

DCG 7

MANAGEMENT

DCG 7

MANAGEMENT

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


Crédits iconographiques

p. 179 : © Crown by Jay Alfarez from the Noun Project, © manager by Adrien Coquet from the Noun Project, © Loupe by hafuudin from the Noun Project ; p. 201 : coordination by Socho from the Noun Project, © Handshake by Vectors Point from the Noun Project

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>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>
--	--



© Dunod, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078914-6

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 »	XXI
Rendez-vous Méthode 3. La définition générique des verbes de compétence du programme de l'UE7	XXVII
Rendez-vous Méthode 4. L'épreuve UE 7 « Management »	XXVIII
Rendez-vous Méthode 5. L'articulation de l'analyse managériale	XXX

Partie 1 Les enjeux du management des organisations

Chapitre 1 Les organisations dans l'environnement actuel	1
Chapitre 2 Le management des organisations	26

Partie 2 Le management stratégique

Chapitre 3 La stratégie d'une organisation	57
Chapitre 4 Le diagnostic stratégique	77
Partie 2 : Cas de synthèse	112

Partie 3 Le management organisationnel

Chapitre 5 La structuration d'une organisation	118
Chapitre 6 Les processus décisionnels	143
Chapitre 7 Le pouvoir et son exercice	162
Chapitre 8 Le rôle de l'animation dans la dynamique organisationnelle	180
Partie 3 : Cas de synthèse	202

Partie 4 Le management opérationnel

Chapitre 9 Le management opérationnel	209
Chapitre 10 Les activités principales d'une organisation	231
Chapitre 11 Les activités de support d'une organisation	254
Chapitre 12 Le pilotage de la performance globale	275
Partie 4 : Cas de synthèse	315

Sujet type d'examen	321
Corrigé du sujet type d'examen	332
Quiz : corrigé	338
Index thématique.....	339
Index des auteurs.....	341
Glossaire des principaux auteurs	342
Table des matières.....	347

Mode d'emploi

Tout le programme

Visuels facilitant la mémorisation

CHAPITRE 1 Les organisations dans l'environnement actuel

PROGRAMME

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• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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-elle?

MOTS-CLÉS
Complexité • Entreprise • Environnement • Incertitude • Organisation • Risque

Chapitre 5 La structuration d'une organisation

Cette vision déconstruit 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 et créer 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 mauds (entités économiques (procédures, règles et circuits d'information)) (Fig. 5.4).

Figure 5.3. 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

Problématisation

Approfondissements

Trois étapes

DES SAVOIRS AUX COMPÉTENCES

2 Les parties prenantes ***

Compétences attendues

- Mettre en évidence des évolutions sociales impactant une organisation donnée
- Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée

Méthode

Ces compétences sont très liées. Vous devez :

1. Identifier les évolutions sociales et leur impact sur l'organisation
2. Montrer comment les dispositifs RSE mis en place par l'organisation

Mise en pratique corrigée : Clamont (suite)

À l'occasion de leur rencontre, le maire de Laruns propose à M. et Mme Clamont de participer au projet de parc national des Pyrénées. Celui-ci leur explique que le projet implique de faire coexister les animaux sauvages et les activités humaines. Il leur expose les tensions apparues entre les habitants au sein de la vallée d'Ossau. Grâce à son mode de gouvernance partenariale et dans un objectif de performance, Clamont apprend une information utile lors de ses réunions annuelles. Le dispositif de gouvernance de l'entreprise est très innovant. Les équipements de niveau et les logiciels et services destinés aux entreprises. Objectif : devenir plus petit et plus focalisé, selon Meg Whitman, la directrice générale de l'époque, désormais à la tête de HPE.

... les évolutions sociales impactant la société Clamont.

2. Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de Clamont.

Corrigé

1. Les défenseurs de l'environnement souhaitent l'intégration de nombreux animaux sauvages dans le parc national (évolution sociale). Cela implique de faire coexister les habitants au sein de la vallée d'Ossau. Grâce à son mode de gouvernance partenariale et dans un objectif de performance, Clamont apprend une information utile lors de ses réunions annuelles.
2. Le dispositif de gouvernance de l'entreprise est très innovant. Les équipements de niveau et les logiciels et services destinés aux entreprises. Objectif : devenir plus petit et plus focalisé, selon Meg Whitman, la directrice générale de l'époque, désormais à la tête de HPE.

Mise en pratique autonome : Patagonia (suite)

Après lecture de l'annexe donnée dans la mise en pratique autonome précédente, répondre aux questions suivantes.

1. Mettre en évidence les évolutions sociales impactant Patagonia.
2. Analyser les dispositifs liés à la RSE chez Patagonia.

Compétences du programme

Méthodologie pour mettre en œuvre la compétence

Application corrigée pas à pas

Application à réaliser seul

DES SAVOIRS AUX COMPÉTENCES

Évaluer les savoirs

Maîtriser les compétences

Préparer l'épreuve

4 La stratégie de Hewlett-Packard ***

Compétences attendues

- Distinguer les différents niveaux de stratégies
- Identifier la (les) source(s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise
- Identifier les critères de la segmentation stratégique
- Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation

30 min

Travail à faire

Après lecture de l'annexe, répondre aux questions suivantes.

1. Distinguer les différents niveaux de stratégies de HP avant 2015.
2. Identifier les critères de la segmentation stratégique d'HP avant 2015.
3. Identifier la (les) source(s) d'avantage concurrentiel d'HP avant 2015.
4. Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique de HP avant 2015.

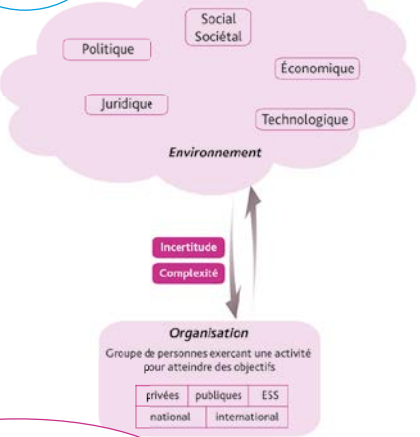
Annexe

La stratégie de Hewlett-Packard a dû mal à imprimer [...] Nous sommes en 1939, lorsque deux diplômés en génie électrique de l'université voisine Stanford choisissent de rester dans la région plutôt que de rejoindre la côte est des États-Unis, où s'est alors structurée l'industrie technologique américaine, autour notamment d'IBM. Leurs noms : William Hewlett et David Packard. Un tirage à pile ou face détermine alors l'identité de leur nouvelle entreprise. Ce sera Hewlett-Packard (HP) et non l'Ingenieur. [...] La petite entreprise grandit vite et quitte son garage, restauré au début des années 2000 pour lui redonner son apparence de l'époque. Quarante-dix-sept ans après sa création, Hewlett-Packard a perdu de sa superbe. En 2011 et 2015, le groupe informatique a vu son chiffre d'affaires reculer chaque année de 127 à 103 milliards de dollars (114,2 à 92,6 milliards d'euros). Ses

Progressivité et temps de réalisation

SYNTHÈSE

Les organisations dans l'environnement



Synthèse visuelle du chapitre

Cas transversaux type examen

1 Analyse managériale : Airbnb

En 2008, trois jeunes américains de San Francisco fondent Airbnb et proposent un concept simple : mettre en relation par une plateforme communautaire, les particuliers qui peuvent louer leur résidence pour une courte durée et les voyageurs qui peuvent se loger directement chez l'habitant.

La plateforme rassemble les propriétaires d'un logement qui veulent arrondir leurs fins de mois et les touristes qui veulent se loger moins cher « comme à la maison ». Les réservations se font en ligne et la plateforme prélève un pourcentage sur le loyer reversé au propriétaire du logement.

L'offre de Airbnb se trouve en concurrence directe avec l'hôtellerie traditionnelle et proche des résidences de vacances, gîtes et autres formes de location plus familiales.

Travail à faire

1. Identifier et analyser les activités principales et de support de la chaîne de valeur de Airbnb.
2. Analyser l'impact du numérique sur les activités de cette organisation.
3. Repérer et analyser les moyens de l'activité communication.
4. Analyser la contribution de cette activité à la performance de l'entreprise.

2 Question problématisée

Quelles activités de la chaîne de valeur peuvent générer de l'innovation ?

Annexe

Forces du marché et forces et faiblesses de l'entreprise

- Forces du marché
- Nouveaux entrants : La probabilité de nouveaux entrants sur le marché est relativement faible, la course à la notoriété étant bien avancée et Airbnb ayant des gros moyens financiers pour les contourner.
- Produits de substitution : Depuis 2011, le phénomène de « couchsurfing » (coûteusement) apparaît et représente un concurrent sérieux d'Airbnb. À noter aussi booking.com, qui est très visible et plus traditionnel que Airbnb, qui peut sembler trop disruptif pour certains.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : La relation avec les fournisseurs (les personnes qui mettent leur bien immobilier à disposition) est très asymétrique en faveur d'Airbnb, qui fixe ses conditions. Néanmoins, les propriétaires sont indispensables au bon fonctionnement du site.
- Pouvoir négociation clients : Les clients ne détiennent aucun moyen de pression sur le prix et les conditions d'utilisation du service Airbnb.

Méthode et conseils

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 de techniques mais surtout des **capacités d'analyse, de recul critique** et de préconisations 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 - 150 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 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 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 programme et manuel

Partie du programme		Chapitre du manuel
1	1.1 ; 1.2	Chapitre 1
	1.3 ; 1.4	Chapitre 2
2	2.1	Chapitre 3
	2.2	Chapitre 4
3	3.1	Chapitre 5
	3.2	Chapitre 6
	3.3	Chapitre 7
	3.4	Chapitre 8
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 dès 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 permettra à l'acquéreur (professeur ou élève) 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 préconisations pour aider les décideurs, à partir des informations données par les 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 I : Les enjeux du management des organisations**). Les choix engageant les ressources de l'organisation sur le long terme relèvent de la stratégie (**Partie II : Le management stratégique**). La mise en œuvre de la stratégie dépend des processus organisationnels (**Partie III : 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 IV : Le management opérationnel**).

En fin d'ouvrage, un glossaire des principaux auteurs présente les théoriciens dont les noms sont composés en gras.

Un ouvrage construit pour permettre la réussite à l'épreuve

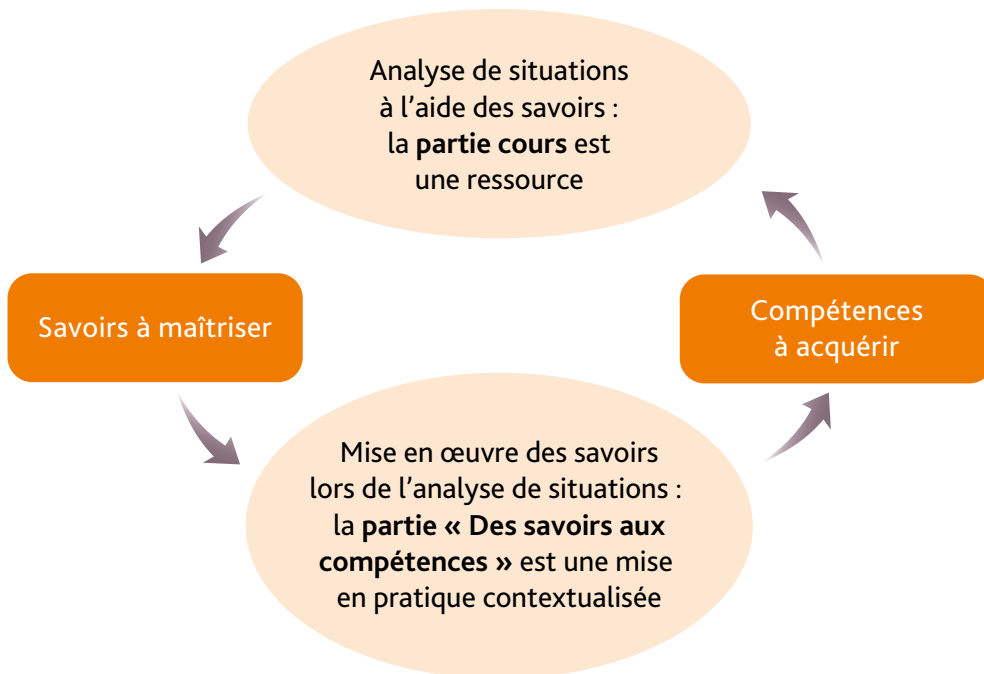
Pour être le plus proche de l'esprit de l'épreuve, chaque chapitre de l'ouvrage a été divisé en deux grandes parties :

- 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**, avec une méthodologie pour l'aborder, puis des mises en pratique corrigée et autonome 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 un **sujet type d'examen intégralement corrigé**.

La préparation à l'épreuve de management, grâce à ce manuel est un aller-retour dynamique entre savoirs et compétences :



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 cela, 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 cela, 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) ▶

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, multi-média...) : l'ouvrage propose de très nombreux documents à analyser et donne 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 qui permettront 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.

MÉTHODE 2

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.

Les compétences contextualisées

Parmi les verbes d'action de la taxonomie de Bloom, douze ont été utilisés pour construire les compétences du programme de management en DCG.

Deuxième niveau	Identifier
	La (les) source (s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise Les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles Les critères de la segmentation stratégique Les objectifs d'une organisation Les sources du pouvoir Les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme
	Repérer
	Les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel Les influences réciproques entre une organisation et son environnement Les modes d'animation d'une organisation Les niveaux de décision dans une organisation Les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée Les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure
	Mettre en évidence
	Des évolutions sociétales impactant une organisation donnée L'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation Les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée
Troisième niveau	Relier
	Les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion

Quatrième niveau	Analyser
	L'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation La chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités de support La prise en compte des parties prenantes par une organisation Les apports et les limites du diagnostic stratégique Les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée Les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement Les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir
	Apprécier
	Le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée
	Caractériser
	Les processus de coordination
	Conduire
	Un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats
	Distinguer
	Les approches par fonctions, activités et processus Les différents niveaux de stratégies Pouvoir, autorité, leadership
	Expliquer
	L'évolution stratégique d'une organisation donnée Les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation Les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée
Justifier	
L'existence et l'évolution des organisations L'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation	

	Proposer
	Des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe
	Compétences plurielles
	<p>Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution</p> <p>Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations</p> <p>Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée</p> <p>Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations</p> <p>Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée</p> <p>Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant</p> <p>Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation</p> <p>Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux</p> <p>Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité</p> <p>Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée</p>

Au-delà de la définition générale des verbes d'action (↪ **Rendez-vous Méthode 3**), il faut les décliner différemment selon les champs du management et les appliquer au contexte d'une organisation. « Identifier les spécificités d'une organisation » n'est pas équivalent à « Identifier les objectifs d'une organisation », tout comme « Identifier les objectifs de Danone » n'est pas identique à « Identifier les objectifs de la RATP ».

Exemple de la méthodologie de l'ouvrage pour appréhender les compétences

- Pour chacune des quarante-cinq compétences, l'ouvrage propose une mise en pratique corrigée suivie d'une mise en pratique autonome :

Compétence attendue

Identifier les spécificités d'une organisation donnée

Méthode

Une fois justifiée l'existence de l'organisation, vous devez lister toutes les caractéristiques nécessaires pour délimiter une organisation et comprendre son fonctionnement, ses choix et ses actions.

Mise en pratique corrigée : Le groupe RATP

Implanté dans 14 pays, sur quatre continents, le groupe RATP est l'un des cinq plus grands acteurs du transport public urbain au monde. Tous les jours, 61000 salariés se mobilisent pour développer, exploiter, entretenir et moderniser des systèmes de transports collectifs innovants. Depuis 1949, la RATP exploite, modernise et développe en Île-de-France, dans un tissu urbain dense, le plus grand réseau multimodal opéré par une société unique : 14 lignes de métro (dont 2 lignes automatiques), 2 lignes de train express régionales, 7 lignes de tramway et 350 lignes de bus.

RATP Dev exploite des réseaux de transport urbains et interurbains en France et dans le monde (bus, cars, tramways, réseaux ferrés et métro), exportant ainsi le savoir-faire en dehors du territoire historique d'Île-de-France. Son expertise couvre tous les modes de transports publics : métro et rail, tramway, bus urbain et cars interurbains, transport à la demande, transport par câble... RATP Dev est présente dans une quarantaine de villes, agglomérations et départements en France et dans 13 autres pays en Europe (Royaume-Uni, Italie, Suisse), Afrique (Algérie, Maroc, Afrique du Sud), Amérique (États-Unis, Brésil), Asie (Inde, Chine, Corée du Sud, Philippines) et Moyen-Orient (Arabie Saoudite, Qatar).

Dirigée par un ÉPIC (établissement public à caractère industriel et commercial), la RATP est une personne morale de droit public directement rattachée à l'État. Son conseil d'administration est régi par la règle dite des « trois tiers » : un tiers de représentants de l'État, un tiers de représentants des salariés, un tiers de « personnalités qualifiées ».

Source : www.ratp.fr

Identifier les spécificités du groupe RATP.

Corrigé

Pour identifier les spécificités de la RATP, il est possible de lister les caractéristiques de l'organisation sous la forme d'un tableau :

Type d'organisation/ Finalité	Organisation publique (la mission de la RATP relève de l'intérêt général)
Le secteur économique déterminé par l'activité principale	Secteur tertiaire (le transport est un service)
Le statut juridique de l'organisation	Organisation publique chapeauté par un EPIC.
Champ d'action	Mondial car RATP Dev est présente partout dans le monde
Ressources	<ul style="list-style-type: none">• Humaines : 61 000 salariés• Matérielles : réseaux d'infrastructure d'Île-de-France (métro, tramway, RER)
Utilisateurs	<ul style="list-style-type: none">• Clients : collectivités et entreprises• Usagers des transports publics

Mise en pratique autonome : Anticafé

Un espace de coworking près de Beaubourg à Paris propose de nombreux services aux particuliers pour travailler dans un cadre agréable de 8 h à 22 h : bureaux individuels, tables pour groupes, salon, boissons, nourriture, bibliothèque, services informatiques. La tarification est forfaitaire à l'heure quels que soient les services utilisés. La concurrence est forte sur ce concept et dans ce quartier, mais la fréquentation est toujours élevée depuis la création de l'espace. Les deux fondateurs gérants d'une SARL constatent un bénéfice en hausse.

➔ Identifier les spécificités de l'organisation Anticafé.

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 constitutifs : *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.

MÉTHODE 4

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 ou plusieurs compétences indépendantes. Les questions correspondent aux compétences attendues exprimées dans les différentes parties du programme.

Exemple

► « Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation. » ►

Ainsi, l'évaluation porte sur la maîtrise et l'application d'une démarche non guidée (pas de petites questions qui décomposent une procédure), sur la capacité à analyser et à critiquer, donc sur l'autonomie et le 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 mais reliées.

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.

La position du candidat est celle d'un expert qui analyse la situation avec des outils et des méthodes qu'il détermine, pour aider le manager à décider ou agir.

Une question problématisée qui en découle. Dans ce contexte et cette situation managériale, une question plus générale sur un thème, une tension, un enjeu évoqué par la première partie est posée. Les savoirs et analyses mobilisés pour 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 donc une orientation de la réflexion.

Il n'est pas demandé de problématiser; il est demandé un argumentaire structuré avec des concepts, des auteurs, des exemples d'autres organisations.

Exemple

► La question ne sera pas: « Stratégie et structure », qui demanderait une problématisation. Elle pourrait être: « La structure influence-t-elle la stratégie ? » ►

Comment faire ?

Pour l'analyse managériale. Il faut décliner chaque compétence avec une méthodologie adaptée. Tous les chapitres vous proposent des situations d'organisations contextualisées, avec une méthode et une mise en pratique corrigée, pour traiter les compétences et réaliser une analyse managériale plus ou moins large.

Pour la question problématisée. Pour répondre à une question comme celle-ci, il convient de rédiger :

- une introduction, qui comprend une accroche, la définition des termes du sujet, la contextualisation du sujet, la problématique et l'annonce du plan ;
- un développement, comportant deux à trois parties comprenant chacune deux à trois sous-parties, dont l'enchaînement permet de répondre de manière logique à la problématique. Chaque sous-partie doit correspondre au développement d'un ou plusieurs arguments, et chaque argument doit être le développement logique d'une idée, agrémenté de références théoriques et/ou pratiques ;
- une conclusion.

Exemple

► **Question problématisée :** La RSE est-elle actuellement une source d'avantage concurrentiel ?

Éléments de réponse :

- Définitions

La notion de RSE est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable, reposant sur trois piliers (économique, social et environnemental). La RSE (ou CSR, *Corporate Social Responsibility*) signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

On évalue un avantage concurrentiel pour une entreprise quand l'écart qu'elle crée entre la valeur pour le consommateur et les coûts pour y aboutir est supérieur à celui créé par ses concurrents.

- Compréhension du sujet proposé

Les préoccupations sociales et environnementales en plus de la sphère économique permettraient aux entreprises de créer plus de valeur pour le client et ainsi seraient source d'avantage concurrentiel.

- Élaboration d'un plan détaillé

1. La RSE est une source d'avantage concurrentiel

a. Par la valeur créée pour le client en terme environnemental

b. Par la valeur créée pour les salariés grâce au pilier social

2. La RSE est trop répandue et il y a d'autres sources d'avantage concurrentiel très forts aujourd'hui

a. La RSE est trop courante aujourd'hui pour constituer un avantage concurrentiel

b. Les autres avantages concurrentiels aujourd'hui ►

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](#)).

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.