

## **RENOVATION BTS**

Rénovation du Programme d'Economie Droit

Partie Management des Entreprises

Christel BANULS-DABADIE

### **PROGRAMME DE LA JOURNEE DE FORMATION**

---

#### **Matinée**

- 1. Préalable : Présentation de la lettre d'accompagnement de Claude Nava (IG) pour comprendre le contenu et les enjeux de la Rénovation
- 2. Pourquoi avoir proposé en STG le Management et ensuite en BTS ?
- 3. Présentation rapide du management des Organisations en STG : philosophie, programme
- 4. Articulation Management des organisations en STG et Management des Entreprises en BTS
- 5. Quels supports ?
- 6. Mise en place d'un Travail Collaboratif

#### **fin de matinée et Après-midi**

Travail en Ateliers par groupe de 6 maximum.

- 2 groupes travailleront sur le chapitre 1.3 qui est intéressant car c'est un thème traité avec une optique complètement différente de celle de l'Economie d'entreprise et très en accord avec STG.
  - 2 autres groupes travailleront sur le chapitre 1.1 à la fois non traité en économie d'entreprise et non traité en STG
- 15h15 : Chaque Atelier présente sur transparent sa démarche et nous en discutons

## PRESENTATION DETAILLEE

Tour de table : qui a déjà enseigné le management en STG ?

### **1. - Préalable : Présentation de la lettre d'accompagnement de Claude Nava (IG) pour comprendre le contenu et les enjeux de la Rénovation**

« Le programme de « management des entreprises » est la suite logique de l'introduction d'un enseignement de management dans la série STG. Il s'appuie sur les acquis des classes de première et de terminale et se donne pour objectif de donner une culture commune à l'ensemble des BTS dans le domaine du pilotage de l'entreprise et de la prise de décision. Les compétences attendues pour chaque thème fixent les attentes et indiquent en conséquence le sens qui sera donné à l'épreuve. Le programme est articulé autour de la notion de stratégie en suivant la logique Qui (décide de la stratégie) ? Quoi (quelle stratégie) ? et Comment (est-elle mise en œuvre) ? Les notions « d'entrepreneur » et de « manager » sont au cœur du processus décisionnel. L'objet d'étude du management est « l'entreprise » et non les « organisations ». Il est toutefois nécessaire de prendre en compte l'ensemble des formes d'entreprises en insistant tout particulièrement sur les PME. L'étude des problèmes de management doit privilégier l'étude de situations réelles ou inspirées du réel. » Claude Nava

#### **Implications :**

- Suite de l'introduction de l'enseignement de Management en classe de STG : Nécessite alors pour l'enseignant de BTS d'avoir une connaissance approfondie du programme de Management en STG (c'est donc ce que nous verrons dans le point 3). Evidemment tous les étudiants de BTS ne viennent pas de STG mais c'est le cas d'une grande partie des classes. Il est alors important de savoir ce qu'ils ont fait en amont pour pouvoir s'appuyer dessus. D'ailleurs Claude Nava indique que le programme s'appuie sur les acquis des classes de Première et de Terminale.
- Le programme est articulé autour de la notion de stratégie : La stratégie a une place importante dans le programme puisque sur 11 thèmes d'études elle occupe soit directement soit indirectement 8 thèmes
- L'objet d'étude du management est « l'entreprise » et non les « organisations : C'est ici la principale différence avec le management en STG puisqu'en STG l'objet d'études porte sur toutes les organisations à savoir Organisations Publiques, Associations et Entreprises. On reste ici centrés comme en Economie d'entreprise sur l'Entreprise

### **2. Pourquoi avoir proposé en STG le Management des organisations et ensuite en BTS le management des entreprises ? Quelle est la justification d'un tel enseignement ?**

**a. Donnons d'abord une définition générale de la notion de Management** : On peut reprendre la définition donnée par Mme Saboly en avril 2004 : Terme assez proche de la notion de gestion mais plébiscité aujourd'hui parce que plus positif que la notion de gestion et aussi il semble plus transversal.

**b. Le Management des Organisations en STG : qu'est ce que c'est ?**

***Nous venons de voir la définition de Management il faut à présent définir la notion d'organisation***

Si on se réfère à la définition donnée par l'encyclopédie de la gestion et du management il y a trois sens derrière le mot **organisation** : d'abord la désignation des organisations en tant que groupements; on va trouver ensuite les différents moyens par lesquels les organisations vont s'agencer, se structurer ; enfin, dans un troisième sens on trouvera l'action d'organiser c'est à dire le processus qui va engendrer les groupements. Dans le programme de STG c'est plutôt le premier sens qui est retenu à savoir que les organisations sont des groupements humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre les buts qu'ils se donnent. Les organisations sont multiples et diverses. Une des classifications peut consister à dire que certaines sont économiques ; ce sont les entreprises privées et les organisations publiques ; d'autres sont sociales ; ce sont les syndicats et les associations ; d'autres sont religieuses, ce sont les églises. Le

programme de STG n'a retenu que les deux premiers types d'organisations à savoir les entreprises, les organisations publiques et les associations.

***Nous avons défini le Management, les Organisations Maintenant que signifie « Management des organisations » ?*** Manager des organisations cela revient à gérer dans leur globalité des groupements humains de nature très diverse.

Par conséquent, étudier le management des organisations cela revient à se poser la question de ce qu'est réellement une organisation (ses finalités, ses objectifs, ses acteurs ...) et quels sont les différents aspects de l'organisation que l'on doit gérer (sa Production, ses ressources humaines, sa stratégie ...)

***c. Pourquoi cette matière en STG et en quoi est elle différente de l'économie d'entreprise en STT ?***

En STG la matière n'est plus reliée à l'économie droit : pourquoi ?

- Sûrement par volonté de mettre en avant une matière qui se veut à la fois spécifique (l'objet d'études n'est plus seulement l'entreprise) mais aussi transversale (on retrouvera en gestion, en communication et bien sûr en Economie Droit beaucoup d'aspects du Management)
- l'épreuve n'est pas du tout la même : en management il s'agit de savoir caractériser une organisation et appréhender un problème d'organisation.

Elle est différente de l'économie d'entreprise à plusieurs titres :

- la vision des organisations est maintenant plurielle ;
- Alors qu'en économie d'entreprise on demandait essentiellement à l'élève de décrire une situation souvent à partir d'un texte ; en Management des organisations l'élève va devoir problématiser c'est à dire identifier le problème d'organisation, en comprendre les raisons et les enjeux. Le but en Management qui sous tend la rénovation STG est le développement de l'esprit critique des élèves.
- La théorie des organisations est beaucoup plus présente pour l'enseignant dans le sens où elle devient un pré requis à la compréhension des problèmes d'organisations.

Et pour finir un des objectifs de la rénovation est de permettre à nos élèves de poursuivre des études. Or le Management est une matière qu'ils retrouveront en BTS à présent et depuis longtemps à l'Université.

***d. Pourquoi le Management en BTS ?***

Deux raisons essentielles :

- C'est la continuité de la série STG et peut-être aussi le préalable pour certains étudiants à d'autres études qui intégreront le Management.
- La rénovation du programme d'économie Droit apparaît dans la lignée directe de la rénovation des BTS AD en BTS Manager et des BTS Action Co en BTS Management des Unités commerciales

***3. Présentation rapide du management des Organisations en STG : philosophie, programme***

Nous avons déjà évoqué l'état d'esprit de la rénovation et de cette nouvelle matière.

En résumant : Une matière vraiment différente de l'économie d'entreprise qui veut ouvrir l'esprit des élèves et leur permettre de poursuivre efficacement des études.

Voyons dans un premier temps et rapidement le programme

### **Premier élément important :**

Le programme de Management des organisations est conçu comme un tout homogène réparti sur deux ans.

En effet, le programme de terminale est construit dans la continuité de l'enseignement du management en classe de première.

### **Par conséquent :**

L'enseignement de cette nouvelle matière dans les classes de 1<sup>e</sup> et terminale vise deux objectifs prioritaires :

- Classe de première : Apprendre à caractériser les organisations
- Classe de terminale : Appréhender des problèmes variés d'organisation.

### **Deuxième élément important :**

Le programme de première et terminale se présente sous la forme d'un tableau à trois colonnes :

- colonne 1 : présentation des thèmes abordés
- colonne 2 : présentation du sens et de la portée de l'étude
- colonne 3 : présentation des notions et des contenus à construire (conceptualisation)

Ces trois colonnes sont **indissociables** et **complémentaires** pour appréhender dans sa globalité le programme de 1<sup>e</sup> et Terminale.

#### **Le programme en lui-même**

- **THEME 1 : De l'action collective à l'organisation**

Ce 1<sup>e</sup> thème propose de travailler sur la **notion d'action collective** (ses objectifs, ses contraintes, ses ressources..) pour faire apparaître que les **organisations** au-delà de leurs différences **reposent sur des mécanismes de coordination similaires**.

Il est aussi possible d'établir des **typologies différentes des organisations** selon certains critères simples comme le statut juridique, la performance ou encore l'origine des ressources...

Il s'agit ici vraiment d'un thème introductif au programme de première où on va se poser la question : pourquoi on agit collectivement et pas individuellement ? pourquoi il faut souvent s'organiser ? Quelles sont les contraintes de cette organisation ?

- **THEME 2 : Les finalités et les enjeux des organisations**

Il s'agit ici d'étudier les principaux objectifs des trois grandes formes d'organisation de l'action collective (entreprise, organisation publique, association).

On va mettre en évidence que ces trois formes reposent sur des principes communs mais pour atteindre des objectifs différents création de richesse, production de services publics, satisfaction des adhérents...).

**Les deux premiers thèmes étaient introductifs, les six thèmes suivants abordent les principaux aspects du management :**

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

Manager une organisation c'est fixer des **objectifs** en adéquation avec sa **finalité** (accroissement des parts de marché pour une entreprise, augmenter le nombre d'adhérents pour un syndicat...).

Pour cela elle doit tenir compte de **l'environnement** comme source **d'opportunités** ou au contraire facteur de **contraintes**.

Enfin, le pilotage de l'organisation suppose le choix de **critères d'évaluation** et la mise en place d'un **système d'information** afin d'évaluer les résultats (qualité) et engager les actions correctives si nécessaires.

Par conséquent on aborde ici avec les élèves la notion d'environnement, la notion de produit, et la notion de contrôle des résultats.

▪ **THEME 4 : Le management : organiser la production et répartir le travail**

Après avoir défini les objectifs, comment s'organiser pour les atteindre ?

- Rechercher les **modes d'organisation** de la **production** et du **travail** les plus efficaces.
- Opérer les **choix** entre les différents modes de production, les méthodes à mettre en œuvre. Tenir compte de l'évolution des systèmes de production sous la pression notamment de l'environnement ou encore des nouvelles technologies.
- Retenir les formes d'organisation de la production les plus efficaces (fabrication en série, à l'unité, spécialisation...),

Mais retenir aussi, les formes d'organisation du travail en tenant compte de leur évolution (OST, toyotisme..).

Ici on travaille sur 2 axes : la production avec modes de production et évolution et le Travail avec les différentes formes d'organisation et leur évolution.

▪ **THEME 5 : Le management : animer et mobiliser les hommes**

Ce thème aborde la mobilisation des ressources humaines.

- Identifier les acteurs des organisations et préciser leurs rôles.
- Définir et préciser les compétences de ces acteurs.
- Définition de la politique de recrutement
- Rôle et modalités de la formation
- Fixation des rémunérations
- Motiver le personnel, pourquoi, comment ?

Remarque : on attaque ensuite le programme de Terminale

▪ **THEME 6 : Le management : diriger une organisation**

Thème qui consiste à répondre à la question clé : comment diriger une organisation ?

- Exercice du pouvoir de décision : décider c'est avant tout faire des choix.  
Finaliser (se fixer des objectifs), animer (mobiliser les ressources matérielles et humaines) et contrôler (vérification des résultats obtenus).
- Rôle de l'équipe dirigeante : une dimension relationnelle (animation des équipes, impulsion, motivation) et une dimension technique (collecte d'informations...)
- Statut des dirigeants et styles de direction ;
- Limites du pouvoir de direction : tensions et conflits pouvant naître des intérêts différents des parties prenantes.

▪ **THEME 7 : Le processus et le diagnostic stratégiques**

Thème qui consiste à répondre notamment à la question : Comment procéder au diagnostic stratégique nécessaire afin d'analyser ses atouts et ses faiblesses ?

Il donne une vue d'ensemble de la **notion de stratégie** pour tous les types d'organisation.

Il s'agit de définir pour l'organisation ce qu'elle sait faire, ce qu'elle veut faire et comment elle veut le faire. Travail sur la notion de **décision stratégique** à différencier de la notion de décision opérationnelle.

Il s'agit également d'évoquer le diagnostic stratégique : diagnostic interne mais aussi externe.

▪ **THEME 8 : Les principales options stratégiques**

Elles sont abordées au niveau de l'entreprise mais aussi dans les organisations publiques et les associations.

- Pour l'entreprise, il s'agit de rechercher un avantage concurrentiel. Avantage qu'elle doit s'efforcer de préserver et de développer, et qui doit la conduire à faire des choix stratégiques (spécialisation/diversification ; externalisation/intégration...).
- Pour les organisations publiques et associations, il s'agit de définir les finalités et les missions.

On traite ici de tous les choix stratégiques possibles

## ***Articulation Management des organisations en STG et Management des Entreprises en BTS : Que retrouve-t-on en BTS et par conséquent comment l'aborder ?a. Préalable***

### **Premier élément important :**

Comme le programme de STG le programme de BTS est conçu comme un tout sur les deux années. Attention à la différence de STG il n'y a pas de séparation Première-Terminale mais au vu du nombre d'heures il, apparaît logique de traiter :

En Première année la partie 1 : finaliser et décider

En deuxième année : Partie 2 Mettre en œuvre la stratégie

Sachant que le dernier point de la partie 1 apparaît transversal dans le sens où il s'agit de faire des choix stratégiques.

### **Deuxième élément important :**

Le tableau du programme est différent du tableau de STG.

Ici nous avons deux colonnes :

une première colonne comme en STG qui reprend les différents thèmes

et une deuxième colonne dans un esprit spécifique puisqu'on va retrouver le sens et la portée de l'étude qui vont nous permettre de savoir jusqu'où aller mais surtout on va retrouver les compétences de chaque thème propres au BTS qui sont bien identifiées.

Nous avons également des indications complémentaires qui sont très riches car elle s vont nous permettre justement de bien différencier les apports à faire en BTS par rapport à ceux qui ont déjà été fait en STG.

### **Troisième élément important :**

En STG le programme de Management est bâti sur l'idée qu'il n'y a pas en Management des organisations de « One Best way ». A chaque situation des problèmes divers et des solutions spécifiques pas forcément optimales. Cette idée est encore plus présente dans le programme de BTS où on va faire appréhender un problème de Management à l'étudiant : problème forcément complexe influencé par une multitude de facteurs de contingences et avec des solutions forcément complexes.

### **Quatrième élément important :**

En STG La théorie des Organisations était importante en tant que pré requis pour l'enseignant. En BTS on la retrouve encore plus présente et surtout présente pour l'étudiant.

D'un autre côté en STG on se base pour l'étude sur des situations de Managements réelles avec l'analyse de vraies organisations et on va retrouver en BTS ce côté empirique le plus souvent possible.

### **b. Balayage, Articulation et éclairage théorique**

#### ***Présentation sur Diaporama des grandes parties***

Le Balayage se fera en comparant à chaque fois STG et BTS de manière à connaître les acquis des étudiants sur les différents points. Je ferais également une comparaison Economie d'entreprise en BTS et Management des entreprises pour bien voir la différence.

### **Partie 1. Finaliser et décider**

#### **Thème 1. Entreprendre et Diriger (36 heures)**

##### **1.1 Entreprendre et gérer**

C'est un thème qui doit être traité en 6 heures donc relativement rapidement.

Ici ce sont des notions complètement nouvelles pour les élèves de STG mais également qu'on ne voyait pas en Economie d'entreprise.

Il s'agit de mettre en parallèle la notion de logique entrepreneuriale d'un côté et celle de logique managériale.

#### **Qu'est ce que la logique entrepreneuriale ?**

2 petits éclairages théoriques

Pour la logique entrepreneuriale on pourra s'appuyer sur **Schumpeter** qui explique qu'un entrepreneur est une personne qui veut et qui est capable de transformer une idée ou une invention en une innovation réussie. L'entrepreneuriat conduit à une « destruction créatrice » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que des nouveaux produits arrivent qui remplacent les anciens. Ainsi, la destruction créatrice est à l'origine du dynamisme industriel et de la **croissance à long terme. On a chez Schumpeter un rôle prépondérant de l'entrepreneur qui grâce à sa personnalité va mettre en place un projet grâce à la création d'une entreprise et c'est ce projet qui est la source de la croissance.**

On peut aussi faire référence à Drucker qui fait partie de l'école néo classique en Théorie des organisations et qui pointe sur l'importance du Manager dans la réussite de l'entreprise mais aussi sur l'importance dans l'approche entrepreneuriale de la prise de risques.

Faire comprendre la logique entrepreneuriale à l'étudiant c'est lui expliquer que derrière toute création d'entreprise il y a un projet qui est travaillé, évaluer pour voir s'il est réalisable.

### **Qu'est ce que la logique Managériale ?**

Par contre la logique managériale part de l'existant puisque ce sont les actions des entrepreneurs qui sont mises en places lorsque l'entreprise est déjà créée. Il s'agit par conséquent d'optimiser les ressources présentes dans l'entreprise.

Ces deux logiques peuvent exister au sein d'une même entreprise puisqu'on peut tout à fait avoir une stratégie de croissance externe avec une logique entrepreneuriale de rachat d'entreprise et d'un autre côté une : logique managériale de poursuite d'exploitation. A priori pratiques assez courantes dans les PME des secteurs innovants.

### **1.2 . Finaliser, mobiliser et évaluer**

Les élèves de STG ont un chapitre sur la finalité des entreprises mais dans ce chapitre il s'agit simplement pour eux de savoir quelle est cette finalité ? Comment se crée la richesse ? Avec quel outil on la mesure ? Qui sont les bénéficiaires ?

Pour les étudiants de BTS on balayera très rapidement ces questions pour aller plus loin en se demandant quels sont les facteurs qui influencent cette finalité ? et on parlera de l'environnement et du coup de la responsabilité sociétale de l'entreprise mais aussi des valeurs des dirigeants, de l'histoire de l'entreprise, du personnel.

Il est conseillé dans ce chapitre qui s'appelle finaliser, mobiliser et évaluer de parler déjà des différentes étapes du management que les élèves de STG connaissent bien : on fixe des objectifs, on met en application grâce à des ressources et on contrôle si les résultats sont atteints. On pourra mobiliser pour les élèves de STG les notions qu'ils ont vu dans le thème 3 de première où ils ont appris à contrôler les résultats et à mettre en œuvre des actions correctrices si besoin est. On ira plus loin essayant d'élaborer des tableaux de bords en lien avec des situations particulières.

Ce thème n'était pas réellement abordé en Economie d'entreprise en BTS si ce n'est dans le dernier chapitre d'économie d'entreprise de deuxième année qui traite de la responsabilité de l'entreprise.

### **1.3. Diriger et décider**

Les élèves de STG ont **un thème très important en Terminale qui s'appelle le Management : diriger une organisation et qui comprend 3 chapitres**

Je vais passer un peu de temps sur ce thème pour 2 raisons :

1. J'ai souligné l'importance de Problématiser en STG et en MDO et je vais vous montrer ici sur un thème de STG comment l'enseignant peut problématiser pour aider à la construction des notions.
2. Ce thème se retrouve en BTS mais avec une perspective différente : c'est donc important de détailler la manière dont il est vu en STG.

Donc premier élément : la problématisation.

#### **Dans le chapitre 6.1 diriger : finaliser, animer et contrôler**

Dans ce chapitre ils doivent construire les notions clés suivantes : Décision, processus de décision, rôle de l'équipe dirigeante



Et dans ce but là ils se sont posés un certain nombre de questions :

Qu'est ce que la décision dans l'organisation ?

Qui décide ? Seulement les dirigeants ou les autres ?

Comment se prennent les décisions ? En fonction de quels critères ? Quel est le rôle de l'équipe dirigeante ?

Concrètement ils ont appréhendé les niveaux de décision (stratégique, opérationnelle, tactique), les facteurs de contingence, le processus décisionnel, les acteurs de la décision et leur rôle.

Ils ont ensuite **en suivant un autre chapitre le Chapitre 6.2 La diversité des dirigeants et des styles de direction.**

Dans ce chapitre ils doivent construire les notions clés suivantes :

- Pouvoir, Dirigeants et propriété de l'entreprise, Dirigeants et type d'organisation, Dirigeants et secteurs d'Activité, Styles de direction

Pour cela ils se sont posés un certain nombre de questions :

- Qu'est ce que le pouvoir dans une organisation ?
- Sur quoi se base le pouvoir ?
- Quels sont les critères qui distinguent les différents statuts des dirigeants ?
- Existe-t-il un seul style de direction et pourquoi ?
- Qu'est ce qui l'influence ?

Dans ce chapitre ils ont donc appréhendé les notions de pouvoir et d'autorité, les facteurs de contingence qui influencent les statuts des dirigeants, les styles de direction (avec les éléments qui déterminent le style de direction, la typologie des styles,).

Enfin pour clore cette partie 6 ils ont **un chapitre 6.3 : les limites du pouvoir Managérial.**

Dans ce chapitre ils doivent construire les notions clés suivantes : Parties prenantes et contre pouvoirs en se posant un certain nombre de questions comme :

- Qui est partie prenante dans l'organisation ?
- En quoi ces parties prenantes influencent-elles les dirigeants des organisations ?
- Quels sont les autres pouvoirs dans les organisations ?
- Quel est leur poids en fonction de quoi ?

**Dans le programme de BTS sont repris les styles de direction** on pourra ici parler de Likert et de sa typologie.

Est repris également **le processus de décision** qu'on va pouvoir approfondir ici en parlant de SIMON et de son modèle IMC. Dans le processus il sera intéressant de faire le lien avec le premier chapitre sur la logique entrepreneuriale et managériale.

Ces deux notions étaient déjà bien connues de l'Economie d'entreprise de BTS.

On retrouve dans ce chapitre la notion de **parties prenantes et de contre pouvoirs** qu'on voit de façon détaillée avec les élèves de STG et aussi la notion de gouvernance qu'ils maîtrisent aussi. Ce sont des éléments nouveaux par rapport à l'économie d'entreprise du BTS. Par contre on pourra ici avoir une approche plus théorique et leur parler de **Crozier** et de sa stratégie de l'acteur (L'acteur est situé dans un système d'action concret **c'est** à dire dans un ensemble humain structuré qui détermine des règles stables et des mécanismes de coordination mais dont la structure est maintenue par une régulation fondée sur les jeux des acteurs qui poursuivent des buts qui leur sont propres (**les relations ainsi décrites à travers les jeux d'acteurs ne sont pas prévus par l'organisation formelle**)).

On pourra également leur parler de **Cyert et March** (Ecole Béhavioriste) : ils parlent de rationalité adaptative c'est à dire que lorsque la première solution échoue le décideur va s'adapter en cherchant des solutions au voisinage du problème. Par ailleurs pour ces auteurs l'entreprise est une organisation sociale formée de groupes antagonistes ou partenaires, aux intérêts multiples. Ces groupes forment selon les circonstances des "coalitions

d'acteurs" qui influencent fortement les processus décisionnels. Ils ont tous un intérêt dans leur participation aux processus décisionnels de l'entreprise. Pour concilier les intérêts des différentes coalitions d'acteurs, l'entreprise ne peut afficher son objectif général qu'à travers la poursuite de sous objectifs partiels, compatibles avec ceux des coalitions.

**Remarque** : Dans ce chapitre on peut profiter du fait que les étudiants issus de STG ont vraiment une connaissance approfondie des notions de direction pour aller plus loin dans la théorie des organisations soit en les faisant travailler sur des textes plus théoriques, soit en leur faisant faire des recherches avec exposé à la clé ou dossier structuré.

## **Thème 2. Elaborer une Stratégie**

En STG la stratégie est un thème prépondérant qui occupe la majorité du programme de Terminale.

Beaucoup d'aspects sont vus : définition de la stratégie, niveaux, étapes, DAS, diagnostic et options stratégiques (Facteurs clés de succès, avantages concurrentiels, spécialisation, diversification, domination par les couts, différenciation, impartition et intégration)

Ces différents Aspects étaient d'ailleurs également abordés en Economie d'entreprise en BTS

Qu'est ce qui diffère d'abord ?

### **Concernant d'abord le chapitre 2.1 Définir une démarche stratégique**

on notera dans les indications complémentaires la distinction faite par Mintzberg entre stratégie émergente et stratégie délibérée. En effet pour Mintzberg la stratégie délibérée est un plan d'action pour atteindre une situation future alors que la stratégie émergente est une suite de comportements cohérents qui ont entraîné la situation présente. En fait la stratégie émergente n'est pas prévue.

Autre point il est important (cela était préconisé en STG mais pas forcément obligatoire) de présenter le modèle du LCAG.

Dernier point : dans les indications complémentaires sont encore notés l'importance de contextualiser la démarche stratégique en montrant que les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise en fonction de différentes variables comme la taille de l'entreprise, son métier, ses DAS ...

**Pour le chapitre 2.2 Etablir un diagnostic stratégique** au niveau du diagnostic on va beaucoup plus loin qu'en STG concernant l'aspect théorique (voir surtout les indications complémentaires) :

Il faut beaucoup insister sur la distinction entre les niveaux de la stratégie à savoir : la stratégie globale et la stratégie de domaine.

Concernant la stratégie globale Il est préconisé d'utiliser la méthode d'analyse PESTEL. C'est une méthode qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories: Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques, Légales. L'idée du Pestel est de servir de liste pour contrôler qu'on n'a oublié aucune influence environnementale.

Concernant la stratégie de domaine il faudra utiliser des outils théoriques et notamment ceux de **Porter** :

- le **schéma des forces concurrentielles** (attention il est normalement connu des STG ),
- **la notion de groupes stratégiques** (définition de Porter : Il s'agit d'un ensemble de firmes qui adoptent le même comportement stratégique sur un secteur d'activité. A partir de l'étude de ces groupes l'entreprise énumère les choix stratégiques possibles : soit créer un nouveau groupe pour occuper une niche laissée vide ;soit évoluer vers le groupe stratégique dont la situation est la plus favorable),
- **la notion de chaîne de valeur** (Porter découpe l'entreprise en activités créatrices de valeur. La chaîne de valeur se compose alors d'activités dites principales et d'activités dites de soutien. Exemple d'activités principales : production, commercialisation. Ce sont en fait celles qui participent à la création matérielle du bien et exemple d'activité de soutien approvisionnement, GRH. Ce sont en fait celles qui fournissent les ressources utiles au fonctionnement des activités principales. Pour Porter l'entreprise doit diagnostiquer son avantage concurrentiel c'est à dire finalement la valeur qu'elle est capable de créer pour ses clients. Elle va ainsi construire la chaîne de valeur qui lui semble idéale en externalisant par exemple les activités de soutien jugées moins créatrices de valeur.

Par ailleurs il est préconisé pour le diagnostic interne de le faire en s'appuyant sur les ressources et compétences (théorie de PENROSE)(ce que les élèves de STG ont déjà fait).

Il faut également aborder les notions de compétences fondamentales selon Prahalad et Hamel. Il s'agit de compétences distinctives c'est à dire ce que l'entreprise fait de mieux que ses concurrents. (Les auteurs ont également créé la notion d'**Apprentissage organisationnel** : Chaque salarié de l'entreprise est considéré comme source potentielle de créativité et d'innovation. Il faut alors mobiliser l'intelligence collective des ressources humaines en favorisant les comportements novateurs et l'esprit d'initiative. Il s'agit pour l'entreprise d'apprendre à apprendre).

Et au final le diagnostic se présente sous la forme d'une synthèse MOFF.

Concernant le chapitre 2.3 **Effectuer des choix stratégiques** au lieu de lister les différents choix comme nous avons l'habitude de le faire en Economie d'entreprise en BTS ; il s'agit ici de les organiser en

- Stratégie Globale (c'est à dire dans quel DAS l'entreprise entend agir et on se pose la question de la spécialisation ou de la diversification. Le choix du Faire ou Faire-Faire et donc de l'intégration ou de l'externalisation se posent aussi),
- Stratégie de Domaine (comment agir sur chaque DAS ; Vont alors se présenter ici les stratégies génériques de Porter : Domination par les couts, Différenciation et Focalisation)

Autre élément de distinction important avant même d'entrer dans les choix stratégiques il est important d'emmener l'étudiant à **contextualiser** et à se poser la question par conséquent des facteurs de contingence qui influencent ces choix stratégiques.

On retrouve ensuite des éléments bien connus en Economie d'entreprise que sont les voies de développement stratégiques comme les modalités de croissance ou l'internationalisation.

Dernier élément important à noter : il est demandé de privilégier l'étude de la PME beaucoup plus facilement observable que la grande Entreprise.

## **Partie 2. Mettre en œuvre la stratégie**

Ne pas oublier dans les thèmes 3 et 4 qu'il s'agit de mettre en œuvre la stratégie à savoir que la structure est envisagé par rapport à la stratégie et idem pour les ressources

### **Thème 3. Adapter la structure**

#### **3.1 Choisir une structure**

En STG la structure n'est pas traitée spécifiquement. On la retrouve simplement dans le premier chapitre de Première où sont envisagés simplement les mécanismes de coordination et où il est conseillé de présenter les mécanismes selon Mintzberg.

En Economie d'entreprise de BTS par contre un chapitre est consacré à la structure en Deuxième année appelée l'organisation des Activités et où il s'agit de définir la notion de structure, les principales structures et les facteurs d'évolution de ces structures.

Dans le nouveau programme de Management on retrouve beaucoup d'éléments déjà présents en économie d'entreprise.

Il faudra insister sur le non déterminisme structurel et le rôle joué par la stratégie dans l'adoption d'une structure (Voir Chandler mais aussi tous les théoriciens de la contingence))

Il est également recommandé de présenter l'approche de Mintzberg (présentation du schéma des parties de l'organisation) et à expliquer que Mintzberg distingue 5 grands types d'organisations selon l'élément dominant au sein de l'organisation.

Le programme recommande aussi de parler de Aoki qui étudie la façon dont circule l'information et dont se prennent les décisions. Il oppose la firme A (comme américaine) à la firme J (comme Japonaise).

Dans la firme A, prédominerait une coordination verticale : l'information remonte la hiérarchie jusqu'aux dirigeants, qui la centralisent, contrôlent et décident.

Dans la firme J, la coordination serait surtout horizontale, et seules les informations à finalité stratégiques remontent (recherche-développement, gros investissements). Les autres problèmes sont traités à la base, sans délais.

### 3.2 Faire évoluer la structure

Il s'agit ici de présenter les dernières évolutions en matière de structure et de montrer l'importance de la flexibilité et de la réactivité des nouvelles structures. Apparaissent ainsi des organisations par projet, en réseau ...

Ces nouvelles structures sont caractérisées par un certain nombre de points : réduction des niveaux hiérarchiques (appelé aussi Delaying) mais aussi comme l'ont développé Hammer et Champi des processus de Reengineering

Qu'est ce que le Reengineering : Il s'agit de repenser d'une manière radicale et fondamentale l'organisation des processus de gestion pour aboutir à des améliorations considérables dans les mesures de performance que sont les coûts, la qualité, le service et la rapidité ». On part de l'analyse de l'existant en mettant à plat les processus existants pour identifier la création de valeur effective de chaque service de l'organisation. On va donc repérer les processus clés c'est à dire ceux qui apportent une compétence distinctive. On reconfigurera ces processus ; les autres seront externalisés ou éliminés.

Conséquences : Downsizing (diminution massive du personnel), externalisation de certaines unités qui restent tout de même liées à l'organisation par un réseau complexe, à ce propos les frontières de l'entreprise sont redéfinies.

On le voit ces conséquences montrent aussi les fréquents changements organisationnels qui s'effectuent dans l'entreprise et qu'il est nécessaire de gérer et de maîtriser.

Il faut également montrer que ces évolutions sont génératrices de crises et de résistances au changement

## Thème 4. Mobiliser les ressources

### 4.1 Mobiliser les ressources humaines

Ce chapitre est un chapitre qui a été vu en classe de Première STG avec une optique sensiblement différente. Il s'agissait pour l'élève de Première de construire les notions de base telles que compétences, recrutement, rémunération et de balayer très rapidement les différentes politiques de recrutement, de rémunération ... menées par les différentes organisations ; tout ceci étant fait en classe de Première et donc bien avant la Stratégie vue en Terminale.

En Economie d'entreprise en BTS par contre ce thème est bien connu et traité longuement en fin de Première année. Ici en management des entreprises on reprendra évidemment les notions déjà abordées en Economie d'entreprise mais en les problématisant autour d'un certain nombre de questions comme

Quelle est la relation entre GPEC et stratégie ?

Comment la fonction RH contribue à la réussite et à la compétitivité de l'entreprise ?

Au niveau théorique on reprendra les théories bien connues de Maslow et de Herzberg mais il est conseillé d'éclairer le propos avec d'autres théories comme la théorie des attentes de VROOM pour envisager la motivation des salariés et les facteurs qui la déterminent.

Qu'est ce que la Théorie des Attentes : C'est une approche qui réfléchit sur la motivation de l'individu au travail. Elle part de l'hypothèse que la motivation est le produit de trois perceptions :

- La valeur pour le salarié qu'a le résultat de son travail (V)
- la perception du niveau d'effort qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre le résultat escompté (I)
- la relation qu'établit l'individu entre la performance et la récompense de son effort (E)
- Ce modèle postule que si l'une des variables n'a pas de valeur pour l'individu sa motivation est nulle.

Il faudra enfin faire le lien entre culture d'entreprise et motivation des salariés en montrant que les divergences entre parties prenantes dans l'entreprise peuvent être réduites grâce à la promotion de valeurs communes véhiculées par la culture d'entreprise.

### 4.2. Optimiser les ressources technologiques et la connaissance

Thème qui n'a jamais été traité dans son intégralité en STG ; seulement vu très partiellement. La durée du thème est importante : 14 heures.

Deux aspects à traiter :

- Un aspect propre à la Technologie et à l'organisation de la production
- Un aspect relatif à la conservation des connaissances et des compétences

Le premier aspect a été vu en STG en partie en Classe de Première dans le chapitre 4.1 (modes de production et évolution). Cet aspect était traité de manière complète en Economie d'entreprise en BTS.

Ici l'approche est un peu différente puisque le but n'est pas de lister les modes de production mais de justifier le choix d'organisation de la production d'une entreprise et notamment d'avoir une approche type école de la contingence à savoir de faire le lien entre stratégie et organisation de la production (En quoi la stratégie influence l'organisation de la production ?). Par exemple s'il s'agit d'une stratégie de différenciation l'organisation de la production peut être tournée vers la qualité et vers la satisfaction totale de la demande et pourquoi pas avec une organisation en flux poussée et peu d'automatisation.

Attention il est bien noté qu'il ne faut pas se limiter aux biens mais voir également les services qui peuvent avoir des modes d'organisation de la production et du travail taylorien (exemple des Centres d'Appels).

Il faut également aborder la notion de politique d'innovation à travers la veille technologique, la démarche qualité, la RD thème déjà bien abordé en Economie d'entreprise en BTS.

Deuxième aspect à traiter : la conservation des connaissances et des compétences. On pourra ici aborder la notion de Management des connaissances : le Knowledge Management où l'idée est de comprendre comment dans une entreprise les connaissances peuvent être transmises pour accroître l'efficacité de l'entreprise.

### 4.3 Financer les Activités

Aspect non traité en STG. Par contre déjà bien traité en Economie d'Entreprise en BTS. La Nouveauté c'est que toujours dans la même philosophie le but est de faire le lien entre politique de financement et stratégie choisie. Aucun Calcul n'est demandé

#### Conclusion : comment construire une séquence pédagogique ?

**1. la séquence doit nécessairement être problématisée** : le thème du programme étudié doit d'abord faire l'objet de questions fondamentales (on pourrait parler ici de problématique) auxquelles la séquence va permettre de répondre. Par exemple, si la performance est étudiée, il faut se demander d'abord pourquoi une entreprise doit nécessairement évaluer ses performances (ce qui suppose de s'interroger sur l'articulation entre les objectifs, les ressources et la performance), puis se demander comment on peut mesurer la performance (ce qui implique de s'interroger sur les critères pertinents et les indicateurs de mesure appropriés), et enfin se demander quel instrument permet de regrouper ces indicateurs, de mesurer effectivement la performance et surtout d'en exploiter les résultats (ce qui revient à utiliser les tableaux de bord dont le tableau de bord prospectif de Norton et Kaplan).

**-2. la séquence doit toujours exploiter un corpus théorique** : le programme prévoit d'aborder des auteurs et des concepts fondamentaux sans préciser cependant leurs statuts. Il faut donc se demander quelle place ils doivent occuper dans la séquence. A mon sens, ces auteurs et concepts doivent être exploités pour permettre la compréhension et l'analyse de situations pratiques de management, mais ils peuvent très bien être abordés en tant que concepts fondamentaux qu'on cherchera alors à illustrer par une situation de management (ce qui revient à les appliquer ou les confronter à la réalité). Dans tous les cas, ce corpus doit avoir du sens, c'est à dire qu'il ne doit pas être isolé mais au contraire associé systématiquement et intelligemment à une approche concrète.

**-3. la séquence doit toujours comporter une situation pratique de management** : en imposant ce principe, on exclut la séquence fondée sur une approche exclusivement théorique (comme c'était trop souvent le cas en économie d'entreprise). Cela suppose bien entendu de construire une situation devant couvrir un ensemble de questions fondamentales ou une problématique du programme (cf. premier principe).

D'où la nécessité d'utiliser des supports

### 5. Les Supports

**Fiches notionnelles**

**CR-COM**

**Revue ....**

Mais aussi

6. Mise en place d'un Travail Collaboratif

Prendre les noms et méls de chacun et voir si liste de diffusion