

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

1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

Dans un premier temps, l'élève doit comprendre la notion d'action collective organisée et son intérêt par rapport à l'action individuelle. L'action collective suppose la constitution d'un groupe de personnes partageant des objectifs communs et au sein duquel travail et pouvoir de décision sont répartis. La question de l'efficacité, qui prépare la notion de performance et justifie en grande partie la création de l'organisation, doit être débattue. Des problèmes particuliers apparaissent cependant lors de la mise en œuvre de l'action collective : problèmes de prise de décision, de coordination des tâches et des activités, de conflits...

Dans un second temps, l'élève doit distinguer un simple groupe organisé d'une organisation qui ne peut exister, aux yeux de la loi, qu'en prenant en compte des contraintes juridiques de différentes natures. Cette notion et ses caractéristiques principales peuvent être abordées à ce niveau à partir d'une structure simple comme une association sportive, culturelle, caritative... Au-delà de l'évidente disparité des organisations, celles-ci sont définies à l'aide de caractéristiques communes immuables : finalité, nature de l'activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d'action géographique.

Ce sous-thème peut être utilement traité en relation avec la question de gestion « Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ? » du programme de sciences de gestion.

1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

Au travers de cette question, il s'agit d'appréhender la globalité du management par ses quatre grandes fonctions. Les trois premières consistent à fixer des objectifs et contrôler (pilotage), organiser (produire et répartir le travail), animer et mobiliser les hommes. La quatrième fonction est une fonction transversale, elle correspond à l'art de diriger l'organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

L'élève doit en outre être capable de distinguer management stratégique et management opérationnel. Le management stratégique concerne la prise de décision sur les orientations de l'organisation à long terme en fonction de son évolution et des changements de l'environnement. La décision stratégique, prise au niveau hiérarchique le plus élevé, présente un caractère peu répétitif et difficilement réversible. Elle détermine les objectifs stratégiques et les moyens nécessaires pour les atteindre (plan stratégique). Le management stratégique suppose une prise de risques car la décision se prend en avenir incertain et engage l'organisation sur le long terme. Le management opérationnel, quant à lui, concerne les décisions plus fréquentes, ayant un impact à moyen et court termes. Il est mené par tout personnel d'encadrement : chef de service, chef de département, contremaître, superviseur, cadre intermédiaire, cadre de premier niveau... Il repose sur l'implémentation concrète de la stratégie à l'aide de plans opérationnels (exemples : création d'outils, formation et animation des collaborateurs...). Le management opérationnel fait donc davantage appel à des compétences de gestion pour optimiser les différentes ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.

L'élève doit se rendre compte qu'en dépit de leur distinction, ces niveaux sont en étroite interdépendance, le succès de l'un dépendant de l'autre.

Il convient également de développer un esprit critique chez l'élève afin qu'il prenne conscience qu'il n'existe aucun « one best way » en matière de management, le manager devant s'adapter à son environnement et à son organisation. Il doit être capable d'identifier les principaux facteurs de contingence internes (taille, âge, technologie, pouvoir et culture) et externes (changements technologiques, économiques, écologiques qui affectent l'environnement) qui influencent les pratiques managériales. En aucun cas la référence à la théorie de la contingence ne sera abordée.

Il est utile de montrer aux élèves le caractère évolutif du management et ses enjeux contemporains. À titre d'exemples, pourront être évoqués sans entrer dans le détail :

- La gestion des RH et des compétences dans un environnement de plus en plus fluctuant et incertain,
- Le management éthique : développement durable, éthique et droit, responsabilités sociale et sociétale des organisations,
- L'impact des changements technologiques sur les pratiques de management.