

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
Réflexion et travail didactique sur une mise en situation de management

Formateur : Corine Mailhos

Dates : 25 et 31 janvier, 1^{er} février 2006

Conditions de travail : travail par groupes (5 groupes)

Objectif :

À partir d'une mise en situation, construite par le formateur sur une organisation publique :

- Déterminer une problématique en lien avec le programme de management
- Élaborer un questionnaire en cohérence avec la méthodologie en matière de construction d'une mise en situation de management (http://www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/METHODCONSCAS_V2-Oct05_.doc) et de mise en situation de management (http://www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/doc/METHODMISENSIT_V2-Oct05_.doc)
- Préciser les attentes en matière de corrigé en lien avec le programme de management

Temps imparti : 3 heures

Plan du dossier :

Annexe 1 (5 documents) : La bibliothèque Maupassant

Annexe 2 à 6 : travaux des stagiaires

Annexe 1 : La bibliothèque Maupassant

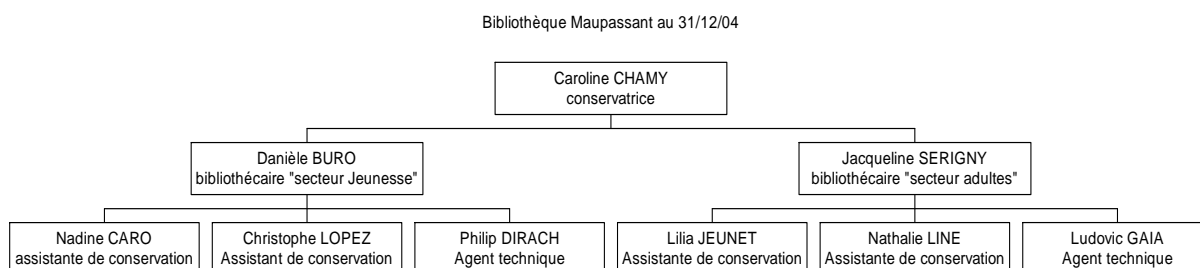
Document 1 : l'implantation de la bibliothèque

La bibliothèque Maupassant est la bibliothèque municipale de la ville de S. (environ 25 000 habitants), située dans la banlieue parisienne. Implantée dans des locaux modernes et spacieux mis à disposition par la ville, proche d'une grande surface et d'un pôle d'entreprises du secteur tertiaire (commerce, informatique), elle est entourée par des habitations à loyers modérés (HLM).

Document 2 : les relations avec le public

- Heures d'ouverture au public : mardi et vendredi après-midi (16h-18h30), mercredi matin (10h-12h), mercredi et samedi après midi (13h30-18h30).
- La consultation sur place des documents est gratuite.
- Inscription : 4 euros pour les moins de 14 ans, 8 euros pour les adultes.
- Emprunts : un inscrit peut emprunter 5 livres (dont 3 bandes dessinées) et 3 revues pour une durée de quatre semaines. La bibliothèque met à disposition des usagers trois ordinateurs pour la consultation du catalogue informatisé.
- La bibliothèque comprend deux sections (jeunesse et adultes), réparties dans deux pièces séparées par le hall d'accueil. Elle compte près de 3 600 abonnés (dont environ 2 500 pour la section jeunesse).

Document 3 : les ressources humaines



Le personnel est présent du mardi au samedi avec deux demi journées libres (jeudi après-midi et samedi matin), soit un horaire total de 35 heures correspondant environ à 15 heures de service en relation avec le public et 20 heures de travail en interne. Certaines tâches sont communes à tous : le prêt, le retour et le nettoyage des ouvrages, le conseil et l'orientation des lecteurs ainsi que l'aide aux devoirs dans la mesure du possible. Chacun a par ailleurs des tâches spécifiques :

	Fonction	Tâches principales
C. Chamy	conservatrice (catégorie A), responsable de la bibliothèque	<ul style="list-style-type: none"> - gestion des relations avec la municipalité (élu à la culture) : préparation du budget de la bibliothèque... - gestion du personnel en collaboration avec le service ressources humaines de la mairie : recrutement, entretiens annuels d'évaluation et notation du personnel, primes, suivi des formations... - gestion des collections : mise en œuvre de la politique d'acquisition
D. Buro J. Serigny	bibliothécaires (catégorie A), responsables de leur secteur (J. Serigny partira à la retraite en juin 2005).	<ul style="list-style-type: none"> - gestion du budget « achat de livres » et « animations », - choix des fournisseurs - entretien du fonds d'ouvrages.
N. Caro, C. Lopez, L. Jeunet, N. Line	assistants de conservation (catégorie B)	<ul style="list-style-type: none"> - préparation des commandes, - responsabilité des revues, - accueil de certaines classes...
P. Dirach, L. Gaia	agents techniques (catégorie C)	<ul style="list-style-type: none"> - nettoyage des livres, - colportage en maisons de retraite, - lettres de rappel pour ouvrages non rendus...

Document 4 : le secteur jeunesse

Le secteur jeunesse, à l'initiative de Danièle Buro arrivée en 2002, a mis en place une politique très dynamique pour toucher et fidéliser son public. Les actions suivantes ont ainsi été menées en 2004 :

- démarchage des écoles situées à proximité en début d'année scolaire : accueil des enseignants avec leurs classes (présentation de la bibliothèque, jeux autour du livre, travail par thème, lecture d'histoires, conseil des enfants dans le choix des livres...). A l'issue de cette première rencontre, l'équipe jeunesse distribue à l'enseignant des formulaires d'inscription à remplir par les parents ainsi que le programme des animations.
- accueil des crèches et animation des bébés lecteurs (nouveau 2003) en collaboration avec le centre social de la petite enfance.
- accueil des centres de loisirs
- formation de bénévoles (souvent retraités) pour la lecture d'histoires dans les classes du primaire (nouveau 2004). A cet effet les deux assistants de conservation ont suivi une formation de deux jours début 2004 dispensée par le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).
- accueil du théâtre de la ville dans le cadre d'animations jeunesse ou de travaux d'écriture.

D. Buro est particulièrement attentive à la mise en valeur de la bibliothèque (éclairage, organisation des lieux, décoration, mise en valeur du fonds : tables nouveautés, table coups de cœur) et à l'accueil (écoute, sourire, conseil). Cette politique a porté ses fruits puisque le nombre d'inscrits a augmenté de 5 % ces deux dernières années. Une enquête a été faite auprès des parents des enfants inscrits, montrant un taux de satisfaction élevé. Une seule demande récurrente : l'ouverture de la bibliothèque le samedi matin.

Document 5 : le secteur adulte

Le secteur adulte a beaucoup de mal à trouver et fidéliser un public, en dépit des efforts qui ont été faits à une certaine époque.

Ainsi en 2001, le personnel a démarché les entreprises proches, pour présenter la bibliothèque aux salariés. Mais les heures d'ouverture de la bibliothèque ne correspondant pas aux disponibilités des salariés (pause déjeuner), ce projet n'a pas abouti. Par ailleurs, certains habitants ont des horaires incompatibles avec ceux de la bibliothèque, d'autres (dont beaucoup d'adolescents mais pas seulement) n'ont jamais franchi le seuil de la bibliothèque pour des raisons diverses (manque d'intérêt, rejet de la lecture, difficultés de lecture ou d'expression).

Le nombre d'inscrits baisse ainsi légèrement mais de manière continue depuis 2 ans. Dans ce contexte, l'équipe a du mal à se mobiliser autour de nouvelles idées : par exemple, un projet de lecture dans les quartiers difficiles en liaison avec les associations et les maisons de quartiers avait été proposé par N. Line en 2003, mais n'a finalement jamais vu le jour. L'équipe du secteur adulte (et notamment les deux assistantes de conservation) ne vit pas bien cette situation.

Document 6 : la communication interne

Les deux secteurs n'ayant aucun projet en commun et étant séparés géographiquement (même s'il n'y a que le hall à traverser...), ils communiquent peu entre eux en dehors de la réunion mensuelle animée par la conservatrice. Le cloisonnement spatial des deux secteurs est encore renforcé par l'existence de plusieurs bureaux fermés au public organisés par secteur : l'un est réservé à l'équipe adultes, le deuxième réunissant l'équipe jeunesse tandis que la conservatrice dispose de son propre bureau donnant sur le hall... De plus la bibliothèque, pour des raisons budgétaires relevant de la municipalité, ne dispose pas d'un réseau informatique.

Annexe 2 : Travaux du 1^{er} groupe

Groupe 1 :

Problématique : Comment adapter un service public aux besoins des usagers ?

Niveau : Terminale STG

Questionnement :

I - Mise en situation d'un contexte

A - L'Organisation

1 - À partir de la définition de l'organisation, retrouvez les caractéristiques de la bibliothèque Maupassant ?

La question vise à conduire l'élève à repérer les composantes de cette organisation publique : mission (finalité), ressources, action collective, dépendance vis-à-vis de la collectivité.

2 - Repérer la structure organisationnelle.

La question vise à repérer les notions suivantes : pouvoir, décision, information, hiérarchie.

3 - Justifier l'existence des deux secteurs d'activité

Repérer la segmentation du « marché » : besoins jeunesse, besoins adultes → 2 produits

4 - Quels sont les indicateurs de performance de l'action collective ?

Repérer les indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de fixer des objectifs.

B - Son environnement

5 - Mettre en évidence les composantes de l'environnement de cette organisation.

Identifier des composantes (contrainte budget communal, clientèle, urbanisme environnant...)

6 - En déduire les particularités des usagers potentiels : qui ? avec quel pouvoir d'achat ? avec quels besoins à satisfaire ?

Identifier chaque segment du « marché »

II - Mise en situation de problème : diagnostic

7 - Analyser l'action de cette organisation afin de faire ressortir ses forces et ses faiblesses par segment de « marché »

Identifier les moyens d'action mis en œuvre par chaque secteur

Repérer les forces / faiblesses de chacun (constat)

Evaluer la situation par rapport à la mission (diagnostic)

8 - En déduire les problèmes qui se posent à l'organisation, sans aborder les solutions à ce stade.

Le problème du produit/marché (motivation de la clientèle, horaires, segment ado)

Le problème du manque d'adaptabilité d'un des secteurs

Le problème de direction et de coordination

Le problème de communication (SI)

III - Mise en situation de décision

9 - Envisager et décrire des solutions possibles et leurs conséquences

- ◆ au niveau de la segmentation
- ◆ au sein de chaque segment
- ◆ au niveau de l'ensemble de l'organisation (interactions, synergies entre les secteurs, Système d'information)

Conseil : faites des propositions innovantes.

Argumenter sur la pertinence et le réalisme de vos propositions.

Annexe 3 : Travaux du deuxième groupe

Groupe 2 :

Proposition d'évaluation en première STG

Intitulé de l'évaluation : La bibliothèque Maupassant, évaluation de son activité

Place dans le programme : 3.3 La mesure des résultats et le déclenchement des actions correctrices

Notions principales : Critères d'évaluation d'une organisation publique, propositions d'actions correctrices

Pré-requis :

- 1.2 Les organisations : des réalités diverses
- 2.2 Les organisations publiques
- 3.1 L'organisation et l'environnement en interaction
- 3.2 La définition du produit

Objectifs d'évaluation :

Evaluer la capacité de l'élève à :

- Caractériser l'organisation présentée,
- Identifier ses missions
- Apprécier les opportunités et les contraintes du micro-environnement
- Recenser les indicateurs de performance
- Identifier le principal problème de management
- Développer les produits pour apporter des solutions

Supports exploités : Documents 1,2,4,5 et 6

Moment dans l'année : Deuxième trimestre

Temps prévu : 1h30

Problématique : « Evaluer et améliorer la performance dans une organisation publique »

Questionnement :

1. Caractériser l'organisation (type, mission, champ d'action) : **organisation publique dépendant d'une collectivité territoriale, mission de service public, bibliothèque municipale (prêt et consultation de livres, de BD et de revues)**
2. Caractériser et distinguer les utilisateurs de l'organisation : **Parmi les usagers on distingue les jeunes et les adultes.**
3. Repérer les ressources de l'organisation : **La bibliothèque dispose de ressources affectées par la municipalité et de ressources propres correspondant aux frais d'inscription des usagers qui diffèrent selon la section.**

4. Analyser le micro environnement : Au sein d'une ville d'Ile de France de 25000 habitants, la bibliothèque accueille les habitants des HLM voisins et les salariés des entreprises environnantes.
5. Repérer les critères d'évaluation de l'activité : Nombre d'inscrits et taux de satisfaction.
6. Evaluer les performances de chacun des secteurs de l'organisation : Le secteur jeunesse améliore ses performances et montre un taux de satisfaction élevé (+5% d'inscrits). Le secteur adulte enregistre une chute de son activité et peine à progresser.
7. Souligner le principal problème observé : Les performances du secteur adultes sont en baisse continue depuis deux ans.
8. Proposer une solution d'adaptation des produits et services qui répondent à la diversité des attentes des usagers : Toute réponse logique et argumentée. Modification des horaires, amélioration de l'accueil dans le secteur adultes, animations sur le site pour les adultes, formation de bénévoles....

Annexe 4 : travaux du troisième groupe

Groupe 3 :

Problématique : À partir d'un diagnostic, quelles stratégies mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité d'une organisation publique ?

Questionnement :

1. Caractériser l'organisation : type – secteur d'activité – environnement – cible
 - ➔ cette question vise à identifier l'organisation à partir des éléments mis à sa disposition,
 - ➔ à maîtriser les notions du programme de 1^{ère} (type de ressources, service public, critères de caractérisation)

2. Quelle est la mission de cette organisation ? Développer ses différents objectifs
 - ➔ Cette question vise à repérer les finalités de l'organisation
 - ➔ maîtriser une notion du programme de 1^{ère} (objectifs)

3. Pourquoi le diagnostic stratégique est-il indispensable ici ?
 - a) Faites le diagnostic interne avec les forces et les faiblesses de cette organisation.
 - ➔ cette question vise à repérer les faiblesses de l'organisation et à faire apparaître l'intérêt du diagnostic interne.

 - b) Repérer, dans le cadre du diagnostic externe les menaces et les opportunités au regard de l'environnement de l'organisation.
 - ➔ cette question vise à définir le diagnostic externe et à structurer une réponse.

4. Quelles solutions proposez-vous pour mettre en place une nouvelle stratégie ?
 - a) au niveau interne ?
 - b) au niveau externe ?
 - ➔ cette question vise à dégager des solutions aux problèmes

Annexe 5 : Travaux du quatrième groupe

Groupe 4 :

Problématique : En quoi une organisation doit-elle tenir compte de son environnement pour la définition du produit ?

Partie du programme concernée :

- l'organisation et l'environnement en interaction.
- La définition du produit

Durée : 2 H

Questionnement :

Questions	Partie du programme concerné et exigences
1. Caractériser cette organisation (type, taille, finalité, champ d'action)	1.2 - Etre capable d'identifier les différents types d'organisation à partir de critères
2. Identifiez les différents segments auxquels s'adresse cette bibliothèque.	3.2 - Etre capable d'utiliser la notion de segmentation.
3. De quelles ressources dispose-t-elle ?	1.1 - Etre capable de repérer les différents types de ressources (humaines, financières et matérielles) d'une organisation.
4. Quelles peuvent être les attentes des usagers ?	3.2 - Etre capable de déterminer les besoins des usagers.
5. Précisez l'environnement (micro environnement et macro environnement) dans lequel évolue cette organisation.	3.1 – être capable de repérer l'environnement micro et macro d'une organisation
6. En quoi cet environnement peut-il être facteur de contraintes et / ou d'opportunités ?	3.1 – être capable d'analyser l'influence de l'environnement sur l'organisation.
7. Pourquoi la bibliothèque enregistre-t-elle une baisse de fréquentation des adultes ?	1.1 - Etre capable d'analyser des problèmes d'organisation réelle nés de l'action collective.
8. Que proposez-vous pour améliorer l'offre de produit aux usagers ? argumentez votre proposition.	3.2 - Rechercher la meilleure adéquation entre l'offre et la demande Etre capable de construire une réponse argumentée.

Annexe 6 : Travaux du cinquième groupe

Groupe 5 :

Mots-clés : Organisation publique, environnement, produit, marché, segmentation, coordination

Problématique :

Toute organisation doit mettre en place une organisation du travail pour optimiser ses ressources humaines afin de répondre à sa finalité. Comment une organisation peut-elle organiser le travail pour améliorer ses performances et mobiliser ses ressources humaines ?

Public : Classe de première STG

Place dans le programme : 4.2 Organisation du travail

Notion(s) principale(s) : Organisation du travail, Efficacité du travail

Pré requis :

2.2 Organisation publique

3.1 Environnement

3.2 Produit

3.3 Mesure des résultats

Objectifs pédagogiques :

- apprécier l'influence de l'environnement sur l'organisation
- définir le produit
- mesurer les résultats
- évaluer une forme d'organisation du travail

Supports exploités : énoncé d'une étude de cas

Organisation de la classe : Séquence d'évaluation classe entière

Temps estimé : 2 heures

QUESTIONNEMENT :

I – LE CONTEXTE

1. Caractériser l'organisation : type, finalité, objectifs, ressources

La bibliothèque Maupassant est une organisation publique qui a pour finalité de satisfaire l'intérêt général en produisant un service non marchand culturel.

Ses ressources :

- humaines : le personnel (cf organigramme, tableau de répartition des tâches),
- financières : budget de la commune, droits d'inscription,
- matérielles : locaux municipaux modernes, mais absence de réseau informatique.

2. Présenter les composantes du micro environnement en dégageant les opportunités et les contraintes exercées sur l'organisation.

Le micro environnement : les usagers, la commune, les écoles, la crèche, les centres de loisirs, le théâtre de la ville, pôle d'entreprises.

Les contraintes liées à cet environnement : diversité assez importante du public, et nécessaire adaptation au niveau du service proposé (horaires et services proposés par le secteur adulte).

3. Présenter le produit et le marché de l'organisation.

Il s'agit d'un service non marchand à finalité culturelle avec une segmentation en deux secteurs :

- adultes,
- jeunesse.

4. Préciser les indicateurs de performance choisis pour établir le diagnostic de cette organisation.

- quantitatif : nombre d'inscrits,
- qualitatif : taux de satisfaction.

5. Expliciter l'organisation du travail dans ce cas précis.

- Organisation hiérarchique par secteur,
- Cloisonnement spatial des secteurs,
- Horaires d'ouverture inadaptés aux disponibilités des adultes.

II – LE PROBLEME

6 - En quoi l'organisation du travail a-t-elle nuit au bon fonctionnement de la bibliothèque ?

- problème d'organisation du travail :
 - . Inadaptation des horaires à un public d'adultes,
 - . Mauvaise coordination entre le secteur jeunesse et adultes (liée en partie à la configuration des locaux, et à l'organisation hiérarchique).
- problème de communication entre les secteurs,
- problème de motivation du personnel qui en découle

III- LA DECISION

7 - Proposer des mesures permettant de résoudre le problème. Justifier votre réponse.

- horaires : aménagement des horaires pour mieux satisfaire les besoins du public d'adultes,
- aménagement des locaux pour améliorer la communication,
- mise en réseau pour améliorer la communication interne et externe, et motiver un public d'adultes peu tourné vers la lecture, mais habitué aux NTIC,
- formation pour s'adresser à ce public d'adultes compte tenu des ses spécificités.