**LE ROLE DU MANAGEMENT DANS LA GESTION DES ORGANISATIONS**

**SCENARIO KMELEON DOSSIER ELEVE**

Le scénario qui vous est proposé vous plongera dans l’univers de la communication à travers l’expérience d’anciens étudiants de BTS Communication. Vous les accompagnerez à travers les étapes de la création d’une agence de communication.

A travers un contexte simple et concret, vous allez découvrir les différentes dimensions du management et ses apports précieux aux organisations.

**Le contexte de l’organisation**

**K-Méléon est une agence conseil en communication.**

Elle a été créée en 2008 par trois étudiants diplômés du BTS Communication du lycée Jacques Brel de La Courneuve.

Passionnés par la communication et très motivés à l’idée de devenir leur « propre patron », Fatou, Olivia et Mohammed ont osé se lancer dans cette ambitieuse aventure.

**Organisation**

Les 3 camarades sont associés à parts égales de la société qui à la forme juridique d’une SARL. Les statuts sont rédigés de façon à ce que toutes les décisions importantes soient prises à l’unanimité. Au quotidien, une répartition des rôles s’est progressivement mise en place : Mohammed s’occupe de la partie commerciale, Olivia gère les projets liés à la communication digitale (sites internet, applications, réseaux sociaux etc.) et Fatou prend en charge les autres projets (affichage, édition, évènements etc.).

**Positionnement**

Les 3 associés ont décidé en 2010 pendant la phase de création de l’agence de proposer à leurs clients une offre globale, c’est à dire de ne pas se limiter à un type de communication mais d’élargir leur offre : prospectus, catalogues, affiches publicitaires, médias, sites web, applications pour smartphones et tablettes, réseaux sociaux, événements, street-marketing…

**Questionnement :**

**Etape 1 : A l’origine de l’organisation, l’action collective**

**Etape 2 : Les caractéristiques de l’agence K-Méléon**

**Etape 3 : Une décision très stratégique**

**Etape 4 : Les fonctions du management**

**Etape 5 : Management stratégique et management opérationnel**

**Annexes :**

**1- Entretien avec Fatou, Mohamed et Olivia - Août 2010**

 **2- Présentation d’Alumni Jacques Brel**

 **3- Réunion des associés de K-Méléon Mars 2011**

 **3- Entretien avec Olivia – Juin 2012**

**4- Une semaine en immersion au sein de l’agence K-Méléon – Octobre 2012**

**Ressources :**

1. **Une société d’organisation**
2. **Comment caractériser une organisation ?**
3. **Qu’est-ce que le management ?**
4. **Décisions stratégiques et décisions opérationnelles**

**PHASE 1 : QU’EST-CE QU’UNE ORGANISATION ?**

**Étape 1 : A l’origine de l’organisation, l’action collective**

*L’agence K-Méléon est une agence de communication créée par des étudiants de BTS Communication. Elle est le fruit d’une action collective orientée vers un objectif commun.*

**Questions**:

1. **Repérez à l’aide du document ressource 1 les différentes organisations évoquées lors du premier entretien avec Fatou, Olivia et Mohammed ? Classez ces organisations ainsi que l’agence K-Méléon en fonction de leurs finalités.**
2. **Pour quelles raisons selon vous Fatou, Olivia et Mohammed ont-ils décidé de s’associer pour créer K-Méléon? Quel est l’intérêt pour eux de s’associer pour créer cette agence de communication ?**

**Étape 2 : Les caractéristiques de l’agence K-Méléon**

*Comme toutes les organisations, l’agence K-Méléon a des caractéristiques spécifiques en partie déterminées par sa finalité.*

1. **Identifier à l’aide du document ressource 2, les éléments caractéristiques de l’organisation K-Méléon.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Finalités**  |  |
| **Nature de son activité** |  |
| **Statut juridique** |  |
| **Ressources** |  |
| **Champ d’action géographique** |  |

1. **Comment le pouvoir est-il réparti au sein de l’agence de K-Méléon ? Quelles difficultés cette répartition peut-elle représenter ?**

La pépinière d’entreprises de La Courneuve et l’association des anciens étudiants du lycée Jacques Brel sont des organisations aux finalités différentes. Étudier leurs caractéristiques permet de bien comprendre leurs rôles et ce qu’elles peuvent apporter à K-Méléon.

1. **Identifiez leurs caractéristiques principales à l’aide d’une recherche sur le site internet de la pépinière d’entreprises (**[**http://pepiniere-la-courneuve.com**](http://pepiniere-la-courneuve.com)**) et de l’annexe 2.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Pépinière de La Courneuve** | **Alumni Jacques Brel** |
| **Nature de son activité** |  |  |
| **Statut juridique** |  |  |
| **Ressources** |  |  |
| **Champ d’action géographique** |  |  |

**PHASE 2 : QU’APPORTE LE MANAGEMENT A LA GESTION DES ORGANISATIONS**

**Étape 3 : Une décision très stratégique pour les associés de K-Méléon**

*En mars 2011 et après 3 années d’existence, l’agence K-Méléon se retrouve dans une situation délicate. Elle ne dégage toujours pas suffisamment de profit pour rémunérer convenablement les 3 associés. Parallèlement, Mohammed et Fatou souhaitent prendre du recul sur l’aventure K-Méléon et poursuivre leurs études supérieures.*

*Vous assistez à une réunion entre les trois associés (annexe 3) qui déterminera la suite de l’aventure K-Méléon.*

1. **Pour quelles raisons l’agence K-Méléon n’arrive-t-elle pas à véritablement « décoller » selon les associés de l’entreprise ? Le changement de stratégie proposé par Mohamed est-il pertinent par rapport à ce constat ?**
2. **Quels peuvent être les impacts de ce changement stratégique sur la répartition du pouvoir au sein de l’agence K-Méléon ?**

**Étape 4 : Les fonctions du management**

*En 2012, l’agence K-Méléon a connu d’importants changements (annexe 4 : entretien avec Olivia). Olivia est depuis juillet 2011 l’unique associée de l’agence. Elle occupe la fonction de gérant de la société et prend seule les décisions importantes au sein de l’agence.*

*Pour mieux comprendre le rôle du chef d’entreprise, vous avez décidé d’accompagner Olivia pendant une semaine. Vous avez pris progressivement des notes pendant cette période (annexe 5).*

1. **Repérer et reporter dans le tableau suivant les 5 fonctions du management décrites dans le document ressource 3. Vous complèterez ensuite ce tableau avec les activités d’Olivia reportées en annexe 5.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fonctions du management** | **Actions d’Olivia** |
| **Prévoir** |  |
| **Organiser et coordonner** |  |
| **Commander** |  |
| **Contrôler** |  |

**Étape 5 : Management stratégique et management opérationnel**

1. **A partir du document ressource 4 et de l’entretien réalisé en juin 2012 (annexe 4), vous montrerez que la décision de recentrer l’activité de l’agence K-Méléon est une décision stratégique.**
2. **A partir du document ressource 4, vous classerez les différentes décisions suivantes prises au sein de l’agence K-Méléon. Justifiez votre réponse pour chacune des décisions.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Nature de la décision** |
| **Recentrer l’activité de K-Méléon sur la communication digitale (web, réseaux sociaux etc.)** |  |
| **Demande de devis à un imprimeur pour des cartes de visite** |  |
| **Recruter un nouveau stagiaire pour la participation à un salon** |  |
| **Refonte du site internet de l’agence K-Méléon** |  |
| **Achat d’un fichier pour prospecter les e-commerçants** |  |
| **Demande de prêt à la banque pour développer l’activité de l’agence (communication, recrutement)** |  |

**LISTE DES ANNEXES**

**1- Entretien avec Fatou, Mohamed et Olivia - Août 2010**

**2- Présentation d’Alumni Jacques Brel**

**3- Réunion des associés de K-Méléon Mars 2011**

**4- Entretien avec Olivia – Juin 2012**

**5- Une semaine en immersion au sein de l’agence K-Méléon – Octobre 2012**

**Annexe 1 : Entretien avec Fatou, Olivia et Mohammed – Août 2010**

**Votre agence a fêté son premier anniversaire très récemment. Pouvez-vous nous en parler ?**

**Fatou** : Oui bien sûr mais avant tout, je souhaite préciser que l’aventure de l’agence K-Méléon est d’abord une histoire de copains. Nous nous sommes rencontrés Olivia, Mohammed et moi-même en 1ère année de BTS Communication au lycée Jacques Brel de La Courneuve. Nous sommes vite devenus amis et très efficaces ensemble sur les différents projets et ateliers que nous avons menés pendant notre formation.

**Mohammed** : Oui c’est également cela qui nous a vite rapproché. Nous avons des sensibilités différentes et finalement nous sommes plutôt complémentaires. Fatou est très à l’aise au niveau technique avec les logiciels d’infographie et elle maîtrise très bien la gestion de projet: répartition des rôles et des tâches, planification du travail…. Olivia est très douée avec le web et les réseaux sociaux. Les projets de création de sites internet et de community management n’ont aucun secret pour elle. Quant à moi, c’est plutôt la partie commerciale qui m’est dévolue. J’organise en étroite collaboration avec Olivia et Fatou nos opérations de prospection commerciale pour permettre à notre agence d’avoir un volume d’activité satisfaisant.

**Pouvez-vous nous expliquer ce qui vous a poussé tous les 3 à créer votre propre agence de communication ?**

**Olivia :** K-Méléon n’est pas notre 1ère aventure entrepreneuriale. Nous avons déjà créé au sein même du lycée Jacques Brel et sous l’impulsion de l’équipe pédagogique du BTS une agence de communication sur le modèle des juniors entreprises. Avec tous les étudiants de la section, nous étions chargés de mener de façon autonome les projets de communication et même de prospecter pour convaincre des clients de recourir à nos services. Les projets étaient menés réellement et les honoraires perçus permettaient d’alimenter le bureau des étudiants et de financer nos voyages scolaires.

**Mohamed** : Effectivement, nos professeurs ont souhaité nous sensibiliser très tôt à l’entrepreneuriat et au fonctionnement d’une agence pour que nous puissions mettre en pratique les enseignements théoriques dispensés en BTS et nous lancer nous même dans des projets comme K-Méléon.

**Fatou** : Il existe plusieurs autres raisons qui nous ont poussés à nous lancer dans cette aventure. Nous souhaitons mettre rapidement en pratique ce que nous avons appris en cours et étoffer nos CV avec une expérience originale. C’est également une fierté personnelle d’être dirigeants de notre entreprise.

**Quelles ont été les difficultés rencontrées depuis la création de l’Agence ?**

**Fatou** : À vrai dire, nous n’avons pas rencontré énormément de difficultés jusqu’ici. Nous avions déjà compris avec la junior entreprise B-Com à quel point il était important d’une part de « gagner » ses premiers clients et d’autre part de minimiser ses « grosses » dépenses de départ pour ménager sa trésorerie.

**Olivia :** On peut également ajouter que nous bénéficions d’un accompagnement très riche de la pépinière d’entreprises de La Courneuve. Cette dernière met à notre disposition des bureaux dans lesquels nous travaillons et recevons nos clients. Elle dispense également de nombreuses formations sur les différents aspects de la vie des entreprises : financement, comptabilité, ressources humaines…

**Mohammed :** Nos enseignants du BTS nous aident également beaucoup.Ils nous conseillent au niveau stratégique et veillent à nous mettre en relation avec des contacts utiles (prospects, prestataires…).

**Fatou** : Il y a également Alumni Jacques Brel. C’est l’association des anciens étudiants du lycée Jacques Brel. Chaque année, nous nous retrouvons au lycée pour partager un moment convivial et faciliter ainsi les cooptations et collaborations entre membres de l’association. Pour nous ce fut l’occasion de nous montrer et de faire la promotion de notre agence.

**Comment vous projetez vous dans 5 ans ? Dans 10 ans ?**

**Mohammed :** Aujourd’hui, notre objectif est d’assurer le développement de l’agence K-Méléon. Nous n’en vivons pas encore. L’idéal serait de pouvoir dégager assez de profits pour nous verser un salaire convenable d’ici l’année prochaine. Pour la suite, cela dépendra beaucoup du volume de l’activité mais personnellement, j’envisage de reprendre mes études pour apprendre encore plus de choses sur la communication.

**Fatou :** Moi aussi, je pense reprendre les études par la suite. C’est le conseil de nos enseignants. Mais si l’aventure K-Méléon fonctionne bien et que je prends autant de plaisir dans 5 ans qu’aujourd’hui à codiriger l’agence, alors sans hésitation je continuerais.

**Olivia :** C’est également le cas pour moi. Même si je souhaite plus tard intégrer une grande école de communication, je ferai le maximum pour conciliermes études avec K-Méléon.

**Annexe 2 : Présentation d’Alumni Jacques Brel**

**Alumni Jacques Brel est l’Association qui regroupe tous les diplômés des formations du lycée Jacques Brel de La Courneuve.**

En tant que partenaire unique et fondamental, le lycée reste aux côtés des étudiants pour la suite de leurs parcours via Alumni Jacques Brel. Tous les diplômés sont membres de droit d’Alumni Jacques Brel. Mais seuls celles et ceux qui sont à jour de leur cotisation de l’année ont droit de vote lors de l’assemblée générale annuelle.

**Fondée en 2010, l’Association Alumni Jacques Brel s’est donné comme grandes missions :**

**- D’animer le formidable réseau solidaire, amical et professionnel** constitué par les diplômés issus de toutes les formations du lycée Jacques Brel

 **- D’accompagner les anciens diplômés du lycée** à tout moment de leur parcours professionnel.

**Annexe 3 : Réunion des associés de l’agence K-Méléon – Mars 2011**

**Mohammed :** nos objectifs financiers et commerciaux ne seront pas atteints cette année à nouveau. Il faut se rendre à l’évidence. Le positionnement de notre agence telle qu’il est défini aujourd’hui ne nous permet pas de nous développer comme nous le souhaitons.

**Fatou:** je pense que tu as raison. Ce n’est la qualité de nos prestations qui est en cause puisque nous arrivons aisément à fidéliser nos clients. C’est la conquête de nouveaux clients qui est compliquée.

**Olivia :** pourtant nous arrivons à obtenir de nombreux rendez vous prospects et nous réalisons beaucoup de devis.

**Mohammed** : oui, et la plus grosse partie des contrats que nous signons sont des projets en communication digitale, des sites web, du community management et des applications pour smartphones. Nous sommes très crédibles sur ce créneau parce que nos réalisations sont de très bonne qualité et parce que nous renvoyons à nos clients l’image d’une agence jeune et donc très compétente dans les nouvelles technologies. Mais cette image nous handicape pour ce qui concerne les autres types de communication. Il est clair que notre choix initial de nous positionner comme une agence généraliste n’est pas pertinent. Les organisations que nous prospectons ne nous font pas assez confiance pour leur communication classique (médias, évènements…). Pour développer notre activité, il faut s’afficher comme une agence spécialisée dans le digital. Avec le temps, nous améliorerons encore davantage notre savoir-faire et nous pourrons concurrencer les grandes agences du secteur. Cela implique probablement aussi qu’Olivia joue un rôle prépondérant dans la direction de l’agence.

**Fatou**: Effectivement Olivia, c’est toi qui pilote tous les projets en communication digitale depuis la création de l’agence. Si nous faisons évoluer notre offre vers le digital, cela impliquera plus de travail pour toi. Par ailleurs, cette évolution doit tous nous interroger sur ce que nous souhaitons faire aujourd’hui et pour les années à venir.

**Olivia** : je suis d’accord avec vous sur le fait que nous avons une carte à jouer avec internet et les nouveaux usages dans le numérique. Un changement de stratégie devrait nous permettre de développer notre chiffre d’affaires plus rapidement.

**Mohammed** : je crois que nous sommes tous d’accord sur l’évolution que doit prendre l’agence. Certaines questions se posent donc maintenant, à savoir le rôle de chacun dans cette nouvelle configuration, l’évolution éventuelle de notre organigramme, les impacts sur notre communication et sur notre démarche de prospection…

**Fatou :** à titre plus personnel, je vous ai toujours dit que je souhaitais à terme reprendre des études. Je crois que c’est aujourd’hui le moment d’y réfléchir sérieusement si j’envisage une inscription pour la rentrée prochaine. Cela impliquerait de réfléchir au meilleur moyen de prendre du recul sur K-Méléon sans risquer d’affaiblir l’agence.

**Mohammed** : effectivement nous devons tous réfléchir au rôle que nous souhaitons jouer dans l’agence à court et moyen terme.

**Annexe 4 : Entretien avec Olivia – Juin 2012**

**Vous êtes aujourd’hui seule à la tête de l’agence K-Méléon. Pour quelles raisons vos associés ont-ils quitté la société ?**

Tout d’abord, je souhaite préciser que l’agence K-Méléon peut être fière de son parcours depuis sa création. La société est bénéficiaire depuis l’exercice 2011 et le premier semestre 2012 est très encourageant. Mohammed et Fatou ont décidé de quitter l’agence pour reprendre leurs études. Nous avions choisi depuis les débuts de K-Méléon de nous positionner comme une agence généraliste mais ce choix s’est avéré peu pertinent pour percer dans ce secteur très concurrentiel. Il faut absolument se spécialiser dans un type de communication ou sur des supports particuliers. Le changement de stratégie de l’agence a été un moment de réflexion pour chaque associé. Mohammed a géré la partie commerciale admirablement. Il a su convaincre de nombreuses entreprises de nous faire confiance. Il a souhaité partir pour reprendre ses études en école de commerce. Fatou a également passé avec succès un concours d’entrée dans une grande école de communication parisienne.

Mes rapports avec Fatou et Mohammed restent excellents et j’espère qu’à l’avenir nous aurons à nouveau l’occasion de travailler ensemble.

**Comment la transition s’est-elle organisée au sein de l’agence ?**

J’ai racheté les parts de mes associés. Je suis aujourd’hui gérante et associée unique de la société. Cela n’a pas été simple au début et j’ai dû rapidement recruter pour maintenir notre volume d’activité. J’ai recruté 3 personnes qui ont le statut de chef de projet junior. Un graphiste, un développeur web et un titulaire du BTS communication avec un profil commercial. Je me suis sentie très seule au début lorsqu’il s’agissait de prendre des décisions importantes. Mais au fil des semaines, j’ai appris à assumer cette responsabilité de chef d’entreprise. Je compte d’ailleurs bientôt proposer une entrée au capital à mes collaborateurs. Je crois que le succès de notre agence dépend en premier lieu de l’implication de tous.

**En termes de stratégie, comment l’agence K-Méléon a-t-elle évolué ?**

Nous avons recentré l’activité de l’agence sur la communication digitale. Nous nous spécialisons sur le développement de sites internet, d’applications mobiles et sur le community management (réseaux sociaux, facebook, twitter etc.). Nous avons moins de difficultés aujourd’hui à répondre à nos clients sur ces métiers parce que nous les maitrisons bien. Auparavant, nous étions obligé de recourir à de nombreux prestataires de l’édition ou de l’évènementiel, ce qui nous demandait beaucoup d’énergie pour des marges finalement très réduites.

Je ne regrette donc pas ce choix et la bonne santé financière de l’agence confirme bien que c’est un choix pertinent.

**Annexe 5 : Une semaine en immersion au sein de l’agence K-Méléon – Octobre 2012**

*Pour mieux comprendre le rôle du chef d’entreprise, vous avez décidé d’accompagner Olivia pendant une semaine. Ci dessous, les notes que vous avez prises progressivement pendant cette période :*

**Lundi**: La semaine commence par une réunion hebdomadaire avec tous les membres de l’agence. Il s’agit d’un tour de table ou chacun expose l’avancée des projets et montre les propositions qui vont être soumises aux clients. Olivia écoute toutes les propositions de l’équipe mais c’est finalement elle qui valide ou pas les recommandations. Elle décide également à ce moment là de la répartition des nouveaux projets entre les 3 chefs de projets.

Il lui arrive fréquemment lors de ces réunions de se montrer très directive lorsqu’elle estime que les projets n’avancent pas assez vite.

**Mardi**: Olivia reprend toutes les fiches de demande de congés de ses collaborateurs pour la période des fêtes. Il s’agit pour elle de fixer le planning des vacances d’hiver et RTT en fonction de l’activité prévue à cette période. C’est une question très délicate pour elle parce qu’en général, elle n’arrive pas à satisfaire tous les vœux de l’équipe. Elle doit donc veiller à rester équitable pour conserver une bonne ambiance de travail dans l’agence.

**Mercredi**: Olivia reçoit successivement 4 étudiants candidats pour un stage au sein de l’agence. En général, il s’agit pour moitié d’étudiants en BTS et pour moitié d’étudiants de master ou d’écoles de communication qui postulent pour des stages longs (6 à 8 mois). Olivia préfère superviser personnellement ces recrutements.

**Jeudi**: Olivia prépare le budget prévisionnel pour l’année 2013. Elle déterminera en fonction des recettes attendues si elle décide de renouveler le parc informatique et logiciel de l’agence (4 machines iMac adaptées aux créatifs et une suite de logiciels de graphisme, retouche de photo, mise en page..).

**Vendredi**: Olivia se rend à un rendez vous auprès d’une agence de voyage parisienne qui souhaite moderniser son site web. Elle proposera également à ce client la création d’un blog et d’une page Facebook dédiée. Cette proposition a séduit le client très attaché à son image sur la toile.

**LISTE DES RESSOURCES**

1. **Une société d’organisation**
2. **Comment caractériser une organisation ?**
3. **Qu’est-ce que le management ?**
4. **Décisions stratégiques et décisions opérationnelles**

**Ressource 1 : Une société d’organisation**

Notre monde est devenu, pour le meilleur et pour le pire, une société faite d'organisations. Nous sommes nés dans le cadre d'organisations et ce sont encore des organisations qui ont veillé à notre éducation de façon, à ce que plus tard, nous puissions travailler dans des organisations.

**Mon premier point est que notre société est une société d’organisations**. Tout ce qui se produit dans notre société se produit dans le contexte d’organisations, de notre naissance à l’hôpital, à notre enterrement par une compagnie de pompes funèbres, y compris l'essentiel de notre travail et de notre temps libre entre ces deux moments.

Il y a quelque temps, j'ai jeté un coup d'œil sur quelque chose qui s'appelle L'encyclopédie des associations. En fait, c'est une encyclopédie sur les associations américaines parce que les Américains sont sans doute les plus grands organisateurs (en témoigne la popularité d'un des sports les plus structurés : le football américain avec sa hiérarchie d'autorité formalisée, son sens aigu de la division du travail et sa planification rigoureuse des règlements et procédures, etc.) Dans cette encyclopédie, j'ai par exemple trouvé l'« Association des directeurs de pompes funèbres aériennes », une association dont le but est de rassembler les directeurs de pompes funèbres afin de « créer et de développer un intérêt commun pour un service aérien de pompes funèbres, d'assurer les moyens de joindre rapidement ses membres en cas de catastrophe de masse et pour veiller au renforcement de la sécurité aérienne » ! Passant sur « l'Association nationale des lanceurs de fer à cheval» (15000 membres) et sur le «Club des amateurs de stylos » (seulement 1 000 membres) j'en arrivai à « l'Association internationale des emballeurs de ***Pickie*** »\* une organisation qui donne tous les deux ans une grande réception appelée « le Gala de la Renommée » destinée à récompenser la personne qui a le plus œuvré pour l'industrie du Pickie. Elle publie également un bimensuel, le Pickiepak. A ses côtés, on trouve l'« Institut du Pop-corn » dont le but est de promouvoir la consommation de pop-corn. Significatif, selon cette encyclopédie, est le fait que cet Institut du Pop-corn absorba, en1960, l'« Association des machines à faire du pop-corn ». Un présage, sans aucun doute, de la vague de fusions qui allait déferler à travers les États-Unis durant cette décennie.

**Mon second point est que notre société d'organisations est pour une bonne part une société de grandes organisations**. Nous nageons dans un océan de grandes sociétés industrielles et commerciales, de grandes administrations gouvernementales, de grandes organisations syndicales, de grandes universités. […]

***N.d.T. Pickie : Légumes macérés dans du vinaigre avec des aromates en guise de condiment.***

#### Henry MINTZBERG, Le Management, voyage au centre des organisations, Éditions des organisations.

**Ressource 2 : Comment caractériser une organisation ?**

Il existe différents critères permettant de caractériser une organisation. Les éléments constitutifs d’une organisation sont :

* sa **finalité** qui correspond à la raison d’être de l’organisation, ce qui justifie son existence,
* la **nature de son activité** qui correspond à ce que fait concrètement l’organisation,
* son **statut juridique**,
* ses **ressources** : humaines, financières et matérielles,
* la **répartition du pouvoir dans l’organisation**, c’est-à-dire comment les décisions sont prises au sein de l’organisation,
* le **champ d’action géographique** qui correspond à la zone géographique de l’activité de l’organisation

*Source : CRCOM*

**Ressource 3 : Qu’est-ce que le management ?**

Les vocables *manager* et *management* dérivent des mots français *ménager* et *ménagement* qui veulent dire ‘*régler avec soin*’ (Le Robert).

Sachant conduire le ménage, comme un « bon père de famille », le manager est celui qui sait utiliser les moyens mis à sa disposition pour diriger au mieux la « maison ». Ainsi, chacun de nous, quelque soit son rôle et son métier, est concerné par le management. Chacun de nous ferait donc du management sans le savoir. Il est cependant préférable de manager en sachant ce que l’on fait.

Le *management* est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. **Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres.** On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association.

Il y a deux horizons dans la conduite des organisations : **l’horizon opérationnel et l’horizon stratégique :**

1. L’horizon **stratégique** est au niveau de la Direction qui fixe les grandes orientations de l’organisation, la politique d’ensemble, la conduite à **long terme**, le choix des stratégies, mène les études et met en place les prévisions.

2. L’horizon **opérationnel** fait référence à la conduite, au **jour le jour,** des affaires courantes et à la **mise en application**, dans le détail, de la politique générale dictée par la Direction.

En somme, le *management* consiste à **prévoir** (les buts et les moyens), **organiser** (les moyens et les méthodes permettant d’atteindre les objectifs), **commander** (prendre des décisions et donner des directives), **coordonner** (les actions et les fonctions) et **contrôler** (les actions menées et comparer les résultats aux objectifs).

*Source :* [*http://hem.ac.ma*](http://hem.ac.ma)

**Ressource 4 : Décisions stratégiques et décisions opérationnelles**

