

Guide pédagogique
AXE 3 : ANALYSE ÉCONOMIQUE ET MANAGÉRIALE
UE 7 – Management

INTRODUCTION

La digitalisation de l'économie fait évoluer l'exercice de la profession comptable vers **davantage de conseil 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**.

Les compétences transversales de l'axe 3 « analyse économique et managériale » :

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 à partir d'autres exemples réels d'organisations). Savoir argumenter mais également posséder une solide culture managériale pour contextualiser les problèmes sont dès lors indispensables.

Acquérir l'ensemble de ces compétences transversales mais également managériales est d'autant plus important pour les futurs experts-comptables qu'ils peuvent être amenés à créer leur propre cabinet qu'ils auront ainsi à manager.

➤ **Finalités du guide pédagogique**

Le guide pédagogique vise à expliciter l'esprit de la rénovation du DCG privilégiant un enseignement de la discipline par une contextualisation des enseignements en mettant en situation des étudiants, permettant une mise en perspective des notions et mécanismes ancrée dans la réalité économique.

Ce guide pédagogique présente pour chaque thématique :

- tout d'abord, le rappel du programme, comprenant sens et portée de l'étude, compétences attendues puis savoirs associés ;
- des attendus et un cadrage des savoirs dans le développement des compétences requises ;

Sont ensuite présentées une bibliographie et la définition des épreuves.

➤ **Finalité de l'enseignement de management**

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.

Le management étant par nature contingent, il convient dans un premier temps de sensibiliser les candidats à cette contingence, en fonction des spécificités de chaque organisation mais également de l'environnement dans lequel elles évoluent (PARTIE I : LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS). Cette approche ne peut qu'être dynamique et si les caractéristiques actuelles de l'environnement sont étudiées, elles ne le sont que pour mieux souligner leur inévitable évolution, entraînant une remise en question permanente des décisions managériales mais également de la finalité même du management.

Les choix engageant les ressources de l'organisation sur le long terme relèvent de la stratégie (PARTIE II : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE). Leur impact sur la pérennité et le développement de l'organisation justifie de se pencher sur la démarche y menant ainsi que sur les outils d'analyse au service des managers pour déterminer la stratégie et/ou en évaluer la pertinence.

La mise en œuvre de la stratégie dépend des processus organisationnels (PARTIE III : LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL). Les candidats devront prendre conscience que ces processus sont facteurs de réussite mais également d'échec, qu'ils sont à la fois contraignants et facilitateurs. Le management organisationnel nécessite ainsi encore une fois une analyse fine permettant de prendre en compte les inévitables contingences internes et externes mais également le cap souhaité au travers de la stratégie et des objectifs fixés.

Dans un environnement souvent très concurrentiel, où les innovations technologiques de rupture 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

OPERATIONNEL). À cette fin, et du fait des évolutions de l'environnement, les organisations doivent piloter des variables de plus en plus nombreuses, parfois contradictoires. Le management opérationnel est ainsi obligé d'évoluer, aussi bien au niveau de son approche que de ses missions et ses outils.

Les interdépendances entre les différentes dimensions du management (stratégique, organisationnel, opérationnel) sont fortes, chaque aspect pouvant être à la fois facteur explicatif et résultat. Le référentiel n'a donc pas vocation à être suivi de façon linéaire. De nombreuses transversalités sont également envisageables permettant par la même occasion de souligner la dimension systémique du management.

Les auteurs proposés dans le référentiel constituent une base d'analyse qui peut être complétée. Cette première approche du management sera approfondie et complétée en DSCG.

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.

Problématisation

Toute organisation a des caractéristiques qu'il faut analyser en tenant compte des tendances environnementales et en les comparant aux positions des autres acteurs. Il importe de présenter et de faire analyser les interdépendances entre toutes les dimensions de l'environnement ; il paraît opportun de sensibiliser et de faire réfléchir sur les interactions entre les différentes organisations et leurs parties prenantes.

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.

Attendus et cadrage

La compétence **d'identification des spécificités d'une organisation** est à développer à partir de cas réels pour rendre compte de la multitude des caractéristiques et des facteurs de contingence qui entrent en ligne de compte pour comprendre le fonctionnement, les choix et les actions d'une organisation.

La compétence de **justification de l'existence et l'évolution des organisations** constitue une étape supplémentaire de prise de recul et de capacité d'analyse pour associer les caractéristiques et les choix d'action des organisations dans un contexte précis. Il s'agit de présenter et **d'expliquer le fonctionnement dynamique** d'une organisation et la gestion de ses changements

Il est important d'analyser et de faire réfléchir sur toutes les formes d'organisation actuelles, en particulier celles de l'ESS.

Les approches théoriques doivent permettre de valider et/ou de formaliser des analyses de situations organisationnelles **sans** approfondir de manière intrinsèque ces théories.

Bien sur l'existence et l'évolution des organisations sont en lien avec les caractéristiques de l'environnement présentées dans le point 1.2

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.

Attendus et cadrage

Il s'agit de mettre en évidence les tendances longues ou les retournements rapides de l'environnement qui peuvent impacter les choix et les actions d'une organisation. Ainsi, dans un contexte précis, il est possible de **repérer les influences réciproques entre organisation et environnement**, c'est-à-dire les dynamiques entre actions et réactions des différents acteurs.

Pour **repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face**, les candidats doivent décliner toutes les dimensions de l'environnement, leurs tendances et leurs influences actuelles.

La connaissance des facteurs de l'environnement technologique, écologique, sociétal sont essentiels pour pouvoir repérer leurs influences sur les organisations et les enjeux liés. Les dimensions « macro/micro et méso » sont moins importantes. Les étudiants doivent **analyser les répercussions de ces tendances sur les variables managériales** ; par exemple l'impact de l'écologie sur les décisions marketing, par exemple les conséquences de la mondialisation sur les prix. Cette analyse s'effectue dans un environnement marqué par l'incertitude, le risque, la complexité. Les dimensions d'incertitude et de complexité peuvent être introduites ici et intégrées plus tard de manière analytique dans le point sur la décision ; de même pour les risques

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). - « New Public Management »(NPM). - Types de gouvernance : gouvernance actionnariale, familiale, partenariale. - Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Attendus et cadrage

Pour une situation dans un contexte donné, il s'agit de lister les intérêts et objectifs de chaque partie prenante pour en tirer les tensions.

Pour **analyser les parties prenantes, leurs points communs et divergences**, il s'agit de resituer les relations des organisations avec des partenaires de plus en plus diversifiés : avec quels acteurs pertinents agir en externe et en interne ? quel type de gouvernance est le plus adapté à une organisation, à un moment donné, dans un contexte donné ?

La **compétence « mettre en évidence des évolutions sociétales »** vise non pas de décrire de manière statique mais à analyser de manière dynamique des situations d'organisations ; par exemple comparer les objectifs, parfois contradictoires, de plusieurs parties prenantes d'une organisation ; par exemple, critiquer la mise en place de dispositifs pour faire valoir la responsabilité sociale d'une organisation.

Il s'agit de repérer quel type d'impact pour quel type d'évolution : par exemple la prise de conscience de l'écologie oblige les organisations à faire du recyclage...

Dans des situations variées, il s'agit de repérer des actions de RSE d'organisations et d'argumenter de leur pertinence, pour **analyser les dispositifs liés à la RSE**.

Le point peut aussi être rattaché au management stratégique (objectifs sociaux) et au management opérationnel (moyens concrets)

Le NPM est abordé seulement comme type d'acteurs et d'organisations spécifiques

Les approches théoriques doivent permettre de valider et/ou de formaliser des analyses de situations organisationnelles, sans approfondir de manière intrinsèque ces théories (au-delà des références théoriques listées dans les savoirs associés, il est possible d'évoquer la théorie de l'agence et théorie des droits de propriété).

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
- 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.	- 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 : - théorie évolutionniste (Nelson et Winter) ; - école sociotechnique (Emery et Trist). - Le manager (Fayol, Drucker, Mintzberg), l'entrepreneur (Schumpeter), le dirigeant.

Attendus et cadrage

Identifier les objectifs d'une organisation doit permettre de produire une liste plus ou moins hiérarchisée, à un moment donné, dans un contexte donné, des objectifs d'une entreprise : aussi bien économiques, financiers que sociaux et environnementaux.

Dans une organisation donnée, il s'agit de mettre en évidence les articulations entre management stratégique, organisationnel et opérationnel, leurs apports à la performance globale, afin de **distinguer les niveaux de**

management et d'expliquer leur rôle. Selon les organisations, les 3 niveaux sont plus ou moins importants et se combinent différemment.

Pour **analyser les interdépendances et les paradoxes**, il faut poser des questions du type : comment atteindre une performance globale tant économique que sociale et environnementale avec des acteurs aux objectifs divergents, avec des turbulences extérieures permanentes ? La réflexion peut porter sur les dilemmes à arbitrer, différents selon les organisations et les contextes, tant pour les personnes que pour les activités. Quels sont déséquilibres, tensions, paradoxes permanents à piloter (par exemple court terme ou long terme ; délai ou qualité ; temps ou qualité ; coût ou qualité ; flexibilité ou pérennité...) ? Quels sont les indicateurs de performance à construire et à piloter ?

Les différentes fonctions, missions, comportements des « décideurs » à caractériser et à analyser selon les organisations et les contextes permettent **d'identifier les rôles des managers et de les comparer au dirigeant et à l'entrepreneur.**

Par des situations réelles diversifiées, il est possible de sensibiliser aux nombreux rôles des managers, de leurs évolutions, des points communs et des différences avec le propriétaire, l'entrepreneur....

Le recours aux auteurs doit permettre de montrer les apports de chacun pour construire une représentation dynamique et non figée des managers et du management.

La dernière compétence peut être abordée avec les points sur la décision et sur les actions du management opérationnel

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.

Problématisation

Toute organisation, quelle que soit son activité, quelle que soit sa taille, doit se donner une orientation spatio-temporelle plus ou moins précise.

Dans l'environnement actuel, pour réduire l'incertitude et la complexité, les organisations cherchent à faire des diagnostics pour aider leur choix

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 et ses limites.

Compétences attendues	Savoirs associés
- Distinguer les différents niveaux de stratégies	- Stratégie/tactique/politique.
- Identifier la (les) source (s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise.	- Les différents niveaux de stratégies : stratégie d'ensemble (<i>corporate</i>) et stratégie de domaine (<i>business</i>).
- Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation.	- Stratégie de positionnement, stratégie de rupture.
- Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.	- Démarche stratégique.
	- Avantage concurrentiel.

Attendus et cadrage

Pour des grandes entreprises divisées en plusieurs entités, **distinguer les différents niveaux de stratégie**, consiste à repérer les objectifs et décisions stratégiques de chaque entité.

Pour la deuxième compétence « **identifier les sources d'avantage concurrentiel** » Il s'agit d'analyser des situations d'entreprises variées pour montrer l'impact de la contingence, la multiplicité des variables à intégrer afin de déterminer les avantages concurrentiels.

Il est possible d'associer les outils de diagnostic pour mettre en évidence les avantages concurrentiels d'une organisation

Analyser et justifier une démarche stratégique consiste à présenter les étapes de diagnostic réalisées par entreprise dans un contexte précis et de relier les conclusions aux décisions stratégiques prises, ce qui induit ensuite la possibilité **d'expliquer son évolution stratégique**, dans le temps et l'espace.

Comme les alternatives stratégiques et leur déploiement organisationnel ne sont appréhendés qu'en DSCG, il s'agit seulement, à partir d'informations données sur les choix, d'analyser la cohérence entre diagnostic et décisions ou évolutions de décisions en fonction d'un contexte

L'étude se limite aux délimitations « formalisées rationnelles » des niveaux de stratégies et de la démarche stratégique pour en démontrer les limites et les dérives dans leur réalisation opérationnelles.

Les apports d'Ansoff, de M. Chandler ou de M. Porter peuvent être abordés.

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 macro environnement : 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.

Attendus et cadrage

Conduire un diagnostic stratégique à l'aide d'outils consiste montrer que les décideurs cherchent à réduire l'incertitude et la complexité sur toutes les variables entrant dans leur processus de choix stratégique. Pour ce faire, de multiples outils, méthodes et démarches sont construites en permanence, sans pour autant permettre une rationalité ou une certitude parfaite.

Analyser les apports et limites du diagnostic doit produire une critique des outils en fonction des entreprises et des contextes

Une fois le diagnostic effectué, il semble nécessaire de pouvoir l'utiliser pour délimiter des choix stratégiques en termes de domaine et de segment de marché, **donc identifier des critères de segmentation stratégique**, dans des situations diversifiées.

Pour développer la compétence **de justification et d'analyse de la pertinence des décisions stratégiques**, il sera nécessaire d'utiliser des situations d'entreprises présentant des stratégies variées, sans exposer les alternatives stratégiques en soi qui seront développées en DSCG.

Le diagnostic interne des ressources et compétences peut prendre appui sur les travaux de l'Approche fondée sur les ressources (Wernerfelt, Barney) et de l'Approche par les compétences clés (Prahalad et Hamel).

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.

Problématisation

Une organisation est un groupe humain mobilisé vers un but commun par une ou des actions communes. Cette action collective introduit une complexité nouvelle par rapport au but poursuivi. En effet, les membres d'une organisation doivent faire des choix (qui peuvent créer des tensions) : il faut non seulement s'interroger sur le partage du travail, des décisions et donc du pouvoir, mais aussi sur les modalités d'animation souhaitables.

Le management organisationnel interroge ainsi le management des moyens permettant de structurer, décider, diriger et animer.

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 ; - Burns et Stalker ; - Lawrence et Lorsch ; - Chandler. - L'apprentissage organisationnel (C. Argyris, D. Sch�n) - Les processus de coordination.

Attendus et cadrage

Pour répondre à sa finalité, toute organisation doit se structurer ; cependant il existe un nombre important de possibilités. Il faut **identifier** et **analyser** chaque forme organisationnelle. Les formes classiques ainsi que les nouvelles formes ainsi que les travaux de Mintzberg apportent des réponses au manager.

Il s'agit de repérer les avantages et les inconvénients des structures organisationnelles pour en tirer leur pertinence dans un contexte précis

Pour structurer, on peut se demander ce qui est le plus efficace sans se soucier des individus (c'est le cas du taylorisme et de la bureaucratie de M. Weber). Une autre approche consiste à prendre en compte les contingences internes et externes. Il n'existe donc pas de déterminisme structurel selon les théoriciens de la contingence.

Des particularités naissent du contexte de l'organisation. Elles proviennent notamment du fait que l'action collective impose des choix délicats et des dilemmes qui sont facilement sources de tensions et de paradoxes (abordés lors du Thème I) qu'il faudra **repérer** et **prendre en compte** : quelles sont les frontières de l'organisation ? Comment favoriser l'apprentissage organisationnel (C. Argyris et D. Sch n) ? Comment **caractériser les processus et mécanismes** de coordination choisis pour maintenir ensemble les différentes parties et les différents acteurs de l'organisation (H. Mintzberg) ?

Il s'agit, au travers de situations précises et concrètes, de déterminer quels moyens sont utilisés, au sein d'une organisation, pour coordonner les tâches et les acteurs.

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.

Attendus et cadrage

Dans l'action commune, donc dans une organisation, de multiples décisions doivent être prises, des plus simples aux plus stratégiques. Les travaux d'H. Simon, de JL Lemoigne et d'I. Ansoff proposent des typologies et des concepts pertinentes qui permettent de **repérer les niveaux de décision**.

Il s'agit, pour une organisation donnée, de montrer la nature, la portée et l'interdépendance des plusieurs décisions.

Les phénomènes relatifs à la décision ont été théorisés et notamment par H. Simon (modèle IMC, rationalité limitée), par M. Cyert & JG. March par la théorie comportementale de la firme ou par JG. March J.G., JP. Olsen et M D Cohen avec le modèle de la poubelle. Il convient de les **caractériser** et de les **apprécier**. : c'est à dire de repérer la nature, les spécificités d'un processus décisionnel et de voir ses apports et ses limites

Enfin, les décisions se réfèrent toujours à un contexte. **Les problèmes techniques et humains** ont une incidence sur la prise de décision. Il faut **relier** ces phénomènes entre eux. On peut évoquer la culture qui a une incidence sur les décisions (G. Hofstede, E. Hall ; P. d'Iribarne, E. Schein,) mais aussi les comportements individuels (c'est-à-dire ce que les autres observent chez un individu), ainsi que les biais dans les étapes du processus décisionnel.

Pour une situation donnée, il s'agit d'associer les facteurs techniques et les facteurs humains qui permettent de comprendre et d'expliquer une décision

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).

Attendus et cadrage

Les questions liées au pouvoir, à l'autorité et au leadership ont notamment été abordées par M. Weber, par le courant des Relations Humaines et par la sociologie des organisations avec les travaux de M. Crozier et d'E. Friedberg. Il convient de **distinguer** ces différents concepts et **d'identifier les sources de pouvoir** au sein des organisations. Ainsi, dans une organisation, une situation donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Cette liberté est source d'incertitude pour les autres acteurs. Ainsi chaque acteur dispose d'un pouvoir sur les autres. Il est donc important de **repérer ces relations de pouvoir**.

Il s'agit donc, dans des situations données, de confronter une ou plusieurs sources de pouvoir « attribuée » à la réalité du pouvoir « réellement » exercé

Des dysfonctionnements peuvent apparaître mais ils ne doivent pas être perçus comme des anomalies. L'organisation est donc en permanence un lieu de tensions et il est impossible d'établir un contrôle total sur tous les membres de l'organisation. Une **régulation est donc nécessaire pour parvenir à la coopération grâce à des variables à analyser** : le partage des responsabilités, l'autonomie ou à la confiance accordée aux collaborateurs.

Il s'agit de mettre en évidence la coexistence de plusieurs moyens pour équilibrer, selon les situations et les contextes, le degré de partage du pouvoir, le degré de contrôle du pouvoir.

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.

Attendus et cadrage

La notion de groupe est centrale : elle désigne le lieu par excellence où se joue l'articulation entre l'individuel et le collectif, se définit le sentiment d'appartenance et d'exclusion, s'élabore l'identité de chacun. Les travaux de K. Lewin sont fondamentaux. Dans sa conception, le groupe est essentiellement défini comme un lieu et un moyen d'apprentissage de comportements nouveaux, d'acquisition de nouvelles connaissances et de changement. Le candidat doit être capable de **repérer** au sein d'une organisation **les modes d'animation adéquats** grâce aux travaux de l'École des Relations humaines, de la psychologie sociale et de la théorie des incitations.

Il s'agit de présenter tous les moyens actuels pour animer les acteurs dans une organisation, de comparer les apports et leurs limites, de trouver un mode d'animation « utile » pour une situation

MP. Follett fait figure de pionnière en matière de gestion de conflit. Elle le considère constructif. Il permet d'alimenter des processus créatifs et de progrès. Il y a ainsi, selon elle, plusieurs façons de traiter les conflits : la domination, le renoncement, le compromis et l'intégration.

Dans des situations données, les logiques relevant de la motivation, de l'implication ou de la satisfaction permettent de **mettre en évidence le rôle de la communication interne et de la culture organisationnelle** (E. Schein). Les travaux de K. Weick donnent un éclairage sur la résilience organisationnelle.

Il s'agit de définir tous ces termes pour en montrer leur interdépendance et leur importance actuelle

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.

Problématisation

Alors que la performance se doit d'être aujourd'hui de plus en plus souvent multidimensionnelle, il est légitime de s'interroger sur les variables que le manager d'une organisation donnée, doit prendre en compte pour la piloter et créer de la valeur à la fois pour le client et l'organisation. Comment cependant réussir à les faire cohabiter alors qu'elles sont si souvent contradictoires ?

Loin d'être évidente, l'excellence opérationnelle nécessite également du manager opérationnel qu'il détermine la façon dont il compte organiser les ressources, optimisant leurs inévitables interdépendances et fluidifiant les interactions. Plusieurs approches sont possibles : laquelle retenir ? Pour quelle raison ? Au sein du management opérationnel, comment les différentes activités d'une organisation donnée permettent-elles de relever les défis posés par l'environnement dans le cadre de la stratégie fixée pour créer de la valeur ? Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les grandes tendances actuelles au sein de ces différentes activités, forcément impactées par le développement du 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.

Attendus et cadrage

L'organisation des ressources au niveau opérationnel peut s'appréhender de plusieurs façons. Initialement, elle se fait selon une approche par les grandes fonctions (commerciales, de production, financières...) : chacune ayant ses propres missions. À partir des années 70/80, l'approche systémique souligne l'importance des interdépendances et des interactions entre les différents éléments de l'organisation. Dans une logique d'efficacité mais également de plus grande valeur créée pour le client, les frontières internes et externes tendant à s'effacer au profit d'une approche par les processus (processus de la qualité, processus d'innovation...). L'excellence opérationnelle implique ainsi de plus en plus une fluidification des interactions, nouveau critère de différenciation. Il s'agira finalement pour le candidat d'être en mesure de **distinguer ces différentes approches (fonctions / activités / processus)**. Aujourd'hui le terme de fonction, en référence aux structures organisationnelles classiques est remplacé par activité et processus

L'analyse de la chaîne de valeur de Porter, outil de représentation des activités et de leurs relations, suppose pour chaque organisation étudiée **d'identifier les activités principales**, directement créatrices de valeur, et **les activités**

support, distinction pouvant différer selon le type d'organisation, son métier etc...il s'agit donc de repérer, dans des organisations de nature variée, les activités principales et de soutien pour ces organisations
 Au-delà de cette simple identification, c'est **l'enchaînement et les interactions entre ces activités qui devront être appréciés**, par exemple en comparaison avec des entreprises concurrentes.

Plus précisément, il s'agit de sensibiliser les candidats aux enjeux et difficultés rencontrés par le manager opérationnel dans l'exercice de son métier. Les candidats doivent ainsi pouvoir **mettre en évidence les variables qu'une organisation pilote ou devrait piloter** pour créer de la valeur (délais, coûts, qualité, empreinte écologique...). Variables d'autant plus difficiles à déterminer et à piloter qu'elles sont parfois contradictoires (coût vs. qualité, flexibilité vs. performance sociale...). Le pilotage n'est donc pas que d'ordre financier. Ce pilotage passe par différents outils (indicateurs, tableaux de bord...) et moyens (système d'information, mécanismes de coordination...). Il est ici incontournable pour les candidats de prendre conscience de l'impact que le numérique a pu et continue d'avoir sur le pilotage des organisations.

Pour apprécier le degré d'internalisation d'un processus dans une organisation, il s'agit de repérer sur les critères de cout, de qualité, de délai, ou d'autres, s'il faut garder ou externaliser une activité ?

L'intégration (des individus, des activités, voire des organisations) résultant de l'effacement des frontières n'est cependant pas toujours facile à mettre en place : elle fait face à des obstacles structurels, culturels, liés aux individus, à l'exercice du management.... **Afin de pouvoir apprécier le degré d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée**, les candidats doivent ainsi pouvoir identifier les moyens au service de l'intégration d'un processus donné. Ils doivent pouvoir apprécier si celle-ci est suffisante au regard des variables à piloter dans ce processus, des spécificités de l'organisation, de ses objectifs, de l'environnement et le cas échéant mettre en évidence les obstacles à cette intégration.

Les approches transactionnelles (notamment Williamson) ou encore par les ressources et compétences (Prahalad et Hamel) étudiés dans le Thème 1 offrent également un cadre d'analyse théorique intéressant.

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,

	<p>rétribution / contribution.</p> <p>- Information et communication externe non commerciale : communication financière, institutionnelle (<i>corporate</i>), communication de crise.</p> <p>- Finance et contrôle de gestion : pilotage de la performance globale, information financière, organisation des activités financières (interne, externe, centre de services partagés)</p> <p>- Problématiques managériales liées à la qualité, aux risques et à l'innovation.</p>
--	---

Attendus et cadrage

Toutes les activités d'une organisation (marketing, production, R&D, logistique, RH, finance, communication, contrôle de gestion...) contribuent à l'atteinte des objectifs, mais selon l'organisation, **certaines activités semblent plus essentielles que d'autres : c'est ce que le candidat devra mettre en évidence**. Il convient de savoir **caractériser ces activités**.

il s'agit de **repérer, pour des organisations différentes, les activités principales et de soutien, de caractériser leurs spécificités**

Pour **expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions et leurs interdépendances dans la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée**, il est nécessaire tout d'abord d'identifier les compétences distinctives d'une organisation donnée ainsi que les facteurs clés de succès d'un marché sur lesquels elle s'appuie pour relever les enjeux auxquels elle est confrontée et atteindre les objectifs fixés (transversalités avec le thème II). Dans un second temps, il est nécessaire de montrer les évolutions qui ont permis l'acquisition d'un avantage concurrentiel et la façon dont chaque activité interagit avec les autres.

Afin de pouvoir **repérer les outils ou méthodes mobilisés par une activité**, il s'agit non pas de connaître toutes les facettes de chaque activité, mais plutôt d'en connaître les principales missions et spécificités et ainsi associer les outils / méthodes aux activités : le yield management est ainsi à associer au marketing, la gestion des flux à la logistique, le pilotage au contrôle de gestion etc...

Un regard critique est ainsi attendu du candidat vis-à-vis des démarches, méthodes et outils mobilisés par l'organisation étudiée.

Attention, les termes de « lean management » et de « management de la qualité » rattachés au point « production » dépassent ce seul processus et peuvent être appréhendés de manière plus large

À cette fin, **analyser l'impact du numérique dans les pratiques opérationnelles** de l'organisation semble incontournable : comment a-t-il fait évoluer les pratiques, les outils ? avec quelles retombées sur la performance pas seulement économique mais également sociale, sociétale et environnementale ? Quelles contraintes impose-t-il, quels problèmes fait-il apparaître ?

Souvent, le candidat se rendra compte que les activités sont à appréhender de façon systémique. Il devra alors être en mesure de **montrer comment chaque activité contribue à un processus transversal pour répondre à une problématique managériale** à l'instar du processus de management de la qualité, de management du risque ou encore de l'innovation.

PISTES D'EXPLOITATION PÉDAGOGIQUE

Supports :

- Vidéos de conférences, reportages, interviews de dirigeants ou managers
- Conférences TED
- XErFi Canal management, stratégie, économie
- Interventions de professionnels (ex : 100 000 entrepreneurs ; MouvJeunes...)
- Visites d'organisations
- Dossiers documentaires (articles de presse, extraits d'articles scientifiques) didactisés permettant soit de faire découvrir certains contenus soit de développer les compétences attendues.
- Recherche d'informations sur les sites des organisations
- Exposés (sur des théories, des actualités en management)
- réalisation d'études qualitatives ou quantitatives auprès d'organisations
- diagnostic et préconisations auprès d'organisations réelles (locales par ex)
- travaux en groupe pour discuter de cas, chercher à résoudre une problématique
- Transversalités avec le contrôle de gestion, le droit social, SIG...