

The background is a dark blue gradient with a starry, nebula-like texture. On the left side, there are several overlapping circular elements. A prominent one is a large circular scale with tick marks and numbers ranging from 140 to 260. Other circles are partially visible, some with dashed lines and arrows, suggesting a technical or scientific theme.

MANAGEMENT COMMERCIAL

SAMUEL MAYOL

INTRODUCTION

TEXTE « CERAMICO »

INTRODUCTION

- La notion **d'organisation** apparaît tardivement dans la littérature économique
- Fondateurs comme A. Smith ou A. Marshall.
- Les théoriciens de l'économie ont au départ beaucoup plus travaillé la notion de **marché**, laissant l'analyse des organisations à d'autres disciplines des sciences humaines et sociales.
- Ce n'est plus tout à fait vrai de nos jours:
 - en particulier depuis les travaux (interdisciplinaires) de **Herbert Simon**
 - en sciences de gestion, l'organisation est au centre de l'analyse (voir **Henry Mintzberg**).

1. LA QUESTION DE LA COORDINATION DES ACTIONS INDIVIDUELLES

- La question centrale est la **coordination des actions individuelles**.
- Le marché (la « **main invisible** » de Adam Smith) est un mode de coordination qui s'est vite retrouvé au centre de l'analyse économique.
- La « **main visible** » au sens de Alfred Chandler a été en quelque sorte laissée aux théoriciens des entreprises, bien que l'organisation de la firme soit déjà bien présente chez Smith.

1. LA QUESTION DE LA COORDINATION DES ACTIONS INDIVIDUELLES

- Il est intéressant d'opposer à cette définition celle que propose Douglass NORTH pour les organisations :

▶ « *Les organisations sont des structures formelles à finalité explicite et elles sont créées consciemment* ».

D. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, 1990

- A la différence d'une institution, une organisation comme une entreprise est le fruit d'un acte volontaire et formel liant des partenaires :

le contrat d'association est l'exemple type de l'organisation

- $O < D$: Produire
- $O = D$: Vendre
- $O > D$: Marketing

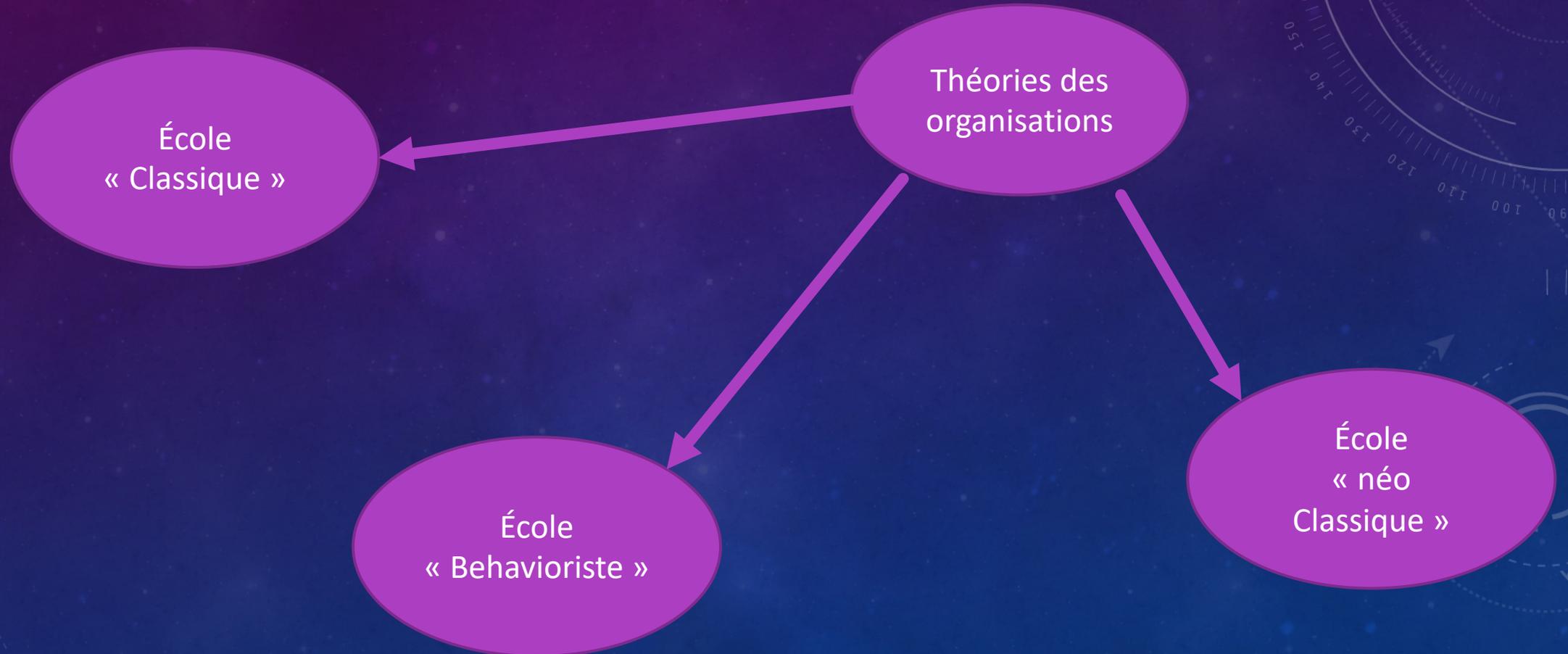
2. HISTORIQUE

- Adam SMITH, considéré comme le fondateur de la science économique moderne, est particulièrement connu pour sa représentation de **l'économie de marché**, où la coordination de activités individuelles se fait de manière décentralisée et automatique, selon l'image de la « main invisible » (rendant inutile la main visible du planificateur).
- Mais dans son ouvrage fondateur de 1776 (*La richesse des nations*), on trouve également une réflexion sur **l'organisation de l'entreprise**, un autre fondement de la société capitaliste (voir sa description de la « manufacture d'épingle »).

2. HISTORIQUE

- En sociologie, outre Emile Durkheim, on peut citer aussi le fondateur de la sociologie politique, Max WEBER (*Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922) qui analyse entre autres la manière dont les comportements économiques individuels sont influencés par le contexte culturel.
-
- Par ailleurs, Frederick W. TAYLOR, pionnier du management scientifique peut être considéré comme un sociologue des organisations.

3. LES PRINCIPAUX COURANTS



3. LES PRINCIPAUX COURANTS

<https://www.youtube.com/watch?v=47JCfISFqQc>



3. LES PRINCIPAUX COURANTS

On ne peut expliquer l'activité économique et son efficacité uniquement par l'analyse des comportements individuels face à des marchés :

il faut rendre compte de l'influence qu'exercent sur les individus les organisations ou institutions de tous niveaux dans lesquelles ils s'insèrent.

4. LES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS

- On peut caractériser les organisations par la manière dont elles remplissent les fonctions fondamentales qu'elles sont sensées assurer. Comme on le verra tout au long de ce cours, les fonctions principales remplies par toute organisation sont a priori :
 - **la coordination** des actions des individus qui les composent
 - **l'allocation** (ou la **répartition**) des moyens et des rémunérations
 - **l'apprentissage** individuel et collectif

4. LES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS

- **Coordination**

mécanisme de **production**: contribuer ensemble à la production du bien commun

- **Allocation**

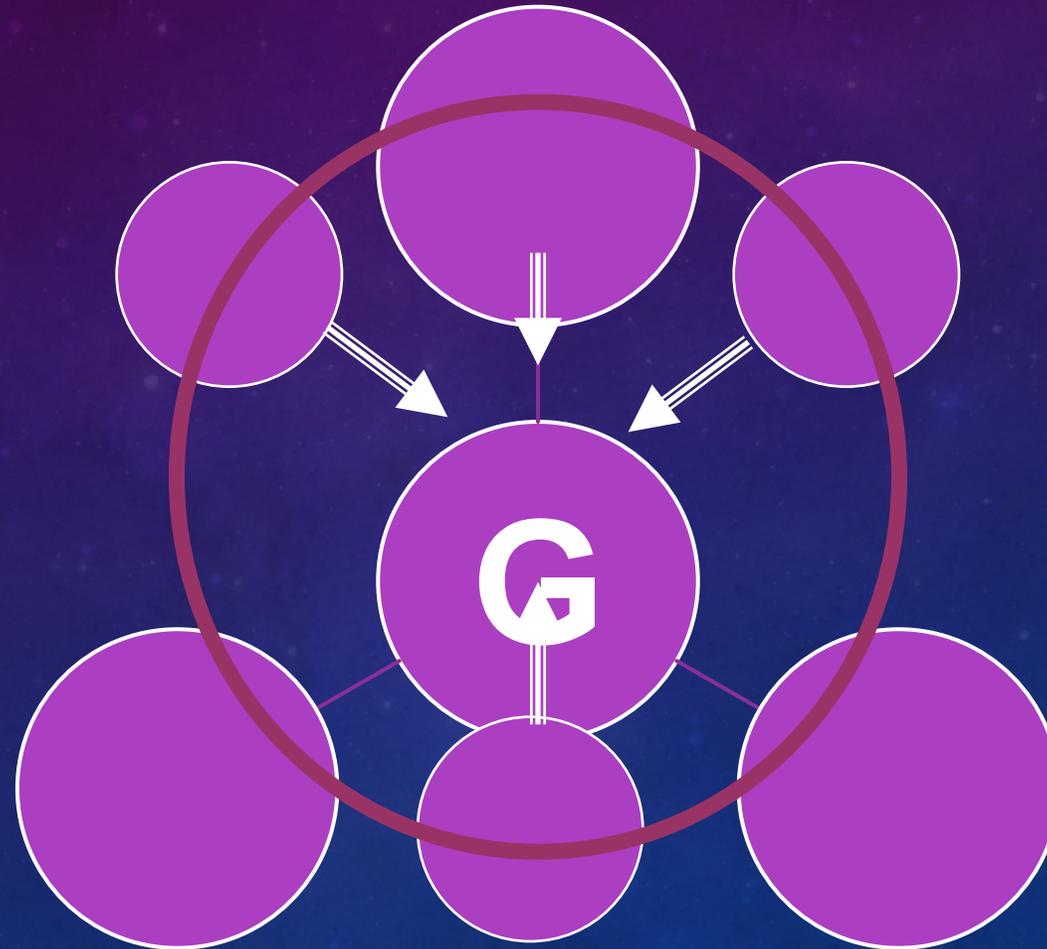
mécanisme **d'appropriation**: répartir les moyens et les fruits de la production

- **Apprentissage**

mécanisme de **développement** du bien commun (dynamique du système)

COORDINATION

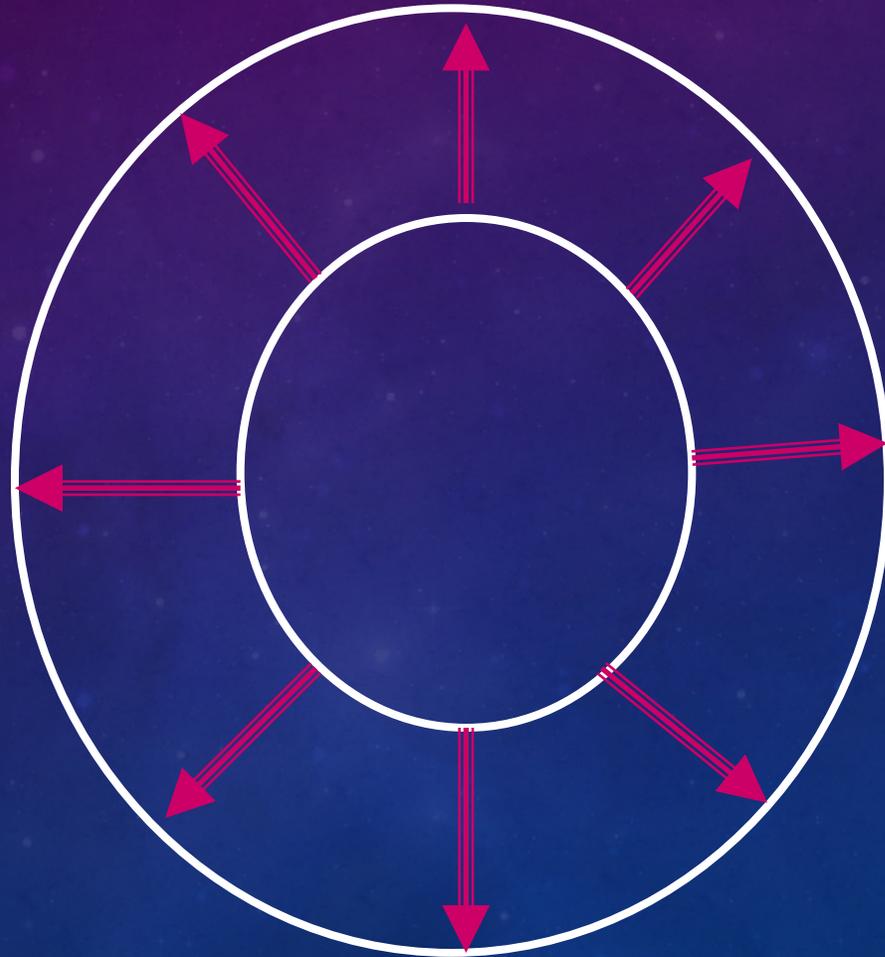
(FAIRE ENSEMBLE LE GÂTEAU)



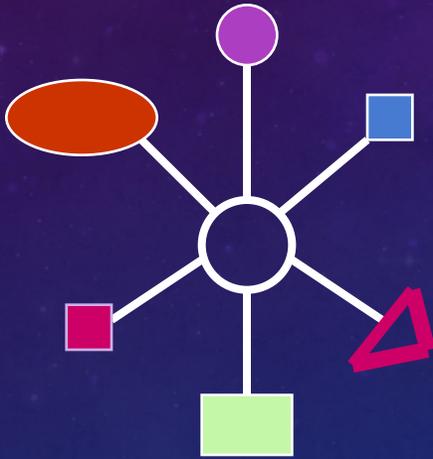
ALLOCATION (PARTAGER LE GÂTEAU)



APPRENTISSAGE (AUGMENTER LE GÂTEAU)



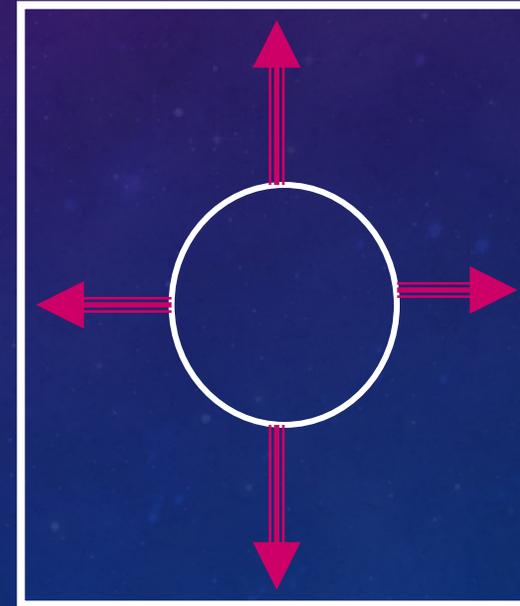
DANS LA PRATIQUE, C'EST UN PEU PLUS COMPLIQUÉ:



Acteurs hétérogènes



Répartition inégale



Changement structurel

5. LE RÔLE DU MANAGER COMMERCIAL

↳ **GERER**

↳ **ORGANISER**

↳ **MANAGER**

5. LE RÔLE DU MANAGER COMMERCIAL

- **« Somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » H. Mintzberg**
- **Caractéristiques de la structure de l'entreprise : répartition des tâches et des responsabilités, mécanismes de coordination, formalisation des règles et procédures**

5. LE RÔLE DU MANAGER COMMERCIAL

- Architecture générale de l'entreprise représentée par un **organigramme**
- Ensemble de dispositifs, permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise

5. LE RÔLE DU MANAGER COMMERCIAL

- **OBJECTIF** : favoriser le développement économique de l'entreprise et la réalisation de ses grandes options stratégiques.



Choix de la direction générale

- **Traduisent** : hiérarchie sociale et jeux de pouvoir au sein de l'organisation

5. LE RÔLE DU MANAGER COMMERCIAL

- **Reflet** de :
 - la **stratégie**
 - la **taille** de l'entreprise
 - l'**activité** de l'entreprise
 - les caractéristiques de l'**environnement**
 - la **culture** de l'entreprise

- Croissance interne : logique marketing
- Croissance externe : logique financière

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

- **Agencement** des organes composant l'entreprise:
 - Organes opérationnels ou d'exploitation, participant directement à l'activité « productive » : services aux usagers
 - Services fonctionnels, assurant des activités de soutien aux organes opérationnels dans le cadre d'une fonction déterminée : finances, compta, GRH, maintenance...
 - Organes d' état-major, chargés de missions auprès des principaux responsables qu'ils conseillent et assistent dans la préparation des décisions.

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

- Plusieurs types de **relations** existent entre les différents **organes** de l'entreprise:
 - Relation **hiérarchique**
 - Relation **fonctionnelle**
 - Relation de **conseil**

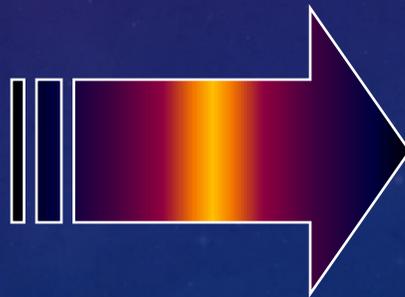
6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

- Relation **hiérarchique** : Relations classiques de chef à subordonné
- Relation **fonctionnelle** : Relations entre services spécialisés qui, dans leur domaine d'attribution disposent du pouvoir de décision (ex: décision de la grh qui s'applique à toute l'entreprise)
- Relation de **conseil** : relations entre un cadre hiérarchique et un service spécialisé, ce dernier n'ayant ni autorité ni pouvoir sur le premier

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

« Représentation schématisée et souvent simplifiée des organes d'une structure et de ses liaisons »

- A tendance à privilégier les liaisons hiérarchiques
- Donne une figuration formelle et statique
- Reflète partiellement l'organisation réelle



Importance de caractériser l'entreprise à partir de ses 3 dimensions de base :

- **Spécialisation**
- **Coordination**
- **Formalisation**

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

La division de l'entreprise en organes distincts montre sa **spécialisation**.

L'existence de liaisons entre ces organes souligne l'importante **coordination** entre eux pour assurer une cohérence.

Ces liaisons s'appuient sur des règles et procédures selon une **formalisation** nécessaire.

<https://youtu.be/1usNJcxONQw>

<https://youtu.be/3mwtGeyz7CA>

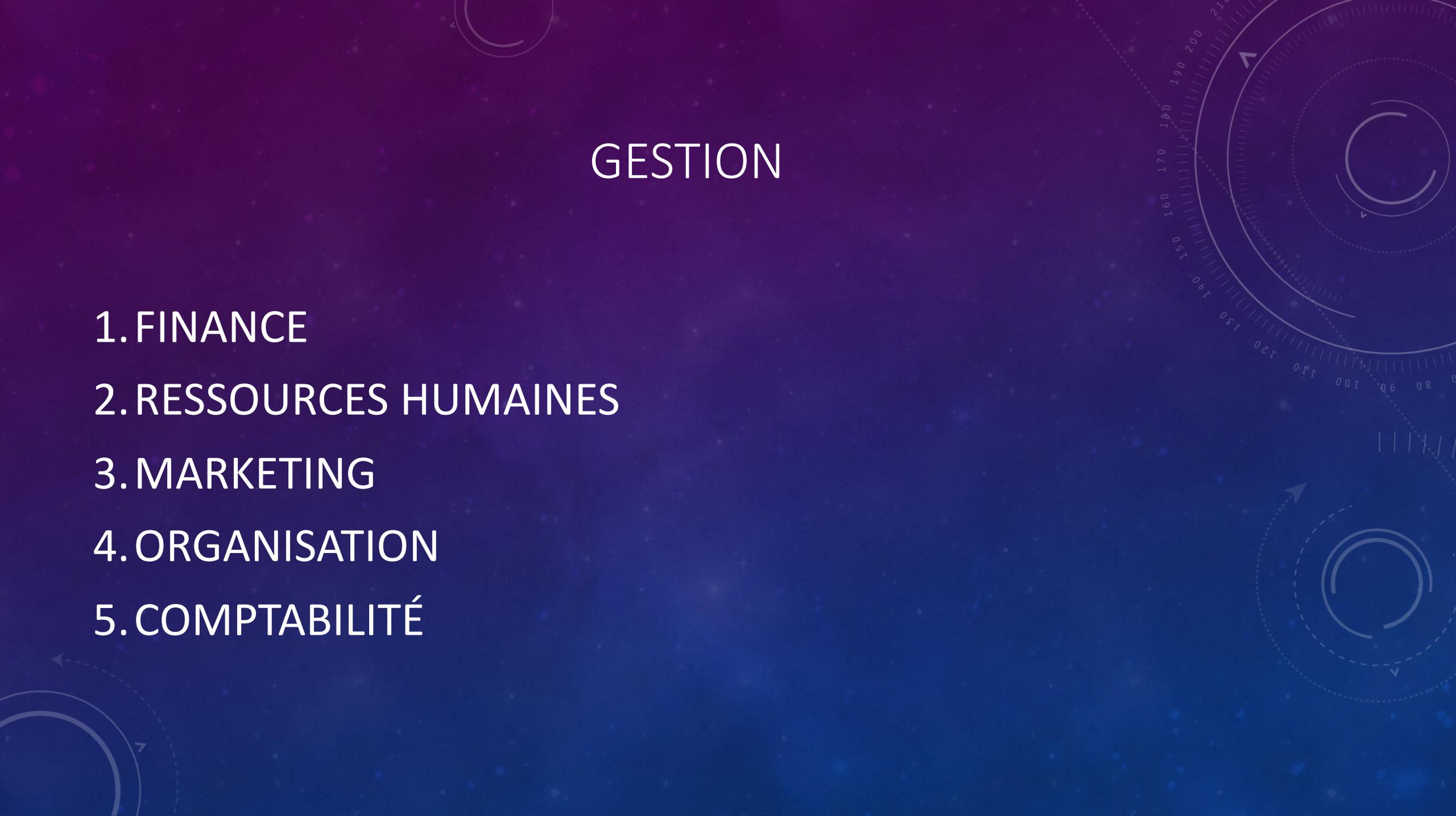
<https://youtu.be/Kml3VprmnXg>

https://youtu.be/a9m7PH_nP10

<https://youtu.be/KfoPvM24hbw>

https://youtu.be/T3LTzv4_St4

GESTION

The background is a dark blue gradient with faint, light blue technical graphics. On the right side, there are several circular gauges or dials with numerical scales (e.g., 100, 110, 120, 130, 140, 150, 160, 170, 180, 190, 200, 210) and arrows. There are also some dashed lines and smaller circular elements scattered across the background.

1. FINANCE

2. RESSOURCES HUMAINES

3. MARKETING

4. ORGANISATION

5. COMPTABILITÉ

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

Spécialisation

- Le **fonctionnement** de l'entreprise apparaît à l'**organigramme**
- Découpage des activités par **grande fonction**, domaines, lieux
 - Mélange de plusieurs découpages

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

Coordination

- **Objectif**: préserver la cohérence d'ensemble
- **Coordination par la hiérarchie** : chère à Fayol : modèle dominant (unité de commandement). Tendance à **réduire** les niveaux hiérarchiques.
- **Coordination entre services** : dispositifs tels que comité, réunions, documents. Recours à des agents « **intégrateurs** ».

6. CARACTERISTIQUES DES STRUCTURES

Formalisation

- Abondante production de **règles** : ce qui est acceptable ou non
- Abondante production de **procédures** : séquence d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes.

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE

Chandler : relation étroite entre stratégie et structure (1):

- ▶ • stade initial : petite entreprise mono-activité.
 - Peu structurée.
 - Fonde sa croissance sur une expansion en volume
- ▶ • phase de multiplication des sites géographiques.
 - Renforcement de la fonction administrative.
 - Faire face aux besoins nouveaux de coordination

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE

Chandler : relation étroite entre stratégie et structure (2):

- Intégration verticale (autres activités)

Organisation par fonctions

Internalisation d'activités spécialisées

- Croissance par diversification

Multi-division

**Relation étroite entre Stratégie et Structure :
la première détermine la seconde**

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE

Importance de la taille de l'organisation

Dans une grande organisation :

- division du travail plus poussée
- standardisation renforce la coordination par la hiérarchie
- degré de formalisation est élevé

Importance de l'âge de l'organisation

- Tendance à la complexité
- Tendance à la lourdeur administrative

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE

Influence de l'environnement

Relation entre **structure interne** et caractéristiques de son **environnement**:

- Plus l'env. est **complexe** (nbre de variables élevé) et **instable** (variables évoluent rapidement et instabilité), plus l'entreprise a intérêt à mettre en place une struct. **souple** et **décentralisée**, faiblement formalisée (type organique)
- Environ. simples et stables : syst. très **centralisé** de prise de décision

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE

Culture et pouvoir : importance des valeurs culturelles propre aux pays et à l'orga.

- nature et répartition du pouvoir
- place accordée par les individus au travail
- style dominant de management
- attrait (+ ou -) des dirigeants pour le pouvoir
- contrôle étroit de l'organisation

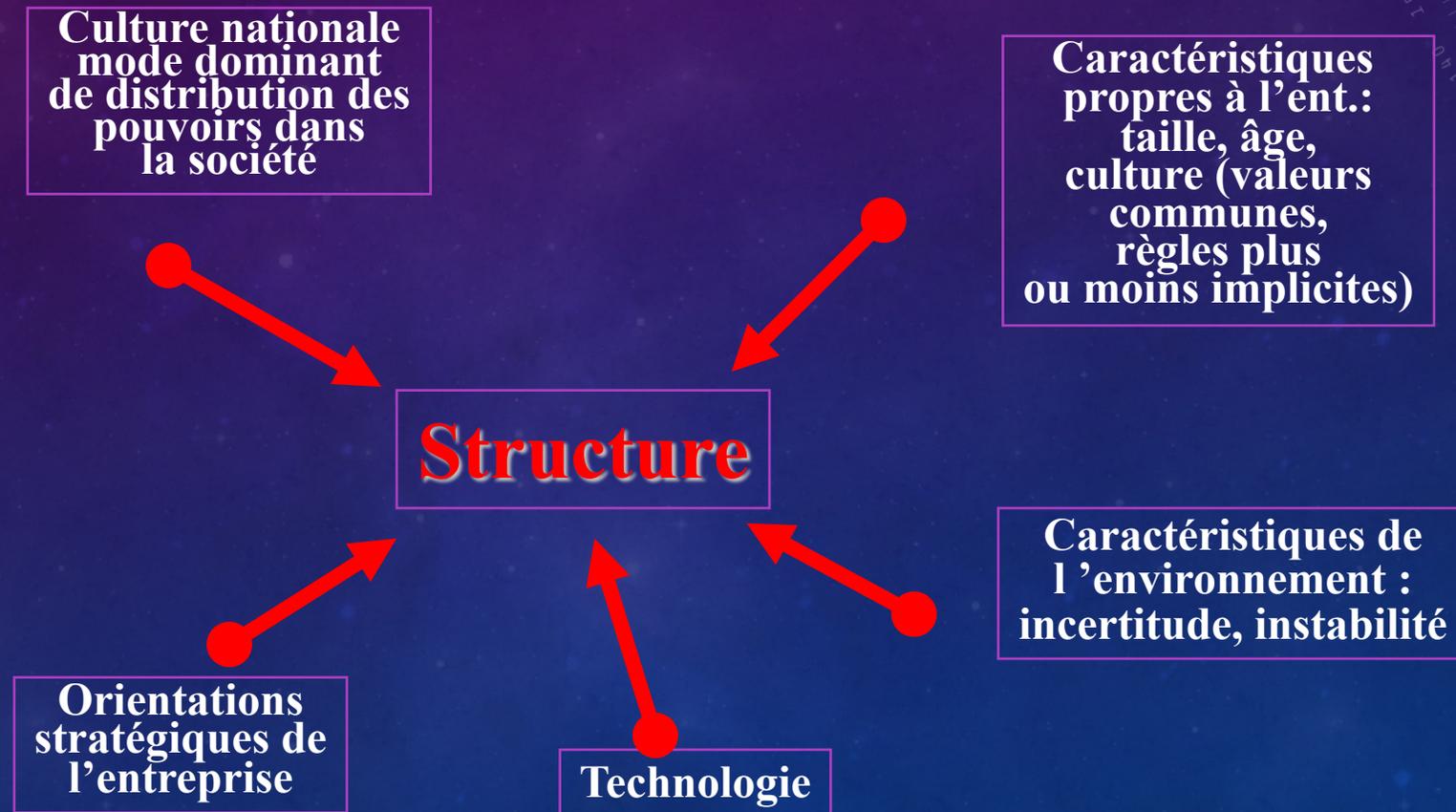
**Différences de management « à la française »
ou « à l'américaine »**

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE

Importance de la culture

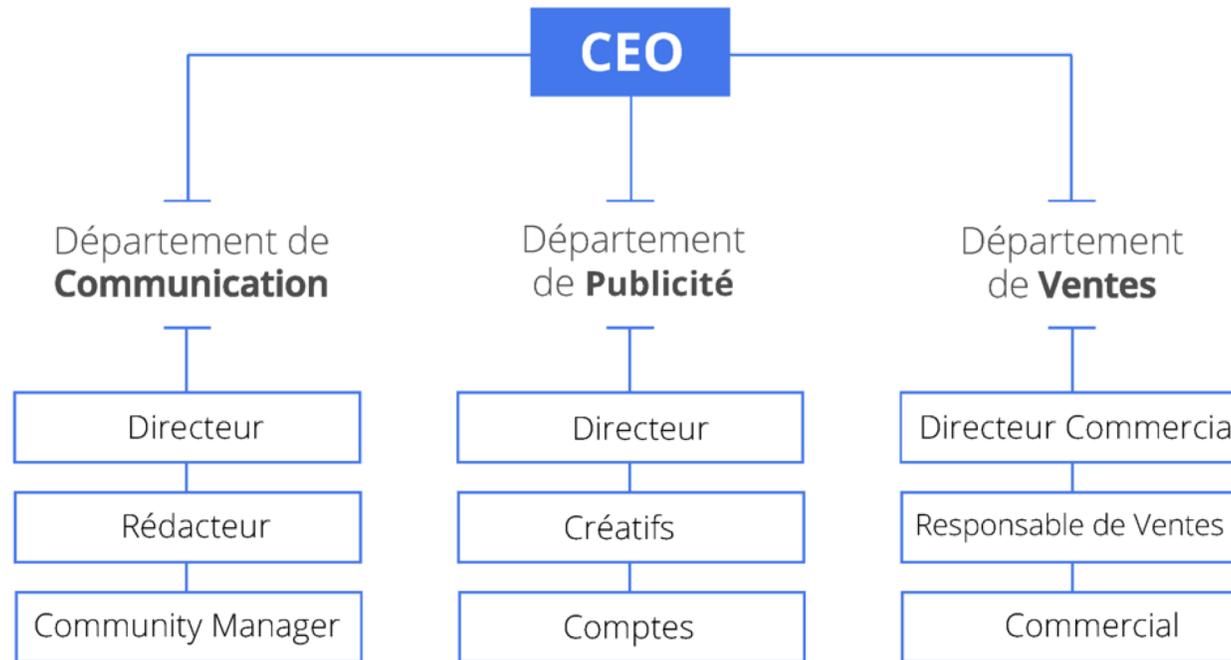
- participent à la configuration de la CT
- détermine son aptitude au changement
- détermine la place et le rôle de chacun et des cadres

7. LES DÉTERMINANTS DE LA STRUCTURE



6. L'ORGANIGRAMME

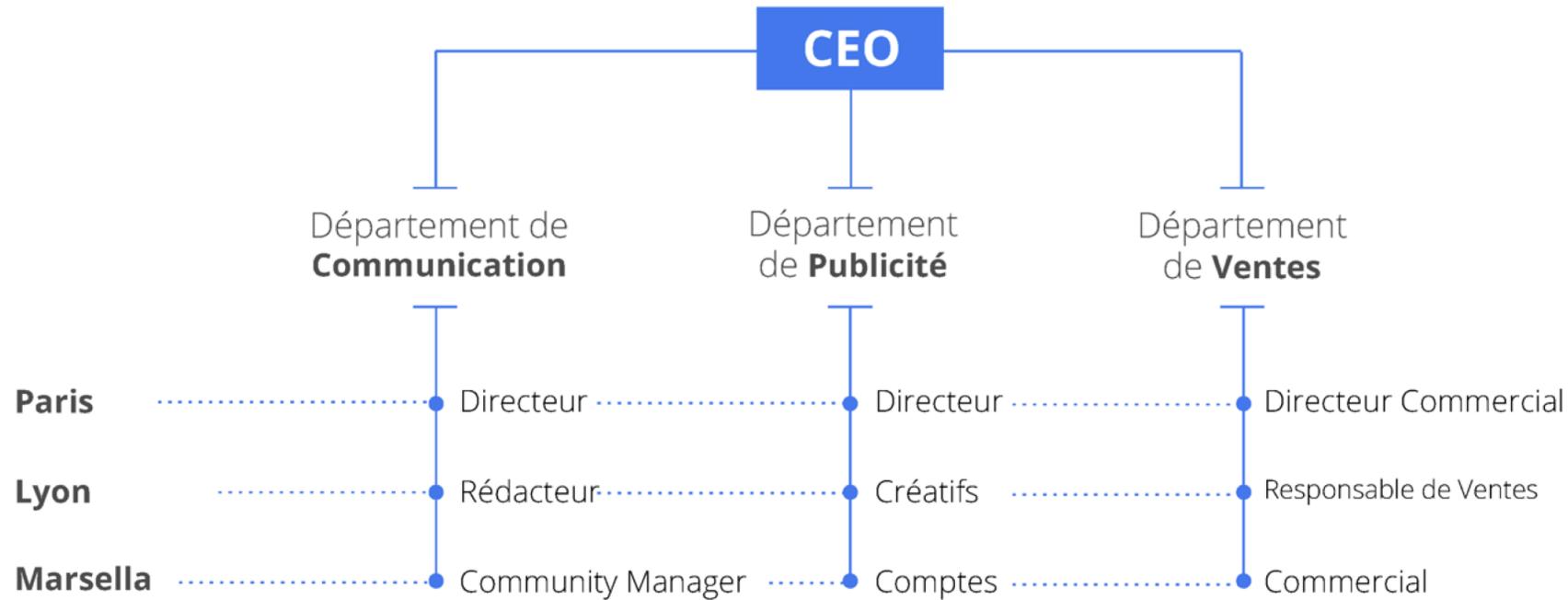
Organigramme fonctionnel



Comme premier exemple, voici l'organigramme fonctionnel qui est considéré comme un organigramme d'entreprise vertical. Il est para ailleurs reconnaissable par une **structure de l'organisation basée sur les fonctions**.

6. L'ORGANIGRAMME

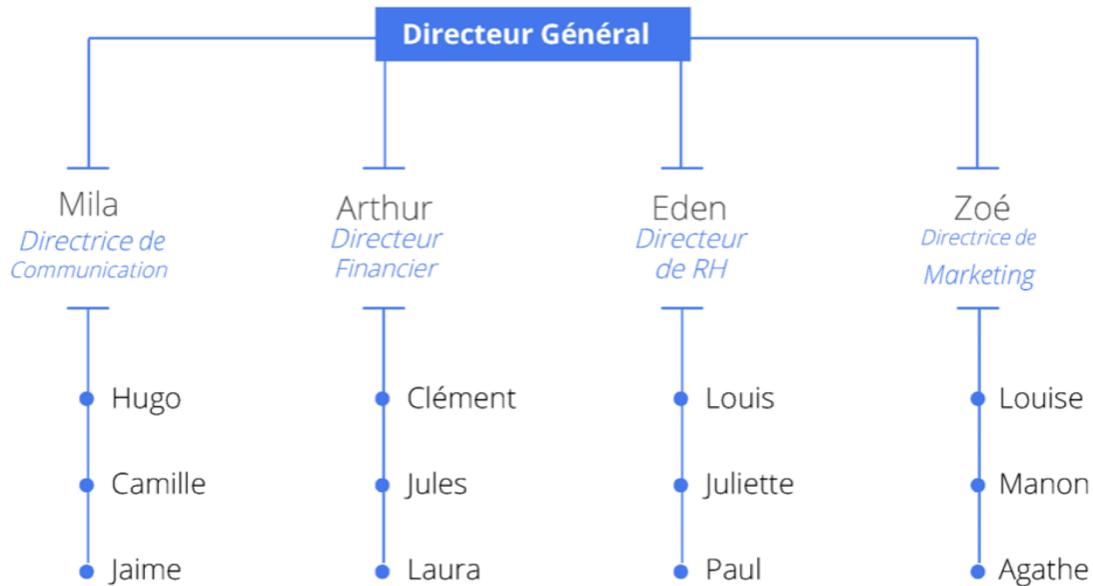
Organigramme en matrice



Cet organigramme d'entreprise a deux niveaux : opérationnel et fonctionnel, il combine des éléments verticaux et horizontaux.

6. L'ORGANIGRAMME

Organigramme vertical ou linéaire



Parmi les différents organigrammes de l'entreprise, en voici un vertical, également appelé linéaire. Contrairement à l'organigramme horizontal, il **représente la structure de l'organisation de haut en bas**, avec la direction au sommet, **suivi des responsables hiérarchiques des différents pôles, puis du reste des collaborateurs.**

6. L'ORGANIGRAMME

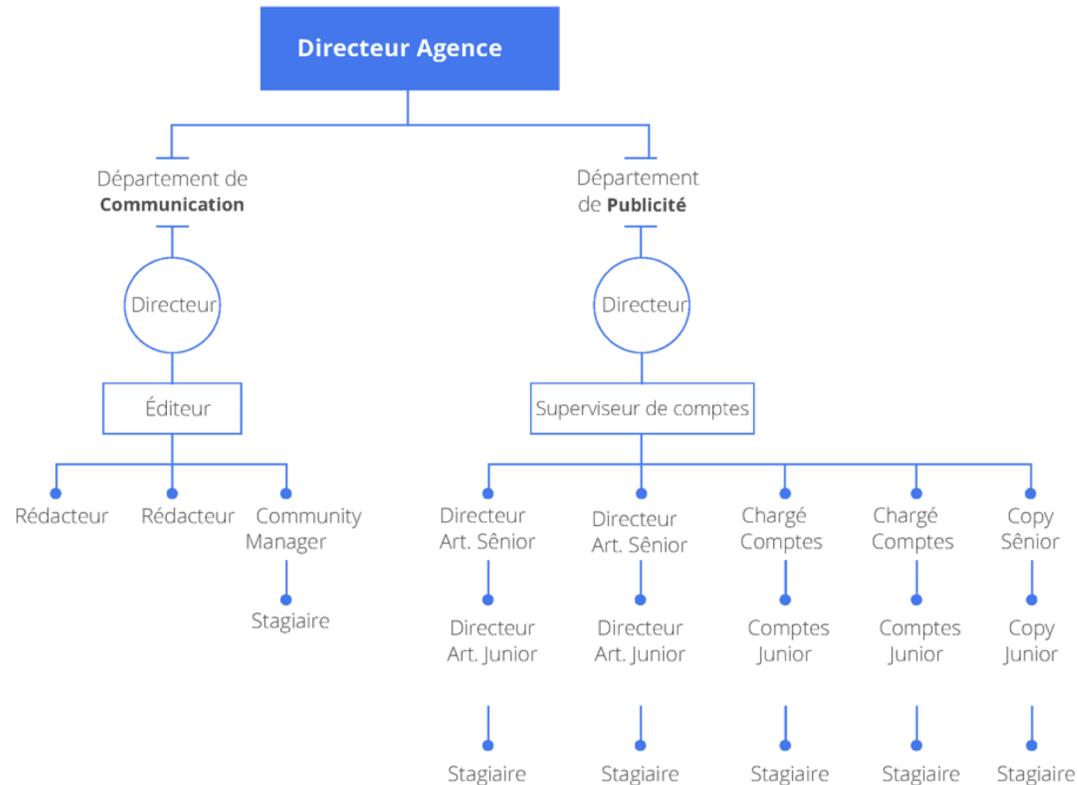
Organigramme horizontal



Cet **organigramme horizontal** est déployé de gauche à droite, avec **sur le côté gauche, les personnes les plus haut placées dans la hiérarchie.**

6. L'ORGANIGRAMME

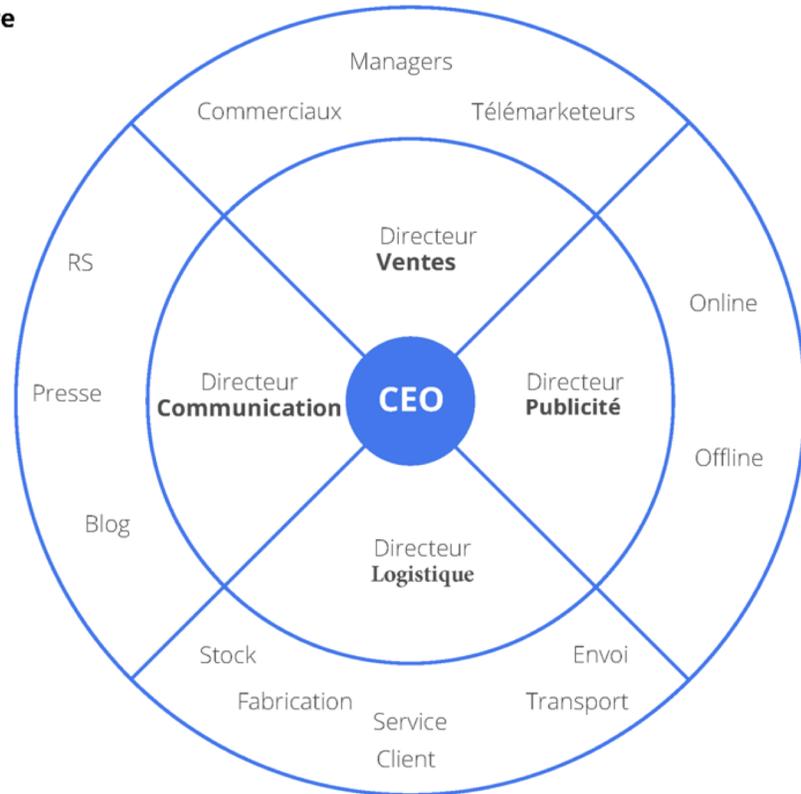
Structure hiérarchique
Agence de Publicité



Cet **organigramme hiérarchique** vertical montre les **relations entre les pôles de manière échelonnées**, avec à sa base ceux qui ont plus de responsabilité. Il désigne la représentation schématique des liens fonctionnels, hiérarchiques et organisationnels de l'entreprise.

6. L'ORGANIGRAMME

Organigramme Circulaire



Contrairement à l'organigramme horizontal, à l'organigramme vertical et à l'organigramme fonctionnel, le **circulaire a pour axe de structure la personne ou le service ayant la plus haute autorité**. Le reste des composants se déploie autour de cette figure ou de ce département, formant un cercle qui va de l'intérieur vers l'extérieur.

7. LES OUTILS DU MANAGEMENT

- Animation des équipes
- Conduite d'entretiens
- Conduite de réunions
- Négociation
- Communication
- Gestion du temps
- Résoudre les problèmes

7. LES OUTILS DU MANAGEMENT

Animation des équipes

OFFRIR A CHACUN LES POSSIBILITES DE SE MOTIVER

L'École des Relations Humaines a montré que la motivation ne se réduit pas à la rémunération:

- la considération
- l'intérêt matériel personnel
- l'implication dans le travail
- l'émulation
- le sentiment d'appartenance
- l'idéologie
- la pyramide de Maslow

7. LES OUTILS DU MANAGEMENT

LES FACTEURS DE DEMOTIVATION

L'absence de certains facteurs provoque le mécontentement

- la non décision
- le non respect du temps
- l'absence de feed-back
- l'insécurité

7. LES OUTILS DU MANAGEMENT

Conseils

- **témoigner de la considération**
- **mobiliser sur des projets**
- **décider, trancher quand il faut**
- **préciser avec chaque collaborateur ses souhaits**
- **repenser la répartition du travail**
- **communiquer**
- **évaluer impartialement**
- **manifester concrètement de la reconnaissance pour le travail accompli**

7. LES OUTILS DU MANAGEMENT

LES PHASES D'ÉVOLUTION D'UN GROUPE

- dépendance
- tensions
- cohésion technique
- interdépendance
- baisse de motivation

7. LES OUTILS DU MANAGEMENT

- décision et délégation
- management par objectifs
- description par objectifs
- description de fonctions
- conduite de projets
- système de pilotage
- entretien annuel d'activité
- analyse des besoins en formation

8. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

PRINCIPES

- les buts ou les priorités de l'organisation ou de l'unité de travail sont explicites et se traduisent par des actions concrètes et mesurables
- la gestion des moyens est confiée à ceux qui doivent réaliser des objectifs
- les décisions sont prises au niveau local approprié
- les personnes responsabilisées sur des objectifs voient leurs compétences s'accroître

8. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

DEFINITION

Le MPO est une démarche par laquelle un responsable hiérarchique et son collaborateur établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais pour les réaliser

objectifs: résultats mesurables à atteindre dans un délai donné avec des moyens adéquats

8. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

LES TYPES D'OBJECTIFS

Quantitatifs (volume de travail)

Qualitatifs (nombre d'anomalies, de réclamations)

De coût

De projet (réalisation d'une mission)

8. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

AVANTAGES

- ✓ oriente et clarifie
- ✓ stimule
- ✓ donne une cohérence
- ✓ concrétise
- ✓ contractualise

INCONVENIENTS

- ✓ rigidifie
- ✓ démobilise
- ✓ frustre
- ✓ « vampirise » les forces vives
- ✓ décourage

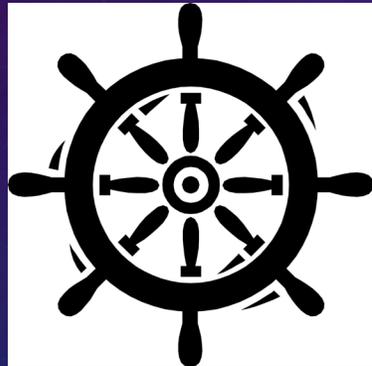
8. LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

FIXATION DES OBJECTIFS INDIVIDUELS

- analyser le contexte
- déterminer les objectifs à atteindre
- rédiger chacun des objectifs
- les présenter et les expliquer
- fixer les indicateurs d 'atteinte
- définir les moyens
- programmer le suivi
- mesurer les résultats : analyse des écarts et causes

9. LE PILOTAGE

**Vous êtes au commandes
d'un appareil**



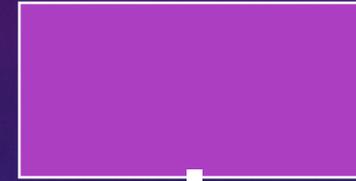
- **Vous consultez votre tableau de bord**
- **Vous agissez sur des commandes**

Vous vous informez sur :

- le fonctionnement de l'appareil
- le déroulement du plan de navigation (votre mission)
- le degré d'approche de l'objectif
- l'environnement extérieur

9. LE PILOTAGE

Pour réagir dans les délais



Je veux savoir vite

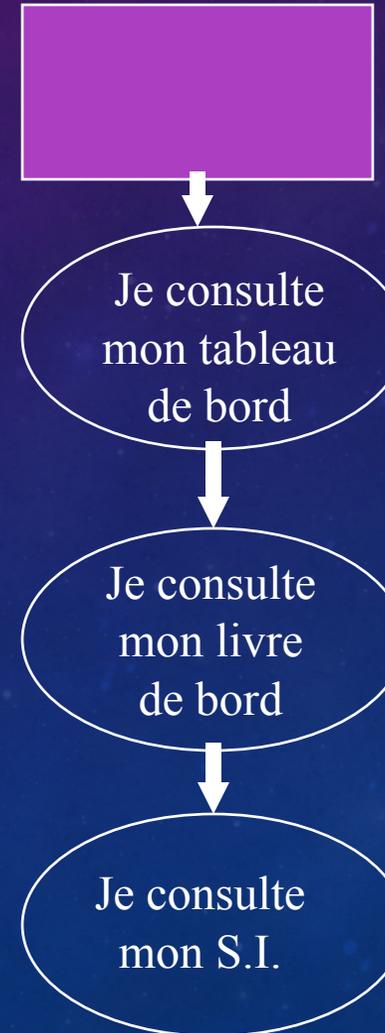
Je consulte
mon tableau
de bord

Je veux mieux comprendre

Je consulte
mon livre
de bord

Je veux analyser en détail

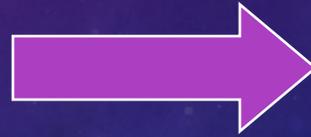
Je consulte
mon S.I.



10. LE GROUPE

L'OBJECTIF

**S'il est clair
et bien perçu**



**Groupe stable
et efficace**

**S'il est confus
et peu compris**



**Groupe instable
et agressif**

10. LE GROUPE

LA COHESION

Externe



**Réactions violentes
peu contrôlables,
rôles forts**

Interne



**Problèmes et conflits
qui se résolvent
par la discussion**

10. LE GROUPE

LA TAILLE

- DE 3 A 6 groupe propice à l'action
- DE 7 A 15 groupe propice à la réflexion et à la formation
- PLUS DE 15 groupe qui ne peut travailler qu'en faisant des sous groupes

10. LE GROUPE

LA DUREE

- Déterminée la vie du groupe se déroule en fonction de la durée
- Indéterminée si le groupe fonctionne bien, il a tendance à vouloir durer
- Permanente un groupe dont il faut connaître l'histoire

10. LE GROUPE

LES ROLES

- rôles et statuts doivent coïncider
- le leader:
 - adhérer à la culture et changements non violents
 - créer et maintenir la communication
 - donner des objectifs valorisant
- l'adjoint: complémentarité, partage, délégation
- l'éminence grise: identifier et se le concilier
- le nouveau: doit s'adapter

10. LE GROUPE

LA PERMEABILITE

Normale: Les conflits se résolvent facilement

Quasi-nulle : Les conflits sont inextricables et l'animateur est fragile

10. LE GROUPE

SON FONDEMENT

Pourquoi l'équipe existe t-elle ?

A quoi sert elle ?

Quels sont ses objectifs ?

La raison d'être de l'équipe est-elle claire pour tous ?

10. LE GROUPE

LA LIMPIDITE

- Les règles du jeu au sein de l'équipe sont elles claires
- Sont elles perçues par tous de la même façon

LA CULTURE

L'équipe partage t-elle un minimum de valeurs de groupe ?

- confiance mutuelle
- respect des engagements
- service public

10. LE GROUPE

LE DIALOGUE

- L'équipe communique t-elle suffisamment?
- Les membres du groupe se comprennent-ils vite et bien ?
- L'équipe partage t-elle sans distinction les informations entre ses membres ?

L'ACTION

- L'équipe sait-elle agir en commun ?
- Le groupe profite t-il de toutes les compétences individuelles pour agir ?
- Y-a-t-il des freins au changement ?

10. LE GROUPE

L'INTERACTION

- La coordination des membres de l'équipe est-elle suffisante ?
- Permet-elle de résoudre les problèmes à temps ?

LE LEADERSHIP

- Le leader est-il garant des actions du groupe ?
- Valorise-t-il la performance ?

10. LE GROUPE

LA CULTURE

- Règles écrites ou tacites, standards, valeurs
- « Évidences partagées »
- Appartenance et références

10. LE GROUPE

L'ORGANISATION

- Les informations
 - le rôle de l'animateur est de faire émerger et de mettre à la disposition de l'ensemble toutes les informations existantes
- Les actions
 - le rôle de l'animateur est de faire le nécessaire pour que l'action apparaisse à tous dans sa continuité et que chacun se sente responsable
- Les formes en réseaux
 - de type décentralisé
 - de type homogène

10. LE GROUPE

L'AUTONOMIE

Grande : l'animateur a toute la responsabilité de la vie du groupe

Réduite : l'animateur n'existe que par ceux qui le commanditent

10. LE GROUPE

DELEGUER: Les obstacles

- peur de perdre du temps
- peur de perdre du pouvoir
- peur de ne plus être « débordé » (se sentir indispensable)
- croire que l'on travaille mieux que les autres
- manque de confiance en ses collaborateurs
- manque de pédagogie dans ses explications
- confier les tâches ingrates et garder les gratifiantes

10. LE GROUPE

DELEGUER

- ne pas déléguer trop, ni trop peu
- procéder par étapes
- ne pas négliger les points de suivi et contrôle
- ne pas oublier les félicitations
- déléguer à des équipes

10. LE GROUPE

REUSSIR UNE BONNE DELEGATION

- ne pas se tromper sur le rôle du délégant et du délégué
- déléguer, c'est dégager du temps
- ce n'est pas abandonner ses responsabilités
- c'est un moyen pour motiver ses collaborateurs en leur confiant des missions intéressantes et formatrices
- c'est identifier des tâches qu'on veut garder pour soi et celles que l'on peut confier (priorités du poste)
- c'est identifier les qualités personnelles du délégué

10. LE GROUPE

2 GRANDES PHASES

- Indifférenciation des rôles et interchangeabilité
- Fixation, codification, hiérarchisation
 - bureaucratisation
 - éviter les cloisons étanches, redéfinir les fonctions et les tâches, limiter les prises de pouvoir, faire circuler l'information, expliquer, dialoguer

10. LE GROUPE

Le groupe modifie sa relation avec les objectifs.
Pour maintenir le cap, il faut connaître les phases

l'enthousiasme : adhésion aux objectifs

la maturité : critique des objectifs

le déclin : si les objectifs ne sont pas renouvelés

10. LE GROUPE

Si un accord ne peut être trouvé,
3 issues possibles:

- Mort du groupe
 - par éclatement
 - par dissolution (autorité supérieure)
- Un sous-groupe prend le pouvoir
- Exclusion des sous-groupes dominés qui n'acceptent pas les exigences

10. LE GROUPE

LA VIE INTERNE DU GROUPE: 4 PHASES

- la dépendance: faciliter l'intégration
- l'individualisation
- les sous-groupes et factions: maintenir le dialogue
- les conflits: réguler

10. LE GROUPE

L'expérience de MAYO (effet Hawthorne) a montré que ce ne sont pas les conditions matérielles qui expliquent l'amélioration du rendement (motivation économique) mais la constitution d'un groupe (motivation sociale)

- développer des relations sociales cordiales
- devenir visible aux yeux des autres
- obtenir de la considération
- obtenir de la reconnaissance
- développer un sentiment d'appartenance

10. LE GROUPE

Le groupe se définit par l'interaction et l'interdépendance (interne)

Une collection d'individus hétérogènes devient un collectif capable d'action commune lorsque se créent:

- des liens imaginaires (leurs désirs et rêves se rencontrent)
- des liens techniques et fonctionnels (procédés et savoir-faire partagés)
- des liens normatifs (système de valeurs partagées)
- Il n'y a pas de groupe sans norme

10. LE GROUPE

- Le groupe se définit aussi par la confrontation avec l'extérieur, sa comparaison avec d'autres groupes
- la manière dont un groupe se forme dépend aussi de son rapport à l'extérieur
- un groupe s'oppose à d'autres groupes
- ce processus de différenciation, même s'il n'est pas toujours conflictuel, est toujours à l'œuvre

LE GROUPE

LES ELEMENTS DU GROUPE SONT:

ses membres

ses buts

ses valeurs

ses normes

ses modalités de communication et de décision

les statuts et rôles de ses membres

la manière dont tous ces éléments sont perçus

10. LE GROUPE

SI L'UN DES ELEMENTS VARIE, LES AUTRES VARIERONT AUSSI

EXEMPLE: si le style de commandement varie, le climat varie:

style autoritaire : climat agressif ou apathique

style laxiste : climat agressif

style démocratique: climat plus serein

10. LE GROUPE

LE GROUPE A UNE INFLUENCE SUR SES MEMBRES. 2 PHENOMENES ENTRENT EN JEU:

- La normalisation
- Le conformisme
 - par complaisance (utilitaire)
 - par identification (normatif)
 - par intériorisation (adhésion de plein gré)

10. LE GROUPE

La décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle (pole d'expertise plus large)

Mais elle peut être amoindrie par des biais:

- la pensée de groupe (contexte stressant, leader autoritaire et partial, limitation de la recherche d'informations, évitement du débat, autocensure). La recherche du consensus prime sur tout le reste et les minorités ont du mal à s'exprimer
- la polarisation (extrémisation des positions)

10. LE GROUPE

LA POLARISATION

- lorsque les participants penchent au départ pour une position, ils vont avoir tendance à développer des arguments à l'appui de cette position
- les participants avides d'approbation sociale n'hésitent pas à accentuer leur point de vue lorsqu'ils réalisent qu'il est partagé
- les participants ne réagissent pas à partir de leurs préférences personnelles mais en tant que membres du groupe (ils adoptent la position qui les différencie des autres groupes)

10. LE GROUPE

La décision collective fait appel à des règles:

- la vérité l'emporte (quand la décision concerne un problème bien défini qui n'admet qu'une solution). La rigueur de la démonstration est valorisée et non le nombre de personnes qui partagent le point de vue
- la majorité (attention à la pensée de groupe)
- l'unanimité (favorise le débat entre des positions divergentes ce qui améliore la qualité de la décision)

11. L'INDIVIDU AU SEIN DU SYSTEME

Quels sont les mécanismes qui tissent, développent et maintiennent le lien individu/organisation ?

- Le sentiment d'appartenance
- L'implication au travail
- La soumission

Trois garanties pour l'organisation

