

## Fiche

Au sein des organisations, il existe une diversité d'acteurs qui ont des statuts et des rôles différents, et auxquels le management doit porter une attention constante. C'est la culture de l'organisation qui permet d'assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées afin de favoriser l'implication de chacun. Dans les organisations, le dirigeant exerce son management avec un certain style. Différents facteurs influencent ce style de direction (type d'organisation, culture et environnement de l'organisation, personnalité des dirigeants), il est donc très difficile de définir un modèle idéal. Parallèlement aux styles de direction adoptés par les dirigeants, existent des styles de leadership au sein des groupes d'acteurs dans l'organisation. Le travail en groupe n'étant pas, en lui-même, une garantie de plus grande efficacité ni même de cohésion, l'organisation doit s'assurer de la coopération des acteurs du groupe, notamment en accompagnant les individus avec des dispositifs numériques. Enfin, mobiliser les acteurs ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Or la motivation ne se décrète pas non plus, elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son comportement.

### 1. Les intérêts et attentes des acteurs internes

#### 1.1. Les intérêts divergents et convergents des acteurs internes

Les acteurs de l'organisation peuvent avoir des **intérêts convergents** et se mobiliser sur les mêmes objectifs : la pérennité de l'organisation, sa croissance, etc. Par exemple, une entreprise performante économiquement peut à la fois garantir la rémunération des propriétaires (dividendes) et reverser une partie des profits aux salariés (intéressement).

En revanche, il existe des situations qui vont générer des **désaccords** et même des conflits entre les acteurs de l'organisation lorsque leurs intérêts ne sont pas satisfaits ou insuffisamment pris en compte. C'est le cas lorsque l'entreprise crée de la richesse et que les salariés ne sont pas rétribués en conséquence. Cela advient également lorsque la stratégie suivie par les dirigeants (croissance, acquisitions, etc.) amène à négliger la redistribution régulière des profits aux propriétaires.

#### 1.2. La culture d'organisation

La culture d'organisation correspond à l'ensemble des **valeurs** et des **normes** partagées par les membres d'un groupe social, conduisant à des comportements **homogènes**. La culture d'organisation peut prendre appui sur des valeurs communes (éthique, convivialité, respect de l'environnement, sens de l'engagement), des rites, des codes vestimentaires et de langage, des méthodes de travail, ou des faits marquants liés à l'entreprise.

Elle peut être source de cohésion et de motivation chez les acteurs internes et créer un sentiment d'appartenance très fort avec l'organisation et l'ensemble de ses membres.

### 2. Les styles de direction

Il existe différents styles de direction, qui dépendent de la personnalité du dirigeant et des caractéristiques de l'organisation. On en distingue quatre principaux :

- le style **autoritaire** : le dirigeant n'accorde aucune confiance à ses subordonnés qui sont considérés uniquement comme des exécutants. Le manager dirige principalement par la peur et la sanction ;
- le style **paternaliste** : le manager accorde une confiance limitée et condescendante aux subordonnés. Il les consulte parfois sur des points mineurs et entretient un système de motivation alternant récompenses et sanctions ;
- le style **consultatif** : le dirigeant prend des décisions après consultation des membres de l'organisation. Il cherche l'adhésion des salariés aux valeurs et aux objectifs ;
- le style **participatif** : tous les membres de l'équipe participent à la prise de décision ; l'esprit d'équipe est la règle et l'information circule librement.

Il n'y a pas un style de direction idéal. Le style retenu doit être adapté à la culture de l'organisation, à la nature de son activité, et doit également tenir compte de la personnalité du dirigeant.

Par exemple, une agence de publicité dans laquelle les employés doivent faire preuve de créativité s'accommodera difficilement d'un style autoritaire. À l'inverse, un commissariat de police ou une caserne de pompiers doivent impérativement être managés par un leader faisant preuve d'un minimum d'autorité.

### 3. Le leadership, facteur de cohésion du groupe

Parallèlement aux styles de direction adoptés par les dirigeants, existent des styles de leadership au sein des groupes d'acteurs dans l'organisation.

Le leadership est la capacité d'un acteur à donner des ordres et à se faire obéir, il permet aux individus d'imposer leurs décisions dans leur groupe. Le leader est celui qui détient cette autorité.

On distingue plusieurs **types d'autorité** :

- l'autorité traditionnelle, qui est le fruit du passé (exemple : le fils de l'ancien dirigeant reprend l'entreprise) ;
- l'autorité rationnelle légale, qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous (statut) ;
- l'autorité charismatique d'un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles.

## 4. Les modes d'action coopératifs

Le travail en groupe n'est pas, en lui-même, une garantie de plus grande efficacité ni même de cohésion. La coopération entre les individus d'une organisation **ne se décrète pas** et n'est pas toujours spontanée. La mise en œuvre de la coopération nécessite la mise en place de processus adaptés et peut être accompagnée par des dispositifs numériques.

### 4.1. Les groupes de projet

La construction d'un groupe de projet s'effectue en prenant en considération plusieurs facteurs. D'abord, un groupe de projet est souvent composé de **divers métiers** et encadré par le chef de projet. Ce responsable a simultanément le rôle de la définition des objectifs à atteindre et de leur mise en œuvre. L'exécution du projet nécessite des outils adaptés qui permettent **l'échange d'informations techniques en temps réel**. Un groupe de projet peut être encadré par une ou plusieurs **chartes** définissant les droits et devoirs des participants internes : charte pour l'innovation, charte de management par projet, etc. Il existe des **contrats** de projet liant le chef de projet et les partenaires internes ou externes ; ces derniers sont choisis en fonction de leurs compétences et de leur volonté de coopérer.

### 4.2. Les réunions

Les réunions sont essentielles pour faire coopérer des personnes de différents services ou d'un même service. Pour organiser des réunions efficaces et efficaces, certaines étapes sont nécessaires, afin d'éviter les écueils des réunions qui deviennent des fardeaux professionnels :

- la préparation de la réunion ;
- l'animation de la réunion et la distribution de la parole ;
- la mise en place d'un climat relationnel propice aux échanges.

### 4.3. Les techniques de créativité

Lorsque l'organisation fait appel à la créativité des acteurs internes, elle doit faciliter la participation des individus créatifs en fixant les axes de recherche et les techniques de créativité choisies. Plusieurs techniques sont utilisées dont les principales sont :

- Le brainstorming ou remue-méninges : technique qui consiste à produire spontanément le plus grand nombre possible d'idées sur un sujet donné sans se soucier au préalable de leur réalisme et en interdisant toute critique des participants ;
- La métaphore : méthode qui consiste à déplacer le problème dans un autre univers pour participer à sa réalisation de manière créative ;
- Le *mind-mapping* ou la carte mentale graphique : schéma qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée.

### 4.4. Les technologies coopératives

Aujourd'hui, les entreprises doivent être en mesure d'échanger l'information de façon efficace, de collaborer à la fois à l'interne et à l'externe. Les technologies coopératives permettent de mettre fin au cloisonnement, relier les salariés entre eux, partager l'information et les idées. L'intranet est déjà un réseau très coopératif, mais d'autres outils peuvent le compléter :

- pour communiquer en réseau : la webconférence (conférence en ligne), le forum de discussion, le réseau social d'entreprise (RSE), etc. ;
- pour partager des informations : l'agenda partagé, le blog d'entreprise, par exemple ;
- pour construire des connaissances : le wiki (site web dont les pages sont modifiables par les collaborateurs), la plateforme collaborative de travail, etc.

## 5. La motivation et ses facteurs

La motivation est une **force positive** qui pousse un individu à agir de manière à satisfaire ses objectifs.

Elle est indispensable pour que les individus s'investissent dans leurs tâches à réaliser et trouvent ainsi l'envie de persévérer quand les résultats ne sont pas immédiats.

Les individus puisent leur force dans différents types de facteurs :

- les facteurs propres à l'individu ont pour origine le plaisir ressenti à réaliser des tâches. Plus les tâches sont riches, plus le plaisir grandit, de même que la motivation interne. L'ambition et les aspirations du salarié développent la motivation si le salarié obtient un résultat valorisé par sa hiérarchie ;
- les facteurs externes ont des origines extérieures comme l'obtention d'une prime, une promotion, de bonnes conditions de travail, de bonnes relations avec les collègues ou le style de direction du manager.

## 6. La qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail est un atout pour la performance globale de l'entreprise. Investir dans le bien-être, la sécurité et la santé des salariés permet aux organisations de protéger leurs salariés des risques professionnels, mais également d'attirer ou de retenir des talents, d'améliorer le climat social et de maîtriser l'absentéisme.

Les salariés qui éprouvent un mal-être peuvent nuire à la performance globale de l'organisation : maladie, absence de productivité, démotivation, baisse de la qualité des produits ou services.

### À retenir

Le management vise à concilier les objectifs de l'organisation avec ceux de ses différentes parties prenantes. Ces acteurs tiennent chacun des rôles dont les objectifs sont à la fois complémentaires et antagonistes. Chaque acteur agit en vue de réaliser au mieux ses objectifs. Les organes de direction ainsi que le statut du dirigeant-manager varient selon les types d'organisations. Le management est exercé avec un certain style qui résulte d'une combinaison de la personnalité des dirigeants et des composantes propres à l'organisation qu'ils conduisent. En matière d'animation et de mobilisation des personnes, le manager doit prendre en compte la diversité des acteurs au sein de l'organisation. Même si les dirigeants d'organisation disposent de méthodes et d'outils efficaces, il est de plus en plus difficile de manager des groupes qui exigent beaucoup de polyvalence dans les compétences, de souplesse de fonctionnement et de rigueur pour obtenir des résultats dans les délais impartis. La qualité de vie au travail et la mise en place de dispositif visant à favoriser la motivation sont des éléments déterminants du bien-être au travail et de la performance globale de l'organisation.