

Consulter le programme

Le management dans le cycle terminal de la série Sciences et technologies du management et de la gestion

Le programme s'appuie sur le constat que toute personne, dans un cadre privé ou professionnel, rencontre des organisations de formes très différentes : être éclairé sur leur fonctionnement toujours plus complexe devient donc essentiel. L'enseignement de management vise à donner aux élèves de première ayant choisi la série Sciences et technologies du management et de la gestion une introduction au fonctionnement des entreprises, des organisations publiques et des associations. Il apporte aux élèves un regard distancié sur ces organisations en développant progressivement leur sens critique par l'analyse des concepts et des pratiques de management qui s'y développent. Le management contribue aussi à la formation civique en permettant à chaque élève de mieux saisir les enjeux sociétaux des organisations auxquelles il est et sera quotidiennement confronté.

Le management est le gouvernement des organisations. Il consiste à gérer une production collective en tenant compte d'une multitude de contraintes (financières, humaines, juridiques, environnementale etc.). Il a une dimension stratégique - la définition des buts de l'organisation - et une dimension éthique, notamment à travers la responsabilité sociétale des entreprises et une exigence de transparence.

L'enseignement du management et celui des sciences de gestion et numérique doivent également être mis en relation avec le programme de droit et d'économie, qui décrit les cadres dans lesquels évoluent les organisations. De même doit-il mobiliser l'approche historique, vecteur de développement de l'esprit critique. Il offre ainsi 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.

Structure du programme

Le programme est construit autour de trois grands thèmes :

- **le thème 1, « À la rencontre du management des organisations »**, vise à installer les concepts clés du management dont il montre l'ancrage dans l'action collective au sein d'organisations d'une extrême diversité. Ce thème dégage les fondements essentiels du management à savoir répondre au développement et la pérennisation de l'organisation ;
- **le thème 2, « Le management stratégique : du diagnostic à la fixation des objectifs »**, présente les principes d'élaboration d'une stratégie à partir d'un diagnostic et de la définition d'un système d'objectifs associés à des indicateurs de pilotage ;
- **le thème 3, « Les choix stratégiques des organisations »**, aborde les options stratégiques possibles selon les spécificités des grands types d'organisation : entreprises privées, entreprises et organisations publiques, organisations de la société civile.

Repères pour l'enseignement

La construction des notions de pratiques managériales passe par une observation et une analyse de situations réelles des différents types d'organisations. Elle s'appuie sur des problématiques qui mettent en évidence le caractère contingent des pratiques managériales et qui les inscrivent dans une perspective historique, dans les débats, notamment sociétaux, qui entourent la discipline.

Enfin, loin de vouloir tenter de dégager des principes de management universellement applicables à tout type de situation, il s'agit de considérer les pratiques managériales comme une réponse précise, pertinente adaptée à chaque configuration organisationnelle ; il importe par ailleurs de dégager des typologies de formes organisationnelles afin de mieux les comprendre et prévoir leurs évolutions (PME, entreprises multinationales, ONG humanitaires, syndicats professionnels, concessionnaire de service public, école de commerce, etc.).

Les méthodes de travail préconisées sont :

- l'utilisation systématique de supports faisant référence à des exemples tirés de la réalité, issus de sources variées (entretiens avec des professionnels, témoignages de professionnels, articles de presse, visites d'entreprises ou encore jeux sérieux, rapports d'activités, rapports RSE des entreprises) ;
- la mobilisation importante de ressources numériques et documentaires ;
- 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. Il doit être capable de construire des réponses argumentées, se référant à des situations managériales, en mobilisant des concepts propres à la discipline et en faisant preuve d'un regard critique sur les moyens et les méthodes mobilisés. De même est-il conduit à acquérir une véritable « culture organisationnelle », non seulement en se référant à l'actualité des organisations mais aussi en bénéficiant d'une mise en perspective historique de l'évolution des organisations et des pratiques managériales qui s'y sont développées.

Cet enseignement contribue au développement des compétences orales à travers notamment la pratique de l'argumentation. Celle-ci conduit à préciser sa pensée et à expliciter son raisonnement de manière à convaincre.

I. À la rencontre du management des organisations

Ce thème montre que l'organisation s'impose comme une réponse à la nécessité de structurer, de coordonner et de conduire une action collective. Même si leurs domaines d'action sont aujourd'hui moins strictement délimités, les grandes formes d'organisations (entreprises privées, organisations et entreprises publiques, organisations de la société civile) présentent des spécificités qu'il convient de mettre en

évidence.

Le management trouve sa raison d'être dans la conduite de cette action collective, confrontée à un environnement en perpétuelle évolution, notamment sous l'effet des transformations numériques et technologiques, des mutations écologiques ou encore des nouvelles responsabilités sociétales.

L'élève doit être capable :

- d'articuler action individuelle et action collective ;
- d'identifier les critères et les spécificités permettant de distinguer les grandes catégories d'organisations ;
- de caractériser une organisation donnée ;
- de repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel ;
- de montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures.

1. Pourquoi est-il nécessaire d'organiser l'action collective ?

Notions

Action collective - Objectifs - Intérêts individuels et collectifs.

Groupe organisé - Organisation.

Cadre juridique.

Ressources : humaines, financières, matérielles, immatérielles, technologiques.

Indications complémentaires

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, dans une perspective de pérennité. L'action collective se justifie ainsi par une plus grande efficacité que l'action individuelle.

Le passage de l'action collective à l'organisation implique son inscription dans un cadre juridique et dans une structure en général hiérarchisée.

L'organisation est étudiée en tant que processus dynamique de construction mais aussi en tant qu'entité à part entière dont il faut assurer le fonctionnement par la mobilisation de diverses ressources, la circulation des informations, la définition et la coordination des actions de chacun, la prise de décision et la fixation de règles.

2. Comment appréhender la diversité des organisations ?

Notions

Finalités - Buts - Intérêts individuels / collectifs.

Biens et services : marchands, non marchands.

Secteur privé - Secteur public - Partenariats public-privé.

Financement privé - Financement public.

Secteur d'activité.

Entreprises privées.

Organisations et entreprises publiques - Participation de l'État dans des entreprises dans des marchés concurrentiels.

Organisations de la société civile :

associations, ONG, syndicats, fondations.

Indications complémentaires

Cette question permet de présenter la grande variété des organisations existantes. Il s'agit de mettre en évidence les critères qui permettent de les distinguer. Ce peut être notamment les raisons qui légitiment leur existence (finalités, buts poursuivis et intérêts) ainsi que ce qui les caractérise : le type de production, l'effectif, l'origine du financement, le secteur d'activité et le champ géographique dans lesquels l'organisation évolue.

- Les entreprises privées produisent des biens et des services vendus sur des marchés, correspondant à une demande, et créent une richesse supplémentaire. Outre leur finalité lucrative, elles doivent assumer leur responsabilité sociale et environnementale.
- Les organisations et les entreprises publiques sont de plusieurs types ; leurs champs d'action (national ou territorial) et leurs missions diffèrent (administrations, collectivités territoriales, entreprises publiques).
- Leur financement revêt des spécificités : financement public, (prélèvement d'impôts et de taxes, emprunts) et/ou paiement d'un prix par l'utilisateur-client. Des tensions peuvent apparaître au sein de ces organisations et entreprises publiques entre leur mission de service public, la maîtrise des coûts imposée par des contraintes budgétaires et l'assurance de la qualité du service.

Les organisations de la société civile poursuivent un but non lucratif : elles proposent des services non marchands destinés à satisfaire leurs adhérents ou l'ensemble d'une population (action humanitaire par exemple). La spécificité des moyens mobilisés (modes de financement, ressources humaines) peut faire émerger des tensions et des conflits d'intérêts. Enfin, il est mis en évidence un continuum de situations pouvant exister entre les trois types d'organisations, par porosité ou par hybridation.

3. Qu'est-ce que le management des organisations ?

Notions

Définition du management.

Management privé, management public. Fonctions du management. Management stratégique - Management opérationnel.

Décisions stratégiques - Décisions opérationnelles.

Évaluation de l'efficacité du management.

Indications complémentaires

En partant de la définition du management telle qu'elle figure dans le préambule, les quatre grandes fonctions génériques de la démarche managériale sont mises en évidence : 1/ fixer des objectifs, 2/ organiser, animer, 3/ mobiliser, contrôler, 4/ évaluer.

Ces fonctions se traduisent par des prises de décisions. Le management stratégique se distingue ici du management opérationnel par des effets de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.

4. Comment le management permet-il de répondre aux changements de l'environnement ?

Notions

L'organisation comme système complexe.

Parties prenantes.

Régulation managériale.

Transformations numériques.

Mutations écologiques. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Indications complémentaires

L'organisation, vue comme un système complexe au sein d'un écosystème, doit tenir compte des intérêts respectifs des acteurs internes et externes concernés par les activités de l'organisation. Elle doit aussi rechercher son équilibre et sa stabilité, envisagé dans ses différentes dimensions : financier, politique, économique, sociale, technologique, écologique, juridique. Les pratiques de management sont en permanence confrontées à cet environnement évoluant sous l'effet des nouvelles technologies, des mutations économiques ou encore des impératifs écologiques. Elles sont également dictées d'un point de vue endogène par la taille, les technologies, l'histoire et la culture de l'organisation et la confrontation intérêt individuel/intérêt collectif.

La société connaît une révolution numérique. Dans ce contexte de mutations technologiques, certaines organisations peuvent modifier leur fonctionnement, redéfinir les relations avec leurs partenaires internes et externes et leurs pratiques de gestion. La digitalisation des activités est source de développement, mais est également porteuse de risques.

Les menaces ou contraintes écologiques inscrivent le management dans un cadre juridique qui modifie les pratiques même si les organisations peuvent également prendre des initiatives au-delà des normes imposées pour préserver l'environnement.

D'autres mutations (sociales, sociologiques, économiques, juridiques, rapport au travail, avènement de l'intelligence artificielle, etc.) sont à envisager. Ceci favorise les transversalités avec les autres enseignements, notamment les sciences de gestion, le droit, l'économie et l'histoire.

II. Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs

Ce thème vise à donner une vue d'ensemble de la démarche stratégique mise en place par l'organisation afin de poursuivre ses finalités en tenant compte de ses ressources et de son environnement. Ce processus passe par l'élaboration d'un diagnostic stratégique complet qui vise notamment l'identification des ressources mobilisables, des compétences distinctives de l'organisation et des facteurs clés de succès.

L'ensemble conduit à la fixation d'objectifs stratégiques.

Le pilotage managérial permet de tendre vers ces objectifs, en utilisant des indicateurs de résultat et en prenant des mesures d'adaptation permanente. Dans certains cas, en fonction des résultats obtenus, les objectifs et la stratégie de l'organisation peuvent être reconsidérés. L'élève doit être capable de distinguer et d'analyser les grandes étapes d'un pilotage managérial :

- définir la notion de stratégie ;
- repérer les étapes de la démarche stratégique ;
- recenser des éléments de diagnostic interne et externe ;
- identifier les facteurs clés de succès à partir de l'analyse des facteurs environnementaux (macro et micro) ;
- identifier les compétences distinctives à partir de l'analyse des compétences et des ressources de l'organisation, et des bonnes pratiques du secteur ;
- déterminer les objectifs et les décisions stratégiques ;
- identifier des nœuds de conflit et des points de consensus ;
- questionner les indicateurs de résultats ;
- évaluer la performance de l'organisation grâce à ces indicateurs et proposer des mesures correctrices.

1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Notions

Définition de la stratégie. Démarche stratégique.

Indications complémentaires

La stratégie, vue comme un ensemble de décisions engageant le devenir de l'organisation, doit être considérée également dans sa dimension historique. La démarche stratégique met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation ainsi que les opportunités et menaces de son environnement. À partir de ces éléments, l'organisation définit un plan d'actions coordonnées afin d'atteindre les objectifs fixés.

Si la stratégie a longtemps été planifiée dans un contexte plutôt stable et prévisible, elle est aujourd'hui de plus en plus sujette à des ajustements liés à un environnement fluctuant et incertain.

2. Comment élaborer le diagnostic stratégique ?

Notions

Veille stratégique.

Diagnostic interne : forces, faiblesses, ressources, compétences.

Diagnostic externe :

opportunités, menaces, facteurs clés de succès.

Indications complémentaires

La démarche stratégique de l'organisation prend appui sur une veille stratégique pour mieux comprendre l'environnement et ses fluctuations permanentes.

L'organisation réalise :

- un diagnostic interne mettant en évidence les ressources et les compétences ;
- un diagnostic externe identifiant les opportunités et les menaces de l'environnement.

Le diagnostic interne met en évidence les compétences distinctives. Le diagnostic externe aboutit à l'identification des facteurs clés de succès. L'articulation de ces deux éléments conditionne la réussite de la stratégie.

3. Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?

Notions

Objectifs stratégiques.

Lien finalité / objectifs.

RSE.

Conflits et consensus.

Indications complémentaires

Les objectifs stratégiques sont induits par la finalité de l'organisation et l'interprétation du diagnostic stratégique. La responsabilité sociétale des organisations est prise en compte dans la définition de leurs objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques fixés par l'équipe managériale sont inspirés et/ou appréciés par les parties prenantes de l'organisation (actionnaires ou associés pour une organisation privée, tutelle pour une organisation publique ; salariés ou agents ; syndicats, etc.). La divergence entre intérêts individuels et intérêt collectif peut être le nœud de conflits. L'appropriation des objectifs stratégiques, gage de réussite pour l'organisation, passe par une recherche de convergence et de consensus.

4. Comment évaluer les objectifs et les pratiques ?

Notion

Indicateurs.

Indications complémentaires

La mesure de l'atteinte des objectifs stratégiques nécessite la définition d'un ou plusieurs indicateurs dont il convient de vérifier : - la pertinence par rapport aux objectifs ;

- la variété ;
- la possibilité d'une évaluation dans le temps et dans l'espace ;
- l'appropriation par les acteurs concernés ;
- le nombre de conflits internes et leurs origines.

III. Les choix stratégiques des organisations

Ce thème traite des choix stratégiques que fait l'organisation à partir des constats dressés lors du diagnostic stratégique. S'il existe des orientations stratégiques de natures communes, que l'on retrouve dans de nombreuses organisations, il est important de différencier les options stratégiques des entreprises dans un environnement concurrentiel mouvant, des options stratégiques des organisations

publiques et des organisations de la société civile dans des contextes de natures différentes.

L'objectif de ce thème est ainsi de présenter les différentes options stratégiques envisageables pour chacun de ces trois types d'organisations. L'élève doit être capable d'analyser et de comparer les natures des choix stratégiques opérés dans les trois types d'organisations, au regard de leurs finalités et de leurs contraintes spécifiques. Pour cela, il doit :

- repérer les types de finalités de ces organisations ;
- repérer les différents niveaux auxquels s'opèrent les choix stratégiques ;
- repérer et analyser des choix stratégiques ;
- caractériser l'avantage concurrentiel d'une organisation ;
- évaluer le degré de transparence des objectifs dans les trois contextes.

1. Quelles options stratégiques pour les entreprises ?

Notions

Domaine d'activité stratégique. Stratégie globale et stratégie de domaine.

Spécialisation, diversification.

Avantage concurrentiel.

Domination par les coûts.

Différenciation.

Chaîne de valeur :

externalisation, intégration.

Modalités de développement : croissance interne, croissance externe, partenariats, internationalisation.

Numérisation de l'économie.

Transparence et secret.

Indications complémentaires

L'entreprise peut segmenter l'ensemble de ses activités en différents domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels sont menées des stratégies adaptées.

Les choix stratégiques s'opèrent donc au niveau global (spécialisation, diversification) et au niveau de chacun des domaines d'activités (construction de l'avantage concurrentiel par différenciation-sophistication-épuration ou par domination par les coûts, choix de marchés pertinents, etc.).

Le caractère éphémère de l'avantage concurrentiel (incertitude de l'environnement, intensité de la concurrence, rythme des innovations technologiques, etc.) est mis en évidence.

Les choix portent également sur les maillons de la chaîne de valeur que l'entreprise souhaite maîtriser (intégration, externalisation) et sur les modalités de son développement (croissance externe, croissance interne, partenariats), y compris à l'international.

Les impacts des technologies numériques (plateformes et réseaux numériques mondiaux, données massives et intelligence artificielle, etc.) sont pris en compte dans l'élaboration des choix stratégiques.

Dans un univers concurrentiel, la transparence exigée par des parties prenantes de l'entreprise trouve ses limites dans le respect du secret qui entoure la définition d'objectifs stratégiques.

2. Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

Notions

Domaines stratégiques de l'action publique. Intérêt général.

Service public - Délégation de service public.

Niveaux stratégiques : central, territorial.

Stratégie et cadre européen.

Groupes de pression. Entreprise publique.

Conflits d'intérêt. Transparence.

Évaluation de la performance.

Indications complémentaires

L'action publique étant menée par une diversité d'organisations qui interviennent dans des domaines variés, les stratégies (et les enjeux associés) diffèrent même si elles se développent dans des contextes contraints par le même respect des principes du service public (continuité, égalité, adaptabilité) garants de l'intérêt général. Les modalités d'intervention des organisations publiques présentent une grande diversité : délégations de service public, concessions, partenariat public-privé, etc. Les entreprises publiques (propriété publique, mais sphère marchande) représentent une forme à part dont il convient d'étudier les spécificités tant par rapport aux entreprises que par rapport aux autres organisations publiques. Que ce soit au niveau national, territorial ou encore intercommunal, l'action publique s'inscrit dans le cadre des politiques européennes et est exposée, dans certains domaines, à l'influence de groupes de pression.

La Cour des comptes vérifie l'emploi des fonds publics et sanctionne les manquements à leur bon usage.

3. Les organisations de la société civile peuvent-elles se passer de stratégie ?

Notions

Objet social.

Domaines d'activités.

Pérennisation des ressources humaines et financières. Développement de l'organisation.

Transparence.

Indications complémentaires

Les organisations de la société civile regroupent une grande diversité d'organisations, qui ont en commun la poursuite d'un but non lucratif. Pour autant, le contexte dans lequel elles agissent (raréfaction des ressources, développement du tissu associatif, installation de formes de « concurrence », etc.) ne leur permet plus de faire l'économie d'une démarche stratégique.

La stratégie de ces organisations est délimitée par leur objet social et a souvent pour but la pérennisation de leurs ressources humaines et financières.

Il est particulièrement intéressant de montrer en quoi les stratégies menées se traduisent par une diversité de logiques d'actions qui rendent plus poreuses les frontières entre les sphères marchande et non marchande.

Des organisations font des appels publics à la générosité ou bénéficient de subventions publiques. Dès lors s'impose une exigence de transparence de leurs objectifs et de l'affectation de leurs moyens (par exemple, publication d'un compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public).