

Thème 5 : Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes

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

La diversité des dirigeants est présentée au travers des sources du pouvoir de direction : propriété du capital pour les entreprises, votes des adhérents pour les associations, représentation démocratique ou nomination pour les organisations publiques. Le caractère souvent collégial de la direction des organisations est souligné (conseil d'administration et assemblées générales pour les sociétés, assemblées délibératives pour les collectivités territoriales, assemblée générale des adhérents pour les associations, etc.). Ce caractère collégial doit être étudié sans conduire à une étude exhaustive des différentes formes d'expression du pouvoir dans les organisations.

Les styles de direction sont ensuite décrits en se fondant principalement sur des exemples concrets qui feront ressortir la typologie classique : paternaliste, autoritaire, consultatif, participatif. On insistera d'une part sur les différents facteurs qui influencent le style de direction (type d'organisation, culture et environnement de l'organisation, personnalité des dirigeants) et d'autre part sur l'impossibilité de définir un style de direction idéal. Le style de direction doit être adapté à une organisation dans un contexte donné.

Ce sous-thème permet aux élèves d'identifier le statut des différents acteurs internes et leurs rôles souvent multiples. Il vise aussi à montrer que leurs intérêts peuvent parfois être contradictoires et générateurs de conflits. On soulignera la spécificité du statut des fonctionnaires (mode de recrutement et neutralité dans l'exercice de leurs missions). Il est nécessaire de montrer la diversité des associations, certaines fonctionnant uniquement avec des bénévoles et d'autres devant recourir au salariat.

5.2 Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à adapter les ressources humaines à la stratégie de l'organisation. Pour ce faire, l'organisation peut recourir au marché interne (recrutement interne et formation continue) et/ou au marché externe (recrutement externe). Ces choix résultent d'une évaluation des avantages et des inconvénients de chacune de ces solutions au regard des besoins de l'organisation.

La flexibilité recherchée par la politique de l'emploi est étudiée sous l'angle quantitatif (volume de travail) et sous l'angle qualitatif (qualification, formation, expérience etc.). A partir des différents types de contrats de travail (CDI, CDD, intérim, temps partiel) et des dispositifs de formation, on montrera qu'ils constituent des outils juridiques au service de cette double flexibilité. On insistera sur le rôle de la formation et de la polyvalence du personnel dans une logique de valorisation des compétences.

On sensibilisera les élèves au fait que la performance de la gestion des ressources humaines se mesure aussi au regard de la responsabilité sociale de l'organisation, laquelle s'exprime

notamment lors du processus de recrutement (refus des discriminations) et pendant toute la durée de la relation de travail (amélioration des conditions de travail, promotion de la santé et du bien-être au travail...).

5.3 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

La politique de rémunération vise à rétribuer le personnel pour sa contribution à l'activité de l'organisation mais également à l'impliquer et à le fidéliser. On pourra souligner que la réduction de coûts salariaux dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts peut également constituer un objectif. La politique de rémunération doit tenir compte de nombreuses contraintes : maîtrise des coûts, maintien de la cohésion sociale, respect des statuts et des conventions collectives. Selon la stratégie managériale, la politique de rémunération peut encourager la performance individuelle (individualisation des rémunérations, prime au mérite...) ou collective des individus (primes collectives, participation, intéressement). Elle doit prendre en compte la diversification de ses composantes : participation, épargne salariale, avantages sociaux... L'approche doit rester exclusivement stratégique et ne doit pas faire l'objet de développements juridiques ou comptables.

La question de gestion « l'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ? » pourra prendre appui sur ce sous-thème.

La motivation du personnel participe également à la performance de l'organisation ; une politique de rémunération attractive n'est pas le seul moyen de fidéliser et motiver les ressources humaines. Le manager doit également veiller à satisfaire les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement des individus. Attribuer au personnel un rôle actif dans la communication interne (expression et consultation des collaborateurs) et dans la construction d'une culture d'organisation bâtie autour de valeurs partagées contribue également à la motivation des individus. De même, une gestion des carrières valorisante (promotions, évolution du poste, élargissement des responsabilités) et une amélioration continue des conditions de travail facilitent l'épanouissement des collaborateurs. Certaines pratiques managériales privilégiant la productivité peuvent être génératrices de stress et conduire à des situations de mal être au travail. On insistera sur le lien indissociable entre performance économique et performance sociale en travaillant sur la représentation a priori antinomique que les élèves peuvent parfois avoir de ces deux notions.