

**Revue Internationale de**

ISSN 0980-1472

**systemique**

Vol. 9, N° 5, 1995

**afcet**

DUNOD

**AFSCET**

**Revue Internationale de**  
**systemique**

**Revue**  
**Internationale**  
**de Sytémique**

volume 09, numéro 5, pages 506 - 508, 1995

Autonomie de l'entreprise

Francis Le Gallou

Numérisation Afscet, août 2017.



Creative Commons

**AUTONOMIE DE L'ENTREPRISE**

F. LE GALLOU

L'autonomie de l'entreprise est sa faculté à faire face aux fluctuations ou agressions de son environnement, tout en conservant des conditions d'activités libres et satisfaisantes; ou encore, en maintenant son unité distinctive et fonctionnelle.

Cette capacité inclut et sous-tend tous les actuels mots-clés d'une organisation performante: potentialité, disponibilité, adaptabilité, flexibilité et partenariat.

Le second principe de Pierre Vendryès « *jumelage des réserves et des régulations* » explicite très clairement et précisément les moyens de cette autonomie.

Cette définition clarifiante et constructive nécessite de s'appuyer sur les points résumés ci-dessous:

1° Le terme autonomie n'a de *sens* que s'il est suivi d'un *qualificatif*: fixant son domaine et son niveau d'organisation (autonomie financière, commerciale, de production...).

2° Il n'a d'*utilité opérationnelle* que s'il est caractérisé par ses limites *quantitatives* (en amplitude et en durée ou fréquence: minimum et maximum pécuniaire ou topographique...).

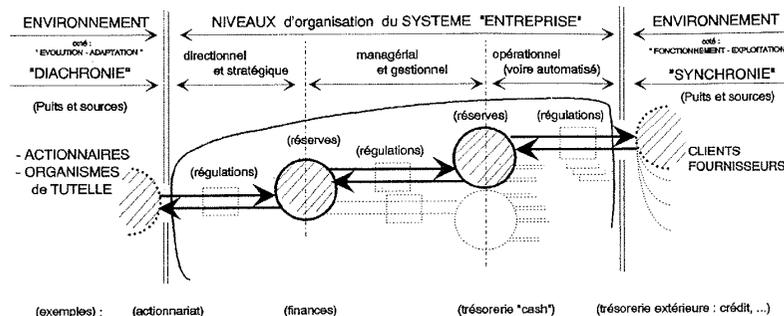
3° L'*indissociabilité* et l'*imbrication* entre *réserves* et *régulations* (exprimées par le mot jumelage) sont fondamentales. L'absence de réserves oblige à des régulations infiniment performantes. Cette impossibilité pratique donne immédiatement les limites et les risques des gestions dites « à flux tendus » (les zéros stock du kanban japonais doivent devenir les « justes stocks » de l'autonomie souhaitée).

4° L'accroissement de l'autonomie s'obtient également par des relations efficaces avec les *niveaux d'organisation* supérieurs. En effet, les réserves de niveau « *i* », exploitées par les régulations de ce même niveau, peuvent être reconstituées par des régulations de niveau *i + 1*; et les réserves de niveau *i + 1* régénérées par celles de niveau *i + 2*... (voir schéma).

Ceci avec des constantes de temps d'autant plus grandes que le niveau est plus élevé. Ce qui peut annuler leur apport, en cas de réactions trop tardives aux perturbations.

5° Toutes les considérations précédentes s'appliquent bien entendu à tous les *flux de l'entreprise* (d'hommes, d'argent, de matières, d'énergies, de

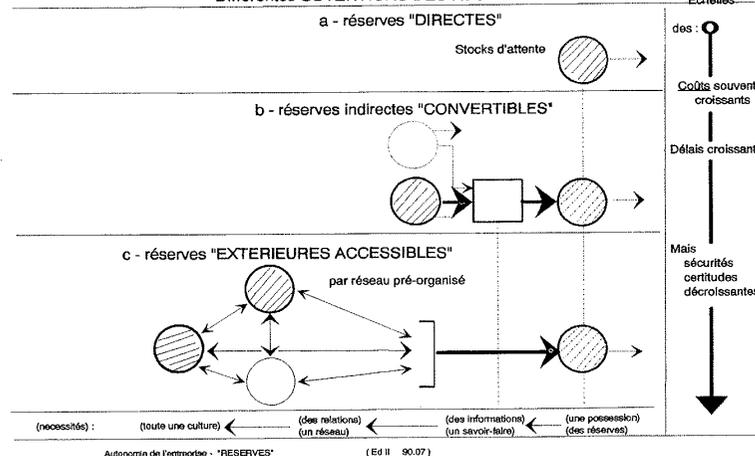
**Différentes UTILISATIONS DES RESERVES**



**DIFFÉRENTES CARACTÉRISTIQUES**

- ← déterministe, finalisé ..... imprévisible, aléatoire →
- ← global, général ..... diversité, variété →
- ← abstrait, flou, psychologique ..... concret, formel, matériel →  
(influence des valeurs, idées, volontés) (prédominance des coûts et nécessités)
- ← long terme ..... moyen terme ..... immédiat →
- ← temps de réponse long ..... temps de réponse court →
- ← plus exceptionnel et peu fréquent ..... très fréquent et courant →

**Différentes OBTENTIONS DES RESERVES**



connaissances, d'innovations...). Tous ces flux doivent être munis du doublet « réserves et régulations interconnectées ».

C'est la plus large complétude de ces flux gérés, qui donne à l'entreprise ses plus larges chances de survie <sup>1</sup>.

– *Exemple de domaines d'autonomie :*

Pour l'être vivant, les domaines successifs d'autonomie sont: physico-chimique, de mobilité, de pensée...

Pour l'entreprise nous avons les domaines successifs et de plus en plus larges, ci-dessous

a) autonomie « *gestio-fonctionnelle* » (activités synchroniques)

1) autonomie d'exploitation et de fabrication (relations internes)

2) autonomie de commerce et de tarification (relations externes)

b) autonomie « *stratégico-financière* » (activité diachronique)

1) autonomie d'organisation et d'adaptation (équipements, investissements)

2) autonomie de création et d'association (statuts, filiales, etc.)

– *Exemple de niveau d'autonomie pour les flux pécuniaires :*

Il existe des niveaux successivement englobants, de la comptabilité, des finances générales, et de l'actionnariat.

– *Exemple d'alternance itérative « réserve-régulation » :*

En prenant l'exemple d'une alimentation en énergie électrique, nous avons successivement: accumulateurs locaux/régulation de groupe électrogène avec réserve de fuel/raccordement à une centrale extérieure commune à plusieurs sites/régulations d'un réseau interconnecté de type EDF.

– *Exemple de termes caractérisant le doublet « réserve x régulation ».* Ce doublet peut être traduit, dans les différents domaines, par les termes suivants: sciences x techniques; masses de manœuvre x modes d'emploi; connaissances x savoir-faire; stocks de matière x règles d'utilisation; bases de données x procédures de traitement; mémoire individuelle x mode de pensée.

1. Ces flux et leur influence sur la durée de vie de l'entreprise sont explicités dans l'exposé « Gestion globale » (F. Le Gallou). Congrès européen de Systémique de Lausanne (octobre 1989, AFCET).

## SYSTÉMIQUE AGO-ANTAGONISTE ET AUTONOMIE

E. BERNARD-WEIL <sup>1</sup>

On peut opposer, dans un premier temps, deux conceptions de l'autonomie. La première considère l'autonomie comme le résultat d'interactions locales entre les éléments d'un système, d'où l'autonomie émergerait de même que la formation de sa clôture. D'un autre côté, on peut estimer que la conception de l'autonomie selon Pierre Vendryès, avec son insistance portée sur les réponses contre-aléatoires et la constitution de réserves, expriment des *a priori* de l'autonomie, qui ne saurait être engendrée exclusivement par l'évolution historique d'un système. Proche de cette conception, tout autre qui mettrait l'accent sur l'autonomie comme volonté, intention d'assurer une identité, une individualité au système.

Plutôt que de proposer un choix entre ces deux approches qui paraissent inconciliables, nous aurions tendance à les inclure dans un « couple ago-antagoniste ». Ce dernier ne constitue pas une synthèse ou une troisième voie, mais le moyen de penser simultanément – ou en tout cas, alternativement – les deux points de vue. Disons, l'immanence du premier et la transcendance du second.

D'autre part, on sait que la systémique ago-antagoniste structure les systèmes en couples ago-antagonistes (ou en réseaux du même nom qui associent plusieurs couples élémentaires, mais toujours, « hologrammatiquement », d'une manière ago-antagoniste). Ces couples ou ces réseaux définissent en quelque sorte l'autonomie comme la maîtrise d'une incroyable tension, voire d'un écartèlement qui tendent à les rompre – ou encore comme l'équilibration de forces centrifuges et centripètes.

Ne pouvant ici donner un aperçu de la richesse du *phylum* ago-antagoniste nous nous contenterons de prendre comme exemple, la statistique des sujets ornant les grottes magdaléniennes (A. Leroi-Gourhan), où domine le couple bison-cheval, « arbitré » selon nous par la présence d'un bouquetin, ainsi que des combinaisons de signes abstraits mâle et femelle. Loin de correspondre seulement à des rites destinés à améliorer les résultats de la chasse, ces décorations semblent en faveur de l'existence d'une cognition structurée par des couples oppositionnels il y a 12000 ans. Cette pensée subi une éclipse partielle de 2000 ans (à partir du v<sup>e</sup> siècle avant J.C. pour la culture occidentale), avant de renaître avec l'avènement de la systémique.