

Consulter le programme

Indications générales

L'enseignement de management des organisations vise à donner aux élèves de première et terminale Sciences et technologies du management et de la gestion, une culture commune et une représentation du fonctionnement réel des entreprises, des organisations publiques et des associations. La conception du programme part de la constatation que, sur un plan professionnel ou privé, la vie des hommes s'inscrit de plus en plus dans les organisations ou en relation avec les organisations.

La dimension culturelle de cet enseignement apportera à terme aux élèves un éclairage plus distancié en développant progressivement leur sens critique par l'analyse de concepts et de pratiques de management dans les diverses organisations. Le management participe aussi à la formation du citoyen en permettant à l'élève de mieux comprendre l'environnement organisationnel auquel il est quotidiennement confronté.

1.1. Positionnement

L'enseignement du management des organisations a pour objectif de faire découvrir aux élèves, à partir de l'observation et de l'analyse du fonctionnement réel des organisations, les concepts fondamentaux du management stratégique qui permettent à une organisation ouverte sur son environnement d'assurer sa pérennité et son développement.

Le programme de management des organisations constitue le socle des enseignements technologiques en classe de STMG. En classe de première, il est étroitement articulé avec celui de sciences de gestion, puis en classe de terminale avec les enseignements de spécialités. Le management des organisations privilégie une approche stratégique. Il est complété par l'enseignement de sciences de gestion qui vise, dans le cadre de la stratégie définie, à orienter et coordonner les ressources des organisations vers la recherche de la performance.

Il doit également être mis en relation avec les programmes d'économie et de droit qui décrivent l'environnement économique et juridique dans lequel évoluent les organisations.

L'enseignement du management des organisations offre à chaque élève un cadre de référence qui l'aide à construire son projet professionnel et favorise la poursuite d'études dans le domaine des sciences de gestion.

1.2. Principes généraux

En classe de première, le programme commence par définir les deux notions fondamentales de cet enseignement que sont l'organisation et le management. Il se poursuit par la découverte des finalités et diversités des trois grandes formes d'organisations : entreprises, organisations publiques et associations. Il aborde ensuite les deux premières fonctions du management stratégique (pilotage et contrôle, ainsi que l'organisation de la production).

En classe de terminale est abordée la troisième fonction (animation et mobilisation des hommes) ainsi que l'analyse stratégique. La quatrième fonction (de direction) est prise en compte dans plusieurs thèmes de première et terminale. La construction des notions prévues au programme et l'étude des pratiques managériales ne peuvent se concevoir de façon théorique. Elles doivent nécessairement passer par une observation et une analyse de situations réelles des différents types d'organisations. Elle doit s'appuyer sur des problématiques qui mettent en évidence le caractère très contingent de ces pratiques, les débats qui entourent la discipline et les enjeux, notamment sociétaux, qu'elles révèlent. L'approche culturelle de cet enseignement impose parfois une prise de recul que seule une approche historique permet.

Cela implique des méthodes de travail qui supposent :

- l'observation et la description des organisations présentées, dans leur fonctionnement, dans des situations réelles ou didactisées,
- l'utilisation systématique de supports faisant référence à des exemples tirés de la réalité, issus de sources variées (entretiens avec des professionnels, articles de presse, ressources Internet, visites d'entreprises, jeux sérieux...),
- la production de synthèses, commentaires et argumentations écrits ou oraux.

L'élève doit maîtriser les connaissances, les concepts et des méthodes propres au corpus constituant la discipline.

En proposant des réponses argumentées, il doit :

- analyser des situations managériales en mobilisant les concepts de management,
- analyser des propositions d'amélioration à partir de situations contextualisées,
- développer son sens critique vis-à-vis des pratiques et des méthodes de management.

Le programme est organisé autour de quatre thèmes généraux comportant chacun une partie introductive qui précise le sens global du thème ainsi que ce qui est attendu des élèves.

Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations

Ce thème permet d'introduire et d'articuler entre elles les deux notions fondamentales du programme : les organisations et le management. L'objectif est d'une part de faire comprendre l'intérêt de l'action collective organisée et le passage à l'organisation, et d'autre part, d'appréhender la globalité du management à travers ses grandes fonctions. Il s'agit également de mettre en évidence le caractère évolutif de la discipline et quelques-uns des grands enjeux actuels du management.

L'élève doit être capable :

- de distinguer action individuelle et action collective ;
- de repérer les éléments constitutifs d'une organisation ;
- de repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent ;
- de repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel ;
- d'identifier les principaux acteurs décisionnels ;
- d'identifier les facteurs pouvant agir sur les décisions managériales.

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Notions et contenus

- action collective, objectifs ;
- groupe organisé, organisation ;
- éléments caractéristiques d'une organisation : finalité, nature de l'activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d'action géographique.

L'étude d'une organisation commence par la distinction entre action individuelle et action collective organisée. Cette dernière suppose la constitution d'un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre. L'action collective se justifie par une plus grande efficacité que l'action individuelle.

Le passage de l'action collective à l'organisation implique la durée et généralement la nécessité de se mettre en conformité avec des contraintes juridiques.

La constitution de cette organisation implique de mobiliser des ressources, définir et coordonner les actions de chacun, faire circuler l'information, prendre des décisions, fixer des règles.

Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

Notions et contenus

- fonctions du management ;
- management stratégique, management opérationnel ;
- décisions stratégiques, décisions opérationnelles ;
- facteurs de contingence.

Le management est posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : fixer des objectifs et contrôler, organiser, animer et diriger.

On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.

Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques...

Elles sont également fonction de contraintes internes : taille, technologie mise en œuvre, culture...

Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.

Thème 2 : Les critères de différenciation des organisations

Ce thème permet de dépasser l'homogénéité des organisations, vue dans le thème 1, par l'analyse de leur diversité. Nous distinguerons trois grandes formes d'organisations : les entreprises, les organisations publiques et les associations. Ces organisations seront étudiées à partir des caractéristiques présentées au chapitre précédent. Elles visent cependant des finalités spécifiques et reposent sur des statuts différents. La question de la pratique de principes managériaux identiques est posée.

L'élève doit être capable :

- de distinguer les trois grandes catégories d'organisations ;
- d'identifier les finalités respectives de chaque forme d'organisation ;
- de caractériser une organisation donnée.

La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

Notions et contenus

- bien, service ;
- finalité lucrative, profit ;
- ressources ;
- valeur ajoutée et bénéficiaires ;
- parties prenantes ;
- pérennité ;
- finalité sociale, responsabilité sociétale de l'entreprise ;
- types d'entreprises : statut, taille, secteur, métier.

L'entreprise produit des biens et des services pour satisfaire des besoins et créer une richesse supplémentaire. Celle-ci doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et la rémunération des différents acteurs.

Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes tout en maintenant la cohésion de l'organisation.

Outre leur finalité lucrative, elles doivent de plus en plus prendre en compte leur responsabilité sociétale.

Les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, ont changé de forme au cours du temps. Il en existe aujourd'hui une grande diversité qui peut être distinguée à partir de quelques critères de base.

Quelles finalités pour les organisations publiques ?

Notions et contenus

- service public, biens publics non marchands ;
- finalité non lucrative ;
- administrations centrales, collectivités territoriales ;
- missions et principes de service public : continuité, égalité et équité, adaptabilité ;
- primauté de l'intérêt général ;
- ressources fiscales et non fiscales ;
- usager, client.

Les organisations publiques ont essentiellement deux finalités : la production de services publics et la gestion du domaine public (biens publics).

Au-delà de leur finalité non lucrative commune, on distingue plusieurs types d'organisations publiques en fonction de l'étendue de leurs prérogatives.

La mission de service public peut être assurée directement par ces organisations publiques ou faire l'objet d'une délégation à des organisations privées.

La propriété collective du domaine public amène la collectivité à assurer sa gestion et son entretien.

Compte tenu de la contrainte budgétaire, le financement des services publics relève d'un choix politique entre fiscalisation et paiement d'un prix. Il en résulte que l'utilisateur est considéré soit comme usager soit comme client.

Quel rôle pour les associations ?

Notions et contenus

- objet de l'association, services aux adhérents ;
- types d'association : association loi 1901, syndicat, ONG ;

- bénévolat/salariat ;
- ressources financières.

Les associations, organisations à but non lucratif, ont pour principal objectif de proposer des services non marchands destinés à satisfaire leurs adhérents ou l'ensemble d'une population (action humanitaire par exemple) conformément à leur objet. Elles peuvent se voir confier une mission de service public par une organisation publique.

Les adhérents sont à la fois des fournisseurs de ressources (cotisations, bénévolat, moyens matériels, etc.) et des utilisateurs des services produits.

Leurs ressources financières sont spécifiques et proviennent essentiellement de la cotisation de leurs membres, de dons ou de subventions. Dans certaines associations, le recours au bénévolat est indispensable à leur fonctionnement.

Thème 3 : Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique

Avec ce thème commence l'étude des principales fonctions du management stratégique. Manager une organisation débute par la formulation des objectifs stratégiques en relation avec sa finalité. Pour atteindre ces objectifs, les dirigeants prennent des décisions qui vont engager l'organisation sur le long terme sans toutefois avoir une connaissance parfaite de l'environnement et encore moins de son évolution. Le besoin d'exercer un contrôle régulier, stratégique, sur les résultats obtenus et les écarts constatés est une nécessité. Un pilotage stratégique efficace d'une organisation impose de ce fait l'existence d'un système d'information fiable qui peut constituer un véritable avantage concurrentiel.

L'élève doit être capable :

- d'identifier les objectifs et les décisions stratégiques ;
- de repérer les facteurs environnementaux influençant la stratégie (micro et macro environnement) ;
- de relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation ;
- d'analyser le processus de prise de décision et ses limites ;
- de définir des critères d'évaluation ;
- d'analyser les résultats du contrôle stratégique ;
- de repérer le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision.

Quels objectifs stratégiques ?

Notions et contenus

- objectifs stratégiques ;
- microenvironnement et macroenvironnement.

Les objectifs stratégiques sont déterminés par la finalité de l'organisation. Ils dépendent à la fois des ressources dont elle dispose et de son environnement.

Si ce dernier peut être source d'opportunités, il peut être aussi facteur de contraintes. L'appréhension de l'environnement est d'autant plus complexe qu'il est instable.

Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?

Notions et contenus

- décisions stratégiques ;
- offre ;
- information et information imparfaite ;
- planification stratégique et stratégie émergente ;
- processus de décision.

Compte tenu des objectifs fixés, le management consiste à faire des choix stratégiques qui engagent l'organisation sur le long terme et déterminent particulièrement son offre (bien et service marchand ou non marchand).

Les décisions sont prises dans un contexte donné compte tenu de l'information disponible, de sa qualité et de la capacité à la traiter.

Ces décisions sont intégrées dans un processus planifié ou émergent en fonction des circonstances.

Pour l'entreprise, ces orientations sont d'abord définies au niveau global et ensuite par métiers.

Pour les organisations publiques et les associations, les orientations sont liées aux missions qui leur sont assignées ou qu'elles se sont fixées.

Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Notions et contenus

- contrôle stratégique ;
- critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation ;
- veille stratégique ;
- actions correctrices.

Tout au long de la mise en œuvre des décisions stratégiques, la fonction de pilotage doit prendre en compte le niveau de réalisation des objectifs, ce qui suppose le choix de critères d'évaluation.

Le contrôle peut porter également sur une vérification des hypothèses initiales. Il suppose la mise en place d'une veille.

L'analyse des résultats obtenus conduit à engager les adaptations nécessaires en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre.

Le contrôle stratégique peut aboutir à un maintien ou une redéfinition de la stratégie de l'organisation.

Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?

Notions et contenus

- système d'information ;
- qualités du système d'information ;
- aide à la décision.

La prise de décision et le contrôle stratégique supposent la mise en place d'un système d'information (SI) fiable. Dans un environnement instable, ce système d'information constitue une aide à la décision pour les dirigeants et permet de diminuer le niveau d'incertitude.

La qualité du SI participe à la qualité de la prise de décision et ainsi à la performance de l'organisation. Il permet aussi à l'organisation d'adresser des informations à son environnement.

Le SI n'est plus un simple instrument d'assistance au bon fonctionnement de l'organisation, mais un véritable levier de l'avantage concurrentiel.

Thème 4 : Le management stratégique : l'organisation de la production

Le mode de production dans une organisation est en partie contraint par la nature du produit et de ce point de vue les choix managériaux sont limités. En revanche, les décisions stratégiques relatives à la démarche qualité, à l'organisation du travail et aux modes de coordination mis en œuvre sont déterminantes. Elles vont notamment avoir des conséquences en matière de compétitivité et de réactivité.

L'élève doit être capable :

- d'identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation ;
- de présenter les avantages et les inconvénients de l'externalisation de la production ;
- de dégager les enjeux de la qualité ;
- de caractériser l'organisation du travail ;
- d'identifier et justifier le type d'organisation du travail choisi ;
- d'apprécier le degré de décentralisation du pouvoir de décision ;
- d'identifier les mécanismes de coordination mis en place ;
- d'identifier et justifier le choix d'une configuration structurelle rigide ou souple.

Quel mode de production choisir ?

Notions et contenus

- fabrication à l'unité, en série, en continu ;
- production de biens, production de services ;

- externalisation ;
- flux tendus, flux poussés ;
- démarche qualité.

Les choix stratégiques portent sur les modes de production de biens ou de services, les méthodes à mettre en œuvre, la logistique à déployer, et sur le recours ou non à l'externalisation. La qualité constitue un enjeu majeur à tous les stades de la production.

Une organisation du travail souple ou rigide ?

Notions et contenus

- division du travail ;
- taylorisme, toyotisme ;
- polyvalence, flexibilité ;
- enrichissement des tâches.

Dans toutes les organisations, la division du travail apparaît, à un moment donné, comme une nécessité. Certaines organisations du travail favorisent la polyvalence quand d'autres séparent distinctement les tâches de conception des tâches d'exécution. Il résulte de l'ensemble de ces choix des organisations du travail plus ou moins flexibles.

Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

Notions et contenus

- modes de coordination ;
- centralisation, décentralisation du pouvoir de décision ;
- délégation d'autorité ;
- structure rigide, structure souple.

La multiplicité et la complexité des tâches qui accompagnent la croissance de l'organisation impliquent généralement de faire évoluer les modes de coordination.

À un certain niveau, les mécanismes de coordination s'accompagnent d'une délégation du pouvoir de décision. Cette délégation peut également correspondre à un choix managérial du dirigeant.

Le management stratégique vise alors à s'assurer que ces décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent logiquement avec les décisions stratégiques.

De l'ensemble de ces choix de modes de coordination découlent des configurations structurelles souples ou rigides.