

MANUEL + APPLICATIONS

# DCG 7

# MANAGEMENT

Alexandre Dumand • Laurent Ferré  
Chloé Ladaïque • Ilaria Olibet

## MAÎTRISER LES COMPÉTENCES ET RÉUSSIR L'EXAMEN

- Cours complet et fiches méthode
- 180 QCM et 60 exercices et cas progressifs
- Des grilles pour s'autoévaluer
- 5 sujets type d'examen



Vidéos d'experts avec



Le Lab50



Des ressources numériques intégrées



[www.dcg.vuibert.fr](http://www.dcg.vuibert.fr)

Téléchargez les corrigés  
et des ressources  
supplémentaires

Vuibert



# DCG 7

# MANAGEMENT

2<sup>e</sup> édition

**Alexandre Dumand**

Agrégé d'économie-gestion  
Professeur de classe préparatoire au DCG

**Laurent Ferré**

Agrégé d'économie-gestion  
Chargé de mission de conception d'outils d'aide au pilotage

**Chloé Ladaïque**

Agrégée d'économie-gestion  
Enseignante en filière STMG

**Ilaria Olibet**

Agrégée d'économie-gestion  
Responsable Parcours MEEF d'économie-gestion marketing



## Des ressources numériques OFFERTES sur

[www.dcg.vuibert.fr](http://www.dcg.vuibert.fr)

### POUR LES ÉTUDIANTS

- Les corrigés des QCM et des exercices
  - Les schémas de synthèse pour réviser tous les thèmes de l'épreuve
  - Des conseils pour bien préparer l'examen
  - Toute l'actualité de l'expertise comptable
- + Un sujet type d'examen corrigé**

### POUR LES PROFESSEURS

- Les corrigés de l'ensemble des activités (QCM, exercices, cas de synthèse, sujets type d'examen)
- Des supports de cours sous forme de diaporamas modifiables
- Des schémas de synthèse vierges à exploiter avec les étudiants

Ces ressources numériques sont accessibles jusqu'à la parution de l'édition suivante.



Le Lab50 a été fondé par deux institutions professionnelles réunies : la compagnie régionale des commissaires aux comptes de Paris et l'ordre des experts-comptables de Paris Ile-de-France.

Se positionnant comme laboratoire de la transformation de la profession du chiffre, le Lab50 ambitionne d'aider les professionnels à comprendre le nouvel environnement numérique en proposant des solutions concrètes à mettre en place dans leurs structures d'exercice. Le Lab50 est composé de 3 groupes de travail (GT) :

- le GT client qui réfléchit sur la valeur que peut apporter le professionnel à son client ;
- le GT data qui réfléchit sur l'impact de la donnée sur le quotidien du professionnel ;
- le GT prospective international qui étudie la transformation métier à l'international.

Mode d'emploi .....	IV
Programme .....	V
L'épreuve de management .....	VII
Maîtrisez la méthodologie (vocabulaire, analyse managériale, question problématisée) .....	1
<b>PARTIE 1 – LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS</b> .....	12 
<b>1</b> Quelles sont les spécificités des différentes organisations ? .....	15 
<b>2</b> Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ? .....	35 
<b>3</b> Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ? .....	55 
<b>4</b> Qu'est-ce que le management ? .....	79 
<b>Sujet type d'examen 1</b> .....	105 
<b>PARTIE 2 – LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE</b> .....	110 
<b>5</b> Qu'est-ce que la stratégie ? .....	113 
<b>6</b> Quels outils de diagnostic pour orienter la stratégie ? .....	133 
<b>Sujet type d'examen 2</b> .....	158 
<b>PARTIE 3 – LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL</b>  .....	164 
<b>7</b> Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ? .....	167 
<b>8</b> Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ? .....	191 
<b>9</b> Comment s'exerce le pouvoir ? .....	211 
<b>10</b> Quels processus d'animation ? .....	231 
<b>Sujet type d'examen 3</b> .....	262 
<b>PARTIE 4 – LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL</b>  .....	268 
<b>11</b> Comment appréhender le management opérationnel ? .....	271 
<b>12</b> Comment analyser les activités d'une organisation ? .....	295 
<b>Sujet type d'examen 4</b> .....	332 
<b>Sujet type d'examen 5</b> .....	337 
Index .....	343
Table des matières .....	351

# MODE D'EMPLOI

La collection DCG Vuibert a été conçue pour vous accompagner vers la réussite et la professionnalisation. Vous y trouverez en plus du cours complet des situations professionnelles concrètes et immersives, des exercices, de nombreuses ressources pour rythmer vos révisions (QCM, vidéos, documents, schémas) et un affichage des compétences attendues pour chaque chapitre et chaque activité.

● **DES FICHES MÉTHODE** pour comprendre les attentes de l'examen

● **UN COURS** complet et visuel

**Compétences et savoirs attendus** pour se repérer dans le programme

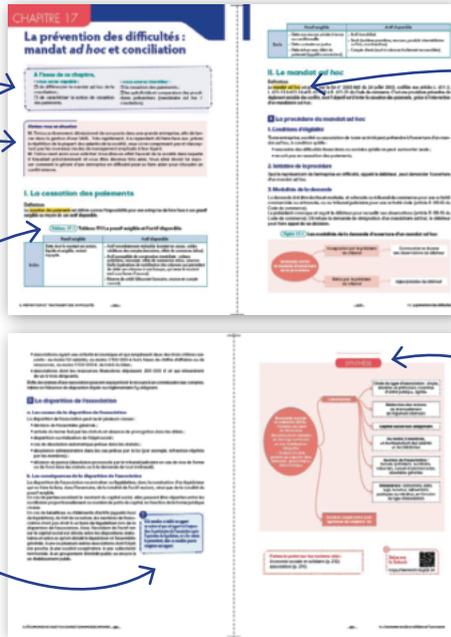
**Mise en situation** pour contextualiser professionnellement le cours

**Schéma ou tableau**

pour faciliter la mémorisation



pour souligner des nuances ou des pièges à éviter



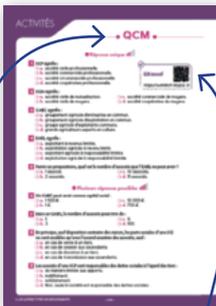
**Définition** pour apprendre les notions clés

**Exemple** pour illustrer le cours

**SCHÉMA DE SYNTHÈSE** pour retenir l'essentiel

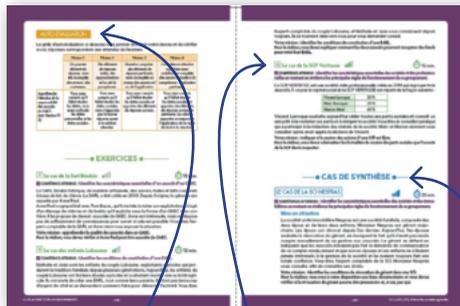
● **DES ACTIVITÉS PROGRESSIVES** pour s'entraîner de manière intensive

● **DES SUJETS TYPE D'EXAMEN**



**QCM** pour tester sa mémoire

**Ressource à flasher** pour pratiquer et réviser



**Cas guidé et corrigé** pas à pas avec de la méthode, des conseils et une grille d'autoévaluation fidèle à celle du jury

**Exercices d'application** de difficulté progressive pour s'entraîner

**Cas de synthèse** pour se projeter vers l'examen



**Sujets type d'examen** pour vous mettre en situation au fur et à mesure de la progression de vos connaissances

# Programme

Compétences attendues	Ouvrage
<b>1. LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (35 heures)</b>	
1.1 Quelles sont les spécificités des différentes organisations ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme.</li> <li>• Justifier l'existence et l'évolution des organisations.</li> </ul>	<b>Chapitre 1.</b> Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?
1.2 Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement.</li> <li>• Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel.</li> <li>• Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation.</li> </ul>	<b>Chapitre 2.</b> Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?
1.3 Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation.</li> <li>• Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation.</li> <li>• Mettre en évidence des évolutions sociétales impactant une organisation donnée.</li> <li>• Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée.</li> </ul>	<b>Chapitre 3.</b> Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?
1.4 Qu'est-ce que le management ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les objectifs d'une organisation.</li> <li>• Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée.</li> <li>• Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement.</li> <li>• Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant.</li> <li>• Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée.</li> </ul>	<b>Chapitre 4.</b> Qu'est-ce que le management ?
<b>Sujet type d'examen Le Crépuscule Solitaire</b>	
<b>2. LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE (35 heures)</b>	
2.1. Qu'est-ce que la stratégie ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguer les différents niveaux de stratégies.</li> <li>• Identifier la (les) source (s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise.</li> <li>• Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation.</li> <li>• Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.</li> </ul>	<b>Chapitre 5.</b> Qu'est-ce que la stratégie ?
2.2. Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats.</li> <li>• Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique.</li> <li>• Identifier les critères de la segmentation stratégique.</li> <li>• Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux.</li> </ul>	<b>Chapitre 6.</b> Quels outils de diagnostic pour orienter la stratégie ?
<b>Sujet type d'examen Acemo</b>	

3. LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL (70 heures)	
<p>3.1 Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations.</li> <li>• Caractériser les processus de coordination.</li> <li>• Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.</li> </ul>	<p><b>Chapitre 7.</b> Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?</p>
<p>3.2 Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les niveaux de décision dans une organisation.</li> <li>• Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations.</li> <li>• Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion.</li> </ul>	<p><b>Chapitre 8.</b> Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?</p>
<p>3.3 Comment s'exerce le pouvoir ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguer pouvoir, autorité, leadership.</li> <li>• Identifier les sources du pouvoir.</li> <li>• Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée.</li> <li>• Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir.</li> </ul>	<p><b>Chapitre 9.</b> Comment s'exerce le pouvoir ?</p>
<p>3.4 Quels processus d'animation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe.</li> <li>• Repérer les modes d'animation d'une organisation.</li> <li>• Mettre en évidence l'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation.</li> <li>• Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution.</li> </ul>	<p><b>Chapitre 10.</b> Quels processus d'animation ?</p>
<p><b>Sujet type d'examen LoveClic</b></p>	
4. LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL (60 heures)	
<p>4.1 Comment appréhender le management opérationnel ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguer les approches par fonctions, activités et processus.</li> <li>• Analyser la chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités de support.</li> <li>• Mettre en évidence les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée.</li> <li>• Apprécier le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée.</li> </ul>	<p><b>Chapitre 11.</b> Comment appréhender le management opérationnel ?</p>
<p>4.2 Comment analyser les activités d'une organisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée.</li> <li>• Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée.</li> <li>• Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité.</li> <li>• Analyser l'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation.</li> <li>• Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles.</li> </ul>	<p><b>Chapitre 12.</b> Comment analyser les activités d'une organisation ?</p>
<p><b>Sujet type d'examen Shōu Time</b> <b>Sujet type d'examen Sardinette</b></p>	

# L'épreuve de management

L'épreuve de management est une épreuve écrite d'une durée de 4 heures, coefficientée 1 (14 ECTS).

Le sujet démarre par la présentation d'un contexte organisationnel (environ une demi-page), dans lequel le candidat est placé en situation professionnelle. Une base documentaire d'une dizaine de pages est mise à la disposition du candidat. Le travail demandé est organisé en deux dossiers.

Le **dossier 1** consiste à réaliser une **analyse managériale**. Cette analyse est guidée par des consignes numérotées qui décrivent le travail à effectuer dans l'ordre.

Le **dossier 2** consiste à répondre à une **question problématisée** formulée sous la forme d'une problématique, exigeant une réponse argumentée.

Lors de cette épreuve, l'effort de repérage de l'information dans les documents, l'apport de connaissances personnelles ainsi que la mobilisation des capacités rédactionnelles du candidat sont indispensables.

Année	Organisation concernée	Dossier 1 : thématiques abordées	Dossier 2 : développement structuré <sup>1</sup> / question problématisée
2009	Total	<ul style="list-style-type: none"><li>• Management stratégique du groupe</li><li>• Les parties prenantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Management des équipes de travail et dynamisation de l'organisation</li></ul>
2010	Renault	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnostic stratégique</li><li>• Analyse d'une décision</li><li>• Analyse de la structure organisationnelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Style de management et climat social</li></ul>
2011	Léa Nature	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégie</li><li>• Management et décisions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyser la notion de RSE et sa traduction dans les pratiques des entreprises</li></ul>
2012	Centre scientifique et technique du bâtiment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Étude des métiers et des parties prenantes</li><li>• Étude de la contingence, des ressources et compétences</li><li>• Analyse de la stratégie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manager les conflits humains dans les organisations</li></ul>
2013	Lego	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnostic stratégique</li><li>• Choix stratégiques et théorie des organisations</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La place de la fonction logistique dans les organisations aujourd'hui</li></ul>
2014	Sculpteo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structure d'entreprise et théorie des organisations</li><li>• Choix stratégiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manager les ressources de l'entreprise pour innover</li></ul>

1. Avant la réforme des programmes de 2020, le dossier 2 était consacré à un développement structuré.

2015	Auchan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'environnement et de la stratégie</li> <li>• Modalités de croissance et gouvernance</li> <li>• Stratégie</li> <li>• Gestion des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités de la flexibilité aujourd'hui</li> </ul>
2016	SNCF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'environnement</li> <li>• Analyse des orientations stratégiques</li> <li>• Démarche marketing</li> <li>• Gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le temps, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation ?</li> </ul>
2017	Le Slip Français	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorité/Pouvoir</li> <li>• Stratégie globale et de domaine</li> <li>• Modalités de croissance</li> <li>• Marketing</li> <li>• Financement et gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conflit actionnaires/dirigeants est-il incontournable ?</li> </ul>
2018	Michel et Augustin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurat</li> <li>• Ressources et compétences</li> <li>• Modalités de croissance</li> <li>• Gestion des risques</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PME et stratégie d'internationalisation</li> </ul>
2019	Celnat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie</li> <li>• Démarche qualité</li> <li>• Modalités de croissance</li> <li>• Décisions et gouvernance</li> <li>• Sources de pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail en groupe et motivation au travail</li> </ul>
2020	LDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolutions stratégiques</li> <li>• Forme organisationnelle</li> <li>• Management du risque</li> <li>• Chaîne de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la prise en compte des parties prenantes permet-elle à LDC de construire une performance globale ?</li> </ul>
2021	ACOME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques de l'organisation</li> <li>• Gouvernance</li> <li>• Diagnostic stratégique</li> <li>• Style de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?</li> </ul>
2022	Doctolib	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions entre l'organisation et son environnement.</li> <li>• Sources de pouvoir</li> <li>• Diagnostic stratégique</li> <li>• Chaîne de valeur et impact du numérique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'entreprise Doctolib peut-elle pérenniser son développement ?</li> </ul>



## 1. Le vocabulaire des consignes

Le management est d'abord une discipline de la compréhension. Sa portée prescriptive arrive dans un second temps, quand la situation soumise à l'analyse de l'expert ou de l'apprenti expert a fait l'objet d'une vision complète. Comme d'autres disciplines du diplôme de comptabilité/gestion, la situation soumise à l'analyse lors des épreuves n'est pas représentée en tant que telle ; elle est décrite par des acteurs internes (salariés, cadres, entrepreneurs...) ou périphériques (fournisseurs, clients, journalistes, experts-comptables...) à ladite situation. Ces descriptions mobilisent un vocabulaire standard ou usuel. La démarche générale consiste pour le candidat à recourir à ses connaissances techniques et professionnelles pour « qualifier » la situation observée, et l'analyser à l'aide d'outils théoriques et de concepts issus du management.

Dans le cadre de vos évaluations et de l'examen, vous serez amenés à répondre à des questions, dans lesquelles apparaîtront régulièrement un certain nombre de verbes clés : des verbes d'action. Ceux-ci doivent vous devenir familiers et vous permettre de vous orienter facilement dans votre réponse, sans crainte de contresens ou de hors-sujet. Une des difficultés est d'éviter le copier-coller du cours, sans lien avec le cas d'espèce et les enjeux qui lui sont propres. Les questions posées ne sont pas des prétextes à réciter un cours. Elles orientent votre analyse qui se structure et s'alimente à l'aide des outils et concepts.

La liste ci-dessous n'est pas exhaustive. Néanmoins, elle reprend un grand nombre de verbes déjà mis en valeur dans les textes officiels du programme et dans les compétences attendues. Elle a pour but de clarifier le sens de ces verbes et de vous aider à comprendre ce qui est attendu de vous lors de l'examen.

### Analyser : décomposer, étudier, détailler

**Exemple :** « Analysez le processus qui a amené à la décision de fusion entre les deux sociétés. »

Les questions d'**analyse** supposent de décomposer un ensemble en éléments distincts, tels que des étapes, des outils, des acteurs, des relations... Il ne s'agit pas d'une simple énumération, car il convient également de préciser les rapports de causalité qui interviennent entre eux. La difficulté est également de tout analyser de l'objet d'étude et de ne rien laisser de côté.

### Classer : hiérarchiser, ranger, rapprocher

**Exemple :** « Classez les décisions liées à la création de la filiale. »

Le **classement** est la hiérarchisation qui consiste à rapprocher des éléments décrits dans des documents dans un ensemble typologique issu d'un outil d'analyse théorique (matrices, tableaux...).

Chaque rapprochement suppose une définition très rapide du type envisagé et une justification de ce rapprochement. Exemple : « La décision de création de la filiale en elle-même est une décision de nature stratégique, car elle engage l'entreprise sur le long terme, mobilise en grande quantité des moyens (plusieurs millions d'euros) et émane des plus hautes autorités de l'organisation (direction générale). »

## Comparer

**Exemple :** « Comparez le style managérial des deux sœurs. »

Les questions de **comparaison** supposent une réponse en deux temps. Dans un premier temps, il s'agit de définir et de décrire succinctement chacun des deux éléments comparés. Dans un second temps, il convient de mettre en avant d'abord les points communs, puis les différences. La seconde étape doit être plus précise et plus complète, notamment en termes de différences. En outre, les comparaisons doivent s'appuyer sur les grilles et outils d'analyse vus en cours (matrices, tableaux...).

## Décrire

**Exemple :** « Décrivez le processus de prise de décision dans l'organisation Y. »

La **description** est la présentation d'un phénomène ou d'un processus (contrairement à une présentation qui porte plutôt sur une entité ou un acteur). De manière analogue à la présentation, il convient d'abord d'identifier la nature de l'élément à décrire, puis d'en exposer les différents éléments, étapes, propriétés ou constitutifs en fonction de sa nature.

## Définir

**Exemple :** « Définissez la notion de "stratégie émergente". »

La **définition** est la question qui se rapproche le plus d'une récitation de cours. La définition complète repose toujours sur trois éléments :

- la nature de l'objet, c'est-à-dire ce que c'est (outil, type d'entreprise, nature juridique, concept managérial, étape dans un processus...) ;
- les propriétés distinctives (outil d'analyse, outil de proposition, type d'entreprise commerciale...) ;
- le but, le propos, autrement dit, à quoi il sert, pourquoi il est utile de l'identifier, à quoi il est opposé...

## Différencier : qualifier

**Exemple :** « Différenciez les stratégies mises en place par la société. »

La **différenciation** est une question de qualification, mais qui a trait à plusieurs éléments évoqués dans un document ou plusieurs documents. Il s'agit d'abord d'identifier lesdits éléments, de les rapprocher de concepts théoriques, d'en exposer les différences. Pour plus de clarté, il est conseillé de rédiger des petits paragraphes pour chaque élément différencié et de commencer les paragraphes par des outils logiques (« mais », « en revanche », « contrairement à ») qui introduisent directement le critère qui permet d'établir la distinction.

## Discuter

**Exemple :** « *Le choix de Mme Mascotte est-il discutable ?* »

La **discussion** est la remise en cause, le questionnement et la relativisation d'un point de vue, d'une explication, d'une proposition ou d'une affirmation. L'écueil consiste à ne répondre que par la critique. En réalité, la réponse intervient en deux temps :

- Le candidat doit expliquer pourquoi son choix peut apparaître pertinent.
  - Le candidat doit ensuite mettre en avant les points qui fragilisent le raisonnement.
- C'est un type de question assez complet qui repose sur la mise en avant de deux thèses, et donc de deux explications formulées de manière contradictoire.

## Expliquer : montrer, exposer

**Exemple :** « *Expliquez en quoi la société n'a pas d'autre choix que de s'adapter aux nouvelles demandes du consommateur.* »

Une **explication** est une description d'un rapport logique, ce qui nécessite l'identification d'au moins deux éléments liés entre eux par le rapport logique et la description de la nature du rapport logique. Généralement, les éléments qui font l'objet de l'explication sont contenus dans la question. Il arrive, cependant, que ce soit au candidat de les identifier.

## Identifier : repérer

**Exemple :** « *Identifiez les différents rôles du manager adoptés par le gérant de la société.* »

L'**identification** ou le **repérage** consiste à « fouiller » des documents et les descriptions qui y sont présentes pour trouver des objets qui peuvent généralement être rapprochés d'outils ou de concepts théoriques. Cette identification doit donc s'accompagner d'une définition rapide des différents éléments repérés.

## Justifier : prouver, démontrer, confirmer, motiver

**Exemple :** « *Justifiez le choix managérial du dirigeant de la société.* »

La **justification** est une explication qui arrive au soutien d'un propos, d'un point de vue, d'un choix, d'une suggestion ou d'une assertion. La réponse se construit donc en deux temps :

- reprendre très succinctement l'élément à justifier (par exemple, « le choix du dirigeant a consisté à... ») en mobilisant si nécessaire un concept de cours (par exemple, développer une stratégie de niche) ;
- expliquer le rapport logique entre une origine (contexte, environnement, traits de personnalité, forces, faiblesses, phénomènes, événements...) et l'élément à expliquer.

Ce type de question est intéressant, car il suppose pour le candidat de savoir identifier/qualifier un élément et exposer un lien matériel entre cet élément et une cause.

### Lister : énumérer

**Exemple :** « Listez les événements ayant conduit Maria à formuler sa démission. Lesquels vous semblent liés aux choix managériaux de Sandrine ? »

L'**énumération** est un type de question assez rare, car elle demande au candidat de se borner à établir une liste – relativement plate – d'une série d'objets (phénomènes, étapes...), sans entrer davantage dans le détail. Ce type de questions survient rarement seul. Il s'imbrique dans une autre question – ou la précède –, laquelle poussera l'exploitation de la liste un peu plus loin. Il s'agit alors d'un point d'entrée large pour une mise en perspective d'une analyse plus restreinte mais plus approfondie.

### Présenter

**Exemple :** « Présentez l'entreprise. »

**Présenter** un élément décrit dans un ensemble documentaire consiste à lui appliquer une grille d'analyse sommaire qui permet de caractériser l'objet. Il faut partir du type de l'objet (organisation, choix stratégique, acteur, partie prenante), et ensuite exposer rapidement les propriétés associées.

**Exemple :** « L'entreprise X est une société commerciale organisée sous forme de société anonyme, fondée en 2018, dirigée par Y et spécialisée dans la fabrication/le service Z. Compte tenu du nombre de ses salariés et de son chiffre d'affaires, il s'agit d'une PME, ETI, GE... »

### Proposer : suggérer

**Exemple :** « Selon vous, quelle est la structure de société la plus adaptée à l'activité économique envisagée ? »

La **proposition** et la suggestion sont rarement nommées en tant que telles, mais la demande est introduite par des locutions de type « selon vous », « pour vous »... Ce type de question est bien une demande adressée au candidat. Il doit donc forcément :

- Opérer un choix. Il faut éviter de faire plusieurs propositions du même type ; c'est une prise de décision qui est en réalité demandée. Une alternative peut être évoquée, mais toute décision s'accompagne d'un renoncement.
- Justifier ce choix. La justification du choix s'appuie sur l'analyse de la situation présentée et la mobilisation des outils et concepts théoriques vus en cours. Elle peut également être étayée par des exemples, mais il convient de les tempérer car chaque situation d'entreprise est différente d'une autre.



## 2. L'analyse managériale

L'analyse managériale représente la moitié de l'épreuve de management du diplôme de comptabilité/gestion. Ce premier dossier comprend un ensemble de documents qui présente une organisation (une entreprise, une association, une organisation publique...) à un moment précis de son existence (une crise, une étape, une décision à prendre, un changement de stratégie...) ou qui met en avant l'évolution de celle-ci sur une plus longue période (naissance et développement de l'organisation, essor puis déclin, comparaison entre deux périodes distinctes...).

- La difficulté principale est la gestion du temps. Le principal écueil consiste à accorder plus de temps aux premières questions qu'aux suivantes. Il est proposé au candidat de raisonner de la manière suivante : chaque question suppose un temps équivalent au nombre de points accordés (par exemple, sur 120 minutes disponibles et un total de 10 points sur 20 points, chaque point justifie d'y consacrer 6 minutes).
- La deuxième difficulté consiste à répondre de façon trop détaillée à une question, et donc à empiéter sur le temps requis pour traiter une autre question. Les questions du dossier font appel à différentes thématiques, nécessitant une bonne connaissance du programme de l'UE7. Il ne doit donc pas y avoir de répétitions entre deux questions.
- La troisième difficulté consiste à ne pas identifier correctement le ou les documents pertinents pour répondre à la question. Même si chaque question porte sur l'ensemble du dossier documentaire, chaque document contribue plus qu'un autre aux réponses attendues ; autrement dit, chaque document sera sollicité **au moins une fois**, pour répondre aux questions et chaque document apporte un éclairage sur la situation d'ensemble.

Pour éviter ces difficultés, il est conseillé de procéder ainsi :

- lire l'ensemble des documents d'une seule traite une fois, puis noter au brouillon la ou les thématiques présentées pour chaque document.
- lire l'ensemble des questions et vérifier qu'elles soulèvent bien les thématiques abordées.
- placer derrière chaque question des mots-clés ou des groupes de mots-clés, ainsi que les numéros de documents support privilégiés (il est rappelé que le sujet remis au candidat est bien le sien et qu'il ne faut donc pas hésiter à souligner, écrire, crayonner sur le document ; ce dernier doit bien sûr rester lisible pour le candidat).

### ● Analyser un document écrit

Les documents écrits peuvent être des témoignages, des articles de journaux, des extraits de sites internet. Selon sa source – interne ou externe à l'organisation – et ses objectifs – mener une communication favorable à l'organisation, dénoncer une situation, etc. –, chaque document expose un point de vue différent sur la situation. La première étape d'une analyse d'un document écrit consiste donc à identifier l'auteur du document, l'occasion qui justifie sa prise de parole et l'objet de son propos.

Ce type de questionnement est essentiel, notamment lorsque l'on analyse des situations de type conflits, changements, rapports de force, car celui qui parle exprime une opinion, un point de vue. Par exemple, il faudra faire preuve de vigilance concernant les sites institutionnels, présentant l'organisation sous un jour positif. Les informations peuvent être incomplètes. Pour le candidat, cela implique de les compléter et de les mettre en perspective avec celles des autres documents.

Ce constat doit influencer sur le ton des réponses quand le document est sollicité. En prenant appui sur un avis de client, il ne faut pas dire : « Le service est de qualité médiocre. » On peut par exemple indiquer : « Plusieurs clients reprochent une qualité de service dégradée. » Il en va de même lorsque deux personnes en conflit évoquent une situation ; il faut tempérer le propos en faisant précéder la référence au document d'un « selon tel acteur... », ce qui permet de transmettre l'information principale sans prendre le risque de se montrer péremptoire.

Enfin, de manière générale, il est conseillé au candidat d'indiquer entre parenthèses la référence du document lui permettant d'appuyer sa réponse.

### Exemple : Témoignages de salariés parus dans l'Écho du Nord un an après la création du magasin

Yasmine, 23 ans :

« Ça faisait quatre ans que je cherchais du boulot. Impossible d'en trouver dans la région. Malgré ma licence pro en gestion du point de vente, les offres d'emploi étaient rares. Et puis j'ai vu une annonce pour Superplus, j'ai postulé et j'ai été embauchée. **J'ai redécouvert un métier que je pensais mécanique et sans humanité.**

Je me suis tout de suite sentie chez moi, comme dans une grande famille. Chaque salarié compte, chaque personne est entendue et respectée. On se donne tous à fond pour faire en sorte que le magasin fonctionne, car ce magasin, c'est une promesse, une promesse d'un monde meilleur et d'une société plus humaine. »

Richard, 43 ans :

« J'ai fait 20 ans de rayonnage dans un supermarché du centre de Lille et puis, un jour, on m'a licencié, comme ça, sans un merci, sans un au revoir, remplacé par une caisse automatique. C'est un ami qui m'a parlé du projet Superplus. J'ai tenté ma chance et depuis je n'ai pas regretté mon choix un seul instant.

**Je n'ai plus de patron, ou disons que j'en ai 30.** Nous sommes 30 patrons et on se fait confiance, on s'épaula. Les valeurs de Superplus, finalement ce sont les miennes. Les collègues sont devenus des amis, on connaît la famille, on fait des soirées.

Le magasin est parfaitement rentable. Dès la première année, on a fait des bénéfices, mais on n'a pas la pression de la grande distribution. On n'est pas soumis aux ordres d'un supérieur hiérarchique. On a un objectif et on est ensemble pour l'atteindre en faisant appel à notre talent. »

Lucie, 28 ans :

« **Superplus au début, c'est un peu un choc.** Tout d'abord, on ne comprend pas trop comment ça peut tenir debout. Il y a des petites bisbilles, des personnes qui s'affrontent pour une étagère mal rangée ou une étiquette trop petite. Et puis, très vite, on comprend. C'est comme dans une famille. On oublie rapidement les broutilles.

C'est mon deuxième job, après avoir démissionné d'une grande chaîne de prêt-à-porter. Superplus, ce n'est pas très glamour certes, en tout cas moins que la vente de vêtements, mais je m'y sens tellement mieux. **J'aime mon magasin, ses valeurs, ses objectifs, l'idée qu'on peut produire sans détruire, qu'on peut vendre quelque chose qui vient de la ferme d'à côté.** »

Lucas, 21 ans :

« Je suis en apprentissage et, malgré ça, je suis au même niveau que tous les autres. J'ai gagné des amis, je me sens utile, je me dis que c'est cool d'avoir un magasin qui repose sur la démocratie, la gestion participative et le respect des parties prenantes. Ça donne du sens à toutes les théories que je vois en cours.

**C'est assez amusant parce que, même si je suis maître de mon temps – les horaires sont relativement libres, il faut juste atteindre les objectifs –**, je suis toujours d'attaque, ça ne me dérange pas de faire des extras ou de venir aider. Au final, je travaille davantage que lors de mes premiers stages dans des supermarchés classiques. »

## Annotations au brouillon

Ce sont des témoignages de salariés. C'est un point de vue interne, les points de vue sont concordants. Tout est plutôt positif.

Les thèmes abordés sont la motivation au travail, les structures organisationnelles, le style de management.

## ● Analyser un tableau ou un graphique

Les tableaux ou les graphiques mentionnent généralement une source et, contrairement aux documents écrits, ils ont tendance à représenter une réalité un peu plus objectivable. On y retrouve des grandeurs (indicateurs financiers, évolution des ventes ou des effectifs, etc.) ou des objets classés ou rangés (organigrammes, frises temporelles, etc.). Ces éléments sont donc plus factuels.

Lorsque des valeurs chiffrées sont présentées, il convient de bien noter l'unité associée. Attention notamment aux confusions entre euros (€), kiloeuros (k€) et millions d'euros (M€). Il convient également de déterminer avec précision la nature de l'indicateur (un résultat n'est pas un chiffre d'affaires, un taux d'absentéisme n'est pas un nombre de jours de congés, un nombre de salariés n'est pas un nombre de recrutements...) pour éviter les imprécisions, voire les contresens.

Il est conseillé au candidat d'annoter les documents de type tableau ou graphique, de les « faire parler ». En effet, ces documents ne sont pas présentés pour rien : ils apportent un ou plusieurs éclairages particuliers qui peuvent être résumés en plusieurs phrases courtes. Les tableaux et graphiques peuvent notamment éclairer un propos tenu dans un document écrit, soit en appuyant le contenu de ce dernier, soit, au contraire, en apportant des éléments de nuance, voire de contradiction. Il est alors nécessaire de mettre en parallèle ce dialogue entre documents. Généralement, ce type de dialogue interdocuments fait l'objet d'une question spécifique, même s'il n'est pas évoqué directement dans les questions. L'aptitude d'un candidat à établir ces rapprochements permet de faire la différence lors d'un examen.

**Exemple :**

**Extrait du document unique : maladie professionnelle et accident du travail**

Catégorie de risque	Survenance année N – 2	Survenance année N – 1	Survenance année N
Congé maladie (jours)	100	150	253
Dont congé maladie pour maladie professionnelle (jours)	40	100	230
Accident du travail (N)	18	34	78
Absence expliquée par accident du travail (jours)	18	50	143
Absence courte durée tout motif (heures)	280	680	1 268

### Annotations du document

Il s'agit d'indicateurs RH du document unique (document qui recense les risques et leurs potentielles conséquences dans l'organisation de travail).

Le document décrit une dégradation des conditions de travail par les effets qu'elles induisent : l'absentéisme augmente du fait des accidents de travail et des maladies professionnelles.

Les accidents de travail sont plus nombreux et plus longs (moyenne de 1 jour en N – 2 ; 1,8 en N). Les salariés sont en situation de fuite de leur lieu de travail (absences de courte durée en heures).

Élément de nuance : le tableau donne des valeurs absolues : il faut connaître le nombre total de salariés pour achever l'analyse (les chiffres peuvent traduire une croissance très forte des effectifs).

Il y a peut-être un témoignage d'une organisation syndicale ou d'un salarié qui évoque des tensions au travail. Ces chiffres viennent en appui. *A contrario*, il peut y avoir le témoignage d'un dirigeant d'entreprise ou une communication institutionnelle mettant en avant une situation positive ; dans ce cas, ces chiffres viennent en contradiction.

### ● Répondre à une question

Bien répondre à une question, c'est avant tout bien la comprendre. Pour identifier le sens et la portée des mots contenus dans les questions ou les consignes, le candidat est invité à se reporter à la fiche méthode 1.

Une fois la lecture et l'annotation des documents réalisées, le candidat peut commencer à répondre concrètement aux questions.

Traiter l'intégralité des questions implique qu'il n'est pas possible de rédiger les réponses au brouillon, puis de les recopier sur la copie remise.

Il convient, au brouillon, d'ébaucher une réponse à partir de points clés, de schémas logiques, de tableaux : le brouillon doit être détaillé mais ne doit pas contenir de structure de phrase complète. Il doit ensuite permettre une rédaction au propre.

Au moment de la rédaction, il est conseillé d'organiser son propos en mettant bien en avant :

- les mots-clés présents dans la question, qu'il faudra définir précisément ;
- l'idée principale, énoncée de manière concise, que le candidat souhaite exprimer dans sa réponse ;
- les différents arguments, théoriques ou pratiques, ainsi que les exemples issus des documents, permettant d'appuyer la réponse et de bien relier cette dernière aux enjeux du cas.



## 3. La question problématisée

Le dossier 2 de l'épreuve de Management consiste à réaliser un développement structuré sur un ou plusieurs thèmes, en prenant appui sur des connaissances théoriques et factuelles. Il s'appuie sur une problématique claire.

C'est un travail complexe et complet qui nécessite de lui réserver un temps important : environ deux heures sur les quatre de l'épreuve.

**Exemple :** Comment expliquer l'évolution structurelle de l'entreprise x ?

### ÉTAPE 1 Analyser le sujet (10-15 min.)

C'est une étape relativement courte, mais qui est cruciale car elle permet de circonscrire le sujet, de traiter tout le sujet – et rien que le sujet. La première chose est de bien lire l'énoncé et de le réécrire, mot à mot, pour s'assurer de l'avoir bien compris.

Il convient par la suite d'identifier les mots-clés et la structure. Il faut définir les mots-clés et repérer les éléments structurants, comme la période et l'espace à étudier. On étudie également les rapports des mots-clés entre eux, car ils ne sont pas seulement juxtaposés. Dans l'exemple donné, portant sur l'évolution structurelle d'une entreprise donnée sur laquelle porte le sujet, on peut identifier trois mots-clés :

- évolution ;
- structure ;
- entreprise.

Ces mots-clés, à définir dans la phase d'introduction, permettent de bien cerner le cadre du sujet.

#### **Exemple :**

L'**évolution** renvoie au passage progressif d'un état à un autre, c'est-à-dire à une mutation, à un changement.

Ici, ce changement concerne la **structure** de l'entreprise, qui peut être définie comme la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes, pour ensuite assurer la coordination entre ces différentes tâches.

Enfin, l'**entreprise** désigne une entité économique combinant des facteurs de production (capital et travail) afin de produire des biens ou des services destinés à être vendus sur un marché. Dans le cas présent, l'attention doit être portée sur les spécificités de l'entreprise x.

Il convient donc de s'interroger sur paramètres, les raisons, les facteurs qui ont amené l'entreprise x à modifier sa structure.

**ÉTAPE 2 Mobilisation des connaissances** (15 min.)

L'analyse du sujet a permis de lui donner des limites matérielles (le sujet, tout le sujet, rien que le sujet), spatiales et temporelles. C'est le moment de réunir l'ensemble des connaissances. La technique du brainstorming, ou du *mind mapping*, peut être utilisée si l'on souhaite être exhaustif. Il s'agit de réunir les éléments utiles pour le raisonnement à venir, tels que :

- les outils d'analyse ;
- les concepts théoriques ;
- les exemples factuels présents dans les documents, ou ceux portant sur d'autres organisations pouvant être rattachés au cas.

**ÉTAPE 3 Construction du plan** (15 min.)

Une fois l'ensemble des éléments réunis, il convient de les organiser en deux ou trois parties.

Le découpage des parties en sous-parties peut également aider à construire le raisonnement et à mieux répondre à la question. Par ailleurs, si la contrainte temporelle incite souvent à se concentrer sur l'élaboration de grandes parties, la rédaction de sous-parties est particulièrement appréciée par les correcteurs.

En effet, les corrigés insistent régulièrement sur l'importance :

- d'un développement structuré en deux ou trois parties, qui doivent en outre s'avérer pertinentes par rapport à la problématique et équilibrées entre elles ;
- de parties comportant deux ou trois sous-parties et une pluralité d'arguments ;
- d'un plan apparent et explicite ;
- de transitions servant de fil conducteur entre les différentes parties.

À cette étape, certains éléments – qui semblaient adaptés à première vue – peuvent finalement être exclus ou réduits, parce qu'ils ne répondent pas précisément à la question posée.

**Exemple :**

- I. Une évolution structurelle forte, portée par une évolution stratégique ambitieuse
- II. Une nouvelle structure due aux mutations technologiques et environnementales

Là encore, la relecture du sujet doit permettre de s'assurer que l'on ne fait pas fausse route. Le fait de retrouver les mots-clés est un bon indice, le fait que la problématique approfondisse le sujet et que le plan y réponde de manière fluide est une garantie d'un développement structuré solide.

Une fois ces éléments posés, le plan doit être enrichi de sorte à aboutir à un plan détaillé.

**Exemple :**

- I. Une évolution structurelle forte, portée par une évolution stratégique ambitieuse
  - A) L'entreprise x, de la start-up mono-produit au groupe composé de différents domaines d'activités stratégiques
  - B) Une structure modifiée par un développement international rapide
- II. Une nouvelle structure due aux mutations technologiques et environnementales
  - A) Une mutation structurelle fortement impactée par les technologies de production
  - B) Un environnement instable, requérant une plus grande souplesse structurelle

Attention, il est périlleux de vouloir rédiger au brouillon l'intégralité du travail, ce qui relève d'une perte de temps en rédigeant deux fois. Seule l'introduction peut faire l'objet d'une démarche de rédaction complète au brouillon.

S'agissant du développement, l'idéal est de parvenir à visualiser au brouillon les idées, arguments et exemples de chacune des parties et sous-parties.

#### ÉTAPE 4 Rédaction de l'introduction au brouillon (10 min.)

La rédaction de l'introduction s'appuie sur des éléments importants :

- rédaction d'une phrase d'accroche permettant d'amener le cas ;
- définition des mots-clés ;
- analyse de leur rapport et des tensions qu'ils suscitent ;
- mise en avant de la problématique ;
- annonce de plan.

En cela, l'introduction est une démonstration : le but est de démontrer que les enjeux de la problématique sont compris, et que le raisonnement ne part pas sur un hors-sujet. À cette étape, il convient d'ores et déjà de mobiliser des apports théoriques précis, notamment dans la définition des mots-clés.

L'aboutissement de l'introduction est l'annonce du plan. De manière idéale, il s'agit d'une succession de deux ou trois propositions qui exposent les grandes parties du sujet.

##### Exemple :

« Ainsi, nous mettrons en avant l'impact de l'évolution stratégique de l'entreprise x sur ses changements de structure (I), puis insisterons sur les récentes mutations structurelles induites par des transformations technologiques de l'entreprise x et les influences de son environnement (II). »

#### ÉTAPE 5 Rédaction (30 min.)

La rédaction est une étape longue. Il s'agit toutefois d'une étape de mise en forme dans la mesure où à ce stade, le travail de réflexion est déjà achevé. Les éléments du plan détaillé vont ainsi servir de guide.

Le style d'écriture doit être sobre : il convient de privilégier les phrases courtes et directes, en évitant les constructions trop complexes.

Les arguments doivent être exposés clairement, en s'appuyant autant que possible sur des concepts théoriques précis.

Les illustrations doivent être évoquées en quelques phrases en insistant sur le cœur de l'exemple qui vient au soutien de votre démonstration.

##### Exemple :

Dans le « II-B) Un environnement instable, requérant une plus grande souplesse structurelle », la notion d'environnement devra être définie, par exemple à partir de l'article de Saïas & Metais (2001), tandis que les relations entre degré de stabilité de l'environnement et structure organisationnelle s'appuieront tant sur les données du cas que sur les travaux de Burns & Stalker (1961).

#### ÉTAPE 6 Relecture (5 min.)

La relecture est une étape essentielle. Elle doit être l'occasion de réduire le plus possible les erreurs et omissions, et de compléter les phrases. Il ne faut pas hésiter à se relire plusieurs fois et dans un ordre différent, afin que la relecture se concentre sur la grammaire et l'orthographe – plutôt que sur le sens. Au-delà des seuls éléments de fond, l'intelligibilité du propos, le soin et l'orthographe sont des paramètres importants, pris en compte par le correcteur pour déterminer la note attribuée à la copie.

# PARTIE 1



## LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

### 1 Quelles sont les spécificités des différentes organisations ? p. 15

Introduction : qu'est-ce qu'une organisation ?	p. 15
I. La diversité des organisations	p. 16
II. La caractérisation de l'organisation	p. 18
III. Les défis managériaux des différentes organisations	p. 19
Activités	p. 24 à p. 34

### 2 Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ? p. 35

Introduction : définir l'environnement	p. 35
I. La caractérisation de l'environnement des organisations	p. 36
II. Les notions d'incertitude, de risque et de complexité	p. 37
Activités	p. 41 à p. 54

### 3 Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ? p. 55

Introduction : approches shareholders et stakeholders, deux visions de l'entreprise	p. 56
I. La diversité des parties prenantes	p. 56
II. La diversité des types de gouvernances	p. 61
III. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	p. 65
Activités	p. 68 à p. 78

### 4 Qu'est-ce que le management ? p. 79

I. Le management et ses différentes formes	p. 80
II. L'évolution de la conception de l'organisation et de son management	p. 82
III. La performance et l'éthique de l'organisation	p. 88
Activités	p. 93 à p. 104

### ■ Sujet type d'examen 1 p. 105

Analyse managériale	p. 106
Question problématisée	p. 106

« La performance globale  
de l'organisation implique  
de voir plus loin que la seule  
performance économique. »



## Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?

### À l'issue de ce chapitre,

#### • vous serez capable :

- d'identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme ;
- de justifier l'existence et l'évolution des organisations.

#### • vous saurez identifier :

- une organisation, une entreprise ;
- la théorie des coûts de transaction ;
- les formes d'organisation ;
- les caractéristiques des organisations.

### Mettez-vous en situation

Miriam est ingénieure commerciale et formatrice pour une entreprise éditrice de logiciels de paie et de gestion des ressources humaines. L'entreprise commercialise une solution standardisée et stabilisée depuis huit ans.

En raison du code source utilisé par l'entreprise, la mise en place du prélèvement à la source à compter de janvier 2019 n'a pas pu être incorporée au logiciel. Miriam est fortement sollicitée par les clients de l'entreprise. Pendant ce temps-là, un concurrent de cette dernière, plus réactif, est parvenu à lui voler des parts de marché. Le mécontentement des clients pèse sur les recettes et sur la capacité de Miriam à trouver de nouveaux débouchés. Cette situation met en lumière l'impact du changement législatif sur l'activité de Miriam. Miriam ou son entreprise avaient-elles les capacités de réagir face à cet événement ? Quelles conséquences ces changements vont-ils induire sur les clients et les fournisseurs de l'entreprise ? De quoi va dépendre la survie de l'entreprise ?

## Qu'est-ce qu'une organisation ?

Selon **Howard E. Aldrich (1979)**, on pourrait, dans une perspective biographique, retranscrire les grandes étapes de la vie d'un individu grâce aux organisations qu'il a croisées au cours de son existence. La vie des individus pourrait ainsi être appréhendée comme une série de rencontres avec des organisations. De manière générale :

- on naît le plus souvent dans une organisation (à l'**hôpital public** ou dans une **clinique**) ;
- notre naissance est enregistrée à la **mairie**, qui est aussi une organisation ;
- on bénéficie d'une éducation à l'**école** (privée ou publique) ;
- on exerce ensuite une activité professionnelle, au sein d'une organisation (**administration publique, entreprise**, etc.) ;
- on est membre d'un **club**, d'une **association**, d'un **syndicat**... qui sont eux aussi des organisations ;
- on part un jour à la retraite, touchant alors une pension de retraite versée par une organisation (la **Sécurité sociale**) ;
- même à notre mort, les organisations sont toujours là (l'**institution religieuse** pour la cérémonie d'enterrement, l'**office notarial** pour les formalités liées à la succession, etc.).

Comment caractériser ces entités hétérogènes qui nous entourent ? Que sont les organisations ? La définition la plus explicite semble être celle d'**Edgar H. Schein (1970)**.

### Définition

L'**organisation** est la « combinaison rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun ».

Autrement dit, l'organisation est un système qui permet de coordonner des hommes afin qu'ils atteignent un certain but.

**Exemples :** Produire des voitures et les vendre en réalisant un profit, sauver des bébés phoques, fournir un service particulier, etc.

À la différence d'un mouvement social ou d'une action collective, l'organisation est une construction humaine *durable* et *dévolue à un objectif particulier*. Elle suppose l'existence :

- de moyens destinés à poursuivre sa finalité (moyens humains et financiers) ;
- d'une structure stable qui définit, répartit et coordonne les tâches de ses différents membres.

**Exemple :** Le mouvement des « gilets jaunes », qui a vu le jour en 2018 et qui s'est déployé sur le territoire français, est un ensemble de manifestations se déroulant sur des places publiques autour de questions politiques. Il s'agit d'une *action collective* destinée à faire entendre le mécontentement des citoyens. Il ne s'agit pas d'une organisation, car elle est dépourvue de structure stable et de durabilité sur le long terme.

## I. La diversité des organisations

### A Les entreprises

Concept large, les organisations regroupent une variété de structures, aux rôles et aux finalités hétérogènes.

#### 1. Définition de l'entreprise

##### Définition

L'**entreprise** est une entité économique qui combine des facteurs de production (capital et travail), afin de produire des biens et/ou des services destinés à être vendus sur un marché.

Bien que les entreprises aient toutes pour **objectif principal la recherche du profit** (finalité lucrative), elles peuvent également poursuivre des buts non lucratifs (mécénat culturel ou humanitaire, par exemple). Par ailleurs, il est important de comprendre la **diversité des entreprises**, en termes de statut, de taille ou de secteur d'activité.

#### 2. Diversité des entreprises

##### a. Diversité des entreprises en termes de statut

Il existe différents statuts d'entreprises :

- entreprises privées, dont les capitaux sont essentiellement privés ;
- entreprises publiques, dont les capitaux sont essentiellement publics ;
- entreprises de l'économie sociale et solidaire (coopératives, entreprises d'insertion, etc.).

## b. Diversité des entreprises en termes de taille

Les entreprises peuvent être de tailles diverses :

- **TPE.** Il s'agit de très petites entreprises ou de microentreprises, de moins de 10 salariés.
- **PME.** Ce sont des entreprises soit de petite taille, de 10 à 49 salariés, soit de taille moyenne, de 50 à 249 salariés.
- **ETI.** Ces entreprises de taille intermédiaire comptent de 250 à 5 000 salariés.
- **Grandes entreprises.** Elles ont plus de 5 000 salariés.

## c. Diversité des entreprises en termes de secteur d'activité

Les entreprises se répartissent dans divers secteurs d'activité :

- **Secteur primaire.** Les entreprises exploitent des ressources naturelles (agriculture, pêche, etc.).
- **Secteur secondaire.** Les entreprises exercent une activité industrielle, impliquant une transformation de matières premières (sidérurgie, automobile, textile, etc.).
- **Secteur tertiaire.** Les entreprises évoluent dans le secteur des services (hôtellerie, restauration, banques, assurances, transport, etc.).

## 3. Quelques chiffres sur les entreprises françaises

En France, les entreprises de moins de dix salariés (TPE) représentent environ 90 % des firmes, tandis que les grandes entreprises en représentent 0,4 %. Ainsi, le tissu productif français est majoritairement composé de petites entreprises, par ailleurs largement tournées vers le tertiaire. Au total, la France compte en 2019 4,1 millions d'entreprises (hors secteurs agricoles et financiers), qui forment un ensemble hétérogène. Parmi ces entreprises, on distingue un peu moins de 1 500 entreprises publiques. Selon leur taille, leur statut, la nature des capitaux et leur mode de gouvernance, les entreprises peuvent être administrées de façon très différente.

## B Les organisations à but non lucratif

### Définition

Une **organisation à but non lucratif** est une organisation dont la finalité est autre que la réalisation d'un profit.

Parmi les **organisations à but non lucratif**, on distingue notamment :

- les associations ;
- les syndicats ;
- les organisations non gouvernementales (ONG).

Ces organisations à but non lucratif existent pour :

- rendre des services à leurs adhérents ;

**Exemples :** L'adhérent d'un club sportif souhaite pratiquer un sport ; l'adhérent d'un syndicat cherche à être défendu.

- défendre une idée, des valeurs, pour partager des activités ;

**Exemple :** On adhère à Greenpeace pour participer à la défense de l'environnement.

- contribuer à l'intérêt général.

**Exemple :** Certaines associations jouent un rôle **caritatif**. Il s'agit de venir en aide aux autres. Ainsi, la Ligue de protection des oiseaux (LPO) est aujourd'hui l'une des premières associations de protection de la nature en France.

## 1. Associations

La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 crée les associations. Ce sont des groupements volontaires de plusieurs personnes s'unissant en vue d'un projet commun dans un but non lucratif. Certaines associations sont reconnues d'utilité publique. Ce statut, accordé par le ministère de l'Intérieur, leur permet de recevoir des dons et legs en plus des cotisations de leurs membres.

## 2. Syndicats

Les syndicats sont proches des associations car, comme elles, ils n'ont pas d'objectif lucratif.

Le syndicat possède notamment en commun avec l'association une grande liberté de constitution ainsi qu'une personnalité morale. La raison d'être des syndicats est cependant plus spécifique : en effet, les syndicats ont pour but la défense des droits et des intérêts des personnes mentionnées dans leurs statuts, ce qui leur permet de négocier et de conclure des accords collectifs, mais aussi de participer à la gestion d'organismes publics. Les syndicats sont donc des groupes d'intérêt, c'est-à-dire des groupes de personnes cherchant à influencer les décisions des autorités de manière à défendre collectivement un intérêt spécifique.

## 3. Organisations non gouvernementales (ONG)

Les ONG sont des associations de dimension internationale à but humanitaire (Croix-Rouge, Médecins du Monde, Médecins sans Frontières, etc.), indépendantes des gouvernements. Cette indépendance leur permet de jouer un rôle déterminant dans l'aide internationale, notamment lors de catastrophes naturelles ou de guerres.

## C Les organisations publiques

### Définition

Une **organisation publique** est une entité dont l'objectif est la fourniture de services auprès d'une population donnée. Les organisations publiques fournissent ainsi des services d'intérêt général.

Parmi les **organisations publiques**, on distingue notamment :

- l'État : l'État régalien (police, justice, etc.) et l'État providence (santé, éducation, etc.) ;
- les collectivités territoriales : la commune, la région et le département, qui jouissent de leurs propres budgets ;
- les organismes paritaires : notamment les organismes de Sécurité sociale, composés d'un nombre égal de représentants de salariés et d'employeurs, qui décident ensemble des modalités d'attribution des prestations sociales et des modes de financement.

## II. La caractérisation de l'organisation

### A La caractérisation de l'organisation : définition

#### Définition

La **caractérisation d'une organisation** est une démarche qui consiste à présenter celle-ci selon ses principaux éléments distinctifs.

Caractériser l'organisation contribue à mettre en avant ses spécificités par rapport aux autres et à en saisir l'identité propre.



On établit une distinction entre les syndicats de salariés et les syndicats patronaux. Les syndicats de salariés assurent la défense des salariés pour la reconnaissance et le respect de leurs droits. Les syndicats patronaux défendent les droits et les intérêts des dirigeants d'entreprise. Le régime juridique et la nature juridique des uns et des autres ne sont pas identiques.

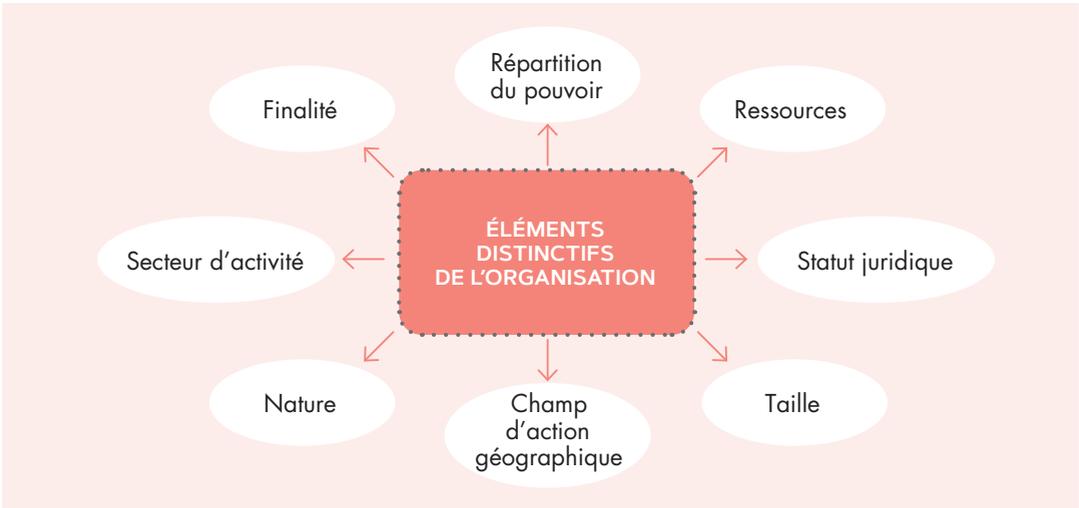
## B Les éléments distinctifs de l'organisation

La caractérisation d'une organisation est une démarche qui consiste à présenter celle-ci selon ses principaux **éléments distinctifs**, tels que :

- la **nature** de l'organisation (entreprise, association ou organisation publique) ;
- sa **finalité** (lucrative, non lucrative ou d'intérêt général) ;
- sa **taille** ;
- son **statut juridique** ;
- la **répartition du pouvoir** ;
- ses **ressources** (humaines, financières, matérielles et immatérielles) ;
- son **secteur d'activité** et son **champ d'action géographique** (local, national, international).

Cette phase d'observation et d'analyse d'une organisation est indispensable pour poser le cadre de l'étude managériale et anticiper ainsi les contraintes liées aux spécificités de chaque organisation (voir figure 1.1).

Figure 1.1 Les éléments distinctifs d'une organisation



## III. Les défis managériaux des différentes organisations

### A L'avènement du management associatif et du management public

Longtemps cantonné au cadre de l'entreprise, le concept de management s'est progressivement diffusé dans les autres organisations – en particulier, les associations et les organisations publiques. Face à l'augmentation de la taille et des ressources financières, humaines et matérielles de certaines associations, le besoin de mettre en place un management associatif s'est imposé. Toutefois, les principes du management des entreprises doivent être adaptés lorsqu'il

s'agit de les appliquer au monde associatif. En effet, du point de vue du management, les associations présentent une triple particularité :

- **une finalité non lucrative**, qui rend plus difficile la définition d'une stratégie, en particulier celle d'objectifs chiffrés ;
- **une hétérogénéité des ressources humaines**, qui peuvent être constituées à la fois de bénévoles et de salariés ;
- **des ressources financières et matérielles acquises sans contrepartie**, puisque, en effet, les ressources des associations peuvent provenir de dons, de legs ou de subventions. Ainsi, elles ne sont pas la contrepartie de la vente d'un bien ou d'un service.

### Définition

Le **management associatif** est composé de l'ensemble des techniques managériales adaptées aux spécificités du milieu associatif.

Dans la même logique, l'augmentation des fonctions de l'État – qui rend leur pilotage plus difficile –, l'empilement des structures lié au « millefeuille administratif » (État, collectivités territoriales, entreprises publiques et autorités administratives indépendantes) et le creusement des déficits et de la dette publics ont conduit à affirmer la volonté de mettre en place un management public.

C'est pourquoi, à partir des années 1990, la plupart des États développés se sont engagés dans un mouvement de réforme de leurs organisations publiques, visant à améliorer la gestion publique.

### Définition

Le **management public** désigne l'ensemble des techniques de gestion employées par les organisations publiques.

Les trois objectifs principaux du management public sont :

- **Le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats.** Alors que, jusqu'à présent, l'augmentation des missions de l'État s'était accompagnée d'un accroissement des ressources humaines et financières, en France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 préconise une logique d'objectifs et de résultats. Par conséquent, les différentes actions publiques sont organisées en missions, elles-mêmes déclinées en programmes comprenant des objectifs à atteindre. Les moyens nécessaires sont attribués à chaque programme.
- **La recherche d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des deniers publics.** Le suivi et le contrôle des budgets publics sont renforcés, que ce soit au niveau national, avec la mise en place de projets annuels de performance et de rapports annuels de performance, ou au niveau local, grâce au contrôle exercé par le préfet et les chambres régionales des comptes.
- **La mise en place d'une plus grande transparence.** Avec la mise en place de la « justification au premier euro », la LOLF permet une discussion et un vote du budget de l'État par le Parlement mission par mission. Le contrôle par les citoyens est également renforcé, notamment avec l'instauration d'un site internet ([www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)).

## **B** De la théorie des coûts de transaction aux choix d'internalisation/externalisation

### 1. Prémices de la théorie des coûts de transaction

Dans un article fondateur de 1937, « *The nature of the firm* », l'économiste britannique **Ronald Coase** explique que les échanges de biens et de services peuvent se faire par deux moyens :

- à travers le marché, par la rencontre entre un offreur et un demandeur ;
- au sein de l'entreprise, entre les différentes divisions de la firme.

Lorsque l'échange a lieu par le biais du marché, l'offreur et le demandeur ne se connaissent pas. Dès lors, l'échange génère un certain nombre de coûts liés à la situation d'incertitude dans laquelle se trouvent les deux partenaires. Ces coûts sont qualifiés de « **coûts de transaction** ».

### Définition

On appelle « **coûts de transaction** » les coûts générés par un échange ayant lieu sur le marché.

À l'inverse, lorsque l'échange se produit au sein de l'entreprise, il s'agit d'un échange habituel et régulier, qui ne génère aucun coût de transaction. On dit que les coûts de l'échange (coûts de transaction) sont *internalisés* par la firme.



Les coûts de transaction sont distincts des coûts de coordination. Les coûts de coordination apparaissent lorsque l'entreprise doit faire face à une multiplication des centres de décision ou d'activité.

## 2. Arbitrage entre internalisation et externalisation

L'économiste américain **Oliver Williamson (1975)**, prix Nobel en 2009, reprend l'idée de Coase selon laquelle l'existence de la firme entraîne la suppression des coûts de transaction. Il la complète cependant en indiquant que le recours à la firme génère également un coût, qualifié de **coût de coordination**. En effet, plus une firme se différencie en intégrant des échanges, plus sa taille augmente, et plus le besoin d'intégration se fait ressentir.

### Définition

Les **coûts de coordination** correspondent aux coûts internes subis par la firme lorsqu'elle décide de faire une activité par elle-même.

Ainsi, le choix d'internaliser ou d'externaliser une activité résulte d'un **arbitrage entre les coûts de transaction inhérents au marché et les coûts internes de l'entreprise**. D'autres facteurs essentiels doivent également être pris en compte, afin d'envisager l'internalisation ou l'externalisation d'une activité :

- le degré d'opportunisme : risque du partenaire de tirer profit des failles du contrat ;
- le degré de spécificité des actifs : un actif est dit « spécifique » lorsqu'il implique des investissements spécifiques, bénéficie d'une localisation particulière, s'il ne peut être réutilisé ou redéployé, ou s'il n'existe que sur le marché du neuf ;
- la fréquence et la durée de la transaction : on qualifie de « fréquente » une transaction qui se répète souvent. Une transaction peut par ailleurs être unique, lorsqu'elle a lieu une seule fois à un instant  $t$ , ou se répéter sur une période plus ou moins longue.

**Exemple :** L'office du tourisme du Mans doit faire réaliser des affiches publicitaires. Doit-il passer par le marché – c'est-à-dire par un prestataire externe – ou plutôt les produire en interne ?

## C Les routines : opportunité ou poison pour l'organisation ?

Dans la vie quotidienne, la notion de routine qualifie habituellement l'absence de changement, le « train-train », la monotonie. Dans une optique managériale, les routines peuvent être autant bénéfiques que nuisibles. En effet, les routines sont le produit de procédures, de règles, d'habitudes que développe peu à peu l'organisation pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. Lorsqu'elles sont efficaces, les routines favorisent le bon fonctionnement des organisations. À l'inverse, des routines inadaptées nuisent à l'organisation.

### Définition

Une **routine organisationnelle** correspond à un modèle de comportement à la fois habituel et prévisible, lequel peut être basé sur la répétition et/ou l'apprentissage.

Dans leur théorie évolutionniste de la firme, **Richard R. Nelson et Sidney Winter (1982)** distinguent deux types de **routines organisationnelles** :

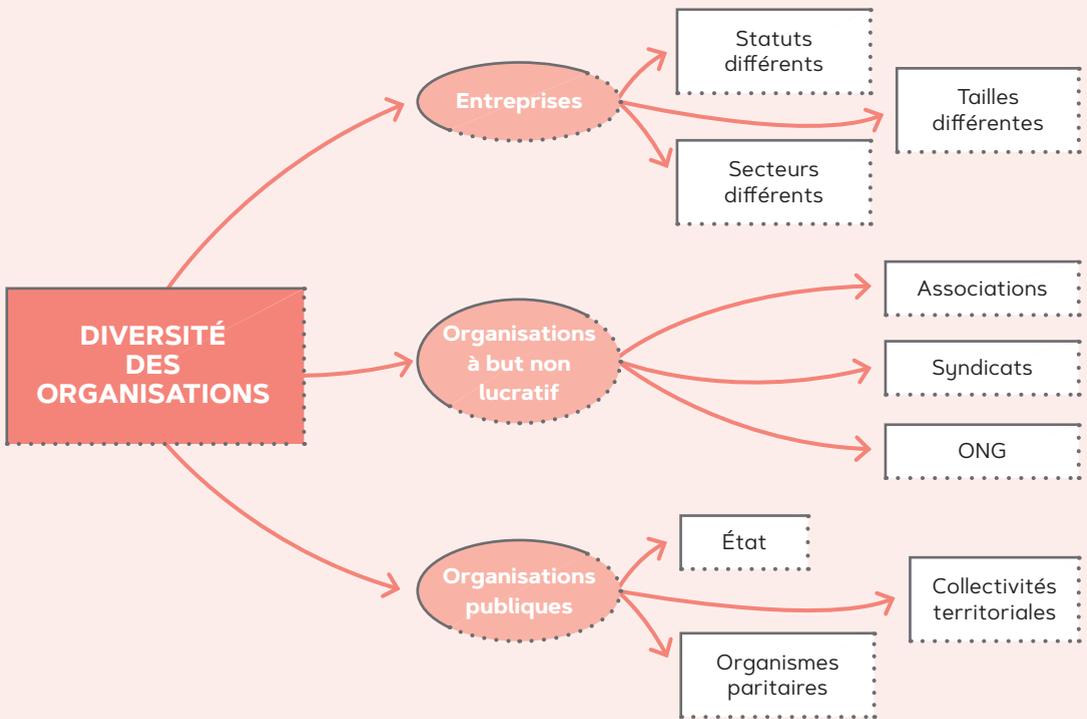
- les **routines statiques**, basées sur la répétition des pratiques antérieures. Créant des habitudes, les routines statiques sont vectrices d'efficacité au quotidien. Elles peuvent néanmoins entraîner des rigidités et des difficultés d'adaptation en cas d'imprévus ;

**Exemple :** Chaque jour, les salariés de l'entreprise X s'octroient, à tour de rôle, une pause informelle de 10 minutes en cours de matinée afin de prendre un café.

- les **routines dynamiques**, fondées sur la capacité à remettre en question une habitude en vue de la faire évoluer et d'innover au sein d'une équipe, d'un service ou d'une organisation. Ces routines dynamiques s'inscrivent dans un processus continu d'exploration et de recherche, afin d'améliorer les pratiques existantes.

**Exemple :** Au sein d'une firme donnée, les cadres se rencontrent régulièrement. L'objectif est d'exprimer les difficultés auxquelles leur service a été confronté et d'élaborer de nouvelles procédures afin de résoudre ces problèmes.

## SYNTHÈSE



**Faites le point sur les notions clés :** organisation p. 16, entreprise p. 16, organisation à but non lucratif p. 17, organisation publique p. 18, caractérisation d'une organisation p. 18, management associatif p. 20, management public p. 20, coûts de transaction p. 21, coûts de coordination p. 21, routine organisationnelle p. 21.



Révisez  
avec les flashcards



[www.lienmini.fr/dcg07-02](http://www.lienmini.fr/dcg07-02)

## ● QCM ●

### ● Réponse unique ■■■

**1** L'organisation se distingue d'une action collective ou d'un mouvement social :

- a. parce qu'elle a une activité durable.
- b. parce qu'elle ne concerne qu'un seul individu.
- c. parce qu'elle a un but lucratif.

**2** Une organisation :

- a. est nécessairement une entreprise.
- b. peut revêtir différentes formes juridiques.
- c. a toujours pour finalité la satisfaction d'un intérêt général.

**3** Une entreprise de 500 salariés est :

- a. une petite ou moyenne entreprise.
- b. un établissement de taille intermédiaire.
- c. une grande entreprise.

**4** Une TPE compte :

- a. moins de 10 salariés.
- b. de 10 à 49 salariés.
- c. de 50 à 249 salariés.

**5** Un salon de coiffure est une entreprise du secteur :

- a. primaire.
- b. secondaire.
- c. tertiaire.

### ● Plusieurs réponses possibles ■■■

**6** Les syndicats sont :

- a. des entreprises.
- b. proches des associations.
- c. des organisations publiques.

**7** Les ressources humaines des associations se composent :

- a. uniquement de bénévoles.
- b. uniquement de salariés.
- c. de bénévoles et/ou de salariés.

**8** Les associations :

- a. ont un but lucratif.
- b. ont un but non lucratif.
- c. s'inscrivent dans le cadre de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

**9** La finalité d'une organisation publique est :

- a. de fournir des services à une population donnée.
- b. de réaliser du profit.
- c. de satisfaire un intérêt général.



QCM interactif



lienmini.fr/dcg07-03

**10** La nature d'une organisation dépend :

- a. de sa stratégie.
- b. du nombre de ses effectifs.
- c. de sa finalité.

### ● Justifiez votre réponse

**11** Parmi les organisations publiques, on trouve :

- a. l'État.
- b. les collectivités territoriales.
- c. les ONG.

**12** La théorie des coûts de transaction :

- a. a été développée par Oliver Williamson et prolongée par Ronald Coase.
- b. se limite à étudier les coûts de transaction externes.
- c. assimile les coûts de coordination aux coûts internes de la firme.

**13** Internaliser une activité :

- a. implique de « faire » plutôt que de « faire faire ».
- b. suppose un recours au marché.
- c. est davantage pertinent lorsque la durée et la fréquence de la transaction sont grandes.

**14** La taille d'une entreprise dépend :

- a. de sa part de marché.
- b. de ses ressources.
- c. de son nombre de salariés.

**15** Les routines organisationnelles :

- a. ont un modèle de comportement à la fois habituel et prévisible, basé sur la répétition et/ou l'apprentissage.
- b. peuvent être statiques ou dynamiques.
- c. nuisent toujours au bon fonctionnement de l'organisation en l'empêchant de s'adapter.

## —● ANALYSE MANAGÉRIALE GUIDÉE ●—

### CARACTÉRISER LA BOULANGERIE ALIE

Brigitte Alie vous a recruté dernièrement comme assistant commercial en vous confiant l'ensemble des tâches support (comptabilité, communication, administration, paie...). Elle souhaite faire un point avec vous avant de prendre toute décision. À cet effet, elle établit une liste de points qui requièrent votre éclairage sur la boulangerie et son environnement.

1. **Présentez les différentes organisations citées dans le document.**
2. **Caractérisez la boulangerie Alie.**
3. **Quels facteurs Brigitte Alie doit-elle prendre en compte avant de solliciter l'entreprise Propette & Cie ?**

### DOCUMENT – La boulangerie Alie

Située dans le bourg de Mansart-les-Étangs, dans le département du Loiret, la boulangerie Alie est connue des habitants pour son pain frais et ses viennoiseries savoureuses. Gérée par Brigitte Alie, qui en est l'unique propriétaire, la boutique s'appuie sur le renfort de cinq salariés, qui ne sont pas de trop, en particulier à l'heure de la sortie de l'école voisine. En effet, lorsque retentit la sonnerie de fin des cours, la boulangerie est prise d'assaut par les élèves de l'école publique Émile-Zola, avides de douceurs sucrées.

Encore faudrait-il que les membres de l'Amicale de la Pétanque de Mansart-les-Étangs, ayant coutume de passer à la boulangerie après leurs parties de pétanque, leur aient laissé quelques croissants !

Heureuse du succès de son commerce, Brigitte est cependant débordée et, à la fermeture, fatiguée de faire le ménage dans la boutique. Parmi une forte concurrence, la commerçante songe ainsi à solliciter l'entreprise Propette & Cie pour effectuer, chaque soir, le ménage dans la boulangerie. Brigitte, à deux ans de la retraite, pourrait alors grâce à cette solution très abordable rentrer plus tôt chez elle et ménager sa santé.

## CORRIGÉ

### ✓ COMPÉTENCES ATTENDUES :

- Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme.

## 1. Présentez les différentes organisations citées dans le document.

### Méthode

Présenter les organisations évoquées dans l'énoncé implique d'en relever le nom, l'activité, et d'identifier le type d'organisation et la finalité de chacune.

Outre la boulangerie Alie (que nous présenterons de manière détaillée en question 2), l'énoncé met en avant plusieurs organisations :

- L'Amicale de la Pétanque de Mansart-les-Étangs : il s'agit d'une **association**. En effet, cette organisation a une finalité non lucrative : faciliter le partage et l'échange autour de la passion commune de ses membres pour la pétanque.
- Propette & Cie : il s'agit d'une **entreprise**. En effet, cette organisation poursuit un objectif lucratif : la réalisation de profits grâce à des prestations de nettoyage.
- La commune de Mansart-les-Étangs : il s'agit d'une **organisation publique**, plus précisément d'une collectivité territoriale située dans le département du Loiret. Le *département*, à l'instar de l'*école publique Émile-Zola*, est également une organisation publique. Sa finalité est la satisfaction d'un intérêt général *via*, notamment, la fourniture de biens publics.

## 2. Caractériser la boulangerie Alie.

### Méthode

Caractériser une organisation implique d'en présenter les principaux éléments distinctifs, tels que sa nature, sa finalité, sa taille, son statut juridique, la répartition du pouvoir, ses ressources, son secteur d'activité, etc. Il s'agira, d'une part, d'expliquer ce que signifie « caractériser » une organisation puis, d'autre part, de mettre en avant les spécificités de la boulangerie Alie.

Caractériser l'organisation permet de mettre en avant ses spécificités par rapport aux autres (nature, taille, secteur d'activité, etc.), afin d'en saisir l'identité propre. Dans le cas présent, l'énoncé nous donne plusieurs informations aidant à caractériser la boulangerie Alie (voir tableau ci-dessous).

! Certains éléments ne sont pas toujours précisés dans l'énoncé. Il faut alors s'en tenir aux informations dont on dispose.

Caractéristiques	Situation de la boulangerie Alie
Nature de l'organisation	Entreprise privée
Taille	TPE (moins de 10 salariés)
Finalité	Lucrative
Répartition du pouvoir	Entreprise détenue et gérée par Brigitte Alie
Secteur d'activité	Secteur secondaire : agroalimentaire (boulangerie, pâtisserie, meunerie)
Champ d'action géographique	Local : commune de Mansart-les-Étangs et ses environs

# DCG 7

## MANAGEMENT

### Manuel et applications

#### ● MAÎTRISER TOUS LES SAVOIRS ET LES COMPÉTENCES

- Un cours complet et visuel
- Des fiches méthode pour comprendre les attentes de l'examen
- Des mises en situation
- 190 définitions de notions clés
- 225 exemples
- 12 schémas de synthèse pour réviser efficacement
- Des vidéos de professionnels

#### ● S'ENTRAÎNER DE MANIÈRE INTENSIVE

- 180 QCM et 60 exercices de difficulté progressive
- Des cas pratiques guidés et corrigés
- Des grilles pour s'autoévaluer
- À flasher : QCM interactifs et flashcards pour réviser

#### ● 5 SUJETS TYPE D'EXAMEN POUR ÊTRE PRÊT LE JOUR J

### Des auteurs experts, enseignants et professionnels

- **Alexandre DUMAND**, professeur de classe préparatoire au DCG au lycée Marguerite Yourcenar (Le Mans)
- **Laurent FERRÉ**, chargé de mission de conception d'outils d'aide au pilotage au rectorat de Lyon
- **Chloé LADAIQUE**, enseignante en filière STMG
- **Ilaria OLIBET**, responsable Parcours MEEF Économie-Gestion Marketing, INSPÉ de Toulouse

### De nombreuses ressources offertes sur le site compagnon



The screenshot shows the DCG Vuibert website interface. At the top, there is a navigation bar with the DCG Vuibert logo on the left and a red button labeled 'Espace ENSEIGNANT' on the right. Below the navigation bar, there is a menu with the following items: 'Collection DCG', 'Se préparer à l'examen', 'Vidéos des experts du Lab50', and 'ACTUALITÉS DCG'. The main content area features a list of resources with red plus signs:

- + Des corrigés
- + Un sujet-type d'examen corrigé supplémentaire
- + Toute l'actu de l'expertise comptable

To the right of the list is a photograph of a young woman with curly hair sitting at a desk, working on a laptop in a library or study area.



[www.dcg.vuibert.fr](http://www.dcg.vuibert.fr)

ISBN : 978-2-311-41231-4



9 782311 412314

Vuibert