

# Chapitre 6 L'influence de l'environnement sur le management des organisations

L'organisation, vue comme un système complexe au sein d'un écosystème, doit tenir compte des intérêts respectifs des acteurs concernés par les activités de l'organisation. Elle doit aussi rechercher son équilibre et sa stabilité, envisagée dans ses différentes dimensions : financière, politique, économique, sociale, 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 dictées d'un point de vue endogène par la taille, les technologies, l'histoire et la culture de l'organisation et la confrontation entre intérêts individuels et intérêt collectif.

## 1. Quels sont les facteurs internes qui influencent le management ?

Les pratiques de management sont influencées par plusieurs acteurs et facteurs internes à l'organisation.

- **Les parties prenantes internes**

➤ **Les parties prenantes internes** regroupent l'ensemble des membres d'une organisation qui impactent ou sont impactés par ses activités.

Une organisation est un système complexe car ses parties prenantes internes peuvent avoir des intérêts différents, parfois opposés. Le management doit tenir compte des intérêts individuels des parties prenantes internes tout en poursuivant l'intérêt collectif de l'organisation.

Les parties prenantes internes sont différentes selon le type d'organisation :

Les parties prenantes internes d'une entreprise	Les parties prenantes internes d'une association	Les parties prenantes internes d'une organisation publique
- Les dirigeants - Les salariés - Les syndicats - Les actionnaires	- Les membres du bureau - Les salariés (s'il y en a) - Les bénévoles - Les adhérents	- Les élus (s'il y en a) - Les fonctionnaires (ou salariés contractuels) - Les syndicats

- **La taille de l'organisation**

➤ **Les pratiques de management** dépendent de la taille de l'organisation.

En effet, dans les organisations de petite taille, les membres doivent généralement être plus polyvalents et flexibles dans leurs missions. Plus une organisation est grande, plus il est nécessaire de définir précisément le rôle de chaque membre, une hiérarchie entre eux, ainsi que des procédures pour harmoniser leur comportement.

- **L'histoire de l'organisation**

➤ **L'histoire de l'organisation influence** les pratiques de management.

En effet, les managers prennent leurs décisions en se référant à l'expérience de l'organisation, aux réussites et aux échecs. Plus une organisation est âgée, plus elle met en place des procédures pour éviter de reproduire les échecs passés. Cependant, l'expérience peut conduire les organisations à opérer toujours de la même façon, sans oser se renouveler, à la différence d'une organisation jeune qui est obligée d'innover.

- **La culture de l'organisation**

➤ **La culture d'une organisation** peut se définir comme l'ensemble des valeurs (ex. : créativité, passion, excellence, éthique...) et des pratiques (ex. : la pause-café, la tenue vestimentaire, le vouvoiement ou le tutoiement, le parcours d'intégration des nouveaux membres...) partagées par les membres de l'organisation.

La culture est issue des dirigeants et de l'histoire de l'organisation. Elle influence les pratiques managériales, de manière consciente ou non.

- **Les technologies utilisées**

➤ **Les pratiques managériales** évoluent selon les technologies utilisées. En effet, plus les technologies utilisées sont pointues et plus les membres doivent être formés à leur utilisation : soit l'organisation recrute des profils précis, formés à ces technologies, soit l'organisation doit former ses membres.

De plus, le recours aux nouvelles technologies permet de développer le travail en mobilité : avec un smartphone, une tablette ou un ordinateur portable, les membres de l'organisation peuvent travailler partout. Les managers ne doivent alors plus surveiller les heures de présence de leurs collaborateurs, mais veiller à ce que le travail soit accompli.

## 2. Comment l'environnement impacte-t-il le management ?

Les pratiques de management sont influencées par l'environnement, c'est-à-dire par un grand nombre d'acteurs et de facteurs externes à l'organisation.

- **Les parties prenantes externes**

➤ **Les parties prenantes externes** regroupent l'ensemble des acteurs externes à l'organisation, qui impactent ou sont impactés par les activités de l'organisation.

Le management doit tenir compte des intérêts différents, parfois opposés, de chaque partie prenante externe tout en poursuivant l'intérêt de l'organisation.

Les parties prenantes externes sont différentes selon le type d'organisation.

Parties prenantes externes d'une entreprise	Parties prenantes externes d'une association	Parties prenantes externes d'une organisation publique
Clients, concurrents, fournisseurs, distributeurs, banques, État, associations, média...	Donateurs, administrations publiques, associations partenaires, média, entreprises...	Électeurs, usagers, entreprises partenaires, associations, groupes de pression, média...

- **Le macro-environnement**

Le macro-environnement désigne l'environnement politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal de l'organisation (acronyme PESTEL).

Facteur environnemental	Influence sur le management des organisations
<b>Politique</b>	La stabilité gouvernementale, les mesures fiscales, les accords en matière de commerce extérieur ou la protection sociale au sein d'un pays impactent les pratiques de management des organisations implantées dans le pays. Par exemple, les entreprises étudient la politique fiscale des pays avant de s'y implanter.
<b>Économique</b>	Les pratiques de management sont influencées par la situation économique (croissance, chômage, inflation...). Ainsi, lorsque le taux de chômage est élevé, une entreprise peut se permettre d'être plus exigeante dans le recrutement de ses salariés car elle reçoit de nombreuses candidatures.
<b>Socioculturel</b>	L'environnement socioculturel désigne l'ensemble des pratiques sociales et culturelles en vigueur dans la zone géographique de l'organisation. Les pratiques de management doivent s'adapter aux modes de vie, à la démographie et au niveau d'éducation. C'est notamment le cas des entreprises comme Google qui proposent des conditions de travail attractives (télétravail, open space, horaires flexibles, tutoiement, peu de niveaux hiérarchiques...) pour séduire la génération des millennials.
<b>Technologique</b>	Les technologies utilisées dans le pays où l'organisation est implantée impactent les pratiques de management. Ainsi, les organisations qui évoluent dans un environnement où les dépenses publiques en R&D sont importantes et où les innovations abondent vont profiter de ces avancées technologiques durant leur démarche stratégique.
<b>Écologique</b>	Les mutations écologiques obligent les organisations à revoir leurs pratiques managériales : démarche RSE, réduction des émissions de CO <sub>2</sub> , des dépenses énergétiques, des déchets et des emballages, recyclage, éco-conception... La montée des préoccupations écologiques est aussi à l'origine de la création et du développement d'organisations, notamment de la société civile.
<b>Légal</b>	Le cadre légal qui entoure l'organisation impacte ses pratiques de management. Par exemple, le droit du travail et les réglementations en matière d'hygiène et de sécurité sont très différents entre la Chine et la France, donc les conditions de travail sont très différentes dans ces deux pays.

### 3. Comment le management répond-il aux transformations numériques et écologiques ?

Notre société traverse actuellement une révolution numérique et des mutations écologiques, qui impactent les pratiques de management.

#### A. Les mutations numériques

- **La révolution numérique influe sur les conditions de travail** dans l'organisation et sur les relations entre l'organisation et ses partenaires externes. Les transformations numériques présentent bien sûr des avantages pour les organisations, puisqu'elles leur permettent de gagner du temps et de l'argent.

En effet, l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux permet aux organisations d'être plus réactives. Elles recrutent (des salariés, des bénévoles, des adhérents, des électeurs...) plus rapidement et à moindre coût, et peuvent communiquer instantanément avec leurs parties prenantes internes et externes. De plus en plus

d'entreprises mènent une stratégie 100 % digitale (AirBnB, BlaBlacar, Facebook, Google...) et évitent les coûts importants liés au réseau de magasins (location d'une surface de vente, achat du mobilier, recrutement et paiement des vendeurs...). De même, la digitalisation des services publics simplifie les démarches administratives et permet à l'État de faire des économies.

Mais la digitalisation des activités est également porteuse de risques. En effet, certaines activités sont menacées : les plateformes (AirBnB, Uber...) concurrencent directement certains secteurs (hôtellerie, taxis...). L'industrie des services (secteur bancaire, télécommunications, tourisme...) propose de plus en plus d'offres digitales, donc ferme des boutiques et licencie du personnel. Le développement du e-commerce dans tous les secteurs amène à repenser le rôle des magasins et des vendeurs.

## **B. Les mutations écologiques**

- **Les mutations écologiques désignent** l'ensemble des changements écologiques (changement climatique, raréfaction des ressources naturelles, pollution...) qui représentent une menace pour la planète, modifient les pratiques de management.

Si certaines organisations les perçoivent comme une contrainte et modifient leurs pratiques uniquement pour rester en conformité avec la loi, d'autres au contraire les perçoivent comme une opportunité et prennent des initiatives au-delà des normes imposées pour préserver l'environnement.

Les organisations publiques tiennent compte des transformations écologiques en proposant aux citoyens des services visant à préserver l'environnement : compostage, tri, collecte et recyclage des déchets, transports publics... L'État impose également des lois et des taxes en matière de protection de l'environnement.

## **C. La RSE (responsabilité sociétale des entreprises)**

- **La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** est l'une des réponses des entreprises aux mutations écologiques. La RSE désigne les pratiques mises en place par les entreprises pour limiter leurs effets négatifs sur la société et respecter les principes du développement durable.

Pour limiter leur impact écologique, les entreprises doivent réfléchir à leur activité de manière globale, de l'amont à l'aval. Elles peuvent par exemple utiliser des matières premières naturelles, supprimer les emballages, limiter les transports en travaillant avec des partenaires locaux, et recycler leurs déchets, invendus et produits en fin de vie.

De nombreuses organisations de la société civile, associations ou fondations, ont pour finalité de préserver l'environnement. Les mutations écologiques sont donc à l'origine de leur création, de leur développement et de tous leurs choix stratégiques et opérationnels.