

Fiche

L'organisation, vue comme un système complexe, doit tenir compte des intérêts respectifs des acteurs internes et externes concernés par les activités de l'organisation. Elle doit aussi rechercher son équilibre et sa stabilité, envisagée sous ses différents aspects : financier, politique, économique, social, technologique, écologique, juridique. Les pratiques de management sont en permanence confrontées à cet environnement évoluant sous l'effet des nouvelles technologies, des mutations économiques ou encore des impératifs écologiques. Elles sont également influencées par des facteurs internes tels que la taille, les technologies, l'histoire et la culture de l'organisation ainsi que la confrontation intérêt individuel/ intérêt collectif.

1. Les facteurs de contingences externes

L'environnement de l'organisation influence les décisions et les actions des organisation. Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent, complexe et incertain, qui va influencer les décisions et les actions d'une organisation. L'environnement se compose de deux dimensions, le micro-environnement et le macro-environnement, qui représentent les acteurs et les facteurs qui l'influencent plus ou moins directement.

Le micro-environnement

Le micro-environnement est composé d'individus ou de groupe d'individus en relation directe avec l'organisation et qui influent sur la fixation de ses objectifs stratégiques.

L'organisation est assez proche pour pouvoir, elle aussi, parfois les influencer.

Les acteurs du micro-environnement sont nombreux : clients, usagers, fournisseurs, banques, concurrents, distributeurs, syndicats, ONG, associations de consommateurs... Ils sont en interaction forte avec l'organisation et ils ont parfois des intérêts et des démarches divergentes.

Les organisations publiques sont influencées par l'avis des électeurs, des usagers, des groupes de pression... Une mairie va évidemment prendre en compte certains souhaits de ses électeurs lorsqu'elle devra faire des choix.

Une entreprise est influencée par des groupes de pression (association écologiste, association de consommateurs...) et doit également prendre en compte l'avis de ses clients, les contraintes de ses fournisseurs (délais de livraison, climat social...), le niveau des impôts et la législation produite par les organisations publiques (Trésor public, mairie...) dans le cadre de la mise en place de ses objectifs.

 Exercice n°1

Le macro-environnement

Le **macro-environnement** est composé de l'ensemble des éléments extérieurs lointains qui influencent l'organisation dans ses choix de façon presque unilatérale.

| Éléments du macro-environnement | Exemples ayant une influence sur l'organisation |
|---------------------------------|---|
| Politiques | Changement de gouvernement, politique de rigueur, politique de relance de l'économie, privatisations, nationalisations... |
| Économiques | Crise ou croissance économique, niveau de revenus de la population, niveau du chômage... |
| Socioculturels | Niveau d'étude ou de qualification de la population, évolution des goûts ou des besoins des consommateurs... |
| Technologiques | Transformations numériques, innovation... |
| Écologiques | Changements des mentalités et des habitudes de consommation (bio, volonté du consommateur de connaître la provenance des produits...), niveau de pollution... |
| Légaux | Horaire légal du travail, âge de départ à la retraite, âge légal de travail des jeunes, normes de sécurité... |

Le macro-environnement influence l'organisation, car il permet des opportunités et entraîne des contraintes. Par exemple, l'interdiction de fumer dans les lieux publics a été une contrainte pour les restaurants et les bars, qui ont dû s'adapter (équipement pour chauffer les terrasses, craintes de perdre certains clients...). On remarque toutefois que, parfois, cette loi a été une opportunité. Certains établissements ont vu une clientèle plus familiale, qui avait déserté ce type d'établissement, revenir.

Les transformations numériques et mutations écologiques

La transformation numérique touche tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions de l'entreprise. Aucune organisation contemporaine ne peut éviter longtemps une adaptation rapide face aux bouleversements provoqués par le numérique. Ces changements ont également un impact sur l'organisation du travail et représentent un défi pour le manager qui doit convaincre les salariés de s'adapter à des outils nouveaux et innovants.

Les mutations écologiques liés au changement climatique et au gaspillage des ressources bousculent les stratégies des organisations et leur management. La responsabilité sociale/sociétale des entreprises est une des réponses des entreprises aux mutations écologiques. Elle consiste pour une organisation à s'im-pliquer dans toutes les initiatives visant à respecter, assurer ou promouvoir des équilibres fondamentaux de notre société en matière sociale, sanitaire ou environnementale. On peut évoquer concrètement des domaines tels que l'éthique, la préservation de l'environnement, le développement durable, la sauve-garde de l'emploi...

2. Les facteurs de contingence interne à l'organisation

Au sein de l'organisation, on distingue divers facteurs de contingences qui sont liés à ses caractéris-tiques propres et qui l'influence dans son management :

- **les parties prenantes internes** : les organisations se composent de différentes parties prenantes internes, qui sont les dirigeants (chef d'entreprise, maire, président d'association...) pilotant l'organisation, les apporteurs de capitaux ayant permis sa création ou sont venus participer à son capital, ainsi que les membres d'une association, dotés d'un pouvoir décisionnaire à travers leurs assemblées respectives. Enfin, les salariés et leurs représentants sont des acteurs internes avec des aspirations parfois divergentes de celles de leur(s) dirigeant(s), ce qui nécessite une régulation managériale ;
- **la taille de l'organisation** : il est évident que selon la taille de l'organisation la structure de management va différer. Dans une grande organisation, la division du travail et la spécialisation des individus sera plus poussée. Cela va entraîner un besoin de coordination et de hiérarchie des différents acteurs de l'organisation afin d'éviter la déresponsabilisation ou les conflits ;
- **la technologie** : en fonction des modes de production et des technologies utilisés, l'organisation du travail et, par conséquent, l'organisation hiérarchique seront différentes. Une production continue, par exemple, visant à ne pas arrêter des machines coûteuses que seule une utilisation massive rend rentables, va entraîner la présence d'acteurs sur le site, sans interruption, par des roulements de type trois-huit (qui consistent à faire tourner, par périodes de huit heures consécutives, trois équipes sur un même poste) ;
- **la culture** : c'est un ensemble d'éléments particuliers à l'organisation qui expliquent les bases de son fonctionnement. Elle correspond à un ensemble de règles implicites ou explicites, de valeurs, de mythes et de rites partagés par la majorité des intervenants ;
- **l'âge de l'organisation** : avec le temps, une organisation a tendance à mettre en place des procédures plus ou moins rigides qui peuvent ralentir la prise de décision et diminuer l'autonomie et la créativité des individus. Une organisation jeune ou naissante sera au contraire plus réactive face aux évolutions de l'environnement.
- **la nature de l'activité** : commerciale, industrielle ou de services.

À retenir

Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques... Elles sont également fonction de contraintes internes : taille de l'entreprise, technologie mise en œuvre, culture... Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. Le manager doit s'adapter à son environnement, souvent incertain et complexe, ainsi qu'aux différentes caractéristiques internes de son organisation. Il doit donc être capable d'identifier les principaux facteurs de contingences internes et externes qui vont influencer sur ses pratiques managériales.