l'interaction entre les salariés et les dirigeants était très forte au départ, les dirigeants et les salariés s'aident mais seuls les dirigeants décident.

La transition de l'entreprise de la phase de création à la phase de développement n'a pas été préparée par les dirigeants. Ces derniers ont imposé la formalisation de façon abrupte. Ils ont constaté que l'entreprise est en train de changer et que les salariés doivent suivre en se limitant à leur rôle de salarié.

Comme les sous-systèmes de l'entreprise, sont en interaction, le passage abrupt de l'entreprise d'un mode de fonctionnement à un autre a non seulement créé un problème dans le sous-système de gestion du personnel mais aussi dans le sous-système de production, ce qui a perturbé le processus de production et a freiné le processus de développement de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise "S.E", pour passer de la phase de création à la phase de développement, a fait une transition abrupte, non préparée. Pour restructurer le nouveau désordre créé par l'accroissement de la vente, il a opté lui-même pour une gestion de l'entreprise uniquement soumise à des règles, ce qui a amplifié les conflits entre la direction et les acteurs et a perturbé le processus de croissance de l'entreprise.

### **9) Cas de l'entreprise « B.S. » : Absence d'interaction entre le système de production et le système "qualité" européen**

La vocation de cette entreprise est la prestation de services dans le contrôle d'hygiène alimentaire.

Le dirigeant s'interroge si son entreprise peut exister sans analyses biologiques des produits. Le problème latent que cette entreprise risque de rencontrer est la clôture de son système face à l'évolution de l'environnement : une nouvelle réglementation exigera de l'entreprise une restructuration qui permettrait de produire selon des normes européennes. La mission sous agrément européen consiste à mettre en place l'analyse- risque, le référencement- fournisseur, l'étude du circuit ; cette mission exigera de l'entreprise "B.S." une collaboration avec des partenaires spécialisés en la matière, tels que les architectes pour l'étude du circuit, les cabinets d'ingénierie, ou les vendeurs du matériel.

Or le dirigeant n'envisage pas une restructuration de l'entreprise. Il résiste à élargir son intervention jusqu'à une mission européenne.

Si le système de l'entreprise se clôt sur lui-même, tout changement devient un changement de la représentation du dirigeant ; ce dernier semble pris dans une sphère pseudo- narcissique, il ne peut pas sortir de lui-même pour s'observer, il ne peut plus changer de niveau pour évoluer. L'interaction avec d'autres systèmes s'est figée dans des règles qui ne sont plus perçues comme construites mais comme données, intangibles, immuables, d'où clôture du système.

La modélisation du problème "fermeture- ouverture de l'entreprise sur l'environnement" lui a permis de réfléchir sur lui même et sur ses actions. Comme tentative d'ouverture, le dirigeant a commencé à chercher des relations de partenariat avec des architectes et des cabinets d'ingénierie.

#### **10) Cas de l'entreprise « O.A » : Difficulté d'évolution de statut de chercheur au statut de chef d'entreprise**

La vocation de la société est la recherche et le développement de solutions innovantes en matière de micro- algues.

Selon la dirigeante l'entreprise manque de capitaux pour acquérir un matériel performant nécessaire à la production. En effet, l'analyse des documents comptables montre que les acquits financiers de l'entreprise sont le capital lui-même et les subventions qui ont servi à l'achat du matériel de recherche et au financement du fonctionnement de l'entreprise. L'entreprise vit sous perfusion, la dirigeante a eu un seul contact financier depuis un an et demi. Le chiffre d'affaires réalisé sur cette période s'élève à 44 KF. Est-ce bien le problème ?

Son esprit de recherche et son désir d'innovation dans le domaine des micro- algues sont évidents, elle dispose d'un savoir-faire différenciateur : compétences scientifiques

ainsi qu'une "algorithme" déjà riche en souches isolées, mises en culture et optimisées. Elle a une expérience de 15 ans de recherche au C.N.R.S. Cette avance technologique est l'élément-clé de sa capacité à réaliser des transferts de technologie dans des entreprises clientes. Mais ce parcours ne l'a pas préparée à une fonction de dirigeante et ses débuts n'allaient pas dans ce sens. Son aspect chercheur transparaît régulièrement de même que sa passion pour les micro-algues qui l'incite à promouvoir leur utilisation plus qu'à promouvoir son entreprise et le transfert de sa technologie.

La démarche de l'entreprise est floue car le projet n'est pas assez clair dans l'esprit de la dirigeante. La difficulté de passage d'une représentation de chercheur à une représentation de dirigeant a été ressentie par la dirigeante elle-même.

En ce qui concerne l'action commerciale, la dirigeante a entrepris une démarche instinctive ; elle prospectait des clients lors de sa participation aux colloques scientifiques spécialisés ; mais l'entreprise n'a pas d'activité commerciale cherchant à la promouvoir elle-même.

En outre la conception de son produit nécessite un savoir-faire scientifique, une expérimentation préalable. Les industriels ne veulent pas engager de frais pour cette expérimentation. Ils n'acceptent pas d'acheter des produits dont ils ne sont pas sûrs des résultats. L'entreprise "O.A" étant une société sous-capitalisée ne peut assumer le coût de la production permettant de vendre un produit fini.

Dès que la dirigeante a pris conscience que sa recherche de capitaux ne résoudrait pas ses problèmes et que ses problèmes étaient liés à sa façon de négocier avec les clients : elle négocie avec un esprit de chercheur et non celui d'un commercial.

Et comme actions transformatrices la dirigeante a commencé à prospecter des clients ; elle a fait une étude de marché et a recruté un commercial pour faire aboutir les négociations.

Ainsi elle est passée de la phase de conception à la phase de création grâce au diagnostic global et permanent.

### **11) Cas de l'entreprise « T. » : Difficulté de choix d'activité**

La vocation de cette entreprise est la lutte contre la nuisance du bruit. Le dirigeant rencontre un problème de choix d'activité de l'entreprise : l'entreprise peut-elle continuer à être une structure de recherche puisque 25% du chiffre d'affaires est consacré à la recherche (c'est une société de services) ? Autrement dit, est-il préférable pour l'entreprise de créer et de vendre des licences ou de se transformer en une entreprise industrielle de production ?

Le dirigeant paraît réticent à collaborer avec des banques ou des organismes d'investissement. Bien qu'il ait un besoin de trésorerie permanent, il n'a pas recours au banquier.

Le problème de l'entreprise est lié à la représentation du dirigeant, qui reste dans le fond, celle d'un chercheur, en dépit de son désir de devenir industriel.

Le passage de l'entreprise "T." de la phase de création à la phase d'exportation a exigé du dirigeant de faire un choix d'activités : être à la tête d'une entreprise de services ou d'une entreprise industrielle de production.

Nous récapitulons dans le tableau ci-après les résultats auxquels nous avons abouti (Voir 2ème fichier : Résultats du Diagnostic Global et Permanent Elaboré par des Acteurs de P.M.E.. Les résultats auxquels nous avons abouti figurent dans le tableau ci-après..



## RESULTATS DU DIAGNOSTIC GLOBAL ET PERMANENT ELABORE PAR DES ACTEURS DE P.M.E.

Entreprise	Type de couplage effectué	Problème identifié	Actions transformatrices	Passage d'une phase à l'autre
<b>Cas de l'E. « C »</b>	Couplage entre le système de l'E. et son environnement	Dépendance vis-à-vis du système client	Délimitation du marché de l'entreprise	De la création au développement
<b>Cas de l'E. « M.F. »</b>	Couplage entre le système de l'E. et le système fournisseur	Dépendance vis-à-vis du système fournisseur	Diversification des fournisseurs	De la création à l'exportation
<b>Cas de l'E. « D.C. »</b>	Couplage entre les projets des acteurs	Problème décisionnel latent	Modification de la répartition des parts des actions	De la conception à la création
<b>Cas de l'E. « T.S. »</b>	Couplage entre « le faire » et les avoirs financiers de l'entreprise	Incohérence entre les avoirs financiers de l'E. et son devenir	Action commerciale	De la création au développement
<b>Cas de l'E. « B.M. »</b>	Couplage entre les projets des associés de l'E.	Difficulté de choix stratégique : - spécialisation dans les produits dentaires - ou diversification dans les produits électroniques	- Changement de la répartition des parts d'association - Création d'une autre entreprise électronique	De la création au développement
<b>Cas de l'E. « P. »</b>	Couplage entre l'E. et son marché	Difficulté de délimitation du marché de l'entreprise	Difficulté de délimitation du marché de l'E.	De la survie au développement
<b>Cas de l'E. « C.P. »</b>	Couplage entre l'E. et son environnement politique	Crise organisationnelle	Application des principes de la démarche qualité	Délocalisation de l'E.
<b>Cas de l'E. « S.E. »</b>	Couplage des actions de l'E.	Absence d'interaction entre le sous-système de production et le sous de gestion du personnel	Application des principes de la démarche qualité	De la création au développement
<b>Cas de l'E. « B.S. »</b>	Couplage entre l'E. et son environnement	Absence d'interaction entre le système de production et le système qualité	Ouverture du système de l'E. : Recherche de relation de partenariat	De la création au développement
	Couplage entre la mission et	Difficulté de passage du	- Changement de	De la conception à la

<b>Cas de l'E. « O.A. »</b>	« le devenir » de l'E.	statut de chercheur au statut de dirigeant	représentation - Etude de marché - Recrutement d'un commercial	création
<b>Cas de l'E. « T »</b>	Couplage entre l'activité et « le devenir » de l'E.	Difficulté de passage du statut de chercheur au statut de dirigeant	Choix de l'activité de l'E. : - industrielle - ou de services.	De la création au développement

En procédant par la modélisation, les dirigeants ont pu identifier :

- L'absence d'interaction entre l'environnement et l'entreprise ;
- La difficulté de délimiter l'environnement de l'entreprise ; cette difficulté est traduite, par exemple, par une incohérence entre le projet du dirigeant et les compétences de l'entreprise ;
- L'incohérence du projet global de l'entreprise et des projets des acteurs ;
- L'incohérence du projet de l'entreprise et de son activité ;
- L'absence d'interaction entre les trois parties de l'entreprise (l'être, le faire et le devenir) ;
- Certaines entreprises n'ont pas développé leur devenir ;
- L'incohérence entre le projet de financement du développement de l'entreprise et les capacités de financement de cette dernière ;
- L'absence d'interaction entre le processus de production et l'action du management ;
- L'absence de vision du devenir chez certaines entreprises : L'entreprise existe dès qu'elle commence à germer et à prendre corps dans l'esprit du dirigeant mais, si cette conception n'a pas atteint sa maturité avant le dépôt des statuts, elle relève encore de l'imaginaire.

L'identification de ces interactions englobe différents processus et différents niveaux de l'entreprise ; le couplage des systèmes ou des sous-systèmes est souvent défini par l'action à entreprendre.

Chaque entreprise fait son propre cheminement de passage d'une phase à l'autre selon son style de management et selon son activité. Ce passage se caractérise par une crise structurante et des remises en question suivies d'un progrès par rapport à la phase précédente. Ainsi l'évolution de l'entreprise s'effectue par une succession de crises qui amènent à des améliorations.

Les entreprises ne préparant pas les actions assurant ce passage se heurtent à des difficultés certaines. La première difficulté reconnue est celle d'identifier le point de bifurcation du développement de l'entreprise ; la seconde est de savoir choisir les actions transformatrices pour mieux faciliter le passage d'une phase à l'autre.

Les difficultés, les crises, le désordre, les points de bifurcation constituent des sources de changement structurantes s'ils sont identifiés et gérés à temps par l'entreprise.

Le choix des actions transformatrices est spécifique à chaque entreprise. Le passage d'une phase à une autre s'opère par l'accroissement des systèmes des actions, des processus d'actions, des interactions, des projets ; cet accroissement n'est ni linéaire, ni systématique, il est récursif. Ainsi l'entreprise se ré-organise.

La modélisation du système de l'entreprise a permis aux dirigeants et aux acteurs de sortir de leur logique initiale pour participer à d'autres projets, et imaginer d'autres pistes d'actions en échangeant la représentation qu'ils se font chacun de la situation rencontrée et de l'action à entreprendre. Cela leur a permis de modéliser eux-mêmes leurs actions, de repérer leurs difficultés et d'identifier les actions transformatrices. La modélisation du système de l'entreprise s'est élaborée selon la représentation des acteurs ; cette représentation s'est avérée dépendante du projet de l'entreprise, des projets des acteurs eux-mêmes et de l'action à entreprendre par eux.

Cette représentation a permis à certains dirigeants de repérer les différentes interactions entre :

- des sous-systèmes d'actions,
- des processus d'actions.

Ce qui les conduit à redéfinir, entre autres :

- les tâches et les responsabilités,
- les modes de communication,
- le système de coût de production,
- les compétences de l'entreprise,

En ce qui concerne le devenir, pour ceux qui ne l'ont pas défini, ils ont commencé à y réfléchir ; pour les autres, ils ont cherché à établir une cohérence entre le projet global de l'entreprise et celui de ses acteurs. Cela a incité les dirigeants en particulier à :

- redéfinir leurs objectifs,
- développer de nouveaux savoir-faire,
- mettre en place de nouveaux systèmes de coûts,
- développer de nouveaux modes de communication.

Cette redéfinition a consisté à identifier l'interaction entre le projet global de l'entreprise et les projets des acteurs.

La modélisation a servi de base aux acteurs de P.M.E. pour élaborer le diagnostic global et permanent. Elle a amené les dirigeants à l'identification du problème latent ou déjà posé à l'entreprise et au choix des actions transformatrices.

L'identification du problème a consisté à repérer la phase de développement actuel et la phase de développement à atteindre.

Le choix des actions transformatrices est le moyen assurant cette transition.

Le processus du diagnostic global et permanent a reposé essentiellement sur un échange conduisant à une construction collective de l'identification des difficultés de chacune des entreprises et des actions transformatrices pour surmonter ces difficultés. Ce travail d'échange a permis aux dirigeants de construire d'autres "cartes" mentales plus convergentes et de retrouver en commun de nouvelles interactions, de nouveaux projets et de nouvelles pistes, un nouvel agir pour transformer leur entreprise.

Afin de conserver à l'entreprise l'autonomie et la complexité qui lui sont propres, c'est le dirigeant et les acteurs qui devraient en effectuer le diagnostic à l'aide de l'intervention du consultant expert pédagogue et acteur de l'entreprise aussi. L'autonomie du système de l'entreprise n'est envisageable qu'avec son activité cognitive, activité que ses acteurs peuvent élaborer en permanence (1).

Dans cette modélisation il y a construction des représentations des acteurs en diagnostic et invention des pistes de management de l'entreprise dans la complexité ; les acteurs du système peuvent repérer, agir, inventer, par rapport à leurs propres projets et aux finalités du système de l'entreprise.

Ce travail a révélé que le diagnostic global et permanent permet la modélisation de la complexité du système de l'entreprise et conduit à un management inventif.

A partir de cette expérience, nous suggérons quelques repères méthodologiques permettant l'élaboration d'un diagnostic global et permanent :

Repère 1. Exploration de l'artefact du système de l'entreprise

Repère 2. Re/définition de l'auto-référentiel

---

<sup>1</sup> - L'entreprise est un système autonome. Ce système élabore lui-même ses actions, de façon endogène, elles ne lui sont pas imposées par l'environnement. Ce système qui produit a besoin d'énergie pour survivre et puise donc cette énergie dans son environnement. Dès lors l'autonomie se fonde sur la dépendance à l'égard de l'environnement et l'autonomie devient complémentaire de la dépendance bien qu'elle lui soit aussi antagoniste.

Repère 3. Délimitation du système de l'entreprise

Repère 4. Modélisation de l'entreprise par le modèle "E.F.D."

### **Repère 1. Exploration de l'artefact du système de l'entreprise**

L'artefact consiste à ce que les acteurs se positionnent comme des tiers essayant de se représenter l'entreprise vue de "l'extérieur".

Cet artefact constitue alors une possibilité pour les acteurs de mieux réfléchir sur la situation de l'entreprise et de mieux décider quelle action préventive ou thérapeutique serait à élaborer ou à prévoir ; cela revient à diagnostiquer la situation de l'entreprise.

Cette action peut s'appuyer sur les repères suivants :

- délimitation du système de l'entreprise à diagnostiquer,
- redéfinition du projet de l'entreprise et des projets de ses acteurs,
- modélisation du système global selon le modèle "E.F.D."

Avant de développer ces repères, nous proposons d'explicitier l'artefact de l'entreprise comme possibilité lui permettant de construire une connaissance réflexive d'elle-même par l'auto-finalisation et l'auto-production.

#### **Auto-finalisation : Décision d'entreprendre une action**

Lorsque les dirigeants notent les signes d'une instabilité latente, ou d'une occasion de développement à partir d'un ensemble de signaux disparates et faibles figurant, par exemple, dans un outil d'information pendant l'action, ou à partir d'une information quelconque, ils décident d'agir en conséquence.

La perception de cette opportunité ou de ce risque de dysfonctionnement engendre la formulation de quelques hypothèses. L'intérêt de ces hypothèses est de servir de guide d'investigation, de permettre l'orientation du recueil et de l'interprétation des informations nécessaires à l'identification du problème de l'entreprise.

Pour qu'il y ait une suite à ces hypothèses, il faudrait explorer l'artefact du système de l'entreprise ; le dirigeant peut alors constituer un groupe d'acteurs de diagnostic concernés par l'action à entreprendre et créer un lieu et un temps où ces acteurs échangent leurs représentations, traitent un problème potentiel ou déjà posé à l'entreprise, ou élaborent une nouvelle décision.

### **Auto-production : Identification du problème et des actions transformatrices**

Les réunions des acteurs constituent une occasion de savoir comment ils se représentent l'action à entreprendre en vue de faire converger leur représentation individuelle pour arriver à une représentation globale et d'amorcer une action commune. Elles permettent aux acteurs d'élaborer et de réélaborer des représentations d'actions, de se représenter leurs propres actions et celles de leurs collègues. C'est en fonction de la qualité de leurs connaissances, de leur expérience et de leur habileté professionnelle, que les acteurs proposent :

- une délimitation du système de l'entreprise,
- une modélisation de ce système,
- une identification du problème,
- une identification et un choix des actions transformatrices.

Toutes ces actions sont relatives à l'expérience, au savoir et au projet de chacun.

Les acteurs ont donc besoin de recueillir des informations afin de les traiter. Ces informations déjà traitées par ordinateur ou mémorisées dans le système de traçabilité de l'entreprise demandent à être traitées de nouveau pour produire des informations pointues.

L'information devient alors un construit. Aucune information, qu'elle soit qualitative ou quantitative, n'a de pertinence en tant que telle ; son importance dépend de ce qu'en pensent les acteurs à un moment donné et dépend aussi des spécificités de l'action à entreprendre.

L'échange de l'information devient donc plus important que l'information elle-même. Il s'enrichit de l'interprétation des acteurs. Ainsi l'acteur se forme et s'informe sur ce qu'il perçoit comme étant le problème. Cette modélisation qu'effectuent les acteurs et que nous expliciterons plus loin, est un processus qui exige de traiter l'information en fonction :

- du projet global de l'entreprise,
- des projets des acteurs,
- des avoirs et des savoirs de l'entreprise,
- et en fonction des caractéristiques de l'action à entreprendre.

La transformation de l'entreprise se fait par des actions synchronisées et l'interaction entre les acteurs est l'outil premier de la synchronisation de ces actions. Les dirigeants

s'appuient sur les interactions pour progresser dans la modélisation, pour faciliter les processus de concertation et la naissance des consensus identificatoires du problème et des actions transformatrices.

L'évaluation et le choix des actions de transformation soulèvent une série de questions, questions qui ne sont pas prédéfinies mais "énactées" dont les critères de pertinence sont choisis par les acteurs en fonction du contexte, c'est-à-dire :

- la situation rencontrée ou l'action à entreprendre,
- le projet des acteurs et le projet de l'entreprise,
- et selon les avoirs et les savoirs de l'entreprise.

Les dirigeants évaluent les actions favorables ou défavorables à la transformation, c'est-à-dire les atouts sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer et les lacunes qu'elle doit traiter.

Cette évaluation ne peut être abordée uniquement en termes d'affectation de coûts, de définition de zones de responsabilité, de logiques locales, mais aussi en termes de responsabilité partagée, de logique d'action globale, et de coordination des interactions. Elle n'emprunte pas un modèle préexistant mais un modèle construit pour la circonstance. Autrement dit, les acteurs ne se limitent pas à la lecture des chiffres et des résultats mais ils en interprètent la signification. L'évaluation dont il s'agit n'est pas uniquement une évaluation chiffrée ; elle prend en compte la position de chaque acteur vis-à-vis de l'action à entreprendre.

Les acteurs construisent ainsi des passerelles entre leurs expériences passées, mémorisées et leur représentation de la situation considérée. Ce travail de connexion et de mise en relation permet d'associer des informations entre elles, de creuser le problème, c'est-à-dire de produire de nouvelles informations dans et pour l'organisation. La création des échanges d'informations repose sur la fécondité de mise en relation des représentations des actions.

Par le biais des réunions, les acteurs ont l'occasion d'interpréter leurs actions ainsi que celles des acteurs qui les entourent, et de les modifier en conséquence. Une dynamique d'énonciation et de découverte des positions de chaque acteur, par rapport à l'action, lui permet de changer de représentation.



Les acteurs opposés à l'action à entreprendre participent à ces réunions ; leur participation permet de faire ressortir la représentation négative de l'action. Tandis que les acteurs convaincus de l'intérêt de l'action expliquent la pertinence de cette action.

Par le biais de cet échange les dirigeants peuvent déceler la peur ou les attraits des acteurs face à une perspective de transformation.

Grâce à ces réunions du travail, les dirigeants mobilisent les acteurs afin de regarder la situation avec un regard au pluriel. Ainsi, une communication circulaire s'établit entre eux ; un nouveau système d'information émerge dont le support est constitué par la motivation, la responsabilisation et la coopération des acteurs.

La diversité des échanges alimente la richesse des interactions. L'interaction entre les différentes représentations fait passer alors l'entreprise de la cohérence des constituants à la cohérence des relations entre les actions et les projets des acteurs. En conséquence, l'identification du problème évolue, fluctue, selon un processus mettant en scène le projet de l'entreprise et ceux de ses acteurs en vue de les redéfinir ; le diagnostic émerge alors d'un tissu d'interactions.

En somme, les réunions facilitent l'action et l'émergence de la réaction des acteurs ; elles mettent à leur disposition des moyens nouveaux de communication et / ou d'action qui jouent un rôle déterminant de synchronisation de leurs actions. Plus les acteurs ont l'occasion d'échanger leurs représentations, plus l'entreprise s'offre des possibilités d'identifier des problèmes latents.

Comme il n'y a pas de diagnostic en soi et qu'il y a seulement des représentations de diagnostic propre à chaque acteur ; ces acteurs cherchent un consensus permettant de définir les actions transformatrices à mettre en place.

Un diagnostic global et permanent devient un processus formateur et transformateur aussi bien de l'entreprise que de ses acteurs, il peut être fondé sur la capacité de l'entreprise et les compétences de ses acteurs à changer par apprentissage et à apprendre par changement.

## **Repère 2. Délimitation du système de l'entreprise à diagnostiquer**

L'action du diagnostic nécessite une délimitation du système de l'entreprise relative au problème posé et à l'action à entreprendre.

### **Délimitation du système de l'entreprise**

Délimiter le système de l'entreprise à diagnostiquer revient à l'identifier par rapport à son environnement ; autrement dit, à distinguer l'environnement général de l'entreprise de son environnement spécifique (9).

### **Environnement général**

L'environnement général est celui des interactions informationnelles, il est composé de sources éloignées et parfois mal identifiées par le système de l'entreprise, auquel il fournit des informations, des instructions de nature à infléchir son évolution. Son caractère est diffus et lointain, il comprend tout ce qui est à l'extérieur du système global de l'entreprise, tout ce qui agit sur l'entreprise de façon indirecte, par exemple : le système économique, le système politique, la culture, la technologie, l'organisation sociale.

### **Environnement spécifique**

L'environnement spécifique est celui où se situent les interactions directes avec l'entreprise : agents en contact direct avec le système de l'entreprise, lui fournissant les éléments essentiels à son fonctionnement.

Cet environnement comprend par exemple : les fournisseurs, les syndicats, les institutions financières, les actionnaires, les clients, les concurrents.

Sachant que le système délimité est perçu activement par ce qu'il est présumé "faire", il n'est pas possible de décrire tous les éléments de chacun des environnements (général et spécifique). Nous avons fait allusion à certains d'entre eux qui peuvent être liés à l'identification du problème que se pose l'entreprise.

### **Délimitation du système selon l'action à entreprendre**

L'environnement étant complexe et incertain, il évolue rapidement ; par exemple, l'innovation technologique ou le comportement instable des consommateurs constitue des facteurs importants dans l'augmentation de sa complexité.

Les questions relatives à cet environnement et liées à l'identification du problème peuvent porter par exemple sur :

- le repérage d'un domaine d'activité,
- la nouvelle définition des rôles et des actions des acteurs,
- la complexité ou la variété d'éléments présents à prendre en considération dans l'environnement,
- la mise en place d'une nouvelle structure,
- de nouveaux projets à réaliser.

En somme, la distinction entre environnement spécifique et environnement général repose sur la notion de frontière. Cette frontière est artificielle et construite par les acteurs. Elle est fonction de l'importance que les acteurs attribuent aux éléments de l'environnement liés au problème en question et aux projets.

### **Repère 3. Re / définition de l'auto-référentiel**

Pour élaborer ou réélaborer un diagnostic global et permanent nous suggérons que l'entreprise se réfère à elle-même : à son projet et aux projets de ses acteurs. L'auto-référentiel se traduit par :

- le projet de l'entreprise et les projets de ses acteurs,
- et par la re-finalisation de l'entreprise.

### **Projet de l'entreprise et projets des acteurs**

Les projets constituent avant tout une description de l'avenir que les acteurs de l'entreprise désirent voir se réaliser.

### **Projet de l'entreprise**

Toute entreprise se définit par rapport aux projets implicites ou explicites qu'elle s'est fixés. Comme projet global, nous citons à titre d'exemple : projet de développement, d'exportation, projet de spécialisation, etc.

Le projet global permet une représentation de la réalité du système de l'entreprise et une sélection entre l'important et l'accessoire ; il a un sens et une finalité ; il peut illustrer les projets des acteurs.

## **Projets des acteurs**

Les acteurs sont autonomes, mais ils doivent assumer le projet global de l'entreprise ; ils se savent interdépendants et sont en mesure d'apprécier, chacun, les conséquences de leur action sur le projet global. Les acteurs ont leurs propres projets par exemple : augmentation des salaires, aménagement du temps du travail, formation, etc. Ces projets peuvent justifier des actions qui contrarient le projet global, mais parce qu'ils interagissent avec lui un consensus est concevable.

## **Re / finalisation de l'entreprise**

Les dirigeants, tout comme les acteurs, expriment leurs projets en fonction de leurs désirs et de la réalité du système de l'entreprise. Ils peuvent les exprimer en de nouveaux objectifs, de nouveaux critères et en de nouvelles contraintes, en vue de les rendre cohérents.

Nous disons qu'il y a projet parce qu'il y a des acteurs convaincus de la possibilité de construire des actions conduisant à sa réalisation ; ces actions se construisent en tenant compte du fluctuant et de l'imprévisible.

Certes la notion d'objectif est un peu restrictive, un peu limitative par rapport au projet ; mais, de même que le projet l'objectif lui-même relève de l'ordre du possible, de l'imaginaire, de l'intention, de la finalité.

Ces objectifs peuvent être :

- des objectifs environnementaux,
- des objectifs financiers,
- des objectifs organisationnels,
- des objectifs de production,
- des objectifs d'innovation

”

Les objectifs fournissent aux acteurs de l'entreprise des points de repères "quantitatifs" ou "qualitatifs" à atteindre. Polarisés, concrétisés, centrés, les objectifs impliquent un choix, lui-même exclusion ou au moins hiérarchisation par rapport à l'ensemble des objectifs proposés et étudiés par les acteurs.

Se référer à l'identification des projets peut aider à repérer le problème de l'entreprise. Celle-ci peut être amenée à redéfinir ses objectifs, soit parce qu'ils s'avèrent irréalisables en raison de l'insuffisance des compétences de l'entreprise, soit parce

qu'ils sont "déçus", ne répondant plus aux projets des acteurs de l'entreprise. Ceci dit, les projets s'opposent, se complètent et s'affrontent en permanence.

Les objectifs constituent un support de communication qui réduit la divergence entre les différentes représentations existantes dans l'entreprise. En échangeant leurs représentations, les acteurs arrivent à diminuer l'écart entre le projet de l'entreprise et celui des acteurs ; ainsi un consensus s'établit.

Pour arriver à un projet cohérent les acteurs modélisent l'entreprise, confrontent leurs représentations et leurs propres projets, ce qui nous conduit à dire que le référentiel est un construit ; sa re/définition est relative car elle est liée aux représentations que s'en font les acteurs du système de l'entreprise.

#### **Repère 4. Modélisation de l'entreprise selon le modèle "E.F.D."**

Pour diagnostiquer le système de l'entreprise, nous suggérons que cette modélisation s'effectue à partir du problème perçu, en représentant le système de l'entreprise selon le modèle suivant : l'être, le faire et le devenir de l'entreprise.

Chaque partie du système de l'entreprise peut être représentée en sous-systèmes, lesquels peuvent être décomposés à leur tour. Cette représentation intègre les projets des acteurs et le projet global de l'entreprise et peut faire émerger d'autres projets.

#### **Identification de "l'être" de l'entreprise**

La première partie est composée de constituants matériels et immatériels de l'entreprise tels que : les structures, les acteurs, les finances, les méthodes, les produits, les valeurs, etc.

#### **Identification du "faire" de l'entreprise**

Comme dans l'entreprise tout s'exprime par l'action, le faire de l'entreprise ne peut être décrit qu'en termes de représentations d'actions. Cette seconde partie, qui renvoie au "faire" de l'entreprise, peut être décomposée en sous-systèmes d'actions ayant lieu dans l'environnement ou dans l'organisation.

Le repérage des actions dans l'environnement consiste à délimiter les actions de l'entreprise par rapport au problème rencontré. Cela revient à chercher les actions menées à l'égard des systèmes en relation avec l'entreprise.

#### **Sous-système de commercialisation**

- Action de prospecter le client

- Action de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents
- Action de s'informer sur l'environnement

...

#### Sous-système financier

- Action de gérer le délai client et fournisseur
- Action de gérer le stock client ou fournisseur
- Action de calculer le prix de revient
- Action de financer la trésorerie

...

#### Sous-système de production

- Action de produire
- Action de faire de la recherche-développement
- Action de former les acteurs

...

#### Sous-système de la structure organisationnelle

- Action de répartir les actions dans l'entreprise,
- Action de communiquer à l'intérieur de l'entreprise,
- Action de réagir face à l'imprévu.

...

#### Sous-système d'actions émergentes

Ces actions sont entremêlées car, d'un côté, le dirigeant et les acteurs organisent les actions de l'entreprise en fonction des fournisseurs, des clients, du marché, de la technologie, de la réglementation ; de l'autre ils se représentent l'environnement à travers l'entreprise elle-même.

Certes il n'est pas nécessaire de faire l'inventaire de tous les sous-systèmes de l'entreprise et de toutes les actions des acteurs, mais il importe de se centrer en particulier sur les actions qui ont un rapport direct avec l'action à entreprendre afin de pouvoir en définir :

- le contexte,
- le couplage des actions à l'intérieur de l'entreprise
- et entre l'entreprise et son environnement.

## **Identification du "devenir" de l'entreprise**

Cette troisième partie du système de l'entreprise est constituée par le projet global de l'entreprise et les projets des acteurs. L'identification de ces projets permet de repérer :

- l'interaction entre le projet global et les projets des acteurs,
- la cohérence des projets.

Ces projets, comme nous l'avons expliqué avant (au déclenchement du processus du diagnostic) ne sont pas clairement énoncés par les acteurs ; ils se précisent au fur et à mesure des échanges entre eux. Une fois ces projets identifiés et choisis, ils restent sujets à modification. Vu la complexité de la gestion de l'entreprise, les projets constituent une proclamation d'intention sous forme d'objectifs. Bien qu'il s'agisse d'objectifs fermés, ils ne se précisent qu'au fur et à mesure des actions transformatrices. Ce qui nécessite :

- l'identification des projets des acteurs et de leurs caractéristiques,
- l'identification du projet global et de ses caractéristiques (Identification des compétences et des moyens dont l'entreprise dispose).

Ces différentes opérations, comme nous l'avons expliqué dans le deuxième repère, permettent :

- la réduction des différences perceptibles entre les projets des dirigeants et des acteurs de l'entreprise,
- la redéfinition des objectifs par rapport à la situation de l'entreprise et par rapport à l'action à entreprendre,
- la confrontation de différents projets qui en font émerger de nouveaux.

Le modèle "E.F.D." constitue une modélisation de l'entreprise par la représentation que se font les acteurs de leurs propres actions, que ces actions aient lieu dans le passé, dans le présent ou dans l'avenir de l'entreprise.

Somme toute, les différents repères constituent des outils pour élaborer un diagnostic global et permanent. Ils peuvent aider les acteurs de l'entreprise à identifier la cohérence de l'interaction entre :

- l'être, le faire et le devenir de l'entreprise,
- les sous-systèmes de l'entreprise,
- les actions,
- les processus.

Le diagnostic ainsi effectué consiste à choisir le / les couplages sur lesquels il faut agir pour pouvoir ouvrir le système de l'entreprise en transformation, sur de nouvelles pistes. En d'autres termes, il permet :

- de repérer la phase de développement actuel à partir de l'être et du faire,
- d'identifier la phase de développement à atteindre à partir du devenir (le nouveau projet global et le projet des acteurs),
- d'identifier le point de bifurcation du système de l'entreprise et les transformations à envisager,
- de choisir les actions transformatrices assurant ce passage.

Dans cette perspective, le diagnostic est une action managériale ; les différents repères que nous venons de développer peuvent être complétés et améliorés par les acteurs selon la singularité de leur entreprise. Les méthodes et outils sont produits par l'entreprise elle-même, ils sont renouvelables et renégociables d'une manière permanente par la créativité des acteurs de l'entreprise.



## Renvois Bibliographiques

- (1) La physique classique a permis la définition d'un système à partir des principes de la thermodynamique. La biologie de V.BERTALANFEY a permis de définir un système à l'équilibre et la biologie d'I.PROGOGINE a permis de définir un système loin de l'équilibre.
- (2) Ilias PRIGOGINE , Les lois du chaos, Flammarion, 1994 ;  
Entre le temps et l'éternité, Flammarion, 1992.
- (3) Jean PIAGET, Epistémologie des sciences de l'homme, Gallimard, 1981.
- (4) J.L. LEMOIGNE, La modélisation des systèmes complexes, Dunod, 1990.
- (5) - Selon la première systémique un système est un ensemble d'éléments en interaction. Selon la systémique 2 : il n'y a pas seulement interrelations des éléments du système mais organisation de ces interactions.
- (6) Francisco-Jean VARELA., Autonomie et connaissance, Essai sur le vivant, Seuil, 1989.
- (7) Voir les écrits d'Edgar MORIN, La Méthode 3. La Connaissance de la Connaissance, Seuil, 1986.  
La méthode 2. La vie de la vie, Seuil, 1980.  
La méthode 1. La nature de la nature, Seuil, 1977.  
Le paradigme perdu : la nature humaine, Seuil, 1973.
- (8) Jean-Louis LEMOIGNE, Théorie du système général, PUF, Paris, 1977, p.64.
- (9) Yves BERTRAND, GUILLEMET (Patrick), Les organisations. Approche Systémique, Agence d'Arc, 1989.