

Chapitre 10

Quels processus d'animation ?

Corrigés des activités

QCM

Réponse unique

1. a. désigne une situation dans laquelle s'opposent les opinions, sentiments ou intérêts de personnes ou de groupes.
2. c. animé par un leader.
3. b. possède un pouvoir d'influence sur les autres individus.
4. a. peut être considérée comme étant synonyme de mobilisation, d'engagement et d'implication de l'individu dans l'organisation.
5. b. capable de s'adapter au problème présent à partir de ses expériences passées.

Plusieurs réponses possibles

6. a. constituent le fondement de la théorie psychosociale.
7. a. est l'attachement d'un individu à l'organisation.
8. a. est un système de croyances et de valeurs auquel les membres de l'organisation adhèrent.
b. devient une idéologie lorsqu'elle s'avère particulièrement prégnante.
9. a. dénonce la tendance à la flânerie systématique des ouvriers.
b. promeut le salaire au rendement afin de motiver les salariés.
10. a. a été élaborée par Abraham Maslow.
b. place le besoin d'accomplissement au-dessus de tous les autres.

Justifiez votre réponse

11.

b. naît à la suite des travaux d'Elton Mayo [dans les années 1920 et 1930].

c. a mis en évidence l'effet Hawthorne.

La proposition **a** est fausse : dans l'optique de l'école des relations humaines, la motivation des travailleurs n'est pas seulement basée sur la rémunération.

12.

c. une hausse de la productivité des salariés s'expliquant par l'attention qu'on leur porte.

Les propositions **a** et **b** sont fausses : en effet, la hausse de la productivité n'a pas d'origine inconnue et ne résulte pas d'une amélioration des conditions de travail.

13.

a. il existe plusieurs formes de gestion du conflit [domination, compromis et négociation].

c. la domination d'une des parties implique le renoncement de l'autre [dans la mesure où la partie dominée renonce, au moins temporairement, à la défense de ses intérêts].

La proposition **b** est fausse : le compromis aboutit à un accord de court terme, qui permet rarement la résolution durable d'un conflit, au contraire de la négociation, laquelle prend en compte les intérêts des deux parties dans une optique de plus long terme.

14.

a. considère que la motivation des salariés repose sur un système de « sanction/récompense ».

b. implique une organisation contraignante, avec des règles et des procédures encadrant strictement l'activité des salariés [puisque ces derniers sont censés avoir une aversion à l'effort].

La proposition **c** est fausse : en effet, la théorie Y, concernant des salariés motivés et responsables, implique de donner davantage d'autonomie aux salariés, avec une organisation moins formelle et plus décentralisée.

15.

a. a été étudié empiriquement à partir de l'incendie de forêt de Mann Gulch.

c. renvoie à la capacité d'une organisation à poursuivre son activité à la suite d'une situation exceptionnelle.

La proposition **b** est fausse : la panique survient au contraire au sein d'une organisation peu résiliente, cette dernière peinant à faire face aux situations de crise.

Exercices

EXERCICE 1 – L'ENTREPRISE POTAWA

1. En utilisant votre cours et vos connaissances, identifiez quel composant de la culture se rattachent les éléments évoqués par le dirigeant de Potawa.

Parmi les éléments évoqués, on soulignera la description d'un rite : le jour anniversaire de la fondation de l'entreprise, qui permet le renforcement de la culture de l'entreprise.

On notera également que le tutoiement est la norme. On peut en outre relever l'évocation du héros.

2. Après avoir rappelé les caractéristiques de la culture d'entreprise, montrez à l'aide de la présentation du dirigeant que la culture Potawa les revêt effectivement.

La culture d'entreprise est un ensemble d'éléments variés, fruit de l'expérience partagée entre les membres du groupe. Elle est bien ancrée et repose sur des éléments variés.

Chez Potawa, on retrouve ces caractères, puisque la culture est multiple (rites, normes de comportement, héros) et qu'elle rassemble les personnes autour de l'organisation depuis plusieurs générations. L'expérience acquise grâce au succès de l'entreprise conduit l'organisation à formuler des solutions d'un certain type (ici, la créativité).

EXERCICE 2 – LES THÉORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

1. Rappelez les théories de la motivation développées par Maslow et Herzberg, et indiquez comment la mise en place d'objectifs peut permettre de motiver les salariés.

Maslow a développé une théorie de la motivation représentant une hiérarchie des besoins. La satisfaction des besoins se fait en partant de la base jusqu'au sommet et accroît la motivation de l'individu.

À l'inverse, Herzberg a défendu l'idée selon laquelle la satisfaction d'un besoin n'entraîne pas nécessairement la motivation. De ce point de vue, il y aurait des facteurs de satisfaction au travail qui augmenteraient la motivation, et des facteurs d'insatisfaction qui seraient jugés comme un « minimum requis » par les salariés. Lorsqu'ils sont satisfaits, ils n'augmentent pas la motivation ; si, en revanche, ils sont insatisfaits, ils la réduisent.

Le fonds documentaire présente comme principal intérêt de compléter ce panorama théorique en incluant la fixation des objectifs dans la stimulation de la motivation des salariés. Ces objectifs doivent notamment être jugés comme « réalisables » par l'individu pour le motiver effectivement ; ils doivent être « encourageants », car leur atteinte doit conduire à une contrepartie (Porter et Lawler). De plus, les objectifs fixés doivent être suffisamment élevés, afin de représenter un défi stimulant pour le salarié.

2. Au sein d'une entreprise, les leviers de motivation sont-ils identiques pour tous les salariés ?

Le document démontre que les sources de motivation sont variables selon les catégories d'individus. Elle propose une distinction entre, d'une part, les seniors, anciens baby-boomers, qui sont à la recherche d'autonomie au travail, de pouvoir et d'éthique et, d'autre part, les jeunes de la génération Y, davantage stimulés par la compétition, le développement personnel et la progression de carrière.

En outre, le manager doit prendre en considération le fait que chaque collaborateur a une personnalité et une expérience propres, et qu'il peut donc avoir des sources de motivation spécifiques.

EXERCICE 3 – CONFLIT CHEZ JOKER

1. Relevez les modes d'animation mis en place pour gérer les adhérents de l'association en vous appuyant sur les travaux de Lewin.

Pour Kurt Lewin, la gestion des membres d'un groupe peut se faire selon trois formes de gestion : autoritaire, en laisser-faire ou démocratique. Dans le cas de l'association Joker, on constate que le président se situe à mi-chemin entre une gestion démocratique et en laisser-faire. En effet, la procédure formelle de prise de décision au sein de l'assemblée générale s'appuie sur le principe démocratique : 1 personne, 1 voix. De plus, des modalités supplémentaires d'échange ont été instaurées avec la boîte à idées numérique et l'espace d'échange sur une page Facebook. Toutefois, en particulier lors de l'échange sur la page Facebook, aucune modération des échanges ne semble être mise en place. On observe, par exemple, qu'aucun vote n'a été proposé et que les adhérents ont seulement été invités à formuler des propositions.

2. Expliquez l'erreur commise par le président de l'association.

Selon **Forsyth (1983)**, la résolution d'un conflit passe par cinq étapes principales : le désaccord, la confrontation, l'escalade, la désescalade et la résolution. Lorsque M. Bajul a pris connaissance du conflit, celui-ci se situait au stade de désaccord : en effet, plusieurs adhérents avaient indiqué leur mécontentement par le biais de la boîte à idées virtuelle. Le conflit était alors latent.

L'erreur commise par le président de l'association a été de faire état du conflit sur la page Facebook de l'association et, par la suite, de ne pas avoir été en mesure d'animer les débats afin de les rendre constructifs. Il a ainsi contribué à transformer un conflit latent en conflit manifeste, en demandant aux adhérents de prendre partie. Cela a conduit le conflit en phase d'escalade, sans que le débat ne puisse plus être modéré. De plus, il n'a pas informé les autres membres du bureau de l'existence du conflit.

3. Formulez des propositions destinées à instaurer une démarche de résolution du conflit.

À ce stade du conflit (situation d'escalade), la gestion du conflit devrait passer par la recherche d'une désescalade en cherchant à modérer le débat et à différer la résolution du conflit. En effet, l'erreur pourrait être de chercher à trouver un compromis, qui ne permette pas de satisfaire à long terme les différentes parties au conflit. Par exemple, remonter la cotisation des anciens adhérents au même niveau que celle des nouveaux serait une solution de compromis en vue d'obtenir davantage de fonds et ainsi de faciliter la recherche d'une nouvelle salle. Cependant, cette solution ne serait viable qu'à court terme car le conflit est en réalité plus profond.

Pour **Mary Parker Follett (1923)**, le conflit n'est pas nécessairement un événement négatif de la vie d'une organisation – au contraire. En effet, il peut s'agir d'une opportunité de ressouder le groupe en recherchant une intégration des différents intérêts en jeu.

Nous pourrions ainsi conseiller à M. Bajul d'inscrire la question de la salle à l'ordre du jour de la prochaine assemblée générale. L'objectif serait, dans un premier temps, de différer la résolution du conflit afin de permettre une prise de recul de l'ensemble des parties. Il pourrait ainsi prendre le temps de recevoir des membres des deux camps, de sorte à prendre connaissance des différentes propositions. Pour ressouder le groupe, il est nécessaire qu'il s'appuie sur l'objectif commun des adhérents, au-delà de la divergence d'intérêts individuels, qui reste la pérennité de l'association Joker.

ANALYSE MANAGÉRIALE – L'ENTREPRISE SUNABRI

1. Caractérissez l'importance de la tradition et de l'histoire de Sunabri dans le fonctionnement de l'entreprise.

Le poids du passé et des traditions semble avoir beaucoup d'impact sur le fonctionnement de Sunabri. En effet, une exposition permanente est consacrée aux projets qui ont marqué l'histoire et le développement de l'entreprise. On peut reprendre l'expression de **Clark (1970)** et parler de « saga organisationnelle », Sunabri prenant soin de célébrer ses succès passés.

Par ailleurs, de **nombreuses traditions** existent au sein de l'entreprise et se perpétuent au fil des ans, telles que le repas de Noël ou la coutume de faire débiter les cadres au bas de l'échelle. Ces éléments confirment l'importance des traditions et de l'histoire de Sunabri sur le fonctionnement de la firme.

2. Quel mécanisme la firme Sunabri a-t-elle mis en place afin de motiver ses salariés ?

Les « espaces Sunabri » ont mis en place un système de nomination de l'employé de l'année. Celui-ci doit inciter les salariés à fournir des efforts en vue d'atteindre cette nomination, qui peut constituer un but. En cela, ce système incitatif peut s'inspirer de la **théorie des buts développée par Locke (1968)**, ce dernier mettant en avant le rôle des buts dans la motivation de chacun. Selon Locke, les individus sont davantage motivés par des buts difficiles mais néanmoins atteignables. C'est la récompense associée au but – ici, être nommé employé de l'année – qui motive l'individu.

3. Francis déclare avoir été influencé par les travaux de Douglas McGregor. Mettez en évidence le lien entre ces derniers et le mode d'organisation de Sunabri depuis la fin des années 1960.

Douglas McGregor (1960) a souligné l'opposition entre deux théories, X et Y. Selon la théorie X, l'homme est réputé peu travailleur, recherchant avant tout son confort et sa sécurité. Il faut le diriger et imposer un contrôle contraignant, basé sur des règles et des procédures, afin de surveiller son travail. Les conceptions de Francis Alberi, lors de la création de Sunabri, sont en adéquation avec les présupposés de cette théorie.

Quant à la théorie Y, celle-ci considère que le salarié est capable d'autonomie et de créativité. Il est ainsi possible de lui donner davantage d'autonomie et de le responsabiliser. Cette évolution correspond à la nouvelle approche adoptée par Francis Alberi à partir des années 1960. Apprenant à faire confiance à ses subalternes, Francis a modifié l'organisation de l'entreprise et délégué de nombreuses responsabilités.

4. Que désigne la capacité de résilience d'une organisation ? Pensez-vous que Sunabri possède cette aptitude ?

La capacité de **résilience** d'une organisation désigne son aptitude à surmonter un choc et/ou un changement, ou à poursuivre une activité en situation de stress continu.

Le décès du fondateur et dirigeant de Sunabri, Francis Alberi, a constitué un choc pour l'entreprise. Cependant, les salariés ont su s'adapter et modifier leur façon de faire afin de poursuivre l'activité de Sunabri. Il est donc permis de penser que la firme possède une bonne capacité de résilience.