

II L'environnement

Eric Debois
Cfip



L'environnement

Deux composantes

Des acteurs

(fédérations, syndicats,...)

Qui se coalisent
 Qui détiennent du pouvoir
 Qui sont multiples



Qui sont-ils ?
 Comment sont-ils organisés ?

Des informations

(conjoncture,...)



Quelles natures ?
 En quoi déterminent-elles l'organisation ?



Les acteurs

Les questions

Qui sont-ils ?
 Qui exerce de l'influence ?
 Comment s'organisent-ils ?
 S'entendent-ils entre eux ?

CE dominée

Un acteur domine l'organisation
 Un système d'objectifs en est l'instrument

La responsabilisation de la Dir est forte

Affaiblit la CI

CE passive

Par manque d'intérêt
 A cause du grand nombre de détenteurs d'influences externes
 Par manque de compétence

Champ libre pour l'organisation

Renforce la CI

CE divisée

Pouvoir externe considérable
 Mais réparti entre un nombre limité de personnes ayant des buts différents

La division se répercute dans l'organisation (CA / Line / Staff)

Politise la CI



L'environnement comme système d'Infos.

L'environnement recèle un grand nombre d'informations en lien avec la mission, les services ou produits de l'organisation. Celle-ci a le choix de s'y adapter ou non.

STABILITE- DYNAMISME

Détermine le degré de prévisibilité du travail.

Un environnement dynamique se compose de changements fréquents.

Stable —————> Travail prévisible et certain

Dynamique —————> Travail imprévisible et incertain

Facteurs d'incertitudes:

- sources d'approvisionnements incertaines
- demandes imprévisibles des clients
- changements fréquents de produits
- conditions politiques instables
- évolution des technologies et du savoir
- forte concurrence



L'environnement comme système d'Infos.

SIMPLE - COMPLEXE

La mesure de la complexité se fait par rapport à l'intelligibilité nécessaire pour produire l'output

- Complexe** → Nécessite une masse d'informations pour comprendre l'environnement et un savoir étendu pour l'analyser.
- Simple** → Il est alors possible de rationaliser et de décomposer le travail en éléments compréhensibles par tous.
Un environnement simple peut être compris par un seul individu (sommet stratégique).

L'environnement comme système d'Infos.

HOSTILE - ACCUEILLANT

L'hostilité est déterminée par la relation aux syndicats, aux gouvernements, à d'autres groupes externes, par la concurrence, ainsi que par la disponibilité de ressources.

Hostilité → Nécessite une structure centralisée si elle est forte.

Quelles sont nos hypothèses quant au lien entre l'environnement et l'organisation ?

Tendances environnementales sur les plans:

Politique
Économique
Sociologique
Technologique
Ecologique
Légal

- Méga - tendances ?
- Points d'inflexion ?
- Signaux faibles ?
- Opportunités ?
- Menaces ?
- Facteurs clés de succès ?

Tendances environnementales sur les plans:

Fournisseurs
Clients – Bénéficiaires
Nouveaux entrants
Substituts
Intensité concurrentielle

- Méga - tendances ?
- Points d'inflexion ?
- Signaux faibles ?
- Opportunités ?
- Menaces ?
- Facteurs clés de succès ?

Cinq hypothèses sur l'environnement

Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique (ajustements mutuels).

Dans un environnement stable, il est plus facile de prévoir et de standardiser les activités du C Ops.

Dans le cas contraire (dynamique), l'organisation doit utiliser des mécanismes de coordination plus flexibles et moins formels, la supervision directe ou l'ajustement mutuel.

Plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée.

L'environnement peut être complexe et stable, c'est le cas d'un chirurgien qui n'opère que dans certaines conditions.

La complexité amène la décentralisation (nécessité de multiplier les cerveaux pour gérer la situation), le sommet stratégique est alors incapable de tout savoir.

Un environnement complexe et stable appelle une standardisation des qualifications. S'il est dynamique, il appelle l'ajustement mutuel.



Cinq hypothèses

Plus l'organisation a des marchés diversifiés, plus elle a tendance à se scinder en unités organisées sur base de ses marchés.

Une hostilité extrême de son environnement amène toute organisation à centraliser sa structure de façon temporaire.

La supervision directe prend alors une grande importance.

La recherche du leader est expliquée par la conscience d'une menace pour la survie.

S'il existe des disparités dans l'environnement, l'organisation est amenée à créer des constellations de travaux différenciées. Elle décentralise de façon sélective vers ces constellations.

Des poches (structures différentes) sont créées pour adapter les réponses à l'environnement. Ces constellations se voient alors conférer un pouvoir de décision pour l'environnement qu'elles appréhendent.



Caractéristiques de l'organisation en fonction de la nature de l'environnement

	STABLE	DYNAMIQUE
COMPLEXE	<p>DECENTRALISATION</p> <p>Standardisation des qualifications</p>	<p>DECENTRALISATION</p> <p>Ajustement mutuel</p>
SIMPLE	<p>CENTRALISATION</p> <p>Standardisation des procédés</p>	<p>CENTRALISATION</p> <p>Supervision directe</p>

Tendances micro - environnementales

Environnements VUCA et agilité sur les champs:

- Gouvernance et cycles politiques - stratégies - maîtrise des risques
- Esprits
- Structures
- Processus décisionnels et application du principe de subsidiarité
- Méthodes et processus clés