**Qu’apporte le management à la gestion des organisations ?**

**Programme**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| **1. Le rôle du management dans la gestion des organisations** |
| **1.2 Qu’apportele managementà la gestiondes** **organisations ?** | **– Fonctions du management****– Management stratégique, management opérationnel****– Décisions stratégiques,****décisions opérationnelles****– Facteurs de contingence** | Le management est posé comme l’art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Il s’agit d’une démarche globale qui repose sur quatre grandes fonctions génériques : fixer des objectifs et contrôler, organiser, animer et diriger.On distingue le management stratégique du management opérationnel en fonction de l’impact de la décision sur le devenir de l’organisation et du niveau hiérarchique de la prise de décision.Les pratiques de management se trouvent en permanence confrontées à un environnement turbulent : impact des nouvelles technologies, mutations économiques, impératifs écologiques…Elles sont également fonction de contraintes internes : taille, technologie mise en œuvre, culture…Il est illusoire de dégager des principes de management universellement applicables, susceptibles de s’adapter à toutes les situations. |

1. Quelles sont les fonctions du management ?

**Document n°1 : Le mangement selon Axel Dauchez**

Lancé en août 2007, Deezer est un site français d’écoute de musique en ligne. Deezer propose aux internautes un répertoire de plusieurs millions de titres.

En août 2011, Axel Dauchez est nommé directeur général du site.

Le principal objectif du nouveau dirigeant est de conquérir « plusieurs millions d'abonnés dans le monde dans les prochaines années, largement et majoritairement hors de France ». Le groupe a déjà fait savoir que ses objectifs de déploiement en 2012 cibleraient l'Afrique et l'Océanie. L'objectif est de s’implanter dans 200 pays pour le mois de juin.

L’ambition internationale de Deezer nécessite plusieurs millions d’euros d’investissements et l’implication du personnel. En décembre 2011, Axel Dauchez a réuni une centaine de ses salariés pour leur annoncer le déploiement à l’international. : « Nous allons vivre cinq semaines dingues où tout le monde va souffrir, leur a-t-il déclaré, je veux juste vous expliquer pourquoi on court et vous dire que ce déploiement est capital ». Tout le monde a suivi car, selon Axel Dauchez, quand on montre au gens où on va, ils sont rassurés.

***Sources :***

[http://www.pcworld.fr](http://www.pcworld.fr/) – février 2012

[http://www.capital.fr](http://www.capital.fr/) – mars 2012.

**Travail à faire :**

1. Quels sont les objectifs d’Axel Dauchez ?
2. Quels sont les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs ?
3. Comment Axel Dauchez a-t-il mobilisé son personnel autour de son projet ?
4. Comment Axel Dauchez pourra-t-il vérifier que les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés ?
5. Démontrez que les décisions prises par Axel Dauchez correspondent aux fonctions du management.

2. Quelles sont les décisions qui relèvent du management stratégique et les décisions qui relèvent du management opérationnel ?

**Document n°2 : Le déploiement international de Deezer**

La plateforme musicale Deezer projette d’élargir son horizon à travers plus de 200 pays dont principalement le continent africain et océanique. Pour ce faire, la société fait actuellement appel à des investisseurs potentiels qui pourraient l’aider à augmenter la valeur du site à hauteur de 500 millions d’euros.

En janvier dernier, Orange a pris une [participation dans le capital](http://www.clubic.com/television-tv/video-streaming/dailymotion/actualite-392928-orange-prendra-49-capital-dailymotion.html) de la start-up. Depuis la signature de ce partenariat, l'opérateur intègre l'offre Deezer Premium à certains de ses forfaits sous forme d'option, ce qui permet à l'intéressée de revendiquer un total de 1,2 million d'abonnés payants. Cette stratégie sera dupliquée à d'autres pays.

Dans un communiqué, Deezer met en avant l'intégration de son service avec Facebook et compte toucher les millions d'utilisateurs du réseau social à travers le monde. Pour ce faire, le service confirme également qu'il passera des partenariats avec les principaux opérateurs des pays concernés. A l'image d'Orange en France, d'Everything Everywhere en [Grande-Bretagne](http://www.clubic.com/telecharger/logiciel-musique-et-streaming/deezer/actualite-444758-deezer-musique-streaming-uk.html) (groupe Orange) et de [Belgacom](http://www.clubic.com/telecharger/logiciel-musique-et-streaming/deezer/actualite-456744-deezer-belgique-partenariat-belgacom.html) en Belgique, dès janvier prochain, des dizaines d'accords de ce type seront conclus.

De plus, le site devra s’adapter aux particularismes locaux. Ce qui veut dire réécrire toute la partie éditoriale dans 200 langues étrangères, mais aussi anticiper que la classification de la musique ne soit plus la même hors de nos frontières. En Angleterre, par exemple, la musique française est répertoriée dans la catégorie «musiques du monde». Mais le plus important sera de se restructurer en interne. Deezer a créé des équipes centrales et des pôles par pays – France, Royaume-Uni, Belgique (où il est déjà présent) et reste du monde.

Sources :

[http://www.capital.fr](http://www.capital.fr/)

[http://www.clubic.com](http://www.clubic.com/)

**Travail à faire :**

1. Démontrez que la décision de s’implanter à l’étranger relève du management stratégique.
2. Recensez les décisions prises par Deezer dans chacun des domaines proposés ci-dessous pour mener son déploiement international.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Domaines*** | ***Décisions prises*** |
| Rechercher de partenaires financiers |  |
| Se faire connaître  |  |
| S’implanter dans les pays étrangers |  |
| S’adapter aux particularismes locaux |  |
| Adapter l’organisation du travail en interne |  |

1. Les décisions présentées dans le tableau ci-dessus relèvent-elles du management stratégique ou de management opérationnel ?

3. Quels sont les facteurs qui influencent le management ?

**Document 3 : Axel Dauchez : « Conduire le changement le fait vibrer »**

**Depuis qu’il a pris les rênes du site d’écoute de musique, cet amateur de rythmes effrénés peut satisfaire son goût pour les environnements en constante évolution.**

Axel Dauchez n’était déjà pas vraiment du genre à s’encroûter : en vingt-deux ans de carrière, il a connu sept structures différentes. Mais depuis qu’il tient les manettes de Deezer, le film tourne en accéléré. Là, on ne parle plus d’un changement tous les trois ans, mais de révolutions en rafales tout au long de l’année.

Source : [http://www.capital.fr](http://www.capital.fr/)

**Travail à faire :**

1. Pourquoi la personnalité D’Axel Dauchez influence-t-elle les décisions prises par Deezer ?

**Document 4 : Deezer ne s’implante aux Etats-Unis**

**Extrait d’un entretien Vidéo avec Axel Dauchez :**

<http://www.youtube.com/watch?v=XVbIqegDGM8>

**Travail à faire :**

1. Expliquez les raisons qui empêchent Deezer de s’implanter aux Etats-Unis.

**Document 5 : Universal attaque Deezer**

Depuis le mois de janvier 2011 le contrat existant entre les deux entreprises aurait dû être renouvelé, mais les désaccords persistent. En juin dernier, Universal Music (qui contrôle 40% de la musique en France), a déposé une plainte en référé devant le tribunal de grande instance de Paris pour contrefaçon, prétextant que [Deezer](http://www.deezer.com/fr/) exploite son catalogue pour son service gratuit alors que l'accord d'exploitation n'a pas été renouvelé.

"***Nous ne voulons pas supprimer le gratuit mais l'encadrer***", a argumenté l'avocat d'Universal. En réponse, l'avocat de [Deezer](http://www.deezer.com/fr/) allègue que "depuis trois mois, le modèle du streaming ne plaît plus à Universal qui le remet en cause et qui, du jour au lendemain, bouscule les conditions d'accès à son catalogue".

En attendant la décision de fond, [Deezer](http://www.deezer.com/fr/)  a déjà décidé de limiter à 5 heures par mois l'écoute gratuite des morceaux. Le site d’écoute de musique en ligne pourrait être contraint de dégrader encore son offre gratuite (5 écoutes du même morceau) même si le risque est grand, compte tenu que le site compte 1,2 million d'abonnés payants pour un total de 20 millions d'utilisateurs.

**Travail à faire :**

1. Pourquoi la société Universal a-t-elle attaqué Deezer devant la justice ?
2. Comment Deezer a dû réagir face à l’attitude d’Universal ?
3. Quels sont les risques encourus par Deezer ?
4. Recensez les facteurs de contingence internes et externes mentionnés dans les documents 3, 4 et 5.

|  |  |
| --- | --- |
| Facteurs de contingence internes |  |
| Facteurs de contingence externes |  |

1. En conclusion, en prenant appui sur l’exemple d’Axel Dauchez, expliquez quel est le rôle du manager au sein d’une organisation.

**Synthèse**

Compléter le schéma ci-dessous :

**Les fonctions du management**

**Les deux niveaux du management**

**Les décisions stratégiques**

Fiches ressources

**Fiche ressource 1 : Les fonctions du management**

Le management se définit comme l’art de diriger une organisation en vue d’assurer son bon fonctionnement. Le management regroupe quatre fonctions essentielles :

* fixer des objectifs : définir les résultats à atteindre dans un délai donné,
* organiser : déterminer les moyens permettant la réalisation des objectifs (organisation de la production, répartition du travail…),
* animer : mobiliser et motiver les hommes au sein de l’organisation,
* contrôler : vérifier que les résultats obtenus correspondent aux objectifs préalablement fixés.

**Fiche ressource 2 : Le management stratégique et le management opérationnel**

Le management des organisations s‘opère à deux niveaux : le management stratégique et le management opérationnel.

Le management stratégique consiste à prendre des décisions dites « stratégiques » qui engagent l’organisation sur du long terme et nécessitent de investissements importants. Le management stratégique relève de la direction générale qui fixe les objectifs et détermine les moyens de les atteindre à travers la définition d’un plan stratégique.

La mise en œuvre effective des décisions stratégiques concerne le management opérationnel qui est confié au personnel d’encadrement placé sous la responsabilité de la direction générale (chefs de service, contremaître, cadres…). Le management opérationnel nécessite de prendre des décisions à court ou moyen terme.

**Fiche ressource 3 : Les facteurs de contingence**

Lorsqu’une décision stratégique a été prise, il est illusoire de croire que tout va se passer comme les dirigeants l’ont prévu initialement. En permanence, l’organisation doit avoir la faculté de s’adapter à différents facteurs qui vont avoir une influence sur les décisions prises.

Ces différents facteurs sont appelés facteurs de contingence car ils sont très souvent imprévisibles.

Au niveau interne, la taille de l’organisation va influencer les décisions prises. Une grande entreprise a par exemple des moyens beaucoup plus importants qu’une petite entreprise ce qui lui permet de mettre en œuvre des stratégies ambitieuses. L’âge de l’organisation, sa culture, les technologies utilisées, la répartition du pouvoir entre les dirigeants vont également avoir une influence sur les décisions prises.

Au niveau externe, l’organisation va prendre en considération l’évolution de ses clients, de ses concurrents ou d’autres éléments imprévisibles tels que la conjoncture économique ou des phénomènes météorologiques qui peuvent avoir une influence sur l’activité.