

DCG 7

MANAGEMENT

DCG 7

MANAGEMENT

2^e édition

Morgane Le Breton

Agrégée d'économie et gestion

Docteur en sciences de gestion

Professeur en classes préparatoires au DCG

Kévin Herlem

Agrégé d'économie et gestion

Professeur de management, de droit et d'économie

Sabine Sépari

Agrégée d'économie et gestion

Maître de conférences habilitée à diriger des recherches
à l'ENS Paris-Saclay


en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable


EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

Maquette de couverture : Hokus Pokus

Maquette intérieure : Yves Tremblay

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

Les liens proposés tout au long de ce livre sont des compléments d'information. Vous pouvez soit flasher les QR-codes, soit copier-coller les URL raccourcies dans votre navigateur. Ces liens resteront valables durant toute la période de commercialisation de l'ouvrage. Toutefois, nous ne pouvons en garantir la pérennité dans la mesure où les pages auxquelles ils renvoient sont la propriété des sites qui les hébergent.

© Dunod, 2021
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082622-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Mode d'emploi	VI
Programme	VIII
Avant-propos	XVI
Rendez-vous Méthode 1. Les compétences transversales de l'axe « Analyse économique et managériale »	XVIII
Rendez-vous Méthode 2. Les compétences de l'UE 7 « Management ».....	XX
Rendez-vous Méthode 3. La définition générique des verbes de compétence du programme de l'UE7	XXI
Rendez-vous Méthode 4. L'épreuve UE 7 « Management »	XXII
Rendez-vous Méthode 5. L'articulation de l'analyse managériale	XXIV

Partie 1 Les enjeux du management des organisations

Chapitre 1 Les organisations dans l'environnement actuel	1
Chapitre 2 Le management des organisations	35

Partie 2 Le management stratégique

Chapitre 3 La stratégie d'une organisation	72
Chapitre 4 Le diagnostic stratégique	110
Partie 2 : Cas de synthèse.....	150

Partie 3 Le management organisationnel

Chapitre 5 La structuration d'une organisation	156
Chapitre 6 Les processus décisionnels	185
Chapitre 7 Le pouvoir et son exercice	208
Chapitre 8 Le rôle de l'animation dans la dynamique organisationnelle.....	229
Partie 3 : Cas de synthèse.....	256

Partie 4 Le management opérationnel

Chapitre 9 Le management opérationnel.....	263
Chapitre 10 Les activités principales d'une organisation	291
Chapitre 11 Les activités de support d'une organisation.....	325
Partie 4 : Cas de synthèse	353

Partie 5 La performance globale

Chapitre 12 Le pilotage de la performance globale	359
Sujets types d'examen.....	406
Corrigés des sujets types d'examen	427
Quiz : corrigé	440
Index thématique.....	441
Index des auteurs.....	443
Glossaire des principaux auteurs	444
Table des matières.....	449

Mode d'emploi

Tout le programme

Visuels facilitant la mémorisation

CHAPITRE 1

Les organisations dans l'environnement actuel

PROGRAMME

Compétences attendues

- Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme
- Justifier l'existence et l'évolution des organisations
- Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement
- Repérer les enjeux actuels auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel
- Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation

Savoirs associés

- Organisation, entreprise
- Théorie des coûts de transaction
- Formes d'organisation : organisation publique ou privée, association, coopérative, mutuelle, fondation
- Caractéristiques des organisations : forme et type, finalité, but, métier, ressources, dimension géographique
- Macroenvironnement, microenvironnement, mésoenvironnement
- Environnement économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal
- Incertitude, complexité, risque

LIEN AVEC LE DCG 2

§2. Les principaux types de sociétés

PLAN DU CHAPITRE

Cours : 1. Quelles sont les spécificités des différentes organisations ? • 2. Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?

DES SAVOIRS AUX COMPÉTENCES : Évaluer les savoirs • Maîtriser les compétences • Préparer l'épreuve

SYNTHÈSE

À partir de quel moment une organisation est-elle nécessaire ? Quelles sont les différentes organisations existantes ? Comment caractériser une organisation ? Qu'est-ce que l'environnement d'une organisation ? Comment se caractérise-t-il ?

MOTS-CLÉS

Complexité • Entreprise • Environnement • Incertitude • Organisation • Risque

Résumé

Chapitre 5 La structuration d'une organisation

Cette vision décloisonne les fonctions traditionnelles verticales en découpant de manière horizontale les différentes étapes nécessaires à la réalisation de l'objectif.

Exemple

► Arcelor-Mittal a mis en place une structure par processus dans son département commercial afin de cibler ce qui crée de la valeur pour les clients. Pour cela, une cartographie des processus auxquels est attribuée une valeur est effectuée avant une rationalisation des tâches.

2. La structure en réseau

Les caractéristiques de l'environnement économique mondial actuel et les possibilités offertes par l'environnement technologique ont conduit les entreprises à constituer de nouvelles formes d'organisation, plus réactives et plus flexibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : les structures en réseau.

Définition

Une structure en réseau est un ensemble d'éléments matériels et d'acteurs reliés entre eux et qui doivent travailler ensemble, en deçà et au-delà des frontières d'une entreprise.

Un réseau est notamment constitué de nœuds (entités économiques (procédures, règles et circuits d'information)) (fig. 5.6).



Figure 5.6. Un exemple de structure en réseau

Exemple

► Carglass, qui fournit la prestation de service de remplacement des glaces de véhicules sur des sites dédiés ou chez le client, est constitué d'un réseau d'agences avec des règles communes et des procédures standards.

FOCUS L'entreprise étendue

Ce terme qualifie davantage un concept traduisant une tendance qu'une forme d'entreprise à proprement parler. La notion est proche de celle de « structure en réseau » mais il s'agit ici de décrire le phénomène selon lequel les frontières des organisations deviennent floues, s'estompent et se modifient rapidement.

Dans ce contexte, cette notion considère l'entreprise comme un grand « ensemble », où tous les acteurs peuvent être réunis, afin de mieux collaborer. L'organisation ne se limite plus à ses employés, son conseil d'administration et ses dirigeants mais regroupe également ses partenaires, fournisseurs et clients, voire des partenaires avec qui elle n'a pas de relations contractuelles, allant jusqu'à impliquer ces derniers dans de grandes décisions pour le futur de l'entreprise.

➔ MISES EN PRATIQUE 2 • CAS 5

Renvois vers les cas

Approfondissements

Méthodologie pour mettre en œuvre la compétence

Trois étapes

B) Processus décisionnel ***

Compétence attendue : Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations

Méthode
Pour caractériser (ou identifier/décrire) les processus décisionnels, il convient de décrire les étapes du processus en mettant en évidence ses propriétés distinctives, et éventuellement le nommer en reconnaissant un processus décrit par les théories des organisations : IMC ou modèle composite.
Pour apprécier (ou juger/analyser) les processus décisionnels, il convient de juger leur pertinence au regard du contexte et de la théorie des organisations.

- Savoirs associés**
- Décision et processus de décision
 - Typologies de décisions
 - Rationalité limitée ou parfaite
 - Modèles de décision
- Questions types**
- Identifier/reconnaître les processus décisionnels
 - Proposer un modèle de décision
 - Justifier/analyser le processus décisionnel
 - Proposer un autre processus décisionnel

3 Mise en pratique corrigée : Les petits pains de Carole (suite)
Pour réfléchir à son implantation en pleine zone d'affaires, Carole a pris le temps de se fonder sur son expérience passée. Elle a hésité à ouvrir une boulangerie dans un nouveau secteur étant donné qu'elle connaît moins le contexte et les habitudes de consommation des futurs clients. Toutefois, sa précédente boulangerie était devenue trop étroite de son lieu de résidence après un déménagement. Un autre emplacement plus loin, mais la boulangerie aurait été une des seules du quartier, aurait été inférieur à la boulangerie du quartier d'affaires.

1. Identifier les processus décisionnels.
2. Porter un jugement sur les processus décisionnels.

Corrigé

1. On reconnaît un processus décisionnel rationalisé par étapes autour d'un problème initial : où ouvrir une nouvelle boulangerie ?

- Une délimitation du problème : la localisation actuelle ne convient plus en raison d'un éloignement trop grand avec le domicile. Il faut alors prendre en compte la distance géographique du futur nouveau local, mais aussi le coût, les caractéristiques de la clientèle, la concurrence (mais surtout le coût de date d'entrée dans les lieux).



7 Cas : le choix d'implantation d'un commerce ***

Compétences attendues :

- Repérer les niveaux de décision dans une organisation
- Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations
- Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion

L'outil Odil
L'Insee a mis en place un outil en ligne gratuit nommé Odil (pour outil d'aide au diagnostic d'implantation locale) qui permet d'aider les entrepreneurs à choisir une zone pour l'implantation de leur commerce.
L'outil regroupe les données de l'Insee – qui comportent notamment les statistiques médian d'un quartier d'une ville –, les habitudes de consommation des concurrents, etc. Grâce à ces informations, un futur commerce peut évaluer l'implantation de son commerce. Cette analyse permet de définir la stratégie future de son projet mais n'est pas une garantie dans le cadre d'une démarche de création d'entreprise. Les commerçants de ne pas utiliser seuls l'outil sans consulter d'abord un expert ou par des spécialistes, notamment en géométrie du fonctionnement de l'outil, mais surtout ses intentions. L'outil demande une expertise sur le sujet. Exploitable entre 2020 et 2022, Odil fait l'objet d'une maintenance provisoire jusqu'en 2022.

Compétences du programme

Progressivité et temps de réalisation

Application à réaliser seul

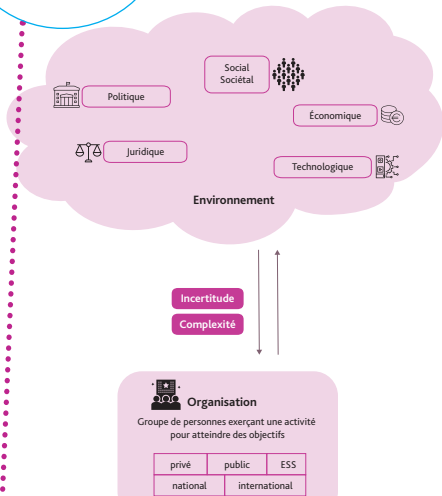
Application corrigée pas à pas

Travail à faire

- Après lecture du document, répondre aux questions suivantes.
1. Qualifier la décision d'un choix d'implantation d'un commerce.
 2. Décrire quel pourrait être le processus décisionnel à l'origine d'une telle décision.
 3. Montrer les liens entre opportunités et limites techniques et humaines dans la prise d'une telle décision.

SYNTHÈSE

Les organisations dans l'environnement actuel



Synthèse visuelle du chapitre

PARTIE 2: CAS DE SYNTHÈSE

LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

1 Analyse managériale Méthode et conseils

1 Analyse managériale
Le Slip Français naît dans l'entrepreneuriat. Son intuition et décide que oui, on peut créer une marque et que, oui, cela peut donner vie à une aventure positive, authentique, fédératrice.
Quelques mois plus tard, le premier slip français voit le jour dans un atelier de bord de la Drôme, spécialiste des sous-vêtements, réputé pour son savoir-faire traditionnel et artisanal. En septembre 2011, Guillaume rapporte sa première production à Paris et le site leslipfrancais.fr accueille ses premiers clics et ses (600) premiers slips. Sans tarder, ces derniers sont expédiés dans tout le pays.

Guillaume Gibault demande à un Cabinet de conseil de mener une étude sur les huit premières années du Slip Français. Il souhaiterait notamment que cela lui permette de confirmer ses intuitions quant à ses décisions les plus récentes.

Travail à faire

- À partir des informations du dossier documentaire :
1. Identifier les spécificités de l'organisation Le Slip Français.
 2. Analyser la prise en compte des parties prenantes dans l'organisation Le Slip Français.
 3. Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans la décision de lancer une marque de sous-vêtements made in France.
 4. Identifier la (les) source(s) d'avantage concurrentiel de l'entreprise Le Slip Français.
 5. Justifier et analyser la pertinence de la décision de diversification opérée par Le Slip Français.

2 Question problématisée
La RSE est-elle une source d'avantage concurrentiel pour le Slip Français ?

DOSSIER DOCUMENTAIRE

Document 1
Les engagements du Slip Français
Le choix que nous avons fait il y a 7 ans (en 2011) : décider que nous allions vivre une aventure responsable et engagée.

Cas transversaux type examen

PROGRAMME

Les objectifs du programme de DCG de 2019

La réforme du programme de DCG a été actée pour l'année scolaire 2019-2020. La nouvelle approche proposée modifie l'ensemble des enseignements de la filière en introduisant les compétences à enseigner et attendues à l'examen.

Les programmes des épreuves du DCG et DSCG ont été réétudiés par des enseignants des disciplines et des acteurs professionnels du domaine pour actualiser les contenus et les orienter **vers une posture active en termes de compétence**.

L'objectif général de la réforme est de former aux métiers de l'expertise comptable au travers de **méthodologies dynamiques** intégrant des **connaissances**, une maîtrise des techniques, mais surtout des **capacités d'analyse et de recul critiques**, et au travers de préconisations correspondant à des cas concrets.

De plus, il s'agit d'appliquer des démarches et des techniques dans des contextes diversifiés, évolutifs et des situations contingentes, donc de les adapter aux caractéristiques des organisations concernées.

L'évaluation de ces épreuves portera sur les **compétences** à mettre en œuvre dans des contextes variés.

Le programme de l'axe 3 « Analyse économique et managériale »

Les unités d'enseignement « d'économie contemporaine » (UE 5) et de « management » (UE 7) ont pour objet de permettre au titulaire du DCG d'appréhender l'environnement économique et managérial des organisations afin de comprendre les défis et les problématiques auxquels ces dernières sont confrontées.

Ces unités d'enseignement devront, notamment, permettre le développement de compétences spécifiques (↪ **Rendez-vous Méthode 1**):

- exploiter des documents de nature variée (statistiques, presse spécialisée, multi-média...);
- développer une culture économique et managériale actualisée visant à comprendre les enjeux auxquels les organisations font face, notamment par le biais d'une veille informationnelle;
- analyser des situations et décisions économiques ou managériales;
- élaborer une argumentation à partir d'une problématique donnée, en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et les illustrations nécessaires (factuelles ou théoriques).

Le cadre du domaine « Management »

Selon le programme, la digitalisation de l'économie fait évoluer l'exercice de la profession comptable vers davantage de conseils et d'accompagnement des clients. Le management en DCG doit ainsi permettre aux futurs professionnels de l'expertise comptable de comprendre les problématiques spécifiques des clients et d'en saisir les enjeux (concernant leur organisation mais également l'environnement dans lequel ils évoluent) comme préalable à leur mission de conseil et d'accompagnement.

La maîtrise des savoirs et des compétences en management doit permettre de comprendre, d'expliquer et d'analyser le fonctionnement d'organisations de toute nature (privées, publiques, de l'ESS, petites, grandes, industrielles, de services, virtuelles ou réelles).

Il s'agit de percevoir les interdépendances entre les niveaux de management, de montrer les relations entre les processus décisionnels et les actions, de présenter les tensions et les paradoxes que les organisations doivent arbitrer. La multiplicité des variables à piloter dans un contexte instable et l'importance des acteurs conduisent à prendre du recul sur les modèles et les techniques pour conseiller les décideurs. **Quarante-cinq compétences** sont associées (↪ **Rendez-vous Méthode 2**).

Le programme de l'UE7 « Management »

Niveau L - 200 heures - 14 ECTS

La visée générale de cette unité est de repérer les enjeux actuels du management pour toutes les organisations et d'associer le management stratégique, le management organisationnel et le management opérationnel.

1. Les enjeux du management des organisations (35 heures)

L'étude de ce thème vise à délimiter et à positionner le management dans toutes les dimensions de son environnement. Il s'agit également de montrer la diversité des enjeux et des tensions à piloter.

1.1. Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?

Sens et portée de l'étude. L'observation de situations réelles amène à saisir la grande variété des organisations. Chacune possède des spécificités et des objectifs propres (croissance, pérennité, rentabilité, soutenabilité) et fait face à des enjeux parfois différents, influençant ainsi le choix du management en place.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme. - Justifier l'existence et l'évolution des organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation. - Entreprise. - Théorie des coûts de transaction (Coase, Williamson). - Formes d'organisation: organisation publique ou privée, association, coopérative, mutuelle, fondation. - Caractéristiques des organisations: forme et type, finalité, but, métier, ressources, dimension géographique.

1.2. Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?

Sens et portée de l'étude. Il s'agit de sensibiliser aux caractéristiques de l'environnement actuel (mondialisation, digitalisation, complexité, incertitude...), à ses enjeux (réputation, image, bien-être des salariés, productivité, réactivité, flexibilité, création de richesse, de valeur...), à sa dynamique et à ses risques.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement. - Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel. - Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Macroenvironnement / Microenvironnement / Mésoenvironnement. - Environnement économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal. - Incertitude, complexité, risque.

1.3. Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?

Sens et portée de l'étude. Il existe de nombreuses interdépendances entre les organisations et leurs parties prenantes dont les intérêts peuvent parfois converger mais également diverger et créer des tensions. Les organisations ont intérêt à repérer et à apprécier l'importance de chaque partie prenante afin de pouvoir les prendre en compte de façon adéquate pour mieux relever les enjeux auxquels elles font face.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation. - Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation. - Mettre en évidence des évolutions sociétales impactant une organisation donnée. - Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les différentes parties prenantes. - Les théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson). - La théorie de l'agence (Jensen et Meckling). - « New Public Management ». - Types de gouvernance : gouvernance actionnariale, familiale, partenariale. - Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

1.4. Qu'est-ce que le management ?

Sens et portée de l'étude. Cette introduction au concept multidimensionnel de management vise à expliquer l'omniprésence du management à tous les niveaux de l'organisation, et ce, quelle que soit l'organisation, pour piloter la performance. La dimension systémique et contingente du management devra être soulignée, ainsi que sa dimension éthique. Les paradoxes posés par les différents enjeux (court terme/long terme, productivité/flexibilité, coût/délais/qualité) ainsi que les réponses managériales apportées devront être systématiquement analysés.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les objectifs d'une organisation. - Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée. - Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement. - Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant. - Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Management / gestion. - Management stratégique, organisationnel, opérationnel. - Performance globale. - Évolution de la conception de l'organisation et de son management (approche analytique, systémique, collaborative) et théories afférentes : <ul style="list-style-type: none"> • théorie évolutionniste (Nelson et Winter); • école sociotechnique (Emery et Trist). - Le manager (Fayol, Drucker, Mintzberg), l'entrepreneur (Schumpeter), le dirigeant.

2. Le management stratégique (35 heures)

Ce thème met en évidence l'importance de la stratégie et permet de présenter les principes guidant une démarche stratégique.

2.1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Sens et portée de l'étude. Il s'agit de positionner le management stratégique par rapport au management organisationnel et opérationnel et d'analyser les objectifs de la stratégie ainsi que ses limites.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les différents niveaux de stratégies. - Identifier la (les) source (s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise. - Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation. - Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie/tactique/politique. - Les différents niveaux de stratégies : stratégie d'ensemble (<i>corporate</i>) et stratégie de domaine (<i>business</i>). - Stratégie de positionnement, stratégie de rupture. - Démarche stratégique. - Avantage concurrentiel.

2.2. Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ?

Sens et portée de l'étude. L'étude porte sur les dimensions et variables à évaluer et à analyser avant de prendre des décisions stratégiques, ainsi que sur les limites des outils du diagnostic. En particulier, il s'agit d'intégrer les impacts du numérique sur le diagnostic et les choix stratégiques.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats. - Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique. - Identifier les critères de la segmentation stratégique. - Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de l'analyse du macroenvironnement : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal. - Outils de l'analyse concurrentielle : matrices de l'analyse de portefeuille d'activités (BCG, McKinsey, ADL), analyse de Porter (« 5+1 forces »). - Outils de l'analyse technologique : cycle de vie de la technologie, trinôme « technologie produit marché ». - Outils de l'analyse organisationnelle : diagnostic des ressources et des compétences. - Veille informationnelle en temps réel et ses outils. - Synthèse du diagnostic stratégique : SWOT, facteurs clés de succès, compétences distinctives. - Segmentation stratégique, domaine d'activité stratégique.

3. Le management organisationnel (70 heures)

L'efficacité et l'efficacité d'une organisation repose sur le pilotage permanent de ses processus fondamentaux : structurer, décider, coordonner, animer, informer, communiquer, contrôler. Il s'agit de mettre en évidence les objectifs, les choix et les difficultés du management organisationnel.

3.1. Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?

Sens et portée de l'étude. Il est nécessaire de prendre conscience de la dynamique d'une forme organisationnelle et de la remise en cause des frontières de l'organisation. La gestion de la structure implique de faire des choix entre des variables de nature paradoxale.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations. - Caractériser les processus de coordination. - Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures classiques : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle. - Les configurations organisationnelles de Mintzberg. - Les nouvelles formes organisationnelles : réseau, projet, entreprise étendue, processus. - Les frontières : <ul style="list-style-type: none"> • intrapreneuriat ; • extrapreneuriat. - Les analyses de la contingence structurelle : <ul style="list-style-type: none"> • Woodward ; • Burnset Stalker ; • Lawrence et Lorsch ; • Chandler. - L'apprentissage organisationnel (C. Argyris, D. Schön). - Les processus de coordination.

3.2. Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?

Sens et portée de l'étude. Il s'agit de montrer que toutes les décisions n'ont pas le même impact sur l'organisation, mais également que la complexité et l'incertitude encadrant la prise de décision sont très variables. Les décisions ne résultent ainsi pas forcément d'une démarche rationnelle. Il est nécessaire de montrer les impacts du numérique sur les processus décisionnels.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les niveaux de décision dans une organisation. - Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations. - Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décision et processus de décision. - Typologies des décisions : stratégique, tactique, opérationnelle / programmable, non programmable / individuelle et collective. - Automatisation et numérisation des processus. - Rationalité limitée (procédurale) / rationalité parfaite (substantive). - Modèles de décision : « IMC » de Simon, modèle composite de Cohen, March, Olsen. - Culture, comportements personnels, biais cognitifs et décisions.

3.3. Comment s'exerce le pouvoir ?

Sens et portée de l'étude. Il semble nécessaire de distinguer le pouvoir de son exercice pour en montrer les difficultés et les multiples variables objectives et subjectives à analyser.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer pouvoir, autorité, leadership. - Identifier les sources du pouvoir. - Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée. - Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir, autorité, leadership. - Sources du pouvoir, zones d'incertitude (Crozier, Friedberg). - Styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton, Mintzberg).

3.4. Quels processus d'animation ?

Sens et portée de l'étude. Il s'agit de prendre en compte l'individu et le groupe dans la dynamique organisationnelle. Il est essentiel d'analyser l'importance des acteurs, de leurs comportements et des moyens d'animation des ressources humaines.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe. - Repérer les modes d'animation d'une organisation. - Mettre en évidence l'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation. - Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamique de groupe (Lewin). - Coopération, conflits, (M.P. Follett), crise. - Démarche de résolution de conflit. - Implication, motivation, satisfaction et théories associées : <ul style="list-style-type: none"> • école des relations humaines ; • théorie psychosociale ; • théorie des incitations. - Communication et culture organisationnelle. - Résilience organisationnelle.

4. Le management opérationnel (60 heures)

Au-delà d'une approche analytique des fonctions classiques, il est nécessaire d'appréhender le management opérationnel sous l'angle de sa contribution à la création de valeur. Cela nécessite de repérer les processus et les activités propres à chaque organisation et de présenter les interdépendances entre activités supports et activités principales. Il s'agit de connaître leurs rôles, d'analyser leurs enjeux et d'intégrer les tendances actuelles dans leur fonctionnement, en particulier la transition numérique.

4.1. Comment appréhender le management opérationnel ?

Sens et portée de l'étude. Le management opérationnel est à repositionner avec les autres niveaux du management. Le management opérationnel doit ainsi piloter de nombreuses variables parfois contradictoires: temps, espace, coût, qualité, flexibilité, réactivité, innovation, information, risque. De plus, il s'agit d'intégrer les influences de l'environnement, notamment du numérique sur tous les processus et activités de l'organisation.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer les approches par fonctions, activités et processus. - Analyser la chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités de support. - Mettre en évidence les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée. - Apprécier le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage opérationnel. - Approche par les fonctions, les activités et les processus. - Chaîne de valeur, activités principales, activités de support (M. Porter). - Pilotage, contrôle, confiance, indicateurs de pilotage, tableaux de bord.

4.2. Comment analyser les activités d'une organisation ?

Sens et portée de l'étude. Il s'agit de comprendre les spécificités de chaque activité et leurs contributions à la création de valeur dans les enjeux managériaux actuels. L'importance de chaque activité est fonction du contexte et des facteurs de contingence de l'organisation. Il n'existe pas de hiérarchie préétablie entre les activités d'une organisation.

Compétences attendues	Savoirs associés
<ul style="list-style-type: none"> - Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée. - Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée. - Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité. - Analyser l'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation. - Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing et vente : démarche marketing, marketing stratégique, marketing opérationnel, du marketing 1.0 au marketing actuel, spécificités du marketing des services. - Production : organisation et pilotage (du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail); spécificités de la production de services; « lean management »; management de la qualité. - Logistique : gestion des flux et des stocks, « supply chain management ». - Information et communication interne : acteurs de la communication, principaux outils (système d'information, réseau social d'entreprise, cloud). - Recherche et développement : organisation intra et inter organisationnelle, innovation ouverte. - Ressources humaines : recrutement, évolution de carrière, formation, communication, incitation, nouvelles formes d'organisation du travail, rétribution / contribution. - Information et communication externe non commerciale : communication financière, institutionnelle (<i>corporate</i>), communication de crise. - Finance et contrôle de gestion : pilotage de la performance globale, information financière, organisation des activités financières (interne, externe, centre de services partagés) - Problématiques managériales liées à la qualité, aux risques et à l'innovation.

Table de correspondance entre le programme et le manuel

Partie du programme	Chapitre du manuel	
1	1.1; 1.2	Chapitres 1, 12
	1.3; 1.4	Chapitres 2, 12
2	2.1	Chapitres 3, 12
	2.2	Chapitres 4, 12
3	3.1	Chapitres 5, 12
	3.2	Chapitres 6, 12
	3.3	Chapitres 7, 12
	3.4	Chapitres 8, 12
4	4.1	Chapitre 9
	4.2	Chapitres 10, 11, 12

AVANT-PROPOS

Rédigés par des enseignants des classes préparatoires à l'expertise comptable, membres des commissions d'examen, et 100 % conformes aux nouveaux programmes applicables depuis la rentrée 2019, les manuels Dunod constituent une préparation complète aux épreuves de DCG et DSCG.

Les objectifs de l'ouvrage

Pour s'adapter au programme, les auteurs de l'ouvrage ont opté pour une approche nouvelle. Ce livre permet au lecteur (professeur ou candidat) d'avoir accès à l'intégralité des notions du programme; mais, surtout, il offre des applications corrigées, guidées par une méthodologie de résolution, et non corrigées, pour s'entraîner, et ce, pour **l'intégralité des compétences exigées lors de l'examen.**

Le cadre de l'ouvrage

Les auteurs souhaitent présenter les **connaissances** du programme nécessaires à la maîtrise des techniques utiles et proposer des **méthodologies** pour acquérir les **compétences** sur lesquelles porteront les évaluations. Il s'agit donc de développer des capacités d'analyse, de choix, de critique, de conseil pour aider les décideurs, à partir des informations issues des techniques.

La structure de l'ouvrage

Le management étant par nature propre à chaque organisation, il convient, dans un premier temps, de sensibiliser les étudiants au fait que les enjeux des organisations dépendent de leurs spécificités mais également de l'environnement dans lequel elles évoluent (**Partie 1: Les enjeux du management des organisations**). Les choix engageant les ressources de l'organisation sur le long terme relèvent de la stratégie (**Partie 2: Le management stratégique**). La mise en œuvre de la stratégie dépend des processus organisationnels (**Partie 3: Le management organisationnel**). Dans un environnement souvent très concurrentiel, où les innovations technologiques de rupture se raréfient ou sont rapidement copiées, mais également où les attentes des parties prenantes se font de plus en plus entendre, la performance globale d'une organisation ne peut se passer de l'excellence opérationnelle (**Partie 4: Le management opérationnel**).

Une cinquième partie propose une synthèse de l'ensemble avec le pilotage de la performance globale.

En fin d'ouvrage, un glossaire des principaux auteurs présente les théoriciens dont les noms apparaissent en gras au fil des chapitres.

Un ouvrage construit pour permettre la réussite à l'épreuve

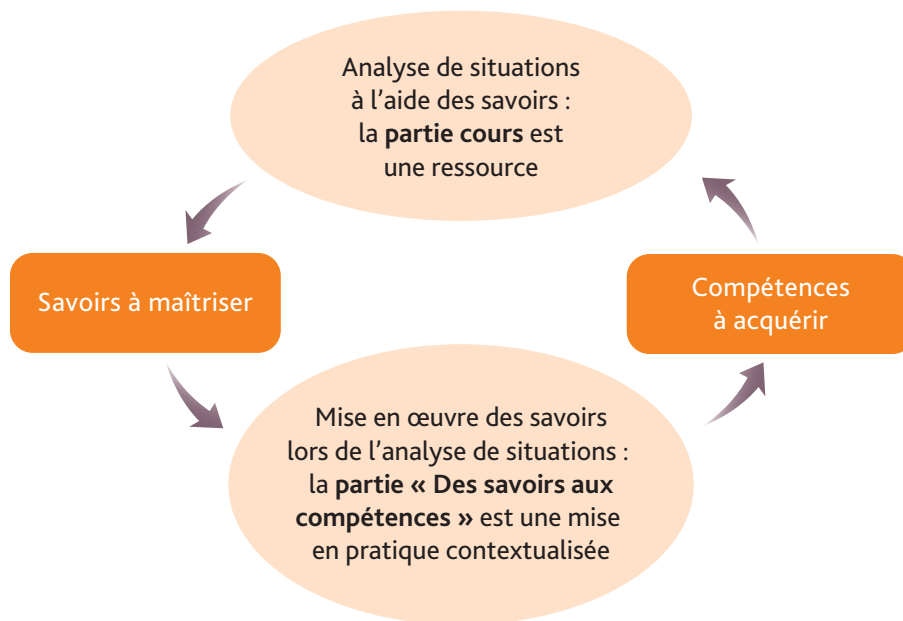
Pour être le plus proche de l'esprit de l'épreuve, chaque chapitre de l'ouvrage a été divisé en deux grandes parties:

- une partie structurée pour présenter toutes les **connaissances, techniques et concepts** du programme avec des **exemples**;
- une partie pour **passer des savoirs aux compétences**, comprenant:

- un **quiz** pour s'autoévaluer (réponses en fin d'ouvrage) : en fonction de ses résultats, l'étudiant détermine les points du cours à revoir ;
- une **explicitation pour chaque compétence**, assortie d'une méthodologie pour l'aborder, puis des mises en pratique corrigées et autonomes pour s'exercer ;
- des **cas pratiques pour se préparer à l'épreuve**, regroupant plusieurs compétences du chapitre.

Les quarante-cinq compétences du programme sont présentées dans un contexte organisationnel pour comprendre le problème de gestion à résoudre. À la fin de chaque partie, un **cas de synthèse transversal** teste les savoirs et compétences de cette partie, conformément aux exigences de l'épreuve. L'ouvrage s'achève par **deux sujets types d'examen intégralement corrigés**.

Grâce à ce manuel, la préparation à l'épreuve de management constitue un aller-retour dynamique entre savoirs et compétences :



Un manuel de management conçu pour développer les compétences transversales exigibles à l'examen

Notre ouvrage a pour vocation de stimuler ces différentes compétences transversales :

- *Exploiter des documents de nature variée* (statistiques, presse spécialisée, multimédia...) : l'ouvrage propose de très nombreux documents à analyser et fournit des conseils quant à leur exploitation ;
- *Développer une culture économique et managériale actualisée* [...] : l'ouvrage propose des cas concrets d'organisations et offre des sources variées permettant au lecteur de développer sa culture managériale ;
- *Analyser des situations et décisions économiques ou managériales* : l'ouvrage propose des conseils et des éléments d'analyse permettant de comprendre les analyses managériales ;
- *Élaborer une argumentation à partir d'une problématique donnée* [...] : l'ouvrage propose des questions problématisées correspondant à ce qui pourra être demandé à l'examen.

Les compétences transversales de l'axe « Analyse économique et managériale »

Les compétences transversales sont des savoirs et des savoir-faire indispensables pour que le candidat à l'épreuve puisse développer les compétences propres à l'UE. Notre ouvrage permet au lecteur de les développer.

Selon le programme, il apparaît au début de l'axe 3 Analyse économique et managériale, quatre compétences génériques.

Il est ainsi nécessaire de développer les **compétences** permettant d'une part d'**analyser n'importe quelle situation organisationnelle**, à partir de sources variées, et d'autre part d'**expliquer à son client les enjeux** liés à cette situation. L'expertise ne suffit pas, il faut également être en mesure de **justifier ses choix** (à partir des connaissances scientifiques mais également d'autres exemples réels d'organisation). Savoir **argumenter** et posséder **une solide culture managériale** pour contextualiser les problèmes sont dès lors indispensables.

L'ensemble de ces compétences transversales sont d'autant plus importantes pour les futurs experts-comptables qu'ils peuvent être **amenés à créer leur propre cabinet** qu'ils auront ainsi à manager.

Présentation des compétences transversales

- **Exploiter** des documents de nature variée (statistiques, presse spécialisée, multimédia...)

Il s'agit de :

- identifier une information élémentaire, sous forme textuelle, chiffrée ;
- extraire l'idée générale d'un document ;
- synthétiser de manière structurée un document, en qualifiant la nature, les apports et les limites des informations présentées ;
- argumenter à partir d'un document en l'associant à des faits, des mécanismes, des théories non présents dans les documents.

- **Développer** une culture économique et managériale actualisée visant à comprendre les enjeux auxquels les organisations font face, notamment par le biais d'une veille informationnelle

Il s'agit de :

- stimuler sa curiosité sur toutes les dimensions des fondamentaux, des concepts, des faits, des analyses concernant l'économie et les organisations en s'appuyant sur de multiples supports (presse quotidienne, notification de journaux *via* leurs applications, magazines télévisuels, radiophonique, papier, etc.) ;
- mobiliser des outils et des démarches d'analyse d'une situation économique ou managériale à partir de multiples supports de l'actualité ;
- développer un esprit critique pour argumenter sur les sujets de l'actualité.

Pour ce faire, il faut acquérir des réflexes de suivi d'actualité :

- Prendre connaissance de la variété des formats, supports, sources, avec leur fiabilité, leur degré d'approfondissement.

- Sélectionner une quantité limitée de faits en fonction d'un critère.
- Exercer son esprit critique, en vérifiant les informations, en les confrontant avec d'autres idées et de multiples sources d'information.

- **Analyser** des situations et des décisions

Il s'agit de :

- identifier la problématique managériale ou économique de la situation ;
- extraire les éléments principaux, de déterminer leurs caractéristiques, les points positifs et négatifs à partir d'un ensemble de documents factuels ou davantage théorique ;
- synthétiser des éléments pour dégager une tendance(s), une solution(s), préconisation(s) ;
- intégrer l'ensemble des éléments du contexte et toutes les dimensions de la situation en mobilisant les outils managériaux ou économique d'analyse.

- **Élaborer** une argumentation

Une argumentation est comparable à une chaîne, dont chaque argument constitue un maillon. L'argument peut avoir diverses fonctions :

- étayer une proposition ou, au contraire, l'infirmier, la rejeter ;
- établir la justesse ou la véracité d'une proposition ;
- réfuter une proposition, en apportant un refus partiel ou total à un argument précédent ;
- expliquer une notion, légitimer une position ou une décision, valider un résultat.

Le rôle d'un argument est de contribuer à convaincre le lecteur du bien-fondé d'une analyse, d'une interprétation, d'une démarche intellectuelle. Pour ce faire, il convient de présenter une idée, l'expliquer par un raisonnement logique et l'étayer grâce à une référence théorique (auteur) ou pratique (exemple).

Mise en pratique des compétences transversales

- Produire des écrits présentés de manière lisible sous forme manuscrite (présentation), en appliquant les conventions de langage (orthographe) et en choisissant le registre de langage adapté (vocabulaire, termes de la discipline).
- Enchaîner des idées de manière construite et graduée : établir des relations entre des idées, des causes et des conséquences, des mécanismes, des oppositions, des similarités. Expliciter et matérialiser les enchaînements avec des mots de liaison, des signes.

Exemples de mots de liaison

- **Pour définir la cause** : car / parce que / puisque / sous prétexte que / soit que ... soit que ... / non que (+ subjonctif) ... mais parce que ... / par peur de / faute de / grâce à
- **Pour définir les conséquences** : donc / de sorte que / de façon que / tellement que / au point de / de manière à / ainsi / en effet / par conséquent / alors
- **Pour relever les oppositions** : alors que / mais / même si (+ indicatif) / quand bien même (+ conditionnel) / en revanche / au contraire
- **Pour établir les comparaisons** : comme / autrement que / comme si / aussi ... que / moins ... que / plus ... que / ainsi que / de même que / contrairement à
- **Pour admettre, faire des concessions** : bien que (+ subjonctif) / toutefois / néanmoins / cependant
- **Pour poser une condition** : si / au cas où (+ conditionnel) / à moins que (+ subjonctif) / pourvu que (+ subjonctif) ▶

Les compétences de l'UE 7 « Management »

Comme nous l'avons vu, l'examen du DCG a été réformé et l'évaluation en management sera désormais fondé sur la maîtrise de 45 compétences, ainsi que la capacité du candidat à répondre à une question problématisée en relation avec ces compétences.

Qu'est-ce qu'une compétence ?

G. Le Boterf définit le terme en 1995 (*De la compétence*, Éditions d'Organisation): « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ».

Une compétence peut être formulée par : « être capable de » + verbe + complément.

Pour les épreuves du DCG et DSCG, deux types de compétences doivent être combinés :

- Les compétences transversales, qui sont des méta-compétences (↪ **Rendez-vous Méthode 1**);
- Les compétences techniques disciplinaires, que nous allons étudier ci-après.

Les verbes de compétence

Il est possible de classer et de hiérarchiser les compétences professionnelles et transversales à partir d'une typologie proposée par B. Bloom (*Taxonomy of Educational Objectives*, 1956). Il propose quatre niveaux avec des verbes pour expliquer leur contenu (tab. 1).

Tableau 1. La taxonomie de Bloom

1 ^{er} niveau	Connaissance	Définir, dupliquer, étiqueter, lister, mémoriser, nommer, ordonner, rappeler, répéter
2 ^e niveau	Compréhension	Classifier, décrire, exprimer, identifier , indiquer, mettre en évidence , situer, repérer , reconnaître, rapporter, reformuler
3 ^e niveau	Application	Appliquer, calculer, choisir, démontrer, écrire, employer, relier , illustrer, opérer, pratiquer, planifier, schématiser, résoudre, utiliser
4 ^e niveau	Analyse	Analyser , calculer, catégoriser, caractériser , comparer , contraster, critiquer, différencier, discriminer, distinguer , estimer, examiner, expérimenter, expliquer , questionner, tester, cerner
	Synthèse	Assembler, collecter, composer, construire, conduire un diagnostic , créer, concevoir, proposer , développer, formuler, gérer, organiser, planifier, préparer, proposer, installer, écrire
	Évaluation	Argumenter, apprécier , évaluer, rattacher, choisir, comparer, justifier , estimer, juger, prédire, chiffrer, élaguer, sélectionner, supporter



Les verbes en orange sont utilisés dans les compétences de l'UE7.



Certains verbes peuvent se retrouver dans plusieurs niveaux à cause de leur traduction.

MÉTHODE 3

La définition générique des verbes de compétence du programme de l'UE7

- **Analyser** : Faire une étude approfondie d'un ensemble abstrait ou concret pour en dégager les éléments principaux, en déterminer les éléments constituants : *Analyser un phénomène*.
- **Apprécier** : Attribuer telle valeur, telle importance à quelqu'un, à quelque chose ; user de la valeur (intellectuelle, morale, artistique, etc.) de quelque chose, la mettre en relation avec des événements similaires ou différents.
- **Caractériser** : Définir avec précision, mettre en relief les propriétés distinctives de quelqu'un, quelque chose.
- **Conduire un diagnostic** : Mener une démarche complète pour recueillir des informations sur un contexte, une entité et en tirer une synthèse structurée permettant de représenter une situation.
- **Distinguer** : Reconnaître, différencier quelque chose ou quelqu'un en percevant les caractéristiques qui font sa spécificité. Constituer l'élément caractéristique qui différencie quelqu'un, quelque chose de quelqu'un, quelque chose d'autre.
- **Expliquer** : Rendre clair, faire comprendre, éclairer une situation, un contexte, un résultat, avec des arguments, des causes, des facteurs, des éléments de connaissances.
- **Identifier** : Préciser la nature de quelque chose, son type, sa catégorie, pouvoir dire ce que c'est : *Identifier une plante*. Découvrir l'origine d'un objet, son appartenance, grâce à une marque, un signe caractéristique.
- **Justifier** : Appuyer la réalité, l'exactitude de quelque chose par des preuves, des documents. Faire admettre quelque chose, en établir le bien-fondé, la nécessité. Faire apparaître quelque chose comme légitime, l'autoriser.
- **Mettre en évidence** : Rendre manifeste, mettre en relief, une situation, un objet, une personne, souligner un aspect important.
- **Proposer** : Soumettre des choix, présenter une interprétation, des pistes de solutions, des idées nouvelles.
- **Relier** : attacher ensemble, assembler, mettre en relation des éléments, des actes, des situations, raccorder des résultats, mettre en communication des personnes.
- **Repérer** : marquer, signaler par signe, reconnaître une entité parmi un groupe, situer avec précision des éléments dans un contexte, une situation.

L'épreuve UE 7 « Management »

Nature : épreuve écrite portant sur une ou plusieurs situations d'organisations permettant la réalisation d'une analyse managériale et induisant une question problématisée.

Durée : 4 heures.

Coefficient : 1.

ECTS (crédits européens) : 14.

Objectif : que vous demande-t-on ?

Le sujet présente une situation d'organisation dans un contexte précis, pour laquelle vous devrez démontrer une aptitude d'analyse et de conseil auprès d'une organisation.

Les questions s'appuient sur les compétences attendues, qui ont été exprimées dans les différentes parties du programme.

La formulation des questions est fondée sur les verbes utilisés dans les 45 compétences du programme.

Les questions mobilisent des connaissances, des savoirs mais aussi des méthodes d'analyse avec des étapes de réflexion.

Votre position vis-à-vis de l'organisation étudiée sera présentée dans le contexte.

Exemple

- ▶ Le sujet de 2020 portait sur l'organisation LDC (entreprise privée de découpe de volaille et fabrication de produits traiteur). Votre position était celle d'un cadre financier récemment embauché qui devait apporter un regard neuf sur l'organisation, confrontée à un enjeu de maintien de sa performance globale. ▶

Ainsi, l'évaluation porte sur la maîtrise et l'application d'une démarche un peu guidée, mais les questions, relativement ouvertes, impliquent une capacité à analyser et à critiquer, donc une autonomie et un recul du candidat par rapport à un objectif de gestion.

Composition de l'épreuve

L'épreuve comporte deux parties mettant en œuvre des compétences distinctes.

Partie 1 : analyse managériale. On présente une organisation, avec des caractéristiques précises, qui doit être pilotée dans un environnement précis. Puis on présente une situation de gestion, c'est-à-dire, à un moment, un problème, un objectif, un choix, une décision, une ou plusieurs actions à réaliser pour l'organisation.

Exemple

- ▶ L'une des questions du sujet de 2020 est : « Analyser la pertinence du management du risque chez LDC ».

Il s'agit donc de mobiliser les savoirs sur le risque et le management du risque chez LDC mais aussi de maîtriser la compétence d'analyse, ce qui implique plusieurs étapes dans la démarche :

- repérage du périmètre du management du risque chez LDC ;

- liste des avantages et des limites du management mis en place chez LDC ;
- synthèse pour présenter la balance entre avantages et limites ;
- proposition éventuelle de pistes d'amélioration. ▶

Partie 2 : question problématisée. Dans le contexte présenté dans la partie 1 et dans cette situation managériale, une question beaucoup plus générale sur un thème, une tension, un enjeu évoqué par la première partie est posée : c'est la question problématisée (ou problématique). Les savoirs et analyses mobilisés dans la première partie peuvent être utilisés et élargis avec d'autres notions, concepts et analyses plus générales.

La question est déjà posée avec un angle d'approche et donne une orientation de réflexion. Il n'est donc pas demandé de problématiser (la problématique est déjà donnée) mais un plan doit être proposé pour permettre de construire une argumentation structurée autour de concepts, auteurs et exemples d'autres organisations. Tout cela doit aider l'organisation dans la résolution de ses problèmes de gestion.

Exemple

- ▶ La question problématisée du sujet de 2020 est : « Comment la prise en compte des parties prenantes peut-elle permettre à LDC de construire une performance globale ? »
Il s'agit bien de mobiliser les connaissances sur les parties prenantes et la performance globale, en les appliquant dans le contexte de l'entreprise LDC, dans une démarche d'analyse structurée. ▶

Comment faire ?

Partie 1 : analyse managériale. Il faut décliner de manière approfondie la réponse en tenant bien compte du verbe directeur utilisé dans chaque question. Tous les chapitres vous proposent des situations d'organisations contextualisées, avec une méthode et une mise en pratique corrigée, pour traiter ces questions et réaliser une analyse managériale plus ou moins large.

Partie 2 : question problématisée. Il convient de rédiger :

- un **préambule**, qui comprend une présentation du contexte dans lequel la problématique se pose, des éléments de présentation de l'organisation étudiée et de son environnement, la définition des termes du sujet, un rappel de la problématique et l'annonce du plan ;
- un **développement** (ou argumentation) **structuré**, comportant deux à trois parties comprenant chacune deux à trois sous-parties, dont l'enchaînement permet d'aborder de manière logique la problématique. Chaque sous-partie doit correspondre au développement d'un (ou plusieurs) argument, et chaque argument doit être le développement logique d'une idée, agrémenté de références théoriques et pratiques ;
- une **conclusion** rapide qui répond à la problématique sans ouvrir.

NOTRE CONSEIL

Il faut avoir en tête que l'ensemble du traitement du sujet de management doit ressembler à un « rapport de conseil » et non pas à des applications ou à une dissertation scolaire. Pour répondre à la question problématisée, il faut particulièrement veiller à apporter des solutions opérationnelles, adaptées à l'organisation étudiée et surtout à ne pas rester dans des considérations abstraites non orientées vers une aide à apporter à l'organisation.

L'articulation de l'analyse managériale

Première partie : Les enjeux du management des organisations

Il s'agit de présenter les spécificités des organisations face aux caractéristiques de l'environnement actuel (↪ [chapitre 1](#)) puis de délimiter le périmètre, le rôle et les niveaux du management (↪ [chapitre 2](#)) dans une approche dynamique pour montrer les évolutions et les remises en cause permanentes des problématiques managériales.

Deuxième partie : Le management stratégique

Il s'agit de montrer l'importance du positionnement stratégique dans cet environnement incertain et complexe et la nécessité d'une démarche stratégique (↪ [chapitre 3](#)). Les choix stratégiques et l'analyse de leur pertinence ne peuvent être réalisés sans un diagnostic complet externe et interne (↪ [chapitre 4](#)).

Troisième partie : Le management organisationnel

En tenant compte des facteurs de contingence, des ressources, des acteurs, de leurs objectifs et compétences, il s'agit de comprendre et d'analyser :

- les structures (↪ [chapitre 5](#));
- les processus décisionnels (↪ [chapitre 6](#));
- l'exercice du pouvoir (↪ [chapitre 7](#));
- l'animation de l'organisation (↪ [chapitre 8](#)).

Quatrième partie : Le management opérationnel

La performance globale d'une organisation passe par son excellence opérationnelle; c'est pourquoi il est essentiel de bien piloter toutes les activités de la chaîne de valeur (management opérationnel, ↪ [chapitre 9](#)):

- les activités principales (↪ [chapitre 10](#));
- les activités de soutien (↪ [chapitre 11](#)).

Cinquième partie : La performance globale

La combinaison des trois niveaux de management (stratégique, organisationnel, opérationnel) permet d'analyser les paradoxes à arbitrer pour piloter la performance globale ainsi que les problématiques managériales auxquelles se trouvent confrontés les managers (↪ [chapitre 12](#)).

Les interdépendances entre les différentes dimensions du management (stratégique, organisationnel, opérationnel) sont fortes, chaque aspect pouvant être à la fois facteur explicatif et résultat. De nombreuses transversalités sont également envisageables, permettant par la même occasion de souligner la dimension systémique du management.

Les organisations dans l'environnement actuel

PROGRAMME

Compétences attendues

- **Identifier** les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme
- **Justifier** l'existence et l'évolution des organisations
- **Repérer** les influences réciproques entre une organisation et son environnement
- **Repérer** les enjeux actuels auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel
- **Justifier** l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation

Savoirs associés

- Organisation, entreprise
- Théorie des coûts de transaction
- Formes d'organisation : organisation publique ou privée, association, coopérative, mutuelle, fondation
- Caractéristiques des organisations : forme et type, finalité, but, métier, ressources, dimension géographique
- Macroenvironnement, microenvironnement, mésoenvironnement
- Environnement économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal
- Incertitude, complexité, risque

LIEN AVEC LE DCG 2

§2. Les principaux types de sociétés

PLAN DU CHAPITRE

COURS : 1. Quelles sont les spécificités des différentes organisations ? • 2. Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?

DES SAVOIRS AUX COMPÉTENCES : Évaluer les savoirs • Maîtriser les compétences
• Préparer l'épreuve

SYNTHÈSE

Les organisations, lieux réunissant des ressources structurées pour atteindre un ou plusieurs objectifs, sont nécessaires pour toutes les activités, qu'elles soient économiques ou non économiques. Il existe une multitude de formes d'organisations. Elles interagissent avec toutes les dimensions et tensions de l'environnement économique, technologique, juridique et sociétal.

MOTS-CLÉS

Complexité • Entreprise • Environnement • Incertitude • Organisation • Risque

1 Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?

A) Qu'est-ce qu'une organisation ?

Définition

S. Robbins a formalisé une définition des **organisations** : « ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. »

Ainsi, l'« ensemble des moyens » qu'une organisation combine, correspond aux moyens humains, financiers, matériels et immatériels. Dans le cadre de cet ouvrage, ces moyens sont nommés « ressources ». Les moyens déployés au sein de l'organisation sont « structurés » car l'organisation est l'entité qui leur offre une structure. L'ensemble des moyens structurés constitue « une unité de coordination ayant des frontières identifiables » car c'est bien au sein de l'organisation que la coordination des différents moyens s'effectue. L'expression « fonctionnant en continu » permet de distinguer une organisation d'un projet. En effet un projet a une fin alors qu'une organisation est supposée pérenne. Enfin, la dernière partie de la définition « en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants » fait écho au fait que l'organisation est créée pour assurer une mission, appelée « objet » en droit (art. 1145 du Code civil), et que cette mission est déclinée en divers objectifs que le management a pour ambition de faire partager à l'ensemble de l'organisation. C'est en ce sens notamment que le management sera étudié.

Exemple

- ▶ Dans le contrat de société de la société anonyme Total (désormais société européenne) il est écrit que la société a pour objet, directement ou indirectement, en tous pays :
 1. La recherche et l'exploitation des gisements miniers et notamment d'hydrocarbures sous toutes leurs formes, l'industrie, le raffinage, la transformation et le commerce de ces matières ainsi que de leurs dérivés et sous-produits.
 2. Toutes activités relatives à la production et la distribution de toutes formes d'énergie.
 3. Toutes activités relatives au domaine de la chimie sous toutes ses formes, ainsi qu'aux secteurs du caoutchouc et de la santé.
 4. L'exploitation, sous toutes ses formes, de tous moyens de transport des hydrocarbures ou autres produits ou matières relevant de l'objet social. ▶

B) Les raisons de la création d'une organisation

1. Avoir une existence juridique

La création d'une organisation renvoie au besoin d'existence juridique permettant de mener à bien une activité. En effet, toute organisation doit être juridiquement déclarée pour exister. Une organisation a besoin de « signer » des contrats (d'achat, de vente, de travail...) et pour cela l'acquisition de la personnalité juridique est très importante.

En effet, un individu pourrait porter un projet, signer des contrats, mais tout litige relatif à cette activité serait juridiquement supporté par l'individu et toute perte financière serait également assumée par l'individu au nom de la confusion des patrimoines.

Ainsi le fait de créer une organisation est justifié par le besoin de créer une entité juridique nouvelle. La plupart des organisations sont des personnes morales, à l'exception des entreprises individuelles qui n'ont pas le statut juridique d'une EURL.

2. La nécessité d'organiser toutes les activités

D'après la définition précédente, une organisation est un ensemble de moyens ayant une finalité d'une certaine ampleur et cela ne peut se faire sans un minimum de coordination car :

- les actions à exécuter sont nombreuses, plusieurs individus (ou plusieurs services) doivent collaborer ;
- les actions à exécuter sont complexes, elles nécessitent la réunion des savoirs et compétences de plusieurs individus.

L'organisation est indispensable car il convient de :

- diviser le travail global en tâches plus élémentaires, ce qui implique de spécifier les tâches et d'allouer des moyens en fonction des différentes tâches ;
- coordonner les tâches ainsi divisées pour que l'action globale souhaitée se réalise, ce qui implique de donner une finalité commune à l'emploi des ressources.

Exemple

- ▶ Le CNES (centre national des études spatiales) est un établissement public industriel et commercial qui a pour mission de proposer et de mettre en œuvre le programme spatial français. À cette fin, il est nécessaire de faire collaborer différents services (satellite, lanceurs, ressources humaines, direction financière) et de créer une synergie entre des compétences diverses (mathématiques, physique, gestion finance).
Personne n'est capable de construire et lancer un satellite seul, ainsi il convient de diviser le travail en des tâches élémentaires (fonctionnement de la charge utile, résistance des composants, lancement...) et de les coordonner en incluant chacun dans la finalité commune. ▶

3. Minimiser les coûts de transaction

Lorsque la question des raisons de la création d'une organisation se pose, la question de ses frontières est également posée.

Une organisation peut parfois inclure ou exclure certaines activités au sein ou hors de ses frontières du fait des coûts de transaction. Ceux-ci correspondent aux coûts de fonctionnement du système d'échange dans une économie de marché, aux coûts d'information, de négociation, de comportements liés au recours au marché pour procéder à l'allocation de ressources et transférer les droits de propriété des éléments objets d'échange.

R. Coase justifie l'existence et la nécessité des organisations par l'économie effectuée sur ces coûts de transaction.

Exemple

- ▶ Faire fabriquer une pièce par un sous-traitant engendre des coûts de transaction : prospector des fournisseurs, faire des essais, négocier les contrats, contrôler la qualité, éventuellement engager des contentieux. Si ces coûts sont trop importants, il est peut-être plus intéressant d'organiser en interne la production de la pièce. ▶

Définition

Dans la théorie des coûts de transaction, l'**organisation** est une alternative nécessaire au marché sans le supplanter complètement car, à l'inverse, des coûts organisationnels apparaissent. Remplacer le marché par l'organisation n'est *a priori* pertinent que lorsque l'économie sur les coûts de transaction reste supérieure aux coûts organisationnels.

Selon **O. Williamson**, en l'absence totale d'incertitude, le marché est la forme d'organisation la plus efficace et une entreprise aura intérêt à intégrer un fournisseur unique si :

- elle a très fréquemment besoin de se faire livrer une pièce par ledit fournisseur ;
- elle estime que la spécificité de l'investissement (possibilité d'en maximiser son usage) lui confère un avantage sur ses concurrents.

Exemple

- ▶ Auchan a décidé d'investir dans des fours à pain et de cuire les baguettes au dernier moment dans ses magasins :
 - les livraisons étaient très fréquentes (plusieurs fois par jour pour avoir du pain frais) ;
 - Auchan peut ainsi obtenir du pain de meilleure qualité mais également cuisiner des pizzas et certains plats préparés. ▶

Ainsi, les frontières de l'organisation dépendent de l'arbitrage entre l'intégration des activités au sein de l'organisation et le recours au marché qui maintiennent à l'extérieur de l'organisation lesdites activités.

C) La multiplicité des formes d'organisation

Les organisations sont multiples, protéiformes et évolutives.

Exemples

- ▶ Carrefour est présent dans 30 pays avec 13 200 magasins.
Anne crée et vend des chapeaux sur mesure dans une petite entreprise de 4 personnes, Mademoiselle Chapeaux.
L'association Nez rouge propose des visites de clowns dans les hôpitaux pédiatriques.
L'hôpital public de Lyon comprend 20 services de spécialités médicales et 450 médecins. ▶

1. L'organisation privée

Les organisations peuvent être privées, c'est-à-dire que leur capital est détenu majoritairement ou totalement par des acteurs privés. Ces organisations sont dites « entreprises » et appartiennent au secteur marchand (c'est-à-dire qu'elles vendent leurs biens et services à un prix économique significatif, qui leur permettent donc de couvrir leurs

coûts). Le but de toute entreprise privée est dit « lucratif » : il s'agit de la maximisation du profit dégagé par l'activité. Ainsi une entreprise a pour vocation de défendre son intérêt particulier.

FOCUS — L'entreprise

Le terme « entreprise », couramment utilisé et pas toujours à bon escient, ne correspond qu'à une forme d'organisation et non à toutes les formes. Il renvoie au fait d'entreprendre et donc de « prendre un risque »

selon le sens que le terme avait en 1480. Pour avoir une existence légale, l'entreprise doit aujourd'hui prendre la forme d'une entreprise individuelle ou d'une société.

2. L'organisation publique

Les organisations publiques sont des organisations détenues totalement ou partiellement par l'État, et qui font partie du secteur non marchand.

L'INSEE « considère qu'une unité rend des services non marchands lorsqu'elle les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs. »

Le secteur non marchand inclue ainsi les domaines de l'éducation, de la santé, de l'action sociale ou encore de l'administration. En effet, les lycées, les hôpitaux sont des organisations dont la mission relève de l'intérêt général et dont les tarifs ne couvrent pas nécessairement tous les coûts.

La notion d'intérêt général, si elle est très difficile à définir, renvoie à toute mission qui permettrait la défense du public en transcendant les intérêts particuliers.

Les organisations publiques peuvent être de différentes natures :

- l'administration centrale qui dépend de l'État et du gouvernement ;
- les collectivités territoriales qui peuvent être les régions, départements, communes et dépendent de leurs élus ;
- les administrations de sécurité sociale qui ont pour mission la mise en œuvre de la politique sociale et la prise en charge des risques sociaux (maladie, vieillesse, accidents du travail...) et économiques (inégalités, pauvreté...);
- les établissements publics administratifs ou industriels et commerciaux : « Un établissement public est une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie, sous le contrôle de la collectivité publique dont il dépend (État, région, département ou commune). Il dispose donc d'une certaine souplesse qui lui permet de mieux assurer certains services publics. Il ne doit pas être confondu avec un établissement d'utilité publique, qui relève du droit privé. » (Source : vie-publique.fr)

FOCUS — Les entreprises publiques

L'INSEE définit les **entreprises publiques** comme étant « l'ensemble des sociétés directement détenues majoritairement par l'État ou appartenant à des groupes dont la tête est détenue majoritairement par l'État. » Les entreprises publiques sont donc des organisations à but lucratif mais qui dépendent du sec-

teur public. Ce ne sont ni des organisations privées, car l'État en est majoritairement propriétaire, ni des organisations publiques, car elles sont à but lucratif. Ainsi il conviendra de prendre en compte cette subtilité dans leur étude.

CHIFFRES-CLÉS

Fin 2017, l'État contrôle **1751** sociétés françaises, dont **89** directement. Les **767 400** salariés travaillant dans ces sociétés représentent **3,1 %** de l'emploi salarié en France. Par rapport à 2016, **43** sociétés supplémentaires sont détenues majoritairement par l'État, dont **3** sous contrôle direct. Cet accroissement net est dû principalement à l'augmentation du nombre de filiales au sein des groupes La Poste (**+ 36** sociétés) et Électricité de France (EDF, **+ 32** sociétés). (Source : INSEE, 2020)

CHIFFRES-CLÉS

Les entreprises de l'ESS sont, en France, un acteur économique de premier plan. Elles emploient plus de 2,35 millions de salariés et distribuent chaque année plus de 50,5 milliards d'euros de masse salariale, soit environ 10 % de l'emploi salarié et de la masse salariale versée chaque année par les entreprises privées. À titre de comparaison, c'est 2,5 fois le poids de la masse salariale du secteur de l'hébergement et de la restauration et 1,5 fois plus d'emplois que le secteur de la construction. (economie.gouv.fr, 2020).

3. Les formes de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Quatre types d'organisation constituent l'économie sociale et solidaire (ESS) : les associations, les fondations, les mutuelles et les coopératives (tab. 1.1). Leur point commun est le fait de ne pas rechercher le profit tout en étant des organisations de droit privé. La prise de décision est démocratique dans les organisations de l'ESS.

Tableau 1.1. Les différentes formes d'organisation de l'ESS

Association	Groupement de personnes volontaires réunies autour d'un projet commun ayant des buts divers, autres que faire du profit. Le contrat d'association est défini par la loi de 1901.
Fondation	Groupement de donateurs qui décident d'affecter des biens, des droits ou des ressources en vue d'accomplir une œuvre d'intérêt général sans recherche de profits. Par rapport à l'association, la fondation repose sur l'engagement financier de ses créateurs et ne comporte pas des membres mais des donateurs.
Mutuelle	Groupement de personnes qui poursuit un but non lucratif menant dans l'intérêt de ses membres, moyennant le versement d'une cotisation, à des actions de prévoyance, de solidarité et d'entraide.
Coopérative	La coopérative est un type de société à but non lucratif qui assure une production par la mise en commun de moyens de production, ou par l'achat ou la vente de biens en dehors des circuits commerciaux traditionnels.

Sur la notion d'entreprise à mission :



<http://dunod.link/ce12ghu>



Pour plus de détails sur la loi Pacte et la notion d'entreprise à mission, se reporter notamment au manuel DCG 2 – Droit des sociétés et des groupements d'affaires, Dunod.

D) Les caractéristiques des organisations

L'identification des différentes caractéristiques d'une organisation permettent d'en dresser un portrait précis afin de l'étudier plus finement par la suite.

1. La finalité, le but et les objectifs

Chaque organisation est caractérisée par :

- sa finalité c'est-à-dire, ce pour quoi elle a été créée, sa « mission », ou plus précisément son objet social au sens juridique du terme (exemple 1) ;
- son but, car une organisation peut être constituée à but lucratif (faire du profit) ou non lucratif (le profit n'est pas le but) (exemple 2) ;
- son ou ses objectifs : ce sont des déclinaisons explicitées et quantifiées de la finalité et du but de l'organisation au service du management. Ces caractéristiques évoluent et s'adaptent selon les contextes (exemple 3).

Exemples

- ▶ 1. Les statuts de la société Carrefour du 29 juin 2020 indiquent : « La Société a pour objet :
 - la création, l'acquisition et l'exploitation en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;