

Alexandre Dumand
Chloé Ladaïque

3^e édition

À jour de
la réforme

DCG 7

MANAGEMENT

Tout en couleurs!



MANUEL + APPLICATIONS

- Cours complet et fiches méthode
- Flashcards pour réviser
- 165 QCM et 55 exercices progressifs
- 5 sujets type d'examen
- Corrigés et ressources complémentaires en ligne

Vuibert

DCG 7 **MANAGEMENT**

Alexandre Dumand

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

Chloé Ladaïque

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



Des ressources numériques OFFERTES sur

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
- ➕ **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 conseils pour apprendre à utiliser le mindmapping

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	IX

PARTIE 1 – EXPLIQUER LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS 2

1 Délimiter les objectifs et les périmètres du management	4
2 Présenter les facteurs de contingence influençant le management	31
3 Analyser la prise en compte par une organisation, des parties prenantes et des enjeux de durabilité	60

SUJET TYPE D'EXAMEN 1 93

PARTIE 2 – EXPLIQUER LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE 98

4 Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats	100
5 Expliquer les choix stratégiques d'une organisation	130

SUJET TYPE D'EXAMEN 2 152

PARTIE 3 – EXPLIQUER LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL 158



6 Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation	160
7 Caractériser et analyser la structure d'une organisation	197
8 Analyser une décision	223
9 Analyser le pouvoir d'un individu	245

SUJET TYPE D'EXAMEN 3 262

PARTIE 4 – EXPLIQUER LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL 268



10 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle	270
11 Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur	310

SUJET TYPE D'EXAMEN 4 329

SUJET TYPE D'EXAMEN 5 334

Index 340

Table des matières 343

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

Définition pour apprendre les notions clés

! pour souligner des nuances ou des pièges à éviter

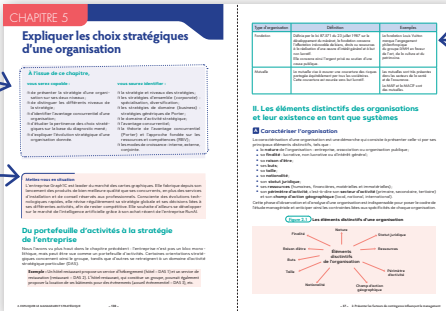


Schéma ou tableau

pour faciliter la mémorisation

Exemple pour illustrer le cours

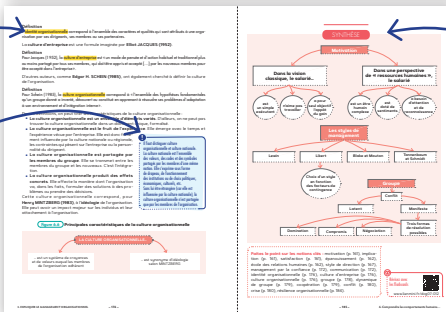
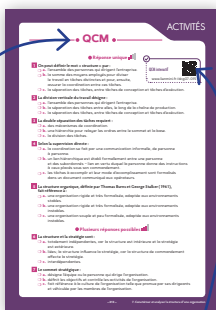


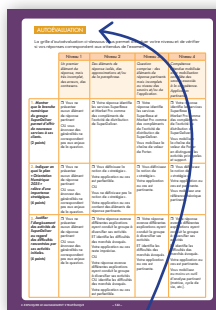
SCHÉMA DE SYNTHÈSE pour retenir l'essentiel

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

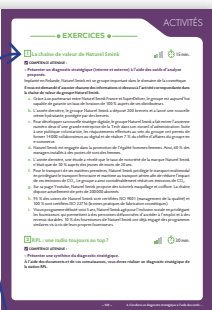
- **DES SUJETS TYPE D'EXAMEN**



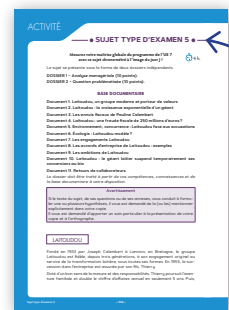
QCM pour tester sa mémoire



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



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



Ressource à flasher pour pratiquer et réviser

Programme

Compétences attendues	Ouvrage
1. EXPLIQUER LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (40 heures)	
1.1. Délimiter les objectifs et les périmètres du management • Identifier les buts et objectifs d'une organisation. • Expliquer les interdépendances et les paradoxes entre les objectifs d'une organisation donnée. • Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée. • Identifier les rôles d'un dirigeant, d'un manager et d'un entrepreneur donné. • Repérer et apprécier les décisions et les actions du manager, de l'entrepreneur et du dirigeant dans des situations données.	Chapitre 1. Délimiter les objectifs et les périmètres du management
1.2. Présenter les facteurs de contingence influençant le management • Caractériser une organisation donnée et mettre en évidence ses spécificités. • Caractériser l'environnement actuel d'une organisation donnée. • Expliquer les influences réciproques entre une organisation donnée et son environnement. • Relever des problématiques managériales actuelles. • Justifier la création et l'évolution d'une organisation donnée.	Chapitre 2. Présenter les facteurs de contingence influençant le management
1.3. Analyser la prise en compte par une organisation, des parties prenantes et des enjeux de durabilité • Identifier les parties prenantes d'une organisation. • Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes (PP) d'une organisation. • Apprécier l'influence d'une ou des parties prenantes sur une organisation. • Décrire la prise en compte des parties prenantes par une organisation donnée. • Caractériser la gouvernance d'une organisation donnée. • Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour une organisation donnée. • Expliquer la prise en compte du risque par une organisation donnée.	Chapitre 3. Analyser la prise en compte par une organisation, des parties prenantes et des enjeux de durabilité
Sujet type d'examen Privanior	
2. EXPLIQUER LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE (30 heures)	
2.1. Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats • Présenter un diagnostic stratégique (interne et externe) à l'aide des outils d'analyse proposés. • Présenter une synthèse du diagnostic stratégique.	Chapitre 4. Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats
2.2. Expliquer les choix stratégiques d'une organisation • Présenter la stratégie d'une organisation en distinguant ses deux niveaux. • Identifier l'avantage concurrentiel d'une organisation. • Évaluer la pertinence des choix stratégiques sur la base du diagnostic mené. • Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.	Chapitre 5. Expliquer les choix stratégiques d'une organisation
Sujet type d'examen Acemo	

3. EXPLIQUER LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL (80 heures)	
3.1. Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation - Justifier les comportements humains au travail. - Identifier et apprécier la pertinence des modes d'animation dans une situation donnée. - Expliquer un conflit dans une situation organisationnelle donnée.	Chapitre 6. Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation
3.2. Caractériser et analyser la structure d'une organisation - Identifier et caractériser la structure d'une organisation donnée. - Analyser la pertinence de la structure d'une organisation donnée à partir des facteurs de contingence. - Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.	Chapitre 7. Caractériser et analyser la structure d'une organisation
3.3. Analyser une décision - Repérer les niveaux de décision dans une organisation. - Caractériser les processus décisionnels. - Identifier les facteurs explicatifs d'une décision. - Apprécier le rôle du numérique et de l'IA dans le processus de prise de décision dans un contexte donné.	Chapitre 8. Analyser une décision
3.4. Analyser le pouvoir d'un individu - Distinguer pouvoir, autorité et leadership. Identifier les sources du pouvoir d'un individu. - Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée. Identifier les risques liés au pouvoir d'un individu.	Chapitre 9. Analyser le pouvoir d'un individu
Sujet type d'examen LoveClic	
4. EXPLIQUER LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL (50 heures)	
4.1. Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle - Identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée. - Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité. - Identifier les risques opérationnels d'une organisation donnée. - Analyser l'impact du numérique et de l'IA sur les activités de l'organisation. - Mettre en évidence la prise en compte de la durabilité au niveau de chaque activité. - Justifier pour une organisation donnée l'évolution d'une activité opérationnelle.	Chapitre 10. Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle
4.2. Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur - Expliquer le rôle de chaque activité opérationnelle et leurs interdépendances dans la contribution aux objectifs et aux problématiques managériales d'une organisation donnée. - Analyser la chaîne de valeur d'une organisation donnée. - Repérer la contribution des activités opérationnelles à partir du modèle économique (<i>business model</i>). - Apprécier, dans une situation donnée, la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie et les moyens organisationnels.	Chapitre 11. Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur
Sujet type d'examen Shou Time Sujet type d'examen Laitoudou	

L'épreuve de management

L'épreuve de management est une épreuve écrite d'une durée de 4 heures, coefficientée. 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 comprend plusieurs questions. Elle 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, prenant la forme d'une dissertation.

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

Anciens sujets

Année	Organisation concernée	Dossier 1 : thématiques abordées	Dossier 2 : question problématisée
2020	LDC	• Évolutions stratégiques • Forme organisationnelle • Management du risque • Chaîne de valeur	Comment la prise en compte des parties prenantes permet-elle à LDC de construire une performance globale ?
2021	ACOME	• Caractéristiques de l'organisation • Gouvernance • Diagnostic stratégique • Style de management	Quels paradoxes soulève le statut de SCOP d'ACOME dans son environnement et comment les réconcilier ?
2022	Doctolib	• Interactions entre l'organisation et son environnement • Sources de pouvoir • Diagnostic stratégique • Chaîne de valeur et impact du numérique	Comment l'entreprise Doctolib peut-elle pérenniser son développement ?
2023	Bonduelle	• Parties prenantes • Diagnostic stratégique • Structure organisationnelle • Variables du management opérationnel	Comment la raison d'être de Bonduelle est-elle au service de son management ?

Année	Organisation concernée	Dossier 1 : thématiques abordées	Dossier 2 : question problématisée
2024	Daan Tech	• Parties prenantes • Évolutions stratégiques • Marketing opérationnel • Modèles de décision et théorie des coûts de transaction	Comment Daan Tech peut-elle créer les conditions favorables à l'innovation ?
2025	Atelier Tuffery	• Rôles du dirigeant, de l'entrepreneur et du manager • Stratégie • Décisions liées à l'activité de production • Chaîne de valeur	Comment l'entreprise Atelier Tuffery peut-elle attirer et retenir les compétences ?



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 brouilles.

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



EXPLIQUER LE **CONTEXTE** ET LES **ENJEUX DU** **MANAGEMENT** DES ORGANISATIONS

1 Délimiter les objectifs et les périmètres du management..... p. 4

Qu'est-ce qu'une organisation ? p. 4

I. La poursuite d'une pluralité
de buts et la recherche
de performance des organisations p. 6

II. Le management : définitions,
approche historique
et acteurs clés p. 9

III. De la théorie des coûts de
transaction aux choix
d'internalisation-externalisation p. 14

Activités p. 18 à p. 30

2 Présenter les facteurs de contingence influençant le management..... p. 31

I. Les formes d'organisations p. 32

II. Les éléments distinctifs
des organisations et leur
existence en tant que systèmes p. 37

III. Caractériser l'environnement
des organisations p. 41

Activités p. 47 à p. 59

3 Analyser la prise en compte par une organisation, des parties prenantes et des enjeux de durabilité..... p. 60

Le concept de parties prenantes p. 61

I. La diversité des parties
prenantes : classement,
rôles et attentes p. 62

II. La responsabilité sociétale
de l'entreprise (RSE) p. 67

III. La gouvernance
de l'entreprise p. 75

Activité p. 80 à p. 92

Sujet type d'examen 1 p. 93

DOSSIER 1 – Analyse managériale p. 94

DOSSIER 2 – Question problématisée p. 94

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

Délimiter les objectifs et les périmètres du management

À l'issue de ce chapitre,

vous serez capable :

- ☐ d'identifier les buts et objectifs d'une organisation ;
- ☐ d'expliquer les interdépendances et les paradoxes entre les objectifs d'une organisation donnée ;
- ☐ de distinguer les niveaux de management et d'expliquer leur rôle dans une situation donnée ;
- ☐ d'identifier les rôles d'un dirigeant, d'un manager et d'un entrepreneur donné ;
- ☐ de repérer et apprécier les décisions et les actions du manager, de l'entrepreneur et du dirigeant dans des situations données.

vous saurez identifier :

- ☐ une action collective, organisation ;
- ☐ les buts/objectifs ;
- ☐ la performance/performance globale ;
- ☐ le management ;
- ☐ le management stratégique, organisationnel, opérationnel ;
- ☐ le manager, entrepreneur, dirigeant ;
- ☐ les rôles et fonctions d'un manager, d'un dirigeant (Fayol, Drucker, Mintzberg) et d'un entrepreneur (Schumpeter) ;
- ☐ la satisfaction des besoins humains ;
- ☐ les coûts de transaction et d'organisation, théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson).

Mettez-vous en situation

Mathieu est un cycliste confirmé. Préoccupé par les embouteillages et la pollution de sa ville, il décide de créer un groupe Instagram, baptisé « Roue Libre », proposant des sorties à vélo à ses voisins et amis, dans l'objectif de promouvoir une mobilité plus douce. Ce qui n'était au départ qu'un mouvement citoyen sans organisation s'est bien développé au fil des années : aujourd'hui, Mathieu souhaite proposer de la location de vélo au sein d'une entité davantage structurée. Pour l'aider, il souhaite recruter ses amis et sa famille afin qu'ils l'aident à prendre les décisions au quotidien, particulièrement sa petite sœur, véritable fée de l'organisation, tout en restant le maître de son projet.

Ainsi, plusieurs questions se posent : comment et pourquoi le projet de Mathieu a-t-il évolué ? Quels sont aujourd'hui les rôles de chaque membre ?

Qu'est-ce qu'une organisation ?

Pour **Herbert SIMON (1991)**, notre société pourrait être qualifiée d'économie organisationnelle, tant les organisations sont présentes dans nos vies.

Dans une perspective biographique, nous pourrions retranscrire les grandes étapes de la vie d'un individu grâce aux organisations qu'il a croisées au cours de son existence (**ALDRICH, 1979**).

La vie humaine pourrait être appréhendée comme une série de rencontres avec des organisations. En effet :

- on naît généralement 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 aussi membre d'un **club**, d'une **association**, d'un **syndicat**, etc., qui sont encore des organisations;
- on part un jour à la retraite, touchant alors une pension de retraite, versée par une organisation (la **Sécurité sociale**);
- et même lors de la mort, les organisations sont toujours là : l'**église** pour la cérémonie d'enterrement, l'**office du notaire** pour le testament, etc.

Entités hétérogènes qui nous entourent, que sont alors ces organisations ?

Il existe de nombreuses définitions de l'organisation, qui est une des notions centrales du management. La définition la plus explicite semble être celle d'**Edgar SCHEIN (1970)**, selon lequel l'organisation est la combinaison rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun.

Définition

Une **organisation** est un système qui permet de coordonner des individus pour qu'ils atteignent ensemble un certain but.

Exemples : Produire des voitures et les vendre en réalisant un profit (entreprise Peugeot), protéger la faune et la flore (association locale de défense des animaux), fournir un service particulier à ses adhérents (club de tennis municipal), etc.

Les intérêts particuliers des individus peuvent cependant différer : par exemple, les membres de l'organisation peuvent décider de contribuer pleinement à l'atteinte de ses buts ou chercher à se maintenir à leur poste de travail en faisant le moins d'effort possible, comme le souligne **Herbert SIMON (1947)**.

Nous pouvons ainsi considérer l'organisation comme un lieu peuplé d'acteurs ayant un objectif commun, mais aussi des objectifs individuels différents, ces acteurs étant réunis par des mécanismes de coordination.

Ce constat amène **Jeffrey PFEFFER et Gerald SALANCIK (1978)** à proposer une autre définition de l'organisation. Pour ces derniers, l'organisation est une coalition de groupes d'intérêts, ils cherchent à obtenir quelque chose de leurs interactions avec les autres, en ayant chacun leurs propres préférences et objectifs.

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

Dans son ouvrage *Sociologie des mouvements sociaux* (1996), le sociologue **Erik NEVEU** propose une définition de l'action collective : elle renvoie à la mobilisation d'acteurs, qui agissent ensemble dans une logique de revendication, de défense d'un intérêt matériel ou d'une certaine cause.

Ces actions collectives peuvent prendre diverses formes de mouvements sociaux, comme la grève, la manifestation, etc.

Exemples : Les mouvements « Nuit debout » (2016) et des « Gilets jaunes » (2018) sont des manifestations ayant eu lieu autour de questions politiques. Il s'agit d'actions collectives destinées à faire entendre un mécontentement des citoyens face à des problématiques immédiates. Il ne s'agit pas d'organisations, car dépourvues de structures stables, de durabilité et d'objectifs communs sur le long terme.

I. La poursuite d'une pluralité de buts et la recherche de performance des organisations

A La diversité des buts des organisations

Les organisations poursuivent une grande diversité de buts. En effet, comme le rappelle **Maurice THEVENET (2017)**, les organisations n'existent pas pour elles-mêmes, encore moins pour ceux qui les composent, mais se justifient par le service qu'elles rendent à l'extérieur.

Pour **Charles PERROW (1970)**, il est possible de distinguer différents types de buts poursuivis par les organisations. On retrouve ainsi notamment des :

- buts de production : proposer des biens et/ou des services adaptés à ses clients et/ou usagers;
- buts de société : répondre à un besoin public, à un intérêt collectif, dépassant le seul intérêt de l'organisation elle-même;
- buts « systémiques » : veiller au bon fonctionnement de l'organisation, lui permettant ainsi d'atteindre ses buts principaux (recherche de stabilité, de contrôle, etc.);
- buts « principaux » : rechercher le contrôle de l'environnement et la stabilité de l'organisation.

Un grand nombre d'objectifs, généraux ou propres à chaque organisation, peuvent découler de ces buts. En reprenant les termes de **William H. STARBUCK (1965)**, nous pouvons par exemple citer les objectifs de *développement* de l'organisation, c'est-à-dire la pérennité de celle-ci, et de *croissance*, qui désigne l'augmentation du nombre de membres exerçant au sein de l'organisation.

B La performance des organisations

1. Définir la performance

Avant tout, il est nécessaire de distinguer les notions de performance, d'efficacité et d'efficience. La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir : c'est un concept multidimensionnel, qui revêt différents sens et qui, sans cadrage, est affaire de perception (**ISSOR, 2017**).

Définition

La **performance** est la capacité d'une organisation à utiliser au mieux ses ressources (humaines, matérielles et financières) afin d'atteindre ses objectifs.

La performance inclut donc les dimensions d'**efficacité** et d'**efficience**. Comme le rappelle notamment **Yves-Frédéric LIVIAN (2008)**, efficacité et efficience ne sont pas synonymes. L'efficience (*efficiency*) se définit par un ratio *input/output*, c'est-à-dire par un rapport entre l'effort accompli et le résultat recherché, alors que l'efficacité (*effectiveness*) désigne le degré d'atteinte des objectifs de l'organisation.

Définition

L'**efficacité** mesure la capacité à atteindre les objectifs fixés.

De la sorte, une organisation est dite efficace lorsque ses résultats sont équivalents ou supérieurs aux objectifs fixés. Cependant, toute organisation efficace n'est pas forcément efficiente.

Définition

L'**efficience** mesure le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

Ainsi, une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés.

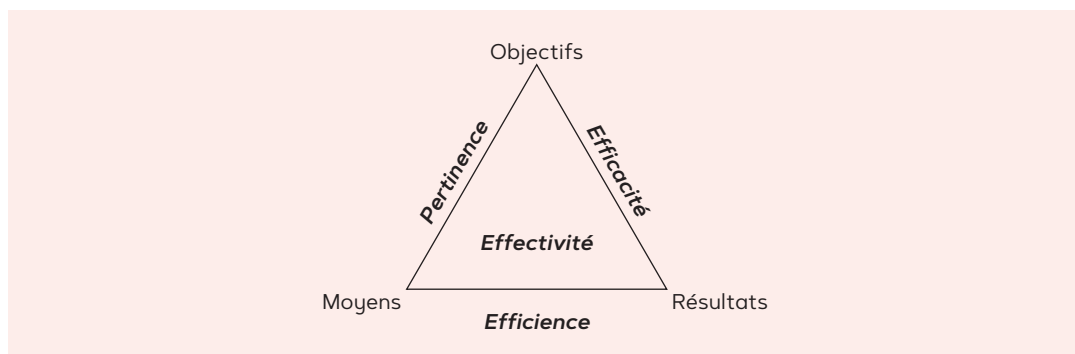
Enfin, il convient d'indiquer un troisième aspect aux dimensions d'efficacité et d'efficience déjà distinguées : la **pertinence**.

Définition

La **pertinence** mesure l'adéquation entre les moyens alloués et les objectifs fixés.

À partir de ces trois éléments, **Patrick GIBERT (1980)** établit un « triangle de performance », mettant en rapport les objectifs, les moyens et les résultats.

Figure 1.1 Le triangle de la performance



2. De la performance à la performance globale

Il peut être utile de distinguer quatre formes de performance : la performance commerciale, la performance financière, la performance sociale et la performance environnementale.

Pour être pertinents, les indicateurs de performance doivent toutefois être adaptés à l'organisation, notamment à sa forme et à sa finalité (voir chapitre 2 : Présenter les facteurs de contingence influençant le management).

a. La performance commerciale

Pour une entreprise, la performance commerciale a pour objectif la **réalisation du profit** et donc la vente de biens et services à des clients de l'entreprise.

Les deux principaux indicateurs de la performance commerciale sont le **chiffre d'affaires** et la **part de marché** de l'entreprise.

Définition

Le **chiffre d'affaires** correspond au nombre de ventes réalisées par l'entreprise (chiffre d'affaires en volume) ou à la valeur totale des ventes (chiffre d'affaires en valeur).

Le chiffre d'affaires permet de réaliser des comparaisons sur le niveau d'activité de l'entreprise d'une année à l'autre.

Définition

La **part de marché** est un indicateur permettant de déterminer la position de l'entreprise face à la concurrence.

En termes de calcul, la **part de marché** est mesurée par le ratio suivant :

$$\frac{\text{chiffre d'affaires de l'entreprise}}{\text{chiffre d'affaires total des entreprises de son secteur}}$$

Ainsi, sur un marché, si les trois entreprises principales ont des parts de marché respectives de 40 %, 30 % et 10 %, on pourra dire que la première entreprise est leader sur le marché. Enfin, la mesure de la performance commerciale peut être facilitée par l'élaboration de tableaux de bord, qui regroupent plusieurs indicateurs commerciaux **quantitatifs** (chiffre d'affaires, panier moyen, etc.) et **qualitatifs** (notoriété, fidélité et satisfaction des consommateurs, etc.).

b. La performance financière

La performance financière a pour objectif **l'utilisation efficace des ressources de l'organisation** et donc la **rentabilisation** de son activité tout en maintenant la **solvabilité** de l'entreprise.
Sa mesure s'appuie sur les documents comptables, et en particulier sur le bilan comptable et le compte de résultats.

c. La performance sociale

Le concept de **performance sociale** fait référence à une conception plus qualitative de la performance.
Selon **Christian MARMUSE (1997)**, la performance sociale rend compte de **l'efficacité de la politique de ressources humaines de l'organisation**, à savoir le recrutement et la formation des salariés, les conditions de travail, etc.
Il existe de nombreux indicateurs de performance sociale, parmi lesquels le taux de turnover, c'est-à-dire le pourcentage de salariés qui ont quitté l'organisation, le taux d'absentéisme ou le taux de démission, qui permettent d'évaluer le climat social de l'organisation.

d. La performance environnementale

La performance environnementale mesure l'action de l'organisation sur l'environnement. Pour l'AFNOR (Association française de normalisation), cette performance doit inclure :

- la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère;
- la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources;
- la promotion de modes de production et de consommation responsables.

C'est en fonction de son activité que l'organisation peut définir des indicateurs environnementaux pertinents. L'indicateur le plus utilisé est le **taux d'émission des gaz à effet de serre**.
Soit le tableau récapitulatif suivant :

Tableau 1.1 Récapitulatif des formes de performance

Forme de performance	Objectifs	Exemples d'indicateurs
Performance commerciale	Réalisation du profit	Chiffre d'affaires Part de marché
Performance financière	Utilisation optimale des ressources de l'organisation	Documents comptables tels que le bilan et le compte de résultat

Forme de performance	Objectifs	Exemples d'indicateurs
Performance sociale	Qualité de la politique de ressources humaines de l'organisation	Taux de turnover Taux d'absentéisme Taux de démission
Performance environnementale	Limitier l'impact négatif de l'organisation sur son environnement	Taux d'émission des gaz à effet de serre Mesure de rejets polluants dans l'eau et dans l'air Utilisation de matériaux recyclés et/ou issus de filières durables

e. La performance globale

Selon l'ADEME¹ (2017), la **performance globale** de l'organisation implique de voir plus loin que la seule performance économique avec une prise en compte de l'environnement, de la société, avec une optique de long terme considérant les générations futures.

Définition

D'après Pierre BARET (2006), la **performance globale** de l'organisation est une agrégation de ses performances économiques, sociales et environnementales.

En d'autres termes, la performance globale d'une organisation prend en compte sa performance économique, mais également d'autres dimensions, telles que la qualité de sa politique de ressources humaines ainsi que son impact à long terme sur l'environnement et la société.

II. Le management : définitions, approche historique et acteurs clés

A Définir le management

À partir des années 1960, le terme de **management** s'est progressivement généralisé en France sous l'influence de la littérature anglo-saxonne. Il a été officiellement accepté par l'Académie française en 1973, qui en recommande une prononciation à la française au regard de son étymologie latine.

En effet, le mot «management» est issu de la contraction de *manus* – qui signifie : la main – et du verbe *agere* – qui signifie : agir –, qu'on retrouvait déjà dans le verbe *mesnager*, qui désignait, dans la France du ^{xvi} siècle, le fait de «tenir les rênes d'un cheval» puis, dans un sens élargi, de «tenir les rênes d'une exploitation agricole ou d'une fabrique».

Comme l'indique **Maurice THEVENET (2017)**, le **management** est d'abord «une fonction à remplir [...], un service». Il en rappelle l'objectif, qui est d'honorer la raison d'être de l'organisation dans laquelle il s'exerce. En d'autres termes, le management est un *moyen* permettant de guider les membres de l'organisation vers l'accomplissement de sa *finalité*.

On retrouve cette approche dans la définition proposée par **Raymond-Alain THIETART (2010)** :

Définition

Le **management** désigne l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler.

1. L'ADEME – anciennement Agence nationale de l'environnement et de la maîtrise d'énergie – est l'Agence de la transition écologique. Elle a pour rôle l'accompagnement des organisations et des particuliers vers la transition énergétique.

B Les trois niveaux de management

Nous pouvons distinguer trois niveaux de management dans les organisations : stratégique, organisationnel et opérationnel.

Ces trois niveaux peuvent être distingués en fonction :

- de l'ampleur des décisions prises;
- de la personne du décideur;
- des moyens mobilisés;
- de la durée d'engagement.

Exemple : Présenté en 2021, le plan « Michelin in motion » définit la stratégie de croissance durable de Michelin à l'horizon 2030. Il relève du **management stratégique**, impliquant des acteurs occupant une place élevée dans la hiérarchie de l'organisation, des moyens importants et une optique de long terme.

1. Le management stratégique

Définition

Le **management stratégique** consiste à prendre des décisions qui engagent l'organisation sur le long terme. Le management stratégique recouvre ainsi les choix les plus importants en matière de définition des objectifs de long terme et d'allocation des ressources.

En principe, les décisions stratégiques sont prises par le sommet stratégique de l'organisation.

Exemple : La création du groupe Stellantis, le 16 janvier 2021, résultant de la fusion entre les constructeurs automobiles PSA (Peugeot-Citroën) et FCA (Fiat-Chrysler).

2. Le management organisationnel

Le **management organisationnel** comprend l'ensemble des décisions prises par le personnel d'encadrement pour mettre en œuvre les décisions stratégiques.

Définition

Le **management organisationnel** a pour objectif de structurer l'organisation en la dotant d'un système d'organisation capable de répondre aux enjeux stratégiques définis en amont par le management stratégique.

Dans cette optique, les principaux acteurs du management organisationnel sont les responsables sectoriels et/ou fonctionnels de l'organisation.

Exemple : La réorganisation structurelle des marques du groupe automobile de Stellantis et de son organigramme.

3. Le management opérationnel

Ayant la charge d'enjeux de moindre ampleur que le management organisationnel, le **management opérationnel** s'intéresse à des décisions de court terme, lesquelles peuvent, de façon relativement aisée, faire l'objet de modification.

Définition

Le **management opérationnel** a pour mission d'optimiser les ressources disponibles dans l'organisation – ressources telles que le temps ou les budgets. Il concerne des décisions de faible portée, prises par l'encadrement intermédiaire de l'organisation.

Ainsi, les décisions relevant du management opérationnel sont fréquemment déléguées à des managers de proximité ou à des salariés ayant une fonction d'encadrement d'une équipe ou d'un projet.

Exemples : Passer une commande auprès d'un fournisseur et réaliser les emplois du temps des salariés sont des tâches relevant du management opérationnel.

C Évolution de la conception de l'organisation et de son management : de la gestion administrative à la direction des entreprises

En France, jusqu'aux années 1960, on parlait davantage de « gestion administrative » ou de « direction des entreprises » que de « management ».

Pour autant, les enjeux managériaux associés existaient déjà bien avant.

Exemple : L'Exposition universelle de 1867 fut l'occasion pour différentes entreprises de concourir au prix de l'excellence managériale, organisé par le gouvernement français, avec une attention portée à l'existence de primes, à la qualité des rapports entre patrons et ouvriers ou encore à l'absence de grèves.

1. La gestion administrative

Dans un ouvrage précurseur, *L'Administration industrielle et générale* (1916), le français **Henri FAYOL**, ingénieur des mines, décrit les six fonctions indispensables au fonctionnement d'une l'organisation :

Tableau 1.2 Les fonctions indispensables

1. Une fonction technique (ou de « production ») : la transformation de matières premières en produits finis.	6. Une fonction administrative « transversale » : 2PO3C.
2. Une fonction commerciale : l'achat des matières premières et la vente de produits finis.	
3. Une fonction financière : la gestion des ressources financières de l'entreprise (capitaux investis et emprunts).	
4. Une fonction de sécurité : la protection des ressources humaines et matérielles de l'organisation.	
5. Une fonction de comptabilité : la gestion des paies et les statistiques de production.	

Ainsi, dans le modèle défini par FAYOL, la **fonction administrative** (le « management ») est une fonction transversale qui a pour but d'assurer la coordination entre les cinq autres fonctions. La fonction administrative se décompose en plusieurs missions essentielles, que nous pouvons présenter sous la forme du tableau suivant :

Tableau 1.3 Missions essentielles de la fonction administrative

Tâche	Explications
Prévision et planification	L'administrateur anticipe l'avenir, fixe des objectifs et planifie l'activité de l'organisation sur le long terme.
Organisation	L'administrateur répartit les différentes ressources (matérielles, humaines et financières) entre les cinq fonctions spécifiques de l'organisation.
Commandement	L'administrateur indique aux salariés les tâches à accomplir et donne les instructions sur la manière de les accomplir.

Tâche	Explications
Coordination	L'administrateur assure une cohérence entre les différentes activités de l'organisation.
Contrôle	L'administrateur vérifie que le fonctionnement réel de l'organisation est conforme à ce qui a été ordonné et rectifie les erreurs éventuelles.

La première lettre des composantes de la fonction administrative permet d'en mémoriser la portée à l'aide de la formule «2PO3C».

Par la suite, la connotation technique, voire bureaucratique, liée à l'expression «gestion administrative» conduira peu à peu à privilégier l'expression «direction des entreprises» après la Seconde Guerre mondiale et l'émergence de nouveaux travaux.

2. La direction des entreprises

Dans son ouvrage *The Practice of Management* (1954), **Peter DRUCKER** insiste sur la fonction décisionnelle du dirigeant d'entreprise, ainsi que sur la dimension humaine de cette fonction. Dans une optique d'interaction humaine, le **dirigeant d'entreprise** est ainsi présenté comme un leader chargé de motiver ses troupes.

Pour DRUCKER, l'objectif central de la direction des entreprises est de «rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance».

Définition

La **direction des entreprises** est une «activité visant à obtenir des hommes un *résultat collectif* en leur donnant un *but commun*, des *valeurs communes*, une *organisation convenable* et la formation nécessaire pour qu'ils soient *performants* et puissent *s'adapter au changement*».

La direction des entreprises met déjà en avant la pluralité des tâches et des enjeux auxquels le manager doit faire face, avec, entre autres : motivation des troupes, culture organisationnelle, bien-être au travail, formation, apprentissage collectif et mesure de la performance.

Un autre apport majeur de Drucker est de mettre en avant le concept de **direction par objectifs (DPO)**, qui consiste à donner aux subordonnés des objectifs à atteindre et non des tâches à accomplir.

D Manager, dirigeant et entrepreneur : quels rôles au sein de l'organisation ?

Les rôles du manager, du dirigeant et de l'entrepreneur sont souvent confondus. Pourtant, ces rôles peuvent être séparés.

1. Distinguer manager, dirigeant et entrepreneur

Dans l'analyse de l'économiste **Joseph A. SCHUMPETER** – *History of Economic Analysis* (1914) et *The Theory of Economic Development* (1934) –, l'entrepreneur occupe un rôle majeur.

Définition

Pour SCHUMPETER, l'**entrepreneur** est un innovateur. Il a une capacité unique à combiner de nouvelles ressources. S'il est à la recherche de profit, il est avant tout animé par la joie de créer. Pour ce faire, l'entrepreneur aime relever les défis : il concrétise sa vision en lançant son activité.

L'histoire de l'entrepreneur est intimement liée à celle de l'entreprise car, sans lui, l'entreprise ne serait pas née. Cependant, pour Schumpeter (1934), diriger une entreprise ne fait pas d'un individu un entrepreneur. Le champ d'action du **dirigeant** diffère donc de celui de l'entrepreneur.

Définition

Le **dirigeant** est avant tout la personne, propriétaire ou non de l'entreprise, qui dirige cette dernière.

Enfin, la fonction et la place du **manager** peuvent être appréhendées selon des points de vue plus ou moins larges.

Définition

Au sens le plus restreint, le **manager** est un acteur occupant une fonction relevant du management de l'organisation, à un niveau plus ou moins élevé.

Il peut ainsi être :

- la « personne chargée de la direction d'une organisation », c'est-à-dire un **dirigeant** d'après **Alain MIKOL et Hervé STOLOWY (1991)**;
- un **cadre supérieur** (chef de pôle, référent d'un domaine d'activité pour un continent ou un pays, etc.);
- un **cadre intermédiaire** (qui réalise les plannings et gère l'attribution des ressources décidée en amont).

2. Les différents rôles du manager

a. Le manager : un conciliateur avant tout ?

Dans une approche collaborative, certains auteurs ont pu insister sur l'importance des **pratiques de négociation** menés par le manager pour amener les acteurs vers les buts de l'organisation. Ainsi, **Chester BARNARD (1938)** met en avant la problématique centrale de la gestion de la coopération au sein de l'organisation et la théorie de l'équilibre. Montrant que les participants acceptent les buts de l'organisation non pas de manière automatique, mais à un certain prix, BARNARD explique que les participants attendent de se voir offrir des encouragements et des gratifications à la suite de leurs contributions.

De la sorte, le manager serait avant tout un *négociateur*, dont l'habilité permet de résoudre les conflits et d'amener les individus à agir dans le sens voulu par l'organisation.

En somme, pour BARNARD, le principal rôle d'un manager serait de faire converger les forces de l'organisation vers la réalisation de ses objectifs.

Comme l'indiquent **J. Victor BALDRIDGE et al. (1978)** le manager est avant tout « un médiateur, un négociateur, quelqu'un qui manœuvre entre des blocs de pouvoir tout en essayant d'établir une ligne d'action possible ».

Néanmoins, ce rôle de conciliateur, s'il est très important, n'est pas le seul et unique rôle du manager.

b. Les dix rôles du manager

Dans son ouvrage *Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre*, **Henry MINTZBERG (2006)** décrit les dix rôles que doit assurer le manager moderne. Il est possible de regrouper ces dix rôles en trois catégories :

- **les rôles interpersonnels** [porter une vision et représenter l'organisation];
- **les rôles liés à l'information** [diffuser l'information en interne et en externe];
- **les rôles décisionnels** [décider, répartir les ressources, résoudre les conflits].

Détaillons-les maintenant à l'aide d'un tableau récapitulatif :

Tableau 1.4

Récapitulatif des rôles du manager

Rôle	Description
Les rôles interpersonnels du manager	1. Le manager est le chef symbolique de l'organisation : il incarne et représente l'organisation vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. De ce fait, il est chargé de communiquer sur les résultats de l'activité de l'organisation.
	2. Le manager est le leader des collaborateurs : il élabore la vision de l'organisation et cherche à la faire partager par tous ses membres ; il fixe des objectifs, motive les collaborateurs et leur donne les moyens d'accroître leurs performances et de développer leurs compétences. Compte tenu de l'importance de cette fonction, elle peut être déléguée à des managers de proximité dans le cadre du management par équipes ou par projets.
	3. Le manager est un agent de liaison au sein de l'organisation : il assure la circulation de l'information et le dialogue au sein de l'organisation ; il peut être amené à prévenir ou gérer des conflits.
Les rôles liés à l'information	4. Le manager est un observateur actif : en tant qu'agent de liaison, il est en contact permanent avec les membres de son équipe ; il est donc à même de collecter l'information nécessaire à la prise de décision.
	5. Le manager est un diffuseur d'information : grâce à son réseau, le manager peut faire circuler l'information au sein de ses équipes. Par sa proximité avec les collaborateurs, le manager est capable à la fois de collecter des informations sur le fonctionnement réel de l'organisation et de diffuser l'information aux équipes. De ce point de vue, il est un acteur clé du changement, qu'il est chargé d'accompagner et de faire accepter par l'ensemble des équipes.
	6. Le manager est un porte-parole : il est à la fois le porte-parole de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, en tant que chef symbolique de l'organisation, et le porte-parole au sein de l'organisation, en assurant la circulation de l'information entre les équipes.
Les rôles décisionnels du manager	7. Le manager a un rôle d'entrepreneur interne : il est à l'origine de projets qui permettent de réorienter l'action stratégique de l'organisation.
	8. Le manager est le principal répartiteur des ressources : il est chargé de définir les besoins matériels, humains et financiers de l'organisation, et de déterminer les ressources à affecter à chacun de ces besoins.
	9. Le manager est un régulateur : il gère les perturbations dans l'activité de l'entreprise et surveille l'évolution de l'activité de l'organisation. Il prend des décisions correctives pour mettre fin à ces perturbations.
	10. Le manager est un négociateur : il communique avec l'ensemble des parties prenantes pour faire accepter une décision commune.

III. De la théorie des coûts de transaction aux choix d'internalisation-externalisation

A 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 se réalise par le 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**».

À l'inverse, lorsque l'échange se fait 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.

B L'arbitrage entre internalisation et externalisation

L'économiste américain **Olivier WILLIAMSON (1975)**, prix Nobel en 2009, reprend l'idée de Ronald Coase selon laquelle l'existence de la firme permet de supprimer les coûts de transaction. Il la complète cependant en indiquant que le recours à la firme génère également ses propres coûts, qualifiés de **coûts de coordination**.

Dans un premier temps, **WILLIAMSON (1975)** distingue deux choix antagonistes : la hiérarchie (faire soi-même) et le marché (s'adresser à une autre organisation). La hiérarchie nécessite des coûts de coordination, tandis que le marché implique des coûts de transaction.

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.

Exemple : Les entreprises Janvier Labs et Charles River sont des acteurs importants sur le marché de la production de rongeurs de laboratoire et des services associés. Des laboratoires peuvent avoir recours à leurs services pour disposer de souris d'un certain type, d'un sexe et d'un âge précis. Cela permet aux laboratoires de ne pas avoir à générer eux-mêmes les animaux, ni d'avoir la charge des lignées, ce qui peut permettre une économie de coût.

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;
- le degré de spécificité des actifs;
- la fréquence et la durée de la transaction.

Soit le tableau suivant :

Tableau 1.5 Facteurs dans l'internalisation ou l'externalisation d'une activité

Critères à considérer	Définition
Degré d'opportunisme	L'opportunisme traduit la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt, quitte à tromper autrui pour ce faire. L'opportunisme peut s'exercer <i>ex ante</i>, par exemple en retenant des informations avant la conclusion du contrat, ou <i>ex post</i>, en profitant des failles du contrat. Le degré d'opportunisme traduit donc le risque (plus ou moins fort) que le partenaire tire profit des failles du contrat.
Spécificité des actifs	La spécificité d'un actif implique un investissement réalisé pour une transaction donnée et qui peut difficilement être réutilisé pour une autre transaction sans un coût élevé. Ce sont donc des investissements qui perdent de leur valeur s'ils sont extraits de leur système productif d'origine. Ainsi, 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. Pour Williamson, il existe une supériorité du « marché » en cas de spécificité des actifs nulle : choisir le « marché » perd ensuite de sa pertinence à mesure que le niveau de spécificité des actifs s'accroît.

Critères à considérer	Définition
Fréquence et 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 <i>t</i> , ou se répéter sur une période plus ou moins longue.

Après avoir distingué la hiérarchie (faire soi-même) et le marché (recourir à une autre organisation), **WILLIAMSON (1985)** prend en compte l'existence de formes « hybrides », situées entre la hiérarchie et le marché.

Ces choix hybrides peuvent notamment prendre la forme de contrats récurrents à long terme, d'accords de sous-traitance de franchise ou encore d'alliances.

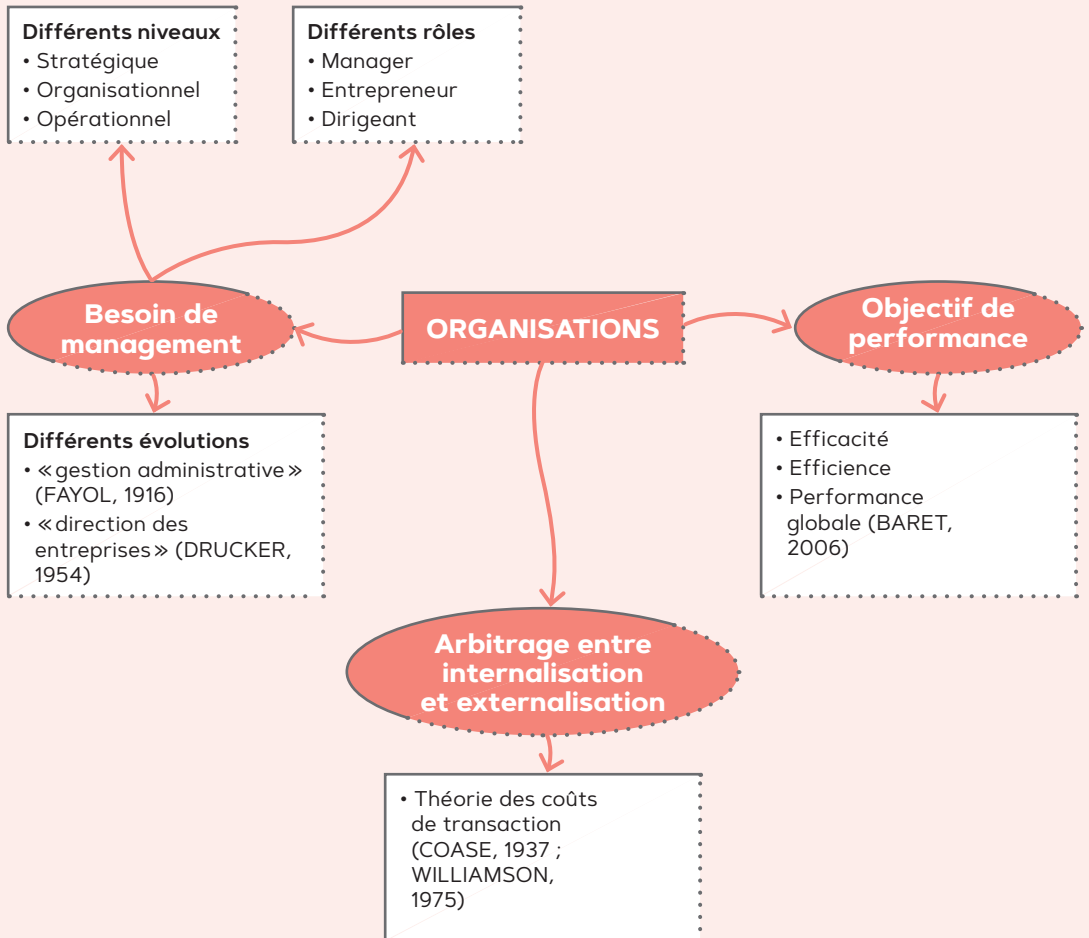
Claude MÉNARD (1997) précise que certains actifs peuvent être suffisamment spécifiques pour créer une dépendance bilatérale entre deux entreprises, ce qui nécessite de la coordination et un certain contrôle réciproque... mais insuffisamment spécifiques pour justifier une réalisation en interne, les coûts de coordination risquant d'annuler les gains sur les coûts de transaction. Recourir à ces formes « hybrides » est ainsi pertinent lors de transactions impliquant une forte dépendance entre actifs détenus par des entreprises distinctes, sans pour autant justifier la constitution d'une seule entreprise.

C La coopération entre firmes, alternative entre marché et hiérarchie

Contrairement à **Olivier Williamson (1975)**, **George Barclay RICHARDSON (1972)** soutient que les choix de coordination des activités ou d'organisation des transactions économiques et industrielles ne se posent pas en termes d'alternative binaire entre marché et hiérarchie mais par référence à trois solutions de base : le marché, la hiérarchie et la coopération entre firmes. Comme l'exprime **Alain DESREUMAUX (2015)**, cette troisième solution n'apparaît plus comme une « forme hybride » mais devient une *configuration à part entière* : elle se caractérise par l'harmonisation des plans de plusieurs organisations indépendantes, lesquelles témoignent ainsi réciproquement d'un certain degré de garantie et de confiance quant à leur conduite future. Cette configuration est d'autant plus pertinente lorsque l'actif spécifique ne préexiste pas à la transaction mais est justement *créé lors de la transaction*. Dans ce cas, souligné par **Olivier BOISSIN (1999)**, ce n'est pas le degré de spécificité de l'actif qui conduit à choisir entre marché, hiérarchie et coopération, mais l'inverse : les entreprises doivent d'abord coopérer et développer des relations de quasi-intégration pour que l'actif spécifique puisse être créé.

Exemple : Dans le domaine automobile, le constructeur Citroën et l'entreprise Sotira, spécialiste de la fabrication de pièces en polyester, ont coopéré pour que le modèle BX Sport (1985) puisse voir le jour. Les pièces de carrosserie spécifiques ont été produites chez Sotira selon les préceptes d'un « manuel qualité » réalisé par Citroën, qui a également apporté à Sotira son appui technique. Les pièces sont ensuite expédiées à l'usine Citroën et montées sur les lignes de production normales des BX. Ce fonctionnement résulte d'une coopération adaptée à la production d'un modèle diffusé à peu d'exemplaires, nécessitant, pour sa fabrication, quelques milliers de pièces spécifiques.

SYNTHÈSE



Faites le point sur les notions clés : organisation (p. 5), performance (p. 6), efficacité (p. 7), efficience (p. 7), pertinence (p. 7), chiffre d'affaires (p. 7), part de marché (p. 8), performance globale (p. 9), management (p. 9), management stratégique (p. 10), management organisationnel (p. 10), management opérationnel (p. 10), direction des entreprises (p. 12), entrepreneur (p. 12), dirigeant (p. 13), manager (p. 13).



Révisez
avec les flashcards



www.lienmini.fr/dcg07-001

DCG 7 MANAGEMENT

Tout pour
réussir
le DCG

Manuel + applications

Maîtriser tous les savoirs et les compétences

- Le cours complet, **à jour de la réforme 2026**
- Des fiches méthode pour comprendre les attentes de l'examen
- Mises en situation, notions clés, exemples concrets...

Le + : 11 schémas de synthèse pour réviser efficacement

S'entraîner de manière intensive

- 165 QCM et 55 exercices progressifs dans l'esprit de la nouvelle épreuve
- Des cas pratiques guidés et corrigés
- Des grilles pour s'autoévaluer

Le + : 156 flashcards intégrées pour réviser

5 sujets type d'examen pour être prêt le jour J

Des auteurs experts

Alexandre DUMAND est agrégé d'économie-gestion. Il est professeur de classe préparatoire au DCG.

Chloé LADAIQUE est agrégée d'économie-gestion. Elle est professeure de classe préparatoire au DCG.

De nombreuses ressources offertes sur le site compagnon

 **DCG Vuibert**

 Espace ENSEIGNANT

Collection DCG Se préparer à l'examen Vidéos des experts du Lab50 ACTUALITÉS DCG

- ▶ les corrigés des QCM et des exercices
- ▶ des schémas de synthèse pour réviser efficacement

+ 1 sujet type d'examen supplémentaire corrigé !



www.dcg.vuibert.fr

ISBN : 978-2-311-41446-2



9 782311 414462



33 €

Vuibert