

# L'épreuve au baccalauréat

## Présentation de l'épreuve

L'épreuve de management des organisations est une épreuve écrite d'une durée de 3 heures et de coefficient 5. Elle porte sur l'ensemble du programme de management des organisations des classes de première et terminale de la série STMG.

L'épreuve prend la forme de l'étude d'une ou plusieurs situations concrètes de management des organisations, présentées dans un dossier documentaire accompagné d'une série de questions.

## Objectifs de l'épreuve

L'épreuve vise à évaluer la capacité du candidat à analyser et exploiter un dossier documentaire (textes, tableaux, graphiques...) concernant une ou plusieurs organisations en mobilisant les notions et les méthodes figurant dans le programme, c'est-à-dire :

- caractériser la ou les organisations présentées à l'aide des critères de base en justifiant chaque critère ;
- analyser le fonctionnement, les pratiques de management, les choix et l'évolution de cette ou ces organisations ;
- identifier une situation ou un problème de management propre aux organisations présentées ;
- proposer une analyse ou un diagnostic sur ce problème de management pour :
  - proposer des pistes de solutions au problème de management identifié ;
  - apprécier la pertinence des solutions envisageables, notamment la transposition d'une solution adoptée par une autre organisation, confrontée à une situation managériale comparable.

Toute réponse doit être justifiée et argumentée.

## Exemple

### La stratégie d'Apple met l'entreprise en difficulté

#### 1. Analyse et description d'une organisation

- 1.1. Caractérisez l'organisation Apple : finalité, nature de son activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir et champ d'action géographique.
- 1.2. Établissez le diagnostic stratégique de l'organisation Apple.

#### 2. Mise en évidence d'un ou plusieurs problèmes de management

- En vous appuyant sur le diagnostic stratégique, repérez le problème de management stratégique auquel est confrontée l'organisation Apple.

#### 3. Analyse de solutions

- Présentez les pistes de solutions mises en avant pour répondre à ce problème.

## Annexe 1 Le smartphone à la pomme est à la traîne en termes d'innovation

Certains exhortent donc Apple à se renouveler au plus vite, histoire de conserver son avance. C'est le cas de Steve Wozniak, cofondateur de la firme (mais qui a quitté le groupe en 1987), qui on le sait n'a pas sa langue dans sa poche. « Je suis fier que nous ayons des fans aussi fidèles. Mais cette fidélité n'est pas acquise, la nécessité d'avoir les meilleurs produits est toujours là », a-t-il déclaré lors d'une remise de prix organisée par *Businessweek*. « À mon avis, nous sommes aujourd'hui en retrait en termes de fonctions sur le marché du smartphone. Les autres nous ont rattrapés. Samsung est un gros concurrent. Mais c'est justement parce qu'ils font de super produits. » Tim Cook, le P-DG d'Apple, appréciera. [...] Avec plus de 47 millions d'unités vendues rien qu'au 4<sup>e</sup> trimestre, il n'y a pas le feu au lac pour Apple. Mais la nécessité d'un changement se fait bel et bien sentir.

www.zdnet.fr, 8 février 2013.

## Annexe 2 La stratégie du fabricant de l'iPhone en cause

Le ralentissement des ventes de l'iPhone est maintenant « avéré et tangible » et appelé à durer. « Nous pensons qu'Apple est en train de perdre la guerre des écrans », explique un analyste en notant que la demande se détourne des écrans à 3,5 et 4 pouces de l'iPhone au profit de ceux à 5 pouces proposés par Samsung Electronics, HTC et Nokia Oyj. [...] Le groupe devrait se lancer dans la fabrication d'un iPhone moins cher pour enrayer la baisse de ses parts de marché.

**Quelle stratégie ?** « Pour relancer sa croissance, Apple a vraisemblablement besoin de lancer de nouveaux produits », confirme Stuart Jeffrey chez Nomura. [...] Depuis un moment déjà, on spéculé sur le développement par Apple d'un téléviseur mais le groupe a jusqu'ici éludé les questions sur ce projet. À part une version mini de la tablette iPad, la firme californienne n'a pas lancé de nouvelle ligne de produits depuis près de trois ans.

Les analystes, du coup, s'interrogent sur la stratégie consistant à tout miser sur un seul produit, l'iPhone, en ciblant délibérément le haut de gamme. « À ce jour, [la manière de procéder] d'Apple a consisté à capter le haut de gamme sur chaque marché, mais peut-être lui faut-il maintenant cibler un peu plus le milieu de gamme », jugent les experts.

H. Sharma, S. Ghosh, « Apple poursuit sa dégringolade en Bourse », Reuters, 24 janvier 2013.

## Annexe 3 Samsung creuse l'écart avec Apple dans les smartphones

[Selon Neil Mawston, directeur exécutif du cabinet d'études Strategy Analytics,] « les ventes mondiales de smartphones devraient atteindre 875 millions de combinés cette année, malgré un ralentissement de leur croissance à 27 % contre 41 % en 2012 en raison d'un fléchissement sur de nombreux marchés clés. [...] Nous nous attendons à ce que Samsung creuse encore légèrement son avance sur Apple cette année grâce à sa gamme de produits plus large et diversifiée ».

Samsung devrait avoir vendu 215 millions de smartphones en 2012 et le cabinet d'études table sur 290 millions d'exemplaires écoulés cette année. De son côté, Apple devrait vendre 180 millions de smartphones cette année, soit une hausse de 33 % par rapport à 2012, légèrement en deçà de la croissance de 35 % de son rival sud-coréen. La part du marché des smartphones revenant à Samsung devrait ainsi atteindre 33 % en 2013 (contre 31 % en 2012) et celle du groupe californien 21 % (contre 20 % en 2012).

Samsung a largement rattrapé son retard initial sur le marché des smartphones et a pris l'an dernier la place de numéro un mondial du secteur à son rival de Cupertino. [...]

Selon la presse et des analystes, Samsung devrait encore élargir sa gamme de produits cette année avec le lancement, probablement en avril, du Galaxy S IV, la nouvelle version de son smartphone vedette, la sortie du Galaxy Note III, nouvelle déclinaison de son modèle de « phablet » (un appareil à mi-chemin entre une tablette et un smartphone) et l'arrivée d'une série de nouveaux smartphones.

« Samsung joue sur plus de tableaux, ce qui devrait lui permettre de capter plus de volume qu'Apple (en supposant qu'Apple ne lance pas un "iPhone Mini" cette année) », a estimé Neil Mawston. [...] Brian J. White, de Topeka Capital Markets, a émis [...] l'hypothèse que le groupe de Cupertino lance un « iPhone Mini », une version de son smartphone plus compacte et meilleur marché, afin de capter la demande pour des smartphones d'entrée de gamme, notamment sur les marchés indien et chinois. [...] « Nous pensons qu'Apple devra lancer un "iPhone Mini" à un moment ou à un autre au cours des trois prochaines années, afin de répondre aux besoins de centaines de millions d'utilisateurs de cartes prépayées à travers le monde, qui n'ont pas les moyens de s'offrir le modèle actuel d'iPhone », a expliqué Neil Mawston.

M. Rivet, Reuters, 4 janvier 2013.

## Annexe 4 Apple iWatch : rumeur ou réalité ?

Selon deux sources proches de la firme, une centaine de personnes travaillerait déjà sur ce projet et tous les départements de Cupertino seraient concernés : design, développement, marketing, ingénierie, etc. L'agence d'information Bloomberg cite carrément deux dirigeants d'Apple (James Foster et Achim Pantfoerder) comme moteurs de ce projet.

Cnet, 13 février 2013.

## Démarche

### 1 Découverte et analyse du dossier documentaire

#### a) Le titre du sujet et son introduction

Dans un premier temps, la lecture du titre et de l'introduction du sujet apporte des informations sur le nombre et le type des organisations concernées.

**Exemple :** *le sujet traite de l'organisation Apple et de sa stratégie, qui aurait des effets sur ses perspectives de croissance. Cela nous renseigne sur le type d'organisation (entreprise privée) et sa finalité (profits).*

#### b) Le questionnement

Dans un second temps, il faut analyser le sens des questions pour comprendre les consignes, faire le lien avec les notions et les capacités attendues, et préparer l'argumentation demandée.

**Exemple :** *la consigne de la question 1.2. « établissez » signifie qu'il faut construire, bâtir, réaliser un diagnostic. Les notions à mobiliser sont le diagnostic interne et externe. Les capacités à démontrer consistent à :*

- recenser les forces et faiblesses du fonctionnement de l'organisation, notamment en termes de ressources ;
- identifier les menaces et opportunités de l'environnement de l'organisation.

#### c) L'analyse du dossier documentaire

Dans un troisième temps, il faut lire attentivement l'ensemble du dossier pour recueillir les phrases ou les mots-clés qui sont des éléments de réponse aux questions en les soulignant ou bien en les surlignant dans les documents.

### 2 Analyse et description des organisations

#### a) Description des organisations

L'analyse d'une organisation débute par sa caractérisation en identifiant les six critères de base et en les justifiant : finalité, nature de l'activité, statut juridique, ressources, répartition du pouvoir, champ d'action géographique.

**Exemple :** *la réponse à la question 1.1. pourrait être formulée de la façon suivante.*

*L'organisation Apple est une entreprise privée. Sa finalité est lucrative : elle souhaite dégager des profits pour assurer sa pérennité. Son activité est industrielle car elle fabrique des produits électroniques et informatiques (smartphones, tablettes...). Le statut juridique d'Apple est celui d'une entreprise sociétaire (Tim Cook est cité comme étant le PDG).*

*Apple fonctionne grâce à ses ressources : les ressources humaines (ingénieurs, chercheurs, designers, commerciaux...), les ressources matérielles (locaux, boutiques Apple store...), les ressources immatérielles (brevets, notoriété, compétences...) et les ressources financières, importantes du fait de sa place sur le marché mondial.*

*Son champ d'action géographique est international : Apple est présent en Europe, en Amérique et en Asie. Le pouvoir est principalement détenu par le PDG d'Apple, Tim Cook.*

#### b) Analyse des organisations

Il s'agit d'analyser le fonctionnement de l'organisation, ses pratiques de management, ses choix et éventuellement son évolution.

**Exemple :** *la réponse à la question 1.2. consiste à analyser l'organisation Apple. Le candidat peut rappeler le principe du diagnostic stratégique : le diagnostic interne permet de repérer les forces et les faiblesses de l'organisation en analysant ses compétences et ses ressources ; le diagnostic externe est une analyse du macroenvironnement et du microenvironnement de l'organisation en termes de menaces et d'opportunités.*

*Il présente ensuite son diagnostic de l'organisation.*

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Image de marque haut de gamme</li> <li>– Avantage concurrentiel technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas de nouvelle ligne de produit depuis 3 ans</li> <li>– Gamme de produits étroite</li> <li>– Prix élevés</li> <li>– Ralentissement des ventes de l'iPhone</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fidélité des clients</li> <li>– Demande de smartphones d'entrée de gamme sur les marchés indiens et chinois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Concurrence nombreuse et vive</li> <li>– Concurrent Samsung n° 1 mondial des ventes de smartphones en 2012</li> <li>– Gamme plus large et diversifiée de Samsung</li> <li>– Fléchissement de la demande sur les marchés clés</li> </ul>

### 3 Identification des problèmes de management

#### Description des organisations

L'identification d'un problème de management consiste à repérer une opportunité à saisir, une contrainte à lever, un éventuel dysfonctionnement interne lié au management stratégique (écart par rapport aux objectifs, problème lié à l'organisation de la production, remise en cause d'une stratégie...). Le candidat doit identifier les différentes causes du problème de management.

**Exemple :** la réponse à la question 2. pourrait être formulée de la façon suivante.

À la lecture du diagnostic stratégique, il apparaît davantage de faiblesses et de menaces que de forces et d'opportunités. Apple est en train de perdre son avantage concurrentiel face à son principal rival Samsung. Le problème de management stratégique d'Apple est lié à :

- la baisse de la demande des smartphones sur de nombreux marchés clés ;
- sa stratégie de différenciation qui consiste à se démarquer de la concurrence en offrant un produit qui présente des caractéristiques uniques aux yeux des clients. Mais les smartphones proposés par la concurrence sont aujourd'hui semblables à ceux d'Apple. La concurrence a imité, voire dépassé Apple : la différence d'Apple n'est plus perçue par les clients. Apple a perdu son avantage concurrentiel en ne commercialisant pas de nouvelle ligne de produits depuis trois ans.

#### 4 Analyse des solutions aux problèmes de management

Cette dernière étape consiste à recenser une ou plusieurs pistes de solutions proposées dans le dossier documentaire afin de répondre au problème de management identifié. Le candidat doit :

- retenir les pistes de solutions les plus adaptées à la situation de management ;
- décrire et argumenter chacune des pistes de solutions (objectifs, moyens, choix stratégique, nouvelle organisation de la production, élargissement de l'offre...) ;
- évaluer les enjeux des solutions pour mettre en évidence les avantages et les limites qu'on peut en attendre.

**Exemple :** la réponse à la question 3. pourrait être formulée de la façon suivante.

Pour conserver son avantage concurrentiel et s'adapter aux évolutions du marché, Apple peut agir sur différents éléments qui lui apportent des pistes de solutions :

- l'innovation : élargir son offre pour proposer de nouveaux produits (un téléviseur, une montre) ;
- la maîtrise des coûts : proposer un « iPhone mini », soit un smartphone plus compact et meilleur marché, afin de capter la demande de produits d'entrée de gamme, notamment sur les marchés indien et chinois.