# Le Management peut-il tenir compte de l’intérêt de tous les acteurs ?

Les organisations sont composées d’acteurs dont les objectifs peuvent être à la fois complémentaires et antagonistes. Le management doit alors chercher à concilier les objectifs de l’organisation et ceux de ses acteurs afin d’assurer la cohérence et la pérennité de l’organisation.

**LAMEY : un projet qui mobilise des organisations et des acteurs aux objectifs complémentaires**

Lors des dernières élections municipales de 2008, Michel R. est nommé maire de la commune de MEY dans les Yvelines par les conseillers municipaux nouvellement élus.

Lors de cette première réunion du nouveau conseil municipal, M. le maire a déclaré :

« Je souhaiterais que ce nouveau mandat local, qui sera aussi pour moi très certainement le dernier, voit aboutir un projet qui me tient à cœur et qui a été, durant toute la campagne électorale, une proposition phare de notre équipe : les logements aidés.

Nous savons tous que la difficulté de se loger est un souci majeur de nos concitoyens. La crise économique, le changement des modes de vie et les situations de précarité qui ne cessent d’augmenter nous obligent à regarder en face les besoins des habitants de notre commune. Si nous voulons rapidement permettre aux jeunes ménages, aux familles monoparentales et à nos « anciens » de rester à MEY, nous devons nous attaquer dès aujourd’hui à leurs difficultés pour se loger et leur offrir des conditions de logement répondant à leurs besoins légitimes. Je sais pouvoir compter sur vous. »

Pendant quatre ans, différents acteurs sont intervenus pour tenter de mener à bien ce projet baptisé  LAMEY – Logements Aidés de MEY –

**Vous disposez du dossier documentaire joint :**

**\* La commune de MEY**

Document 1 : Extrait du bulletin municipal de la commune de MEY, décembre 2008

Document2 : Entretien de Michel R., maire de la commune avec Mireille W., secrétaire municipale, mars 2010

**\* L’association APEME**

Document 3 : Les statuts de l’APEME

Document 4 : Discussion entre deux bénévoles de l’association APEME, janvier 2009

**\* L’entreprise Rabot Dutilleul Construction**

Document 5 : Rabot Dutilleul Construction, entreprise choisie après la procédure d’appel d’offres

***Vous procéderez à l’analyse du rôle du management dans la conciliation des objectifs des différents acteurs des organisations en effectuant les travaux suivants.***

**1ère partie : L’analyse des organisations concernées par le projet LAMEY**

**Documents 1,3 et 5**

1. Caractérisez les trois organisations concernées par le projet LAMEY : type d’organisation, finalité, nature de l’activité, statut juridique, ressources, champ d’action géographique.
2. Expliquez en quoi le projet LAMEY correspond aux objectifs de chacune de ces trois organisations.
3. Identifiez, pour chacune de ces organisations, les organes de direction. Vous préciserez quelle est la source de leur pouvoir de direction.
4. Repérez quelle est la caractéristique commune aux processus de prise de décision dans ces trois organisations.

**2ème partie : L’analyse des acteurs internes aux organisations**

**Documents 1, 3 et 5**

1. Identifiez, pour les organisations APEME et Rabot Construction Dutilleul, les acteurs – autres que les dirigeants – qui ont un rôle spécifique dans l’organisation et présentez leurs intérêts à travers les objectifs qu’ils poursuivent.

Pour cela, vous reproduirez et compléterez le tableau ci-dessous.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Organisation** | **Acteurs internes** | **Rôles** | **Intérêts et objectifs** |
|  |  |  |  |

1. Analysez le statut et les intérêts des acteurs de l’entreprise Rabot Dutilleul Construction :
2. Quel statut particulier détiennent les salariés de Rabot Dutilleul Construction ?
3. À quel conflit d’intérêts ces salariés peuvent-ils être confrontés compte tenu des objectifs spécifiques à leur position dans l’entreprise ?
4. Les objectifs spécifiques aux acteurs dans l’entreprise apparaissent-ils inévitablement antagonistes ?
5. Repérez les moyens mis en œuvre chez Rabot Dutilleul Construction pour concilier les objectifs spécifiques de tous les acteurs.
6. Analysez le statut et les intérêts des acteurs de l’APEME :
   1. Identifiez les statuts des acteurs internes à l’APEME.
   2. Montrez que leurs objectifs et leurs intérêts sont complémentaires.

**3ème partie : L’analyse des styles de direction des organisations**

**Documents 2, 4 et 5**

1. Analysez le mode de direction de la commune de MEY :
2. Comment le maire de la commune de MEY procède-t-il pour s’assurer de l’ouverture de la mairie aux habitants pendant toute la durée de l’enquête publique ?
3. Quel facteur externe à l’organisation conduit le maire à prendre cette décision ?
4. De quelle manière, le maire convainc-t-il la secrétaire municipale d’exécuter sa décision ?
5. Analysez le mode de direction de l’association APEME :
6. Comment sont désignés les bénévoles de l’association APEME qui participent à la commission « Environnement et patrimoine » ?
7. Pourquoi le président de l’association agit-il dans ce cas sans concertation avec les bénévoles ?
8. Peut-on en déduire que le président de l’APEME dispose d’un pouvoir de décision illimité au sein de l’association ? *Justifiez votre réponse*
9. Analysez le mode de direction de l’entreprise Rabot Dutilleul Construction :
10. De quelle manière les salariés de Rabot Dutilleul Construction interviennent-ils dans les prises des décisions qui les concernent ?
11. Pourquoi le dirigeant de cette entreprise a-t-il fait ce choix de mode de direction et quel avantage peut-il en tirer à long terme ?
12. À partir de vos réponses aux questions 8, 9 et 10 :
13. Reproduisez et complétez le tableau ci-dessous :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Organisation** | **Commune de MEY** | **Association APEME** | **Entreprise Rabot Dutilleul Construction** |
| Qui prend les décisions stratégiques ? |  |  |  |
| Quel est le mode de communication  (vertical, descendant, ascendant, horizontal) ? |  |  |  |
| Quelle est la particularité du processus de prise de décision ? |  |  |  |
| Quelle est l’attitude du dirigeant envers les acteurs internes à l’organisation ? |  |  |  |

1. Associez à chacun des trois styles de direction l’un des qualificatifs suivants : autoritaire, paternaliste, participatif.
2. Caractérisez et qualifiez le style de direction évoqué lors de la discussion entre les deux bénévoles de l’APEME (Cf. annexe 4).
3. Distinguez les quatre styles de direction identifiés précédemment.
4. Appréciez, pour chacune des trois organisations, les conséquences du style de direction sur le comportement des acteurs internes.

**4ème partie : La conciliation des objectifs de l’organisation**

**avec ceux de différents acteurs**

1. Pour chacune des organisations étudiées, retrouvez et classez les éléments qui caractérisent le mode de management des ressources humaines.

Vous remplirez pour cela, le tableau ci-dessous.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Caractéristiques propres à l’organisation** | **Composantes de la personnalité du dirigeant** | **Caractéristiques de l’environnement de l’organisation** |
| **Commune de MEY** |  |  |  |
| **Association APEME** |  |  |  |
| **Rabot Dutilleul Construction** |  |  |  |

1. Rappelez quelles sont les quatre fonctions du management et dégagez celle qui est abordée à travers ce dossier.
2. Pour chacune des trois organisations, expliquez si le mode de management des ressources humaines permet de concilier les objectifs de l’organisation et ceux de ses acteurs. Votre argumentation devra s’appuyer notamment sur les fonctions du management.

**Dossier documentaire**

**La commune de MEY**

**Document 1 : Extrait du bulletin municipal de la commune de MEY, décembre 2008**

**Le Mot du Maire**,

Mes chers concitoyens, mon équipe et moi-même avons démarré notre réflexion sur les différents projets que vous nous avez confiés. Parmi ces dossiers, le projet LAMEY.

Comme vous le savez, la commune de MEY est une petite commune en termes de nombre d’habitants (2200 habitants). De ce fait, nous ne sommes pas tenus par l’obligation légale de construire 25% de logements aidés parmi les résidences principales. Nous nous sommes engagés cependant, à construire sur le territoire de notre commune, de tels logements.

L’analyse initialisée lors de mon mandat précédent et l’étude des programmes mis en œuvre dans les communes environnantes nous ont conduits à définir trois critères pour ce projet d’une quinzaine de logements aidés :

* réussir leur intégration sociale et environnementale dans le village,
* assurer la qualité de la construction,
* limiter l’engagement financier de la commune.

Pour que ce projet puisse se concrétiser rapidement, j’ai mis en place trois commissions chargées d’examiner les différents aspects du dossier :

- une commission « Finances », animée par l’adjointe au maire chargée du budget, pour étudier la soutenabilité financière du projet. Si je tiens à la réalisation de ce projet, je ne veux pas pour autant qu’il alourdisse les dépenses budgétaires de la commune et qu’il se traduise à terme par une augmentation inévitable des impôts locaux.

- une commission « Urbanisme », dirigée par l’adjoint au maire chargé de l’urbanisme.

Actuellement, trois parcelles de terrain constructibles et viabilisés appartenant à la commune sont disponibles. La commission doit maintenant en envisager les dimensions de mixité sociale et d’urbanisation.

- une commission « Environnement et patrimoine », qui, outre la présence d’un élu, rassemble trois représentants de l’association APEME. Son travail portera sur les préconisations à faire à l’entreprise du bâtiment chargée de la construction des logements aidés tout en respectant les contraintes créées par notre adhésion récente au Parc Naturel de la Haute Vallée de Chevreuse[[1]](#footnote-1).

Les recommandations faites par ces trois commissions seront ensuite débattues et mis au vote en conseil municipal.

Et ensuite ? Un tel projet nécessite bien entendu le respect d’un certain nombre de règles.

Une enquête publique permettra à chacun d’entre vous, en tant qu’habitant de notre commune, de donner son opinion sur l’avant-projet que nous aurons élaboré. Le commissaire-enquêteur chargé du dossier prendra connaissance de vos remarques et en fera un rapport auprès du conseil municipal.

Une fois le projet définitif adopté en conseil, un appel d’offres [[2]](#footnote-2) sera lancé auprès des entreprises de la région pour choisir celle à qui sera confiée la construction des logements et un bailleur social [[3]](#footnote-3) sera nommé pour assurer la gestion de ces logements.

**Document 2 : Entretien de Michel R., maire de la commune avec Mireille W., secrétaire municipale, mi-mars 2010.**

*M. Michel R. maire de Mey*

Mireille, je voulais vous voir pour l’organisation de l’enquête publique. Vous savez que la loi nous impose que cette enquête dure au minimum 30 jours. Elle est prévue pour le mois d’avril, il va donc falloir ouvrir la mairie plus tard le soir et envisager également son ouverture au public les samedis pour permettre aux habitants de notre commune de consulter l’avant-projet sur les logements aidés et de déposer leurs remarques. Je voudrais bien entendu que vous soyez présente à ces moments-là.

*Mireille W., secrétaire municipale*

Je comprends parfaitement, M. le Maire, mais ça va me faire beaucoup de travail supplémentaire et une disponibilité plus importante que d’habitude.

*Le maire*

J’en ai bien conscience Mireille, mais je ne vois pas du tout à quel autre collaborateur je peux faire appel pour remplir cette mission. Vous connaissez parfaitement le dossier pour en avoir suivi toutes les étapes depuis le commencement et  je sais que vous saurez répondre aux multiples questions que se posent légitimement les habitants de MEY.

*Mireille*

Je vous remercie de votre confiance. Serait-il possible de pouvoir bénéficier d’une récupération des heures supplémentaires effectuées durant ces permanences ?

*Le maire*

Je crains hélas que ce ne soit pas envisageable. Cette décision impliquerait en effet que nous fermions la mairie, et cela n’est pas possible ! Je peux éventuellement fermer la mairie au public les lundis matin d’avril, mais je regrette de ne pouvoir faire davantage! Ceci dit, vous serez bien évidemment dédommagée financièrement ne vous inquiétez pas, et votre implication sera en outre prise en compte dans votre déroulement de carrière

*Mireille*

Je ne m’inquiète pas, M. le Maire. Mais honnêtement, je préfèrerais récupérer mes heures plutôt que d’être indemnisée. Depuis le début de ce projet, mes tâches se sont multipliées et la charge de travail est devenue très lourde à supporter.

*Le maire*

Je sais et je vous suis sincèrement reconnaissant pour votre engagement personnel et pour tout ce que vous avez réalisé pour faire exister ce projet. Mais pour le moment, il ne me serait vraiment pas possible de trouver quelqu’un d’autre pour vous remplacer si vous prenez des congés. Il faut vous faire une raison Mireille : vous êtes irremplaçable…

**L’association APEME**

**Document 3 : Les statuts de l’APEME (extraits)**

Article 1

L’APEME – **A**ssociation **P**our l’**E**nvironnement de **ME**Y – œuvre pour défendre le cadre de vie des habitants de la commune de MEY et l’environnement. Ses actions sont menées avec l’aide des bénévoles et en concertation avec les élus et les administrations. Conformément à ses statuts, elle lutte contre la remise en cause du caractère rural de la région et les risques d’une urbanisation galopante et incontrôlée dans une zone encore peu touchée.

Article 2

Sont adhérents ou membres actifs, les habitants de MEY qui ont payé leur cotisation et qui prennent part à la gestion de l’association par leur participation aux assemblées générales.

Sont nommés comme bénévoles, les adhérents ou non adhérents qui participent au fonctionnement ou à l’animation de l’association.

La qualité de bénévole est agréée chaque année par le bureau.

Article 3

L’APEME est dirigée par un conseil de membres élus pour trois ans en assemblée générale des adhérents. Ils sont rééligibles.

Les décisions sont prises, à la majorité des voix ; en cas de partage, la voix du président est prépondérante.

Tout membre du conseil qui, sans excuse, n’aura pas assisté à trois réunions consécutives pourra être considéré comme démissionnaire.

Article 4

Le conseil d’administration élit en son sein le bureau, composé d’un président, d’un vice-président, d’un secrétaire et d’un trésorier.

Le président engage et représente l’association dans tous les actes et manifestations tendant à l’accomplissement de l’objet social. Il peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs aux vice-présidents, au secrétaire ou au trésorier.

Article 5

Les ressources de l’association comprennent :

- le montant des cotisations décidé par le conseil d’administration,

- les subventions de l’État, des départements et des communes,

- les recettes des manifestations autorisées par la loi,

- le produit de la vente de toute publication légalement déposée par l’association.

**Document 4 : Discussion entre deux bénévoles de l’association APEME, janvier 2009**

**-** Tu as reçu le dernier bulletin municipal ? Tu as lu l’éditorial du maire ?

- Oui. J’ai vu que l’association était engagée dans le projet des logements aidés. Est-ce que tu fais partie de la commission ?

- Mais non, pas du tout ! Comme d’habitude, le président a dû décider tout seul. Si cela se trouve, il a peut-être donné les noms de bénévoles au maire avant même de leur en parler. Il a déjà procédé comme cela !

- C’est quand même étonnant qu’il agisse ainsi. Dans toutes les autres associations dans lesquelles j’ai déjà fait du bénévolat, le président consultait les adhérents avant de prendre une décision de cette nature. De cette manière, on n’était peut-être pas tous d’accord, mais au moins, chacun pouvait donner son avis et se sentait impliqué.

- C’est effectivement bien mieux. Mais tu sais, ici, l’APEME est la seule association de la région à défendre l’environnement et à s’engager dans des actions concrètes. Alors quand le maire a besoin de connaître la position du milieu associatif sur ces questions d’environnement, c’est tout naturellement vers nous qu’il se tourne. Le président le sait parfaitement et ça le conforte dans sa façon d’agir de cette manière.

- Personnellement, je ne trouve pas cela très normal. Je ne sais pas qui sont les « heureux élus », mais il risque quand même de décourager les bonnes volontés s’il continue de procéder de cette façon sans concertation préalable avec les intéressés.

- ça, c’est sûr ! J’espère au moins que les bénévoles qui se seront engagés iront jusqu’au bout. La mise en place du projet risque de prendre du temps, et les réunions vont se multiplier. S’il faut les remplacer en cas de défaillance, le suivi du dossier risque de manquer de cohérence. ; Si l’APEME est associée à la concertation publique, il faudrait que cela soit fait correctement, sinon, elle va y laisser une partie de sa crédibilité et de sa légitimité face aux attentes des habitants de MEY !

**L’entreprise Rabot Dutilleul Construction**

**Document 5 : Rabot Dutilleul Construction, entreprise choisie après la procédure d’appel d’offres**

Construire en pensant à la qualité de vie de chacun est depuis toujours au cœur des préoccupations de Rabot Dutilleul Construction. « Quels que soient le projet et sa destination, nous associons toujours les talents, les compétences humaines et techniques nécessaires afin que notre réalisation soit parfaite au premier jour comme au fil du temps ».

**Extraits de la plaquette de Rabot Dutilleul Construction.**

Créée en 1920 en métropole lilloise, Rabot Dutilleul Construction a développé au fil des années ses compétences en promotion et construction immobilière, sur une grande partie du territoire national, et également en Belgique, Pologne et République Tchèque.

L’entreprise développe son offre à destination de promoteurs privés mais également des promoteurs publics et des bailleurs sociaux, dans tous les aspects de la construction : centres commerciaux, bureaux, établissements scolaires ou de santé, ouvrages d’art, logements.

En 2010, Rabot Dutilleul Construction a obtenu le label CQFD (Coûts, Qualité, Fiabilité, Délais) pour une de ses offres spécifiques au logement social.

Dans un secteur d’activité où la concurrence provient autant des grands groupes que d’un tissu dense de PME, Rabot Dutilleul Construction figure dans les 10 leaders sur le marché.

**Le management des ressources humaines chez Rabot Dutilleul Construction**

« Nous croyons que **ce sont les femmes et les hommes qui**, dans nos métiers, **font la différence**. Préserver leur santé et leur intégrité physique, accroître toujours leur potentiel, leur permettre de s'exprimer pleinement et d'évoluer, intégrer la diversité dans nos recrutements sont des objectifs de management quotidiens. »

[www.rabotdutilleulconstruction.com](http://www.rabotdutilleulconstruction.com)

Comme les autres sociétés de groupe Rabot Dutilleul, Rabot Dutilleul Construction s’est engagée dans une démarche ambitieuse portant sur son implication sociale et environnementale, formalisée dans le projet d’entreprise du groupe : *Imagine 2014*.

**Une démarche participative inédite**

Initié par le Directoire du Groupe, Imagine 2014 s’appuie sur un programme de 16 « ambitions » et de 33 « projets » :

• définis par sept groupes de travail au cours d’une phase de 6 mois d’échanges et de réflexion sur l’avenir de Rabot Dutilleul, rassemblant au total 110 collaborateurs représentatifs des activités et métiers du Groupe,

• affinés et approuvés par le Comité Stratégique et le Comité transversal RH,

• complétés suite à une journée de consultation ouverte à l’ensemble des collaborateurs,

• et progressivement mis en œuvre par les collaborateurs au sein de chaque entité du Groupe, à l’horizon 2014.

*Développer le capital humain est la première thématique du projet Imagine 2014.*

« Travailler ensemble en tenant compte de l’histoire de chacun » a conduit en 2011 l’ensemble des collaborateurs à mener un travail de fond sur les entretiens annuels. Après un état des lieux de pratiques existantes, deux groupes de travail ont été créés, mixant personnes chargées de mener les entretiens et personnes évaluées. Suite à cette phase d’écoute, deux documents d’entretien annuels d’évaluation ont été élaborés par ces mêmes groupes de travail : un pour les ETAM et cadres et un autre pour les compagnons.

En 2011, près de 3% de la masse salariale a été consacrée à la formation professionnelle, permettant ainsi à 1028 collaborateurs sur les 1954 de l’ensemble des sociétés du groupe d’être formés.

*Ouverture du capital à l’ensemble des collaborateurs*

L’actionnariat des salariés existe depuis longtemps chez Rabot Dutilleul mais il était réservé aux cadres. La décision a été prise en 2011 d’ouvrir le capital à l’ensemble des salariés français.

Un expert indépendant est chargé d’évaluer chaque année la valorisation du titre [[4]](#footnote-4) sur la base de la performance du Groupe. Non cotée en bourse, cette valeur est indépendante des fluctuations boursières. Aujourd’hui, plus de 350 collaborateurs ont adhéré à cette démarche.

*Santé et sécurité, une priorité absolue*

Depuis de nombreuses années, les chantiers Rabot Dutilleul sont certifiés OHSAS 18001, garantissant une amélioration continue de la maîtrise des risques de la santé et sécurité au travail.

*Ambition 2014* mobilise l’ensemble des acteurs du groupe, de la direction générale aux compagnons, autour du « 0 » accident afin de garantir l’intégrité physique de chacun et maîtriser les risques que ce soit en termes d’accident et de santé. Mise à disposition d’outils et matériels adaptés, organisation de conditions de travail optimales, formation et sensibilisation des collaborateurs à la santé/sécurité.

**Le Groupe Rabot Dutilleul**

SAS au capital de 8 millions d’euros

Répartition du capital : 80% détenu par la famille Dutilleul, 20% par les salariés

Collaborateurs 2011 : 1954

10 filiales dont Rabot Dutilleul Construction

Mode de gouvernance :

* un directoire composé de quatre personnes nommées par le Conseil de surveillance. Président : Jean-François Dutilleul,
* un conseil de surveillance composé de sept actionnaires élus par l’assemblée générale des actionnaires,
* un comité stratégique réunissant mensuellement les dirigeants des dix filiales du groupe et les membres du directoire, qui a pour rôle de formuler des orientations stratégiques du groupe,
* le Comité transversal RH rassemble des dirigeants représentatifs des territoires et activités du Groupe et participe à la définition de la politique de management. Les membres de ce comité veillent par ailleurs à la cohérence des systèmes de rémunération au sein de l’ensemble des entreprises du groupe Rabot Dutilleul.

**Les chiffres clés**

Chiffres d’affaires (en millions d’euros)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** |
| 192 | 241 | 242 | 227 | 274 |

Nombre de collaborateurs

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** |
| 586 | 835 | 910 | 945 | 1001 |

1. ¹ Un Parc naturel régional a pour vocation de protéger et valoriser le patrimoine naturel, culturel et humain de son territoire en mettant en œuvre une politique innovante d’aménagement et de développement économique, social et culturel, respectueuse de l’environnement. La charte d’un Parc naturel régional est le contrat qui engage les collectivités du Parc – communes, départements, établissements publics industriels et commerciaux et qui concrétise le projet de protection et de développement d’un territoire pour douze ans maximum. [↑](#footnote-ref-1)
2. Appel d’offres : procédure qui permet à un commanditaire (le maître d'ouvrage), de faire le choix de l'entreprise (le soumissionnaire qui sera le fournisseur) la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence pour fournir un produit ou un service. Procédure obligatoire à partir d’un certain montant de travaux. [↑](#footnote-ref-2)
3. Bailleur social : organisme chargé de la location des logements sociaux (exemple : offices publics de l’habitat). [↑](#footnote-ref-3)
4. Valorisation du titre : valeur de l’action cotée en Bourse et détenue par les actionnaires [↑](#footnote-ref-4)