

UE 7 - MANAGEMENT

Niveau L : 200 heures – 14 ECTS

La visée générale de cette unité est de repérer les enjeux actuels du management pour toutes les organisations et d'associer le management stratégique, le management organisationnel et management opérationnel.

© Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation > www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/

1- Les enjeux du management des organisations (35 heures)

L'étude de ce thème vise à délimiter et à positionner le management dans toutes les dimensions de son environnement. Il s'agit également de montrer la diversité des enjeux et des tensions à piloter.

1.1 Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?

Sens et portée de l'étude

L'observation de situations réelles amène à saisir la grande variété des organisations. Chacune possède des spécificités et des objectifs propres (croissance, pérennité, rentabilité, soutenabilité) et fait face à des enjeux parfois différents, influençant ainsi le choix du management en place.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme. - Justifier l'existence et l'évolution des organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation. - Entreprise. - Théorie des coûts de transaction (Coase, Williamson). - Formes d'organisation : organisation publique ou privée, association, coopérative, mutuelle, fondation. - Caractéristiques des organisations : forme et type, finalité, but, métier, ressources, dimension géographique.

1.2 Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?

Sens et portée de l'étude

Il s'agit de sensibiliser aux caractéristiques de l'environnement actuel (mondialisation, digitalisation, complexité, incertitude...), à ses enjeux (réputation, image, bien-être des salariés, productivité, réactivité, flexibilité, création de richesse, de valeur...), à sa dynamique et à ses risques.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement. - Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel. - Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Macroenvironnement / Microenvironnement / Mésoenvironnement. - Environnement économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal. - Incertitude, complexité, risque.

1.3 Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?

Sens et portée de l'étude

Il existe de nombreuses interdépendances entre les organisations et leurs parties prenantes dont les intérêts peuvent parfois converger mais également diverger et créer des tensions. Les organisations ont intérêt à repérer et à apprécier l'importance de chaque partie prenante afin de pouvoir les prendre en compte de façon adéquate pour mieux relever les enjeux auxquels elles font face.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation. - Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation. - Mettre en évidence des évolutions sociétales impactant une organisation donnée. - Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différentes parties prenantes. - Les théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson). - La théorie de l'agence (Jensen et Meckling). - « <i>New Public Management</i> ». - Types de gouvernance : gouvernance actionnariale, familiale, partenariale. - Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

1.4 Qu'est-ce que le management ?

Sens et portée de l'étude

Cette introduction au concept multidimensionnel de management vise à expliquer l'omniprésence du management à tous les niveaux de l'organisation et quelle que soit l'organisation pour piloter la performance. La dimension systémique et contingente du management devra être soulignée, ainsi que sa dimension éthique. Les paradoxes posés par les différents enjeux (court terme/long terme, productivité/flexibilité, coût/délais/qualité) ainsi que les réponses managériales apportées devront être systématiquement analysés.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les objectifs d'une organisation. - Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée. - Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement. - Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant. - Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Management / gestion. - Management stratégique, organisationnel, opérationnel. - Performance globale. - Évolution de la conception de l'organisation et de son management (approche analytique, systémique, collaborative) et théories afférentes : <ul style="list-style-type: none"> -théorie évolutionniste (Nelson et Winter) ; -école sociotechnique (Emery et Trist). - Le manager (Fayol, Drucker, Mintzberg), l'entrepreneur (Schumpeter), le dirigeant.

2- Le management stratégique (35 heures)

Ce thème met en évidence l'importance de la stratégie et permet de présenter les principes guidant une démarche stratégique.

2.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Sens et portée de l'étude

Il s'agit de positionner le management stratégique par rapport au management organisationnel et opérationnel et d'analyser les objectifs de la stratégie ainsi que ses limites.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les différents niveaux de stratégies. - Identifier la (les) source (s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise. - Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation. - Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie/tactique/politique. - Les différents niveaux de stratégies : stratégie d'ensemble (corporate) et stratégie de domaine (business). - Stratégie de positionnement, stratégie de rupture. - Démarche stratégique. - Avantage concurrentiel.

2.2 Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ?

Sens et portée de l'étude

L'étude porte sur les dimensions et variables à évaluer et à analyser avant de prendre des décisions stratégiques, ainsi que sur les limites des outils de diagnostic. En particulier, il s'agit d'intégrer les impacts du numérique sur le diagnostic et les choix stratégiques.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats. - Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique. - Identifier les critères de la segmentation stratégique. - Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de l'analyse du macroenvironnement : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal. - Outils de l'analyse concurrentielle : matrices de l'analyse de portefeuille d'activités (BCG, McKinsey, ADL), analyse de Porter (« 5+1 forces »). - Outils de l'analyse technologique : cycle de vie de la technologie, trinôme « technologie produit marché ». - Outils de l'analyse organisationnelle : diagnostic des ressources et des compétences. - Veille informationnelle en temps réel et ses outils. - Synthèse du diagnostic stratégique : Swot, facteurs clés de succès, compétences distinctives.

- Segmentation stratégique, domaine d'activité stratégique.

3- LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL (70 heures)

Sens et portée de l'étude

L'efficacité et l'efficacité d'une organisation repose sur le pilotage permanent de ses processus fondamentaux : structurer, décider, coordonner, animer, informer, communiquer, contrôler. Il s'agit de mettre en évidence les objectifs, les choix et les difficultés du management organisationnel.

3.1 Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?

Sens et portée de l'étude

Il est nécessaire de prendre conscience de la dynamique d'une forme organisationnelle et de la remise en cause des frontières de l'organisation. La gestion de la structure implique de faire des choix entre des variables de nature paradoxale.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations. - Caractériser les processus de coordination. - Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures classiques : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle. - Les configurations organisationnelles de Mintzberg. - Les nouvelles formes organisationnelles : réseau, projet, entreprise étendue, processus. - Les frontières : <ul style="list-style-type: none"> ● intrapreneuriat ; ● extrapreneuriat. - Les analyses de la contingence structurelle : <ul style="list-style-type: none"> ● Woodward ; ● Burnset Stalker ; ● Lawrence et Lorsch ; ● Chandler. - L'apprentissage organisationnel (C. Argyris, D. Schön) - Les processus de coordination.

3.2 Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?

Sens et portée de l'étude

Il s'agit de montrer que toutes les décisions n'ont pas le même impact sur l'organisation, mais également que la complexité et l'incertitude encadrant la prise de décision sont très variables. Les décisions ne résultent ainsi pas forcément d'une démarche rationnelle. Il est nécessaire de montrer les impacts du numérique sur les processus décisionnels.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les niveaux de décision dans une organisation. - Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations. - Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décision et processus de décision. - Typologies des décisions : stratégique, tactique, opérationnelle / programmable, non programmable / individuelle et collective. - Automatisation et numérisation des processus. - Rationalité limitée (procédurale) / rationalité parfaite (substantive). - Modèles de décision : « IMC » de Simon, modèle composite de Cohen, March, Olsen. - Culture, comportements personnels, biais cognitifs et décisions.

3.3 Comment s'exerce le pouvoir ?

Sens et portée de l'étude

Il semble nécessaire de distinguer le pouvoir de son exercice pour en montrer les difficultés et les multiples variables objectives et subjectives à analyser.

Compétences attendues	Savoirs associés
-----------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer pouvoir, autorité, leadership. - Identifier les sources du pouvoir. - Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée. - Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir, autorité, leadership. - Sources du pouvoir, zones d'incertitude (Crozier, Friedberg). - Styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton, Mintzberg).
--	---

3.4 Quels processus d'animation ?

Sens et portée de l'étude

Il s'agit de prendre en compte l'individu et le groupe dans la dynamique organisationnelle. Il est essentiel d'analyser l'importance des acteurs, de leurs comportements et des moyens d'animation des ressources humaines.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe. - Repérer les modes d'animation d'une organisation. - Mettre en évidence l'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation. - Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamique de groupe (Lewin). - Coopération, conflits, (M.P. Follett), crise. - Démarche de résolution de conflit. - Implication, motivation, satisfaction et théories associées : <ul style="list-style-type: none"> ● école des relations humaines ; ● théorie psychosociale ; ● théorie des incitations). - Communication et culture organisationnelle. - Résilience organisationnelle.

4- Le management opérationnel (60 heures)

Sens et portée de l'étude

Au-delà d'une approche analytique des fonctions classiques, il est nécessaire d'appréhender le management opérationnel sous l'angle de sa contribution à la création de valeur. Cela nécessite de repérer les processus et les activités propres à chaque organisation et de présenter les interdépendances entre activités supports et activités principales. Il s'agit de connaître leurs rôles, d'analyser leurs enjeux et d'intégrer les tendances actuelles dans leur fonctionnement, en particulier la transition numérique.

4.1. Comment appréhender le management opérationnel ?

Sens et portée de l'étude

Le management opérationnel est à repositionner avec les autres niveaux du management. Le management opérationnel doit ainsi piloter de nombreuses variables parfois contradictoires : temps, espace, coût, qualité, flexibilité, réactivité, innovation, information, risque. De plus, il s'agit d'intégrer les influences de l'environnement, notamment du numérique sur tous les processus et activités de l'organisation.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les approches par fonctions, activités et processus. - Analyser la chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités de support. - Mettre en évidence les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée. - Apprécier le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage opérationnel. - Approche par les fonctions, les activités et les processus. - Chaîne de valeur, activités principales, activités de support (M. Porter). - Pilotage, contrôle, confiance, indicateurs de pilotage, tableaux de bord.

4.2 Comment analyser les activités d'une organisation ?

Sens et portée de l'étude

Il s'agit de comprendre les spécificités de chaque activité et leurs contributions à la création de valeur dans les enjeux managériaux actuels. L'importance de chaque activité est fonction du contexte et des facteurs de contingence de l'organisation. Il n'existe pas de hiérarchie préétablie entre les activités d'une organisation.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée. - Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée. - Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité. - Analyser l'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation. - Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Marketing et vente</u> : démarche marketing, marketing stratégique, marketing opérationnel, du marketing 1.0 au marketing actuel, spécificités du marketing des services. - <u>Production</u> : organisation et pilotage (du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail) ; spécificités de la production de services ; « lean management » ; management de la qualité. - <u>Logistique</u> : gestion des flux et des stocks, « supply chain management ». - <u>Information et communication interne</u> : acteurs de la communication, principaux outils (système d'information, réseau social d'entreprise, cloud). - <u>Recherche et développement</u> : organisation intra et inter organisationnelle, innovation ouverte. - <u>Ressources humaines</u> : recrutement, évolution de carrière, formation, communication, incitation, nouvelles formes d'organisation du travail, rétribution / contribution. - <u>Information et communication externe non commerciale</u> : communication financière, institutionnelle (corporate), communication de crise. - <u>Finance et contrôle de gestion</u> : pilotage de la performance globale, information financière, organisation des activités financières (interne, externe, centre de services partagés) - <u>Problématiques managériales</u> liées à la qualité, aux risques et à l'innovation.