

Thème 2 : Les organisations et les acteurs

QDMSGNG N° 06 : Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?

Chapitre 08

COMMENT FEDERER LES ACTEURS DE L'ORGANISATION ?

Notions

- Intérêts et attentes divergents et convergents des acteurs internes.
- Culture de l'organisation.
- Style de direction.
- Dynamique de groupe : leadership, cohésion, décision de groupe.
- Coopération.
- Les modes d'action coopératifs : groupes de projet, réunions, techniques de créativité, outils collaboratifs, réseaux sociaux d'entreprises, communautés de pratiques.
- Facteurs de motivation : facteurs internes et externes.
- Dispositions favorisant la motivation et l'implication dans le travail.
- Qualité de vie au travail. (QVT)

Objectifs

- ⇒ Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs
- ⇒ Apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision
- ⇒ Reconnaître les différents types et styles de direction
- ⇒ Apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision
- ⇒ Reconnaître les différents types et styles de direction
- ⇒ Identifier les modalités de coopération dans une organisation
- ⇒ Distinguer les facteurs de motivation

Plan du chapitre

- I. Comment concilier les intérêts des différents acteurs de l'organisation ?**
- II. Quels sont les différents styles de direction ?**
- III. Pourquoi privilégier la dynamique de groupe et la coopération ?**
- IV. Quels sont les facteurs de motivation au travail ?**

Utilisation du livre de management chapitre 8 pages 97 à 110, pour les activités.

I. Comment concilier les intérêts des différents acteurs de l'organisation ?

A. Des acteurs aux intérêts convergents et divergents (p. 98)

DOCUMENT 1 : Les différents acteurs de l'entreprise et leur rôle

1. Identifiez les acteurs de l'organisation.

- Propriétaires et dirigeants : actionnaires, associations d'actionnaires, dirigeants, cadres.
- Salariés : salariés, représentants du personnel, syndicat de salariés.

2. Décrivez de quelles façons les intérêts des actionnaires peuvent être opposés à ceux des salariés. Dans quelle(s) catégorie(s) de besoins les classeriez-vous ? Justifiez.

Parmi les motifs qui poussent les actionnaires à investir dans une entreprise, on peut citer la spéculation (volonté de revendre les actions avec une plus-value), la nécessité d'en tirer un revenu fonction des résultats de l'entreprise (dividendes, etc.) ou encore la volonté de contribuer au lancement d'une nouvelle technologie.

Le salarié quant à lui peut craindre une limitation de son revenu si les actionnaires décident de s'accaparer une part plus importante de la valeur ajoutée.

Pour le salarié : les revenus tirés du travail permettent de satisfaire les besoins physiologiques et de sécurité. Pour l'actionnaire : on peut estimer que les deux premières catégories de besoin sont déjà satisfaites et que les revenus tirés de la propriété de l'entreprise permettent d'atteindre les trois autres en tout ou partie.

3. Indiquez, le cas échéant, les points de convergence entre les deux catégories.

Les salariés et les actionnaires ont tous intérêt à ce que l'entreprise soit rentable et pérenne. Ils ont tous deux à y gagner : le niveau de performance (tant individuel que collectif) des salariés augmente les chances de réussite de l'organisation. Celle-ci garantira l'emploi des collaborateurs, leur niveau de rémunération, mais permettra également aux actionnaires de s'enrichir et éventuellement d'être incités d'investir dans d'autres organisations (contribuant ainsi à générer d'autres emplois et des revenus supplémentaires).

DOCUMENT 2 : Huawei : un exemple de convergence entre intérêts des actionnaires et des salariés

1. En quoi l'actionnariat de Huawei est-il particulier ?

80 000 des 180 000 salariés de Huawei sont propriétaires de la majorité des actions de l'organisation. Les intérêts des salariés et ceux des actionnaires sont superposables la plupart du temps.

2. Les intérêts des actionnaires de Huawei sont-ils toujours analogues à ceux des salariés ?

Non pas toujours. 100 000 collaborateurs sur un total de 180 000 ne sont pas actionnaires. Jusqu'à ce qu'ils le deviennent, leurs intérêts sont donc différents. Par exemple, tant qu'un collaborateur est salarié, son revenu a un impact négatif sur celui d'un salarié-actionnaire car il contribue à réduire la part des dividendes.

DOCUMENT 3 : Les salariés d'Idex environnement en grève pour de meilleurs salaires

1. Quelles sont les revendications des salariés d'Idex ?

Les salariés réclament « une revalorisation de salaire » à raison de 150 euros par mois pour chacun sans considération pour le niveau hiérarchique.

2. Quels sont les effets probables, sur les revenus des actionnaires, de la satisfaction de ces revendications ?

Les bénéfices réalisés par l'entreprise seront plus faibles si les revendications sont satisfaites. En conséquence, les revenus des actionnaires, les dividendes, seront également diminués.

B. La culture d'entreprise : pour assurer la cohésion des acteurs (p. 99)

DOCUMENT 4 : Culture d'entreprise Ubisoft

1. Comment la culture d'entreprise d'Ubisoft est-elle mise en avant ?

Les locaux, l'accueil, les couloirs, les cafétérias et les espaces collaborateurs sont constellés de figurines, d'images, de personnages emblématiques des jeux d'Ubisoft afin de rappeler à chaque collaborateur qu'il a le droit d'être créatif. Chacun a le droit d'organiser et de décorer son bureau comme il l'entend.

2. Le nouveau collaborateur dispose chez Ubisoft d'un parcours d'appropriation de la culture. Décrivez ce parcours.

Chaque nouveau collaborateur est accueilli dans un environnement particulièrement propice à la créativité. Ubisoft offre l'opportunité de rejoindre une communauté de passionnés et collaborer mais aussi d'évoluer au sein d'équipes pionnières dans leur domaine, venant des quatre coins du monde. Les collaborateurs progressent dans un environnement bienveillant et inspirant dans lequel ils repoussent les limites de l'imaginaire et de la technologie pour créer les mondes qui passionneront les joueurs. Ils sont amenés à tester les jeux, à manger ensemble et à partager des moments festifs et créatifs, voire à participer à des activités de team building afin d'intégrer de façon durable la « famille » Ubisoft.

3. En quoi la culture d'entreprise permet-elle de réconcilier les acteurs ?

La culture d'entreprise est un élément fort de cohésion entre tous les acteurs de l'entreprise : les rituels, les habitudes, les objectifs communs s'inscrivent dans un contexte plus harmonieux. Les écarts d'objectifs, de niveaux de responsabilité, d'enjeux, de rémunération ne s'effacent pas mais sont moins perceptibles au quotidien grâce à l'adhésion à une culture commune.

II. Quels sont les différents styles de direction ?

DOCUMENT 6 : Etam et le management participatif

1. Etam adopte un style de management particulier. Lequel ?

Etam a mis en place un management participatif qui responsabilise davantage les collaborateurs, qui peuvent ainsi fixer leurs propres objectifs.

2. Quels sont les avantages pour les collaborateurs ?

Ils peuvent fixer leurs propres objectifs en fonction de leur expérience, de leurs compétences, ou d'autres éléments dont leur manager n'a pas forcément conscience. Avec des objectifs réalistes et atteignables et en ayant le sentiment d'avoir participé à un acte managérial, les collaborateurs n'en seront que plus motivés.

DOCUMENT 7 : Comment éviter de transmettre à la génération suivante de managers de mauvaises habitudes ?

1. Quel est le type de direction adoptée par Jane ? Justifiez votre réponse.

Jane est de type « autoritaire ». Elle commande et contrôle ses collaborateurs et n'a aucune confiance en leur jugement.

2. Quels sont les dangers d'un maintien de ce style ?

Maintenir ce style de management n'est plus vraiment compatible avec la digitalisation croissante, l'interconnexion numérique et la montée en puissance de la génération Y. Celle-ci réclame plus d'écoute et souhaite davantage d'interactions avec les dirigeants. Les meilleurs jeunes talents risquent de quitter l'entreprise pour travailler dans un contexte plus bienveillant et participatif.

3. Quel style de direction est plus propice à l'émergence d'une dynamique de groupe ?

Le style participatif facilite l'émergence d'une dynamique de groupe. Les collaborateurs ressentent de la bienveillance et de l'écoute de la part de leur n+1. Ils peuvent s'exprimer librement et leurs propositions reçoivent une écoute attentive. Collectivement, dans un cadre participatif, les collaborateurs disposent d'une marge de manœuvre plus importante, favorisant ainsi leur niveau d'engagement, libérant la parole, réduisant l'appréhension d'adopter une position différente de celle de la majorité.

DOCUMENT 8 : Le fondateur de Richer Sounds cède le contrôle de l'entreprise à ses salariés

1. Quels sont, selon Julian Richer, les facteurs essentiels du succès d'une organisation ?

Selon Julian Richer, la fourniture d'un salaire élevé constitue la garantie d'avoir une main d'œuvre heureuse. Il a toujours refusé d'adopter les solutions minimalistes présentes dans tant d'entreprises, et va jusqu'à proposer des locations peu onéreuses d'appartements à l'étranger à ses collaborateurs pour leurs vacances, ainsi que des salaires plus élevés aux employés.

2. Dans quelle mesure les collaborateurs de Richer Sounds ont-ils besoin d'être managés ?

Les collaborateurs de Richer Sounds n'ont nullement besoin d'être managés. Ils sont considérés comme étant loyaux et compétents par leur employeur.

3. Quel était le style de management de Julian Richer ?

Le style de Juilan Richer était, a minima, participatif. Il a même souhaité offrir l'entreprise à ses collaborateurs en remerciements de leur engagement.

III. Pourquoi privilégier la dynamique de groupe et la coopération ?

A. Dynamique de groupe : leadership, cohésion, décision de groupe (p. 102)

DOCUMENT 9 : Linda Hill explique comment manager la création collaborative

1. Linda Hill fonde sa conférence TED sur deux entreprises, Pixar et HCL. Après avoir décrit l'activité de chacune, expliquez dans quelle mesure les formes de créativité sont mises en exergue.

Pixar est une entreprise spécialisée dans la production de films créés à partir d'images 3D de synth.se.

Elle a été rachetée en 2006 par Disney et a réalisé des films tels que Toy Story ou Cars.

HCL Technologies développe des solutions informatiques innovantes pour ses clients partout dans le monde.

Chez Pixar, la créativité est le nerf de la guerre. Les films sont des productions coûteuses et doivent être rentables.

Les spectateurs adorent être plongés dans des univers uniques et Pixar incite chaque collaborateur à donner le meilleur de sa créativité pour atteindre chaque spectateur et le transformer en aficionado du film.

Chez HCL, les collaborateurs sont des « idéapreneurs », autrement dit des entrepreneurs internes avec des idées créatives. Le management valorise les innovations à tous les niveaux car elles sont la source de la création de valeur pour le client et bien au-delà.

2. Dans quelle mesure le travail collaboratif est-il pertinent pour atteindre les objectifs fixés par la direction ?

Chez Pixar, le travail collaboratif est incontournable en raison de la précision et de la multiplicité des tâches qu'exige ce mode d'organisation. Chaque collaborateur doit travailler au sein d'équipes où la transparence dans les processus et la liberté d'expression sont essentielles.

Chez HCL, le CEO a d'emblée institué le principe de « idéapreneurship » afin de permettre à chaque collaborateur d'exprimer des idées pertinentes pour le bien-être du client.

3. Selon Linda Hill dans la vidéo, comment peut-on caractériser un leader ?

Chez Pixar, on pense que c'est celui qui a la capacité de créer un univers attractif. Dans quel type d'univers les gens de Pixar veulent être ? Un univers qui repousse nos limites. Comment utilisent-ils leur temps ? Ils ne créent pas de vision, mais passent leur temps à penser à : « Comment pouvons-nous créer un environnement qui encourage la créativité et qui est ouvert aux nouvelles idées ? Permettons aux employés, peu importe leur position, de communiquer avec le directeur, de lui dire ce qu'il pense d'un film en particulier. Comment pouvons-nous nous assurer que toutes les voix, minoritaires ou même dérangeantes, seront entendues en tout temps ? Finalement, soyons reconnaissants pour l'effort de tous. »

Chez HCL, le leader est celui qui impulse l'action d'inverser la pyramide pour libérer l'énergie de beaucoup de gens en diminuant le pouvoir de quelques personnes, et d'augmenter la qualité de l'innovation et la vitesse avec laquelle elle se produit au sein de la société.

4. Pixar parvient à produire des films générés sur ordinateur en moins de 4 ans avec des équipes implantées dans plusieurs pays. Comment la cohésion entre tous les collaborateurs est-elle maintenue ?

La cohésion semble liée à ce que Linda Hill appelle l'ingéniosité collective où « il faut libérer la passion et les talents des gens, mais également rediriger cette énergie dans la bonne direction ».

Les responsables de projets confient de réelles responsabilités à leurs collaborateurs et doivent travailler rapidement de façon à atteindre leur objectif commun : produire un film à grand succès avec des personnages qui pourront être déclinés dans des séries, des figurines ou des spectacles.

DOCUMENT 10 : Décision de groupe

1. Quels sont les points forts des décisions de groupe par rapport à celles prises par une personne seule ?

Les décisions de groupe permettent de faire émerger un éventail plus large de solutions envisageables. Par ailleurs, la richesse des interactions contribue à l'émergence d'une solution plus acceptable aux yeux de la communauté.

2. En vous inspirant de la pensée d'Irving Janis, expliquez comment les décisions de groupe peuvent être sous-optimales.

Irving Janis décrit le phénomène de groupthink (« pensée de groupe ») par lequel certains acteurs, par peur ou par recherche de conformité, se taisent lors du processus décisionnel et prétendent être en accord avec la solution envisagée. L'avis de l'acteur sera ignoré alors qu'il aurait pu correspondre à un meilleur résultat pour l'organisation.

Certains collaborateurs ont des idées et des pensées pertinentes mais manquent d'assurance, se sous-estiment, ne veulent pas froisser ni s'imposer, et ne les divulguent pas alors même qu'elles auraient constitué de meilleures solutions que celles (moins pertinentes, ou séduisantes à court terme mais invalides à long terme) mises en avant par d'autres, moins timides et plus assertifs.

B. Le travail collaboratif (p. 103)

DOCUMENT 11 : Qu'est-ce que le travail collaboratif ?

1. Citez des outils de travail collaboratif.

Trello, Asana, Teams (de Microsoft), Zoom.us (succès fulgurant et mondial en lien avec le confinement du COVID-19, mais l'utilisation de serveurs implantée en Chine a été décriée en raison des risques importants sur la sécurité des données personnelles), Klaxoon (solution française), G suite (de Google), etc. Les élèves citeront peut-être Discord. Discord a été utilisé mais a également fait l'objet d'attaques par des hackers afin de récupérer des données personnelles.

2. Quels sont ceux qui pourraient vous permettre, en classe, de réaliser des projets collectifs ?

Chacun d'entre eux permet de travailler collaborativement. Ils permettent tous (ou presque) de répartir les tâches, d'organiser le travail, de partager les informations, de suivre l'état d'avancement d'un projet. Si une fonctionnalité est absente, il suffit de mettre en place une solution complémentaire.

IV. Quels sont les facteurs de motivation au travail ?

A. Les facteurs internes de la motivation (p. 104)

DOCUMENT 14 : F. Herzberg et la théorie des deux facteurs

1. Selon Abraham Maslow, quels sont les besoins exprimés par les individus ?

Besoins physiologiques
Besoins de sécurité
Besoins d'appartenance
Besoin d'estime
Besoin d'accomplissement de soi

2. Si ces besoins constituent des sources de motivation, les collaborateurs sont-ils, pour autant, toujours motivés quand ils atteignent le niveau de satisfaction recherché ?

Non pas toujours car, comme l'explique F. Herzberg, il existe des facteurs moteurs qui vont de « absence de satisfaction » à « satisfaction » en parallèle de facteurs d'hygiène qui vont de « insatisfaction » à « absence d'insatisfaction ». Par exemple : un collaborateur « satisfait » du point de vue professionnel peut être peu motivé en raison de difficultés dans sa vie privée. Les éléments extrinsèques ou d'hygiène étant hors de la sphère de l'entreprise, les efforts du manager pour faire progresser la satisfaction du salarié en tant que levier de la motivation resteront vains.

B. L'entreprise libérée : une source de motivation ? (p. 105)

DOCUMENT 15 : FAVI, un rêve partagé

1. En quoi l'initiative de M. Zobrist contribue-t-elle à favoriser la motivation et l'implication dans le travail ?

Jean-François Zobrist a aplati la structure de l'entreprise en donnant aux ouvriers la latitude nécessaire pour choisir comment atteindre les objectifs stratégiques. Partant de l'idée que chacun produit de la valeur, que l'homme est bon et qu'il faut faire plaisir au client tout en respectant les délais, les salariés sont responsabilisés et se sentent réellement écoutés. Cela rejaillit sur leur motivation, leur créativité et leur niveau de performance. C'est un exemple que d'autres entreprises suivent en raison d'un excellent rapport bien-être/rentabilité.

2. Identifiez les incidences d'un tel changement organisationnel, chez FAVI, sur la qualité de vie au travail des salariés et indiquez comment cela agit sur la motivation.

Ce changement a permis des réaffectations internes non subies mais correspondant aux qualités réelles de chacun. La mission de chacun n'est plus liée au diplôme ou au statut mais à ce qu'il sait et aime faire. Chaque collaborateur est acteur de la réussite de l'entreprise, de son atelier, de sa mini-usine. Il est reconnu pour ses qualités par ses pairs, il sait pour qui il travaille, se sent toujours utile, dispose du savoir car il fait. La qualité de vie au travail progresse formidablement. Ceci explique alors le niveau élevé de motivation chez FAVI.

DOCUMENT 16 : La qualité de vie au travail (QVT) chez Les Œufs Gesclin

1. Pour quelle raison Les Œufs Gesclin ont-ils pris contact avec l'Anact ?

Les Œufs Gesclin ont rencontré des problèmes importants d'absentéisme, ayant des incidences fortes sur leur rentabilité et sur leur organisation.

2. La qualité de vie au travail des salariés de l'entreprise va-t-elle s'améliorer avec les mesures envisagées ?

Les mesures envisagées sont nombreuses : communication mensuelle du taux d'absentéisme aux salariés, mise en place d'un « Point 5 minutes » qui permet chaque semaine de parler du taux d'absentéisme, entre autres, et de voir son évolution, achat de matériel de manutention (autoporté, transpalette rehausseur) et de bras d'alimentation, travaux d'aménagement dans le service lavage de cuves, toutes les bottes ont été changées pour éviter de glisser et donc limiter le nombre d'accidents de travail, étude de bruit dans chaque atelier, et modification des horaires de travail en 2 x 8 h au lieu de 3 x 8 h pour l'atelier grand conditionnement.

En conséquence, la qualité de vie au travail va s'améliorer en partie. Par exemple, passer en 2 x 8 h va permettre aux salariés d'avoir une meilleure articulation vie privée/vie professionnelle ; le matériel de manutention soulagera les salariés souffrant de pathologies liées à des postures inadaptées.

Quels sont les enjeux de la qualité de vie au travail ?

Les organisations qui œuvrent sincèrement dans le sens de l'amélioration de la qualité de vie au travail bénéficient généralement d'une véritable adhésion des collaborateurs à leurs objectifs. Les collaborateurs participent davantage, innovent, et contribuent au succès de l'organisation. Chaque acte possède un sens individuel et collectif. Chacun est valorisé et protégé. A minima, l'absentéisme diminue. On peut voir se dessiner un cercle vertueux : les collaborateurs sont heureux et sécurisés, ils s'investissent, les clients en bénéficient par des produits et des services d'excellente qualité, achètent davantage et recommandent leur fournisseur, les ventes augmentent, la rentabilité également, celle-ci est redistribuée aux salariés en matière de QVT et la boucle s'amplifie.