

Management et gestion

Classe de seconde,
enseignement technologique optionnel

PRÉAMBULE

La capacité de porter un regard distancié sur les organisations humaines et les dynamiques qui traversent les entreprises, les associations ou encore les organisations publiques, constitue un important enjeu de citoyenneté.

Dans sa formation de citoyen, il est essentiel que chaque élève puisse comprendre ce qui motive des individus à agir ensemble vers un même but et l'impérieuse nécessité qu'ils ont alors de s'organiser entre eux et d'organiser leur action. La vie citoyenne s'exerce aussi au cœur des organisations où nous travaillons collectivement. Il est donc important de ne pas seulement « penser l'organisation », mais aussi d'être en mesure de « penser dans l'organisation ».

Le programme a pour finalité de donner aux élèves les connaissances de base pour une approche réfléchie du management et des sciences de gestion leur permettant de situer les pratiques des organisations par rapport à des enjeux fondamentaux de société, de cohésion sociale, de solidarité et de réalisation de projets tant individuels que collectifs.

Par une lecture critique des tensions, des débats, des questions, des arbitrages, des compromis et des choix qui constituent le quotidien des organisations, l'élève peut non seulement donner du sens à son engagement dans des projets collectifs mais plus encore devenir un acteur éclairé des organisations.

L'« exposition » d'un client, d'un usager ou d'un stagiaire, à la vie des organisations ne lui suffit pas pour en comprendre le fonctionnement. De fait, il est indispensable de maîtriser les concepts qui permettent d'en percevoir les enjeux et de les décrire. Prétendre devenir, au sein des organisations, un acteur reconnu, impliqué, capable d'en promouvoir le changement, suppose de percevoir les modalités particulières d'interactions qui s'y développent, notamment sous l'effet des transformations numériques.

La connaissance de la logique de fonctionnement des organisations fait partie de la culture citoyenne. Elle est indispensable pour évoluer dans le monde contemporain. C'est là tout l'apport des sciences de gestion et du management.

Le management est le gouvernement des organisations. Il consiste à orienter l'action collective en tenant compte de l'environnement. Il a une dimension stratégique - la définition des buts de l'organisation - et une dimension éthique, notamment à travers la responsabilité sociale des entreprises.

Les sciences de gestion étudient le fonctionnement des organisations. En analysant les ressources internes et l'environnement, elles apportent au management des connaissances sur les dimensions humaine et technologique des organisations.

L'accès aux études supérieures prend de plus en plus en compte les parcours individuels et la capacité de chaque élève à développer des projets. Il doit être en mesure de rendre compte de son expérience en la matière et notamment de témoigner de sa capacité à s'engager activement dans des projets collectifs. Pour acquérir cette maturité, une connaissance fondamentale des logiques organisationnelles est un atout décisif pour accéder aux études supérieures et au premier emploi.

L'initiation à la recherche documentaire, le développement de l'esprit critique, la prise de conscience de la diversité et de la réalité des organisations, l'ancrage historique, le recours pertinent et répété au numérique, la manipulation de données chiffrées sont autant d'apprentissages qui contribuent à la construction du projet de l'élève.

Ce programme de seconde traite trois thèmes qui visent à rendre compte de la démarche entrepreneuriale et de l'esprit qui la sous-tend :

- s'engager et entreprendre, de l'intention à l'action collective ;
- organiser et décider, des objectifs à la réalisation ;
- conduire et faire évoluer, du pilotage au développement.

Chaque thème correspond à une étape de la réalisation d'un projet collectif, depuis l'intention jusqu'à sa concrétisation, en prenant en compte systématiquement l'environnement et les conditions dans lesquelles ce projet prend forme.

Les ambitions de ce programme nécessitent des organisations pédagogiques souples et la mobilisation importante d'équipements et de ressources numériques.



■ Thème : s'engager et entreprendre, de l'intention à l'action collective

Ce thème vise à sensibiliser les élèves à ce qui peut expliquer et justifier la naissance d'une organisation. Il est d'usage de penser qu'à l'origine de toute organisation, il y a l'ambition d'un ou plusieurs individus de vouloir concrétiser une idée, de s'engager dans un projet et de le mettre en œuvre. Il pourrait alors être tentant de s'en tenir au mythe de la réussite individuelle de l'*entrepreneur*, créateur et inventeur tout à la fois, alors même que c'est bien dans la nécessité d'être à plusieurs, engagés et prêts à agir ensemble vers un même but, que s'amorce toute organisation. Pour autant, l'action collective ne se décrète pas, elle nécessite d'être structurée et coordonnée autour de finalités communes. Les concepts apportés par ce thème permettent aux élèves de construire une première grille de lecture des organisations en étant à la fois sensibilisés à ce qui les rapproche et conscients de leur diversité.

Objet d'étude	Finalité	Notions	Indications complémentaires
Comprendre que :	<ul style="list-style-type: none"> – les idées prennent des formes diverses et émergent de différentes manières ; – toute idée nécessite une action collective pour se concrétiser et être mise en œuvre ; – toute initiative singulière doit s'articuler avec l'action collective et susciter l'engagement des acteurs du projet et l'adhésion d'autres acteurs participant progressivement à sa réalisation ; – les réalisations s'inscrivent dans un contexte social et juridique. 	Créativité Innovation Idées/intentions Entrepreneuriat Engagement Action collective Finalité	Des exemples d'actions collectives menées au sein d'organisations différentes (entreprises, associations ou encore organisations publiques) connues des élèves permettent de montrer la diversité des idées, des manières de concrétiser une idée ou de mettre en œuvre un projet selon les intentions et finalités recherchées par les individus engagés collectivement. L'entrepreneuriat représente une première forme d'engagement et de mise en œuvre d'idées par un individu mais il doit évoluer vers une organisation structurée collectivement pour se développer. Ainsi le mythe de l' <i>entrepreneur/inventeur solitaire</i> mérite d'être questionné. Souligner la variété des acteurs internes et externes qui interviennent dans la réalisation d'un projet.
Comment passer de l'idée à sa réalisation ?			

<p>Comprendre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'action collective suppose d'être organisée ; – la coordination est essentielle pour définir la manière de s'organiser ; – la mise en œuvre des idées et des intentions nécessite une approche structurée et la prise en compte des contraintes d'espace et de temps ; – toutes les compétences, les ressources, les technologies sont mobilisées autour de finalités communes et partagées. <p>En quoi est-il nécessaire de s'organiser et d'organiser ?</p>	<p>Organisation</p> <p>Structure</p> <p>Coordination</p> <p>Ressources</p> <p>Compétences</p>	<p>Des exemples variés d'organisations permettent d'identifier les déterminants de l'action collective : un groupe d'individus, la coordination de leurs activités, la mobilisation de ressources matérielles et immatérielles, de compétences en vue de réaliser des finalités communes.</p> <p>Montrer ainsi l'intérêt de privilégier l'action collective (s'organiser) à l'action individuelle dans un cadre structuré (organiser).</p> <p>Globalisation</p> <p>Créativité</p> <p>Démarche collaborative</p> <p>Réseau social</p> <p>Les exemples choisis et les cas étudiés permettent de montrer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'affranchissement du temps et de l'espace permet de concevoir des projets à différentes échelles ; – en facilitant les contacts et les échanges, le numérique encourage des démarches collaboratives. <p>Le concept de réseau social ne se limite pas à l'évocation des réseaux formels les plus connus (<i>LinkedIn, Facebook ...</i>). Il intègre aussi les réseaux informels et les réseaux formels professionnels.</p>
---	--	--

	<p>Identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques des différentes organisations ; - les domaines d'activité et espaces géographiques variés dans lesquels agissent les organisations; - les liens entre les intentions, les conditions de réalisation et la forme de l'organisation. <p>Existe-t-il une forme idéale d'organisation ?</p>	<p>Caractéristiques des organisations</p> <p>Formes d'organisation</p> <p>Environnement de l'organisation</p>	<p>À partir de la comparaison d'organisations diverses, on identifier leurs caractéristiques communes et spécifiques.</p> <p>Montrer que le choix de l'organisation est le résultat d'un arbitrage entre les intentions des organisateurs et les conditions de réalisation, liées aux ressources et compétences disponibles ainsi qu'aux opportunités et menaces de l'environnement.</p> <p>L'identification des caractéristiques des différentes organisations offre l'opportunité d'évoquer les structures juridiques (sans pour autant les détailler).</p> <p>Il s'agit aussi de montrer aux élèves que différentes formes d'organisations sont possibles pour atteindre une même finalité mais qu'elles peuvent être plus ou moins adaptées à l'environnement et à ses évolutions.</p>
--	--	---	--

■ Thème : organiser et décider, des objectifs à la réalisation

Pour atteindre son but, une organisation doit se fixer des objectifs. Pour les réaliser, elle mobilise des ressources humaines et matérielles, définit des missions et met en place une répartition des tâches et des moyens de coordination. Toutes ces opérations nécessitent de faire des choix et de prendre des décisions parfois complexes. Depuis la révolution industrielle, les ressources mobilisées, les méthodes de travail et les moyens de coordination ont évolué, et aujourd'hui encore plus rapidement sous l'effet de la révolution numérique. Plus que jamais les élèves prennent conscience que les idées doivent s'inscrire dans une réalité sociale, économique ou encore juridique et qu'il est nécessaire de prendre des responsabilités au sein des organisations. En interrogant leur pratique digitale, les élèves peuvent mobiliser des ressources numériques, en évaluer l'apport, renforçant ainsi leur éducation aux médias et à l'information.

Objet d'étude	Finalité	Notions	Indications complémentaires
Comment prendre des décisions ?	Comprendre : <ul style="list-style-type: none">- la nécessité de faire des choix;- les différents types de décisions ;- la complexité des processus décisionnels ;- les différents niveaux de prise de décision ;- la diversité des parties prenantes et des intérêts en présence.	Objectifs Décisions stratégiques, décisions opérationnelles Processus de décision Parties prenantes	Pour atteindre ses objectifs, une organisation prend des décisions dont les caractéristiques diffèrent selon le niveau où elles sont prises. En s'appuyant sur des cas concrets, montrer que ces décisions peuvent être quotidiennes et répétitives (opérationnelles) mais aussi stratégiques (engagement à long terme, mobilisation de ressources importantes, irréversibilité des décisions). Elles tiennent compte de l'environnement de l'organisation et des parties prenantes dont les attentes sont souvent divergentes. L'influence des parties prenantes sur le processus de décision est mise en évidence.

	<p>Constater la diversité des ressources à la disposition des organisations, en percevoir l'utilité et la valeur.</p> <p>Identifier les arbitrages permettant d'articuler les ressources entre elles.</p> <p>Quelles ressources mobiliser ?</p>	<p>Les différents types de ressources.</p> <p>Lien objectifs / ressources</p>	<p>Il s'agit de montrer à l'élève qu'avant de réfléchir aux ressources à mobiliser pour concrétiser son idée, il faut déterminer les objectifs de l'action collective mise en œuvre.</p> <p>En prenant appui sur la diversité des formes d'organisations étudiées dans le thème précédent, il convient d'identifier les différentes ressources dont disposent les organisations.</p> <p>L'utilisation d'une typologie (humaines, matérielles, immatérielles par exemple) incluant les ressources numériques facilite l'analyse.</p> <p>Il s'agit en outre de montrer que certaines ressources peuvent être immédiatement mobilisables tandis que d'autres doivent être constituées.</p>
		<p>Comprendre la nécessité de répartir les tâches et de les coordonner.</p> <p>Constater la diversité des modalités d'organisation de l'action collective.</p>	<p>Division et coordination du travail</p> <p>Composantes de l'organisation</p> <p>Modalités de coordination</p> <p>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.</p> <p>Il s'agit de montrer à l'élève la nécessité de structurer une organisation dès lors qu'elle se développe : la division du travail apparaît, à un moment donné, comme une nécessité à la bonne marche de l'action collective et la coordination devient nécessaire.</p>

	<p>Des exemples simples, tirés d'organisations diverses, permettent de montrer à l'élève que la multiplicité et la complexité des tâches qui accompagnent la constitution de l'organisation et favorisent son dynamisme impliquent généralement de faire évoluer la répartition des tâches et du pouvoir de décision ainsi que les modalités de coordination (on ne présentera pas cependant de manière exhaustive les mécanismes de coordination).</p> <p>Cette étude conduit à la mise en évidence des différentes composantes d'une organisation (degré de spécialisation du travail, degré de centralisation du pouvoir, degré de formalisation).</p>	
S'est-on toujours organisé de la même manière ?	<p>Constater les évolutions et les invariants historiques des formes d'organisation.</p> <p>Être capable de comparer des organisations dans le temps.</p> <p>Percevoir les évolutions actuelles vers les nouvelles formes d'organisation.</p>	<p>Taylorisme, toyotisme Polyvalence, flexibilité</p> <p>Enrichissement des tâches</p> <p>Nouvelles formes d'organisation</p> <p>Digitalisation et organisation du travail</p> <p>Plateforme en ligne</p>

■ Thème : conduire et faire évoluer, du pilotage au développement

Ce thème rapproche deux dimensions temporelles, celle du pilotage au quotidien et celle du développement ou de la transformation à moyen et long termes des organisations. La dimension critique sur les modalités et les effets du développement est naturellement présente, non seulement quand est abordée l'évaluation au sein des organisations mais aussi quand sont identifiées les pressions liées aux opportunités de développement et les externalisations possibles. Ce thème doit permettre aux élèves de s'interroger sur le devenir des organisations dans le temps, dans l'espace et sur leurs perspectives d'évolution.

Objet d'étude	Finalité	Notions	Indications complémentaires
Comprendre que l'évaluation est nécessaire pour :	<ul style="list-style-type: none"> – assurer la pérennité de l'organisation ; – rendre compte aux différentes parties prenantes ; – améliorer le fonctionnement de l'organisation et sa performance. 	<p>Contrôle, évaluation, régulation</p> <p>Performance (efficacité, efficience)</p> <p>Critères d'évaluation et indicateurs</p> <p>Formes de valeur</p>	<p>Les actions opérationnelles, issues des décisions, peuvent avoir des impacts immédiats ou à plus long terme. Elles doivent être contrôlées et évaluées pour renforcer la connaissance et contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration de la performance.</p> <p>L'évaluation de la performance est abordée en s'appuyant sur des exemples issus de l'environnement proche des élèves. On veille à mobiliser des organisations, des contextes d'évaluation et des évaluateurs variés. On veille à distinguer les différentes formes de valeur (actionnariale, sociale, environnementale, etc.)</p> <p>On met en évidence les différents modes d'évaluation et les représentations quantitatives plus ou moins normalisées qui leur sont associées : les indicateurs et tableaux de bord sont privilégiés pour le pilotage des activités, la comptabilité est privilégiée pour estimer la valeur d'une organisation.</p>
Peut-on se passer d'évaluation dans l'organisation ?	<ul style="list-style-type: none"> – l'évaluation dynamique pour piloter les activités ; – l'évaluation ponctuelle pour estimer la valeur de l'organisation. 	<p>Tableaux de bord, documents comptables</p> <p>Interroger les modalités et les conséquences de l'évaluation sur les décisions.</p>	

<p>Apprécier en quoi le développement de l'économie numérique transforme les organisations et la société.</p> <p>Identifier les nouveaux modes de développement des organisations rendus possibles par le développement de l'économie numérique.</p> <p>Caractériser les conditions qui permettent à l'organisation de saisir des opportunités de développement.</p>	<p>Information</p> <p>Système d'information</p> <p>Technologies numériques</p> <p>Acteurs de l'économie numérique</p> <p>Nouveaux modes de sociabilité et d'actions collectives</p> <p>Plateforme d'intermédiation</p> <p>Risques et sécurité numériques</p>	<p>À partir d'exemples de la vie courante, on montre que la révolution numérique repose sur des avancées technologiques (dématérialisation, mobilité, traitement de masses de données - big data -, intelligence artificielle, objets connectés, capacités de traitement, stockage et de transmission, etc.), l'apparition d'acteurs économiques puissants (les GAFAM par exemple, qui imposent de nouveaux modèles) et le développement de nouveaux modes de sociabilité et d'actions collectives (collaboration, communautés, etc.).</p> <p>Il est important de montrer que ces changements majeurs pour les organisations offrent des opportunités tant en termes de nouveaux produits que de fonctionnement, tout comme ils peuvent créer des contraintes nouvelles, voire des menaces. Ils affectent le travail et l'emploi, la relation avec les individus, la concurrence, l'innovation, le commerce international, etc.</p>	<p>On met en évidence des changements du modèle d'affaires, l'apparition de nouveaux métiers, les changements organisationnels et les incidences sur la performance. Des exemples tirés d'organisations publiques, notamment le développement de la e-administration, ou d'organisations à but non lucratif permettent aussi de mettre en avant les modalités d'adaptation aux changements et aux besoins des individus, les gains en termes de performance, etc.</p>

<p>Comprendre que le développement d'une organisation passe par des choix en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - composition de son offre, - mode de production, - modalités de financement, - gestion des relations avec ses partenaires. <p>Une organisation peut-elle et doit-elle se développer à tout prix ?</p>	<p>Modèle économique d'une organisation</p> <p>Impacts sociaux, sociétaux et environnementaux</p> <p>Management éthique</p> <p>Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</p> <p>Développement et performance durable</p> <p>Caractériser le développement à partir de la croissance et de la transformation des organisations, sans qu'elles soient nécessairement liées.</p> <p>Percevoir en quoi le développement économique de l'entreprise engage sa responsabilité en matière sociale, sociétale et environnementale.</p>	<p>Il ne s'agit pas de limiter l'étude du développement à celle de la croissance mais de l'étendre à l'analyse des transformations profondes des organisations.</p> <p>On montre, au travers d'exemples concrets, que les formes de développement des organisations sont variées mais encadrées. La réglementation les conduit à concilier les choix économiques avec les dimensions sociale, écologique ou plus largement éthique des activités.</p> <p>Toutefois, la prise en compte croissante de critères éthiques et de développement durable génère aussi des marchés, des avantages concurrentiels et des perspectives de croissance.</p>
---	---	--