

Thème 1 : De l'individu à l'acteur
Chap. 4 : Les phénomènes relationnels

Objectifs : - Caractériser les phénomènes relationnels dans l'organisation

Notions : - Relations formelles et informelles
- Influence et argumentation
- Autorité

Contexte :

- L'agence BERGERAC IMMOBILIER existe depuis 1999. Située à Bergerac, en Dordogne, elle est implantée au cœur du centre-ville, autour d'une place de stationnement, à quelques mètres de l'office de tourisme.
- L'agence est un partenaire spécialiste de l'écoute, détenteur de solutions, facilitateur de rêve. Pour tout futur acheteur, c'est l'assurance de propositions sélectionnées, parfaitement adaptées à ses envies. Pour le propriétaire, c'est l'assurance d'une vente bien organisée, qui permet de bénéficier d'une expertise réaliste et efficace.
- BERGERAC IMMOBILIER a opté pour une croissance en profondeur, privilégiant la précision des offres, la qualité des échanges et l'excellence des services.
- Grâce à son ancienneté, l'équipe commerciale, dirigée par Henri Monnier, a une forte connaissance du marché local. Cette équipe est composée de 18 personnes dévouées, ayant le sens du service au client, clé du succès de l'agence.
- Une ambiance de travail fondée sur la confiance favorise des relations interpersonnelles de qualité, tant du point de vue formel qu'informel. Chacun y met du sien. De plus,



18 place de la République
24100 Bergerac

Bergerac Immobilier

Henri Monnier, le directeur, exerce un *leadership* de droit et de fait : c'est un homme charismatique, qui sait motiver son équipe. Son autorité est reconnue.

- Les situations de communication, en face-à-face avec la clientèle, dans les publicités de l'agence ou même entre collègues, sont l'occasion de démontrer des qualités d'argumentation acquises grâce à l'expérience. Savoir argumenter et influencer fait partie de l'efficacité du service de BERGERAC IMMOBILIER.
- L'agence est ouverte du lundi au samedi inclus.

- Donnez des exemples d'influence qui peuvent se manifester au sein de l'agence Bergerac Immobilier.

1. Les relations formelles et informelles

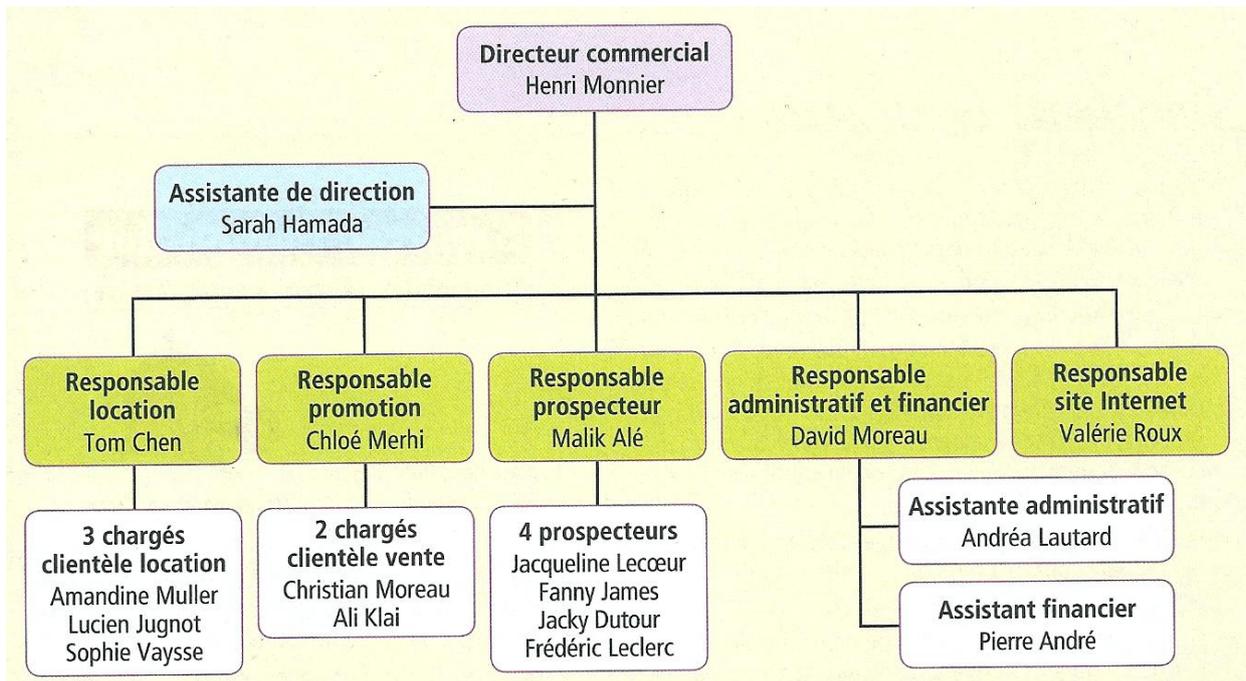
Au sein de l'agence, les relations informelles se développent en dehors de la stratégie définie par la direction. Ces relations échappent au circuit hiérarchique, alors que la relation formelle passe obligatoirement par la hiérarchie pour permettre la circulation de l'information officielle.

Une réunion sur l'organisation des visites des prospecteurs a eu lieu. Suite aux différents échanges, parfois trop familiers ou irrespectueux, qui ont eu lieu durant cette réunion, Sarah Hamada et David Moreau, un peu surpris, s'interrogent sur l'impact des relations formelles et informelles dans l'agence.

Thème 1 : De l'individu à l'acteur

Chap. 4 : Les phénomènes relationnels

Organigramme hiérarchique de l'agence BERGERAC IMMOBILIER



- Repérez la place occupée au sein de l'organisation par Sarah Hamada et David Moreau.
- Quelle est l'utilité d'un organigramme ?

Instants de la vie de l'agence BERGERAC IMMOBILIER

■ Situation 1

Sarah Hamada et Tom Chen se retrouvent devant la machine à café.

Tom Chen : « Tu as entendu parler de la stagiaire qui arrive la semaine prochaine ? »

Sarah Hamada : « Non... quelle stagiaire ? »

Tom Chen : « On va nous envoyer une stagiaire qui prépare son mémoire sur les relations entre salariés. »

Sarah Hamada : « Mais c'est curieux, j'aurais dû le savoir. Je m'occupe de l'accueil des stagiaires ! D'habitude, Henri m'en informe... »

Tom Chen : « Je ne sais pas, c'est une information qui circule depuis deux jours. »

■ Situation 2

Henri Monnier, lors d'un rendez-vous avec Valérie Roux, veut lui soumettre une nouvelle idée.

Henri Monnier : « Je souhaite créer une plate-forme de blogs et interroger tous les salariés pour connaître leur avis sur différents points. Je souhaite leur expliquer que les blogueurs seront libres d'aborder tous les sujets de leur choix. »

Valérie Roux : « Tu veux dire qu'ils seront complètement libres de s'exprimer ? »

Henri Monnier : « Oui, la parole sera laissée aux salariés. »

Valérie Roux : « Tu accepterais qu'ils parlent aussi de l'entreprise ou il faut rédiger une charte précisant les limites d'usage du blog ? »

- Déterminez le type de relation dans chaque situation :

Situation 1 :

Situation 2 :

- Quelle différence faites-vous entre les relations formelles et informelles ?
- Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

Thème 1 : De l'individu à l'acteur
Chap. 4 : Les phénomènes relationnels

	Avantages	Inconvénients
Relations formelles		
Relations informelles		

2. L'argumentation et l'influence

A chaque rendez-vous commercial, Chloé Merhi cherche à réussir sa vente. Elle veut savoir utiliser les bons mots car elle sait que son argumentation peut influencer son client et qu'il existe différentes stratégies d'influence.

Extrait du magazine municipal de la ville de Bergerac

La ville de Bergerac a connu des évolutions importantes ces dernières années dans le domaine de l'urbanisme, notamment dans le quartier de la rue des Frères. Sur un terrain neuf et vierge, de nouvelles constructions modernes vont s'ériger, donnant à ce quartier, jadis si pittoresque, une nouvelle et plus sympathique physionomie.

Bergerac expressions

Projets urbains
Rénovation de quartiers

BIEN DANS SA VILLE



Magazine municipal d'informations

La rénovation du quartier se poursuit par la réalisation de 26 logements en cours de construction par PÉRIGORDIA HABITAT, et la construction de la Maison de quartier dans le prolongement de l'Espace René Coicaud.

En partenariat avec :

Bergerac Immobilier

L'immobilier efficace à votre service

- Déterminez le type d'argument utilisé dans le titre de cette publicité.
- Comment qualifieriez-vous les arguments suivants utilisés dans la présentation publicitaire

Types d'arguments	Enoncé de l'argument
	Construction par PÉRIGORDIA HABITAT, en partenariat avec Bergerac Immobilier .
	La rénovation du quartier se poursuit par la réalisation de 26 logements et la construction de la Maison de quartier.
	De nouvelles constructions modernes vont s'ériger, donnant à ce quartier, jadis si pittoresque, une nouvelle et plus sympathique physionomie .

Thème 1 : De l'individu à l'acteur

Chap. 4 : Les phénomènes relationnels

- Comment cette publicité peut-elle convaincre le public auquel elle s'adresse ?

Exemples de stratégies d'influence à l'agence de Bergerac

■ Situation 1

Jacqueline Lecœur est prospectrice. Elle reçoit la visite de Malik Alé, qui lui dit : « Nous devons annoncer à nos représentants la réorganisation du planning des visites. Il nous semble évident que cette mission vous revient car il faut beaucoup de tact : cette nouvelle disposition fera beaucoup de mécontents. »

■ Situation 2

Christian Moreau est chargé de clientèle. Il est contacté par Chloé Merhi qui lui dit : « Vous savez les difficultés que nous avons eues pour que Michel Boutet accepte nos conditions. C'est un client difficile. Puisque vous connaissez la situation et étant donné votre expérience, je vous confie le dossier. »

- Quelles sont les stratégies d'influence utilisées dans les situations ci-dessus ?
- Pourquoi cherche-t-on à influencer autrui ?

Action sur l'affectif, les émotions et le raisonnement logique

Malik Alé, jeune cadre commercial, père de famille de trois enfants et époux d'une enseignante, se voit proposer une promotion. Dans quelques mois, une nouvelle agence va être ouverte en Dordogne. Henri Monnier, le directeur commercial, veut lui en confier la direction et le convoque pour obtenir son accord.

Henri Monnier : « Je vous attendais. Comment allez-vous ? »

Malik Alé : « Bonjour, je vais bien, et vous ? Je suis content d'avoir atteint nos objectifs comme prévu. »

Henri Monnier : « C'est très bien, je vous en félicite. C'est d'ailleurs pour cette raison que je fais appel à vous. Vous êtes le meilleur de nos commerciaux. J'envisage d'ouvrir une nouvelle agence à Sarlat et je souhaite vous confier la direction de cette agence. Qu'en pensez-vous ? »

Malik Alé : « Je suis heureux que vous ayez pensé à moi, mais je n'envisage pas de quitter Bergerac. »

Henri Monnier : « Vous avez un parcours très intéressant, vous êtes vraiment mon meilleur atout. Je suis prêt à vous faciliter les choses en vous donnant les moyens nécessaires. »

Malik Alé : « Comme vous le savez, je ne suis pas seul, il me sera difficile de convaincre ma famille. »

Henri Monnier : « Réfléchissez bien, il me semble que vos conditions de vie peuvent vraiment changer pour vous et vos enfants, et en plus ce sera un défi à relever pour vous. »

Malik Alé : « En effet. J'aime aussi les défis. C'est une proposition qui mérite réflexion. Je vais en parler à mon épouse et vous donnerai une réponse dans une semaine. »

- Dans quel but Henri Monnier cherche-t-il à influencer Malik Alé ?
- Quels arguments utilise-t-il pour l'influencer ?
- Comment qualifieriez-vous la stratégie d'Henri Monnier ?
- Quel est le résultat de cette stratégie ?

3. La relation d'autorité

Lors des réunions hebdomadaires, le directeur de l'agence constate que certains employés ne s'expriment pas, que d'autres expriment leur désaccord à l'extérieur, et encore que d'autres sont parfois agressifs. Les membres de l'agence immobilière sont donc interrogés individuellement afin de connaître les personnes avec lesquelles ils souhaitent ou non travailler. A la suite de cette enquête, il apparaît que les leaders sont remis en cause. Il leur est donc difficile d'avoir de l'autorité. C'est le cas de Malik Alé : ce dernier a une grande expérience de la prospection, il est d'ailleurs très apprécié de sa direction. Cependant, il arrive que les quatre prospecteurs contestent sa stratégie. Or, pour Henri Monnier, les notions de leader et d'autorité sont nécessaires au bon climat relationnel. Un travail de réflexion est engagé au sein de l'agence. Lors de la réunion de fin d'année, Henri Monnier fait une intervention au cours de laquelle est présentée la différence entre le leader de droit et le leader de fait.

Intervention d'Henri Monnier lors de la réunion de fin d'année

■ Le *leadership* informel

[...] « Que vous soyez gestionnaire, superviseur, cadre ou que vous ayez tout autre titre vous procurant un pouvoir formel (leaders de droit) au sein d'une organisation, vous pouvez tirer d'énormes avantages en développant des leaders informels (leaders de fait) déjà existants dans votre unité de travail. Alors que des leaders informels peuvent jouer contre votre autorité et empêcher la réalisation des objectifs de l'organisation. [...]

Quand les leaders informels travaillent en vue de réaliser la même vision et les mêmes objectifs que les leaders officiels et l'organisation, ils peuvent aider énormément les gestionnaires et les leaders officiels dans leurs tâches. Certaines des fonctions de direction et de nombreuses fonctions de gestion peuvent être efficacement menées par des personnes sans autorité réelle. Cela libère ceux qui ont la responsabilité de la gestion formelle de certaines activités pour se concentrer sur ce qu'ils savent faire le mieux. »

■ Comprendre le *leadership* informel dans une organisation et en tirer profit

Les leaders informels ont certaines capacités que les leaders formels n'ont pas, tout simplement parce qu'ils ne détiennent pas une position d'autorité attribuée. Ils peuvent dire des choses, par exemple, à d'autres membres de l'équipe, qui ne peuvent être dites par une personne dans un rôle officiel de gestionnaire, et leur capacité d'influence est légèrement différente, car les leaders informels sont souvent perçus différemment des leaders officiels. [...]

Il faut faire attention lorsqu'on veut exploiter le pouvoir du leader informel. Son pouvoir et son influence découlent souvent de l'image d'intégrité qu'il donne et de son dévouement aux causes auxquelles il croit, et qu'il a eu l'occasion de démontrer par son comportement. Quand les leaders formels essaient de coopter ou manipuler les leaders informels, le risque est que ces derniers se rebellent contre eux. Tenter de corrompre, manipuler ou mettre la pression sur les leaders informels peut provoquer un retour de manivelle terrible contre ceux qui s'y risquent. »

« Le *leadership* informel », *Dossier pour le management de la qualité*, n° 59, www.qualiteonline.com.

- Quelle distinction existe-t-il entre le leader formel et le leader informel ?
- Quels avantages Henri Monnier peut-il avoir à développer des leaders informels dans son entreprise ?
- Quelle forme d'autorité possède le leader formel ? Le leader informel ?
- Pourquoi faut-il prendre garde au pouvoir du leader informel ?

Thème 1 : De l'individu à l'acteur

Chap. 4 : Les phénomènes relationnels

Pas toujours facile, le rôle de leader !

■ Situation 1

Jacki Dutour, un des prospecteurs, refuse la modification de son secteur de prospection défini par Malik Alé : il pense que l'on devrait même remettre en question le fait que Malik Alé soit leader. Il y a un sentiment de concurrence et de jalousie entre les prospecteurs par rapport au potentiel des secteurs. Malik peut trouver une solution car il est calme et à l'écoute. Il devra se reposer sur des éléments factuels précis pour aboutir à un compromis.

■ Situation 2

Lucien Jugnot, un chargé de clientèle location, et sa responsable Chloé Merhi, s'opposent sur le choix d'un lotissement. Le premier penche pour des locations présentant le meilleur rapport qualité/prix, la seconde a une préférence pour des logements à proximité du centre-ville mais également plus chers. Le chargé de clientèle est un individu expansif et qui ne mâche pas ses mots. Aussi fait-il des efforts car il s'adresse à son supérieur hiérarchique. Chloé Merhi estime qu'elle détient le pouvoir de par sa position hiérarchique et entend ainsi avoir le dernier mot sans avoir à se justifier.

- Analysez les deux situations.

	Raison de l'opposition des interlocuteurs	Moyen utilisé pour asseoir son autorité	Appréciation de la manière utilisée pour résoudre le problème
Situation 1			
Situation 2			

- D'après vous, l'autorité est-elle nécessaire dans une organisation ?