

Thème 2 Les organisations et les acteurs

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



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
<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs internes - Intérêts convergents & divergents des acteurs internes - Gestion des conflits - Culture de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Document 2 : Le rôle des décideurs dans le milieu associatif



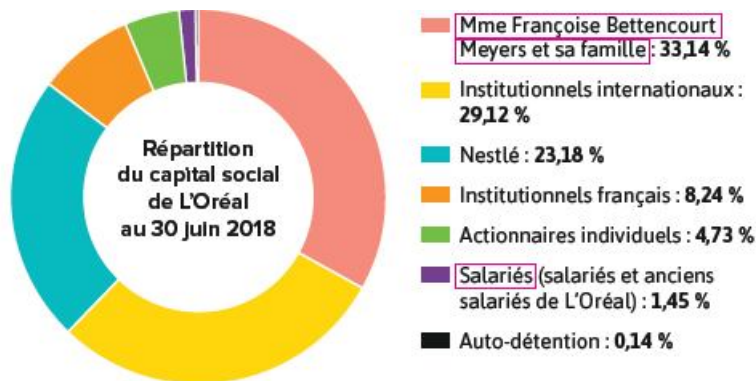
« On a besoin de vous. » Plus qu'un appel aux dons, c'est un appel à la solidarité et à une prise de conscience élargie que les Banques alimentaires s'appêtent à lancer, une fois de plus, dans toute la France, du 29 novembre au 1er décembre pour la collecte nationale. Cet appel, ce sera le 35e depuis 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 Bailet, 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.

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

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.

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

Document 4 : Les délégués du personnel et les délégués syndicaux



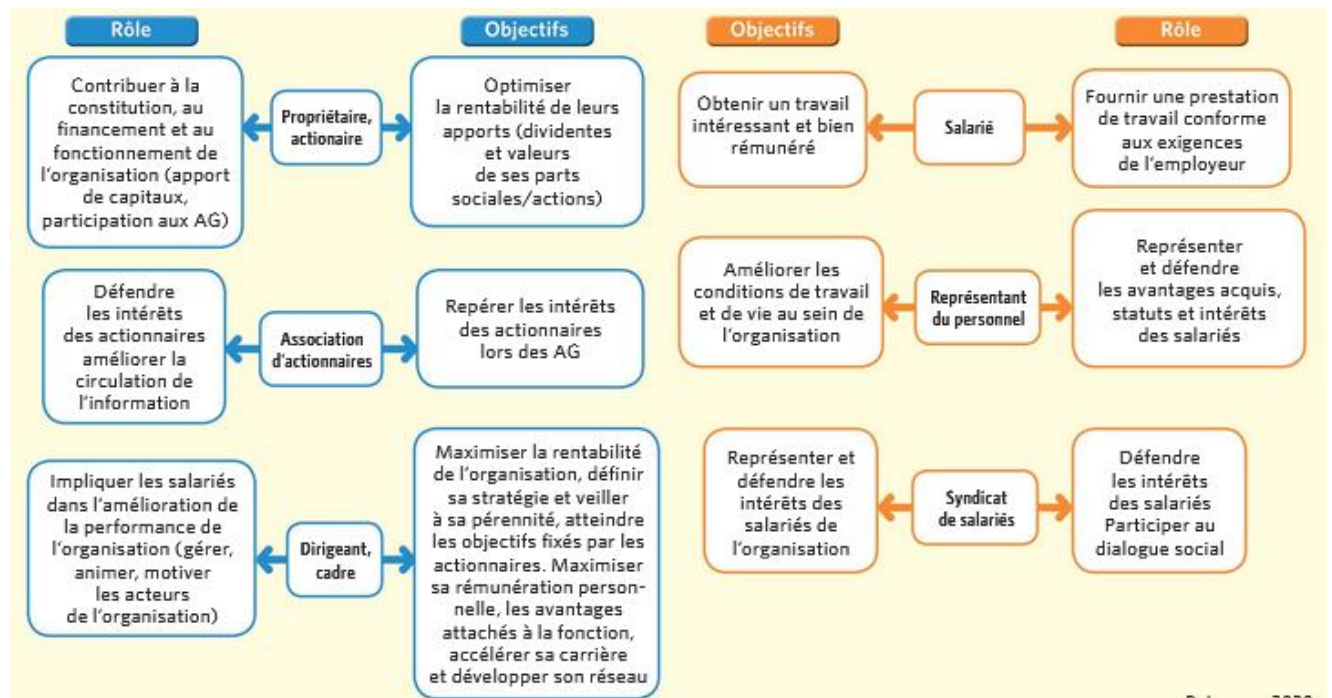
Le délégué du personnel représente le personnel de l'entreprise auprès de l'employeur. Dans ce cadre, il fait part à ce dernier des réclamations individuelles et collectives concernant l'application de la réglementation du droit du travail. Le délégué syndical représente son syndicat auprès de l'employeur. 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.

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.

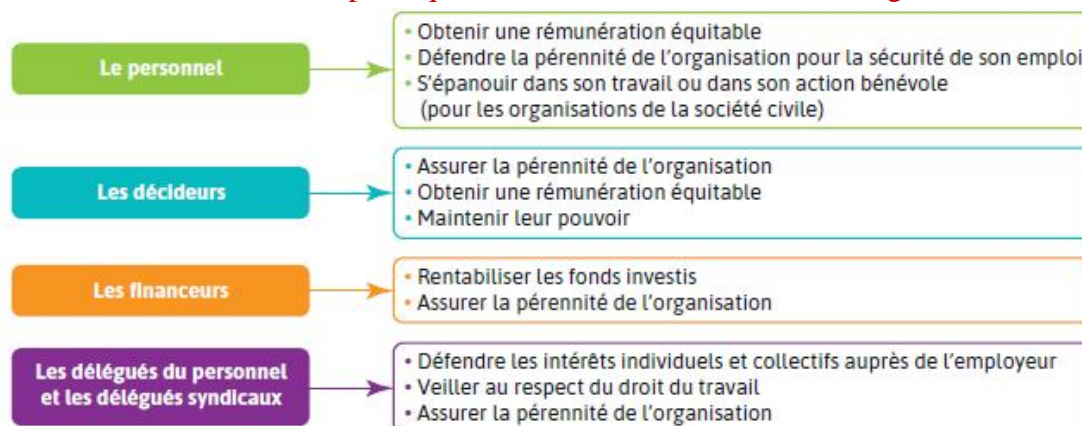
 Coup de pouce ! Les différents acteurs de l'entreprise et leur rôle ?



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.

Document 2 : Des intérêts convergents dans l'entreprise Michelin


	<p>« 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</p>
<p>(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 <i>a priori</i> sur l'avenir du site et de ses emplois. Une révolution chez Michelin, où le dialogue social a longtemps été difficile.</p>	
<p style="text-align: right;">Cécile Maillard, <i>Usine nouvelle</i>, 20 septembre 2020</p>	

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

	<p>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.</p>
<p>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</p>	

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.

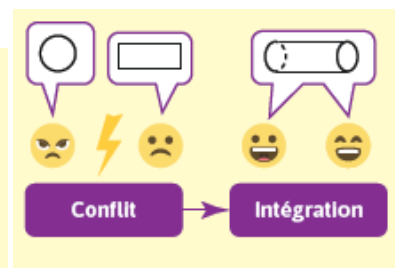
Acteurs internes	Enjeux
Actionnaires	
Salariés	
Président de Carrefour Alexandre. Bompard	
Délégués du personnel et syndicaux	

Question 5 : Qualifiez les intérêts des acteurs internes du groupe Carrefour.

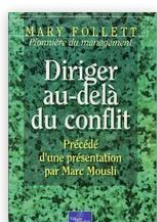


Coup de pouce ! C'est quoi le dépassement du conflit ?

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.

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.

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 les entreprises



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.

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

Document 2 : Les valeurs affichées dans la Police nationale






	<p>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.</p>
<p>Devenir Policier</p>	

Question 3 : Quelles sont les valeurs affichées par la police nationale.

Question 4 : Précisez le rôle de ces valeurs pour les policiers.

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

Le logo SNCF (Société nationale des chemins de fer français) a évolué depuis sa création en 1937. Des changements qui symbolisent autant les mutations du service public que les attentes des Français en matière de transports en commun.

	1937	Le premier logo SNCF est le symbole de la fusion des 5 grandes compagnies de chemin de fer françaises.
	1947	Le nouveau logo d'après-guerre évoque l'ambition de la société de relier une grande partie de l'Hexagone, en se lançant dans de grands travaux de modernisation et de construction.
	1972	Ce logo change totalement de style : lettres épaisses pour affirmer la puissance d'une entreprise en plein essor et écriture en italique symbolisant le record du monde de vitesse sur rail récemment atteint.
	1992	Une flèche s'ajoute au logo, pour donner le cap vers l'avenir à l'international : c'est l'époque de l'Eurostar, du Thalys et le début des marchés gagnés à l'étranger.
	2005	Une nouvelle ambition est exprimée dans ce logo : associer au transport de nouveaux services qui améliorent la qualité de tous les voyages. La couleur « Carmillon », créée expressément pour la marque, est tout en nuances pour symboliser la diversité des activités.

Creads.fr

Question 5 : Déterminez-en quoi le logo de la SNCF permet de faire le lien avec la stratégie de cette entreprise.

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 ?

Question 7 : En quoi la culture d'entreprise permet-elle de réconcilier les acteurs ?

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 ?