

# Module 1

---

Le premier module comporte deux chapitres qui peuvent être considérés comme préliminaires. Le premier s'intitule «L'entreprise et son environnement». Comme nos propos porteront surtout sur le rôle du management dans l'entreprise commerciale et industrielle, il importait que nous nous donnions au préalable un cadre conceptuel pour appréhender l'entreprise et codifier succinctement ses multiples interactions avec son environnement. Le deuxième chapitre traite de la prise de décision. L'exercice du management exige des prises de décision pour ainsi dire continues. Nous essayerons de classifier la diversité des décisions à prendre, de voir par quel processus nous pouvons les améliorer et quand il s'avère avantageux de les prendre en groupe ou de solliciter tout au moins des avis. Les chapitres qui suivront permettront d'étudier les décisions particulières à l'activité managériale.

## **Objectifs du chapitre 1**

- Connaître la systémique d'une entreprise et ses composantes;
- Nommer différentes fonctions d'entreprise;
- Identifier les principaux partenaires externes;
- Comprendre l'influence de différents facteurs de l'environnement sur la dynamique de l'entreprise.

# Chapitre 1 : L'entreprise et son environnement

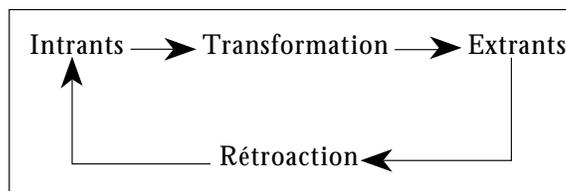
Dans l'introduction, nous avons tenté de cerner et de définir succinctement ce que nous entendons par management et par l'ensemble des activités qui le constitue. Avant d'aborder de façon plus détaillée chacune des activités, nous allons traiter de l'entreprise et de son environnement. Nous allons voir que la notion de système permet de conceptualiser l'entreprise tout en mettant en évidence ses interrelations avec l'environnement. Nous pourrions ainsi mieux comprendre comment la démarche managériale s'insère dans le fonctionnement global de l'entreprise ainsi qu'à des niveaux plus restreints.

## 1. La vision systémique de l'entreprise

Pour mieux comprendre l'entreprise et son fonctionnement, plusieurs auteurs en management utilisent la métaphore du système. Une telle démarche nous force à visualiser l'entreprise comme étant un «...ensemble dont les différentes composantes sont dans une relation de dépendance réciproque»<sup>1</sup>.

Quatre composantes dynamisent le système: les intrants (ce qui entre dans le système), le processus de transformation (l'ensemble des activités requises), les extrants (ce que produit le système) et la rétroaction (réajustement).

**Figure 1.1** Fonctionnement d'un système



**Ainsi, l'entreprise puise des ressources dans l'environnement, utilise certaines parmi celles-ci pour en transformer d'autres, dans le but d'y retourner des produits ou des services et modifie son action selon les résultats obtenus.**

---

<sup>1</sup>. Le Petit Larousse, 1994.

Une telle conception montre l'interaction majeure de l'environnement avec le système. L'entreprise dépend étroitement de l'environnement et se transforme en réponse aux changements qui s'y produisent mais elle modifie également cet environnement par son action.

Nous disons donc que l'entreprise tire des ressources multiples de son environnement. Pour se développer et offrir produits et services, elle a besoin d'effectifs humains, de biens matériels, de fonds, d'information variée... Ces ressources dans leur ensemble sont identifiées comme les **intrants** du système.

#### **Les intrants**

Concrètement, une maison d'édition a besoin d'auteurs, d'imprimeurs, de relieurs, d'encre, de capital pour financer ses achats et ses opérations, d'information sur l'évolution des ventes et de ses différents coûts...

*Qu'est-ce que l'intrant de l'entreprise?*

Le processus de **transformation** consiste en un ensemble d'opérations parfois fort diversifiées et complexes qui permet de produire des biens, de fournir différents services. Ces opérations varient considérablement selon qu'il s'agisse d'entreprises industrielles, commerciales, financières et autres... La démarche managériale est une composante de cet ensemble et son rôle consiste à assurer l'efficacité et l'efficience des opérations prises individuellement et globalement.

*Quel est le rôle de la transformation?*

#### **Quelques opérations nécessaires**

Pour notre maison d'édition, la lecture des manuscrits et la sélection de ceux qui seront imprimés, la composition et l'impression des ouvrages, le financement des opérations, la mise en marché des livres et la gestion de toutes ses opérations sont nécessaires à sa réalisation.

Les produits ou services que le système remet dans l'environnement s'appelle les **extrants**.

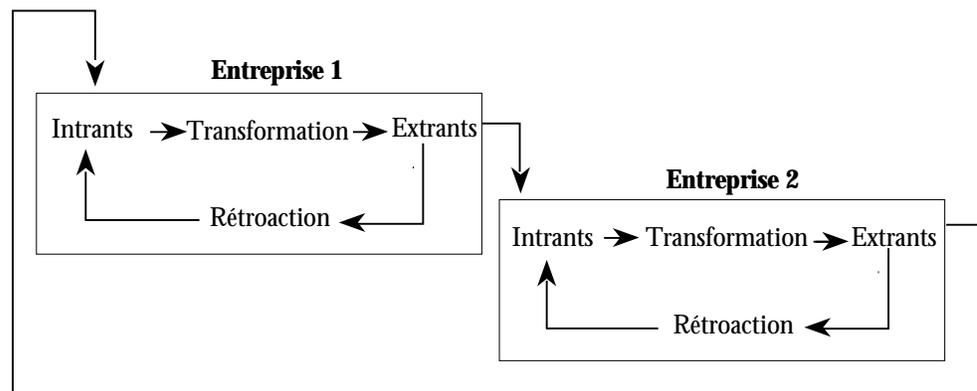
#### Les extrants

Pour notre maison d'édition, les livres sont ses extrants les plus évidents. Les salaires, les intérêts, les dividendes, les taxes payées contribuent à la vitalité économique de son environnement. Son influence indirecte grâce aux livres qu'elle a choisis de publier s'évalue difficilement.

*Qu'est-ce que l'extrait de l'entreprise?*

L'extrait d'une entreprise peut se retrouver comme intrant (figure 1.2) dans une autre — exemple le papier pour l'éditeur d'un journal — et l'inverse peut se produire avec le recyclage. En fait, l'entreprise doit être vue comme un élément d'un ensemble socio-économique plus vaste.

**Figure 1.2** Entreprises interreliées



Ajoutons que la production de certains produits et l'offre de certains services ne vont pas sans le rejet dans l'environnement de résidus plus ou moins polluants et qu'on ne parvient pas toujours à recycler. L'extraction de l'amiante et de l'alumine engendre des déchets encore sans utilisation et même toxiques dans le dernier cas. Les opérations de production causent parfois des maladies industrielles ou un nombre démesuré d'accidents et forcent une remise en question des procédés. Actuellement, on demande de plus en plus à l'entreprise d'assumer les coûts de ces extrants négatifs ce qui entraîne une hausse du prix de vente des autres extrants offerts. Un autre exemple serait celui de la déshumanisation qu'engendrent des gestes répétitifs et simplistes chez ceux qui les posent.

*Expliquez comment un produit peut à la fois être un intrant et un extrant. Utilisez un nouvel exemple.*

Enfin, la **rétroaction** permet à l'entreprise de vérifier si les résultats ont été atteints et dans quelle mesure ils répondent aux besoins de l'environnement. Cet élément du système permet à l'entreprise d'enclencher des mesures correctives si nécessaires.

#### **La rétroaction**

Suite aux succès remportés par quelques ouvrages récents traitant de la vie quotidienne au Moyen Âge, la maison d'édition décide d'en rééditer quelques-uns en réponse à cette demande.

*Quel est le rôle de la rétroaction?*

L'entreprise est donc considérée comme un système parce qu'elle vit de nombreuses interactions plus ou moins complexes entre ses diverses composantes et qu'elle acquiert de ce fait une capacité d'action qui lui permet de s'adapter et d'évoluer dans un environnement changeant.

*À l'aide d'un schéma détaillé, expliquez la systémique de l'entreprise en vous servant de l'exemple d'une boulangerie?*

Comme tout système, l'entreprise est sujette **au processus d'entropie qui entraîne sa désintégration et sa fin**. Certaines ressources essentielles à sa survie peuvent devenir inexistantes ou hors de prix, ses procédés de transformation désuets ou beaucoup trop dispendieux, ses produits sans demande, son personnel difficile à renouveler ou à motiver, etc.

*Donnez quelques sources possibles d'entropie pour l'entreprise?*

Pour durer, l'entreprise doit chercher à se prémunir contre l'entropie. Des réserves financières, de la recherche et la mise au point de nouveaux produits ou services ainsi que de nouveaux procédés de fabrication, du renouvellement et de la formation du personnel, voilà autant de mesures qui visent à contraindre les effets néfastes de l'entropie.

L'entreprise est un système ouvert c'est-à-dire qu'elle s'adapte aux changements qui se produisent dans son environnement, changements qui dépendent en partie de son action et de celles d'entreprises plus ou moins concurrentes. Certaines entreprises manifestent une capacité d'adaptation très grande ce qui explique une longévité parfois plus que centenaire.

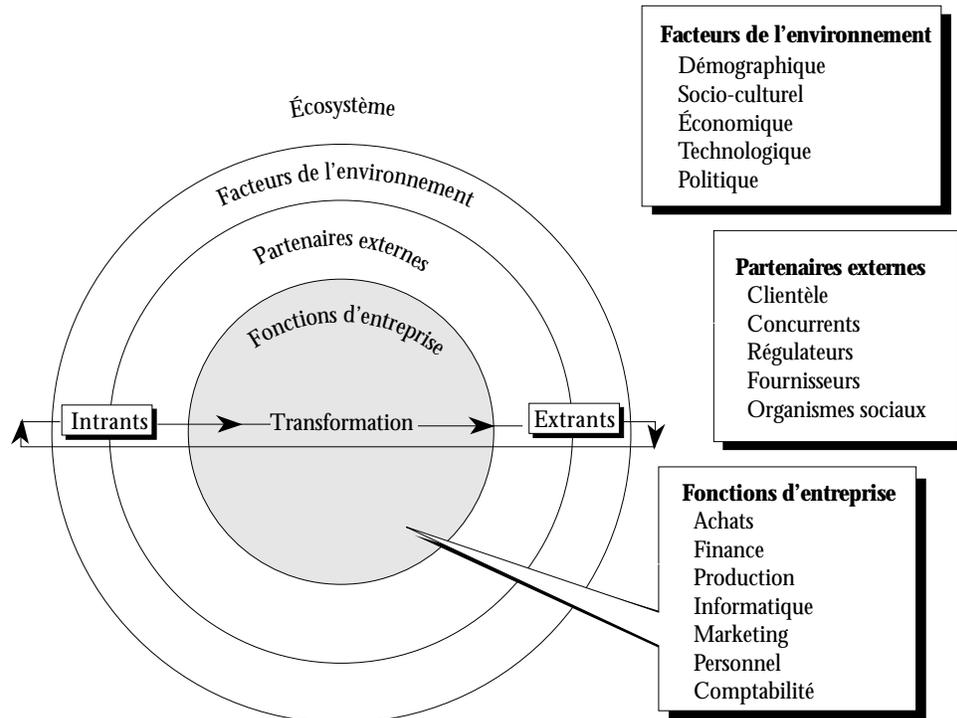
*Pourquoi l'entreprise doit-elle  
rester un système ouvert ?  
Sinon, quels sont les risques de  
fermeture ?*

Jusqu'à maintenant, nous avons considéré l'entreprise comme un système certes, mais nous lui avons constamment prêté une capacité d'action et de réaction sans trop préciser son mode d'exercice. Nous allons poursuivre notre réflexion en intégrant les fonctions d'entreprise selon Fayol.

## **2. Les sous-systèmes et leurs interactions**

Pour peu que nous observions une entreprise en marche, il est facile d'identifier une série d'opérations qui se regroupent parfois en **sous-systèmes** (des services, des départements) et qui concourent à l'atteinte des buts de celle-ci. Il est cependant quasi impossible, vu la variété des entreprises en termes de mission et de dimension, d'opérer un regroupement qui soit à la fois exhaustif et valable pour chacune d'entre elles.

Nous nous en tiendrons à un regroupement qui couvre un ensemble d'opérations considérées comme majeures et qui font l'objet d'un enseignement particulier dans les facultés ou écoles d'administration. Il est bien entendu que l'ampleur de chacune peut varier d'une entreprise à l'autre et qu'il existe d'autres opérations que celles retenues ici. Pour des raisons que nous ignorons, l'usage les désigne comme des fonctions d'entreprise.

**Figure 1.3** Les fonctions d'entreprise

**Les fonctions d'entreprise.** Les fonctions de production, de marketing, de finance, de comptabilité et, plus récemment, de personnel et d'informatique sont très répandues. Lorsque le management s'exerce au niveau du système global, il doit voir à orienter l'action de ces différentes fonctions, à répartir les ressources entre elles, à agencer et à coordonner leur action, à contrôler leurs résultats, etc. Cet exercice variera selon la dimension de l'entreprise mais il importe de maintenir des interrelations fréquentes entre elles.

*Nommez sept fonctions d'entreprise.*

Dans une petite entreprise, le manager peut avoir la responsabilité de deux fonctions ou davantage en plus de veiller à la bonne marche de l'ensemble. Il trouve les capitaux nécessaires et voit à leur utilisation efficiente, il vend les produits et les publicise, il sélectionne et engage le personnel nécessaire... Il rencontre fréquemment bien qu'informellement son directeur de production pour entre autres, discuter des améliorations à apporter aux produits, fournir les informations nécessaires pour lui permettre de planifier ses calendriers de production, l'encourager dans ses efforts pour réduire les coûts et améliorer la qualité, etc. Dans de telles situations, il devient difficile

d'isoler et de distinguer les activités managériales des autres opérations vitales de l'entreprise qu'il exécute lui-même.

Dans une entreprise de plus vaste dimension, chacune des fonctions relève parfois non seulement d'une personne mais d'un département particulier. Le système se subdivise en sous-systèmes (parfois fonctionnels) et chacun de ceux-ci exige des activités managériales appropriées. Le manager du sous-système doit préciser le mandat assigné, prendre les moyens requis pour atteindre les objectifs fixés. Les opérations à planifier, organiser... sont moins diversifiées mais il doit voir à coordonner l'action de son unité avec celle des autres. L'autonomie dont jouit le management propre à un sous-système fonctionnel varie mais, de façon générale, elle est plus restreinte qu'au niveau du système global.

*Les fonctions du management s'exercent-elles de la même façon dans une petite et une grande entreprise? Expliquez.*

Il arrive que les opérations propres à une fonction prennent une telle expansion que le sous-système se subdivise à son tour. Les activités managériales servent à assurer la réussite d'opérations encore plus spécialisées. Exemple, un département de production se subdivise en différentes unités dont l'usinage des pièces, l'assemblage, la peinture, l'emballage et l'expédition... Bien qu'on imagine une complexité moins grande pour l'exercice du management au niveau de ces micro-systèmes, il importe de demeurer conscient que tel n'est pas toujours le cas. La complexité se manifeste souvent au niveau des opérations qu'il importe de connaître suffisamment pour bien les administrer. De plus, le maintien d'un climat propice à soutenir la productivité, l'innovation et la satisfaction du personnel est tout aussi présent au niveau du sous-système.

Au cours des dernières années, nous avons assisté à l'émergence d'entreprises qui se concentrent dans une fonction et l'exécutent pour d'autres: agences de marketing, entreprises de services comptables, de services d'entretien, de sécurité, entreprises qui se limitent à produire pour d'autres des biens ou des composantes. Une entreprise qui fabrique pour deux ou trois clients industriels a relativement peu d'opérations de marketing et, à l'inverse, ces derniers ont peu d'opérations de production. Notons cependant une nécessité d'interrelations fréquentes entre ces entreprises particulières.

Par ailleurs, d'autres entreprises se subdivisent en sous-systèmes dont les opérations demeurent différenciées (des succursales ou des filiales dans ce cas). Ainsi chaque succursale de McDonald opère dans un environnement partiellement différent et maintient un ensemble hétérogène de fonctions qui se répètent dans chacune. Pour leur part, les filiales de certaines grandes entreprises ont des missions et des opérations fort différentes; la subordination, en apparence du moins, ne semble s'exercer qu'au niveau financier.

Nous pouvons résumer nos propos en affirmant que le management s'exerce tant au niveau du système dans son entier qu'au niveau des sous-systèmes. Une de ses principales responsabilités consiste justement à assurer le maximum d'interrelations entre les sous-systèmes et à l'intérieur de chacun.

*Retrouvons-nous toujours les mêmes sous-systèmes dans les entreprises?*

#### **Liens entre les opérations**

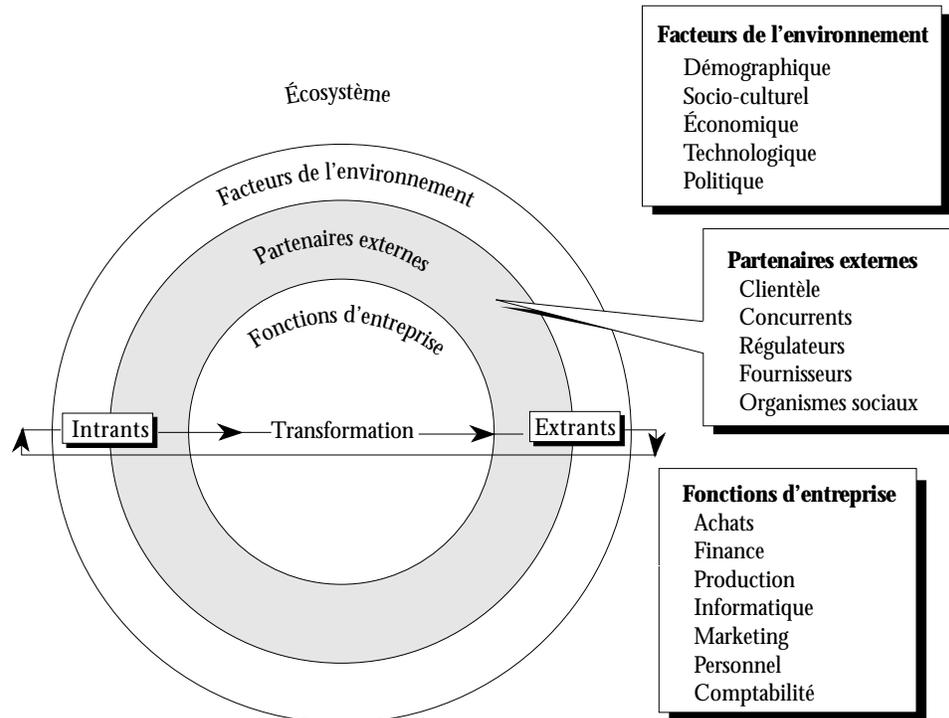
Revenant à notre exemple de la maison d'édition, soulignons qu'une décision de faire croître rapidement le nombre d'ouvrages à publier nécessite d'engager le personnel adéquat, d'acheter l'équipement et les matières premières nécessaires, d'assurer le financement, l'entreposage et un système de distribution conséquents... Les ventes devront suivre sinon les liquidités risquent de devenir insuffisantes. Dans la mesure où notre entreprise serait très importante et intégrée, chacune de ces opérations pourrait relever de départements ou de sous-systèmes différents. Il est facile d'imaginer les interrelations nécessaires.

Nous allons poursuivre notre exploration en identifiant certains groupes d'acteurs ou de partenaires externes qui interagissent avec l'entreprise ou avec certaines de ses unités dans la mesure où elle s'est subdivisée.

### **3. Les partenaires externes de l'entreprise**

Si les interrelations à l'intérieur de l'entreprise sont essentielles à sa réussite, celles avec les partenaires externes le sont tout autant. Les propos qui suivent traitent de phénomènes déjà abordés précédemment. Nous y revenons avec l'intention de mieux cerner et préciser cet ensemble d'interrelations avec des agents ou des partenaires qui constituent des centres de décision indépendants de l'entreprise et que cette dernière cherche à influencer à son avantage. Nous distinguerons les fournisseurs, les clients, les régulateurs, les organismes sociaux et les concurrents. Il est entendu que bien que les interrelations avec ceux-ci concernent l'entreprise dans sa globalité, elles s'exercent souvent au niveau des sous-systèmes ou unités; par exemple, l'entreprise embauche par l'intermédiaire de son service du personnel. Notre démarche aura encore des effets simplificateurs car il est impossible de rendre compte de la très grande diversité présente à ce niveau.

*Nommez cinq partenaires externes.*

**Figure 1.4** Les partenaires externes

**Les fournisseurs.** Une entreprise a besoin d'une multitude de ressources pour opérer. Les ressources humaines occupent une place primordiale. Pour en engager, le management fait appel à des chasseurs de têtes ou entre en contact avec des centres de main-d'oeuvre, des agences de personnel; elle peut recruter chez les finissants des écoles ou facultés qui offrent un apprentissage recherché. Il recourt à des agences de formation qui dispensent des cours particuliers au personnel d'encadrement, aux opérateurs, etc. Si une partie de son personnel est syndiquée, les rapports avec la section locale de ce dernier seront fréquents.

L'entreprise a aussi besoin de matière première, de ressources matérielles diverses pour ses opérations. Ici le réseau de fournisseurs varie considérablement selon le type d'industrie ou de commerce propre à l'entreprise concernée.

Jusqu'à récemment, on conseillait aux entreprises de garder contact avec plusieurs fournisseurs, d'éviter autant que possible la dépendance. On procédait par soumission et le contrat allait à celui qui exigeait le moins pour des produits ou des services équivalents. Actuellement, le maillage est devenu à la mode. Certaines entreprises privilégient des fournisseurs et entretiennent avec eux des relations disons exclusives.

Elles limitent parfois leurs inventaires de ressources matérielles au point de dépendre de livraisons journalières. C'est le système de livraison *juste à temps* qui prévaut. On imagine facilement l'importance d'avoir des fournisseurs fiables vu l'interdépendance très grande. On assiste alors à l'émergence d'entreprises intégrées en réseau.

#### **Les fournisseurs de ressources matérielles**

Une entreprise comme Daishowa requiert du bois pour son usine de pâte et papier de Québec. Elle entre en contact avec des exploitants de boisés de ferme parfois regroupés en coopératives; avec des agences gouvernementales qui accordent les droits de coupe, les concessions forestières; avec des «jobbers» qui effectuent la coupe et le transport du bois à contrat à moins qu'elle procède avec son personnel propre ou avec des filiales: avec des récupérateurs de papier qui s'approvisionnent bien au-delà de la région avoisinante. Elle a besoin de produits chimiques, de machinerie spécialisée, d'articles divers... Elle entretient des relations avec un ensemble important de fournisseurs uniquement pour combler ses besoins matériels.

La sous-traitance est un peu l'équivalent du fournisseur privilégié. Une entreprise peut confier à d'autres la production d'une partie de son ou de ses produits et parfois même la totalité. Dans le secteur du vêtement, la sous-traitance se retrouve fréquemment. Par exemple, certaines marques de jeans sont fabriquées par une entreprise en sous-traitance, distribuées par une autre selon la même formule; à la limite, même le marketing pourrait être confié à une agence indépendante. L'entreprise coquille qui en résulte se maintient grâce à un réseau d'entreprises avec lesquelles elle entretient des relations privilégiées.

#### **Une entreprise sous-traitante...**

*Bien peu de Québécois le savent, mais le jeans qu'ils portent n'a pas nécessairement été fabriqué dans un pays du sud-est asiatique où les salaires sont bas. Il est même possible qu'il sorte d'une usine de RGR de Saint-Georges de Beauce. L'entreprise emploie plus de 1000 personnes et affiche des revenus annuels de près de 50 millions de dollars. Sa production se compose à 95% de jeans — 5 millions de paires cette année — et à 5% d'autres produits en denim, notamment des chemises.*

*Levis occupe plus de 20% du carnet de commande de RGR. On y retrouve aussi des marques populaires comme Hollywood Jeans, Guess Jeans, Banana Republic (filiale de Gap), Britches et d'autres grands noms du commerce de détail.*

«Le Beauceron qui refuse de plier», *Commerce*, sept. 1993, p. 11.

L'entreprise nécessite également des ressources financières. Elle transige avec une ou des institutions financières particulières. Les chèques de paie nous indiquent la raison sociale d'au moins l'une d'elles, de même pour les chèques de dividendes ou d'intérêts sur obligations. Elle fera affaire avec une maison de courtage en valeurs mobilières lors d'émission d'actions, d'obligations si ses besoins financiers sont importants. Si elle est à ses débuts ou en pleine expansion, elle peut entrer en contact avec des groupes financiers spécialisés dans le capital de risque.

Les gouvernements ont mis sur pied des organismes d'aide qui peuvent accorder du financement à des entreprises selon des conditions avantageuses ou qui diffèrent de celles qui sont exigées par des institutions plus traditionnelles.

#### **L'État comme source de fonds**

Au Québec, la Banque fédérale (BFD) de développement a aidé plusieurs entreprises à se financer de même que la Société de développement industriel du Québec (SDI) grâce à des prêts ou à des garanties sur des prêts. D'autres sociétés gouvernementales deviennent des partenaires financiers; c'est le cas de SOQUEM dans le secteur minier, SOQUIA dans l'agro-alimentaire, SOQUIP dans le secteur pétrolier. On ne peut oublier le rôle important qu'a joué et joue encore la Caisse de dépôt et placement du Québec dans le financement de plusieurs entreprises et même au niveau de leurs orientations majeures.

Le Fonds de solidarité qui amasse de l'argent grâce à des déductions fiscales consenties par les gouvernements pourrait être considéré comme une institution financière quasi-mixte; il agit comme partenaire financier pour plusieurs entreprises.

Il n'est guère possible d'être exhaustif à ce niveau. Ce qui importe, c'est de savoir que pour chaque entreprise les ressources financières nécessaires à ses opérations l'amènent à entrer en contact avec une ou plusieurs institutions financières et qu'il arrive que ces dernières prennent une part assez active dans leur administration.

L'entreprise entre en contact de façon permanente ou occasionnelle avec bien d'autres fournisseurs. Les producteurs d'aluminium du Québec sont des consommateurs majeurs d'énergie électrique et ont des rapports étroits avec Hydro-Québec. D'autres utilisent beaucoup d'énergie fossile; c'est le cas principalement des entreprises de transport.

De même, l'entretien de la machinerie, de l'équipement peut être confié à des entreprises spécialisées tout comme les opérations d'entretien ménager et de sécurité. Il fut un temps où il était bien vu qu'une entreprise soit au maximum auto-suffisante à ces niveaux. Aujourd'hui, plusieurs confient ces tâches à d'autres entreprises spécialisées.

À l'occasion, l'entreprise recourt à des firmes d'avocats, de fiscalistes, d'ingénieurs, d'informaticiens, de divers spécialistes. Elle peut même maintenir des relations avec des centres de recherche universitaires ou gouvernementaux.

#### **Les centres de recherche à Québec**

Dans la région de Québec, il existe plusieurs centres de recherche. Le CRIQ (Centre de Recherche Industrielle du Québec) existe depuis plusieurs années déjà et a contribué à la mise au point de plusieurs produits ou procédés de fabrication. *Des établissements qui se distinguent par les secteurs d'avenir qu'il représente: optique, magnésium, valorisation de la biomasse, foresterie, informatisation des organisations, les bio-matériaux et le biomédical.* L'université Laval joue un rôle de partenaire avec de nombreuses entreprises dans des recherches sur la forêt, dans le secteur agro-alimentaire...

«Une technopole à définir, un puzzle à construire», *Le journal économique de Québec*, juin 1993, vol. 2, no. 7.

*Qu'est-ce qu'un fournisseur ?*

Les services dont une entreprise peut avoir besoin sont si variés que nous devons renoncer à les recenser davantage. Passons à un autre groupe d'agents.

**La clientèle.** Les liens à développer et à maintenir avec la clientèle n'ont pas à être justifiés. L'entreprise n'existe pas pour elle-même. De plus, comme nous venons de le constater, elle est elle-même une cliente pour de multiples firmes. Dans certains cas, les clients peuvent être très nombreux, peu connus; les relations demeurent un peu anonymes. C'est le cas de la clientèle de grands magasins, de certains restaurants. Dans d'autres, les clients sont peu nombreux, très connus et les relations demeurent très étroites.

**Clientèle restreinte ou importante**

Dans le cas de RGR dont nous venons de parler, ce n'est pas le nombre de clients qui impressionne mais l'importance de leurs commandes. Le président Rolland Veilleux s'exprime ainsi: *Comme confectionneur à forfait, dit-il, je prends un contrat à un montant donné et je dois réussir à le produire pour ce montant. Je n'ai rien à vendre, sauf ma main-d'oeuvre. C'est la productivité de mes usines qui assure ma rentabilité.*

Ce n'est évidemment pas le cas pour Britches, qui opère 350 magasins, ou Gap qui pour leur part doivent compter sur une clientèle très importante.

«Le Beauceron qui refuse de plier», *Commerce*, sept. 1993, p. 11.

Certaines entreprises passent par des intermédiaires pour entrer en contact avec les consommateurs de leurs produits. Par exemple, dans le secteur des assurances générales, le rôle des courtiers est bien connu. Dans le secteur agro-alimentaire, les courtiers jouent également un rôle important cette fois entre les producteurs et les distributeurs.

Pour mieux connaître et rejoindre sa clientèle, l'entreprise recourt souvent aux services offerts par des agences de marketing et de publicité. Certaines maintiennent des relations grâce à des vendeurs parfois fort nombreux et exclusifs. Plus le secteur est concurrentiel, plus les entreprises rivalisent d'audace et d'imagination pour attirer et garder leur clientèle.

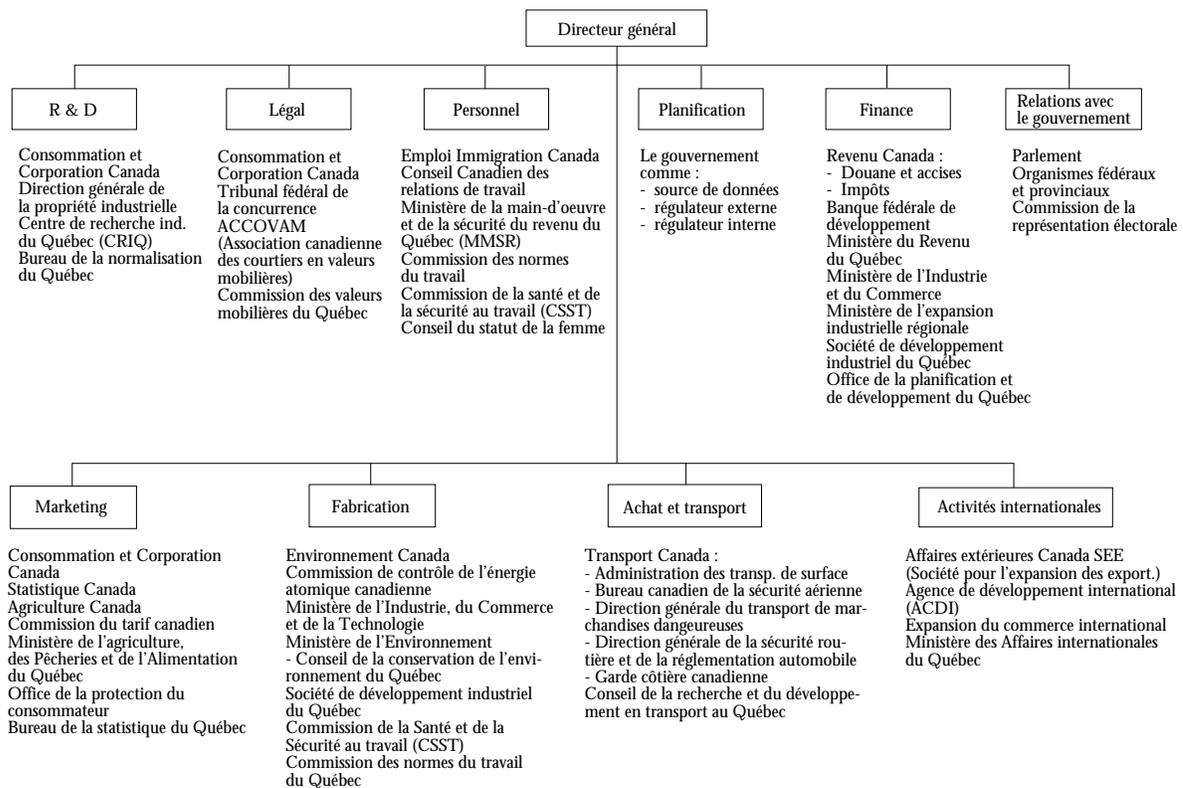
Les clients pour leur part peuvent s'adresser aux services d'agence de protection des consommateurs soit gouvernementale soit privée lorsqu'ils sont insatisfaits des services obtenus ou des produits achetés. L'entreprise se doit d'offrir des produits sécuritaires, de donner une information correcte sur les étiquettes des produits et la publicité correspondante. Encore ici, des agences publiques surveillent les entreprises au profit des clients qui, individuellement, ne disposent pas des ressources nécessaires pour effectuer les tests ou les études requises. Ces propos nous conduisent à traiter des régulateurs.

*Quelle est l'importance de la clientèle pour l'entreprise?*

**Les régulateurs.** Dans ses opérations, l'entreprise est soumise à de multiples réglementations dont certaines sont particulières à son industrie et à son secteur d'activités. Les banques, les compagnies de fiducie sont également soumises à une législation particulière et doivent

fournir des rapports fréquents de leurs activités, de leur situation financière. On pourrait continuer avec les industries pharmaceutique, agro-alimentaire, la restauration... Qui ne connaît pas les réglementations récentes pour limiter les émissions polluantes des automobiles et pour assurer plus de sécurité aux occupants. À des intervalles plus ou moins fréquents, les entreprises reçoivent la visite d'inspecteurs où leurs produits sont l'objet de test pour vérifier s'ils se conforment aux exigences particulières de leur industrie.

**Figure 1.5** Relations multiples possibles avec les gouvernements fédéral et provincial



*Quel est le rôle des régulateurs de l'entreprise?*

*Donnez cinq exemples de régulateur.*

**Organismes sociaux.** L'entreprise entre en relations avec les municipalités où elle fait affaire. Elle paie des taxes en retour de services d'eau, d'égout, de vidange, d'incendie, de police. Dans le cas de villes mono-industrielles, les interrelations entre l'entreprise et la municipalité deviennent souvent plus importantes.

L'entreprise est également sollicitée par de nombreux organismes sans but lucratif pour obtenir des fonds ou des prêts de services. De nombreux organismes culturels ne pourraient survivre sans le support financier accordé par diverses entreprises. Qu'on songe aux orchestres symphoniques, à certaines troupes de théâtre, à certains musées. Qu'on songe aux universités également...

#### **Des contributions à l'université**

À l'université Laval, quelques pavillons portent le nom d'entreprises subventionnaires (La Laurentienne, Abitibi-Price, Pollack, Desjardins); de même pour certaines salles de cours ou auditoriums. Il semble que cette source de financement va prendre de l'ampleur au cours des années à venir.

L'entreprise s'adjoit parfois les services d'une agence de relations publiques pour améliorer ses relations avec certains publics. C'est avantageux lors de conflits de travail, d'accidents majeurs. Une image positive dans son entourage immédiat facilite les opérations d'une entreprise.

*Donnez trois noms  
d'organismes sociaux qui  
sollicitent le support financier  
des entreprises à but lucratif.*

**Les concurrents.** Des regroupements d'entreprises dans un même secteur surgissent avec comme mission la défense d'intérêts communs face aux pouvoirs publics, à différents groupes de pression. Qu'on pense aux entreprises qui produisent de l'amiante et des produits connexes. Ils peuvent de plus s'adjoindre les services d'agences spécialisées dans le lobbying.

Si l'entreprise coopère à l'occasion avec ses concurrents, en d'autres occasions elle est plutôt en lutte pour leur soutirer une part de marché. Elle surveille leurs actions, le prix de leurs produits ou services, les caractéristiques de ces derniers. Certaines entreprises font même appel à des agences d'espionnage industriel ou commercial. La participation à des foires industrielles, commerciales s'avérera nécessaire non seulement pour faire connaître leurs produits ou services mais aussi pour se garder au courant de ce que leurs concurrents offrent.

**De la concurrence à la concertation**

*Qu'on songe à l'industrie de la bière au Canada. La concurrence est féroce depuis plusieurs années. Chaque entreprise surveille ses parts de marché associées à ses différentes marques de commerce. L'entrée en scène des micro-brasseries a modifié un peu la situation (environ 2% du marché) mais on appréhende davantage l'arrivée des concurrents américains. Les entreprises se sont regroupées entre elles et avec les syndicats pour faire du lobbying et obtenir une élimination graduelle des protections douanières.*

*Les Affaires, 16 janv., 6 mars, 8 mai 1993.*

*Expliquez pourquoi des concurrents agissent ensemble à l'occasion.*

En conclusion, soulignons à nouveau la très grande diversité des interactions entre l'entreprise et les nombreux agents externes avec lesquels elle entre en contact. Dépendant de ses moyens d'action, de son pouvoir, elle peut quasi contraindre certains agents externes à se plier à ses volontés mais pas nécessairement pour très longtemps sauf que l'inverse peut aussi se produire. Voici la petite histoire d'une marchande malgré elle et de ses relations avec certains partenaires externes :

**Les marchands du Temple**

*Au début, je ne savais même pas que j'étais une PME!*

*Au début, tout était simple: la jeunesse, une certaine bohème, des idées plein la tête, une maison ancestrale abandonnée... l'innocence.*

*Le rêve prend naissance dans les murmures de cette vieille maison. J'ouvre la porte. J'y mets une table, je reçois les passants perspicaces.*

*Ce rêve eut-il été périssable, qu'il y a belle lurette qu'il se serait évanoui, mais 35 ans plus tard, les gens des quatre coins du monde y viennent encore s'y ressourcer. Ce rêve n'était pas fondé sur un mercantilisme. La chose eut tôt fait d'en ravir la magie. On ne joue pas avec l'authenticité. D'autres l'ont appris. J'étais seule mais ce rêve je le partageais en toute liberté. Bien sûr que depuis ce temps, il y a des McMachins à Pékin et à Paris, mais ce petit coin de l'Île d'Orléans, des gens venus de tous les continents en portent le souvenir cordial. Mais par cette même porte sont aussi venus les marchands du Temple, les hôtes des temps présents, et plus le temps passait, plus ils étaient nombreux: aujourd'hui, je me retrouve comme l'autre au bois dormant, envahie par la jungle impénétrable de la bureaucratie et autres suppôts mercantiles.*

*D'abord me cernant de toutes parts, l'appareil gouvernemental tentaculaire et tous ses ministères: Santé, Revenu provincial et fédéral, Tourisme, Travail fédéral comme provincial avec leurs TPS, TVQ, DDS, CSST, taxes corporatives, taxe sur capital, impôts, permis d'alcool, transformation d'aliments, de restauration, etc., obligations qui font entrer les professionnels: avocats, notaires, comptables.. Ensuite, tous les agents promotionnels: les Chambres de commerce, l'Office du tourisme toutes promotions confondues, le tourisme à l'égal du garage du coin, où la qualité de l'image de l'entreprise est fonction des montants d'argent consentis à ces fins. Toutes leurs gimmicks publicitaires, gratuités sollicitées pour tournois de golf, tournois de balles, banquets, etc. Ensuite passent par ma porte des vendeurs d'encarts publicitaires pour leurs fascicules, guides touristiques, forfaits, cartes géographiques, passeports gastronomiques, deux pour un et autres rabais.. Et encore! Les tours guidés, les autobus s'arrêtant souvent, moyennant commissions et gratuités... sans compter qu'il me faudrait devenir agent promotionnel at large de plus d'une compagnie en utilisant napperons, sous-verres, calendriers, autocollants au mur, à la porte, à l'enseigne!*

*Au début, tout était simple. Tellement que je ne savais même pas que j'étais une PME! Aujourd'hui, je suis institutionnalisée à l'asphyxie. Je ne savais pas que le succès de mon entreprise, je le devais à tant de monde! J'ai eu la candeur de croire que c'était par mon travail, mes idées que ce rêve vivait...*

Suzanne Howard, l'Âtre, Sainte-Famille, Île d'Orléans, *Le Devoir*, 23 novembre 1993.

Le management doit surveiller de près ce qui se passe dans son environnement. Les influences de ce dernier varient selon que l'on se situe au niveau d'un système dans son ensemble ou d'un sous-système mais elles demeurent de première importance pour l'entreprise.

Nous allons poursuivre notre exploration des interrelations entre l'entreprise et son environnement en abordant l'influence qu'ont certains facteurs sur ses opérations.

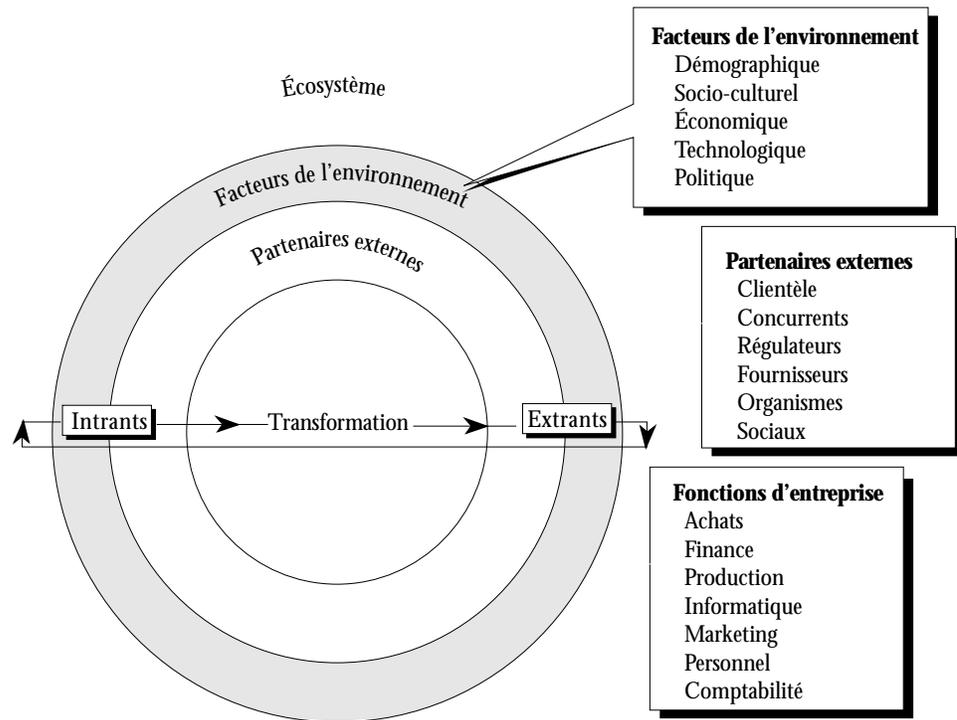
#### **4. Les facteurs de l'environnement**

Nous avons étudié les relations avec quelques partenaires qui interagissent à l'occasion quotidiennement avec l'entreprise. Nous allons maintenant traiter de facteurs de l'environnement susceptibles d'influencer positivement ou négativement son action. Ces facteurs n'agissent pas de façon intentionnelle et une entreprise, du moins seule, n'a pas le pouvoir d'en modifier l'influence. Cette dimension recoupe la précédente car, non seulement les facteurs interagissent entre eux, mais ils influent sur les acteurs déjà identifiés.

Le management cherche à cerner l'influence que ces facteurs peuvent avoir sur les activités de l'entreprise de façon à tirer partie des

opportunités qu'ils occasionnent ou à se prémunir des menaces qu'ils représentent. Ici, nous donnerons un aperçu des facteurs démographiques, sociaux et culturels, économiques, technologiques et politiques tout en conservant une perspective très globale.

**Figure 1.6** Les facteurs de l'environnement



*Expliquez l'influence de différents facteurs de l'environnement sur la dynamique de l'entreprise.*

**Démographiques.** Rares sont les entreprises dont les activités ne sont pas influencées d'une manière ou d'une autre par des changements démographiques (variations du taux de natalité, immigration, nombre d'enfants par famille, etc.). Les études des démographes permettent de cerner les modifications à ce niveau et il revient au management d'apprécier l'influence qu'elles auront sur son entreprise. Les fabricants de vêtements, de jouets, de nourriture ou d'articles pour bébés doivent généralement ajuster à la baisse leur production lors d'une diminution prolongée du taux de natalité bien que certains fabricants de vêtements ou d'articles haut de gamme pour bébés peuvent connaître une hausse des ventes. À l'inverse, pour des entreprises pharmaceutiques, le

vieillesse de la population sera perçue positivement car la consommation de médicaments tend à augmenter avec l'âge.

#### **Influence du taux de la natalité**

*Le secteur des vêtements est l'un des premiers secteurs touchés par le regain des naissances. Des détaillants se dotent de bannières spécialisées pour les enfants. On voit apparaître les Gap Enfants et Benetton Enfants chez les marques étrangères, mais aussi les Frisco par exemple chez Boutiques San Francisco...*

*Des concepteurs de vêtements pour enfants constatent que ce créneau de marché leur a permis de traverser la récession avec moins de dommages que leurs collègues qui desservent une clientèle plus âgée.*

*C'est le cas notamment chez Vêtements Perlinpinpin de Québec, une PME spécialisée en conception de vêtements et articles de literie pour enfants de six ans et moins. Depuis cinq ans, l'entreprise dirigée par deux jeunes designers, Danielle Déry et Isabelle Matte, s'est acquis un réseau de 150 détaillants spécialisés en mode juvénile à la grandeur du Canada...*

«Le regain des naissances suscite une nouvelle vague de consommation axée sur la famille», *Les Affaires*, 7 sept. 1991.

L'article poursuit en abordant le secteur des chaussures avec le Groupe Panda qui a 70 magasins de chaussures pour enfants au Canada; avec les Industries Dorel de Montréal qui fabrique entre autres des sièges d'auto pour enfants, des poussettes et des meubles prêts-à-assembler; avec Jocus, concepteur de jouets et jeux pour enfants; avec les Éditions de la Courte Échelle et ses albums illustrés. Toutes ces entreprises ont connu une croissance de leurs ventes.

Si la population croît davantage grâce à l'immigration, on verra apparaître des commerces répondant aux besoins de ces populations nouvelles et des changements dans les habitudes de consommation de la population hôte. La distribution de la population en fonction de l'âge et parfois même du sexe varie d'un pays à l'autre, d'une région à l'autre à l'occasion. Dépendant de leur ampleur, elle explique des difficultés de recrutement dans certains cas. Enfin, l'analyse des données statistiques peut fournir des indications précieuses à qui sait les interpréter en fonction du secteur d'activités de son entreprise.

*Qu'est-ce qu'un facteur démographique? Donnez trois exemples de son influence sur des entreprises.*

**Sociaux et culturels.** L'entreprise ou ses succursales se situe dans un pays avec des caractéristiques culturelles particulières. La langue d'usage est un élément culturel majeur. Une entreprise établit un réseau de communications, d'informations dans une langue donnée. La situation est simple lorsqu'une seule langue est utilisée comme en France, en Italie, aux États-Unis, etc. Elle se complique lorsque de multiples langues sont officielles et encore davantage lorsque la langue d'usage ne permet pas à une entreprise d'exprimer la complexité de ses échanges. Les firmes multinationales font face à des problèmes parfois difficiles à résoudre sur ce plan.

Les valeurs et les attitudes des gens (principalement en tant que clients ou employés) influencent la vie d'une entreprise; soit qu'elles accroissent ou diminuent la demande pour certains biens, soit qu'elles modifient la façon de se comporter du personnel. Le comportement des dirigeants est également affecté par des changements de valeurs.

Si nous observons le secteur alimentaire, il est possible de montrer que de nouvelles valeurs sont apparues depuis une dizaine d'années et ont poussé plusieurs entreprises à modifier leurs produits pour répondre à ces nouvelles exigences des clients. La demande porte sur des produits dont les ingrédients ont subi peu de transformation, à faible teneur en gras et en sucre... Simultanément, les restaurants accaparent une part importante du budget alimentaire et les services de traiteurs se multiplient.

#### **Les changements de goût**

Les Industries Lassonde, dont la fondation remonte en 1918, ont connu une importante croissance depuis une vingtaine d'années. D'un chiffre d'affaires d'à peine 1 million en 1970, il dépasse maintenant les cent millions.

*Lassonde a beau être devenue une entreprise importante, son PDG doit encore la piloter à vue et rester très près des clients et des fournisseurs. Les consommateurs ont des goûts très changeants et les fabricants de jus doivent réagir très vite au moindre mouvement. Il a fallu modifier l'emballage Oasis deux fois en dix ans. De façon générale, le Québécois est un client difficile, il exige une bonne présentation. Contrairement à l'Américain, il n'aime pas voir un dépôt de pulpe au fond de sa bouteille... à moins qu'on lui fasse comprendre que c'est bon pour la santé.*

*Le succès est toutefois encore fragile. À son niveau de 4% la marge bénéficiaire reste toujours très étroite, bien que cette performance soit jugée excellente dans l'industrie agro-alimentaire où elle dépasse rarement 6%. Le lancement manqué d'un produit, la moindre fluctuation du cours du jus d'orange, de pamplemousse ou d'ananas à cause d'un ouragan ou d'une sécheresse au Brésil pourrait grandement affecter la rentabilité de l'entreprise de Rougemont.*

«Les fruits de l'innovation», *Commerce*, février 1991.

Suite à quelques incidents dans des centrales nucléaires, plusieurs pays ont mis un frein à leur multiplication. Bien des gens remettent en question cette source d'énergie ce qui a considérablement diminué l'industrie minière d'uranium au Canada et ailleurs dans le monde. Ce ne sont là que quelques exemples illustrant l'interdépendance entre valeurs et succès de l'entreprise dans son environnement.

Certains modes de fonctionnement interne changent suite à l'émergence de nouvelles valeurs dans nos sociétés. Le nombre croissant de femmes sur le marché du travail a eu et continue d'avoir des effets importants. Les horaires de travail ou de réunion doivent de plus en plus tenir compte des responsabilités parentales. Les besoins accrus au niveau des services de garde ont incité certaines entreprises à offrir ces services bien qu'ils aient surtout suscité la création de nouvelles entreprises. Enfin, avec l'augmentation du niveau de scolarité du personnel, le style de supervision s'exerce différemment. Il en est ainsi avec les attitudes face à l'autorité qui varient d'une culture à l'autre et d'une génération à l'autre.

*Montrez par deux exemples, comment les facteurs socio-culturels influencent la vie d'une entreprise.*

**Économiques.** Les variations dans les facteurs économiques préoccupent le management de nombreuses entreprises. Taux d'intérêt, valeur d'une monnaie par rapport à une autre, cycles économiques, marché boursier... voilà autant de facteurs qui influencent directement les activités des entreprises commerciales, industrielles et financières et indirectement bien d'autres dont la mission n'est pas de caractère économique.

Si les opérations de chasse de nos lointains ancêtres dépendaient des conditions climatiques, aujourd'hui pour assurer le succès des entreprises, les décisions des managers dépendent des conditions économiques. Ils doivent planifier leurs activités et leurs investissements, calculer leurs coûts financiers et fixer les prix de leurs biens ou services dans un environnement plus ou moins turbulent. Le climat économique ne se maintient pas au beau fixe pendant de très longues périodes.

Encore ici, il revient au management de chaque entreprise de préciser quels sont les facteurs économiques qui influencent davantage les

activités de son entreprise et dans quel sens. Pour certaines entreprises, des périodes de récession se soldent par une diminution des ventes ou de leurs activités; pour d'autres, c'est l'inverse. C'est dire que même si chacune utilise les mêmes « économètres » ou indicateurs, les zones de confort ou de stress peuvent s'inverser.

#### **Baisse du dollar et influence inverse**

*Si les exportateurs se réjouissent de la baisse de 7% de la valeur du huard par rapport au dollar américain, les importateurs suivent avec inquiétude l'évolution de notre devise. Ces derniers ont fait entrer 150 milliards de dollars de produits étrangers au cours des sept premiers mois de 1992.*

*Chaque baisse de notre monnaie force les importateurs à un choix douloureux: hausser les prix et miner leur position concurrentielle ou réduire leur marge bénéficiaire et appauvrir leur bilan financier.*

*C'est le cas de Claude Lemieux, président de W.H. Perron qui exploite des centres de jardin et qui achète la moitié de ses produits auprès de fournisseurs spécialisés en Europe ou aux États-Unis..*

*Même les entreprises qui s'approvisionnent presque exclusivement auprès de fournisseurs nationaux font une vigie monétaire.*

*On a adopté il y a plusieurs années une politique d'achat chez nous. Seulement 5% de nos articles sont importés, a indiqué le président de la chaîne de quincailleries RO-NA Dismat, Robert Dalton. On surveille pourtant l'évolution du dollar, car nos concurrents achètent beaucoup à l'étranger. Cette situation peut avoir un impact important sur leur politique de prix et ça peut représenter des occasions d'affaires pour nous.*

*«La baisse du dollar canadien inquiète les importateurs», Les Affaires, 28 nov. 1992.*

*Expliquez pourquoi l'entreprise doit porter une attention particulière aux facteurs économiques. Donnez deux exemples.*

**Technologiques.** Les managers demeurent également à l'affût des changements technologiques susceptibles d'influencer les activités de leur entreprise. Les entreprises utilisent de multiples technologies et certaines en développent de nouvelles. Bien que tous les secteurs de l'économie ne sont pas également influencés par le changement technologique, rares sont ceux qui y échappent sur une longue période. Une observation rapide des changements survenus au cours du dernier demi-siècle met en évidence la volatilité des produits et des procédés utilisés pour les fabriquer.

L'évolution technologique rend compte de l'entrée en scène ou du développement parfois majeur de certaines entreprises et le déclin de d'autres. Que l'on songe à des entreprises comme Xérox, IBM, Apple, à l'arrivée de nouveaux produits comme les transistors, le laser, les fibres synthétiques, les fours micro-ondes... les machines à contrôle numérique et les robots...

Le changement technologique influence évidemment le cycle de vie d'un produit ou d'un service. Suite à une période de stabilité ou de déclin, certains secteurs reprennent de la vigueur grâce à leur amélioration, à la mise au point de nouvelles utilisations, au développement de produits dérivés... L'industrie laitière, menacée de déclin, a rebondi grâce aux yogourts, aux fromages, à de nouvelles boissons...

#### **À la pointe de la technologie**

*L'impression de documents monétaires demeure la mission principale de J.-B. Deschamps de Beauport. L'entreprise fondée en 1926 a un chiffre d'affaires qui dépasse le 10 millions et un personnel d'une centaine de personnes.*

*Au cours des dernières années l'entreprise a poussé son expansion du côté des États-Unis où la qualité de leurs imprimés commerciaux a attiré des commandes dans le domaine des imprimés dits sécuritaires. Les exportations représentent 20% du chiffre d'affaires en 92.*

*À une époque où tout se copie avec une facilité et une ressemblance de plus en plus étonnantes, J.-B. Deschamps continue de progresser en inventant de nouvelles techniques pour rendre plus sécuritaires les documents dont l'authenticité doit être vérifiable.*

*Les dirigeants sont très présents dans les foires et salons que se soit en Europe ou aux États-Unis, pour se tenir au courant de toutes les nouvelles technologies du monde de l'imprimerie.*

*«La diversification a donné un nouvel élan à l'imprimerie J.-B. Deschamps»,  
Le Soleil, 10 janvier 1993.*

*Qu'est-ce qu'un facteur technologique et comment influence-t-il la vie d'une entreprise. Donnez un exemple.*

**Politiques.** Nous avons déjà traité du rôle que jouent les gouvernements en tant que régulateurs des activités des entreprises. Les lois ou les règlements qu'ils adoptent changent la manière de fonctionner des entreprises sur une base quotidienne. Nous allons nous situer un peu différemment pour montrer comment les grandes

idéologies qui inspirent les gouvernements créent des situations fort variables pour le management des entreprises.

Dans les sociétés socialistes de même que dans les très rares sociétés communistes qui demeurent, nous ne trouvons que des industries et parfois que des commerces d'État. L'entrepreneurship n'a guère l'opportunité de se manifester. C'est au gouvernement qu'il revient de prendre les initiatives.

Dans les sociétés capitalistes, c'est aux citoyens qu'il revient de mettre sur pied et de développer des entreprises dont la mission est de répondre aux besoins des membres de la société. Le rôle de l'État se limite à celui de régulateur et encore doit-il intervenir au minimum. Dans la dualité société-citoyen, on postule qu'en recherchant son intérêt individuel, le citoyen travaillera efficacement à l'intérêt de la société contrairement aux sociétés socialistes où la recherche de l'intérêt de la collectivité serait nécessairement bénéfique aux citoyens.

L'ensemble des pays se classe entre ces deux pôles. La participation de l'État à l'économie de chacun varie de même que la part des dépenses du gouvernement par rapport au produit national brut. Les données présentées dans le tableau qui suit nous indiquent le pourcentage des activités qui relèvent des entreprises privées ou des entreprises d'État dans différents secteurs. Quelques changements récents indiquent qu'au Canada, par exemple, tous les services postaux ne sont plus assurés par l'État. Des sociétés comme Purolator, Dicom, Loomis, Federal Express, Canpar, UPS répondent à une part grandissante de la demande et le « presque tout appartient à l'État » s'est modifié depuis.

Notons que le retrait de l'État de certains secteurs permet à de multiples entreprises privées de naître ou de se développer. Enfin, mentionnons en terminant que la négociation de traités comme l'ALENA, le GATT permettent à certaines entreprises de prendre de l'expansion et à d'autres de disparaître lorsqu'elles ne réussissent pas à faire face à la concurrence nouvelle qui en résulte.

*Donnez deux exemples qui montrent que les facteurs politiques peuvent être favorables et défavorables à l'entreprise.*

**Tableau 1.1** Participation de l'État à l'économie<sup>2</sup>

	Services postiers	Télécommunications	Énergie électrique	Gaz	Pétrole	Charbon	Chemin de fer	Services aériens	Industrie automobile	Acier	Construction navale
Australie	●	●	●	●	○	○	●	◐	○	○	na
Autriche	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	na
Belgique	●	●	◐	◐	na	○	●	●	○	◐	○
Brésil	●	●	●	●	●	●	●	◐	○	◐	○
Grande-Bretagne	●	●	●	●	◐	●	●	◐	◐	◐	●
Canada	●	◐	●	○	○	○	◐	◐	○	○	○
France	●	●	●	●	na	●	●	◐	◐	◐	○
Allemagne de l'Ouest	●	●	◐	◐	◐	◐	●	●	◐	○	◐
Hollande	●	●	◐	◐	na	na	●	◐	◐	◐	○
Inde	●	●	●	●	●	●	●	●	○	◐	●
Italie	●	●	◐	●	na	na	●	●	◐	◐	◐
Japon	●	●	○	○	na	○	◐	◐	○	○	○
Mexique	●	●	●	●	●	●	●	◐	◐	◐	●
Corée du Sud	●	●	◐	○	na	◐	●	○	○	◐	○
Espagne	●	◐	○	◐	na	◐	●	●	○	◐	◐
Suède	●	●	◐	●	na	na	●	◐	○	◐	◐
Suisse	●	●	●	●	na	na	●	◐	○	○	na
États-Unis	●	○	◐	○	○	○	◐	○	○	○	○

●	Presque tout appartient à l'État	◐	50%	○	Appartient à l'entreprise privée
◐	25% Arrondi au quart le plus près	◑	75%	na	Appartient à l'entreprise privée, mais négligeable

## 5. Les éléments naturels de l'environnement

Terminons en soulignant la prise en considération d'une dimension de notre environnement qui, sans être nouvelle, donne des signes d'une précarité que nous aurions difficilement soupçonnée auparavant. Des groupes de pression se sont formés pour contribuer à développer une conscience écologique et à faire adopter dans de nombreux pays des législations visant à protéger des éléments naturels tels l'air, l'eau, la forêt, différentes espèces animales... Les techniques de mesure se perfectionnent, les informations s'accroissent. Ces préoccupations ont

<sup>2</sup>. Traduction libre d'un tableau tiré de *The Economist*, 30 décembre 1978, p.39.

suscité la naissance de nombreuses entreprises qui agissent comme conseiller ou qui mettent au point des procédés moins polluants ou de dépollution.

**Essor d'une entreprise dans un nouveau secteur**

*Biogénie est une jeune entreprise de Québec qui a débuté ses opérations commerciales en 1988 et qui a été fondée par deux finissants en maîtrise de l'Université Laval.*

*Elle oeuvre dans le secteur de l'environnement et possède une équipe pluridisciplinaire (ingénieur civil, mécanique, rural et chimique, agronome, géologue, biologiste, chimiste et microbiologiste). Elle se spécialise dans l'étude de l'air, des eaux et des sols contaminés par des composés organiques ou inorganiques de même que dans la conception, la mise en place et l'opération de procédés de traitement.*

*L'entreprise a toujours identifié la recherche et le développement comme étant l'élément clé pouvant assurer une croissance soutenue et surtout la commercialisation de produits de qualité à une époque où l'expansion accélérée de l'industrie de l'environnement s'avère un défi de taille à relever.*

«Biogénie Inc.: champ libre à la recherche et développement», *Dividende*, vol. 11, n° 2, nov.-déc., p. 17.

Curieusement, ce sont en bonne partie nos voyages extra-terrestres qui nous ont «ramené sur terre». Nous étions devenus insensibles aux effets néfastes de certaines activités humaines sur la nature et ses éléments. Suite à certains accidents écologiques majeurs et grâce aux efforts de groupes de pression et aux informations fournies par de nombreux spécialistes, nous redevenons davantage conscients de notre dépendance vis-à-vis la nature.

## **6. Conclusion**

Ce premier chapitre nous a permis de concevoir l'entreprise comme un système artificiel apte à transformer des ressources en produits ou services dans un environnement en évolution.

Cette transformation nécessite un ensemble d'opérations parfois fort complexes et le management en assure les interrelations et la coordination. En se développant, le système se subdivise en sous-systèmes, spécialisés selon certaines fonctions ou diversifiés, et qui nécessitent à leur tour un management approprié. Pour effectuer ses multiples opérations, l'entreprise ou le système entre en interaction avec de multiples agents externes et elle doit de plus tenir compte des changements au niveau des facteurs et éléments de son environnement susceptibles d'influer positivement ou négativement son action. La survie et la prospérité d'une entreprise résultent ni du hasard ni d'un pilotage automatisé.

## Objectifs du chapitre 2

- Expliquer pourquoi la prise de décision est importante en management;
- Énumérer et définir les deux types de décision;
- Interpréter le modèle pyramidal;
- Expliquer les étapes de prise de décision selon le modèle de de Bruyne;
- Énumérer des avantages et désavantages à la prise de décision en groupe;
- Expliquer brièvement les trois méthodes d'aide à la prise de décision en groupe;
- Appliquer les techniques du point mort et de l'arbre de décision.

