

*Ce document est extrait de la brochure portant la référence 755A3938
disponible sur www.sceren.com/*

Management des organisations

Série Sciences et technologies du management et de la gestion

Classes de première et terminale de la série STMG

Applicable à la rentrée de l'année scolaire 2012-2013 pour la classe de première
Applicable à la rentrée de l'année scolaire 2013-2014 pour la classe terminale

Ministère de l'Éducation nationale
Direction générale de l'enseignement scolaire

Mis en ligne en août 2012

Centre national de documentation pédagogique

Sommaire

<i>Textes officiels</i>	3
<i>Management des organisations – cycle terminal</i>	4
Indications générales.....	4
Programme	5

T extes officiels

□ Arrêté du 28 décembre 2011

fixant le programme de l'enseignement de management des organisations du cycle terminal de la série Sciences et technologies du management et de la gestion.

JO du 15 mars 2012

BO n° 12 du 22 mars 2012

NOR : MENE1135676A

Le ministre de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative,

Vu le Code de l'éducation ;

Vu l'arrêté du 29 septembre 2011 relatif à l'organisation et aux horaires des enseignements des classes de première et terminales de la série « sciences et technologies du management et de la gestion » ;

Vu l'avis du comité interprofessionnel consultatif du 12 décembre 2011 ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de l'éducation du 8 décembre 2011 ;

arrête

Article premier – Le programme de l'enseignement de management des organisations du cycle terminal de la série Sciences et technologies du management et de la gestion est fixé conformément à l'annexe du présent arrêté.

Article 2 – Les dispositions du présent arrêté entrent en application à la rentrée de l'année scolaire 2012-2013 pour la classe de première et à la rentrée de l'année scolaire 2013-2014 pour la classe terminale.

Article 3 – Le directeur général de l'enseignement scolaire est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, 28 décembre 2011.

Pour le ministre et par délégation :

*Le directeur général
de l'enseignement scolaire,*

J.-M. BLANQUER.

M

anagement des organisations –

cycle terminal

□ Annexe de l'arrêté du 28 décembre 2011

fixant le programme de l'enseignement de management des organisations du cycle terminal de la série Sciences et technologies du management et de la gestion.

BO n° 12 du 22 mars 2012

Indications générales

L'enseignement de management des organisations vise à donner aux élèves de première et terminale Sciences et technologies du management et de la gestion une culture commune et une représentation du fonctionnement réel des entreprises, des organisations publiques et des associations. La conception du programme part de la constatation que, sur un plan professionnel ou privé, la vie des hommes s'inscrit de plus en plus dans les organisations ou en relation avec les organisations.

La dimension culturelle de cet enseignement apportera à terme aux élèves un éclairage plus distancié, en développant progressivement leur sens critique par l'analyse de concepts et de pratiques de management dans les diverses organisations. Le management participe aussi à la formation du citoyen en permettant à l'élève de mieux comprendre l'environnement organisationnel auquel il est quotidiennement confronté.

Positionnement

L'enseignement du management des organisations a pour objectif de faire découvrir aux élèves, à partir de l'observation et de l'analyse du fonctionnement réel des organisations, les concepts fondamentaux du management stratégique qui permettent à une organisation ouverte sur son environnement d'assurer sa pérennité et son développement.

Le programme de management des organisations constitue le socle des enseignements technologiques en classe de STMG. En classe de première, il est étroitement articulé avec celui de sciences de gestion, puis en classe de terminale avec les enseignements de spécialités. Le management des organisations privilégie une approche stratégique. Il est complété par l'enseignement de sciences de gestion qui vise, dans le cadre de la

stratégie définie, à orienter et coordonner les ressources des organisations vers la recherche de la performance.

Il doit également être mis en relation avec les programmes d'économie et de droit qui décrivent l'environnement économique et juridique dans lequel évoluent les organisations.

L'enseignement du management des organisations offre à chaque élève un cadre de référence qui l'aide à construire son projet professionnel et favorise la poursuite d'études dans le domaine des sciences de gestion.

Principes généraux

Le programme suit la logique suivante :

En classe de première, il commence par définir les deux notions fondamentales de cet enseignement que sont l'organisation et le management. Il se poursuit par la découverte des finalités et diversités des trois grandes formes d'organisations : entreprises, organisations publiques et associations. Il aborde ensuite les deux premières fonctions du management stratégique (pilotage et contrôle, ainsi que l'organisation de la production).

En classe terminale est abordée la troisième fonction (animation et mobilisation des hommes) ainsi que l'analyse stratégique.

La quatrième fonction (de direction) est prise en compte dans plusieurs thèmes de première et terminale.

La construction des notions prévues au programme et l'étude des pratiques managériales ne peuvent se concevoir de façon théorique. Elles doivent nécessairement passer par une observation et une analyse de situations réelles des différents types d'organisations. Elle doit s'appuyer sur des problématiques qui mettent en évidence le caractère très contingent de ces pratiques, les débats qui entourent la discipline et les enjeux, notamment sociétaux, qu'elles révèlent. L'approche culturelle de cet enseignement impose parfois une prise de recul que seule une approche historique permet.

Cela implique des méthodes de travail qui supposent :

- l'observation et la description des organisations présentées, dans leur fonctionnement, dans des situations réelles ou didactisées ;
- l'utilisation systématique de supports faisant référence à des exemples tirés de la réalité, issus de sources variées (entretiens avec des professionnels, articles de presse, ressources Internet, visites d'entreprises, jeux sérieux...) ;
- la production de synthèses, commentaires et argumentations écrits ou oraux.

L'élève doit maîtriser les connaissances, les concepts et des méthodes propres au corpus constituant la discipline.

En proposant des réponses argumentées, il doit :

- analyser des situations managériales en mobilisant les concepts de management ;
- analyser des propositions d'amélioration à partir de situations contextualisées ;
- développer son sens critique vis-à-vis des pratiques et des méthodes de management.

Programme

Le programme est organisé autour de sept thèmes généraux comportant chacun une partie introductive qui précise le sens global du thème ainsi que ce qui est attendu des

élèves. Chaque thème est ensuite 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 la finalité de l'étude du sous-thème.

1. Le rôle du management dans la gestion des organisations (12 %)

Ce thème permet d'introduire et d'articuler entre elles les deux notions fondamentales du programme : les organisations et le management. L'objectif est d'une part de faire comprendre l'intérêt de l'action collective organisée et le passage à l'organisation et, d'autre part, d'appréhender la globalité du management à travers ses grandes fonctions. Il s'agit également de mettre en évidence le caractère évolutif de la discipline et quelques-uns des grands enjeux actuels du management.

L'élève doit être capable de :

- distinguer action individuelle et action collective ;
- repérer les éléments constitutifs d'une organisation ;
- repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent ;
- repérer les décisions relevant du management stratégique et celles relevant du management opérationnel ;
- identifier les principaux acteurs décisionnels ;
- identifier les facteurs pouvant agir sur les décisions managériales.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
1.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Action collective, objectifs • Groupe organisé, organisation • Éléments caractéristiques d'une organisation : finalité, nature de l'activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d'action géographique 	<p>L'étude d'une organisation commence par la distinction entre action individuelle et action collective organisée.</p> <p>Cette dernière suppose la constitution d'un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre. L'action collective se justifie par une plus grande efficacité que l'action individuelle.</p> <p>Le passage de l'action collective à l'organisation implique la durée et généralement la nécessité de se mettre en conformité avec des contraintes juridiques.</p> <p>La constitution de cette organisation implique de mobiliser des ressources, définir et coordonner les actions de chacun, faire circuler l'information, prendre des décisions, fixer des règles.</p>

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctions du management • Management stratégique, management opérationnel • Décisions stratégiques, décisions opérationnelles • Facteurs de contingence 	<p>Le management est posé comme l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s'agit d'une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : fixer des objectifs et contrôler, organiser, animer et diriger. On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l'impact de la décision sur le devenir de l'organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.</p> <p>Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques... Elles sont également fonction de contraintes internes : taille, technologie mise en œuvre, culture...</p> <p>Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations.</p>

2. Les critères de différenciation des organisations (29 %)

Ce thème permet de dépasser l'homogénéité des organisations, vue dans le thème 1, par l'analyse de leur diversité.

Nous distinguerons trois grandes formes d'organisations : les entreprises, les organisations publiques et les associations. Ces organisations seront étudiées à partir des caractéristiques présentées au chapitre précédent. Elles visent cependant des finalités spécifiques et reposent sur des statuts différents. La question de la pratique de principes managériaux identiques est posée.

L'élève doit être capable de :

- distinguer les trois grandes catégories d'organisations ;
- identifier les finalités respectives de chaque forme d'organisation ;
- caractériser une organisation donnée.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
2.1 La finalité de l'entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?	<ul style="list-style-type: none"> • Bien, service • Finalité lucrative, profit • Ressources • Valeur ajoutée et bénéficiaires • Parties prenantes • Pérennité • Finalité sociale, responsabilité sociétale de l'entreprise • Types d'entreprises : statut, taille, secteur, métier 	<p>L'entreprise produit des biens et des services pour satisfaire des besoins et créer une richesse supplémentaire. Celle-ci doit permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise et la rémunération des différents acteurs. Un des enjeux majeurs du management consiste à gérer les intérêts divergents des parties prenantes tout en maintenant la cohésion de l'organisation. Outre leur finalité lucrative, elles doivent de plus en plus prendre en compte leur responsabilité sociétale.</p> <p>Les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, ont changé de forme au cours du temps. Il en existe aujourd'hui une grande diversité qui peut être distinguée à partir de quelques critères de base.</p>
2.2 Quelles finalités pour les organisations publiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Service public, biens publics non marchands • Finalité non lucrative • Administrations centrales, collectivités territoriales • Missions et principes de service public : continuité, égalité et équité, adaptabilité • Primauté de l'intérêt général • Ressources fiscales et non fiscales • Usager, client 	<p>Les organisations publiques ont essentiellement deux finalités : la production de services publics et la gestion du domaine public (biens publics). Au-delà de leur finalité non lucrative commune, on distingue plusieurs types d'organisations publiques en fonction de l'étendue de leurs prérogatives. La mission de service public peut être assurée directement par ces organisations publiques ou faire l'objet d'une délégation à des organisations privées. La propriété collective du domaine public amène la collectivité à assurer sa gestion et son entretien. Compte tenu de la contrainte budgétaire, le financement des services publics relève d'un choix politique entre fiscalisation et paiement d'un prix. Il en résulte que l'utilisateur est considéré soit comme usager soit comme client.</p>

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
2.3 Quel rôle pour les associations ?	<ul style="list-style-type: none"> • Objet de l'association, services aux adhérents • Types d'association : association loi 1901, syndicat, ONG • Bénévolat/salariat • Ressources financières 	<p>Les associations, organisations à but non lucratif, ont pour principal objectif de proposer des services non marchands destinés à satisfaire leurs adhérents ou l'ensemble d'une population (action humanitaire par exemple) conformément à leur objet. Elles peuvent se voir confier une mission de service public par une organisation publique.</p> <p>Les adhérents sont à la fois des fournisseurs de ressources (cotisations, bénévolat, moyens matériels...) et des utilisateurs des services produits. Leurs ressources financières sont spécifiques et proviennent essentiellement de la cotisation de leurs membres, de dons ou de subventions. Dans certaines associations, le recours au bénévolat est indispensable à leur fonctionnement.</p>

3. Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique (30 %)

Avec ce thème commence l'étude des principales fonctions du management stratégique. Manager une organisation débute par la formulation des objectifs stratégiques en relation avec sa finalité. Pour atteindre ces objectifs, les dirigeants prennent des décisions qui vont engager l'organisation sur le long terme sans toutefois avoir une connaissance parfaite de l'environnement et encore moins de son évolution. Le besoin d'exercer un contrôle régulier, stratégique, sur les résultats obtenus et les écarts constatés est une nécessité. Un pilotage stratégique efficace d'une organisation impose de ce fait l'existence d'un système d'information fiable qui peut constituer un véritable avantage concurrentiel.

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 ;
- analyser le processus de prise de décision et ses limites ;
- définir des critères d'évaluation ;
- analyser les résultats du contrôle stratégique ;
- repérer le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
3.1 Quels objectifs stratégiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs stratégiques • Micro-environnement et macro-environnement 	<p>Les objectifs stratégiques sont déterminés par la finalité de l'organisation. Ils dépendent à la fois des ressources dont elle dispose et de son environnement.</p> <p>Si ce dernier peut être source d'opportunités, il peut être aussi facteur de contraintes. L'appréhension de l'environnement est d'autant plus complexe qu'il est instable.</p>
3.2 Sur quoi portent les décisions et comment sont-elles prises ?	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions stratégiques • Offre • Information et information imparfaite • Planification stratégique et stratégie émergente • Processus de décision 	<p>Compte tenu des objectifs fixés, le management consiste à faire des choix stratégiques qui engagent l'organisation sur le long terme et déterminent particulièrement son offre (bien et service marchand ou non marchand).</p> <p>Les décisions sont prises dans un contexte donné compte tenu de l'information disponible, de sa qualité et de la capacité à la traiter.</p> <p>Ces décisions sont intégrées dans un processus planifié ou émergent en fonction des circonstances.</p> <p>Pour l'entreprise, ces orientations sont d'abord définies au niveau global et ensuite par métiers.</p> <p>Pour les organisations publiques et les associations, les orientations sont liées aux missions qui leur sont assignées ou qu'elles se sont fixées.</p>
3.3 Un contrôle stratégique s'impose-t-il ?	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle stratégique • Critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation • Veille stratégique • Actions correctrices 	<p>Tout au long de la mise en œuvre des décisions stratégiques, la fonction de pilotage doit prendre en compte le niveau de réalisation des objectifs, ce qui suppose le choix de critères d'évaluation.</p> <p>Le contrôle peut porter également sur une vérification des hypothèses initiales. Il suppose la mise en place d'une veille.</p> <p>L'analyse des résultats obtenus conduit à engager les adaptations nécessaires en termes d'objectifs et de moyens à mettre en œuvre.</p>

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
		Le contrôle stratégique peut aboutir à un maintien ou une redéfinition de la stratégie de l'organisation.
3.4 Le système d'information contribue-t-il à l'efficacité de la prise de décision ?	<ul style="list-style-type: none"> • Système d'information • Qualités du système d'information • Aide à la décision 	<p>La prise de décision et le contrôle stratégique supposent la mise en place d'un système d'information (SI) fiable. Dans un environnement instable, ce système d'information constitue une aide à la décision pour les dirigeants et permet de diminuer le niveau d'incertitude.</p> <p>La qualité du SI participe à la qualité de la prise de décision et ainsi à la performance de l'organisation. Il permet aussi à l'organisation d'adresser des informations à son environnement. Le SI n'est plus un simple instrument d'assistance au bon fonctionnement de l'organisation, mais un véritable levier de l'avantage concurrentiel.</p>

4. Le management stratégique : l'organisation de la production (29 %)

Le mode de production dans une organisation est en partie contraint par la nature du produit et de ce point de vue les choix managériaux sont limités. En revanche, les décisions stratégiques relatives à la démarche qualité, à l'organisation du travail et aux modes de coordination mis en œuvre sont déterminantes. Elles vont notamment avoir des conséquences en matière de compétitivité et de réactivité.

L'élève doit être capable de :

- identifier et justifier le mode de production choisi par une organisation ;
- présenter les avantages et les inconvénients de l'externalisation de la production ;
- dégager les enjeux de la qualité ;
- caractériser l'organisation du travail ;
- identifier et justifier le type d'organisation du travail choisi ;
- apprécier le degré de décentralisation du pouvoir de décision ;
- identifier les mécanismes de coordination mis en place ;
- identifier et justifier le choix d'une configuration structurelle rigide ou souple.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
4.1 Quel mode de production choisir ?	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication à l'unité, en série, en continu • Production de biens, production de services • Externalisation • Flux tendus, flux poussés • Démarche qualité 	<p>Les choix stratégiques portent sur les modes de production de biens ou de services, les méthodes à mettre en œuvre, la logistique à déployer, et sur le recours ou non à l'externalisation. La qualité constitue un enjeu majeur à tous les stades de la production.</p>
4.2 Une organisation du travail souple ou rigide ?	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Taylorisme, toyotisme • Polyvalence, flexibilité • Enrichissement des tâches 	<p>Dans toutes les organisations, la division du travail apparaît, à un moment donné, comme une nécessité. Certaines organisations du travail favorisent la polyvalence quand d'autres séparent distinctement les tâches de conception des tâches d'exécution. Il résulte de l'ensemble de ces choix des organisations du travail plus ou moins flexibles.</p>
4.3 Comment assurer la cohérence de l'ensemble des tâches ?	<ul style="list-style-type: none"> • Modes de coordination • Centralisation, décentralisation du pouvoir de décision • Délégation d'autorité • Structure rigide, structure souple 	<p>La multiplicité et la complexité des tâches qui accompagnent la croissance de l'organisation impliquent généralement de faire évoluer les modes de coordination.</p> <p>À un certain niveau, les mécanismes de coordination s'accompagnent d'une délégation du pouvoir de décision. Cette délégation peut également correspondre à un choix managérial du dirigeant.</p> <p>Le management stratégique vise alors à s'assurer que ces décisions déléguées au niveau opérationnel s'articulent logiquement avec les décisions stratégiques.</p> <p>De l'ensemble de ces choix de modes de coordination découlent des configurations structurelles souples ou rigides.</p>

5. Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes (36 %)

Ce thème aborde la diversité des acteurs dans les organisations et les interrelations complexes qu'ils entretiennent. Une fonction majeure du management porte sur l'animation et la mobilisation de l'ensemble de ces acteurs. Sur le plan stratégique, les compétences qui vont définir le savoir-faire de l'organisation sont source d'un avantage concurrentiel. En conséquence, il faut acquérir ces compétences et les préserver, tout en s'efforçant de conserver la flexibilité et de limiter les coûts. La politique de rémunération et les autres moyens de motivation du personnel constituent autant de variables stratégiques.

La responsabilité sociale de toute organisation est au cœur de ces débats.

L'élève doit être capable de :

- identifier les différents acteurs dans les organisations, leurs rôles et leurs intérêts ;
- identifier les différents types et styles de direction ;
- déterminer les objectifs d'une politique de l'emploi et identifier ses contraintes ;
- déterminer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation ;
- définir les objectifs et les contraintes d'une politique de rémunération ;
- identifier les facteurs de motivation ;
- relier responsabilité sociale et performance d'une organisation.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
5.1 Le management peut-il tenir compte de l'intérêt de tous les acteurs de l'organisation ?	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants d'entreprise privée, d'organisation publique, d'association • Styles de direction • Salarié, fonctionnaire, bénévole • Cadre, employé, ouvrier • Délégué du personnel, délégué syndical 	<p>Les organes de direction ainsi que le statut du dirigeant-manager varient selon les types d'organisations. Le management est exercé avec un certain style qui résulte d'une combinaison de la personnalité des dirigeants et des composantes propres à l'organisation qu'ils conduisent.</p> <p>En matière d'animation et de mobilisation des hommes, le manager doit prendre en compte la diversité des acteurs au sein de l'organisation.</p> <p>Ces acteurs tiennent chacun des rôles dont les objectifs sont à la fois complémentaires et antagonistes. Toutefois, un même individu peut appartenir à plusieurs groupes et tenir plusieurs rôles, ce qui peut être générateur de tensions pour lui-même et pour le groupe.</p> <p>Chaque acteur (individu ou groupe) agit en vue de réaliser au mieux ses objectifs.</p>

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
	<ul style="list-style-type: none"> • Associé, actionnaire, propriétaire • Adhérent 	<p>Le management vise à concilier les objectifs de l'organisation avec ceux de ces différentes parties prenantes.</p>
<p>5.2 Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences • Marché interne, marché externe • Statut de l'emploi • Flexibilité des ressources humaines • Politique de formation • Responsabilité sociale 	<p>Les organisations doivent commencer par prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour mettre en œuvre la stratégie définie.</p> <p>La gestion stratégique de l'emploi et des compétences consiste à adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l'organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif. Ces compétences pourront être recherchées en interne (recrutement interne et formation continue) ou en externe (recrutement externe).</p> <p>Afin de répondre rapidement aux évolutions de l'environnement, les organisations peuvent recourir à différentes formes juridiques de la relation de travail afin d'accroître la flexibilité.</p> <p>De ce point de vue, la formation constitue une forme d'investissement mais également un axe privilégié pour développer la polyvalence des ressources humaines.</p> <p>La façon de mobiliser les compétences engage la responsabilité sociale de l'organisation.</p>
<p>5.3 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de rémunération 	<p>La politique de rémunération vise à rétribuer selon un principe d'équilibre contribution/rétribution. Elle est aussi un moyen de mobiliser et fidéliser le personnel pour conserver des compétences clés et assurer une certaine stabilité au sein de l'organisation. Elle doit tenir compte de contraintes diverses : la maîtrise des coûts, la loi et les conventions collectives ainsi que le maintien de la cohésion sociale.</p>

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
	<ul style="list-style-type: none"> • Modes de rémunération • Individualisation de la rémunération • Rémunération globale • Facteurs de motivation • Culture de l'organisation • Stress au travail 	<p>De profondes évolutions traversent la politique de rémunération. Elles se traduisent notamment par l'individualisation de la rémunération et la diversification de ses composantes.</p> <p>Si la rémunération est un des facteurs de motivation, le manager doit également veiller à satisfaire les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement des individus.</p> <p>La culture de l'organisation permet d'assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées. Elle participe à l'implication des acteurs au sein de l'organisation.</p> <p>Cependant, certaines pratiques de management sont génératrices de stress occasionnant de la souffrance au travail dont les manifestations prennent des formes différentes.</p>

6. Le processus et le diagnostic stratégiques (28 %)

L'objectif de ce thème est de donner une vue d'ensemble de la notion de processus stratégique. Sur la forme, celui-ci s'applique à tous les types d'organisation et après en avoir défini les frontières, il doit comporter un diagnostic complet nécessaire à la prise de décision. L'accent est mis sur la complexité de l'environnement, sur les évolutions rapides qui le rendent difficilement prévisible et auxquelles l'organisation se trouve constamment confrontée.

L'élève doit être capable de :

- repérer les étapes successives d'un processus stratégique ;
- identifier la mission de l'organisation et montrer la cohérence entre ses objectifs stratégiques et cette mission ;
- identifier le métier de base de l'entreprise et repérer ses domaines d'activité stratégiques ;
- caractériser les compétences et les ressources disponibles ;
- repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources ;
- repérer des éléments de diagnostic interne et/ou externe d'une organisation.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie globale • Processus stratégique • Domaine d'activité stratégique • Avantage concurrentiel • Compétences distinctives • Politique publique 	<p>La stratégie doit permettre d'accroître la cohérence entre la finalité de l'organisation et son environnement, par définition évolutif. Elle s'appuie sur un ensemble d'objectifs et de décisions qui engagent le devenir de l'organisation.</p> <p>Le processus stratégique décrit la combinaison des différentes phases qui vont aboutir à la définition de la stratégie.</p> <p>Pour l'entreprise, le processus stratégique est centré sur son ou ses métiers et sur les domaines d'activités stratégiques (DAS). Il s'appuie sur un avantage concurrentiel fondé sur des compétences distinctives.</p> <p>Pour les autres organisations, le processus stratégique est construit à partir des missions qui leur sont assignées par l'autorité publique ou qu'elles se sont fixées en relation avec leur finalité.</p>
6.2. Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic interne • Diagnostic externe 	<p>L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un double diagnostic :</p> <p>Du point de vue interne, il consiste à recenser les forces et les faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources (humaines, compétences, financières, matériel, système d'information...).</p> <p>Du point de vue externe, il consiste à identifier les menaces et opportunités de l'environnement et à anticiper son évolution.</p>

7. La stratégie des organisations (36 %)

Positionnée sur un marché concurrentiel, l'entreprise doit se distinguer de ses concurrents. Le processus stratégique lui permet d'identifier un avantage concurrentiel à partir duquel elle va construire sa stratégie. Si les organisations publiques ne

connaissent pas, en principe, cette concurrence de marché, elles doivent néanmoins atteindre des objectifs définis par leurs missions et peuvent être soumises à une concurrence émanant d'autres organisations publiques ou d'organismes privés. Ainsi, mettre en place une stratégie leur est indispensable. Quant aux associations, leur réflexion stratégique est essentiellement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières et humaines.

L'élève doit être capable de :

- identifier les avantages concurrentiels d'une entreprise, les ressources spécifiques qu'une organisation publique ou une association peuvent valoriser ;
- repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation ;
- comparer les choix stratégiques d'une entreprise avec ceux d'autres organisations ;
- caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques et les associations ;
- repérer l'influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d'une organisation.

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation, diversification • Domination par les coûts, différenciation • Externalisation, intégration 	<p>Le diagnostic stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur lesquels les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptibles d'être remis en cause à tout moment.</p> <p>Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types.</p> <p>Ces choix sont en partie contraints par l'influence des parties prenantes.</p>
7.2 Les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?	<ul style="list-style-type: none"> • Marge de manœuvre stratégique • Valorisation des ressources locales 	<p>Les finalités et missions des organisations publiques sont définies et encadrées par la réglementation. Leurs marges de manœuvre en matière d'affectation des ressources sont donc fortement contraintes.</p> <p>Contrairement aux entreprises, leur stratégie est induite par la détermination d'objectifs d'intérêt général et leur mission.</p> <p>Cependant comme les entreprises, les organisations publiques peuvent être confrontées à des choix décisifs pour leur avenir en termes de services rendus et de ressources à mobiliser.</p>

Thèmes	Notions	Contexte et finalité de l'étude
	<ul style="list-style-type: none"> • Transferts de compétences • Groupes de pression 	<p>Les transferts des compétences et la plus grande autonomie accordée à certaines organisations publiques ont élargi leurs marges de manœuvre.</p> <p>Les parties prenantes aux missions assurées par les organisations publiques constituent des contraintes ou des appuis supplémentaires aux choix effectués.</p>
7.3 Peut-on parler de stratégies pour les associations?	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation • Diversification des ressources • Développement de l'association • Reconnaissance de l'utilité publique 	<p>L'association est amenée à définir des stratégies limitées à la réalisation de son objet social.</p> <p>Ces stratégies s'expriment essentiellement en termes de développement et de mobilisation de ressources financières et humaines et font l'objet d'un contrôle stratégique.</p> <p>La reconnaissance d'utilité publique permet d'élargir les possibilités de ressources des associations.</p>