THEME 1 - **LE ROLE DU MANAGEMENT DANS LA GESTION DES ORGANISATIONS**

* **Distinguez action individuelle et action collective**

Une action individuelle correspond à la poursuite d’un objectif individuel et n’engage qu’une seule personne alors qu’une action collective correspond à la poursuite d’un objectif commun et engage plusieurs personnes dépendantes les unes des autres (ou interdépendantes).

* **Citez l’élément qui distingue le groupe organisé d’une organisation**

L’organisation est différente du groupe organisé dans le fait qu’elle possède un statut juridique.

* **Citez les différents éléments constitutifs d’une organisation**

Finalité- statut juridique- nature de l’activité-ressources-répartition du pouvoir champ géographique-ressources-taille

* **Retrouvez les différents problèmes de gestion auxquels une organisation peut être confrontée**

Environnement-ressources financières - salariés

* **Distinguez décision stratégique et décision opérationnelle**

La décision stratégique est prise au niveau le plus haut du management, elle engage la pérennité de l’organisation, elle est prise sur le long terme.

La décision opérationnelle est prise aux niveaux intermédiaires et n’a qu’une influence limitée.

* **Identifiez les principaux acteurs décisionnels d’une organisation**

Président- Directeur Général – actionnaires ou associés (propriétaires de l’organisation)

* **Citez et expliquez rapidement les fonctions d’un dirigeant d’organisation**

Piloter : fixer les objectifs

Organiser : répartir et coordonner le travail

Mobiliser-animer : gérer les ressources humaines

Diriger : prendre les décisions conformes aux objectifs

* **Enumérez différents facteurs pouvant agir sur les décisions du dirigeant d’une organisation**

Facteurs internes : taille, âge, culture et technologie de l’organisation

Facteurs externes : environnement

**Définitions à maîtriser :**

- Action collective, objectifs :

- Groupe organisé, organisation :

- Éléments caractéristiques d’une organisation :

- Fonctions du management

- Management stratégique, management opérationnel

- Décisions stratégiques, décisions opérationnelles

- Facteurs de contingence : ensemble de facteurs internes et externes ayant une influence sur les   
pratiques et les décisions du manager.

**THEME 2 - LES CRITERES DE DIFFERENCIATION DES ORGANISATIONS**

* **Distinguez les trois grandes catégories d’organisations**

Entreprises-organisations publiques-associations

* **Identifiez les finalités respectives de chaque forme d’organisation**

Entreprise : finalité lucrative-profit-satisfaire le client

Organisation publique : intérêt général

Association : mission-satisfaire le adhérents

* **Citez les différentes parties prenantes que le manager doit prendre en compte pour gérer l’organisation**

Principalement salariés et propriétaires actionnaires ou associés et ds un deuxième temps les acteurs du micro-environnement

* **Enumérez les différents types d’entreprises**

Entreprises privées et entreprises publiques (dont l’actionnaire principal est l’état)

* **Citez les différentes organisations du service public**

Administrations centrales-collectivités territoriales-établissements publics de santé ou d’éducation

* **Rappelez la mission et les principes du service public**

Servir l’intérêt général

Principes d’égalité, de continuité, d’adaptabilité

* **Précisez la façon dont sont financées les organisations publiques**

Ressources provenant des impôts et des taxes

* **Rappelez les différentes formes que peut prendre une association. Rappelez les éléments qui les différencient.**

Association simple, déclarée – association agréée – association reconnue d’utilité publique

* **Expliquez d’où proviennent leurs ressources**

Des cotisations des adhérents – de subventions – de dons – de legs

**Définitions à maîtriser :**

- Bien : tangible, matériel, service : immatériel, intangible

- Finalité lucrative, profit : objectif de bénéfices

- Ressources : matérielles, humaines, financières

- Valeur ajoutée et bénéficiaires :

création de richesse lors de la transformation d’un bien

bénéficiaires : entreprise elle-même –salariés - propriétaires

- Parties prenantes : acteurs internes ou externes qui participent à la création des biens, à l’activité de l’organisation

- Pérennité : durée de vie de l’organisation

- Finalité sociale : mission que se donne organisations( y compris les netreprises en plus de la finalité lucrative)

- Responsabilité sociétale de l’entreprise : responsabilité qui découle des actions propres au développement durable et aux problèmes sociétaux et environnementaux.

- Types d’entreprises : privées - publiques

- Collectivités territoriales : région – département - commune

- Intérêt général : intérêt commun à l’ensemble des citoyens

- Service public, biens publics non marchands : activités des organisations publiques (ou privées par dérogation) : ex. récupération des déchets…

- Administrations centrales, collectivités territoriales structures liées à des territoires géographiques précis

- Usager : service public, client : entreprise, adhérent : association

- Types d’association : voir fiche 1

- Bénévolat/salariat : personnel rémunéré ou non

**THEME 3 - LE MANAGEMENT STRATEGIQUE : CHOIX DES OBJECTIFS ET CONTROLE STRATEGIQUE**

* **Donnez la définition d’un objectif stratégique**

But à atteindre qualitatif ou quantitatif ayant une influence déterminante sur la pérennité de l‘organisation.

* **Repérer les facteurs environnementaux influençant la stratégie (micro et macro environnement)**

Juridique, économique, écologique, sociologique, démographique, politique,tehnologique

* **Citez et définissez les différentes ressources d’une organisation**

Voir fiche 1

* **Citez les acteurs qui composent le microenvironnement de l’organisation et précisez leur influence**
* Micro : fournisseurs, clients, banques, administrations, concurrents
* **Citez les composantes du macro environnement et expliquez leur influence sur l’organisation**

Plus largement – voir plus haut

* **Précisez le rôle de l’environnement pour l’organisation**

Constitue des opportunités et des contraintes

* **Relier choix stratégiques, finalités, environnement et ressources de l’organisation en formulant une phrase cohérente à partir de ces éléments.**

Les choix stratégiques s’appuient sur la (ou les) finalité(s) de l’organisation à partir de ses ressources et de son environnement.

* **Analysez le processus de prise de décision et ses limites : sur quoi portent-elles, comment sont-elles prises ?**

Planification : analyse de l’environnement- objectifs – décisions

Les décisions portent sur l’offre de biens et de services de l’organisation

Elles sont prises au plus haut niveau du management et engagent l’avenir de l’organisation

Elles ont des limites : un changement d’environnement, des circonstances nouvelles internes ou externes, un évènement particulier qui peuvent les remettre en cause.

* **Différenciez stratégie globale et stratégie par métiers**

Globale : porte sue l’ensemble des activités de l’entreprise

Par métiers : porte sur chacune des activités

* **Caractérisez la stratégie d’une association et la stratégie d’une organisation publique**

Association : mission rassembler des personnes autour d’un objectif commun

Organisation publique : service public, projets qui servent l’ensemble des citoyens.

* **Expliquez en quoi consiste le contrôle stratégique et précisez pour quoi il est indispensable**

Vérifier si les actions mises en œuvre sont conformes aux obj. et si ces obj. sont tenus.

Permet de corriger, de prendre éventuellement de nouvelles décisions

* **Expliquez pourquoi la veille stratégique est un élément majeur de ce contrôle**

Permet de vérifier la justesse des objectifs et des décisions face à l’environnement dumoment

* **Précisez comment sont mises en œuvre les actions correctrices conséquentes à ce contrôle**

Anticipation des problèmes – ajustement aus moyens et aux évènements

* **Analyser les résultats du contrôle stratégique**

Résultats quantitatifs et qualitatifs

* **Définissez le système d’information et Repérer le rôle du système d’information dans le processus de prise de décision**

Ensemble de ressources matérielles, logicielles, humaines de données et deprocédures permettant une meilleure maîtrise de l’information et permettant de repérerles nouvelles décisions et actions à mettre en œuvre, gestion optimisée – améliorationdes performances et du développement de l’organisation.

* **Rappelez les qualités d’un système d’information**

Efficacité – rapidité – souplesse – accélérateur de gain de temps et de croissance –valeur ajoutée.

* **Expliquez ce qu’est un avantage concurrentiel**

Elément qui permet de se différencier de la concurrence et que l’organisation est laseule à posséder.

Peut être de différentes natures : produit, communication, technologie, compétenceshumaines, savoir faire, …

**Définitions à maîtriser :**

- Objectifs stratégiques voir thèmes précédents

- Microenvironnement et macro environnement voir thèmes précédents

- Décisions stratégiques : voir thèmes précédents

- Information et information imparfaite : données élémentaires plus ou moins certaines, suffisantes et vérifiées.

- Planification stratégique : stratégie anticipée

- Stratégie émergente : nouvelle stratégie mise en œuvre après analyse de l’environnement - Processus de décision : ensemble d’étapes logiques constituant la prise de décisions

- Contrôle stratégique : voir plus haut

- Critères quantitatifs et qualitatifs d’évaluation  utiles au contrôle stratégique

Quantitatifs : chiffres clés

Qualitatifs : satisfaction – ressources humaines – RSE, etc…

- Veille stratégique : moyens matériels et humains destinés à collecter l’information pour la stratégie

- Actions correctrices : mises en œuvre pour corriger la stratégie

- Système d’information : voir plus haut

- Qualités du système d’information : voir plus haut

**THEME 4 - LE MANAGEMENT STRATEGIQUE : L’ORGANISATION DE LA PRODUCTION**

* **Identifier les différents modes de production pouvant être choisis par une organisation**

La *production à l’unité*

chaque produit est fabriqué séparément en suivant un certain nombre d’étapes : produit artisanal sur commande (meuble, vêtement de luxe…), produit de grande taille très technique (pont, avion…).

La *production en série* (petite ou grande série) fabrication identique et en grand nombre d’un produit standardisé, selon des étapes également standardisées

La *production en continu* : flux ininterrompu de produits réalisé suivant un processus constant (gasoil, électricité, acier, béton…).

* **Présentez les facteurs qui déterminent le mode de production d’une organisation**

La nature et la quantité du produit à fabriquer

* **Présentez les avantages et les inconvénients de l’externalisation de la production**

|  |  |
| --- | --- |
| Avantages | Inconvénients |
| - Réduction des coûts (surtout salariaux)  - Recentrage sur les compétences clés, les métiers ou les missions maîtrisées  - Meilleure souplesse (flexibilité) et réactivité par rapport à l’évolution de la demande | - Perte possible de la qualité de production  - Moins bonne maîtrise des délais de production, d’où un risque pour l’image de marque  - Dépendance envers les partenaires en cas de retards de fabrication (cf. conflits, grèves…) |

* **Dégager les enjeux de la qualité dans les entreprises, dans une organisation publique**

**Pour les entreprises :** enjeu concurrentiel majeur et facteur déterminant de leur compétitivité.

Démarche qualité : éliminer tous les défauts et toutes les opérations inutiles et coûteuses.

La qualité d’un service : qualité de la prestation (service) proposée au client ou à l’usager et qualité des modalités de sa production.

**Dans les services publics** : qualité = satisfaction de l’usager (qualité de l’information, réponse aux besoins, adaptabilité aux attentes…). Mais aussi : ensemble des actes et des processus qui conduisent à la fourniture du service final (conditions d’accueil, écoute et amabilité, réduction des délais d’attente, disponibilité des agents…).

Qualité du cadre , qualité de la relation avec l’agent ou le fonctionnaire.

* **Caractérisez une forme d’organisation du travail qualifiée de  « rigide » et justifiez ce choix pour une organisation**

L’organisation Scientifique du Travail (OST) dont l’objectif principal est d’éliminer les gaspillages par une étude scientifique du travail cf.taylorisme

Spécialisation du travail (les tâches sont très spécialisées), procédures formalisées, postes de travail normalisés et centralisation du pouvoir de décision.

Environnement stable caractérisé par les changements peu fréquents et prévisibles.

* **Caractérisez une forme d’organisation du travail qualifiée de « souple » ou « flexible » et justifiez ce choix pour une organisation**

Polyvalence et l’enrichissement des tâches : consiste à ajouter à des tâches d’exécution des tâches permettant d’accroître la richesse et l’intérêt du travail.

Prise de responsabilité et autonomie, initiative individuelle et implication dans une activité que la personne contrôle et dont elle comprend l’utilité pour l’organisation.

Adaptation rapide à un environnement instable.

Décentralisation des décisions et hiérarchie courte et souple.

* **Identifier les mécanismes de coordination pouvant être mis en place dans une organisation en les associant à la situation qui convient**

**L’ajustement par communication informelle :** Les connaissances et les savoir-faire sont échangés entre les membres qui s’adaptent ainsi les uns aux autres.

**L’ajustement par supervision et contrôle :** Coordination réalisée par un individu, souvent le dirigeant, qui donne des ordres et contrôle le travail des membres de l’organisation.

Rapports hiérarchiques. Instructions ou consignes sont communiquées aux subordonnés par le supérieur hiérarchique qui contrôle leur exécution.

**L’ajustement par standardisation :** Coordination des tâches réalisée par le biais d’une standardisation de l’organisation du travail. Uniformisation des pratiques de travail : les tâches s’ajustent systématiquement entre elles.

- par des procédés de fabrication (normes techniques, manuel de procédures…),

- par des normes à respecter (normes de qualité, normes environnementales…),

- par des résultats à atteindre (résultats quantitatifs et qualitatifs),

- par des qualifications spécifiques requises pour réaliser les tâches (savoir-faire, compétences…).

* **Apprécier le degré de décentralisation du pouvoir de décision**

La décentralisation du pouvoir de décision suppose de confier une partie des décisions relevant du management stratégique ou opérationnel aux membres de l’organisation situées le long de la ligne hiérarchique (du sommet vers les niveaux inférieurs) ou sur une même ligne hiérarchique (entre managers ou cadres).

Aucune organisation n’est totalement centralisée ou décentralisée. Le degré de décentralisation d’une organisation se mesure à travers la diffusion du pouvoir de décision aux niveaux hiérarchiques subalternes.

Les décisions confiées concernent principalement le management opérationnel. Les fonctions relevant du management stratégique ne sont que très rarement déléguées. Dans ce cas, on peut parler d’une organisation fortement décentralisée.

**Définitions à maîtriser :**

- Fabrication à l’unité, en série, en continu : voir plus haut

- Production de biens, production de services : voir fiches précédentes

- Externalisation : fait de confier la production à une entreprise soust-traitante

- Flux tendus, flux poussés

Flux tendus : Une gestion de la production en flux tendus se base sur la demande exprimée sur le marché plutôt que sur la capacité de production. Les pièces détachées nécessaires arrivent sur la chaîne de fabrication juste au moment où elles sont requises (« juste-à-temps »), ce qui permet de réduire au minimum les stocks de pièces et de produits finis : produire ce qui est nécessaire, quand cela est nécessaire et pour la quantité nécessaire.

Flux poussés : La gestion de la production en flux poussés consiste à réaliser la production en « poussant » les produits dans la chaîne de fabrication pour constituer un stock destiné à satisfaire une demande qui est anticipée à partir de l’état du marché.

- Démarche qualité : ensemble d’outils de décisions et d’actions visant à optimiser la qualité du bien ou du service à tous les niveaux de sa production jusqu’à la mise à disposition du client.

- Division du travail : division en tâches eet regroupement des tâches en activités.

- Taylorisme, toyotisme : formes traditionnelles de l’organisation du travail.

Taylorisme : décomposition des tâches

Toyotisme : complexité des tâches et polyvalence.

- Polyvalence, flexibilité : aptitude à pouvoir changer de poste de travail et à réaliser des tâches différentes en fonction de différents facteurs

- Enrichissement des tâches : autonomie, responsabilité

- Modes de coordination : manière dont les tâches sont coordonnées entre elles.

- Centralisation, décentralisation du pouvoir de décision : délégation ou non du pouvoir de décision

- Délégation d’autorité : diffusion du pouvoir de décision à plusieurs niveaux hiérarchique

- Structure rigide, structure souple : figée ou non, adaptée à un environnement stable et prévisible ou bien changeant et imprévisible.