

Première partie

IDENTIFICATION DE L'ORGANISATION

Cette partie de l'ouvrage fait référence aux 3 premiers thèmes du programme de première STG. Il s'agit ici d'identifier l'organisation. Pour cela, après avoir rappelé le cadre et les grandes problématiques du programme, on précisera les notions de base et les compétences attendues des élèves. On traitera ensuite, de manière partielle, 4 sujets du baccalauréat (2 écrits et 2 tombés à l'oral).

A. Le cadre du programme

1. De l'action collective à l'organisation

Cette partie démarre le programme, en début de première, de management des organisations. Elle présente et définit l'action collective ; c'est-à-dire celle d'un groupe de personnes dans un but commun et défini. Il met en œuvre des ressources matérielles, financières et humaines. Cette action intègre les contraintes qui nécessitent une division du travail et des mécanismes de coordination (le « comment » fonctionner ?). L'étude d'exemples concrets sert de fil conducteur à la découverte de cette action. La démarche pédagogique retenue est inductive : on observe, on analyse et on conceptualise en synthèse.

On montrera alors que le management permet l'établissement de règles destinées à **structurer** l'action collective.

Le deuxième axe de cette première partie insiste sur le champ diversifié des organisations (« des réalités diverses »). Il s'agit d'observer la diversité des organisations, de les identifier et de les distinguer. Cette partie est fondamentale car elle permet d'amorcer la réponse à n'importe quel sujet du baccalauréat (écrit ou oral). On aura systématiquement une première question sur l'identification et la caractérisation de l'organisation (ou des organisations). On insiste sur la spécificité de chacune des formes (entreprise, association...).

2. *Les finalités et les enjeux des organisations*

Cette partie est importante car elle a pour but de permettre à l'élève d'avoir une vision différenciée des organisations et de leurs objectifs. La notion de finalité est au centre de cette partie. Il s'agit ici de comprendre « à quoi sert ? » une organisation donnée. Chaque sujet d'examen comprendra nécessairement une question d'identification des caractéristiques et des finalités de l'organisation. Cette notion est particulièrement intéressante en matière d'association et d'organisations publiques. Il faut que les élèves comprennent la notion de service aux adhérents ou aux usagers.

Une des difficultés sera de faire comprendre à l'élève qu'une organisation peut parfois se situer à la frontière du secteur public et du secteur privé.

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

Dans cette partie, on aborde clairement la notion d'objectifs et celle de contrôle des résultats. Ces notions sont d'actualité, surtout dans le secteur public où il s'agit d'évaluer l'utilisation des ressources dans le cadre de la LOLF (Loi organique portant loi de finances). L'État doit ainsi justifier chaque euro dépensé et prévoir les moyens financiers pour chaque action. On pourra ainsi envisager, après la phase de contrôle, des décisions de recadrage. Une première sous-partie met l'organisation en interaction avec son environnement. Ce qui veut dire qu'aucune décision ne doit être prise si l'on n'a pas tenu compte du contexte. Il ne s'agit pas de se lancer dans une approche trop compliquée mais bien de comprendre le rôle joué par l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation.

La deuxième sous-partie aborde le thème de la définition du produit ou du service. Il s'agit ici de comprendre que l'organisation répond à un besoin en fournissant un service ou en élaborant un produit en adéquation avec les attentes du marché (ou des usagers).

Enfin une troisième sous-partie s'attache à l'étude de la mesure des résultats et du déclenchement des actions correctrices. Il faut ici envisager les critères de performance et les différents indicateurs mis en

place par l'organisation. Ceux-ci peuvent être quantitatifs et qualitatifs. À l'appui de ces renseignements on évaluera comment l'organisation peut prendre des décisions de recadrage de son action.

B. Les grandes problématiques du programme

1. De l'action collective à l'organisation

1.1. Les objectifs et contraintes de l'action collective

Pour ce point, on cherchera à comprendre que l'action collective débouche sur la constitution d'un groupe qui s'organise en cherchant à atteindre un objectif commun. Le point 1.1 insiste donc sur les mécanismes mis en place pour structurer l'organisation est également sur les problèmes qui peuvent apparaître lors de la mise en place de ces mécanismes ou lors du développement de l'organisation.

Les principales problématiques sont :

- Qu'est-ce que l'action collective ?
- Pourquoi agir collectivement ?
- Comment agir collectivement ?
- À quoi sert l'organisation ? Qu'apporte-t-elle au groupe ?
- Comment fonctionne l'organisation ?

1.2. Les organisations : des réalités diverses

Dans cette sous-partie, on cherche à cerner les différents types d'organisation en montrant leur spécificité et leur différence. On peut alors étudier pour chaque type d'organisation (organisation publique, entreprise, organisation à but non lucratif) les différences de structuration et de fonctionnement. On évoquera également d'autres typologies faisant appel à des critères de caractérisation différents (taille, statut juridique, secteur public ou privé...).

- Les principales problématiques sont :
- Quels sont les différents types d'organisation ?
- Qu'est-ce qu'une organisation à but non lucratif ?
- Qu'est-ce qu'une organisation publique ?
- Quels sont les différents types d'organisation publique ?
- Quels sont les différents types d'entreprises ?

2. *Les finalités et les enjeux des organisations*

Ce thème aborde la notion de finalités et celle des enjeux. Une question centrale se pose alors : « à quoi sert l'organisation ? ». Ainsi, on peut dégager les grandes problématiques suivantes :

- Comment assurer la pérennité d'une organisation ?
- Comment une entreprise peut-elle se développer ?
- Comment une organisation publique peut-elle atteindre les objectifs fixés par les pouvoirs publics ?
- Qu'est-ce qu'une mission de service public ?
- Quelles sont les finalités des associations à but non lucratif ?
Quels sont leurs moyens de les atteindre ?

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

Ce thème aborde une notion qui complète celle de finalités : la notion d'objectifs. Il s'agit ici de comprendre que l'objectif est mesurable, et qu'à travers lui on peut savoir si l'organisation a rempli sa finalité. La mesure de l'objectif est donc permanente et les actions de recadrage sont fréquentes. L'analyse n'est donc jamais figée. Ainsi, on peut déterminer les grandes problématiques suivantes pour ce thème :

- Quels sont les différents types d'objectifs des organisations ?
- Comment les organisations peuvent-elles atteindre ses objectifs ? Avec quelles ressources ?
- Pourquoi l'organisation doit-elle tenir compte de son environnement ?
- Quels sont les éléments qui composent l'environnement des organisations ?
- Comment les organisations analysent-elles leur environnement ?
- Comment analyse-t-on la demande dans la définition d'un produit ou d'un service ?
- À quoi sert l'innovation pour une organisation ?
- Comment l'organisation mesure-t-elle ses résultats et quelles actions correctrices peut-elle mettre en place ?

C. Les notions de base

1. De l'action collective à l'organisation

1.1. Les objectifs et contraintes de l'action collective

- L'action collective : c'est un processus d'action fondée sur un ou plusieurs objectifs communs. Il suppose une répartition des tâches et de coordination des activités.
- Le but lucratif ou non lucratif : le but lucratif est celui des organisations privées qui cherchent à produire des biens et des services qu'elles vendront à des clients pour dégager un profit. Le but non lucratif est plutôt celui des associations qui recherchent la satisfaction de leurs adhérents à travers le développement d'un service sans chercher de profit.
- Les contraintes : ce sont des obligations qui pèsent sur l'organisation lorsqu'elle fonctionne. Ce peut-être des contraintes de temps (délais à respecter), de ressources (budget à respecter), ou de résultats (résultat à atteindre).
- Les ressources : elles sont matérielles (l'outil de production par exemple), financières (le budget) et humaines (les ressources humaines de l'organisation).
- Les mécanismes de coordination : ces mécanismes permettent d'assurer le fonctionnement de l'organisation en faisant le lien entre ces ressources humaines et matérielles. Mintzberg les a étudiés. On peut relever l'ajustement mutuel entre les acteurs, la supervision directe entre un supérieur et son subordonné, la standardisation des compétences sur un poste de travail, la standardisation des tâches ou les procédures, et la standardisation des produits.

1.2. Les organisations : des réalités diverses

Les types d'organisations publiques : il faut bien distinguer les entreprises publiques à vocation industrielle et commerciale qui sont sous contrôle de l'État, des organisations publiques administratives qui ont une mission de service public. Parmi ces dernières on distinguera

les administrations centrales (contrôlées par l'État) des administrations locales (contrôlées par les pouvoirs publics décentralisés et délocalisés). On relève également les administrations de sécurité sociale.

Les types d'entreprises : on fera la différence entre les entreprises artisanales organisées autour de métiers et de petite taille et les autres entreprises, industrielles et de services. Les critères de distinction pourront être la taille, mais aussi le secteur d'activité (primaire, secondaire, tertiaire), le statut juridique (entreprise individuelle, société...).

Les types d'associations : selon la loi de 1901 une association la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que celui de partager des bénéfices. On peut les distinguer suivant leur forme (déclarées ou non), leur taille, leur type d'activité, leurs missions (culturelles, sportives, humanitaires...).

2. *Les finalités et les enjeux des organisations*

2.1. *L'entreprise : atteindre les objectifs économiques en produisant des biens et des services marchands*

Les biens et services : c'est ce que l'organisation produit et élabore avant de le proposer à ses clients, usagers ou adhérents, après détermination d'un prix. On distinguera traditionnellement les biens et services marchands (ceux qui sont échangés sur le marché) et les biens et services non marchands (ce qui ne sont pas échangés sur les marchés et qui sont produits par les services publics ou les associations). Ces derniers répondent à un objectif d'intérêt général ou à un objectif non lucratif.

La notion de valeur ajoutée : c'est la richesse supplémentaire créée par l'entreprise. Elle se calcule à partir de la production à laquelle on soustraie les consommations intermédiaires. On la répartit entre ce qui en ont permis sa création (les associés ou actionnaires, les salariés, l'État, les banques).

Le profit : c'est la richesse créée par l'entreprise en combinant les différents facteurs de production (essentiellement le capital et le travail). C'est ce qui permet la pérennité et même le développement de l'entreprise.

La pérennité de l'entreprise : c'est l'aptitude que présente l'entreprise à demeurer sur un marché concurrentiel. En cas de difficultés, on utilise parfois le synonyme de survie.

2.2. *Les organisations publiques :
mettre en œuvre des politiques publiques*

Service public : c'est une activité d'intérêt général gérée par les organisations publiques, sous le contrôle des pouvoirs publics. Il doit respecter des grands principes fondamentaux.

Principes de service public : on en relève trois.

- *La continuité du service public* (il doit fonctionner sans s'arrêter, de façon régulière).
- *L'adaptabilité du service public* (il doit évoluer en fonction de l'intérêt général et s'adapter aux nouveaux besoins des usagers).
- *L'égalité de tous* devant le service public (l'accès doit être possible pour tous, sans discrimination).

Principe d'équité : l'action de l'organisation publique doit rechercher le principe d'équité c'est-à-dire le sentiment de justice, dans son action, entre les usagers. Par exemple la répartition des moyens de l'État ne doit pas être inégale et léser certains usagers par rapport à d'autres.

2.3. *Les organismes à but non lucratif :
produire des biens ou des services
sans rechercher un profit*

Association : forme juridique unissant au moins 2 personnes qui mettent en commun leurs connaissances ou activités pour réaliser un objectif commun. Sa principale mission consiste à rendre un service privé à ses membres conformément à son objet. Elle peut être de fait ou déclarée.

Association régie par la loi de 1901 : c'est la même définition que l'association, mais le but doit être autre que de partager des bénéfices (culturel, sportif, humanitaire...).

Ressources de l'association : l'association peut compter sur différentes ressources pour assurer son fonctionnement. Elle dispose des cotisations de ses adhérents, mais également des différentes subventions

versées par les pouvoirs publics. Enfin, elle peut percevoir des dons de la part des particuliers, de ses adhérents, mais aussi des entreprises. Elle peut, dans une certaine mesure, percevoir des ressources liées à son activité (vente de produits, organisation d'événements...). Ces différentes ressources doivent être utilisées dans l'intérêt de l'association et en respectant son objet.

Bénévolat : c'est la situation d'une personne qui accomplit un travail gratuitement, sans y être obligé, la plupart du temps au service d'une association.

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

3.1. *L'organisation et l'environnement en interaction*

Les objectifs de l'organisation : ce sont des buts qui permettent de respecter la finalité de l'organisation ils doivent être mesurables à de manière quantitative. On peut ainsi les chiffrer et évaluer les ressources nécessaires pour les atteindre. Ils peuvent également être qualitatifs (meilleur service, meilleur produit, meilleure perception des clients...).

L'environnement : c'est l'ensemble des éléments qui ont une influence sur l'organisation mais sans en faire partie. On distingue le macroenvironnement qui se compose des facteurs qui agissent globalement sur l'organisation (les lois, l'état de l'économie, l'état de la technologie, les caractéristiques de la population...). On trouve également le microenvironnement qui représente les éléments et acteurs spécifiques à l'organisation et sur lesquels elle peut avoir une action directe (fournisseurs, clients, usagers...).

Les opportunités : ce sont les circonstances liées à l'environnement dont peut profiter l'organisation pour assurer sa pérennité où se développer. Par exemple, la croissance de la natalité dans une région peut être intéressante pour une entreprise qui fabrique des produits destinés aux nouveau-nés.

Les contraintes : ce sont des facteurs qui pèsent sur l'organisation du fait de l'environnement. Par exemple, la loi interdisant de fumer dans les lieux publics constitue une contrainte légale pour l'organisation qui doit l'appliquer.