

# THEME 3 : FIXER DES OBJECTIFS ET CONTROLER DES RESULTATS

## SYNTHESE CHAPITRE 5 : L'ORGANISATION ET L'ENVIRONNEMENT EN INTERACTION

L'environnement est porteur d'opportunités et facteur de contraintes. Il est donc important pour une organisation, de bien connaître l'environnement dans lequel elle évolue.

Pour piloter efficacement une organisation dans cet environnement, la fonction première du management est de lui fixer des objectifs clairs à atteindre.

### I. Les composantes de l'environnement

#### A. Le macro-environnement

Le macro-environnement est l'environnement de l'organisation au sens large. Il comprend essentiellement les composantes suivantes :

- Politique : élections, programme des partis politiques...
- Economique : inflation, chômage...
- Socioculturel : démographie, niveau culturel...
- Technologique : innovations...
- Ecologique : climat, lutte contre la pollution...
- Légal : textes juridiques applicables aux organisations...

#### B. Le micro-environnement

Le micro-environnement constitue l'environnement proche de l'organisation. En effet, celle-ci est en relation permanente avec de nombreux partenaires : fournisseurs, clients, usagers, adhérents, concurrents, salariés, banques, syndicats, associations de consommateurs, groupes de pression, pouvoirs publics...

### II. Les interactions entre l'organisation et son environnement

#### A. Les actions de l'environnement sur l'organisation

##### 1. L'environnement, une source de contraintes

Les organisations doivent tenir compte des réactions de leurs partenaires. Les syndicats réagissent face à certaines décisions, les groupes de pression comme les associations de consommateurs interviennent auprès des pouvoirs publics pour modifier le comportement de certaines entreprises.

Aujourd'hui, le souci d'un développement durable et d'un commerce équitable oblige les organisations à respecter l'environnement et à ne pas acheter ou faire fabriquer leurs produits dans des pays où la main-d'œuvre est exploitée.

##### 2. L'environnement, une source d'opportunités

Les organisations peuvent également exploiter l'environnement à leur profit. Une nouvelle législation peut permettre le développement d'un marché, l'argument écologique est un moyen d'accroître ses ventes (marketing « vert »). La sensibilité croissante des consommateurs aux conditions de fabrication des produits incite les fabricants à proposer dans leurs rayons des labels comme « max havelaar » qui stimulent les ventes.

## **B. Les actions de l'organisation sur son environnement**

### **1. Les actions positives de l'organisation sur son environnement**

Les entreprises jouent un rôle important dans la vie locale (Michelin à Clermont-Ferrand, Peugeot à Montbéliard, par exemple) : elles sont créatrices d'emplois, sources de revenus pour les employés ou de taxes pour les collectivités territoriales.

C'est le cas également des administrations : hôpitaux, lycées, universités par exemple.

Les associations exercent également une action positive sur leur environnement : lorsqu'elles ont un but humanitaire, elles contribuent à améliorer la situation des plus démunis : les restaurants du cœur distribuent des repas, médecins du monde accueille et soigne les exclus.

### **2. Les actions négatives sur l'environnement**

Les organisations et en particulier les entreprises sont également à l'origine d'effets négatifs sur leur environnement : accidents industriels (explosion de l'usine chimique AZF à Toulouse), pollution (bruit, fumées nocives, stockage de déchets industriels...), licenciements économiques à l'origine de graves difficultés pour les ex-salariés et les villes et régions concernées.

## **III. La fixation des objectifs de l'organisation**

Dans un environnement en constante évolution, les organisations doivent se fixer des objectifs en relation avec leur finalité.

### **A. Finalité et objectifs des organisations**

Le terme finalité est souvent employé dans un sens voisin de celui de but : il s'agit de l'orientation générale et à long terme de l'organisation. On parlera par exemple de finalité sociale, culturelle.

Le terme objectif concerne un horizon plus proche et quantifie à l'aide de critères mesurables les buts de l'organisation : par exemple pour une entreprise augmenter sa part de marché de 5 %.

Le fait que l'objectif soit quantifiable rend ce terme plus opérationnel pour la gestion : l'objectif est un outil de pilotage.

### **B. Les types d'objectifs poursuivis par les organisations**

Une organisation peut poursuivre plusieurs types d'objectifs : financier, commercial, social, culturel, sociétal.

### **C. Les contraintes liées à la fixation des objectifs**

Lors de la fixation de ses objectifs, l'organisation doit prendre en compte ses ressources : moyens financiers, ressources humaines et savoir-faire.

Les objectifs fixés doivent être réalistes, c'est-à-dire réalisables pour l'organisation.