Chapitre 1

Le management peut-il tenir compte de l’intérêt de tous les acteurs de l’organisation ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | | **Contexte et finalité de l’étude** | |
| **5. Le management stratégique : les choix en matière d’animation et de mobilisation des hommes (36 %)**  Ce thème aborde la diversité des acteurs dans les organisations et les interrelations complexes qu’ils entretiennent. Une fonction majeure du management porte sur l’animation et la mobilisation de l’ensemble de ces acteurs. Sur le plan stratégique, les compétences qui vont définir le savoir-faire de l’organisation sont source d’un avantage concurrentiel. En conséquence, il faut acquérir ces compétences et les préserver tout en s’efforçant de conserver la flexibilité et de limiter les coûts. La politique de rémunération et les autres moyens de motivation du personnel constituent autant de variables stratégiques.  La responsabilité sociale de toute organisation est au cœur de ces débats.  L’élève doit être capable de :  – identifier les différents acteurs dans les organisations, leurs rôles et leurs intérêts ;  – identifier les différents types et styles de direction ;  – déterminer les objectifs d’une politique de l’emploi et identifier ses contraintes ;  – déterminer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation ;  – définir les objectifs et les contraintes d’une politique de rémunération ;  – identifier les facteurs de motivation ;  – relier responsabilité sociale et performance d’une organisation. | | | | |
| 5.1 Le management peut-il tenir compte de l’intérêt de tous les acteurs de l’organisation ? | | – Dirigeants d’entreprise privée, d’organisation publique, d’association  – Styles de direction  – Salarié, fonctionnaire, bénévole  – Cadre, employé, ouvrier  – Délégué du personnel, délégué syndical  – Associé, actionnaire, propriétaire  – Adhérent | | 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 hommes, le manager doit prendre en compte la diversité des acteurs au sein de l’organisation.  Ces acteurs tiennent chacun des rôles dont les objectifs sont à la fois complémentaires et antagonistes. Toutefois, un même individu peut appartenir à plusieurs groupes et tenir plusieurs rôles, ce qui peut être générateur de tensions pour lui-même et pour le groupe.  Chaque acteur (individu ou groupe) agit en vue de réaliser au mieux ses objectifs.  Le management vise à concilier les objectifs de l’organisation avec ceux de ces différentes parties prenantes. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Quels sont les rôles des acteurs internes des organisations ? | 1. Identifier les différents acteurs internes d’une organisation.  2. Distinguer les statuts des acteurs internes.  3. Analyser les rôles des acteurs internes. |
|  |  |
| 2. Quel est le rôle des managers face aux conflits d’intérêts des acteurs internes ? | 1. Identifier l’origine des conflits d’intérêts entre acteurs internes.  2. Analyser la nature de ces conflits d’intérêts.  3. Comprendre le rôle des managers face aux conflits d’intérêts. |
|  |  |
| 3. Qui dirige les organisations ? | 1. Identifier les sources du pouvoir de direction.  2. Caractériser les modalités d’exercice du pouvoir de direction. |
|  |  |
| 4. Les dirigeants ont-ils tous le même style de direction ? | 1. Caractériser et différencier les styles de direction.  2. Comprendre les déterminants des styles de direction.  3. Argumenter sur le style de direction pertinent dans une situation donnée. |

Cours

1. Quels sont les rôles des acteurs internes des organisations ?

Les organisations sont composées de différents groupes d’acteurs internes qui se différencient par leurs rôles mais aussi par leurs statuts.

Un premier groupe est constitué des acteurs qui mettent leurs compétences au service des organisations qui les emploient, permettant ainsi leur bon fonctionnement au quotidien : les salariés, les bénévoles et les fonctionnaires. Ces acteurs se distinguent par leur statut c’est-à-dire par l’ensemble de règles juridiques qui réglementent leurs rapports avec l’organisation. Ainsi, les entreprises et les associations sont liées par un contrat de travail aux salariés qu’elles ont embauchés. Les associations peuvent en outre recourir en complément à des bénévoles qui ne leur sont pas subordonnés et ne perçoivent pas de rémunération. Quant aux organisations publiques, elles sont seules habilitées à recruter des fonctionnaires par voie de concours. Ces derniers sont soumis aux droits et aux obligations de la fonction publique.

Le second groupe d’acteurs est constitué des dirigeants des organisations qui apportent leurs compétences nécessaires à l’élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie.

Le dernier groupe d’acteurs est représenté par les propriétaires de l’organisation qui, s’ils sont différents des dirigeants, veillent à ce que les décisions prises par ces derniers soient conformes à leurs intérêts et à ceux de l’organisation. Les propriétaires ont apporté initialement les ressources nécessaires à la création de l’organisation.

2. Quel est le rôle des managers face aux conflits d’intérêts des acteurs internes ?

Les objectifs des acteurs internes sont à la fois complémentaires et contradictoires. Des tensions peuvent notamment apparaître à l’occasion du partage de la richesse créée (valeur ajoutée, profit…) où chaque groupe d’acteurs peut tenter de maximiser sa part au détriment de celles des autres. D’autres tensions émergent au moment de la détermination des objectifs mais aussi de leur temporalité : certains acteurs ont une préférence pour le court terme quand d’autres privilégient le moyen/long terme.

Cette conflictualité est préjudiciable à l’organisation car elle peut aboutir à sa paralysie (en cas de grève notamment) ou mettre en péril sa pérennité (lorsque l’on sacrifie une décision indispensable à long terme pour satisfaire un intérêt catégoriel de court terme).

Le rôle des managers est donc d’aligner les intérêts des acteurs internes sur ceux de l’organisation, de prévenir l’émergence de conflits entre les acteurs internes et de réconcilier leurs attentes lorsqu’un conflit a émergé.

Pour atteindre ces buts, les managers doivent : communiquer sur la stratégie choisie afin de donner du sens à l’action des acteurs, les impliquer notamment lors de la formulation de la stratégie et enfin les associer à la réussite de l’organisation (notamment en mettant en place un système de rémunération qui partage, de façon jugée équitable par chaque groupe d’acteurs internes, la richesse créée). Ce dernier instrument est un levier privilégié par les managers. Il peut aboutir à ce qu’un acteur appartienne à plusieurs groupes aux intérêts *a priori* antagonistes ; c’est le cas par exemple des salariés-actionnaires.

3. Qui dirige les organisations ?

Suivant les organisations, les dirigeants tirent leurs pouvoirs de sources différentes :

* dans les entreprises privées, les dirigeants sont élus par les propriétaires (associés ou actionnaires) ;
* dans les associations, les dirigeants sont élus par les membres ;
* dans les collectivités territoriales, ils sont démocratiquement élus ;
* dans les ministères et les autorités administratives indépendantes, ils sont nommés par le pouvoir exécutif.

La complexité de la fonction de direction explique pourquoi son exercice est bien souvent collégial (conseil d’administration dans les SA et les fondations, conseil municipal dans une mairie…). En effet, la collégialité permet de combiner des compétences parfois pointues et d’instaurer un débat permettant de réduire le risque d’erreur dans la prise de décision.

4. Les dirigeants ont-ils tous le même style de direction ?

L’analyse des styles de direction met en valeur leur diversité. Plusieurs modèles existent pour tenter de classer les différents styles de management. Ainsi on distingue : le style directif ou autoritaire, le style paternaliste ou bienveillant, le style consultatif et le style participatif.

Ces styles se différencient par la nature de l’autorité exercée et les sentiments qu’elle fait naître chez les collaborateurs (la peur, l’admiration, le respect, la confiance, l’appartenance…) et par le degré d’autonomie dont ils disposent (centralisation *versus* décentralisation).

Un style de direction est par nature contingent puisqu’il dépend à la fois de la personnalité du dirigeant, des caractéristiques de l’organisation et de son environnement. Il n’existe donc pas de style idéal pour toute organisation et en toutes circonstances.