

CELSA – Sorbonne Université  
77 Rue de Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine  
Executive MBA — Communication & Management | 2026–2027

---

# Cas pratique « Agence Commerciale »

Sociologie des organisations du travail

*Analyse des problèmes de coopération*

---

*Sous la direction de*

**Monsieur Pascal THOBOIS**

*Présenté par*

Laetitia BONNEAU 599 km du CELSA  
Nathalie DUCOUDRET 35 km du CELSA  
Valentina NIKOLLA 610 km du CELSA

*Date de remise : 4 mai 2026*

## Introduction

L'agence commerciale analysée regroupe 150 agents d'une grande entreprise publique implantée dans un quartier d'affaires à haute densité de sièges sociaux. Site pilote du réseau, elle réalise les meilleures performances en chiffre d'affaires et représente un enjeu stratégique majeur. Sa localisation en fait un marché à fort potentiel.

Historiquement quasi-monopolistique, l'entreprise s'engage dans une mutation commerciale sur un marché devenu progressivement concurrentiel. L'absence de clarification des rôles dans ce contexte génère des dysfonctionnements : cloisonnement, tensions, turn-over de 30 %, retards de traitement et faible coopération. Notre analyse vise à répondre à deux questions : de quel type d'organisation s'agit-il ? Et quelles sont les causes profondes de ses problèmes ? Nous nous appuyons pour cela sur l'analyse structurelle, l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et l'approche culturelle de Sainsaulieu (1977).

## I. Typification du mode d'organisation

### Une organisation fonctionnelle et séquentielle de type taylorien

L'organisation du travail repose sur un découpage fonctionnel strict qui reproduit le déroulement chronologique du processus de production : Client → Ventes → Gestion → Contentieux. Cette séquentialisation des tâches s'inscrit dans l'héritage taylorien : séparation entre la conception commerciale (Ventes) et l'exécution administrative (Gestion, Contentieux), spécialisation des rôles et hiérarchie propre à chaque service. Ce cloisonnement génère mécaniquement une interdépendance élevée entre les unités sans coordination transversale formalisée.

« On est tellement intriqués entre les services qu'il faut qu'on se consulte souvent. » (Agent)

À l'intérieur des services Ventes et Gestion, un second niveau de découpage par segment de marché (Grand Public / Professionnels / Entreprises) introduit une logique de type produit/marché superposée à la logique fonctionnelle. Il en résulte une structure matricielle.

### Un management pyramidal sous pression d'objectifs

La logique managériale est résolument pyramidale : les objectifs sont fixés par la Direction Régionale et constituent le critère d'évaluation quasi exclusif des encadrants. Ce mode de pilotage laisse peu de place à une régulation participative ou à l'autonomie des équipes de terrain. Les cadres se trouvent ainsi cantonnés à un rôle de gestionnaires d'urgence, absorbés par le traitement des aléas quotidiens, sans capacité d'action en profondeur sur l'organisation du travail.

Au sens de la théorie de la contingence structurelle (Burns & Stalker, 1961), l'agence est une "organisation mécanique", contrainte d'opérer comme une "organisation organique", sans en réunir les conditions. Sa structure demeure centralisée et compartimentée, alors que l'environnement exige flexibilité, réactivité et coordination transversale. Au sens de Mintzberg (1982), cette configuration correspond à une « bureaucratie mécaniste ».

### Un vide de coordination structurel, injonctions contradictoires

Cette double structuration, fonctionnelle et séquentielle d'un côté, matricielle par segment de marché de l'autre, engendre un vide de coordination au cœur même du dispositif. Ainsi le client « Entreprise » se retrouve à la confluence de deux logiques antagonistes : celle des Ventes, orientée vers la performance commerciale, et celle de la Gestion, gouvernée par la conformité réglementaire.

« On a l'impression que l'agence est coupée en deux. C'est un autre monde. » (Gestion)

« Il y a un véritable mur physique entre la gestion et nous. » (Ventes)

Mintzberg (1982) nomme cette configuration « matrice défailante » : en l'absence de mécanismes de liaison. L'organisation se retrouve ainsi enfermée dans une logique de responsabilité segmentée : chaque service défend ses propres indicateurs de performance, rendant toute coopération structurelle illusoire. Les services performant individuellement mais finissent par lutter entre eux, oubliant les enjeux de marché.

## II. Environnement et structure formelle

### Un environnement exigeant et en mutation

L'agence évolue dans un environnement doublement contraignant. D'un côté, la clientèle du marché « Entreprises », la plus stratégique, est particulièrement exigeante. De l'autre, la Direction Régionale impose

des objectifs quantitatifs stricts qui constituent le seul outil d'évaluation des encadrants, orientant toute l'organisation vers la performance commerciale à court terme.

### Des dysfonctions structurelles en cascade

Ces pressions environnementales se répercutent sur la structure interne sous forme de dysfonctions cumulatives. Le sous-effectif est unanimement évoqué et génère une surcharge de travail généralisée. Les retards s'accumulent : des factures vieilles de plus de 10 mois restent non envoyées, représentant 150 000 € de pertes mensuelles.

Le turn-over de 30 % fragilise la transmission des compétences et rompt la continuité des relations interpersonnelles entre services, accentuant le cloisonnement.

« Les gens changent tout le temps, ce qui fait qu'on ne se connaît plus, et ce n'est pas étonnant que les services ne se parlent presque plus entre eux. » (Contentieux)

On est ici face au cercle vicieux décrit par Dugué (2006) : une organisation conçue sans tenir compte du travail réel génère des dysfonctionnements. Les « jeux de motivation » en sont l'illustration directe : un dispositif de rationalisation de la performance qui, en ignorant le travail réel et en plaçant les acteurs en situation de concurrence individuelle, génère les dysfonctions mêmes qu'il entend corriger. Les indicateurs silotés sont au vert et pourtant la matrice dysfonctionne.

L'approche sociotechnique issue des travaux menés au Tavistock Institute, notamment ceux de Trist & Bamforth (1951), éclaire ce diagnostic : l'organisation est appréhendée comme un système ouvert, composé de deux sous-systèmes indissociables, le sous-système technique (procédures, flux, outils) et le sous-système social (relations, cultures, identités). L'efficacité organisationnelle suppose leur co-construction. Or dans cette agence, les deux n'ont jamais été conçus ensemble : la chaîne technique Client → Ventes → Gestion → Contentieux génère une forte interdépendance fonctionnelle, mais aucune interdépendance sociale institutionnalisée ne vient la soutenir. Pas de coordination transversale, pas d'objectifs collectifs partagés : le système social a été laissé à lui-même, et ce vide est précisément ce qui produit le cloisonnement, les tensions et les dysfonctions en cascade.

### III. Jeux de pouvoir et stratégies d'acteurs

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) offre un cadre décisif pour comprendre les tensions de l'agence. Les acteurs développent des stratégies au sein de zones d'incertitude.

#### Commerciaux : la stratégie du « gagneur »

Les jeunes commerciaux issus d'écoles de commerce, valorisés et dotés de ressources supérieures constituent la population stratégique de l'agence. Leur enjeu : maximiser primes et statut. Leur stratégie est offensive : pression constante sur la Gestion, retard délibéré des signatures pour optimiser les « jeux de motivation », court-circuit de la hiérarchie en cas de blocage.

« L'entreprise remonte beaucoup les commerciaux. Ils ont tout : le recrutement, le matériel, les primes, et nous, on n'a rien, des miettes. » (Gestion)

« Lorsqu'on est face à un responsable d'une grande entreprise, on n'a pas envie d'être ridicule, il faut s'élever à son niveau et pouvoir lui vendre nos produits. » (Ventes)

Les gestionnaires s'identifient à une logique d'application stricte des règles comptables. Leur ressource de pouvoir : la maîtrise des procédures et la validation des contrats, zone d'incertitude clé vis-à-vis des commerciaux. Face à la dévalorisation ressentie, leur stratégie évolue vers la grève du zèle : là où ils passaient auparavant sur certaines règles, ils appliquent désormais les procédures à la lettre. Stratégie défensive rationnelle au sens de Crozier & Friedberg (1977) : ils utilisent leur marge de liberté pour signifier leur désaccord tout en se protégeant derrière les règles formelles et un mirage de la rationalité.

« Aujourd'hui, c'est presque la grève du zèle alors qu'avant, ils passaient sur la réglementation. » (Ventes)

#### Le Contentieux : l'acteur du dernier recours

Situé en bout de chaîne, le Contentieux détient un monopole décisif sur le recouvrement des créances : des factures non émises depuis plus de dix mois représentent une perte mensuelle estimée à 150 000 €.

« L'évolution va vers celle d'une société privée. Nous allons perdre au niveau de l'image de marque, car le service public, c'est important pour les gens. » (Contentieux)

Le Contentieux déploie une stratégie caractéristique que l'on peut qualifier de pression ascendante : en se déclarant « au pied du mur » et en invoquant le sous-effectif, il transfère la responsabilité des blocages vers la hiérarchie. Ce faisant, il exploite ce que Crozier & Friedberg (1977) nomment une zone d'incertitude : sans son intervention, la performance commerciale des Ventes ne se traduit jamais en liquidités réelles.

## Les Encadrants : les pompiers de services

Les Encadrants occupent une position de double contrainte au cœur du système. Évalués sur les objectifs commerciaux fixés par la Direction Régionale, ils sont simultanément responsables de la cohésion interservices, deux injonctions difficilement conciliables. Pris dans la gestion des urgences quotidiennes, ils se retrouvent cantonnés à un rôle de « pompier » : parer aux problèmes les plus pressants, sans capacité d'action en profondeur sur l'organisation du travail.

« Cela fait longtemps que je veux mettre en place une division du travail plus participative dans mon service, mais j'ai tellement de travail par ailleurs... j'ai l'impression de parer au plus pressé. » (Encadrant)

Leur ressource formelle est le statut hiérarchique, qui leur confère la capacité d'arbitrer les conflits interservices. Mais leur stratégie dominante est l'évitement et la délégation vers le haut, ce que les agents perçoivent comme une absence de soutien. Ils laissent les tensions se cristalliser et les « jeux de motivation » dicter les comportements. Cette logique d'évitement culmine chez le Directeur lui-même : en ne tranchant pas les conflits entre Ventes et Gestion, il maintient paradoxalement l'homéostasie d'un système dysfonctionnel, un « pouvoir non exercé » qui laisse les jeux de motivation dicter les comportements au détriment de la cohésion interne.

## Les « jeux de motivations hétérogènes individuelles » : catalyseur de dysfonctionnements

Ce dispositif de la Direction Régionale illustre le concept de dysfonction au sens de Crozier & Friedberg (1977) : conçu pour stimuler la performance commerciale, il transforme la coopération en compétition interne. L'attribution inégale des points (beaucoup plus pour un contrat vendu que pour un contrat enregistré) creuse le sentiment d'injustice des gestionnaires et institutionnalise des comportements contraires aux objectifs de l'organisation. Au sens de Reynaud (1989), on est face à un échec de la régulation conjointe : les deux régulations s'affrontent plutôt qu'elles ne se combinent, rendant la coopération structurellement impossible.

« La période des jeux fait entrer l'agence en temps de guerre. » (Gestion)

« Les relations sont plutôt froides, nous sommes très administratifs vis-à-vis d'eux. Avant, lorsqu'il y avait un contrat mal rempli, on se débrouillait pour avoir l'info ; maintenant, ce n'est plus le cas... tout ça à cause des jeux. » (Gestion)

L'ensemble de ces dynamiques est synthétisé en annexe, permettant une lecture transversale des jeux d'acteurs.

## IV. Cultures, identités et non-reconnaissance

### Un choc de deux cultures professionnelles

L'approche culturelle et identitaire de Sainsaulieu (1977) révèle que les tensions entre services résultent d'une opposition entre deux cultures professionnelles aux valeurs incompatibles.

Les agents anciens (Gestion, Contentieux) incarnent une culture « service public » : égalité de traitement des usagers, fiabilité technique, sécurité de l'emploi.

« L'égalité pour tous les citoyens, c'est important. La sécurité de l'emploi aussi : j'ai peur que tout ça soit remis en cause au nom de la rentabilité. » (Gestion)

À l'opposé, les commerciaux portent une culture de la performance individuelle et du mérite.

« Notre but est de soutenir la naissance commerciale et d'apporter une nouvelle culture, une nouvelle façon de voir. » (Ventes)

### La non-reconnaissance comme moteur du conflit

Les gestionnaires se définissent comme des professionnels rigoureux, mais l'organisation leur attribue une identité dévalorisée : simples supports administratifs, mal reconnus et peu récompensés. C'est ce qu'Honneth (2000) nomme un déni de reconnaissance institutionnelle ; il en résulte ce que Clot (2010) nomme le « travail bien fait empêché », nourrissant démotivation et turn-over. Ce conflit de représentations mutuelles : « vendeurs de savonnettes » contre « freins bureaucratiques » alimente directement les stratégies de cloisonnement.

### Le turn-over et démission silencieuse, accélérateurs du délabrement culturel

Le turn-over de 30 % aggrave ce processus. Selon Sainsaulieu (1977), la culture professionnelle se transmet dans le temps par le compagnonnage. Ce processus est ici doublement brisé : les agents porteurs

de la culture service public partent ou se démobilisent, les nouveaux arrivants n'ont pas le temps d'être socialisés. Il s'ensuit perte de mémoire collective et désorganisation croissante.

« Les gens changent tout le temps, ce qui fait qu'on ne se connaît plus, et ce n'est pas étonnant que les services ne se parlent presque plus entre eux. » (Contentieux)

## Conclusion et préconisations

L'analyse de cette agence révèle un paradoxe structurel profond : une organisation conçue pour un environnement stable, mais contrainte dans un contexte devenu exigeant et orienté client. Les dysfonctionnements observés ne relèvent pas d'un défaut d'exécution mais d'un **désaccord systémique** entre structure, règles du jeu et identités professionnelles.

La structure taylorienne produit des zones d'incertitude que les acteurs exploitent selon leurs intérêts ; les dispositifs de pilotage transforment l'interdépendance en rivalité et le choc culturel fragmente les collectifs. Autrement dit, **le système fonctionne exactement comme il a été construit**. Réorganiser cette agence implique une transformation systémique à trois niveaux :

- **la structure**, pour créer de la coopération là où le cloisonnement s'est institutionnalisé ;
- **les règles du jeu**, pour aligner les incitations individuelles sur la performance collective ;
- **la reconnaissance**, pour restaurer la dignité professionnelle et reconstruire un récit et un projet communs.

Sans arbitrage managérial, le système se reproduit. La figure ci-dessous présente une comparaison entre la structure actuelle et la structure proposée.

AVANT — Structure taylorienne séquentielle	APRÈS — Organisation sociotechnique transversale
<b>DIRECTEUR</b>	DIRECTION RÉGIONALE
VENTES ► GESTION ► CONTENTIEUX ▼	<b>DIRECTEUR</b>
Entreprises · Professionnels · Grand public (Ventes)  Entreprises · Professionnels · Grand public (Gestion)	▼ <b>Pôle Entreprises   Pôle Professionnels   Pôle Grand Public</b> <i>Ventes + Gestion + Contentieux (chaque pôle)</i>  ← Équipes mixtes transversales →  Support comptable   Coordination RH & Formation   Contentieux mutualisé  <i>Fonctions support mutualisées</i>
✗ <b>Cloisonnement fort</b> — pas de coordination transversale ✗ <b>Jeux de motivation</b> : compétition individuelle ✗ <b>Non-reconnaissance des gestionnaires</b> (Honneth)	✓ <b>Coordination</b> transversale par portefeuille client ✓ <b>Objectifs</b> collectifs — réforme des jeux de motivation ✓ <b>Reconnaissance</b> symétrique Ventes + Gestion ✓ <b>Résistances</b> intégrées comme ressource (Sainsaulieu)
■ Structure conservée   ■ Pôles transversaux (nouveau)   ■ Support mutualisé   ■ Dysfonctions actuelles	

Ces axes d'amélioration sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

<b>Coordination</b>	Substituer la coopération au cloisonnement structurel	Créer des groupes transversaux Ventes–Gestion–Contentieux autour de portefeuilles clients communs, dotés d'objectifs collectifs partagés évitant les tâches éclatées et parcellaires.  Recomposer les tâches et développer la pluridisciplinarité des employés.  Réorganisation des organigrammes en tant que règles et structures provisoires.	Approche sociotechnique - Tavistock Institute – Trist & Bamforth (1951)  Travail en miettes - Georges Friedmann – (1956)  Analyse stratégique - Crozier & Friedberg (1977)
---------------------	---	---	--

<p><b>Motivation</b></p>	<p>Neutraliser les effets dysfonctionnels des jeux de motivation</p>	<p>Introduire des critères d'évaluations collectifs et transversaux ; revaloriser symétriquement la Gestion et le Contentieux ; rendre les périodes d'évaluation glissantes.</p> <p>Proposer un critère d'évaluation sur un aspect sociétal via une Fondation et le taux d'engagement des collaborateurs autour de cette cause.</p> <p>L'engagement des collaborateurs ne peut être compris indépendamment du rapport entre travail et société ; intégrer une cause sociétale permet d'aligner ces deux sphères</p> <p>Création de KPI RH "soft" : taux d'engagement volontaire et identitaire.</p> <p>Tirer parti de la volonté de donner.</p>	<p>Analyse stratégique - Crozier &amp; Friedberg (1977)</p> <p>Donner et prendre – Norbert Alter (2009)</p>
<p><b>Reconnaissance</b></p>	<p>Rétablir une reconnaissance institutionnelle équitable</p> <p>Réactiver la fierté d'appartenance et remobiliser les employés.</p>	<p>Valoriser les métiers de Gestion par des parcours reconnus ; conduire des entretiens sur la qualité du travail réel, au-delà des seuls objectifs chiffrés.</p> <p>Créations de rituels managériaux avec partage des succès par les équipes.</p> <p>Capitaliser sur les formations obligatoires pour mixer les équipes : formation SST, incendies, santé mentale, réseau handicap.</p> <p>Mise en place d'activité extra professionnelles autonomes et librement choisies pour créer des opportunités de se découvrir dans un autre contexte et retrouver immédiatement la qualité de leur existence : cercle de parole au féminin Lean In, missions de solidarité via une Fondation, cercles managériaux, sport, chorale.</p>	<p>Lutte pour la reconnaissance - Honneth (2000); Clinique de l'activité - Clot (2010)</p> <p>Commitment in the workplace - Meyer &amp; Allen (1997)</p> <p>Travail et subjectivité chez André Gorz - Gollain (2020)</p>
<p><b>Culture</b></p>	<p>Construire une culture commune sans effacer les identités</p>	<p>Organiser des rotations et présentations croisées des métiers " Vis ma vie" ; articuler un récit qui montre comment culture de service et performance commerciale se renforcent mutuellement.</p> <p>Déploiement d'une culture d'entreprise forte et incarnée dès le top management.</p> <p>Infuser ces éléments rassembleurs dans les communications internes et jusque dans la marque employeur. Sens partagé dedans/dehors.</p>	<p>Identités au travail – Sainsaulieu (1977)</p> <p>Traité de sociologie du travail -Friedmann, G.; Naville, P. (1970)</p>

Une analyse complémentaire pourrait examiner l'impact de l'IA sur les employés, notamment en termes de flexibilité et de tensions, ainsi que son rôle comme levier d'engagement collectif (Alter, 2013). Enfin, l'engagement des collaborateurs ne se limite pas à la sphère productive mais s'inscrit dans un rapport plus large entre travail et société. Dès lors, la mobilisation des collaborateurs autour d'une cause sociétale portée par une Fondation de l'entreprise pourrait constituer un levier d'engagement collectif, indicateur de leur engagement affectif et normatif (Meyer & Allen, 1991), de leur implication volontaire au-delà du contrat (Mauss, 2003) et de la construction d'une identité collective au travail (Sainsaulieu, 1977). Cet engagement sociétal contribue à rapprocher culture de la performance individuelle et culture du service public, tout en interrogeant les mécanismes de régulation organisationnelle de la grande entreprise. Cette situation révèle une forte autonomie de l'agence vis-à-vis de la structure « corporate », supposée assurer cohérence et cadrage. Cette configuration s'apparente à une organisation « faiblement couplée » (Weick, 1976), où l'autonomie locale peut affaiblir la coordination globale. Dans ce contexte, la capacité du « corporate » à orienter les pratiques et à soutenir l'adaptation au marché apparaît limitée, pouvant générer un sentiment d'abandon organisationnel et illustrant la tension entre autonomie locale et pilotage centralisé.

En définitive, cette agence illustre ce que l'analyse stratégique, inscrite dans la « sociologie de l'action » de Crozier & Friedberg (1977), permet de montrer : comprendre les dysfonctionnements, c'est déjà identifier les marges de manœuvre. Le changement exige de reconstruire ensemble ce que l'organisation a dissocié : les dimensions techniques, sociale et symbolique. C'est à cette condition que l'agence pourra redevenir un site pilote, non par ses chiffres, mais par sa capacité à faire coopérer des métiers, des cultures et des identités.

## Bibliographie

- Alter, N. (2009). *Donner et prendre: La coopération en entreprise*. Paris: La Découverte.
- Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire (4e éd.)*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dugué, B. (2006). *Le travail intenable: Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris: La Découverte.
- Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes : spécialisation et loisirs*. Paris: Gallimard.
- Friedmann, G., & Naville, P. (1970). *Traité de sociologie du travail*. Paris: Armand Colin.
- Gollain, F. (2020). Travail et subjectivité chez André Gorz. *Sens public*, pp. 1–13. doi:10.7202/1079442ar
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Éditions du Cerf.
- Mauss, M. (2003). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Trist, E., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), pp. 3-38. doi:https://doi.org/10.1177/001872675100400101
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*.

## Annexe - Jeux de pouvoir et stratégies d'acteurs

Analyse stratégique — Crozier & Friedberg (1977)

Acteurs	Enjeux	Ressources / Pouvoir	Stratégies
<b>Commerciaux (Ventes)</b>	Maximiser primes et statut dans une logique individuelle de performance. Valorisation par la Direction.	Accès aux clients stratégiques. Soutien de la Direction Régionale. Matériel et ressources supérieures.	Pression constante sur la Gestion pour accélérer les contrats. Retard stratégique des signatures (jeux de motivation). Court-circuit de la hiérarchie intermédiaire.
<b>Gestionnaires (Gestion)</b>	Respect des règles comptables. Reconnaissance de leur rôle et de leur expertise technique. Égalité de traitement.	Maîtrise des procédures et des règles. Validation des contrats (zone d'incertitude clé vis-à-vis des Ventes).	Grève du zèle : application stricte des règles là où ils passaient auparavant dessus. Résistance passive. Signalement du désaccord par les règles formelles.
<b>Contentieux</b>	Réduction de la surcharge. Reconnaissance de la criticité de leur mission. Obtenir des ressources (effectifs).	Monopole du recouvrement des créances. Goulot d'étranglement systémique : sans eux, la performance commerciale ne se traduit pas en liquidités.	Pression ascendante : se déclarer « au pied du mur » pour renvoyer la responsabilité des blocages à la hiérarchie. Pouvoir de nuisance indirecte sur les Ventes.
<b>Cadres / Encadrants (dont Directeur)</b>	Atteinte des objectifs commerciaux imposés. Maintien de la paix sociale et cohésion interservices.	Statut hiérarchique formel. Capacité d'arbitrage des conflits entre services.	Évitement et délégation vers le haut (« parapluie »). Non-régulation des conflits : laisse les « jeux de motivation » dicter les comportements, privilégiant les objectifs chiffrés à la cohésion interne.

→ Les « jeux de motivation » imposés par la Direction Régionale transforment la coopération en compétition interne, institutionnalisant des comportements contraires aux objectifs de l'organisation (dysfonctions au sens de Crozier (1977)).