

Sciences et technologies du management et de la
gestion

Management des organisations

Repères pour la formation

Table des matières

Préambule : un nouveau positionnement	3
I Approche pédagogique	6
II Les limites du programme	8
Thème 1 : Le rôle du management dans la gestion des organisations	8
Thème 2 : Les critères de différenciation des organisations.....	9
Thème 3 : Le management stratégique : le pilotage de l'organisation.....	10
Thème 4 : Le management stratégique : L'organisation de la production	12
Thème 5 : Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes.....	13
Thème 6 : Le processus et le diagnostic stratégiques	15
Thème 7 : La stratégie des organisations.....	16
III Un exemple de séquence pédagogique	18
IV Management et jeux sérieux	24
Composition du groupe de travail Management STMG	36

Préambule : un nouveau positionnement

L'enseignement du management constitue désormais le socle des enseignements technologiques de la série STMG, c'est la signification de l'ajout du « M » dans le libellé de la série.

Ce nouveau positionnement exprime l'articulation étroite qui relie plus particulièrement cet enseignement à celui de « sciences de gestion » et leur donne tout leur sens. Ce programme comporte à la fois des éléments de continuité par rapport au programme précédent et des éléments de rupture qui enrichissent son approche.

Un programme dans la continuité

Le nouveau programme reprend la logique de l'enseignement du management des organisations des classes de première et terminale STG ainsi que les différents thèmes étudiés. De ce point de vue il se situe donc dans une perspective de continuité.

Continuité dans les objectifs poursuivis

Ce nouveau programme conserve les mêmes objectifs que ceux exprimés pour la série STG :

- donner aux élèves une culture commune et une représentation du fonctionnement réel des différentes formes d'organisations qui constituent l'objet d'étude des sciences de gestion ;
- favoriser la poursuite d'études supérieures en offrant à la fois les éléments notionnels et la méthodologie indispensables ;
- participer à sa formation de citoyen, en lui donnant les moyens d'exercer un jugement critique et distancié sur son environnement professionnel lié aux organisations.

Continuité dans le fond

Au plan notionnel, le programme de management n'a pas subi de profondes modifications, il n'a été ni allégé ni augmenté, mais il a gagné en cohérence. Nous avons également un traitement plus équilibré des différents types d'organisations.

Finalement ce programme doit apporter aux élèves les concepts fondamentaux du management qui seront directement mobilisés en sciences de gestion.

Continuité dans la forme

Chaque thème reste présenté sous la forme d'un tableau à trois colonnes dont il convient de bien comprendre le sens :

- la première colonne précise les sous-thèmes étudiés en posant une problématique à laquelle une réponse doit être apportée ;
- la deuxième colonne présente les notions qui doivent être étudiées ;
- la troisième colonne fixe le contexte et la finalité de l'étude du sous-thème (au lieu de sens et portée).

Continuité pédagogique

L'approche pédagogique continue de reposer sur une démarche technologique qui suppose une phase d'observation puis d'analyse et de conceptualisation.

Elle doit donc continuer à privilégier des cas d'entreprise, des mises en situation en relation avec la réalité des organisations. Le choix de petites ou moyennes organisations s'impose pour avoir la capacité de comprendre la logique du management mis en œuvre, beaucoup plus complexe dans le cas de grandes entreprises.

Continuité dans la certification

La définition de l'épreuve reste identique, la réécriture du programme fait toutefois émerger de nouvelles attentes.

Mais un programme qui est aussi en rupture par rapport au précédent.

Rupture dans le positionnement

L'enseignement du management constitue désormais le socle des enseignements technologiques de la série STMG. Il est positionné en étroite relation avec les sciences de gestion de 1^{ère} ou les spécialités de terminale.

Ce renforcement du positionnement se traduit par un gain d' ½ heure en classe de première et un coefficient accru de l'épreuve qui passe à 5.

Rupture didactique

Cette rupture se traduit par l'introduction explicite de capacités à acquérir par les élèves et d'une problématisation des thèmes.

- Les capacités à acquérir par l'élève

Chaque thème commence par une introduction générale suivie des capacités que l'élève doit acquérir : par ex

L'élève doit être capable de :

- *Identifier les objectifs et les décisions stratégiques*
- *Repérer les facteurs environnementaux influençant la stratégie (micro et macro environnement)*
- *Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l'organisation*

Ces capacités ne sont pas présentées dans un souci esthétique, elles doivent guider l'enseignant dans son approche didactique. Elles précisent ce qui est attendu des élèves, et ce sur quoi ils seront évalués.

On voit par là que les notions doivent être mises au service des capacités, pour permettre la mise en œuvre des capacités, et non l'inverse. Il en découle que dans la construction d'une séquence pédagogique, la première question à se poser est « sur quelle capacité je travaille » et non « quelles sont les notions que je vais aborder ».

- La problématisation des thèmes

Les sous-thèmes sont énoncés sous forme de question. Cette présentation vise à problématiser l'enseignement, notamment pour mettre en évidence le caractère très contingent de ces pratiques. Il est important que les élèves comprennent qu'il n'y a pas une seule réponse à un problème de management et que la réponse donnée n'est pas forcément la meilleure compte tenu du niveau d'information disponible pour le manager.

- La capacité à argumenter

La problématisation nécessite la présentation d'arguments qui soutiennent la réponse à la problématique. Les élèves doivent donc être formés à l'argumentation. Dans cette optique, il convient de favoriser les débats qui entourent la discipline et ses enjeux, notamment sociétaux.

Enfin, sur un plan, didactique et pédagogique, le recours aux jeux de simulation est vivement encouragé. D'une part ils placent l'élève en situation de manager ; cad en situation de prendre des décisions, d'autre part ils facilitent l'articulation entre le management et les sciences de gestion, voire le droit et l'économie.

Le management des organisations est un enseignement vivant qui s'appuie sur une réalité directement observable. Les élèves côtoient tous les jours diverses organisations, leur lycée, des associations, des commerces. Ils sont, par la nature de notre société, immergés dans les

organisations et donc capables de percevoir rapidement quelques aspects de leur fonctionnement. Il convient pour nous de structurer leur réflexion, de leur apporter les notions et la méthodologie nécessaires

Janvier 2012,

Claude NAVA,

Inspecteur générale de
l'Éducation nationale

Économie et gestion

I Approche pédagogique

L'approche pédagogique de l'enseignement du management des organisations repose sur une démarche technologique qui suppose une phase d'observation puis d'analyse pour aboutir à la conceptualisation. Une fois la conceptualisation réalisée, l'élève doit être capable de remobiliser les notions et capacités acquises dans des contextes différents.

Bien que le volume horaire de cet enseignement ait été renforcé (2 h 30 en classe de 1^{ère} STMG contre 2 h en STG), le nouveau programme ne se traduit pas par une augmentation des thèmes étudiés ou notions à construire. Ce temps supplémentaire laissé aux enseignants doit être utilisé pour soigner la construction des notions et vérifier que les capacités attendues sont acquises par les élèves.

2.1 La démarche technologique en management

Dans une démarche technologique, l'enseignement du management doit privilégier l'étude de cas d'organisations les plus diverses. Il s'agit de partir de l'observation de situations contextualisées réelles ou simulées pour construire les notions et susciter l'intérêt des élèves. Pour les entreprises, il est nécessaire d'organiser la réflexion à partir de PME qui offrent des contextes plus accessibles à ce niveau d'étude.

Bien que l'observation puisse être réalisée en classe, les élèves doivent être incités à faire une recherche préalable, en mobilisant leur environnement, notamment en constituant un dossier sur différentes organisations. Dès le premier thème, il peut en effet être utile de faire réaliser par les élèves une recherche documentaire sur une ou plusieurs organisations réelles pour en établir des fiches d'identité présentant leurs principales caractéristiques (finalités, types d'entreprises, d'associations, mission, ressources...). Ces fiches seront enrichies au fur et à mesure de la formation et de la découverte des nouvelles notions (objectifs et décisions stratégiques, mode de production... types de stratégies etc.) pour constituer un dossier sur ces organisations.

Les visites d'organisations, notamment à l'occasion de l'étude du thème portant sur l'organisation de la production, permettront, elles aussi, d'ancrer cet enseignement dans la réalité proche des élèves. Il ne faut pas hésiter à prendre contact avec les collectivités territoriales, les associations et les PME qui constituent le tissu local pour organiser des visites collectives de la classe, d'un groupe d'élèves ou individuelles. Chaque visite doit faire l'objet d'une préparation qui puisse déboucher sur une exploitation (objectifs, thèmes étudiés, démarche...).

Afin d'ancrer cet enseignement dans la réalité de la vie des organisations, on pourra également faire intervenir les décideurs et acteurs des organisations dans le cadre d'interviews ou de conférences.

En lien avec les sciences de gestion, l'enseignement du management est aussi l'occasion de recourir aux jeux sérieux. Ces jeux pourront notamment être utilisés pour la découverte du contexte des organisations et à l'occasion de l'étude du pilotage des organisations pour faire comprendre aux élèves les aspects managériaux liés à la prise de décision ainsi que l'impact de ces décisions (choix de financement, recrutement, campagne publicitaire...).

Compte tenu de leur dimension très opérationnelle, les jeux sérieux peuvent être exploités parallèlement en Sciences de Gestion (analyses des différentes charges, du compte de résultat...) illustrant ainsi les liens entre les deux enseignements.

Le développement de ces outils, notamment dans le domaine du logiciel libre, constitue un moyen intéressant de diversifier les méthodes pédagogiques.

L'enseignement du management, faisant référence à des exemples tirés de la réalité récente, devra recourir à l'exploitation pédagogique des sites internet de diverses organisations. L'élève doit être capable de rechercher, sélectionner et exploiter des informations permettant de caractériser des organisations, de les comparer et de décrire leur fonctionnement, d'analyser leur stratégie.

Le CRCOM constitue ainsi une source de productions pédagogiques présentant des situations d'organisations que le professeur pourra utiliser dans le cadre de son enseignement pour illustrer son cours en faisant précisément référence à certaines parties du programme.

La revue « Économie et management », pilotée par l'inspection générale et publiée par le CNDP est également un outil indispensable pour suivre les évolutions scientifiques de nos enseignements.

2.2 Un enseignement problématisé

Les différents sous-thèmes du programme sont présentés sous forme de questions qui visent à problématiser l'enseignement. Cette présentation doit favoriser la réflexion des élèves, mobiliser leurs capacités d'analyse ainsi que leur sens critique vis-à-vis des pratiques et des méthodes de management. On veillera à ce qu'à l'issue d'une séquence d'enseignement, l'élève soit capable de répondre à la question posée dans le titre du sous-thème étudié.

La formulation des objectifs pédagogiques sous forme de « capacités attendues » constitue également une nouveauté du programme : il s'agit d'insister sur la nécessité de contextualiser les notions de management.

En effet, l'élève doit pouvoir, à travers une situation d'organisation faisant émerger de véritables questions de management, en comprendre le sens et la problématique pour proposer des solutions.

Bien que l'enseignement de management repose sur de solides fondements scientifiques, la construction des notions prévues au programme et l'étude des pratiques managériales ne peuvent se concevoir de façon théorique. Toute approche théorique, ainsi que toute référence à des auteurs est proscrite. L'enseignement du management des organisations en STMG pose les bases d'une poursuite d'études dans l'enseignement supérieur en fournissant uniquement aux élèves des connaissances basées sur le management stratégique des organisations à travers des situations réelles. C'est uniquement lors de leurs études supérieures que les élèves seront confrontés à l'analyse des différents courants et auteurs en management.

II Les limites du programme

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, elles 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, choix, 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.

Thème 2 : Les critères de différenciation des organisations

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

Les entreprises poursuivent un but lucratif en produisant des biens et services destinés à satisfaire des besoins. Cette production repose sur la mobilisation et la combinaison de ressources (humaines, financières, matérielles).

Un accent particulier doit être mis sur la question de la répartition de la richesse créée. En effet, l'entreprise, soumise à la pression de groupes d'acteurs aux intérêts divergents (actionnaires, dirigeants, salariés), doit répartir la valeur ajoutée de façon à maintenir sa cohésion. De plus, la notion de profit s'articule avec celle de pérennité : in fine l'entreprise poursuit bien un objectif de survie avec le profit comme moyen principal d'assurer le financement de son développement. Plutôt qu'une approche purement historique de l'évolution des entreprises (des formes « anciennes » aux contemporaines), il sera préférable de s'appuyer sur des exemples récents d'évolution pour illustrer comment les entreprises sont amenées à changer de forme en fonction de leurs besoins. Afin de souligner la diversité des formes d'entreprise, on pourra reprendre les critères habituels : statut juridique, secteur, taille, métier.

Les entreprises doivent de plus en plus prendre en compte les conséquences externes de leur activité. Leur finalité ne peut se réduire à la seule maximisation du profit. On abordera la notion de RSE (responsabilité sociale/sociétale des entreprises) à partir d'exemples concrets d'implication des entreprises dans les domaines tels que l'éthique, la préservation de l'environnement, le développement durable, la sauvegarde de l'emploi...

On veillera dans ce thème à ne pas se limiter à l'étude des entreprises privées et à traiter le cas d'entreprises publiques (EPIC, sociétés à capital public) situées à la frontière du « public » et du « privé » du point de vue de leur activité (production de biens/services) et de leur finalité (profit et/ou service public). L'enseignement s'appuiera sur quelques exemples d'entreprises publiques connues (SNCF, RATP, La Poste) permettant de montrer en quoi elles se rapprochent des entreprises privées du point de vue de la recherche de profit dans un contexte concurrentiel, de leurs activités, de leurs contraintes budgétaires, tout en devant assurer une mission de service public.

2.2 Quelles finalités pour les organisations publiques ?

Les organisations publiques ont pour finalité la satisfaction de l'intérêt général (mission d'éducation, santé, sécurité et justice), c'est-à-dire de besoins sociaux qu'une activité privée lucrative ne cherche pas forcément à satisfaire. Ainsi, la finalité d'une administration publique est d'assurer le fonctionnement des services d'intérêt général (notion européenne répondant à celle de services publics en France). Ces derniers reposent sur les principes fondamentaux de continuité, d'égalité et équité, d'adaptabilité.

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 ? Combien est-on prêt à payer pour en bénéficier ? Ces deux questions permettent d'introduire de façon didactique les questions de la finalité d'une part et du coût ou du financement d'autre part. Des exemples peuvent être pris dans l'actualité sur les thèmes de l'entretien de biens du domaine public, de la fixation des prix, ou encore des dégradations ou de la fraude qui détournent des ressources publiques.

Il s'agit d'identifier les principales formes d'organisations publiques, que sont les administrations centrales et les collectivités territoriales, ainsi que les établissements placés sous leur tutelle (comme les EPLE ou EPS). On en distinguera les ressources (emprunt, fiscalité nationale, locale, tarification client) et le mode de fonctionnement (organes de prise de décision/assemblées délibératives).

On comparera les notions d'usager et de client au regard de critères tels que le prix, la variété du choix, la personnalisation du service. Il sera intéressant de montrer que l'application du principe d'équité peut conduire à des tarifications ou prix différents selon les catégories d'utilisateurs et de clients.

L'enseignement doit également traiter des exemples de services publics (service des eaux, déchets ménagers...) assurés par le secteur privé par délégation de services publics. 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'utilisateur et le consommateur.

2.3 Quel rôle pour les associations ?

Au-delà d'une finalité commune, il s'agit d'insister sur l'extrême diversité des associations.

Les associations de fait ne sont pas à prendre en considération, une organisation devant obligatoirement avoir un statut juridique. On distingue quelques cas particuliers comme les associations d'intérêt général ou associations reconnues d'utilité publique.

Les ONG sont une forme particulière d'association (Association de solidarité internationale ASI), à étendue géographique internationale. Elles assurent notamment des missions dans les domaines écologique, humanitaire et scientifique. L'étude des ONG doit s'appuyer sur des exemples tirés de l'actualité afin de montrer leur influence grandissante.

Les syndicats professionnels sont à considérer au sens large comme des associations même si leurs statuts peuvent différer (ce ne sont pas forcément des associations Loi 1901, mais plus souvent des associations de type particulier régi par le code du travail).

La finalité commune à ces associations peut être de satisfaire une cible limitée à leurs adhérents (services privés) ou d'assurer une mission de service public (santé, justice, social) à destination de l'ensemble de la population. On montrera que le bénéfice, dans une association, doit être utilisé dans le cadre de son objet.

Leurs ressources financières peuvent provenir des cotisations des adhérents, de subventions d'organisations publiques, des dons/legs de particuliers, et d'actions ponctuelles. Elles leur permettent d'acquiescer les ressources nécessaires à leur activité et de rémunérer les éventuels salariés.

Compte tenu de l'importance prise par les structures associatives, le professeur sensibilisera les élèves à la diversité et la croissance rapide de ce secteur.

Thème 3 : Le management stratégique : le pilotage de l'organisation

3.1. Quels objectifs stratégiques ?

Le premier sous-thème doit permettre à l'élève de comprendre, à partir d'exemples, que les objectifs stratégiques d'une organisation sont nécessairement en relation avec sa finalité.

Quelles que soient les organisations, les objectifs stratégiques sont définis dans un cadre contraint à la fois par les ressources dont elles disposent qui conditionnent le champ des actions possibles, et par les caractéristiques de l'environnement de l'organisation. Cet environnement, particulièrement instable, se compose du « macro-environnement » (économique, politique, démographique, juridique) et du « micro-environnement » formé d'acteurs (clients/usagers, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics, banques) ayant des intérêts parfois antagonistes. On évitera d'aborder plus en détail le diagnostic stratégique qui fait l'objet du programme de la classe terminale.

Pour traiter ce sous-thème, une approche comparative, à partir d'exemples concrets de différents types d'organisations, sera privilégiée.

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

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, une organisation prend des décisions stratégiques dont les caractéristiques (engagement à long terme, niveau des ressources importantes, irréversibilité des décisions) les distinguent des décisions opérationnelles.

À travers des exemples tirés de la réalité, l'élève doit percevoir l'incidence des décisions stratégiques sur l'offre de biens et de services de l'organisation. Pour une entreprise, elles peuvent se traduire par une nouvelle offre lui permettant de se différencier de ses concurrents et d'élargir son marché. Ce sera aussi l'occasion de montrer que la stratégie peut être définie au niveau global ou déclinée par métier ou domaines d'activité. Cette articulation entre décision stratégique et offre est également valable pour les organisations publiques (exemple : renouvellement de l'offre culturelle d'une ville) et pour les associations (exemple : extension du champ d'action d'une ONG).

En s'appuyant sur des cas concrets, on montrera que ces décisions stratégiques sont prises en situation d'informations imparfaites : absence d'informations, informations incomplètes, imprécises, erronées... Les exemples peuvent concerner le comportement des clients ou des usagers, la réaction des concurrents, la météo, le taux de croissance réel de l'économie, l'évolution des taux d'intérêt... Une organisation doit aussi se tenir prête à réagir en temps réel à des événements imprévus : impact d'une catastrophe naturelle, faillite d'un sous-traitant, fournisseur défaillant... En aucun cas, il ne s'agit d'aborder ici la théorie de la prise de décision en situation d'information imparfaite.

La définition de la stratégie ne peut se réduire à un processus de planification. En effet, les modifications de l'environnement entraînent des inflexions de la stratégie planifiée conduisant à l'apparition de stratégies émergentes ; la stratégie doit être adaptée aux modifications de l'environnement.

3.3. Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?

Le contrôle a pour vocation de vérifier que les efforts déployés concourent à la réalisation des objectifs fixés. La stratégie, de par ses spécificités (aspect prospectif, caractère aléatoire de l'environnement, écart de temps entre sa formulation et les résultats, incidences fortes des décisions sur la structure et ses ressources) réclame un contrôle qui s'appuie sur des critères d'évaluation quantitatifs (évolution annuelle du nombre de touristes dans le département, de la part de marché pour une entreprise...) et qualitatifs (satisfaction des usagers, des clients...). Les tableaux de bord opérationnels, instruments de gestion à court terme, ne seront pas abordés.

Ce contrôle stratégique est dynamique : il est nécessaire de vérifier régulièrement que les hypothèses de base (augmentation du nombre de licenciés d'une fédération sportive, montant des subventions allouées à l'association...) sur lesquelles reposaient les orientations stratégiques

restent vérifiées. On soulignera l'importance de la veille stratégique afin de d'apporter si nécessaire, et le plus vite possible, des actions correctrices.

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

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, humaines), de données et de procédures permettant aux différents acteurs de l'organisation d'accéder à l'information et de l'échanger. Il ne s'agit pas ici d'aborder les détails techniques de la mise en place d'un système d'information, mais d'en montrer les enjeux à partir d'exemples simples. En effet, le système d'information ne constitue plus seulement un outil au service de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation (outil d'aide à la décision), mais se situe au cœur de la recherche d'un avantage concurrentiel (outil de gestion d'entreprise).

Dans un premier temps, on montrera que la mise en place d'un système d'information fiable est indispensable afin de réduire l'incertitude autant que possible. Le système d'information doit permettre d'avoir une connaissance précise de l'environnement et des capacités internes afin que les décideurs choisissent les meilleures orientations stratégiques permettant de valoriser au mieux l'avantage concurrentiel de l'organisation. La qualité du SI peut constituer un avantage concurrentiel en lui-même. On pourra, à partir d'exemples, souligner que la maîtrise de l'information permet à une organisation de réagir efficacement face à ses concurrents ou d'adapter son offre de produits ou services aux besoins des clients ou usagers.

Au sein de l'organisation, le système d'information doit aider les décideurs dans les choix stratégiques, puis contribuer à relayer l'information à tous les échelons hiérarchiques. Un système d'information efficace doit donc fournir aux membres de l'organisation l'information voulue, en temps voulu, à l'endroit voulu. Par ailleurs, si l'organisation a besoin de recevoir des informations sur son environnement, elle lui envoie aussi des informations sur elle-même. Si celles-ci peuvent avoir un caractère obligatoire (par exemple à destination des organismes fiscaux ou sociaux), d'autres sont purement stratégiques : faire connaître l'organisation, véhiculer une image, assurer sa publicité.

Dans un second temps, on sollicitera l'analyse critique des élèves afin de montrer que la simple existence d'outils n'est pas suffisante pour prendre des décisions efficaces. Le recours à un système d'information trop modélisant peut être source d'erreur dans les choix stratégiques : seule une utilisation adaptée de l'outil sera source de création de valeur et de performance.

Ce sous-thème pourra être traité de manière complémentaire avec le thème « Information et intelligence collective » du programme de sciences de gestion.

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

4.1. Quel mode de production choisir ?

Le choix stratégique du mode de production ne concerne pas seulement les entreprises industrielles mais s'applique également aux activités de service sur lesquelles il conviendra d'insister. Ce choix dépend le plus souvent de la nature du bien fabriqué ou du service offert. Dans ce dernier cas, il convient de noter que le client ou l'utilisateur participe plus ou moins directement au processus de production.

L'externalisation consiste pour une organisation à confier tout ou partie de son activité de production à des partenaires extérieurs par le biais de relations contractuelles. En règle générale, l'externalisation a pour objectif une réduction des coûts, mais une organisation peut également externaliser sa production afin d'en améliorer la qualité ou encore d'en accroître l'efficacité.

L'analyse de la qualité comme enjeu majeur de la production ne doit pas être ramenée à un catalogue descriptif de normes. L'approche doit être nécessairement plus problématique et

toujours fondée sur une ou plusieurs situations contextualisées puisqu'il s'agit de montrer que la qualité est un enjeu concurrentiel majeur. En outre, l'étude de la qualité ne devra pas se limiter à la qualité de production des biens, mais sera nécessairement élargie à l'étude de la qualité des services, y compris celle des services publics : 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. La qualité constitue donc un véritable enjeu stratégique.

4.2 Une organisation du travail souple ou rigide ?

Toutes les organisations sont contraintes dès leur création à diviser le travail en tâches. Les notions de taylorisme et de toyotisme s'appuieront nécessairement sur des exemples.

La notion de polyvalence abordée dans ce thème concerne la réalisation de tâches différentes dans une situation de travail spécifique et cohérente, de façon relativement sédentaire, pour permettre l'apprentissage et le développement de compétences sur des postes de travail qualifiés. Dans ce cas, le travail est caractérisé par un enrichissement des tâches. La polyvalence appliquée aux activités de services consiste à confier aux personnes le traitement complet d'un dossier, depuis le contact avec le client ou l'utilisateur jusqu'au service rendu en passant par le suivi du dossier. Le recours important à la polyvalence des salariés favorise la flexibilité de l'organisation du travail.

4.3. Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?

À mesure que la division du travail s'amplifie et que les tâches deviennent plus complexes, la mise en place de modes de coordination s'impose afin d'assurer la cohérence de l'ensemble du travail à réaliser. Trois grands modes de coordination peuvent être retenus : la coordination des tâches entre les individus par communication informelle, la coordination par un seul individu qui donne des ordres et contrôle le travail des autres et la coordination par le biais de résultats, normes, procédures ou qualifications. Cette coordination peut s'accompagner d'une délégation du pouvoir de décision. La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision dans une organisation et se caractérise par le degré d'autonomie et de responsabilité accordé tout au long de la ligne hiérarchique.

La nature des mécanismes de coordination employés et le niveau de délégation de pouvoir octroyé par le sommet hiérarchique permettent de distinguer une configuration structurelle souple d'une configuration structurelle rigide. En aucun cas, il ne faut chercher à aborder ici tous les types de configurations structurelles.

À partir d'une situation concrète décrivant la croissance d'une organisation, on peut expliquer par exemple, que l'accroissement du volume de travail entraîne une multiplication des tâches qui nécessitent alors d'autres modes de coordination pour aboutir aux résultats attendus. De même, l'évolution technologique d'un produit peut induire une complexification des tâches dont les plus spécialisées nécessitent d'être réalisées de manière plus autonome et responsable moyennant une délégation du pouvoir de décision.

Thème 5 : Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes

5.1 Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?

La diversité des dirigeants est présentée au travers des sources du pouvoir de direction : propriété du capital pour les entreprises, votes des adhérents pour les associations, représentation

démocratique ou nomination pour les organisations publiques. Le caractère souvent collégial de la direction des organisations est souligné (conseil d'administration et assemblées générales pour les sociétés, assemblées délibératives pour les collectivités territoriales, assemblée générale des adhérents pour les associations, etc.). Ce caractère collégial doit être étudié sans conduire à une étude exhaustive des différentes formes d'expression du pouvoir dans les organisations.

Les styles de direction sont ensuite décrits en se fondant principalement sur des exemples concrets qui feront ressortir la typologie classique : paternaliste, autoritaire, consultatif, participatif. On insistera d'une part sur les différents facteurs qui influencent le style de direction (type d'organisation, culture et environnement de l'organisation, personnalité des dirigeants) et d'autre part sur l'impossibilité de définir un style de direction idéal. Le style de direction doit être adapté à une organisation dans un contexte donné.

Ce sous-thème permet aux élèves, d'identifier le statut des différents acteurs internes et leurs rôles souvent multiples. Il vise aussi à montrer que leurs intérêts peuvent parfois être contradictoires et générateurs de conflits. On soulignera la spécificité du statut des fonctionnaires (mode de recrutement et neutralité dans l'exercice de leurs missions). Il est nécessaire de montrer la diversité des associations, certaines fonctionnant uniquement avec des bénévoles et d'autres devant recourir au salariat.

5.2 Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à adapter les ressources humaines à la stratégie de l'organisation. Pour ce faire, l'organisation peut recourir au marché interne (recrutement interne et formation continue) et/ou au marché externe (recrutement externe). Ces choix résultent d'une évaluation des avantages et des inconvénients de chacune de ces solutions au regard des besoins de l'organisation.

La flexibilité recherchée par la politique de l'emploi est étudiée sous l'angle quantitatif (volume de travail) et sous l'angle qualitatif (qualification, formation, expérience etc). A partir des différents types de contrats de travail (CDI, CDD, intérim, temps partiel) et des dispositifs de formation, on montrera qu'ils constituent des outils juridiques au service de cette double flexibilité. On insistera sur le rôle de la formation et de la polyvalence du personnel dans une logique de valorisation des compétences.

On sensibilisera les élèves au fait que la performance de la gestion des ressources humaines se mesure aussi au regard de la responsabilité sociale de l'organisation, laquelle s'exprime notamment lors du processus de recrutement (refus des discriminations) et pendant toute la durée de la relation de travail (amélioration des conditions de travail, promotion de la santé et du bien-être au travail...)

5.3 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

La politique de rémunération vise à rétribuer le personnel pour sa contribution à l'activité de l'organisation mais également à l'impliquer et à le fidéliser. On pourra souligner que la réduction de coûts salariaux dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts peut également constituer un objectif. La politique de rémunération doit tenir compte de nombreuses contraintes: maîtrise des coûts, maintien de la cohésion sociale, respect des statuts et des conventions collectives. Selon la stratégie managériale, la politique de rémunération peut encourager la performance individuelle (individualisation des rémunérations, prime au mérite...) ou collective des individus (primes collectives, participation, intéressement). Elle doit prendre en compte la diversification de ses composantes : participation, épargne salariale, avantages sociaux...

L'approche doit rester exclusivement stratégique et ne doit pas faire l'objet de développements juridiques ou comptables.

La question de gestion « l'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation pourra prendre appui sur ce sous-thème.

La motivation du personnel participe également à la performance de l'organisation ; une politique de rémunération attractive n'est pas le seul moyen de fidéliser et motiver les ressources humaines. Le manager doit également veiller à satisfaire les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement des individus. Attribuer au personnel un rôle actif dans la communication interne (expression et consultation des collaborateurs) et dans la construction d'une culture d'organisation bâtie autour de valeurs partagées contribue également à la motivation des individus. De même, une gestion des carrières valorisante (promotions, évolution du poste, élargissement des responsabilités) et une amélioration continue des conditions de travail facilitent l'épanouissement des collaborateurs. Certaines pratiques managériales privilégiant la productivité peuvent être génératrices de stress et conduire à des situations de mal être au travail. On insistera sur le lien indissociable entre performance économique et performance sociale en travaillant sur la représentation, a priori, antinomique que les élèves peuvent parfois avoir de ces deux notions.

Thème 6 : Le processus et le diagnostic stratégiques

6.1. Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

Pour chaque étape du processus stratégique, il convient de se référer à des situations concrètes pouvant concerner les trois grandes formes d'organisation étudiées : entreprise, organisation publique, association.

Dynamique en raison d'une adaptation permanente aux évolutions de l'environnement, ce processus comprend trois phases qui correspondent aux trois questions fondamentales que se pose tout décideur :

- La phase de diagnostic stratégique permet de répondre aux questions « *qui sommes-nous ?* » et « *où peut-on aller ?* ». L'objectif est de mettre en évidence le métier de l'entreprise, c'est-à-dire une combinaison de savoir-faire et de compétences distinctives, ou la mission de l'organisation publique ou associative, c'est-à-dire sa vocation à satisfaire un intérêt général, collectif ou particulier.

- La phase de fixation des objectifs stratégiques permet de répondre à la question « *où veut-on aller ?* » :

- . pour une entreprise, ils sont définis par l'équipe dirigeante au niveau global et concernent fondamentalement ce qui a trait à son identité et à son métier ;
- . pour une organisation publique, ils sont définis par les pouvoirs publics dans le cadre de politiques publiques et concernent des missions d'intérêt général ;
- . pour une association, ils sont définis collectivement au regard des missions assignées et en conformité avec les statuts.

Dans les grandes entreprises, les objectifs sont assignés globalement, on parle alors de stratégie globale ou générale (corporate strategy) et pour chaque domaine d'activité stratégique ou DAS, on parle alors de stratégie d'activité (business strategy). Seule la stratégie globale ou générale est traitée dans cette partie du programme.

Dans les autres organisations, les objectifs sont fixés dans le cadre de programmes ou de plans d'actions (baisse de la fiscalité, développement d'activités culturelles, sportives dans une collectivité publique ; augmentation du nombre d'adhérents, ouverture d'une nouvelle activité... pour des associations).

- La phase du choix stratégique proprement dit permet de répondre à la question « *Comment allons-nous y parvenir ?* ». La décision stratégique consiste ici à définir la stratégie et les moyens à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs stratégiques.

Il convient également de montrer que ces trois phases ne sont pas indépendantes mais s'articulent logiquement entre elles.

Pour chacune de ces trois phases, les compétences distinctives qui vont construire l'avantage concurrentiel doivent être identifiées.

6.2. Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

Le diagnostic stratégique comporte une dimension interne et une dimension externe qui se retrouvent soit au plan global de l'organisation, soit, dans le cas des grandes entreprises, pour chaque domaine d'activité stratégique.

Du point de vue interne, l'identification des forces et des faiblesses passe par l'étude des ressources internes (ressources humaines, financières, technologiques, matérielles ou immatérielles) et des compétences de l'organisation (savoir-faire, expérience, expertise technologique). Il convient d'insister ici sur l'importance, pour l'organisation, de valoriser ses forces et de tenter de réduire ses faiblesses dans le but de mettre en œuvre une stratégie efficace.

Du point de vue externe, il s'agit tout d'abord d'identifier la nature des facteurs environnementaux qui agissent sur l'organisation puis d'analyser les opportunités et les menaces qui en découlent. Il convient d'insister sur le fait que les opportunités et menaces doivent être prises en compte dans la définition des choix stratégiques.

Thème 7 : La stratégie des organisations

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

Il s'agit pour l'entreprise, à travers la construction d'un avantage concurrentiel, de rechercher un avantage temporaire, se rapprochant d'une situation de monopole. Cet avantage concurrentiel s'inscrit dans le cadre de politiques d'innovation, d'amélioration de la qualité et de maîtrise des coûts. Ces politiques seront traitées à partir d'exemples sans être présentées de manière exhaustive.

De même, les principaux choix stratégiques sont étudiés à partir d'exemples tirés de situations réelles issues de quelques supports : entretiens avec des professionnels, articles de presse, ressources Internet, visites d'entreprises, jeux sérieux...

Ces situations concrètes d'entreprises doivent être l'occasion pour l'élève de prendre conscience de l'existence de différents types de stratégies dans un même secteur d'activité ou une même branche. La mise en perspective de l'évolution d'une entreprise peut constituer un moyen de replacer la dynamique stratégique de l'entreprise dans le temps et de souligner l'évolution de ses choix et de leurs répercussions sur son organisation. L'influence des parties prenantes sera abordée, elle aussi, à travers quelques exemples significatifs.

7.2 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?

Dans un premier temps, il convient de faire comprendre aux élèves que dans les organisations publiques, les décideurs exercent leurs activités dans un contexte différent de celui des entreprises. Ils agissent dans un cadre fortement réglementé avec des objectifs qui sont fixés et hiérarchisés par les élus en fonction de considérations et de contraintes politiques, économiques et sociales. Les marges de manœuvre des organisations publiques, en application du principe de spécialisation, sont largement contraintes par des dispositions statutaires, législatives et

réglementaires (les dépenses doivent être prévues au budget pour être autorisées). Néanmoins, les organisations publiques sont aujourd'hui tenues de mettre en œuvre une démarche stratégique afin de satisfaire les attentes des citoyens ou des usagers (qui se rapprochent de celles des clients), dans un souci d'efficacité, voire d'efficience, dans le cadre de budgets contraints.

Dans un second temps, on montrera, à partir d'exemples, qu'il existe des points communs avec la stratégie des entreprises. À l'instar d'entreprises privées, les organisations publiques peuvent être confrontées à la concurrence d'autres collectivités (par exemple pour attirer de nouvelles entreprises) ou d'autres organisations privées (par exemple la concurrence entre les hôpitaux publics et les cliniques privées). On soulignera que les décideurs publics disposent d'une certaine marge de manœuvre dans la définition et la mise en œuvre d'actions. C'est ainsi, que les communes doivent gérer certains services obligatoires (entretien de la voirie, des écoles...) mais disposent, en matière économique ou sociale, d'opportunités de développement stratégique. Les collectivités territoriales analysent ainsi les potentiels de développement liés aux caractéristiques locales et valorisent ensuite leurs atouts (festivals, ville d'eau et ville d'art, parc naturel..).

7.3 Peut-on parler de stratégies pour les associations ?

La stratégie des associations est fondée sur les missions qu'elles se sont assignées à travers leurs statuts et les orientations définies lors des assemblées générales d'adhérents. Le paysage du monde des associations est varié. Une multitude de petites associations aux ressources financières limitées et animées par des bénévoles côtoient de grandes associations dont le fonctionnement est proche de celui des grandes entreprises (recours à un personnel salarié nombreux et spécialisé, campagnes de communication importantes, organisation fortement structurée...). Même si le processus stratégique concerne toutes les associations, il est beaucoup plus élaboré et formalisé pour les plus grandes.

Dans les associations, la réflexion stratégique est particulièrement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières (dons, subventions, mécénat, activités marchandes...) et humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles notamment).

On insistera également sur la nécessité d'opérer comme pour les autres organisations un contrôle stratégique en mesurant la performance des associations au regard des objectifs préalablement fixés (accroissement du nombre d'adhérents, quantité et qualité des prestations fournies...).

On mobilisera des cas concrets pour illustrer la diversité des orientations stratégiques adoptées par les associations : partenariats avec d'autres organisations comme les entreprises ou organisations publiques (par exemple le partenariat de l'association « Pièces jaunes » avec la SNCF pour la logistique de l'opération), actions pour être reconnues d'utilité publique, développement d'une activité marchande pour s'assurer un financement pérenne (les concerts et disques des « Enfoirés » assurent par exemple une partie des ressources des Restaurants du Cœur), diversification de leurs activités (Emmaüs a commencé par soutenir les sans-abris, mais son champ d'action s'est considérablement élargi dans le domaine social).

III Un exemple de séquence pédagogique

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

De l'action individuelle à l'organisation

DOSSIER ÉLÈVE

En vous aidant des documents fournis dans le dossier, vous réaliserez les travaux suivants :

La distinction entre action individuelle et action collective organisée

1. Quelle est l'origine du projet personnel de Kellie Dubois en juin 2006 ?
2. Indiquez le moment où l'action individuelle de Kellie Dubois devient une action collective.
3. Expliquez pourquoi une action collective est préférable à une action individuelle.
4. Quels sont les objectifs communs poursuivis par les membres du groupe organisé par Kellie Dubois ?
5. Comment distinguer une action individuelle d'une action collective ?

Le passage de l'action collective à l'organisation

6. Pourquoi, selon vous, Kellie Dubois décide-t-elle de créer l'association Esprit Métis ?
7. Dégagez les avantages qu'Esprit Métis peut tirer de son statut juridique.
8. À quel moment précis, le groupe organisé par Kellie Dubois devient-il une organisation ?
Justifiez votre réponse

Les caractéristiques de l'organisation

9. Repérez la finalité d'Esprit Métis.
10. Précisez quelle est la nature de son activité et indiquez quel est son champ d'action géographique.
11. Présentez, de manière structurée, les différentes ressources d'Esprit Métis.
12. Indiquez par qui et comment les décisions importantes sont prises au sein d'Esprit Métis.

Le dossier comprend :

- Le cas Esprit Métis

- Annexe 1 : Un projet d'abord individuel
- Annexe 2 : La création de l'association Esprit Métis
- Annexe 3 : La consécration d'Esprit Métis en 2009
- Annexe 4 : Les ressources d'Esprit Métis
- Annexe 5 : Les actions d'Esprit Métis
- Annexe 6 : Les vidéos d'Esprit Métis

- Les ressources

- Ressource 1 : Comment conduire un projet ?
- Ressource 2 : Qu'est-ce qu'une association loi 1901 ?
- Ressource 3 : Comment caractériser une organisation ?

LE CAS ESPRIT MÉTIS

L'association Esprit Métis

Esprit Métis est une association loi 1901 née en octobre 2006, dont le siège se situe à Bordeaux. L'association a pour but de développer et promouvoir la compréhension des cultures et le métissage socioculturel, et de contribuer à l'idée d'un dialogue entre les cultures.

C'est d'abord à travers un magazine multiculturel, trimestriel et distribué gratuitement à 5 000 exemplaires sur Bordeaux et Toulouse, que l'équipe partage son sens du métissage. Ce magazine est annoncé sous la forme d'un événement culturel. Il aborde les questions du métissage et de l'intégration sous un angle novateur, à savoir quels sont les fruits du métissage que le lecteur peut récolter au quotidien dans sa ville, ou comment vivre sa double culture. Le dossier de chaque numéro est consacré à un pays, afin de donner une impulsion autour de ce pays dans la ville concernée. Le rédacteur en chef change à chacun des numéros pour apporter l'identité de tous les membres investis dans la création du magazine.

L'association Esprit Métis a plusieurs fois été primée pour la qualité et l'utilité de son action. Parmi ces récompenses, on peut citer le prix AJC 2007 décerné par des élus de la Ville de Bordeaux, le prix de l'innovation associative 2009, le prix Zoom 2010 à Pessac. Elle est également labellisée Prémonitoires, un label visant à faire découvrir la richesse des créations étudiantes. Il a été décerné en mars 2008 par des responsables du milieu étudiant et culturel.

Les ambitions d'Esprit Métis sont d'approfondir et de faire découvrir ses connaissances grâce à de nouveaux médias. Mais aussi de développer les activités de l'association sur Bordeaux et la Communauté Urbaine de Bordeaux (CUB) qui regroupe plusieurs communes autour de Bordeaux.

Annexe 1 - Un projet d'abord individuel

Kellie Dubois est une jeune femme passionnée. Elle a pourtant dû forcer sa nature timide pour porter ce projet ambitieux qu'est la sortie d'un trimestriel de 32 pages en quadrichromie.

Au départ, comme souvent, le constat d'un vide. La jeune femme métisse cherchait un magazine consacré à la question de la double culture. Elle ne trouve rien, mise à part quelques magazines féminins sur l'esthétique et la couleur de peau. Étudiante en graphisme à l'École Bordelaise de Communication visuelle, elle décide en juin 2006 de créer son propre magazine. L'idée est plutôt pour Kellie de s'entraîner à faire une maquette et de pouvoir réaliser un travail concret et présentable.

Mais c'est sans compter sur les amis de lycée de la jeune Agenaise. Tous sont séduits par l'idée de ce magazine et intéressés par son concept, prêts à participer à l'aventure. « Nous avons envie d'un magazine qui soit plus ouvert, comme l'entend le mot métis selon nous, un magazine qui nous ressemble et où chacun puisse partager, découvrir ou exprimer son amour pour d'autres cultures. »

Et c'est ainsi que Kellie va passer son été 2006 à potasser le sujet. Comment créer un magazine quand on n'y connaît rien ? Le miracle Internet, les livres - dont celui de Yann le Chevalier : Guide pratique d'édition (éd. Pyramid) - qui ne la quitte jamais, mais aussi des rencontres avec des professionnels, très importantes pour la confrontation au terrain.

Annexe 2 - La création de l'association Esprit Métis

Sachant que le groupe va durer dans le temps, l'association Esprit Métis est créée en octobre 2006 à Bordeaux, mais aussi à Toulouse car les amis du lycée d'Agen sont dispersés sur les deux villes. Au bureau de l'association : Kellie Dubois, présidente, Danielle Afumba-Massamba, vice-présidente déléguée à Toulouse, Jamila Ouala, secrétaire, et la sœur de Kellie, la seule professionnelle, trésorière.

L'association compte alors 17 adhérents, mais c'est une trentaine de personnes, en grande majorité des étudiants en communication visuelle, qui sont associés au projet d'Esprit Métis. «Pendant un an, nous avons travaillé avec mes amis, intéressés par le projet, sur la conception d'une maquette de magazine. Puis en hiver 2007, le premier numéro est sorti », explique Kellie.

Annexe 3 - La consécration d'Esprit Métis en 2009

Mercredi 21 octobre s'est tenu le jury national Envie d'agir 2009. Envie d'agir est un programme du haut-commissaire à la jeunesse, soutenu par le Crédit Agricole, qui encourage, soutient et valorise la capacité d'initiative des jeunes de 11 à 30 ans.

Les lauréats ont été désignés, selon différents critères d'évaluation, tels que le parcours personnel, l'utilité sociale, l'impact local, la créativité ou les prolongements du projet par un jury. Le projet collectif « Esprit Métis » porté par sa fondatrice Kellie Dubois remporte le premier prix de 8000 €. Le projet figurait parmi les 6 candidats finalistes de la section « Citoyenneté et solidarité » sélectionnés parmi 150 dossiers, eux-mêmes retenus parmi 3000 projets primés par an.

Annexe 4 - Les ressources d'Esprit Métis

Esprit Métis a reçu en 2007 le soutien du Ministère de la Jeunesse et des Sports à travers le fonds d'aide initiative jeunes (900€) et de la Mairie de Bordeaux dont l'association a remporté le prix de l'innovation 2009. Pour le reste, les cotisations et les encarts publicitaires et les produits dérivés doivent permettre de rentrer dans les frais.

Quant aux rédacteurs, illustrateurs et autres participants au projet, ils sont tous bénévoles. La véritable force d'Esprit Métis est son équipe : motivée et motivante, dynamique et créative. La moyenne d'âge est de 26 ans. Aujourd'hui l'association se compose d'une cinquantaine de bénévoles dont 16 membres actifs. Depuis la création du magazine, Esprit Métis a fait participer plus de 120 personnes réparties dans 7 équipes différentes (rédaction, graphisme, communication, évènementiel, commercial, radio, recherche et chocolat) le tout dirigé par le conseil d'administration.

Annexe 5 - Les actions d'Esprit Métis

Depuis fin 2009, la radio d'Esprit Métis est effective. L'émission Dis'fusion-métis animée par quatre ambassadrices est diffusée un jeudi sur deux, sur les ondes de Radio Campus Bordeaux (88.1).

Le blog Esprit Métis est un nouvel espace de publication où l'équipe de rédaction diffuse des articles traitant de l'actualité, de l'activité de la ville, de l'association et des interviews (artistes, personnalités, acteurs de la diversité, jeunes entrepreneurs, étudiants, mères de famille...).

L'équipe de rédaction d'Esprit Métis a lancé également l'Agenda de la Diversité envoyé par mail tous les mois aux lecteurs et partenaires. Il annonce les événements de la ville de Bordeaux, de la CUB, mais aussi les semaines ou événements nationaux liés au métissage culturel.

Esprit Métis participe également à « Métis et vous », un évènement culturel et annuel dont la première édition a eu lieu en octobre 2010. C'est l'occasion pour l'association de mobiliser toute l'équipe afin de rencontrer les Bordelais et de faire le lien entre le magazine Esprit Métis, la ville de Bordeaux et les différentes cultures présentes dans le paysage bordelais.

Annexe 6 - Les vidéos d'Esprit Métis

- Présentation de l'association Esprit Métis (54 s)
- L'équipe Esprit Métis (4 mn, 55 s)
- Esprit Métis, lauréat d' « Envie d'agir » en 2009 (11 mn, 31 s)
- Esprit Métis, prix de l'innovation associative 2009 (8 mn, 14 s)

LES RESSOURCES

Ressource 1 - Comment conduire votre projet ?

☞ **Clarifier l'idée**, c'est savoir ce que vous voulez réellement et précisément faire. Commencez par répondre à ces deux questions :

- Qu'est-ce que je veux faire concrètement ? (OBJECTIF : QUOI ?)
- Qu'est-ce que j'en attends ? Pour moi, pour les autres... ? (FINALITÉS : POURQUOI ?)

☞ **Faire un État de lieux**, c'est rechercher des informations, connaître vos atouts et vos faiblesses :

- Qui fait quoi ? Qui sont les principaux acteurs ?
- Comment ? Quels sont les méthodes, les procédures, les réglementations, les outils employés ?
- Avec quoi ? Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles à réunir ?

☞ **Formaliser le projet**, c'est élaborer un dossier qui permet de répondre aux questions suivantes :

- Qui ? Porteur et origine du projet
- Pourquoi, Pour qui ? Finalités
- Quoi, Où, Quand ? Contenu précis (description), échéance et localisation du projet
- Comment ? Approche technique (besoins, ressources, compétences...)
- Combien ?

☞ **Trouver des partenaires**, c'est obtenir des aides auprès de mairies, associations, entreprises, commerçants, directions départementales de la jeunesse et des sports, etc.

☞ **Bâtir un plan d'action**, c'est planifier ce qu'il y a à faire, qui doit le faire et quand :

- Organiser votre travail en grandes étapes
- Planifier dans le temps les activités et les tâches de chaque étape
- Visualiser l'état d'avancement du projet

☞ **Réaliser le projet**, c'est prendre des décisions, respecter les délais, anticiper les problèmes, gérer les imprévus...

☞ **Évaluer et rendre compte**, c'est regarder dans quelle mesure les objectifs ont été atteints (pas du tout, partiellement, en totalité) et identifier les erreurs à ne plus faire :

- Évaluer les forces et les faiblesses
- Mettre en évidence les compétences mobilisée et celles manquantes
- Mesurez et analysez les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus
- Prolonger l'action en fonction du bilan

Source : Guide méthodologique, « Conduire un projet », www.enviedagir.jeunes.gouv.fr

Ressource 2 - Qu'est-ce qu'une association Loi 1901

Une association loi 1901 est une association déclarée auprès d'une préfecture ou d'une sous-préfecture. Déclarer une association, c'est lui permettre d'acquérir une personnalité juridique, c'est-à-dire la capacité d'effectuer des actes juridiques en son nom comme ouvrir un compte bancaire, demander des subventions, recevoir des cotisations, soutenir une action en justice, acheter ou vendre des biens, etc.

Les statuts représentent le contrat de l'association. C'est « la règle du jeu », qui lie les sociétaires entre eux ou vis à vis des tiers. Pour exister ce contrat devra être le fait de plusieurs parties qui auront la capacité à contracter pour mettre en œuvre un objet licite. Celles-ci manifesteront leur consentement, et l'assemblée constitutive de l'association mettra en forme cette volonté. L'association est composée de différentes instances qui se répartiront des compétences et des pouvoirs, afin d'assurer une bonne organisation de l'association. Un règlement intérieur précisera le fonctionnement interne de l'association.

Source : www.associations.gouv.fr

Ressource 3 - Comment caractériser une organisation ?

Il existe différents critères permettant de caractériser une organisation. Les éléments constitutifs d'une organisation sont :

- sa **finalité** qui correspond à la raison d'être de l'organisation, ce qui justifie son existence,
- la **nature de son activité** qui correspond à ce que fait concrètement l'organisation,
- son **statut juridique**,
- ses **ressources** : humaines, financières et matérielles,
- la **répartition du pouvoir dans l'organisation**, c'est-à-dire comment les décisions importantes sont prises au sein de l'organisation,
- le **champ d'action géographique** qui correspond à zone géographique de l'activité de l'organisation

Source : Les auteurs

Les supports utilisés pour construire la séquence pédagogique

www.enviedagir.jeunes.gouv.fr et communaute.enviedagir.fr : « Envie d’agir » est un programme du Ministère chargé de la jeunesse qui encourage, soutient et valorise la capacité d’initiative des jeunes dans tous les domaines : animation locale, citoyenneté et solidarités internationale ou de proximité, création culturelle, développement durable, création d’entreprise, ...

www.espritmetis.com : le site de Esprit Métis, association loi 1901, née en octobre 2006 dont l’objet est de développer et promouvoir la compréhension des cultures et le métissage socioculturel et de contribuer à l’idée d’un dialogue entre les cultures.

espritmetis.wordpress.com : le blog des rédacteurs d’Esprit Métis, projet radio d’Esprit Métis, émission Dis’fusion-métis animée par quatre ambassadrices de charme est diffusée un jeudi sur deux, sur les ondes de Radio Campus Bordeaux (88.1).

www.dailymotion.com/video/xbrl4z_trailer-esprit-metis_creation : des vidéos de présentation de Esprit Métis : création, équipes, concours, prix innovation, développements récents...

Article « *L’or du métissage* », Gwladys Lescouzères, Sud-Ouest, 2008.

IV Management et jeux sérieux

1- Les jeux sérieux

Un jeu sérieux est d'après la définition proposée en 2006 par Julian Alvarez et Olivier Rampnoux un logiciel qui combine une intention sérieuse, de type pédagogique, informative, communicationnelle, marketing, idéologique ou d'entraînement avec des ressorts ludiques. La vocation d'un serious game est donc de rendre attrayante la dimension sérieuse par une forme, une interaction, des règles et éventuellement des objectifs ludiques.

L'intérêt pour l'enseignement du **management** est de faire découvrir aux élèves par cet outil attractif la finalité des organisations, leurs ressources, leurs contraintes et leur environnement. A noter que les jeux sérieux axés sur l'entreprise recouvrent en général une forte dimension **gestion** : une exploitation conjointe en management et en sciences de gestion est alors à privilégier.

2- Exploitation pédagogique du jeu Cartel Euros 3000

Présentation Générale

- ⇒ moteur expert de simulation
- ⇒ paramètres interactifs

- ⇒ Comme dans la réalité, la chance existe mais elle n'a pas de rôle prépondérant. Si votre entreprise vend mal, c'est parce que vous avez créé les conditions pour vendre mal, etc.

Dans **CARTEL's EUROS 3000**, vous êtes le manager d'une entreprise qui assemble des ordinateurs PC.

Vos concurrents sont 3 autres entreprises simulées par le programme

Star 2000, OrdiBell & Azer-Computer.

Pour fabriquer un lot PC, il faut au moins :






1 ouvrier 1 lot de processeurs 1 lot de cartes-mère 1 lot d'écrans

Pour vendre un lot PC, il faut au moins :




1 vendeur 1 lot PC en stock neuf

Pour encaisser l'argent sous 3 mois :



il faut au moins 1 comptable

Embauches

Ouvriers					DRH	
	effectif 4	salair 6000	Total 24000	provision	 Bonjour, Directeur	
embauche				licenciement		
Commerciaux						
	effectif 2	salair 10000	Total 20000	provision		
embauche				licenciement		
Administratif					Masse salaires 52000	Frais divers 0
	effectif 1	salair 8000	Total 8000	provision	OK Annule	
embauche				licenciement		

Le personnel embauché définit la capacité de fonctionnement de votre entreprise !

- ⇒ 1 ouvrier fabrique jusqu'à 3 lots de PC
- ⇒ 1 vendeur peut accepter jusqu'à 2 ou 3 offres d'acheteurs
- ⇒ 1 comptable encaisse sous 3 mois, 2 comptables sous 2 mois et 3 comptables sous 1 mois

Attention : embauches et licenciements représentent des coûts

Le 1er mois, commencez toujours modestement avec seulement 1 ouvrier ,1 vendeur et 1 ou 2 comptables.

Les ventes ne génèrent pas immédiatement de l'argent dans votre trésorerie :

- ⇒ Une vente déclenche une livraison,
- ⇒ Un contrat passe dans les services administratifs (*la compta*)
- ⇒ Ce service sera capable d'encaisser le montant du contrat au bout de 1 à 3 mois selon le nombre de comptables.

- ⇒ C'est ici, la difficulté majeure lors du démarrage de votre entreprise. Il faudra *jongler* avec une bonne gestion pour conserver une trésorerie positive. Une erreur de trésorerie est souvent fatale !

Achats

Pour chaque type de composant (*processeur, carte-mère, écran*) :

- ⇒ 3 fournisseurs,
- ⇒ soit un total de 9 fournisseurs.

Pour chaque intention d'achat d'un type de composant :

- ⇒ vous serez interrogé sur votre intention d'achat, la quantité de lots de composants que vous souhaitez acquérir
- ⇒ vous lancez une offre aveugle sans connaître les propositions de vos concurrents
- ⇒ Le fournisseur vendra aux plus offrants jusqu'à épuisement de son stock disponible.

- ⇒ **la quantité offerte par les fournisseurs est en rapport avec vos intentions d'achat et celles de vos concurrents (offre et demande)**
- ⇒ **moyen précieux de spéculer.**

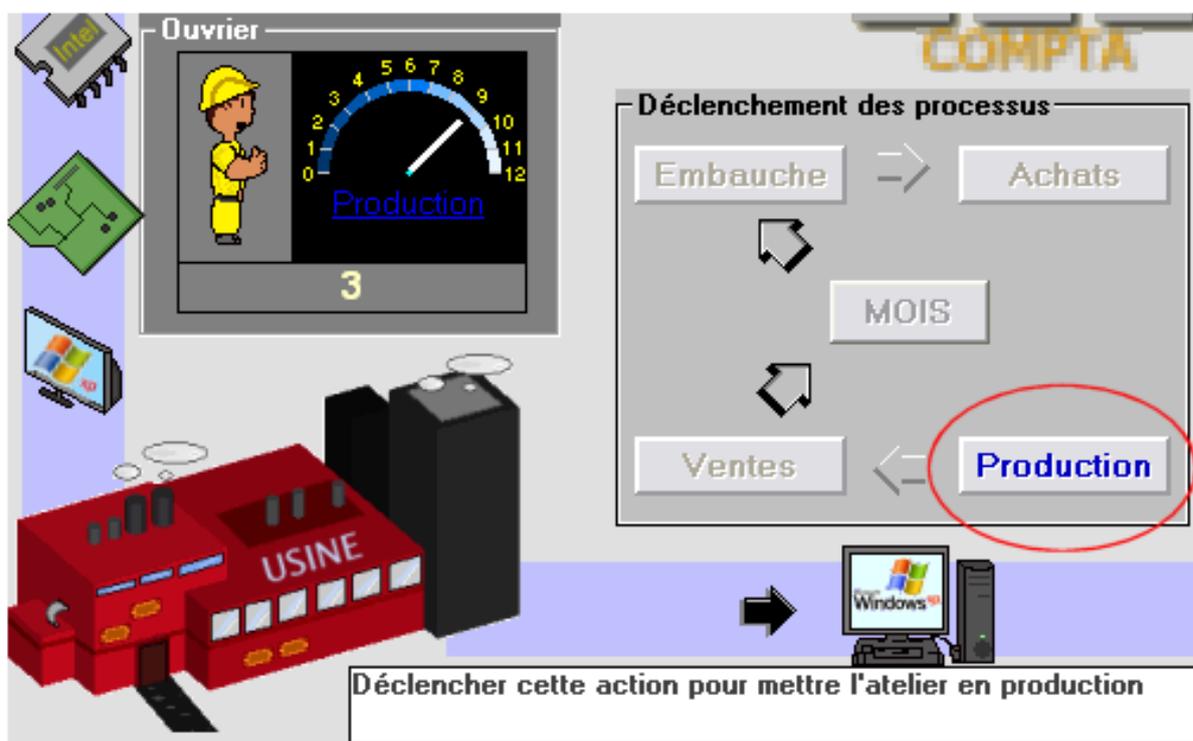
Attention, il suffit de manquer d'un seul type de composant (exemple, vous n'avez pas réussi à acheter des écrans) pour être dans l'impossibilité de produire un seul PC ! sauf si vous aviez des stocks.

Si vos fournisseurs ont peu de stock et que les acheteurs n'ont rien dans leur propre stock et par conséquent un besoin important, alors il est certain que les prix vont flamber !

L'offre et la demande... est la règle essentielle qui contrôle tous les équilibres des différentes étapes de ce jeu.



Production



C'est l'étape la plus simple,

- ⇒ bouton [**Production**]
- ⇒ votre usine fabrique les lots de PC selon le nombre d'ouvriers et du stock de composants.
- ⇒ votre stock de PC neuf est rempli
- ⇒ Il faut vendre ce stock.

Ventes



- ⇒ Les clients vous font des offres d'achat
- ⇒ A vous d'accepter ou non.
- ⇒ Attention, le nombre d'offres est limité (2 à 3 offres par vendeur).

Cependant, une campagne de publicité peut aussi augmenter le nombre d'offres.

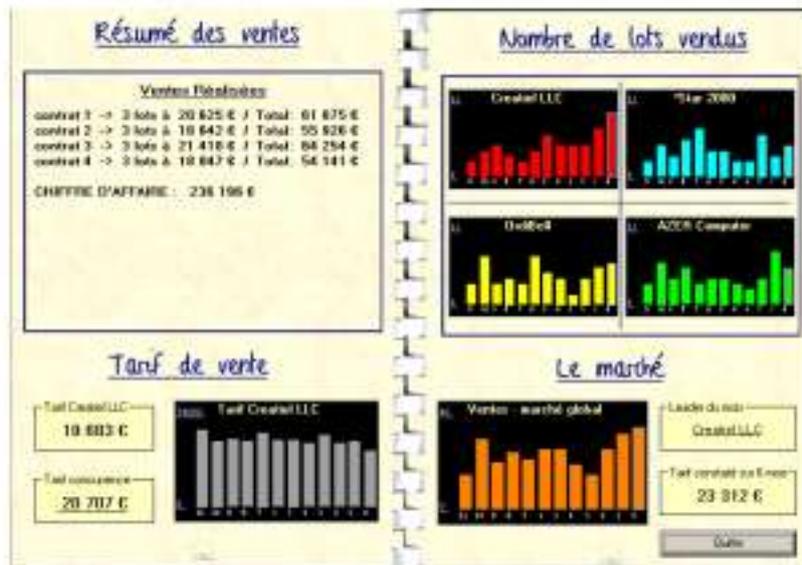
Les tarifs proposés par vos clients sont en relation avec plusieurs éléments :

- ⇒ quantité dans un même contrat,
- ⇒ offres concurrentes,
- ⇒ disponibilité ou tension du marché,
- ⇒ image de marque (*publicité*), etc.

Attention, une offre est acceptée ou non. Vous ne pourrez plus revenir en arrière! Il faut donc bien réfléchir avant de refuser une offre d'achat. Et évidemment, il ne faut pas non plus vendre à perte !

La simulation :

- ⇒ calcule toutes les ventes concurrentes du mois.
- ⇒ fournit un état complet du marché avec les différentes évolutions depuis 12 mois.
- ⇒ Fournit l'état des ventes de vos concurrents et votre positionnement sur le marché.



Publicité

Cartel Euro 3000 vous propose de renforcer vos [Ventes](#) grâce à une Agence de Publicité. Il est très conseillé d'investir dans la publicité lorsque votre trésorerie vous le permet !

⇒ bouton [Pub] dans l'écran principal

Cartel Publicité

Presse
Internet
Télévision

Choisissez votre campagne marketing en fonction de vos objectifs et de votre budget!

Creafel LLC
La technologie!

Lancement

Annule

Ordessous, cliquez sur une opération

Coup de poing
Présence
Notoriété
Raz de marée

30 000 €

OPERATION NOTORIETE

Campagne de publicité de type institutionnel par publication dans les journaux et par flashes télévisés. L'accent est mis sur la qualité de fabrication. Cela a pour effet de pousser les acheteurs vers les modèles haut de gamme et donc d'augmenter les marges des ventes. Les résultats de cette opération publicitaire durent de 2 à 4 mois.

PROMO du mois
Creafel LLC

Le service de publicité vous propose de choisir parmi 4 opérations marketing :

	Campagne	Budget €
1	Coup de poing	10000
2	Présence	16000
3	Notoriété	30000
4	Raz de marée	40000

- ⇒ Les opérations 1, 2 et 4 : effet direct sur la demande et donc les propositions d'achats de vos clients augmentent.
- ⇒ les opérations 3 et 4 : effet sur l'image de marque et glissement vers le haut de gamme. les tarifs de vente augmentent.
- ⇒ Une seule campagne possible dans le même temps.

Fin de mois

Cette étape déclenche plusieurs processus :

- ⇒ livraison des clients
 - ⇒ gestion des contrats
 - ⇒ encaissement
 - ⇒ comptabilité de fin de mois
- ⇒ **Un premier écran apparaît :**
- chiffre d'affaires du mois
 - parts de marché acquises (ou perdues) par chaque constructeur de PC dont vous-même.
 - Si vous formez un groupe (rachat d'un concurrent) vos chiffres de ventes du groupe seront indiqués.



Un deuxième écran apparaît :

Charges			Produits		
Charges d'exploitation	ACTUEL	M-1	Produits d'exploitation	ACTUEL	M-1
Achats	87 000	93 000	Ventes	236 196	204 911
Variation stock pièces	- 3 107	24 099	Variation stock neuf	- 64 695	46 680
Masse Salaires	46 000	46 150	Produits financiers	0	0
Loyer et assurance	8 500	8 500		0	0
Frais financières	1 400	1 400		0	0
Autres Dépenses	1 650	30 150	Gains exceptionnels	0	0
Impôts bénéfices	5 754	9 931			
Bénéfices	24 304	38 361			
Total général	171 501	251 591	Total général	171 501	251 591

Marge Co	Rentabilité	Fond roulement	Porte mot
51 %	10 %	571 465 €	10 lots

Ce tableau essentiel va vous permettre de savoir si votre entreprise est bénéficiaire

Il est conseillé d'analyser attentivement toutes les données pour prendre les bonnes décisions :

- ⇒ Compte de résultats
- ⇒ Tableau et graphique des ventes (y compris concurrence)
- ⇒ Indicateurs de stock (*pièces et produits finis*)
- ⇒ Coûts de fabrication
- ⇒ Marge nette sur le prix de vente
- ⇒ Trésorerie
- ⇒ Investissement boursier et valeur du portefeuille
- ⇒ etc.

Rappel :

A tout moment, vous pourrez examiner en détail toutes ces informations grâce à un [audit](#) complet de l'entreprise.

Audit

- ⇒ coût d'un audit : € 500
- ⇒ bouton [**AUDIT**]
- ⇒ à consulter aussi régulièrement que possible

Un dirigeant ... dirige ! Pour cela, il doit prendre les bonnes décisions. Un rapport d'Audit est le moyen indispensable :

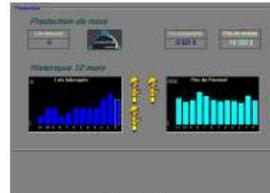
- ⇒ pour analyser l'état de l'entreprise
- ⇒ et opérer les corrections nécessaires pour une bonne gestion.

Le rapport d'audit comporte 5 onglets :

- ⇒ Les Ressources Humaines
- ⇒ La production
- ⇒ Le marché
- ⇒ La gestion
- ⇒ Les placements



Ressources Humaines



Production



Marché



Gestion



Placements

La Conjoncture

- ⇒ surprise pour chaque fin de mois...

La Conjoncture est un magazine relatant le business dans le monde virtuel de Cartel Euros.

- ⇒ Il suffit de lire attentivement l'article de presse présenté dans La Conjoncture, pour se tenir informé d'un évènement dont il faudra tenir compte le mois suivant !

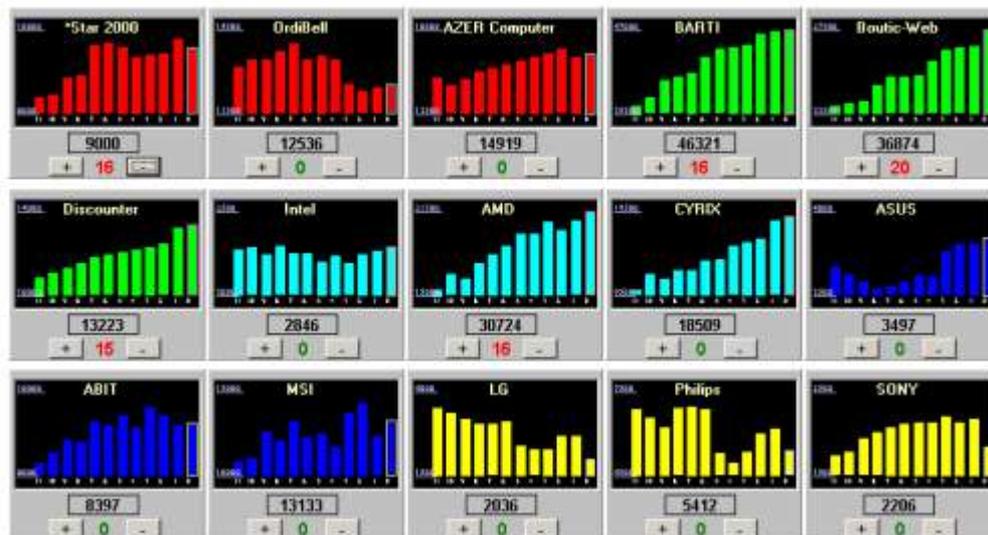


- ⇒ quelques dizaines d'évènements : Si votre usine prend feu... vous le saurez par votre magazine avant même de le constater !
- ⇒ une page d'informations boursières

La Bourse

Cartel Euros simule un "Marché Mensuel Comptant" à La Bourse.

- ⇒ Aller à [La Banque Cartel-Finance](#)
- ⇒ appuyer sur le bouton [**La Bourse**] .



- ⇒ historique sur 12 mois pour chaque titre coté
- ⇒ En cliquant sur les boutons [+] ou [-] en dessous des actions, vous en achetez ou vous en vendez. frais d'achat (100 € par titre acheté) décomptés lors d'un achat.
- ⇒ Vous retrouvez en valeur :
 - tous les protagonistes du jeu.
 - leur cote gérée par le moteur de simulation.
 - à vous d'évaluer les bons placements.

L'indice VALOR (l'équivalent du CAC40 en France) est très souvent en augmentation. Cet indice est régulièrement mentionné dans votre mensuel [La Conjoncture](#) .

- ⇒ **Les placements boursiers peuvent comporter des risques selon le contexte conjoncturel mais c'est généralement des placements très rentables.**
- ⇒ **Pour réduire les risques, il vaut mieux répartir ses placements sur différents titres boursiers.**
- ⇒ les titres acquis peuvent être revendus à tout moment !
- ⇒ Pas de blocage de votre trésorerie.

Offre d'Achat Publique

Cette simulation est extraordinaire! Il est possible sous certaines conditions de racheter un concurrent. C'est même un *passage obligé* pour gagner la partie.

- ⇒ passer par [La Banque Cartel-Finance](#)
- ⇒ appuyer sur le bouton [OPA]



A ce stade, tout est expliqué, à vous de suivre les indications.

Attention, pour réaliser une OPA :

- ⇒ il faut avoir suffisamment de trésor et être sûr du succès
- ⇒ **Cartel-Finance** facture sérieusement la prestation même lorsqu'elle n'aboutit pas.

Trophée

Lorsque vos parts de marché atteignent 60%, la partie est gagnée !

Le logiciel Cartel Euros 3000 vous affecte un total de points en fonctions de vos résultats.



la partie est considérée comme terminée mais vous pouvez continuer à jouer.

Composition du groupe de travail Management STMG

Marie BOUCHERON, Professeur d'économie et gestion

Dominique CATOIRE, Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional

Mustapha DAOUDI, Professeur d'économie et gestion

Jean-Michel DELAUTRE, Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional

Jean-Philippe DELFORT, Professeur d'économie et gestion

Jean-Bernard DUCROU, Professeur d'économie et gestion

Christophe KREISS, Inspecteur d'académie – Inspecteur pédagogique régional

Claude NAVA, Inspecteur général de l'éducation nationale

Michèle PONCHON, Professeur d'économie et gestion

Et pour la DGESCO :

Françoise CHRISTOPHE

Stéphanie BUTAYE