



# Management et gestion

Classe de seconde,  
enseignement technologique optionnel

# Préambule

La capacité de porter un regard distancié sur les organisations humaines et les dynamiques qui traversent les entreprises, les associations ou encore les organisations publiques, constitue un important enjeu de citoyenneté.

Dans sa formation de citoyen, il est essentiel que chaque élève puisse comprendre ce qui motive des individus à agir ensemble vers un même but et l'impérieuse nécessité qu'ils ont alors de s'organiser entre eux et d'organiser leur action. La vie civique s'exerce aussi au cœur des organisations où nous travaillons collectivement. Il est donc important de ne pas seulement « penser l'organisation », mais aussi d'être en mesure de « penser dans l'organisation ».

**Le programme a pour finalité de donner aux élèves les connaissances de base pour une approche réfléchie du management et des sciences de gestion leur permettant de situer les pratiques des organisations par rapport à des enjeux fondamentaux de société, de cohésion sociale, de solidarité et de réalisation de projets tant individuels que collectifs.**

L'« exposition » d'un client, d'un usager ou d'un stagiaire, à la vie des organisations ne lui suffit pas pour en comprendre le fonctionnement. De fait, il est indispensable de maîtriser les concepts qui permettent d'en percevoir les enjeux et de les décrire. Prétendre devenir, au sein des organisations, un acteur reconnu, impliqué, capable d'en promouvoir le changement, suppose de percevoir les modalités particulières d'interactions qui s'y développent, notamment sous l'effet des transformations numériques.

La connaissance de la logique de fonctionnement des organisations fait partie de la culture civique. Elle est indispensable pour évoluer dans le monde contemporain et accéder au premier emploi. C'est là tout l'apport des sciences de gestion et du management.

**Le management** est le gouvernement des organisations. Il consiste à orienter l'action collective en tenant compte de l'environnement. Il a une dimension stratégique – la définition des buts de l'organisation – et une dimension éthique, notamment à travers la responsabilité sociale des entreprises.

**Les sciences de gestion** étudient le fonctionnement des organisations. En analysant les ressources internes et l'environnement, elles apportent au management des connaissances sur les dimensions humaine et technologique des organisations.

L'accès aux études supérieures prend de plus en plus en compte les parcours individuels et la capacité de chaque élève à développer des projets. Une connaissance fondamentale des logiques organisationnelles est un atout décisif pour accéder au premier emploi.

L'initiation à la recherche documentaire, le développement de l'esprit critique, la prise de conscience de la diversité et de la réalité des organisations, l'ancrage historique, le recours pertinent et répété au

numérique, la manipulation de données chiffrées sont autant d'apprentissages qui contribuent à la construction du projet de l'élève.

Ce programme de seconde traite trois thèmes qui visent à rendre compte de la démarche entrepreneuriale et de l'esprit qui la sous-tend :

- s'engager et entreprendre, de l'intention à la création ;
- organiser et décider, des objectifs à la réalisation ;
- conduire et faire évoluer, du pilotage au développement.

Chaque thème correspond à une étape de la réalisation d'un projet, depuis l'intention jusqu'à sa concrétisation, et prend systématiquement en compte l'environnement et les conditions dans lesquelles ce projet prend forme.

Les ambitions de ce programme nécessitent une organisation souple et la mobilisation d'équipements et de ressources numériques.

## ■ S’engager et entreprendre, de l’intention à la création

Ce thème vise à sensibiliser les élèves à ce qui peut expliquer et justifier la naissance d’une organisation. Il est d’usage de penser qu’à l’origine de toute organisation, il y a l’ambition d’un ou plusieurs individus de vouloir concrétiser une idée, de s’engager dans un projet et de le mettre en œuvre. Au-delà de la réussite individuelle de l’*entrepreneur*, créateur et inventeur tout à la fois, il faut rappeler que la réussite des organisations nécessite aussi d’être à plusieurs, engagés et prêts à agir ensemble vers un même but.

Questionnements	Objectifs d’apprentissage	Notions	Indications complémentaires
<b>Comment passer de l’idée créatrice à sa réalisation ?</b>	<p>Comprendre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– les idées créatrices peuvent prendre des formes diverses et émergent de différentes manières ;</li> <li>– toute idée créatrice se concrétise par une action individuelle ou collaborative pour être mise en œuvre : l’inventeur n’est pas forcément l’entrepreneur ;</li> <li>– le succès de toute initiative suppose l’engagement des acteurs du projet et l’adhésion d’autres acteurs participant progressivement à sa réalisation ;</li> <li>– les réalisations s’inscrivent dans un contexte social et juridique.</li> </ul>	<p>Invention / innovation.</p> <p>Idee / production.</p> <p>Entrepreneuriat.</p>	<p>Des exemples d’actions individuelles et collectives, menées au sein d’organisations différentes (entreprises, associations ou encore organisations publiques) connues des élèves permettent de montrer la diversité des idées créatrices, des manières de concrétiser une idée ou de mettre en œuvre un projet.</p> <p>L’entrepreneuriat représente une première forme d’engagement et de mise en œuvre d’idées par un individu mais il doit évoluer vers une organisation structurée pour se développer.</p> <p>La diversité des acteurs internes et externes contribue à la réalisation d’un projet.</p>
<b>En quoi est-il nécessaire de s’organiser et d’organiser ?</b>	<p>Comprendre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– l’organisation possède une structure représentée dans un organigramme ;</li> </ul>	<p>Organisation.</p> <p>Structure /</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– la coordination des tâches est essentielle au sein de l'organisation ;</li> <li>– la prise en compte des contraintes d'espace et de temps est nécessaire (par exemple, l'élaboration d'un calendrier prévisionnel) ;</li> <li>– toutes les compétences, les ressources, les technologies sont mobilisées autour de finalités communes et partagées.</li> </ul>	<p>organigramme.</p> <p>Coordination.</p> <p>Prévision.</p> <p>Ressources.</p> <p>Compétences.</p> <p>Technologies.</p>	
<p><b>Quelle est la contribution du numérique à la démarche créative ?</b></p>	<p>Comprendre que les technologies numériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– changent le rapport au temps et à l'espace et accompagnent le phénomène de globalisation ;</li> <li>– transforment les relations et les interactions ;</li> <li>– permettent de concevoir autrement les projets en donnant accès à des informations variées et en offrant des opportunités nouvelles d'échanges.</li> </ul>	<p>Marché global.</p> <p>Créativité.</p> <p>Démarche collaborative.</p> <p>Réseau social.</p>	<p>Les exemples choisis et les cas étudiés permettent de montrer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– l'affranchissement des contraintes liées au temps et à l'espace permet de concevoir des projets à différentes échelles ;</li> <li>– le numérique encourage des démarches collaboratives en facilitant les contacts et les échanges.</li> </ul> <p>Le concept de réseau social ne se limite pas à l'évocation des réseaux formels les plus connus. Il intègre aussi les réseaux informels et les réseaux formels professionnels.</p>
<p><b>Existe-t-il une forme idéale d'organisation ?</b></p>	<p>Identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– les caractéristiques des différentes organisations ;</li> <li>– les domaines d'activité et espaces géographiques variés dans lesquels</li> </ul>	<p>Caractéristiques des organisations.</p> <p>Formes d'organisation.</p>	<p>L'identification des caractéristiques des différentes organisations offre l'opportunité d'évoquer les structures juridiques (sans pour autant les détailler).</p> <p>Le choix de l'organisation est le résultat d'un arbitrage entre</p>

	<p>agissent les organisations ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– les liens entre les intentions, les conditions de réalisation et la forme de l'organisation.</li> </ul> <p>Comprendre que le développement d'une organisation passe par des choix en matière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'offre ;</li> <li>– de mode de production ;</li> <li>– de modalités de financement,</li> <li>– de gestion des relations avec ses partenaires.</li> </ul> <p>Percevoir en quoi le développement économique de l'entreprise engage sa responsabilité en matière sociale, sociétale et environnementale.</p>	<p>L'organisation et son environnement.</p> <p>Modèle économique d'une organisation (business model).</p> <p>Management éthique</p> <p>Responsabilité sociale des entreprises (RSE).</p> <p>Performance durable.</p>	<p>les intentions des organisateurs et les conditions de réalisation, liées aux ressources et compétences disponibles ainsi qu'aux opportunités et menaces de l'environnement.</p> <p>Il ne s'agit pas de limiter l'étude du développement à celle de la croissance mais de l'étendre à l'analyse des transformations profondes des organisations.</p> <p>On montre, par des exemples concrets, que les formes de développement des organisations sont variées mais encadrées. La réglementation les conduit à concilier les choix économiques avec les dimensions sociale, écologique ou plus largement éthique des activités.</p> <p>Toutefois, la prise en compte croissante de critères éthiques et de développement durable génère aussi des marchés, des avantages concurrentiels et des perspectives de croissance.</p>
--	---	--	--

## ■ Organiser et décider, des objectifs à la réalisation

Pour atteindre son but, une organisation doit se fixer des objectifs. Pour les réaliser, elle mobilise des ressources humaines et matérielles, définit des missions et met en place une répartition des tâches et des moyens de coordination. Toutes ces opérations nécessitent de faire des choix et de prendre des décisions parfois complexes. Depuis les débuts de l'ère industrielle, les ressources mobilisées, les méthodes de travail et les moyens de coordination ont évolué, et aujourd'hui encore plus rapidement sous l'effet de la révolution numérique. Plus que jamais les élèves prennent conscience que les idées doivent s'inscrire dans une réalité sociale, économique ou encore juridique et qu'il est nécessaire de prendre des responsabilités au sein des organisations. En interrogeant leur pratique digitale, les élèves peuvent mobiliser des ressources numériques, en évaluer l'apport, renforçant ainsi leur éducation aux médias et à l'information.

Questionnements	Objectifs d'apprentissage	Notions	Indications complémentaires
Comment prendre des décisions ?	<p>Comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– la nécessité de faire des choix ;</li> <li>– les différents types de décisions ;</li> <li>– la complexité des processus décisionnels ;</li> <li>– les différents niveaux de prise de décision ;</li> <li>– la diversité des parties prenantes et des intérêts en présence.</li> </ul>	<p>Objectifs.</p> <p>Décisions stratégiques, décisions opérationnelles.</p> <p>Processus de décision.</p> <p>Consensus / conflits.</p> <p>Parties prenantes.</p> <p>Gouvernance.</p> <p>Routines / ruptures décisionnelles.</p>	<p>Pour atteindre ses objectifs, une organisation prend des décisions dont les caractéristiques diffèrent selon le niveau où elles sont prises.</p> <p>En s'appuyant sur des cas concrets, montrer que ces décisions peuvent être quotidiennes et répétitives (opérationnelles) mais aussi stratégiques (engagement à long terme, mobilisation de ressources importantes, irréversibilité des décisions).</p> <p>Elles tiennent compte de l'environnement de l'organisation et des parties prenantes dont les attentes sont souvent divergentes. L'influence des parties prenantes sur le processus de décision est mise en évidence.</p>

<p><b>Quelles ressources et quelles compétences mobiliser ?</b></p>	<p>Constater la diversité des ressources et des compétences à la disposition des organisations, en percevoir l'utilité et la valeur.</p> <p>Identifier les arbitrages permettant d'articuler les ressources et les compétences entre elles.</p>	<p>Les différents types de ressources et de compétences.</p> <p>Lien objectifs / ressources, compétences.</p>	<p>Il s'agit de montrer à l'élève qu'avant de réfléchir aux ressources et aux compétences à mobiliser pour concrétiser son idée, il faut déterminer les objectifs de l'action collective mise en œuvre.</p> <p>En prenant appui sur la diversité des formes d'organisations étudiées dans le thème précédent, il convient d'identifier les différentes ressources et les compétences dont disposent les organisations. L'utilisation d'une typologie (humaines, matérielles, immatérielles par exemple) incluant les ressources numériques facilite l'analyse.</p> <p>Il s'agit en outre de montrer que certaines ressources et compétences peuvent être immédiatement mobilisables tandis que d'autres doivent être constituées.</p> <p>Il peut être utile de montrer aux élèves que les spécificités des ressources et des compétences recensées sont étroitement liées aux objectifs de départ.</p> <p>L'élève doit comprendre que la bonne articulation de ces ressources et de ces compétences assure une meilleure efficacité de l'action.</p>
<p><b>Comment agir ensemble vers un même objectif ?</b></p>	<p>Comprendre la nécessité de répartir les tâches et de les coordonner.</p> <p>Constater la diversité des modalités d'organisation.</p>	<p>Division du travail et enrichissement des tâches.</p> <p>Robotisation des tâches répétitives.</p>	<p>L'action collective suppose la constitution d'un groupe de personnes partageant des objectifs.</p> <p>Il s'agit de montrer à l'élève la nécessité de structurer une organisation dès lors qu'elle se développe : la répartition des tâches et la coordination sont nécessaires à la bonne marche de l'organisation.</p>



		<p>Gestion des compétences.</p> <p>Modes de coordination.</p>	<p>Des exemples simples d'organisations permettent de montrer que la multiplicité et la complexité des tâches impliquent généralement de faire évoluer la répartition et la coordination de ces tâches.</p> <p>Cette étude conduit à la mise en évidence des différentes composantes d'une organisation (répartition du travail, répartition des responsabilités, degré de spécification des consignes).</p>
<p><b>S'est-on toujours organisé de la même manière ?</b></p>	<p>Constater les évolutions et les invariants historiques des formes d'organisation.</p> <p>Être capable de comparer des organisations dans le temps.</p> <p>Percevoir les évolutions actuelles vers les nouvelles formes d'organisation.</p>	<p>Taylorisme, toyotisme.</p> <p>Enrichissement des tâches.</p> <p>Polyvalence, flexibilité.</p> <p>Nouvelles formes d'organisation.</p> <p>Digitalisation et organisation du travail.</p> <p>Plateforme en ligne.</p>	<p>Les pratiques organisationnelles sont influencées par le contexte historique et sont en perpétuelle évolution, sous l'effet de multiples facteurs.</p> <p>Les enseignements peuvent prendre appui sur quelques cas d'organisations, dont la structure évolue dans le temps.</p> <p>L'influence des technologies sur les formes d'organisation, en particulier du numérique, est mise en évidence : télétravail, organisation en réseaux, etc.</p>

## ■ Évaluer et évoluer, du pilotage aux développements numériques

Ce thème rapproche deux dimensions temporelles : celle du pilotage au quotidien et celle du développement des nouvelles technologies. La dimension critique sur les modalités et les effets du développement est naturellement présente, non seulement quand est abordée l'évaluation au sein des organisations mais aussi quand sont identifiées les opportunités de développement, notamment grâce aux nouvelles technologies. Ce thème doit permettre aux élèves de s'interroger sur le devenir des organisations dans le temps, dans l'espace et sur leurs perspectives d'évolution.

Questionnements	Objectifs d'apprentissage	Notions	Indications complémentaires
<p><b>Peut-on se passer d'évaluation dans l'organisation ?</b></p>	<p>Comprendre que l'évaluation est nécessaire pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– améliorer le fonctionnement de l'organisation et sa performance ;</li> <li>– rendre compte aux différentes parties prenantes ;</li> <li>– garantir une bonne gouvernance ;</li> <li>– assurer la pérennité de l'organisation.</li> </ul> <p>Distinguer l'évaluation de court terme et de long terme des activités pour estimer la performance de l'organisation. Évaluer les conséquences de l'évaluation sur les processus de décision.</p>	<p>Contrôle, évaluation, régulation.</p> <p>Performance (efficacité, efficience).</p> <p>Critères d'évaluation et indicateurs.</p> <p>Formes de valeur / réputation.</p> <p>Tableaux de bord, documents comptables.</p>	<p>Les actions opérationnelles, issues des décisions, peuvent avoir des impacts immédiats ou à plus long terme. Elles doivent être contrôlées et évaluées pour renforcer la connaissance et contribuer à l'amélioration de la performance.</p> <p>L'évaluation de la performance est abordée en s'appuyant sur des exemples issus de l'environnement proche des élèves. On veille à mobiliser des organisations, des contextes d'évaluation et des évaluateurs variés. On veille à distinguer la valeur actionnariale et les réputations sociale et environnementale.</p> <p>On met en évidence les différents modes d'évaluation et les représentations quantitatives plus ou moins normalisées qui leur sont associées : les indicateurs, tableaux de bord, documents comptables sont privilégiés pour le pilotage des activités et la performance de l'organisation.</p>

<p><b>L'économie numérique offre-t-elle toujours des opportunités de développement ?</b></p>	<p>Apprécier en quoi le développement de l'économie numérique transforme les organisations et la société.</p> <p>Identifier les nouveaux modes de développement des organisations rendus possibles par le développement de l'économie numérique.</p> <p>Caractériser les conditions qui permettent à l'organisation de se saisir des opportunités de développement.</p>	<p>Information</p> <p>Système d'information.</p> <p>Technologies numériques.</p> <p>Acteurs de l'économie numérique.</p> <p>Nouveaux modes de sociabilité.</p> <p>Plateforme d'intermédiation.</p> <p>Risques et sécurité numériques.</p> <p>Stratégie numérique.</p>	<p>À partir d'exemples de la vie courante, on montre que la révolution numérique repose sur des avancées technologiques (dématérialisation, mobilité, traitement de masses de données – <i>big data</i> –, intelligence artificielle, objets connectés, capacités de traitement, stockage et de transmission, etc.), l'apparition d'acteurs économiques puissants (les GAFAM, par exemple, qui imposent de nouveaux modèles) et le développement de nouveaux modes de sociabilité de collaboration, de communautés.</p> <p>Il est important de montrer que ces changements majeurs pour les organisations offrent des opportunités tant en termes de nouveaux produits que de fonctionnement, tout comme ils peuvent créer des contraintes nouvelles, voire des menaces. Ils affectent le travail et l'emploi, la relation avec les individus, la concurrence, l'innovation, le commerce international, etc.</p> <p>On met en évidence des changements du modèle d'affaires, l'apparition de nouveaux métiers, les changements organisationnels et les incidences sur la performance de toutes les formes d'organisations privées ou publiques.</p>
--	---	---	---