

Annexe

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Spécialités « Communication » et « Gestion »

Classe de première de la série Sciences et technologies de la gestion

I. INDICATIONS GÉNÉRALES

L'enseignement du management des organisations vise à donner à tous les élèves en classe de première et terminale une culture commune et une même représentation du fonctionnement réel des organisations, qu'elles appartiennent au secteur marchand (entreprise individuelle, société...) ou non marchand (État, associations...).

1. Positionnement

Cet enseignement apporte les concepts fondamentaux des sciences de gestion et les confronte à l'observation et l'analyse des pratiques du management des organisations. Il offre à chaque élève les premiers éléments d'une culture critique en gestion, qui lui permettront de construire son projet professionnel et favoriseront la poursuite d'études supérieures.

Cet enseignement a aussi pour objectif de concourir à la formation du citoyen, nécessaire à sa bonne intégration dans la communauté nationale. Cela suppose que lui soient donnés les moyens d'exercer un jugement critique et distancié sur son environnement économique et organisationnel.

Le programme de l'enseignement du management des organisations en classe de première est articulé à celui d'informatique de gestion et de communication de la classe de seconde et celui de la classe terminale de la série Sciences et technologies de la gestion. Il constitue un enseignement commun aux deux spécialités de la classe de première *Communication* et *Gestion*. Il ne représente en aucun cas un approfondissement des disciplines de spécialités, mais en fonde le cadre de référence commun.

2. Principes généraux

L'enseignement de management des organisations combine une approche de type sciences humaines et sociales et la dimension opérationnelle de la gestion des organisations.

Le programme part de la constatation que dans les sociétés « à économie de marché », la vie des hommes s'inscrit de plus en plus dans des organisations ou en relation avec des organisations. Une telle perspective nécessite de combiner un éclairage historique sur le développement de l'influence des organisations au sein de notre société et une approche inspirée de la théorie des organisations montrant la récurrence des problèmes de gestion et la contingence des réponses apportées pour coordonner l'action au sein de l'organisation.

Cela doit conduire les élèves à :

- acquérir des éléments de connaissances, des concepts et des méthodes propres au corpus constituant la discipline ;
- développer un raisonnement rigoureux à partir de l'étude des problèmes rencontrés par les organisations dans leur fonctionnement ;
- prendre conscience des principes de structuration et d'animation qui régissent les organisations. Ce point amène les élèves à faire le lien entre théorie et réalité et à relativiser les réponses proposées par les théories.

Ces objectifs déterminent des méthodes de travail qui supposent :

- l'observation et la description des organisations dans leur fonctionnement interne et externe ;
- l'utilisation systématique de documents faisant référence à des exemples tirés de la réalité récente (écrits, audiovisuels ou numériques) ;
- la production de synthèses, commentaires et argumentations écrites ou orales.

II. PROGRAMME

Le programme se présente sous la forme d'un tableau à trois colonnes et d'indications complémentaires et méthodologiques qui constituent un ensemble indissociable.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
<p>1. De l'action collective à l'organisation (Durée indicative : 6 h)</p> <p>1.1. Les objectifs et contraintes de l'action collective</p>	<p>L'action collective suppose la constitution d'un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre.</p> <p>Des problèmes particuliers (coordination, information, décision, standardisation des règles, conflits) apparaissent lors de la constitution du groupe et de la mise en œuvre de l'action collective.</p> <p>Au delà des différences apparentes, toutes les organisations reposent largement sur des mécanismes de coordination analogues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Action collective, objectifs lucratifs et non lucratifs. - Groupe organisé, cadre juridique. - Contraintes de temps, de ressources et de résultats. - Types de ressources : humaines, financières, matérielles. - Répartition du pouvoir, mécanismes de coordination, information, prise de décision, règles, conflits.
<p>1.2. Les organisations : des réalités diverses</p>	<p>Historiquement, les organisations correspondent toujours à une réponse (économique, sociale, politique...) de groupes face à l'évolution des sociétés. Malgré la diversité des formes organisationnelles qu'offre la réalité : firmes multinationales, PME, collectivités territoriales, Sécurité sociale, syndicats, associations ..., des typologies peuvent être établies en fonction de multiples critères (objectifs, statut juridique...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'organisations publiques : État, collectivités territoriales, organismes paritaires. - Types d'entreprises : entreprise artisanale, entreprise industrielle, entreprise de service. - Types d'organisations à but non lucratif : associations, syndicats, organisations non gouvernementales. - Critère de caractérisation : public/privé, taille, performances, statut juridique, nationalité, ressources, champ d'action...
<p>2. Les finalités et les enjeux des organisations (Durée indicative : 6 h)</p>	<p>L'organisation de l'action collective existe sous trois grandes formes : entreprises, organisations publiques et associations. Ces formes reposent sur certains principes communs, mais elles visent des objectifs différents. Les choix entre les différentes formes d'organisation varient dans le temps et selon les pays et ne sont pas irréversibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins solvables et besoins non solvables. - Besoins sociétaux. - Satisfaction de l'utilisateur ou du client.
<p>2.1. L'entreprise : atteindre des objectifs économiques en produisant des biens et des services marchands</p>	<p>L'activité de l'entreprise est organisée en vue de créer une richesse supplémentaire qui assure à la fois la rémunération des différents acteurs et la pérennité de l'entreprise.</p> <p>Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des acteurs tout en maintenant la cohésion de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Biens, services. - Valeur ajoutée et profit : définition et bénéficiaires. - Pérennité de l'entreprise.
<p>2.2. Les organisations publiques : mettre en œuvre des politiques publiques</p>	<p>Les organisations publiques ont essentiellement deux missions : la production de services publics et la gestion du domaine public.</p> <p>Compte tenu de la contrainte budgétaire, le financement des services publics relève d'un choix politique entre fiscalisation et paiement du prix. Il en résulte que l'utilisateur est considéré soit comme usager soit comme client. La propriété collective du domaine public amène la collectivité à assurer sa gestion et son entretien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Service public, biens publics. - Principes de service public (continuité, égalité et adaptabilité), principe d'équité.
<p>2.3. Les organismes à but non lucratif : produire des biens ou des services sans rechercher un profit</p>	<p>Les organismes à but non lucratif ont pour principal objectif de satisfaire leurs adhérents. Ceux-ci sont à la fois des fournisseurs de ressources (cotisations, travail et volontariat, moyens matériels, etc.) et des utilisateurs des services produits.</p> <p>Les associations peuvent soit rendre des services directs à leurs adhérents (clubs sportifs ou culturels...) soit intervenir sur l'organisation ou le fonctionnement de la société (action humanitaire par exemple).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Services privés aux adhérents. - Missions de service public. - Ressources de l'association : cotisations, subventions, dons... - Bénévolat.

THÈMES	SENS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE	NOTIONS ET CONTENUS À CONSTRUIRE
3. Le management : fixer des objectifs et contrôler les résultats <i>(Durée indicative : 12 h)</i> 3.1. L'organisation et l'environnement en interaction	Manager une organisation consiste en premier lieu à définir des objectifs en relation avec sa finalité (mieux satisfaire les usagers, améliorer sa part de marché ou sa rentabilité...). Il est alors nécessaire de tenir compte des ressources propres à l'organisation (capitaux financiers, ressources humaines, savoir-faire...). Toutefois, l'environnement est porteur d'opportunités et facteur de contraintes qu'il faut prendre en compte lors de la fixation des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'objectifs. - Environnement, relations clients/usagers, relations fournisseurs.
3.2. La définition du produit	Définir le produit consiste à répondre aux besoins en liaison avec le savoir-faire de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Produit (bien et service marchand ou non marchand). - Marché et segmentation. - Cycle de vie ; innovation.
3.3. La mesure des résultats et le déclenchement des actions correctrices	Le pilotage des organisations suppose le choix de critères d'évaluation et la mise en place d'un système d'information. Il se fonde sur le suivi et l'analyse des résultats obtenus et conduit à engager les adaptations nécessaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Critères d'évaluation : coût, productivité, rentabilité, délai, qualité, indicateurs sociaux et environnementaux. - Système d'information et de décision. - Processus d'alerte et de régulation.
4. Le management : organiser la production et répartir le travail <i>(Durée indicative : 16 h)</i>	Le management recherche les modes d'organisation de la production et du travail les plus efficaces.	
4.1. Les caractéristiques et l'évolution des systèmes de production	Les choix portent sur les modes de production, les méthodes à mettre en œuvre, la logistique à déployer et sur le recours ou non à la sous-traitance. Les systèmes de production évoluent sous la pression des changements environnementaux et technologiques.	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrication à l'unité, en série, en continu. - Production de services. - Sous-traitance. - Approvisionnement, stockage, production. - Robotisation, informatisation, GPAO, atelier flexible.
4.2. Les différentes formes d'organisation du travail	L'organisation du travail consiste à déterminer les règles d'exécution des activités et de la production. Elle vise à augmenter l'efficacité du travail par la mise en place de formes d'organisation spécifiques et identifiables. Certains modèles organisationnels anciens ont montré leurs limites ; de nouvelles formes d'organisations sont apparues.	<ul style="list-style-type: none"> - Division du travail. - Coordination. - Spécialisation, standardisation, polyvalence. - Organisation scientifique du travail, Toyotisme. - Enrichissement des tâches. - Flexibilité.
5. Le management : animer et mobiliser des hommes <i>(Durée indicative : 16 h)</i>		
5.1. Les différents acteurs et leurs rôles	Les différents acteurs des organisations tiennent chacun des rôles dont les objectifs sont à la fois complémentaires et antagonistes. En outre, un même individu peut appartenir à plusieurs groupes et tenir plusieurs rôles (actionnaire, salarié, syndicaliste et client...), ce qui est générateur de tensions pour lui-même et pour le groupe.	<ul style="list-style-type: none"> - Sociétaire, propriétaire ou actionnaire, dirigeant, cadre, salarié, fonctionnaire. - Métiers, syndicats, associations de consommateurs, d'usagers ou d'actionnaires... - Salarié et/ou client, salarié et/ou actionnaire...
5.2. La recherche de compétences	Les organisations doivent définir les qualifications et les compétences individuelles dont elles ont besoin et anticiper celles dont elles auront besoin. Elles doivent mettre en œuvre les modalités de recrutement du personnel nécessaire. La formation constitue une forme d'investissement dans les ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences, qualification. - Recrutement : prévision, prospection, sélection. - Savoir-faire des individus et de l'entreprise. - Formation.
5.3. La rémunération et la motivation	Les organisations définissent leurs politiques de rémunération et de motivation des salariés.	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation. - Rémunération, participation, intéressement. - Masse salariale. - Individualisation. - Autres facteurs de motivation (carrière, expression, formation...).

III. INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

1. De l'action collective à l'organisation

1.1. Les objectifs et contraintes de l'action collective

Cette partie vise à définir la notion d'action collective organisée et les contraintes qui y sont attachées par rapport à l'action individuelle. L'action collective suppose la constitution d'un groupe de personnes. Des problèmes particuliers apparaissent notamment lors de la constitution du groupe et de la mise en œuvre de l'action collective (problèmes de coordination, d'information, de décision, de standardisation des règles, de conflits, etc.). Il s'agit de montrer que par delà leurs différences apparentes (associations, entreprises, organismes publics), les organisations reposent en partie sur un ensemble de mécanismes de coordination identiques (par exemple, l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications).

A partir de l'analyse de quelques problèmes concrets d'organisation de l'action collective, l'élève doit pouvoir identifier ces récurrences dans les situations ou les questions posées. Il convient de souligner les points communs et les différences entre les réponses organisationnelles élaborées progressivement dans l'histoire, selon les pays ou les secteurs de l'économie.

Les exemples ne doivent pas être tirés exclusivement de l'actualité journalistique ou des manuels. Il s'agit au contraire de construire une première approche de l'organisation (État, association ou entreprise) à partir d'exemples de problèmes d'organisation d'une action collective simple que les élèves sont susceptibles de rencontrer dans leur vie quotidienne (organisation de sortie, construction de principes efficaces d'action au sein d'une équipe sportive ou d'une association, etc.). Cela peut se faire à partir d'une observation du réel (visite d'une organisation, découverte de sites sur la toile, accueil de salariés ou de dirigeants, suivi de projets de type « junior entreprise » et/ ou d'associations, etc.).

1.2. Les organisations : des réalités diverses

Les élèves vivent dans un monde d'organisations de différents types qu'ils doivent être en mesure d'identifier (entreprise, État, association, etc.). Il s'agit de montrer en quoi chaque organisation rencontrée permet de résoudre certains problèmes d'action collective ou de fournir des biens ou des services à la communauté. Des critères simples et facilement utilisables pour classer et distinguer les organisations seront proposés.

Un des principaux objectifs de cette partie consiste à souligner la diversité des formes organisationnelles au sein de chacune des trois catégories étudiées (entreprise, organisation publique et association). Concernant les entreprises, on peut reprendre les critères habituels (statut juridique, nationalité, performance, etc.). Pour les différents types d'organisations publiques, il convient d'insister sur l'origine de leurs ressources (publiques / privées, captives / libres, etc.).

Pour les associations, le critère de la capacité juridique est primordial car il permet de distinguer les associations entre elles (association de fait, association déclarée à la préfecture ou association reconnue d'utilité publique), les syndicats professionnels, d'autres formes d'organisations. Des liens seront recherchés avec les autres enseignements (notamment celui de *Droit*) en particulier pour ce qui concerne les questions relatives à la personnalité juridique et à la capacité.

Il peut être utile de faire réaliser un dossier sur une ou plusieurs organisations pour en établir une fiche d'identité et leurs principales caractéristiques.

Ce cadre étant posé, une approche historique permet de montrer l'ancienneté des entreprises et de repérer les différentes formes organisationnelles adoptées. Une distinction pourra être opérée entre une période antérieure à la révolution industrielle où dominent des organisations « anciennes » (entreprises artisanales, corporations) et une période postérieure (entreprise industrielle, entreprise de service,

entreprise-réseau, associations, syndicats). On peut par exemple souligner qu'il y a là un moyen de distinguer les sociétés développées d'autres sociétés ou pays moins avancés. Cette question peut être illustrée par quelques statistiques publiques concernant les organisations et les entreprises en France, en Europe et dans le monde (Insee, Eurostat, OCDE, etc.).

2. Les finalités et les enjeux des organisations

L'organisation de l'action collective revêt trois formes : entreprises, organisations publiques et organisations à but non lucratif. Ces trois formes reposent sur certains principes communs mais pour atteindre des objectifs différents.

Les élèves doivent avoir une vision équilibrée de la variété des différents objectifs qui guident l'action :

- pour les entreprises, atteindre des objectifs économiques (le profit principalement mais pas uniquement) et assurer la pérennité de l'entreprise en produisant des biens et des services marchands ;
- pour les organisations publiques, la satisfaction des citoyens et des usagers mais aussi des clients y compris vis-à-vis de l'État, avec la montée de nouvelles demandes (qualité, rapidité, efficacité, etc.), la pérennité est assurée au moyen des prélèvements obligatoires ;
- pour les organismes à but non lucratif, la prise en compte de besoins non solvables ou spécifiques.

L'enseignement devra mobiliser des exemples de services publics (transports collectifs, distribution de courrier... mais aussi concession autoroutière, service des eaux, déchets ménagers, etc.). Ceux-ci pourront être mis en perspective historique pour montrer les évolutions des frontières entre le service public et le marché et/ou entre l'usager et le consommateur. Il est important de souligner que ces choix d'organisation varient dans le temps et selon les pays et ne sont pas irréversibles.

2.1. L'entreprise

Concernant le profit, deux points devraient être soulignés.

L'entreprise dispose d'une certaine liberté pour fixer les principaux déterminants du profit (prix, investissement, salaires, etc.), mais son action reste encadrée par des contraintes internes (technologie, démographie, poids des actionnaires ou des familles de dirigeants, présence syndicale, etc.) et externes (fonctionnement des marchés du travail et des biens et services, concurrence, cadre légal, conjoncture économique, etc.).

Cela soulève la question de la répartition du profit. L'entreprise, soumise à la pression de groupes d'acteurs aux intérêts divergents (actionnaires, dirigeants salariés), doit répartir le profit afin de maintenir la cohésion de l'organisation.

La notion de profit s'articule avec celle de durée ou de pérennité de l'entreprise : *in fine* l'entreprise poursuit bien un objectif de survie avec le profit comme moyen principal d'y parvenir.

2.2. Les organisations publiques

Un accent doit être mis sur le cas des entreprises publiques situées parfois à la frontière du « public » et du « privé » du point de vue de leur finalité : le profit et/ou le service public (à l'usager). Par ailleurs, il convient de distinguer clairement les ressources de l'État, des collectivités territoriales et de la Sécurité sociale ainsi que leur mode de fonctionnement (recrutement de fonctionnaires nationaux ou territoriaux dans un cas, administrateurs mandatés par le conseil d'administration composé de représentants des partenaires sociaux élus, dans l'autre).

Concernant le débat entre les tenants de la notion d'usager des services publics (utilisateur qui en bénéficie en contrepartie de ses impôts) et ceux qui défendent la thèse du client (consommateur qui paie une prestation selon les règles inspirées des mécanismes du marché), deux types d'arguments peuvent être évoqués pour structurer les échanges : tous les usagers doivent être satisfaits de la même façon par les services publics ou, au contraire, il faut distinguer plusieurs catégories de consommateurs en fonction par exemple de leurs besoins et de leurs moyens.

Concernant la finalité, le professeur doit s'appuyer sur la notion économique de « bien public ». Ce bien appartient-il à tout le monde ou au contraire à personne ? Ces deux positions permettent d'introduire de façon didactique les questions des coûts et des finalités. Des exemples peuvent être pris dans l'actualité sur les thèmes de l'entretien des services publics, des prix, des dégradations ou de la fraude qui détournent des ressources publiques .

2.3. Les organisations à but non lucratif

Il s'agit pour les associations de proposer un service « privé » à ses adhérents en contrepartie d'une cotisation qui couvre tout ou partie des coûts. Cette perspective n'exclut pas d'aborder également le cas des associations assurant des missions de service public (santé, justice, social). On distinguera la notion de surplus dans une association par rapport à celle de profit présentée précédemment dans le programme, notamment sur le point central de la redistribution. Compte tenu de l'importance prise par les structures associatives, le professeur sensibilisera les élèves à l'évolution rapide de ce secteur.

3. Le management : fixer des objectifs et contrôler les résultats

Le management est présenté à travers les activités de définition des objectifs et de régulation d'une organisation. Un processus de régulation suppose que des indicateurs pertinents soient identifiés pour évaluer les résultats et que des actions correctrices soient entreprises si le degré de réalisation des objectifs n'est pas au niveau espéré. Le management repose alors sur la mise en place de boucles qui enchaînent informations, décisions, actions, résultats et nouvelles décisions pour répondre aux sollicitations de l'environnement.

3.1. L'organisation et l'environnement en interaction

La fonction première du management est la prise de décision et la fixation d'objectifs. Ceux-ci sont tout d'abord en relation avec la finalité de l'organisation (l'objectif d'une entreprise pourra être d'accroître son marché à l'exportation, celui d'une collectivité territoriale de développer une politique culturelle...) et doivent ensuite prendre en compte les ressources de l'entreprise (moyens financiers, ressources humaines et savoir-faire) qui conditionnent le champ des actions possibles.

L'organisation s'inscrit à la fois dans un « micro-environnement » formé d'acteurs (fournisseurs, clients, concurrents, administrations et pouvoirs publics, groupes de pression) et dans un « macro-environnement » (démographie, économie, culture, politique... aux niveaux national et international) qui pèsent sur la définition des objectifs. Il s'agit de montrer à travers l'analyse de situations simples mais réelles que l'organisation doit faire face au quotidien aux pressions d'acteurs ayant des intérêts antagonistes.

Une approche pratique et vivante reflétant le dynamisme de ces relations et s'appuyant sur des exemples concrets pris dans l'actualité doit donc être préférée à une approche systémique globale trop abstraite.

3.2. La définition du produit

La notion de produit entendue au sens large couvre le bien, le service et le couple produit-service. Il convient de souligner la nécessité pour l'organisation de rechercher la meilleure adéquation entre l'offre de produit et les attentes du marché ou des usagers, ce qui implique un découpage du marché en sous-ensembles ou segments. L'étude des outils sera réservée aux enseignements de spécialité.

3.3. La mesure des résultats et le déclenchement des actions correctrices

La mesure des résultats est abordée à la fois par des indicateurs de base de la performance financière et technique (rentabilité, productivité, qualité, coûts, délais, etc.) et des indicateurs, souvent moins formels, liés à la multiplication des évaluations externes (indicateurs sociaux et environnementaux, jugements des clients, des fournisseurs, etc.).

L'approche de la qualité doit être nécessairement problématisée puisqu'il s'agit de montrer que la qualité est un enjeu concurrentiel majeur. En outre, l'étude de la qualité ne se limite pas à la qualité des biens, mais est nécessairement élargie à l'étude de la qualité des services, y compris celle des services publics. Des exemples concrets permettent de montrer que la démarche qualité est aussi intégrée à l'activité de service public : qualité de l'information du public, personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent, amélioration et simplification des démarches et formalités administratives, réduction des délais. Enfin, l'analyse de la qualité intègre les services associés au produit.

L'activité de l'entreprise impose le pilotage et la coordination des différentes composantes de l'organisation. Ce pilotage repose sur l'essentiel sur des informations fournies par le système d'information, notamment par le système informatique, dont le rôle en matière d'intégration et de gestion des flux doit être souligné.

Dans le cadre du management, la comptabilité, système de mesure formalisé, fait partie intégrante du système d'information dont l'outil informatique assure la logistique.

La chaîne logistique constitue un bon exemple de la cohérence globale du fonctionnement d'une organisation (de l'achat des matières premières à l'offre du produit) et doit permettre la traçabilité du produit. Pour illustrer le rôle prépondérant de la logistique dans le processus de régulation, on peut évoquer par exemple les contraintes qui pèsent sur le fonctionnement d'une organisation humanitaire, d'un service public ou d'une entreprise de distribution.

Il ne s'agit pas, cependant, d'analyser dans le détail la configuration des systèmes d'information mais d'insister sur leur rôle dans la centralisation des informations, la prise de décision et le suivi des résultats.

4. Le management : organiser la production et répartir le travail

Après avoir défini le produit et ses cibles, le management recherche les modes d'organisation de la production et du travail les plus efficaces.

Dans les parties « 4.1. Les caractéristiques et l'évolution des systèmes de production » et « 4.2. Les différentes formes d'organisation du travail », certains messages forts peuvent être dispensés :

- la production n'est pas qu'une affaire de technologies, mais également d'organisation (sans entrer dans les détails techniques) ;
- la production ne concerne pas uniquement des biens, mais également de services.

Il convient de partir de questions simples et d'exemples empruntés à la fois au secteur industriel et aux activités de service. En ce qui concerne les services, le professeur pourra montrer que le client participe plus ou moins directement au processus de production.

Sur un plan pédagogique, organiser une visite de site industriel ou visionner avec les élèves des films documentaires permet d'aborder le monde de la production sous un angle réaliste, concret et actuel.

5. Le management : animer et mobiliser des hommes

Ce thème aborde le troisième aspect du management : la mobilisation des ressources humaines. Les élèves ont souvent une représentation *a priori* de la gestion du personnel de l'entreprise, issue de leur vécu familial. Ce thème est l'occasion de proposer une approche nuancée de la gestion des ressources humaines et de fournir aux élèves des grilles de lecture. Ainsi, il est nécessaire de souligner le caractère contingent des choix des organisations en matière de gestion des ressources humaines. Il est tout aussi important de mettre en évidence la spécificité de la gestion des ressources humaines dans les PME, les administrations et les associations.

5.1. Les différents acteurs et leurs rôles

La présentation des rôles des acteurs dans l'organisation est l'occasion d'insister sur le caractère à la fois complémentaire et antagonique des objectifs propres à chacun et sur la possible appartenance de certains acteurs à plusieurs groupes (un salarié peut être actionnaire et client). Les problèmes qui en résultent, non seulement pour les individus, mais encore pour l'organisation qui doit les gérer, sont une source de conflits potentiels.

Il en résulte donc la double nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de coordination et de favoriser la coopération entre les acteurs.

5.2. La recherche de compétences

La politique de recrutement s'intègre dans une perspective stratégique et opérationnelle. Elle diffère nécessairement en fonction de la nature et du type d'organisation. On insistera sur la diversité des situations des organisations (entreprises, associations, État et

collectivités locales) en matière de recrutement. A titre d'exemples, seront distingués certains critères (formation, limite d'âge, expérience) et quelques modalités de sélection (entretiens, tests, concours de la fonction publique, etc.).

5.3. La rémunération et la motivation

Les différents facteurs de motivation/démotivation dans les organisations sont présentés sans rechercher l'exhaustivité ; l'accent est mis en particulier sur la rémunération. La notion de masse salariale, les différents modes de rémunération (fixe/variable, monétaire/nature, etc.) et leurs facteurs d'évolution doivent être définis. De même, la notion de coût du travail intégrant les salaires et les charges doit être maîtrisée. En ce qui concerne la motivation, les élèves doivent être amenés à s'interroger sur les moyens de motiver l'ensemble des acteurs et seront invités à rechercher et à présenter des exemples réels de formes de motivation.