



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

Les acteurs internes de l'organisation peuvent avoir des intérêts convergents ou divergents pouvant être sources de conflits. La culture d'entreprise et le style de direction des dirigeants permettent d'assurer la cohésion de tous.

1. Les intérêts et attentes des acteurs de l'organisation

Les différents acteurs internes de l'organisation sont nombreux, leurs rôles et leurs attentes sont différents.

	Rôle	Intérêts et attentes
Dirigeant de l'entreprise et actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> – Diriger l'organisation – Fixer les grands objectifs stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> – Augmenter les bénéfices – Satisfaire les clients et les fidéliser
Cadres	<ul style="list-style-type: none"> – Fixer des objectifs opérationnels – Organiser le travail des équipes – Contrôler les résultats et les faire remonter à la direction 	<ul style="list-style-type: none"> – Assurer la performance des équipes – Fidéliser les collaborateurs – Éviter tout conflit entre les salariés et entre les salariés et les dirigeants
Représentants des salariés et syndicats	<ul style="list-style-type: none"> – Transmettre aux dirigeants toute réclamation individuelle ou collective en matière d'application de la réglementation du travail (Code du travail, salaires, conditions de travail...) 	<ul style="list-style-type: none"> – Représenter les intérêts des salariés
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> – Fabriquer des produits et les vendre 	<ul style="list-style-type: none"> – Travailler dans de bonnes conditions – Percevoir un salaire correspondant à leur travail et à leurs compétences

Les intérêts des différents acteurs internes à l'organisation peuvent être divergents ou convergents :

❖ **Intérêts divergents** : les acteurs ont des relations conflictuelles ;

Exemple : les salariés d'un restaurant McDonald's à Marseille ont fait grève pendant de longs mois pour demander une amélioration de leurs conditions de travail qui s'étaient fortement dégradées.

❖ **Intérêts convergents** : les acteurs ont des relations partenariales.

🚩 **Exemple** : Air France a débloqué un budget très conséquent en 2019 pour améliorer le bien-être au travail de ses salariés avec la création de salles de repos, de crèches pour les enfants du personnel ou

encore de salles de sport. Les intérêts de chacun sont convergents : les salariés travaillent dans de meilleures conditions et leur performance augmente.

2. La 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.

📌 **Exemple : La marque Apple** a une culture d'organisation très forte, avec le mythe de son créateur Steve Jobs, qui créa la marque dans son garage, et avec ses valeurs autour du « *Think different* », qui évoque la rupture technologique de la marque avec son environnement Mac pour les ordinateurs et avec l'iPhone pour les smartphones.

3. La dynamique de groupe

La **dynamique de groupe** est définie par Kurt Lewin 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 de groupe. Le rôle du leadership, c'est-à-dire du dirigeant, est essentiel à cette dynamique, il permet de fédérer le groupe et de l'influencer pour atteindre les objectifs.

A. Assurer une coopération efficace dans les groupes de travail

De manière à faciliter la coopération, différents dispositifs et outils numériques peuvent être mis en place.

- **Au niveau des dispositifs** : l'organisation en mode projet constitue une méthode de gestion permettant de travailler ensemble et de coordonner différentes tâches pour répondre à un besoin défini, en respectant des délais et un budget. La mise en place de communautés de pratique peut également faciliter le travail collectif. Il s'agit de dispositifs au sein desquels un groupe de personnes partage un domaine d'expertise et échange autour des savoir-faire et savoir-être de chacun, en transmettant leurs expériences et leurs connaissances au sein de cette communauté.
- **Au niveau des outils numériques** : de nombreux outils numériques concourent à l'efficacité du travail en équipe (outils d'animation de réunion, outils de centralisation des sources de communication, outils de chats, outils de gestion de projet...).

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises recourent aux réseaux pour partager l'information. On peut citer l'exemple des Réseaux sociaux d'entreprise (RSE), espaces communautaires présentant les fonctionnalités classiques d'un réseau social, mais réservés aux salariés de l'entreprise (ou parfois même à ses partenaires : clients, fournisseurs). Ils permettent une communication plus souple, plus vivante et rapprochent les salariés parfois éloignés les uns des autres géographiquement. Ils augmentent l'efficacité des salariés (recherche d'information plus simple donc plus rapide). Le travail collaboratif peut également être plus efficace avec la mise en place de communautés de pratiques dans lesquelles des personnes se réunissent autour d'un projet et partagent leurs connaissances, leurs outils, leurs pratiques, leurs solutions pour résoudre des problèmes.