

Thème 2 Les organisations et les acteurs

Chapitre 9 Comment le management prend-il en compte les attentes des acteurs dans l'organisation ?

Corrigé



Objectif de la séance

- Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs
- Apprécier la culture d'entreprise comme facteur de cohésion entre les acteurs internes de l'organisation



Mots-clés :

- **Culture d'organisation :** la culture d'organisation peut être définie comme un ensemble de valeurs, de mythes, de rituels et de symboles qui participent à la cohérence de tous les acteurs internes à l'entreprise en suscitant leur adhésion et leur permettant de se reconnaître et de se mobiliser autour d'objectifs communs.
- **Dynamique de groupe :** Kurt Lewin définit la dynamique de groupe comme un système d'interdépendance entre les membres d'un groupe, dont la cohésion est assurée par un sentiment d'appartenance, des solidarités, des échanges et des décisions communes. Le rôle du leader est essentiel à cette dynamique.
- **Intérêts divergents :** relations conflictuelles entre les acteurs internes.
- **Intérêts convergents :** relations partenariales entre les acteurs internes.



A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
- Les acteurs internes - Intérêts convergents & divergents des acteurs internes - Gestion des conflits - Culture de l'organisation	- Identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs - Repérer les modes de gestion de conflits dans les organisations - Caractériser la culture d'organisation comme facteur de la cohésion entre les acteurs internes de l'organisation

1. Qui sont les différents acteurs dans les organisations ?

Document 1 : Le personnel selon les différents types d'organisations



Salarié, fonctionnaire, intermittent du spectacle, intérimaire... Les statuts professionnels posent un cadre légal qui va notamment déterminer les conditions de travail, l'environnement professionnel et la rémunération du personnel de l'organisation.

Question 1 : Précisez à quoi servent les statuts professionnels.

Les statuts professionnels servent à poser un cadre légal pour déterminer les conditions de travail, l'environnement professionnel et la rémunération du personnel de l'organisation.

Document 2 : Le rôle des décideurs dans le milieu associatif



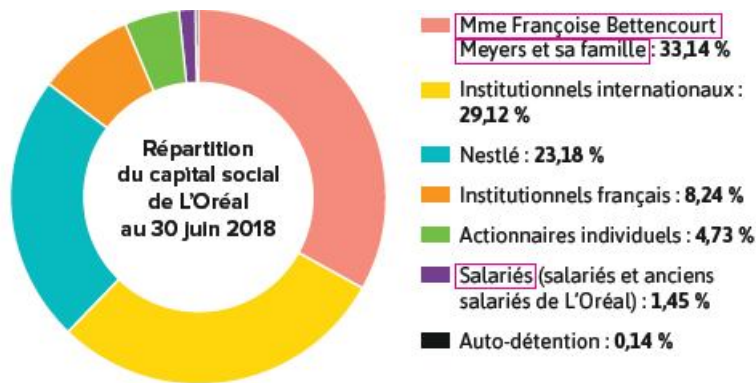
« On a besoin de vous. » Plus qu'un appel aux dons, c'est un appel à la solidarité et à une prise de conscience élargie que les Banques alimentaires s'appêtent à lancer, une fois de plus, dans toute la France, du 29 novembre au 1er décembre pour la collecte nationale. Cet appel, ce sera le 35e depuis la création en 1984 de la toute première Banque alimentaire à Paris. La logistique professionnelle et précise mise en place dans l'ensemble de notre réseau permet aux 130 000 bénévoles Gilets orange mobilisés sur le terrain de récolter, trier, stocker plus de 11 000 tonnes de denrées chaque année – soit l'équivalent de 23 millions de repas et 11 % des denrées annuelles collectées en seulement 3 jours. En revanche, nous avons toujours besoin de la générosité de nos concitoyens. Alors partout, le week-end prochain, revêtons nos Gilets orange, remplissons des paniers et donnons corps à cette solidarité et à ce grand mouvement de générosité.

Jacques Bilet, président du réseau des Banques alimentaires,
22 novembre 2019

Question 2 : Citer la fonction de la personne qui décide du lancement de la collecte nationale de la Banque alimentaire. **Jacques Baillet président du réseau des Banques alimentaires**

Question 3 : Indiquez le statut professionnel des autres acteurs internes de cette association. **Bénévoles.**

Document 3 : Le rôle des financeurs dans le l'entreprise L'Oréal



L'Oréal Finance

Question 4 : Citer les acteurs internes de L'Oréal intervenant dans le financement de cette organisation. **La famille Bettencourt.**

Question 5 : Appréciez la part représentée par les acteurs internes de L'Oréal dans la répartition du capital de cette organisation.

Leur part est de 34,59 % soit un peu plus du tiers. Les acteurs internes possèdent donc une part minoritaire du capital social.

Document 4 : Les délégués du personnel et les délégués syndicaux



Le délégué du personnel représente le personnel de l'entreprise auprès de l'employeur. Dans ce cadre, il fait part à ce dernier des réclamations individuelles et collectives concernant l'application de la réglementation du droit du travail. Le délégué syndical représente son syndicat auprès de l'employeur. Contrairement au délégué du personnel, le délégué syndical a deux rôles : un rôle exclusif dans la négociation et la conclusion des accords collectifs

d'entreprise et un rôle de revendication, qui se distingue de la réclamation du ressort du délégué du personnel. Pour exercer chacun leur rôle, le délégué du personnel et le délégué syndical disposent de moyens mis à disposition par l'employeur en application du Code du travail : des crédits d'heures, un local, le droit de se réunir avec l'employeur et de communiquer avec les salariés.

Question 6 : Distinguez le rôle du délégué du personnel de celui du délégué syndical.

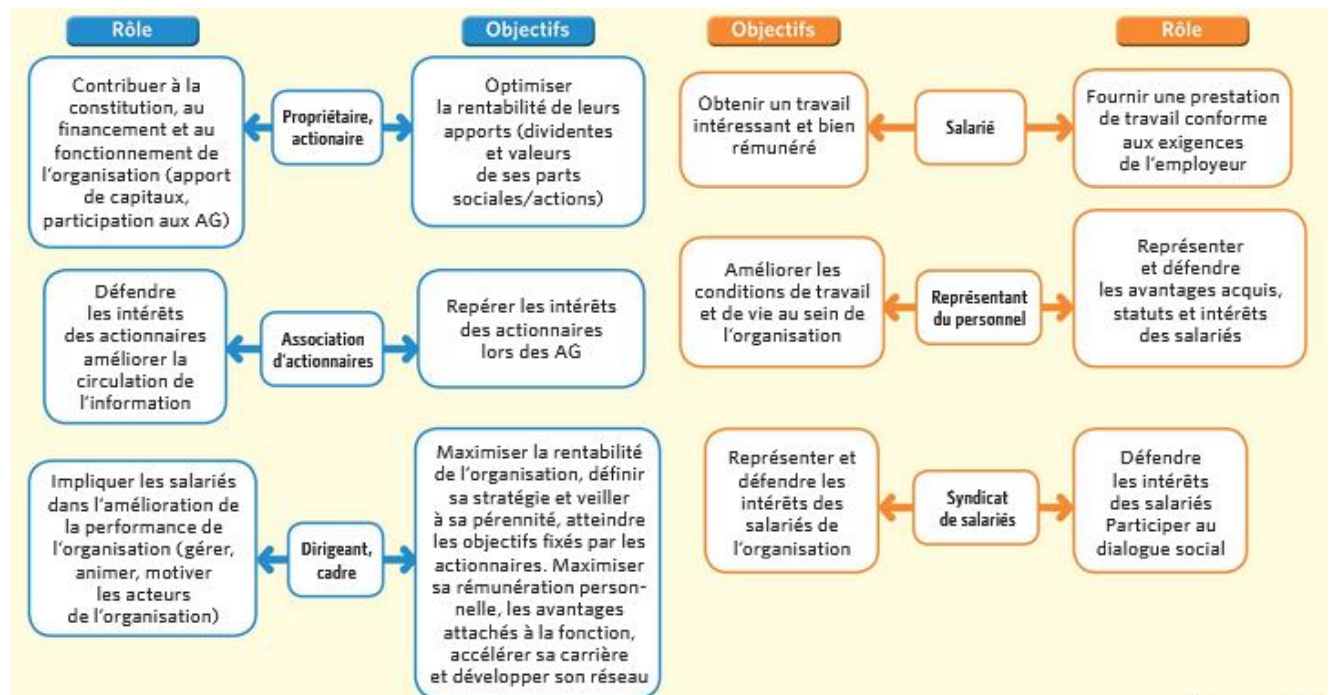
Le rôle du délégué du personnel est de représenter les salariés en portant leurs réclamations individuelles et collectives auprès de l'employeur. Le délégué syndical intervient dans la négociation et la conclusion des accords collectifs d'entreprise et formule des revendications relatives au droit du travail.

Question 7 : Citez des acteurs internes d'une organisation de votre choix (exemple : personnel de l'organisation, décideur, financeur, délégué du personnel, délégué syndical) et à partir d'une recherche Internet.

Par exemple, les acteurs internes de PSA sont : le président du directoire Carlos Tavares ; les salariés (211 000 dans le monde) ; les financeurs : institutionnels étrangers (45 % du capital au 31/12/ 2018) ; les délégués du personnel (1 400) ; Christine Virassamy, la déléguée syndicale CFDT.



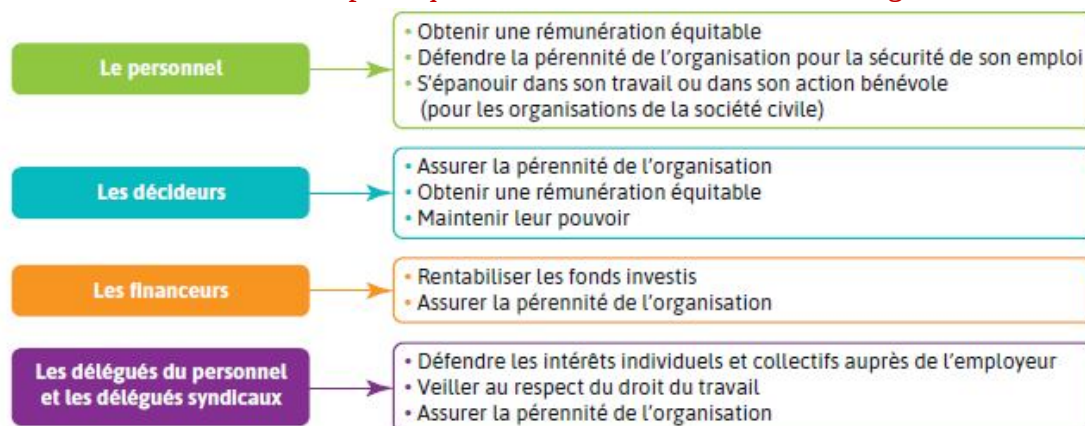
Coup de pouce ! Les différents acteurs de l'entreprise et leur rôle ?



Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

2. Pourquoi les attentes et les intérêts des acteurs internes ne convergent-ils pas toujours ?

Document 1 : Les attentes spécifique selon les acteurs internes de l'organisations



Question 1 : Comparez les attentes du personnel avec celles des financeurs.

Alors que le personnel souhaite obtenir une rémunération équitable, défendre la pérennité de l'organisation pour la sécurité de son emploi et s'épanouir dans son travail ou dans son action bénévole (pour les organisations de la société civile), les financeurs ont pour objectif de rentabiliser les fonds investis pour toucher des dividendes et d'assurer la pérennité de l'organisation.

Document 2 : Des intérêts convergents dans l'entreprise Michelin



« La compétitivité industrielle sera discutée dans tous les sites français, affirme le DRH France de Michelin, Jean-Paul Chiocchetti. En tenant compte du meilleur timing pour chacun d'eux. » En France, Michelin a signé ces dernières années trois accords de compétitivité avec ses organisations syndicales, à Roanne (Loire) en mai 2015, à La Roche-sur-Yon (Vendée) et à Vannes

(Morbihan) en 2016. Baptisés « Pactes d'avenir », ils mettent en place la meilleure organisation du travail possible pour répondre aux attentes du marché. Les salariés font des efforts, notamment sur l'organisation du travail, en échange la direction s'engage sur des investissements, donc *a priori* sur l'avenir du site et de ses emplois. Une révolution chez Michelin, où le dialogue social a longtemps été difficile.

Cécile Maillard, *Usine nouvelle*, 20 septembre 2020

Question 2 : Précisez les intérêts respectifs des différents acteurs internes, parties prenantes des accords « Pactes d'avenir ».

Acteurs internes	Intérêts respectifs
DRH France de Michelin	Que les accords de compétitivité soient validés par les instances représentatives du personnel
Salariés	Obtenir une rémunération équitable ; défendre la pérennité de l'organisation pour la sécurité de l'emploi
Direction de Michelin	Assurer la pérennité de l'organisation en décidant d'investir dans le développement
Organisations syndicales (acteurs du dialogue social)	Négocier et conclure des accords collectifs d'entreprise ; formuler des revendications relatives au droit du travail

Question 3 : Qualifiez les intérêts des acteurs internes chez Michelin. Ils sont convergents.

Document 3 : Des intérêts divergents générateurs de conflits au sein de Carrefour



L'appel à la « grève générale » lancé ce samedi par plusieurs syndicats des hypermarchés Carrefour pour défendre les emplois et le pouvoir d'achat a été entendu. Au moins 300 magasins ont été impactés dans toute la France. Une grève générale pour protester contre le plan de leur nouveau président Alexandre Bompard, qui a notamment annoncé la suppression de 2 400 emplois au sein du groupe. Mais aussi la fermeture de 273 magasins comme le Carrefour Contact de Plaisance-du-Touch en Haute-Garonne.

L'humiliation pour beaucoup de salariés grévistes, c'est la baisse de la prime de participation. « Elle

est passée, en un an, de 610 à 57 euros, dénonce Sabine Barbier, élue CGT. Les actionnaires vont se partager 300 millions d'euros et on nous demande de faire sans cette prime parce que les objectifs de chiffre d'affaires n'ont pas été atteints. C'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase. ». Le mouvement pourrait entraîner, selon la SNEC CFECGC, « Entre 40 et 50 millions d'euros » de perte de chiffre d'affaires.

Stéphane Garcia, Radio France/France Bleu, 31 mars 2021

Question 4 : Déterminez les enjeux de la grève pour chacun des différents acteurs internes de Carrefour.

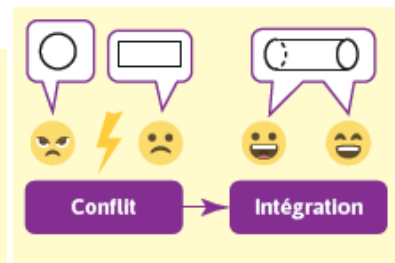
Acteurs internes	Enjeux
Actionnaires	Maintenir la rémunération de leur investissement (dividendes) grâce au plan stratégique du président de Carrefour A. Bompard
Salariés	Faire la grève pour obtenir un maintien de l'emploi et une prime de participation stable ; perdre des jours de salaire liés à la grève
Président de Carrefour Alexandre. Bompard	Supprimer des emplois pour assurer la pérennité de l'organisation
Délégués du personnel et syndicaux	Défendre l'emploi et les intérêts des salariés dans le respect du droit du travail

Question 5 : Qualifiez les intérêts des acteurs internes du groupe Carrefour. Les intérêts des acteurs internes du groupe Carrefour peuvent être qualifiés de divergents.

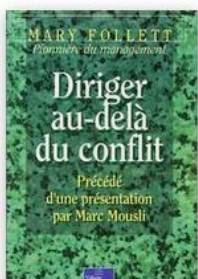


Coup de pouce ! C'est quoi le dépassement du conflit ?

Mary Parker Follett (1868-1933), conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations, enseigne de ne pas chercher à éviter le conflit, mais au contraire à le résoudre par l'intégration des différences. En effet, les conflits rencontrés dans les entreprises, par exemple, sont propices à l'intégration car les acteurs concernés ont généralement des objectifs communs : la pérennité de l'organisation. L'intégration consiste à faire preuve de créativité pour résoudre le conflit en intégrant les différences qu'il a mises en évidence et à en faire quelque chose de nouveau.



Document 4 : Comment bien gérer un conflit ? L'histoire de la fenêtre de la bibliothèque



L'histoire de la fenêtre de la bibliothèque est célèbre. « Un jour, dans une des petites salles de la bibliothèque de Harvard, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisqu'aucun de nous deux n'a renoncé à son souhait ; nous avons eu chacun ce nous voulions en réalité.

➤ Car je ne tenais pas particulièrement à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus.

➤ De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait simplement que la salle soit plus aérée. »

Question 6 : Expliquez-en quoi consiste l'intégration d'un conflit pour Mary Parker Follett. Selon Mary Parker Follett, l'intégration d'un conflit consiste à faire preuve de créativité pour le résoudre en intégrant les différences nées de ce désaccord et à créer quelque chose de nouveau.

Question 7 : Montrez, à l'aide du doc 4.1 (L'histoire de la fenêtre de la bibliothèque) et de la vidéo, comment Mary Parker Follett illustre sa théorie de l'intégration du conflit. Dans une salle, deux personnes étaient en désaccord au sujet d'une fenêtre : l'une voulait l'ouvrir, l'autre la laisser fermer. Le conflit a été intégré car résolu en optant pour une troisième voie : c'est la fenêtre de la pièce voisine qui a été ouverte en laissant la porte entre les deux salles ouvertes.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

3. Comment la culture d'entreprise contribue-t-elle à la cohésion d'une organisation ?

Document 1 : Les rituels d'intégration dans l'entreprise



En décembre, impossible d'y échapper : Noël a trouvé depuis longtemps sa place dans l'entreprise. Les arbres de Noël pour les enfants des employés, les petits cadeaux du patron et les repas de fête dans les cantines sont depuis des décennies un incontournable de la vie des salariés. « Les fêtes de Noël permettent de souder une équipe, et encore davantage dans les entreprises où tous les salariés ne travaillent pas dans les

mêmes lieux, renchérit Laëtitia Vitaud, professeure à Science-Po spécialiste des ressources humaines. C'est l'un des rares moments de l'année où l'on se retrouve, cela permet de créer un ciment entre les gens. »

Ariane Kujawski, *Les Échos*, 16 décembre 2018

Question 1 : A l'aide de la Vidéo « Esprit de Noël », indiquez à quoi correspond la fête des arbres de Noël dans les entreprises.

La fête des arbres de Noël dans les entreprises correspond à un rituel d'intégration.

Question 2 : Montrez l'intérêt de cette fête pour l'organisation et pour les employés.

L'intérêt de cette fête pour l'organisation est de développer un sentiment d'appartenance chez les salariés et de contribuer ainsi à la cohésion du personnel. Pour les salariés, ce sentiment d'appartenance peut développer de l'implication, de la motivation et du bien-être au travail, ce qui permettra à l'organisation d'assurer sa pérennité.

Document 2 : Les valeurs affichées dans la Police nationale



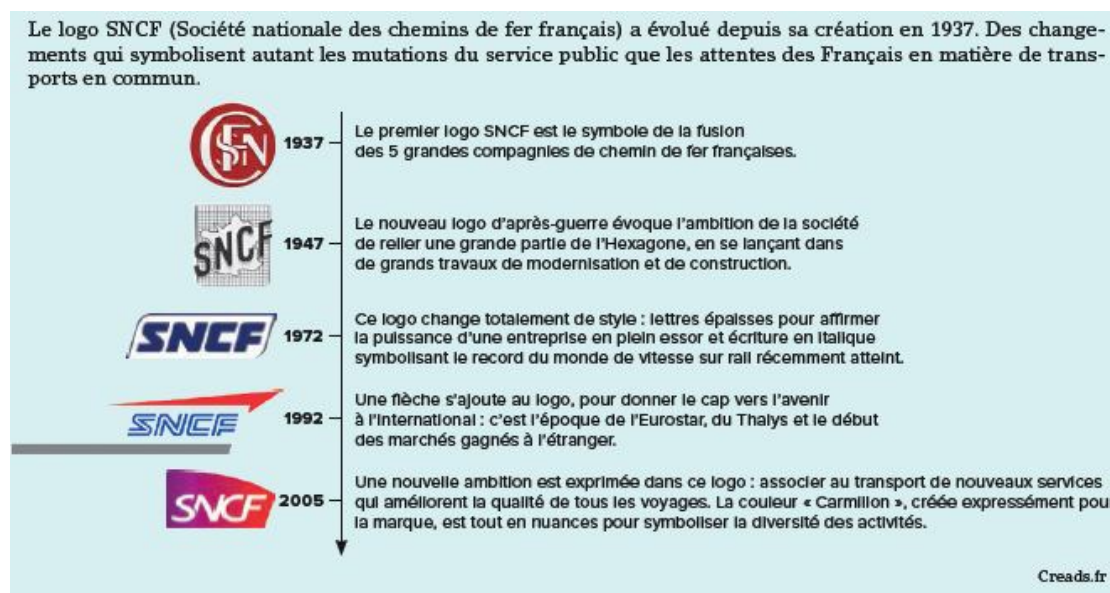
Courage, dévouement, intégrité sont les valeurs de la police nationale. La police nationale est au service de tous. Les femmes et les hommes qui la composent sont engagés avec détermination et courage. La confiance et le respect des citoyens reposent sur leur intégrité. Les policiers sont en phase avec la société et leur dévouement est total.

Devenir Policier

Question 3 : Quelles sont les valeurs affichées par la police nationale.
Courage, dévouement et intégrité sont les valeurs de la police nationale

Question 4 : Précisez le rôle de ces valeurs pour les policiers.
Ces valeurs ont pour fonction de fédérer les policiers, de contribuer à leur cohésion et d'orienter leurs comportements vers la réalisation des missions de la police nationale.

Document 3 : Les symboles au sein de la SNCF à travers le logo



Question 5 : Déterminez-en quoi le logo de la SNCF permet de faire le lien avec la stratégie de cette entreprise.
Le logo de la SNCF permet de faire le lien avec la stratégie de cette entreprise car il y a une concordance entre le changement de logo et la définition d'une nouvelle stratégie. Par exemple, le logo de 1972 change totalement de style par rapport à celui de 1947 pour affirmer l'essor de l'entreprise et évoquer le record du monde de vitesse sur rail récemment atteint.

Document 4 : La culture d'entreprise chez Ubisoft

La culture d'entreprise est une bête complexe qui s'apprivoise au fil du temps et il ne faut pas sous-estimer le choc culturel que représentent les premiers jours dans un nouvel emploi. C'est le constat qu'a fait Ubisoft quelques mois après l'implantation d'un nouveau programme d'accueil et d'intégration de la relève qui est devenu un incontournable pour cette entreprise de plus de 3 500 employés.

Infopresse.com

Ubisoft fait partie des acteurs mondiaux de l'entertainment. Avec des marques aux univers riches qui se déclinent à l'infini (jeux vidéo mais aussi *live shows*, BD, séries animées, films, expositions, parcs à thème...) nous souhaitons offrir à tous des expériences mémorables. Cette mission se reflète dans nos locaux, partout en France et dans le monde. Dès l'accueil et des couloirs aux espaces collaborateurs en passant par les cafés, nos personnages préférés ne sont jamais loin pour nous rappeler que quel que soit notre métier, nous pouvons (et devons) être créatifs.

Et au-delà de nos espaces de travail, ce sont aussi nos bureaux qui dévoilent les talents, passions et personnalités. Ici, chacun est libre d'opter pour un style minimaliste ou bien de choisir de mettre en avant sa fabuleuse collection de lapins crétins.

indeed.fr (offres d'emploi Ubisoft)

Question 6 : 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

Question 7 : 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.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

Chapitre 9 : Comment le management prend-il en compte les attentes des acteurs dans l'organisation ?

MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Qui sont les différents acteurs dans les organisations ?

2. Pourquoi les attentes et les intérêts des acteurs internes ne convergent-ils pas toujours ?

3. Comment la culture d'entreprise contribue-t-elle à la cohésion d'une organisation ?