

## Thème 2 Les organisations et les acteurs

# Chapitre 10 Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?



## Objectif de la séance

- Identifier les modalités de coopération dans les organisations.
- Distinguer les facteurs de motivations.



### Mots-clés :

- **Coopération** : mode de relation où les individus participent volontairement à un travail commun dans le but d'atteindre des objectifs en partageant leurs compétences. Les modes d'action coopératifs sont : les groupes-projets, les réunions, les techniques de créativité, les communautés de pratique.
- **Facteurs internes (intrinsèques) de la motivation** : le salarié agit uniquement pour son intérêt et le plaisir qu'il trouve à réaliser une tâche, sans attente de récompense autre. Il est motivé par un besoin de reconnaissance, le fait d'être valorisé, le plaisir du travail accompli, le sens du travail bien fait ou de la performance.
- **Facteurs externes (extrinsèques) de la motivation** : le salarié agit sous l'influence d'une circonstance extérieure à lui, une punition ou une récompense.
- **Motivation** : fruit d'un ensemble d'actions menées par l'entreprise pour influencer le comportement des salariés et les inciter à s'investir pleinement et efficacement dans la réalisation et l'aboutissement de leurs tâches.
- **Qualité de vie au travail** : sentiment de bien-être au travail perçu par les salariés et qui dépend des conditions de travail, de l'ambiance générale, de l'intérêt au travail, de l'autonomie et de la responsabilisation de chacun.
- **Style de direction** : manière dont le manager dirige ses collaborateurs au quotidien. Il en résulte de la combinaison de la personnalité du dirigeant et des composantes propres à l'organisation qu'il conduit.



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

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Style de direction</li> <li>- Leadership</li> <li>- Mode d'action coopératifs</li> <li>- Facteurs de motivation</li> <li>- Qualité de vie au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les différents types et styles de direction</li> <li>- Reconnaître les modalités de coopération dans une organisation</li> <li>- Distinguer les facteurs de motivation</li> </ul>

## 1. Quel style de direction doit adopter une organisation ?

Coup de pouce ! C'est quoi les styles de direction ?

Rensis Likert a analysé les relations entre managers et collaborateurs d'une compagnie d'assurance américaine et a publié en 1961 ses observations (*New patterns of management*) en identifiant quatre styles de direction (4 systems).

<p><b>AUTORITAIRE</b></p> <p><i>Faites ce que j'ordonne.</i></p> <p>Il n'a pas confiance en ses collaborateurs à qui il donne des ordres et qu'il n'écoute pas. Ceux-ci sont généralement insatisfaits de sa méthode et des conditions de travail. Les salariés sont motivés par la sécurité et le statut.</p>	<p><b>PATERNALISTE</b></p> <p><i>Je vous entends, mais c'est moi qui décide.</i></p> <p>Ce dirigeant ne place aucune confiance dans ses collaborateurs qui sont motivés par des avantages économiques. Il écoute rarement les remontées d'informations mais il peut parfois en tenir compte. Il souhaite garder le contrôle.</p>
<p><b>CONSULTATIF</b></p> <p><i>Votre avis compte pour moi.</i></p> <p>Le dirigeant accorde une grande confiance à ses équipes et applique fréquemment leurs propositions. La circulation d'informations est montante et descendante. Le travail collaboratif existe mais à un degré modéré.</p>	<p><b>PARTICIPATIF</b></p> <p><i>Décidez, déléguez, innovez.</i></p> <p>La confiance est totale et les collaborateurs sont très satisfaits et motivés par l'écoute qui leur est accordée. La communication est excellente et l'information circule bien tant verticalement qu'horizontalement. Le travail collaboratif est très présent.</p>

### Document 1 : Le style de direction paternaliste



Phil Neville, sélectionneur de l'équipe de football féminine anglaise, est une figure paternelle pour ses joueuses. Il n'hésite pas à pousser des « coups de gueule » quand il n'est pas satisfait et à récompenser ses joueuses quand elles le méritent.

Question 1 : Dites quelle est votre impression à la vue de cette photo.

Question 2 : Précisez en quoi le style de direction de Phil Neville est paternaliste.

### Document 2 : Le style de direction autoritaire chez le groupe Total



*Patrick Pouyanné a été propulsé aux commandes de Total dans une période où l'entreprise s'enfonçait dans la crise.*

Les mesures d'économies mises en œuvre ont produit des résultats spectaculaires. Mais son tempérament volcanique et son management autoritaire bousculent l'entreprise toute entière. La réduction des coûts devient son obsession. Et quand Patrick Pouyanné veut obtenir quelque chose, il met rarement les formes... « Dix niveaux hiérarchiques en dessous, on entend encore sa voix, c'est vrai. » « Ma personnalité s'adaptait peut-être mieux à la crise que nous traversons que celle de Christophe [de Margerie], NDLR », reconnaît-il. [...] On n'obtient pas de tels résultats sans une implication de chaque instant, sans exercer une pression maximale sur les équipes. C'est ce qui distingue « Pougnaux » – son surnom à Polytechnique – d'un patron ordinaire. Lui ne lâche rien, jamais.

1. Christophe de Margerie, décédé dans un accident d'avion en 2014, est l'ancien P-DG de Total.  
Pascal Pogam, *Les Échos*, 17 décembre 2018

Question 3 : Expliquez-en quoi le style de direction de P. Pouyanné est autoritaire.

Question 4 : Montrez que le style de direction de P. Pouyanné découle de sa personnalité.

Question 5 : Expliquez les facteurs qui ont conduit à nommer P. Pouyanné à la tête de Total il y a quatre ans.

### Document 3 : Le style de direction consultatif selon un Cabinet de conseil MPI



Comment les managers français décident-ils ? Pour y répondre, MPI Exécutive, cabinet de conseil en management de la transition, a lancé un baromètre Décisions. Il apparaît que les managers français ont un peu plus tendance que leurs voisins à prendre leurs décisions seules, sans consulter leurs équipes [...]. Or, l'étude établit un lien entre le fait de décider seul, et les manquements des managers dans leur travail. [...] En effet, quand les managers consultent leurs collaborateurs avant de décider, 82 % des salariés estiment qu'ils font tout leur possible pour trouver des solutions aux problèmes de leurs équipes. Ce pourcentage tombe à 59 % quand ils prennent leurs décisions seules. De la même façon, 41 % des salariés estiment que leur manager n'assume pas ses responsabilités en cas de difficulté quand c'est un manager qui décide seul. Chiffre qui tombe à 18 % pour les salariés dont le manager consulte ses équipes avant de décider. Et quand le manager décide seul, 55 % des salariés estiment qu'il a pour principale motivation son intérêt personnel, contre 37 % chez les salariés dont le manager a une démarche plus collective. [...]

Aude David, *Actionco*, 1er mars 2019

Question 6 : Précisez les atouts d'un style de direction consultatif.

#### Document 4 : Le style de direction participatif au sien de l'entreprise Gruau



Aller toujours plus loin dans l'innovation, la satisfaction des clients, la croissance durable, le bien-être des équipes... Voici quelques-uns des objectifs formalisés dans le « Projet 2022 », sixième projet d'entreprise du groupe Gruau. Ce leader de la transformation de véhicules destinés aux professionnels se

démarque par bien des façons : depuis plus de trente ans, l'entreprise positionne les collaborateurs au cœur de son projet d'entreprise, favorise le management participatif et fait de l'esprit d'équipe l'une de ses valeurs pivot.

« La direction donne le cap, mais l'ensemble des équipes est associé à la construction des plans d'actions pour atteindre les objectifs. Pour faire remonter l'information depuis le terrain, chaque site s'organise en fonction de sa taille et de ses spécificités : parfois, le manager sollicite directement ses collaborateurs ; ailleurs, la démarche peut être collégiale et s'opérer lors des réunions quotidiennes... », détaille Patrick Gruau, qui assure que cette façon de faire garantit des résultats durables, surtout quand on y associe la manière. C'est aussi parce que toute l'équipe partage la vision, sur le long terme, qu'elle donne le meilleur d'elle-même », estime-t-il.

Julie Le Bolzer, *Les Échos*,  
9 octobre 2019

Question 7 : Montrez-en quoi Gruau fait participer ses salariés à la vie de l'entreprise et encourage la communication.

Question 8 : Établissez un lien entre le style de direction et le pouvoir de décision.

Question 9 : Expliquez l'utilité de ce style de direction pour Gruau.

Question 10 : Expliquez pourquoi, en vous appuyant sur les exemples de Total et de Phil Neville, le style de direction participatif ne s'applique pas à toutes les organisations.

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

## 2. Comment impulser une bonne dynamique de groupe ?

### Coup de pouce ! C'est quoi une décision de groupe ?

Les décisions de groupe, comparées à celles prises par un leader, présentent plusieurs avantages. La diversité des profils inclus au sein de l'équipe fait mécaniquement croître le volume d'informations disponibles ainsi que leur complétude. L'éventail de solutions ainsi envisageables s'élargit considérablement et la richesse des interactions contribue à l'émergence d'une solution plus acceptable aux yeux de la communauté. Sur le long terme, les leaders bénéficient graduellement d'une plus forte légitimité.

Pourtant les décisions de groupe peuvent être sous-optimales. Par exemple, Irving Janis (1982) décrit le phénomène de *groupthink* (« pensée de groupe ») au cours duquel 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 conduire à un meilleur résultat pour l'organisation.

Delagrave, 2020.

### Document 1 : La coopération au sein du groupe



Question 1 : Identifiez ce que dénonce ce dessin

Le paradoxe d'un manager encourageant ses collaborateurs à se montrer collectifs avec des leviers de motivation individuels (objectifs individuels et récompenses individuelles).

Question 2 : Expliquez, à l'appui du doc 1, pourquoi les membres d'un groupe ne sont pas toujours enclins à coopérer.

### Document 2 : Les modes d'action coopératifs exemples d'actions chez Vivalto Santé



Pour améliorer la collaboration entre les praticiens et les personnels de ses cliniques réparties dans plusieurs régions françaises, le groupe Vivalto Santé a transformé son portail Intranet en « un vrai réseau social d'entreprise » (RSE). « Notre problématique était de faire que chaque établissement se sente intégré dans le groupe. Surtout, nous voulions faciliter la collaboration entre les établissements et, à l'intérieur de chacun d'entre eux, favoriser le partage

d'expérience et d'informations. Par exemple, un hygiéniste qui travaille seul dans une clinique peut interroger ses collègues dans les 25 établissements et bénéficier de leur expérience », explique Olivier Boixière.

Vivalto Santé a retenu l'application collaborative de la société eXo Platform qui propose des fonctionnalités de réseau social, de partage de connaissances ainsi que de gestion de projets, de contenus et de documents. La solution intègre l'agenda des praticiens, une documenthèque et des applets comme le covoiturage ou la visioconférence. « Nous verrons à l'usage à quel rythme nous ferons évoluer la solution. Pour l'instant, nous en attendons qu'elle augmente le sentiment d'appartenance au groupe, mais surtout qu'elle fasse que le temps médical soit plus consacré aux patients et moins à la gestion administrative ! », conclut Olivier Boixière.

Sophy Caulier, *LeMagit*, juillet 2018

Question 3 : Identifiez l'outil déployé par Vivalto Santé pour développer la coopération entre ses collaborateurs.

Question 4 : Mettez en évidence les bénéfices d'une telle coopération au sein de l'organisation.

### Document 3 : Les facteurs et les intérêts de la cohésion du groupe



Ensemble, les hommes sont capables des constructions les plus étonnantes ; ensemble, ils ont envoyé des individus sur la Lune. L'esprit d'équipe induit des éléments essentiels pour l'entreprise, en facilitant :

- **la délégation** : une équipe soudée est une équipe dans laquelle les leaders et les membres deviennent de véritables experts en matière de délégation, parvenant à attribuer les tâches à accomplir aux personnes les plus qualifiées en fonction du travail à faire
- **l'efficacité** : lorsqu'une tâche est soumise à une équipe bien

rodée, elle peut être prise en charge rapidement et de manière précise, faisant en sorte que chacun comprenne immédiatement quel est son rôle et comment il doit procéder

- **les idées** : les entreprises dans lesquelles l'esprit d'équipe est fort, sont celles dont les salariés se réunissent pour trouver des solutions, à l'occasion de réunions où chacun exprime ses idées sans retenue

- **le soutien** : les membres d'une seule et même équipe se soutiennent les uns les autres et avancent sur la base mutuelle de la confiance. Se créent alors des liens importants qui permettent à l'équipe de réagir dans toutes les situations les plus difficiles et à surmonter les défis les plus compliqués.

Josselin Leydier, *Forbes*, 30 mai 2017

Question 5 : Identifiez les facteurs de cohésion d'un groupe

Question 6 : Expliquez pourquoi le manager doit veiller à la cohésion du groupe



## Coup de pouce ! C'est quoi le travail collaboratif ?

Le travail collaboratif (selon Baudoin et Smadja, 2009), est le travail réalisé grâce à des outils et solutions informatiques plus ou moins élaborés qui permettent à l'entreprise de diffuser les données et les savoirs en les mettant à la disposition du plus grand nombre de collaborateurs. Il s'agit des réseaux (Internet, intranet, extranet...), des logiciels dédiés au travail partagé permettant à un grand

nombre de personnes d'interagir sur un projet commun, des bases de données ou des logiciels de gestion de flux. Le travail collaboratif nécessite la mise en place d'outils dédiés. Le développement et la dissémination des nouvelles technologies facilitent sa mise en place et le rendent incontournable dans de nombreuses organisations.

Delagrave, 2020.

## Document 4 : L'Oréal mise sur l'idée de ses salariés (site l'Oréal)



Au total, près de 800 salariés de L'Oréal en France participent [au concours « Agitateurs de Beauté » organisé par l'entreprise]. « La grande force de ce programme est de permettre aux collaborateurs de mettre en pratique leurs idées. Les équipes doivent intégrer toutes les données nécessaires pour réaliser leur projet. Qu'il s'agisse de l'investissement, de la rentabilité, du nombre de personnes nécessaires [...], explique Frédéric Herlin, directeur général de L'Oréal France grand public. Ce travail est réalisé pendant les heures de travail. [...] Notre objectif est d'encourager l'esprit d'entrepreneuriat et de start-up, de favoriser la créativité et l'innovation en donnant la parole à nos collaborateurs. Tout le monde peut participer », affirme Frédéric Herlin.

Yann Le Galès, [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), 16 décembre 2013.

## Document 5 : L'Oréal lance sa plateforme collaborative : Well com (site l'Oréal)

Le groupe leader des cosmétiques a fait réaliser une nouvelle plateforme collaborative de partage d'information afin de piloter les processus internes du service de communication [qui se nomme] Well Comm'. [...] Chaque collaborateur concerné se voit proposer un contenu enrichi et priorisé, pour mener à bien ses actions de communication interne et externe en local. La plateforme s'inspire des sites e-commerce. Le dispositif met en avant les données que les collaborateurs ajoutent dans leur

panier tels des produits sur un site e-commerce. Ils accèdent aux articles très rapidement, peuvent [...] télécharger les éléments en quelques clics et évaluer d'un seul coup d'œil le niveau d'urgence du traitement de l'information et les priorités d'action. Un système d'alerte intégré les informe en temps réel des nouveautés disponibles sur Well Comm'.

[www.larevuedudigital.com](http://www.larevuedudigital.com)

## Document 6 : Le réseau social de l'Oréal : e. POP & e. Powered (site l'Oréal)

L'Oréal s'est lancé dans le déploiement d'un projet pilote de réseau social d'entreprise [baptisé ePOP ePowered by L'Oréal People]. Sa mise en place a été motivée par la volonté des dirigeants de proposer des outils collaboratifs à tous les salariés de l'entreprise. Mais également par le souhait de ces derniers de disposer d'un outil leur permettant de mieux travailler ensemble. [...] L'outil permet à la fois de mieux collaborer, en partageant des informations et documents, et d'entretenir son réseau au sein de l'entreprise (grâce au profil enrichi). Un partage de documents qui a d'ailleurs rencontré le plus de succès, directement suivi par les forums.

D. Filippone, « L'Oréal : un réseau social d'entreprise qui vise 50 000 utilisateurs », [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 11 juin 2012.



Question 7 : Quel est l'intérêt pour L'Oréal de favoriser la coopération entre ses salariés ?

Question 8 : Expliquez comment cette coopération permet aux salariés d'être plus créatifs et plus performants.

Question 9 : Expliquez comment L'Oréal favorise la communauté de pratiques.

Question 10 : Quels sont les outils numériques utilisés par L'Oréal pour accompagner la coopération entre les salariés ?

Question 11 : Quelle est l'utilité de la plateforme collaborative Well Comm' mise en place par L'Oréal ?

Question 12 : Montrez comment ces outils numériques permettent de renforcer davantage la coopération entre les salariés.

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

### 3. Quels sont les facteurs de motivation au travail ?

 Coup de pouce ! C'est quoi la pyramide des besoins selon Maslow ?



#### Document 1 : Les facteurs de motivation au travail



Pourquoi te lèves-tu tous les matins pour t'entraîner ?

Et qu'est-ce qui te donne envie de te surpasser autant pour ton équipe à chaque match ?

Le football, c'est ma passion, c'est tout ce que je sais faire. Et puis le travail me permet d'être intégré dans la société, de faire des rencontres, de tisser des liens. Il me permet aussi de gagner de l'argent.

La confiance et la reconnaissance qu'on me témoigne. Je suis respecté par le club, l'entraîneur, et on me donne beaucoup de responsabilités, comme l'encadrement des jeunes sur le terrain. Finalement, je me sens utile pour le club.

Question 1 : Citer les facteurs de motivation au travail du joueur de football.

Question 2 : Identifiez ceux qui semblent indispensables à l'amélioration de ses performances.

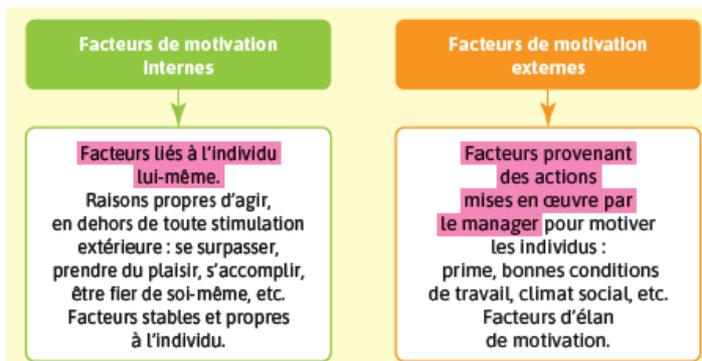
## Coup de pouce ! C'est quoi la motivation ?

La **motivation** est le fruit d'un ensemble d'actions menées par l'entreprise pour influencer le comportement des salariés et les inciter à s'investir pleinement et efficacement dans la réalisation et l'aboutissement de leurs tâches.

– **Les facteurs internes (intrinsèques)** : le salarié agit uniquement pour son intérêt et le plaisir qu'il trouve à réaliser une tâche, sans attente de récompense autre. Il est motivé par un besoin de reconnaissance, le fait d'être valorisé, le plaisir du travail accompli, le sens du travail bien fait ou de la performance.

– **Les facteurs externes (extrinsèques)** : le salarié agit sous l'influence d'une circonstance extérieure à lui, une punition ou une récompense.

### Document 2 : La typologie des facteurs de motivation au travail



Question 3 : Citer les différents facteurs de motivation.

Question 4 : Classez les facteurs proposés dans le doc 1 en vous appuyant sur la typologie du doc 2.

- Facteurs internes :
- Facteurs externes :

Question 5 : Expliquez pourquoi les facteurs internes sont considérés comme plus stables que les facteurs externes

### Document 3 : La qualité de vie au travail (Q.V.T)

Inscrite dans la loi Rebsamen du 17 août 2015, la qualité de vie au travail a pour but de reconnaître l'engagement des salariés au travail et à le soutenir. Cette logique doit permettre au salarié d'exercer son métier dans de bonnes conditions en tenant compte des facteurs de pénibilité qu'il est susceptible de rencontrer. [...]

#### Définir la qualité de vie au travail

En juin 2013, l'Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a défini la notion de QVT comme étant « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci [...] ». »

Cette nouvelle vision séduit aujourd'hui de plus en plus d'entreprises car elle s'articule autour du bien-être des salariés. Pour ce faire, il faut être attentif aux conditions de travail mais pas seulement. L'environnement de travail, les relations de travail et le climat social sont tout aussi importants. Il est impératif que le dialogue social s'ouvre et que les décisions soient prises unanimement, autant par les salariés que par leurs dirigeants. [...]

Question 6 : Précisez les fondements de la qualité de vie au travail.

Question 7 : Proposez des indicateurs permettant de mesurer la qualité de vie au travail.

**Document 3 : L'amélioration des conditions de travail une condition nécessaire chez Icade (groupe immobilier français)**



**Icade, une entreprise investie dans le bien-être de ses salariés** En déménageant dans l'immeuble Open, à Issy-les-Moulineaux, en septembre 2017, Icade a souhaité impulser une véritable dynamique de transformation. Dès novembre 2017, Icade entendait réaliser un espace innovant, connecté, pour en faire un espace de travail ouvert, transversal et dédié au collaboratif. Parmi les efforts réalisés : l'environnement, avec un bâtiment certifié en rénovation et en exploitation. Mais aussi la

santé et l'hygiène de vie, à travers l'incitation à la pratique sportive (coach sportif, activités proposées, etc.) et l'implantation d'une cabine médicale pour des check-up et téléconsultations avec un médecin généraliste. La spécificité d'Open ? Les bureaux sont 100 % en *Flex office* – comité exécutif compris –, c'est-à-dire qu'aucun bureau n'est attribué. Il existe 8 typologies de bureaux différentes, selon les besoins : concentration, réunion assis ou debout... En revanche, chaque collaborateur possède son propre casier personnalisable et bénéficie du même matériel informatique. Autre aspect étudié : l'équilibre vie professionnelle et vie privée, avec des chartes et accords en matière de déplacements et de télétravail. Enfin, un réseau d'« ambassadeurs » a été constitué sur la base du volontariat pour animer des groupes de discussion et favoriser les améliorations. Le bien-être des collaborateurs est un enjeu stratégique central pour les entreprises. Levier de croissance, d'innovation, de compétitivité mais aussi de résilience, l'humain est au carrefour de toutes les transitions auquel l'entreprise fait face. .

Question 8 : Identifiez les actions entreprises par Icade pour améliorer la qualité de vie au travail.

Question 9 : Montrez les bénéfices de telles actions pour les organisations.

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

## Chapitre 10 : Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?

### MA SYNTHÈSE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Quel style de direction doit adopter une organisation ?

2. Comment impulser une bonne dynamique de groupe ?

3. Quels sont les facteurs de motivation au travail ?