

Chapitre 08

COMMENT FEDERER LES ACTEURS DE L'ORGANISATION ?

SYNTHESE

Les acteurs de l'organisation sont nombreux et différents. Les objectifs de chacun sont différents et les informations et outils dont chacun dispose sont, par nature, asymétriques. Pour atteindre les objectifs économiques de l'organisation, les dirigeants doivent trouver des solutions compatibles.

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

a. Des acteurs aux intérêts convergents et divergents

Les acteurs sont multiples et ont des intérêts qui peuvent tantôt être opposés tantôt se superposer.

Les propriétaires, les actionnaires, les associations d'actionnaires, les dirigeants et les cadres ont des intérêts visant à maximiser la rentabilité des organisations. Les risques pris par les entrepreneurs, les investisseurs, les actionnaires sont réels et les circonstances adverses peuvent provoquer la perte irrémédiable des investissements réalisés. C'est l'une des raisons expliquant leur propension à exiger la plus forte rentabilité possible des organisations dans lesquelles ils ont placé tout ou partie de leurs ressources financières.

Cet objectif de maximisation de la rentabilité s'oppose à ceux des salariés-collaborateurs. Les salariés souhaitent maximiser leur revenu, exercer leur emploi dans des conditions intéressantes pendant que les représentants du personnel et les syndicats des salariés œuvrent pour l'amélioration des conditions de travail et la défense de leurs adhérents.

On le comprend aisément : la satisfaction des revendications individuelles et/ou collectives des salariés impacte négativement la rentabilité des actions détenues par les actionnaires. Dans le même temps, la recherche de dividendes toujours plus élevés se réalise au détriment des salariés qui ont pourtant largement contribué aux performances économiques.

Les organisations adoptent des stratégies très différentes en la matière. Certaines, comme Huawei, appartiennent essentiellement aux salariés eux-mêmes, limitant les conflits d'intérêt. C'est un cas particulier car, dans beaucoup d'autres organisations privées, des salariés estiment que la part de la valeur ajoutée dévolue aux actionnaires est trop élevée et vice versa.

Il est donc nécessaire d'explorer les solutions pour faciliter la survie de l'organisation.

b. La culture d'entreprise : pour assurer la cohésion des acteurs

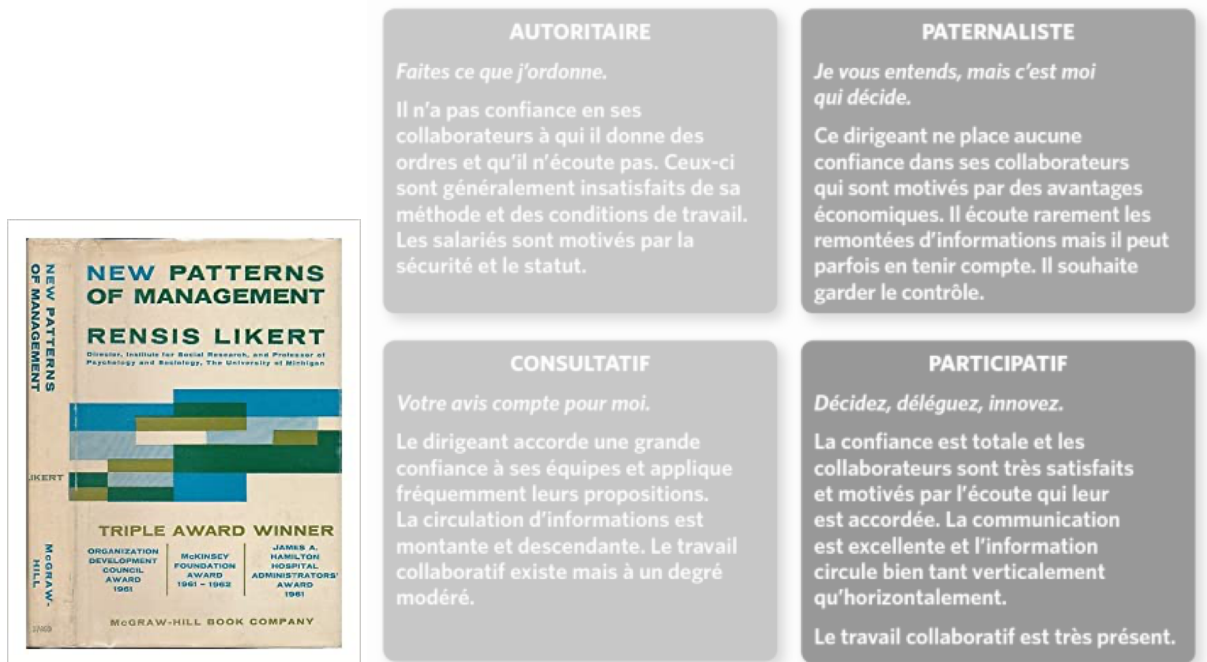
La culture d'entreprise se définit comme un ensemble de croyances et de convictions partagées par les membres de l'organisation et qui détermine comment ceux-ci agissent tant en interne que vis-à-vis d'acteurs extérieurs. La culture d'entreprise peut adopter plusieurs signes tels que des rituels, un langage commun, des symboles matériels.

Certaines entreprises instituent progressivement des rituels, des codes, des expressions qu'on ne retrouve nulle part ailleurs à l'identique. Les nouveaux arrivants s'habituent, s'intègrent et participent et coopèrent davantage aux efforts collectifs. Dans le même temps, les dirigeants de ces organisations, ayant eux-mêmes contribué à la mise en place et à la diffusion de la culture, y participent, rassurant ainsi les collaborateurs.

Si l'on considère que tant les dirigeants que les salariés adoptent une même culture, sa diffusion peut constituer un élément renforçant la cohésion et contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs de tous.

2. Quels sont les différents styles de direction ?

Selon Rensis Likert, il existe quatre styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. Il publie ses travaux dans un ouvrage intitulé *New Patterns of Management* en 1961. Il y synthétise les résultats d'une enquête menée auprès de dirigeants de compagnies d'assurance et de services administratifs américains. La recherche de Likert démontre la supériorité du mode **participatif** sur tous les autres. Il relève la médiocrité des résultats obtenus par les organisations où les principes tayloriens (surveillance et contrôle du temps) sont appliqués.



La tendance actuelle, dans les start-ups, est de privilégier le mode participatif, qui semble favoriser la libre expression des idées, la sensation de bien-être au travail et donc l'innovation.

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

a. Dynamique de groupe : *leadership*, cohésion, décision de groupe

Il existe donc plusieurs types de leaders. Cependant la coopération ainsi que la dynamique de groupe sont des moteurs puissants qui offrent plusieurs avantages : accroissement du volume d'idées produites et traitées, informations souvent pertinentes et issues du terrain, meilleure acceptation par la communauté des collaborateurs, loyauté des collaborateurs à l'organisation.

Les idées destinées à l'amélioration des performances collectives sont ainsi diffusées dans toute l'organisation au lieu d'être concentrées dans les mains de certains. L'émergence de solutions novatrices peut prendre la forme, comme chez Alphabet (la maison mère de Google) d'une partie du temps de travail qui sera dédiée à la créativité personnelle, aidée en cela par l'utilisation gratuite des ressources (humaines, matérielles et financières) de l'organisation.

b. Le travail collaboratif

Les produits et les services innovants sont de plus en plus issus d'un travail d'équipe que d'un seul individu. L'innovation technologique facilite désormais le travail collaboratif. Par exemple, Klaxoon est utilisé par de nombreuses entreprises partout dans le monde pour faire émerger, nourrir et développer les projets industriels, commerciaux ou sociaux.

Il existe de nombreux autres outils permettant de collaborer :

- Trello et Asana ou encore Wrike sont des solutions collaboratives facilitant la gestion de projets ;
- Google G suite, Microsoft Office 365 ou Zoho sont des suites logicielles hébergées intégrant de nombreuses applications destinées au travail collaboratif.
- FrontApp permet aux membres d'équipes commerciales de suivre les interactions avec les clients de tout autre collaborateur, indépendamment du canal utilisé (SMS, chat, email, réseaux sociaux).

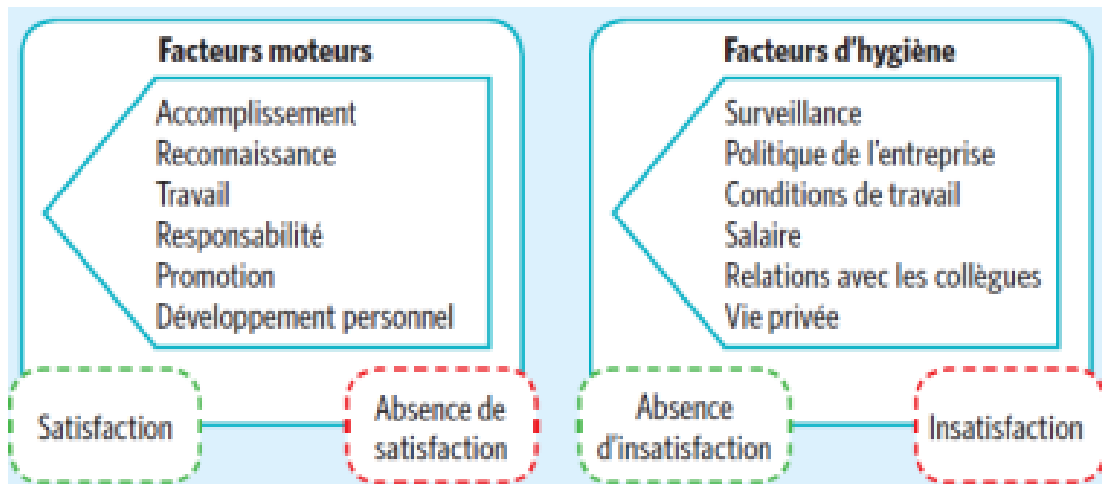
4. Quels sont les facteurs de motivation au travail ?

a. Les facteurs internes et externes de motivation

Abraham Maslow analyse et classe les besoins des humains en partant des besoins physiologiques jusqu'au besoin d'accomplissement de soi. Transposée aux organisations, cette pyramide permet de mieux comprendre les sources de motivation des collaborateurs.

Son analyse présente, malgré tout, des limites dans le cadre d'une organisation car elle n'explique que partiellement la dimension collective de la motivation.

Selon Herzberg, les facteurs de motivation dits « moteurs » sont essentiellement internes, c'est-à-dire propres à l'individu. Herzberg identifie également les facteurs d'hygiène, qui sont extérieurs aux collaborateurs. Quand ces facteurs d'hygiène sont mal gérés par l'organisation, ils génèrent de l'insatisfaction et, au mieux, quand ils sont correctement gérés, une absence d'insatisfaction.



b. L'entreprise libérée : une source de motivation ?

L'expression « entreprise libérée » a été mise en avant par Tom Peters (consultant du cabinet McKinsey) dans *Liberation Management*. Les travaux de D. McGregor (théories X et Y) dans les années 1960 y faisaient déjà référence.

Peu à peu se diffuse l'idée selon laquelle il est possible de motiver davantage les collaborateurs en favorisant leur bien-être, en libérant leur parole et en leur confiant de véritables responsabilités.

Certains exemples illustrent ce point de vue : FAVI-LE LAITON INJECTE a fait l'objet d'une expérience sociale très particulière. Jean-François Zobrist, son président, partant du principe que l'homme est bon, que chacun produit de la valeur et qu'il faut faire plaisir au client, supprime la hiérarchie, les objectifs, le contrôle qualité, et donne ainsi du pouvoir aux ouvriers. Airbus fait un choix plus restreint en libérant le service achat de l'équipe en charge de l'A380 à Saint-Nazaire.

L'un des indicateurs de mauvaise ambiance (ou de mauvaises conditions de travail, d'absence de motivation individuelle et collective) dans une organisation est l'absentéisme. *A minima*, il peut être combattu en communiquant régulièrement sur les questions relatives aux conditions de travail et à leur amélioration. Il est possible d'aller bien plus loin dans le développement de la motivation en confiant aux collaborateurs les rênes de leur destinée (par une autonomie totale de chacun) ou par des voies telles que les sociétés coopératives.

L'ANACT, l'agence nationale pour l'Amélioration des conditions de travail, conçoit et diffuse, à destination des salariés, de leurs représentants et des directions — mais aussi de tous les acteurs qui interviennent auprès des entreprises — des méthodes et outils éprouvés dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

Sur le plan régional, les ARACT aident les entreprises à mener des projets d'amélioration des conditions de travail, souvent dans des modes d'action collective.

Une entreprise souhaitant être accompagnée dans la voie de l'amélioration de la QVT (qualité de vie au travail) peut donc faire appel à l'ANACT et ainsi agir sur la motivation des collaborateurs et, *in fine*, sur ses performances économiques et sociales.