

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Classe terminale de la série Sciences et technologies de la gestion
Spécialités « Communication et gestion des ressources humaines », « Mercatique », « Comptabilité et finance des entreprises » et « Gestion des systèmes d'information »

I. INDICATIONS GÉNÉRALES

1. Positionnement

Le programme de management des organisations en classe terminale de la série Sciences et technologies de la gestion est construit dans la continuité de celui de première. L'enseignement de management des organisations en classe terminale constitue un tronc commun aux différentes spécialités.

Il ne constitue en aucun cas un approfondissement des disciplines de spécialités, mais en fonde le cadre de référence commun. Il pose les bases d'une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur en fournissant aux élèves des connaissances de base sur le management des organisations qui seront approfondies tout au long de la filière «Économie et Gestion».

2. Objectifs

Le programme de la classe terminale porte essentiellement sur l'étude des questions de direction des organisations et de définition de la démarche stratégique. À partir des enseignements reçus en classe de première, il est conçu comme devant développer une approche dynamique de l'action des organisations et de leurs membres. Il importe que les élèves intègrent l'idée que la démarche stratégique constitue un élément commun à de nombreuses organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Ces objectifs déterminent des méthodes de travail qui supposent :

- la collecte, le traitement et l'analyse d'informations permettant de caractériser les organisations et de décrire leurs fonctionnements interne et externe ;
- l'utilisation systématique de documents faisant référence à des exemples tirés de la réalité récente (écrits, audiovisuels ou numériques) ;

- la confrontation individuelle ou collective au monde réel des organisations et la production de fiches d'observation ou de grilles d'analyse ;
- la production de synthèses, commentaires et argumentations écrites ou orales.

Pour mettre en œuvre ces méthodes, il est nécessaire que l'enseignement de management des organisations soit dispensé, au moins partiellement, dans une salle équipée d'outils informatiques et disposant d'un accès au réseau Internet.

II. PROGRAMME

Le programme est constitué de deux éléments indissociables :

- un tableau en trois colonnes :
 - la colonne de gauche énumère et hiérarchise les thèmes d'étude ;
 - la colonne centrale précise le sens et la portée de l'étude de chaque thème ; elle précise leur étendue, indique le contexte et les limites de leur étude ;
 - la colonne de droite énonce les notions et contenus à construire en regard des différents thèmes et des sous-parties qui leur correspondent. Les notions ici présentées doivent être acquises par les élèves au terme de l'année scolaire. Cette acquisition fait l'objet d'une évaluation régulière tout au long de leur formation.
- des indications complémentaires : rédigées à l'intention plus particulière des professeurs, elles ont pour objet de fournir une grille de lecture indispensable à la mise en œuvre du programme. Elles précisent les objectifs de l'étude, la délimitation des contenus à construire, les articulations à mettre en évidence ainsi que certaines considérations pédagogiques d'ordre général.

Afin de mieux marquer la continuité entre les programmes, la numérotation des chapitres de celui de la classe terminale s'inscrit dans la continuité de celle du programme de la classe de première, qui est rappelée ci-contre :

1. De l'action collective à l'organisation
2. Les finalités et les enjeux des organisations
3. Le management : fixer des objectifs et contrôler les résultats
4. Le management : organiser la production et répartir le travail
5. Le management : animer et mobiliser des hommes

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
<p>6. La direction de l'organisation (Durée indicative : 16 heures, cours et travaux dirigés)</p> <p>6.1. Diriger : finaliser, animer et contrôler</p>	<p>Diriger une organisation consiste essentiellement à exercer ou déléguer un pouvoir de décisions. La conduite des organisations suppose la fixation d'objectifs (finaliser), la mobilisation de ressources matérielles et humaines (animer) et la vérification des résultats obtenus et de l'adéquation des ressources employées (contrôler).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Décision et processus de décision. - Les rôles de l'équipe dirigeante : finaliser l'activité, animer les hommes, contrôler les résultats et représenter l'organisation.
<p>6.2. La diversité des dirigeants et des styles de direction</p>	<p>Les individus qui dirigent les organisations remplissent des fonctions de finalisation, d'animation et de contrôle ; ils ne forment cependant pas un groupe social homogène.</p> <p>Leur statut varie en fonction de la nature du lien qui les unit à l'organisation ou encore de la taille de l'organisation.</p> <p>Les dirigeants exercent leur pouvoir avec un certain style qui résulte d'une combinaison de leur personnalité et des composantes propres à l'organisation qu'ils conduisent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir (statut/autorité). - Dirigeants et propriété de l'entreprise (entreprise privée et entreprise publique, entreprise familiale et entreprise managériale). - Dirigeants et type d'organisation (grande entreprise et PME). - Dirigeants et secteurs d'activité (grande industrie, haute technologie, services...). - Styles de direction.
<p>6.3. Les limites du pouvoir managérial</p>	<p>Le pouvoir des dirigeants est contrôlé, contesté et partagé. L'étude des contre-pouvoirs permet d'appréhender le fonctionnement de l'organisation à travers les relations partenariales ou conflictuelles qui se nouent entre ses membres ou avec l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Parties prenantes et contre-pouvoirs : actionnaires, syndicats, consommateurs, groupements professionnels.
<p>7. Le processus et le diagnostic stratégiques (Durée indicative : 16 heures, cours et travaux dirigés)</p> <p>7.1. Le processus stratégique</p>	<p>Le processus stratégique consiste pour une organisation à définir ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire.</p> <p>Concernant l'entreprise, le processus stratégique consiste à identifier un avantage concurrentiel. Au niveau global, la stratégie de l'entreprise correspond à un ensemble de décisions qui l'appréhendent comme une entité cohérente. La stratégie peut se décliner ensuite par métiers ou par domaines d'activité.</p> <p>Les organisations publiques et les associations construisent également ce processus à partir des missions qui leur sont assignées ou qu'elles se fixent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie (métiers, missions, domaines d'activité, objectifs, moyens). - Démarche stratégique (diagnostic, objectifs, décisions, mise en œuvre, adaptation).
<p>7.2. Le diagnostic stratégique</p>	<p>L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un diagnostic qui fait ressortir ses atouts et ses handicaps et délimite son positionnement face à l'environnement.</p> <p>Du point de vue interne, il prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses en terme de compétences et de ressources mais il n'a de sens qu'au regard du diagnostic externe qui porte sur toutes les menaces et opportunités de l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic interne. - Diagnostic externe.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
<p>8. Les principales options stratégiques</p> <p><i>(Durée indicative : 28 heures, cours et travaux dirigés)</i></p> <p>8.1. L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise</p>	<p>L'ensemble de ce processus aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un avantage concurrentiel susceptible cependant d'être remis en cause. Afin de le préserver et de le développer, l'entreprise innove, améliore la qualité et cherche à maîtriser ses coûts. Cette démarche induit un choix stratégique.</p> <p>Malgré la grande diversité des stratégies observables dans la réalité, il est possible de les ramener à quelques types qualifiés de « génériques ». Une première décision importante consiste à définir si l'entreprise doit se concentrer sur un seul type de métier (spécialisation) ou être présente sur des métiers très différents (diversification).</p> <p>Une seconde décision consiste à savoir si elle doit se confronter directement à ses concurrents et chercher à les dominer par des coûts plus faibles. Elle peut aussi éviter l'affrontement avec les concurrents en proposant des produits qui la différencient aux yeux des clients.</p> <p>Le cas échéant, il appartient alors à l'entreprise de prendre la décision de confier ou non certaines de ses activités à un partenaire extérieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avantage concurrentiel (technologies, produits, marchés) - Spécialisation / diversification. - Domination par les coûts/différenciation. - Externalisation / intégration.
<p>8.2. La définition des finalités et des missions et leur mise en œuvre dans les organisations publiques et les associations</p>	<p>Les finalités et les missions des organisations publiques sont définies et encadrées par la réglementation à partir de la demande des citoyens. Pour les associations, les missions sont principalement définies dans le cadre de l'assemblée générale.</p> <p>La mise en œuvre des missions est soumise à des contraintes légales et budgétaires. Le décideur dispose cependant de marges de manœuvre qui lui permettent de procéder à certains arbitrages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mission, programme. - Budget (Emplois ressources) - Valorisation des ressources locales. - Développement d'infrastructures et de compétences spécifiques.

III. INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

6. La direction de l'organisation

6.1. Diriger : finaliser, animer et contrôler

L'étude de la notion de décision permet de souligner que décider, c'est avant tout exercer des choix.

Par finaliser, animer et contrôler, on entend :

- fixer des objectifs et choisir les moyens de les atteindre en intégrant les diverses contraintes auxquelles l'organisation se trouve confrontée ;
- mobiliser les membres de l'organisation afin de permettre l'orientation de leur activité vers la réalisation des objectifs fixés et la coordination des actions individuelles ;
- s'assurer de la pertinence des moyens employés et vérifier les résultats obtenus.

Les décisions sont prises dans le cadre d'objectifs, de stratégies et de contraintes. Par ailleurs, des facteurs de contingence (caractéristiques de l'organisation, technologie utilisée, évolutions du marché, contraintes légales, dynamique des relations sociales) influencent sensiblement la nature des choix exercés. Il peut être utile de faire remarquer aux élèves que les individus qui prennent des décisions dans les organisations ne sont pas tous des dirigeants (exemple : le magasinier qui décide de réapprovisionner le stock de tel ou tel article). Ce débat peut permettre d'amorcer avec eux une analyse qui distingue les caractéristiques des décisions propres aux dirigeants.

L'étude de la diversité des décisions a pour objectif de mettre en évidence que les décisions présentent des contenus, induisent des effets sur l'activité et l'organisation, et s'appuient sur des processus qui diffèrent selon leur degré de répétitivité, selon leur horizon temporel (court terme ou long terme), selon le domaine de gestion où elles s'exercent, selon le niveau hiérarchique où elles sont prises.

L'activité des équipes de direction repose toujours sur deux dimensions complémentaires :

- la dimension technique (collecte d'informations, mise en œuvre d'actions de gestion (production, marketing, finance, comptabilité, ressources humaines, stratégie...)) ;
- la dimension relationnelle : représentation de l'organisation (interne et externe), animation des équipes, impulsion, motivation, communication.

6.2. La diversité des dirigeants et des styles de direction

Les styles de direction (paternalisme, autoritarisme, conception consultative ou participative...) résultent d'une conjonction de facteurs qui tiennent en particulier :

- aux dirigeants (qualités relationnelles, aspects comportementaux, origine sociologique, formation...)
- aux caractéristiques de l'organisation (taille, structure, propriété du capital, domaine d'activité...).

Même si la direction est souvent symbolisée par un homme (le dirigeant, le patron, l'entrepreneur) qui imprime de son empreinte personnelle le fonctionnement de l'organisation, il convient de souligner que les trois axes de l'action dirigeante : « finaliser, animer, contrôler » sont toujours présents. Des exemples puisés dans l'actualité de la vie des entreprises sont susceptibles d'éclairer concrètement ce constat.

6.3. Les limites du pouvoir managérial

Les intérêts différents des parties prenantes génèrent des tensions, voire des conflits. La mise en place de procédures de contrôle du pouvoir s'avère nécessaire pour obtenir la coopération des acteurs. Les contre-pouvoirs sont indispensables pour limiter les zones de pouvoir qui peuvent s'étendre de manière excessive et constituer un obstacle à l'efficacité du fonctionnement de l'organisation.

7. Le processus et le diagnostic stratégiques

7.1. Le processus stratégique

Ce point donne une vue d'ensemble de la notion de stratégie pour tous les types d'organisation. Le professeur devra s'inscrire dans une vision dynamique qui montrera à l'élève les différentes facettes et la diversité des formes que peut revêtir la prise de décision stratégique.

Les décisions stratégiques sont à distinguer des décisions opérationnelles afin de mettre en évidence les différents types de management et les niveaux de décision. Le professeur pourra partir des conséquences que les unes ou les autres font peser sur l'organisation notamment en matière de réversibilité, ainsi que sur les échéances où il devient possible d'évaluer leurs retombées. Les problèmes que les élèves pourraient rencontrer dans la distinction entre ces types de décisions peuvent constituer un levier pédagogique pour montrer la difficulté qui existe dans la pratique à définir dans l'absolu et une fois pour toutes, les domaines stratégique et opérationnel.

Les décisions stratégiques aboutissent à la fixation d'objectifs. Il est important de montrer que ces objectifs se situent eux-mêmes à des niveaux différents :

- pour les entreprises, ils sont définis en premier lieu par la direction générale au niveau global et concernent ce qui a trait à son identité, aux métiers, à la rentabilité d'ensemble, à la rémunération des apporteurs de capitaux... En second lieu, des objectifs sont assignés - pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS), accroissement du chiffre d'affaires, part de marché, par exemple ;
- pour les organisations publiques, les missions sont définies par les pouvoirs publics (État et collectivités territoriales) ;
- pour les associations, les missions sont fixées en conformité avec les statuts.

7.2. Le diagnostic stratégique

Le diagnostic stratégique comporte une dimension interne et une dimension externe qui se retrouvent soit au plan global de l'organisation soit pour chaque domaine d'activité. Que ce soit au plan de l'analyse interne ou de l'analyse externe, le professeur pourra s'appuyer sur des exemples tirés de situations d'entreprises ou d'autres organisations.

Du point de vue interne, la recherche des forces et des faiblesses passe par l'étude des ressources internes (équipements, gestion des ressources humaines, recherche-développement, mercatique, ressources immatérielles...) et des compétences de l'organisation (savoir-faire développés, maîtrise technologique...).

Sur le plan de l'analyse externe, les menaces et opportunités pourront être illustrées à partir de l'étude :

- de la concurrence, des avantages concurrentiels créés... ;
- des acteurs environnementaux tels les associations consuméristes, les mouvements écologistes... ;
- de l'évolution du cadre légal, textes sur la pollution, code de la consommation, protection et information du consommateur...

8. Les principales options stratégiques

8.1. L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise

Il s'agit pour l'entreprise de rechercher un avantage temporaire, une sorte de monopole de situation, une rente provoquée par sa position face à la concurrence. Cet avantage concurrentiel s'inscrit dans le cadre de politiques d'innovation, de qualité et de coûts. Ces politiques seront traitées à partir d'exemples sans être présentées de manière exhaustive.

De même, les stratégies sont étudiées à l'aide d'exemples tirés de la réalité : situations réelles tirées de magazines, d'entretien avec des professionnels invités, d'articles diffusés sur Internet, de visites d'entreprises, de jeux ou de création d'entreprises...

Ces cas concrets d'entreprises doivent être l'occasion pour l'élève de prendre conscience de l'existence de différents types de stratégies dans un même secteur d'activité ou une même branche. De plus la mise en perspective de l'évolution d'une entreprise peut constituer un moyen de replacer la dynamique stratégique de l'entreprise dans le temps et de souligner l'évolution des choix stratégiques et leurs répercussions sur son organisation. L'enseignant peut souligner les distinctions et les interdépendances qui existent entre la stratégie globale et les stratégies par domaines d'activité.

En ce qui concerne plus particulièrement la stratégie d'externalisation, le professeur montrera qu'elle relève d'un véritable choix stratégique lorsque l'entreprise confie à l'extérieur des activités stratégiques.

8.2. La définition des finalités et des missions et leur mise en œuvre dans les organisations publiques et les associations

Dans les organisations publiques, les décideurs exercent leurs activités dans un contexte différent de celui des entreprises. Ils agissent dans un cadre fortement réglementé avec des objectifs qui sont fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations politiques, économiques et sociales. Ceci présente des conséquences sur la gestion des moyens et la mise en œuvre des ressources. Ainsi, les dépenses doivent être prévues au budget pour être autorisées. Cependant, ils disposent d'une certaine marge de manœuvre dans la définition et la mise en œuvre d'actions : externalisation d'activités, diversité des recrutements, choix des investissements, variété des sources de financement, sélection des fournisseurs...

Les collectivités territoriales analysent les potentiels de développement liés aux caractéristiques locales. Elles valorisent ensuite leurs atouts (festivals, ville d'eau et ville d'arts, parc naturel, par exemple).