

LEADER DE L'EXPERTISE COMPTABLE

DCG 7

RÉFORME
2026-2027



Management des organisations

MANUEL

G. Voirin
P. Baillieul
C. Massiet



- Cours, méthodologie et conseils
- 132 exercices et cas pratiques
- 4 sujets de synthèse
- 2 sujets type d'examen corrigés

DUNOD

DCG 7

Management des organisations

MANUEL

*RÉFORME
2026-2027*



Gilles Voirin

Coordinateur d'ouvrages et auteur

Professeur agrégé de classe exceptionnelle

Titulaire de Chaire de CPGE

DCG - UE 7 Management des organisations

Pierre Baillieul

Agrégé d'économie-gestion

Professeur en classes préparatoires

à l'expertise comptable DCG/DSCG

Claude Massiet

Agrégé d'économie-gestion

Professeur en classes préparatoires

à l'expertise comptable DCG/DSCG

DUNOD

Couverture : Elizabeth Riba, Studio Dunod
Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2026
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-089751-3

SOMMAIRE

Avant-propos	VII
Tableau de correspondance entre le programme officiel et le sommaire	IX
Épreuve de l'UE 7 Management des organisations	X

Partie 1 : Les fondamentaux du management des organisations

Chapitre 1 Les objectifs et les périmètres du management	1
Chapitre 2 La diversité des organisations et leur environnement	36
Chapitre 3 Les parties prenantes et la RSE	80
PARTIE 1 : CAS DE SYNTHÈSE	127

Partie 2 : Le management stratégique

Chapitre 4 Le diagnostic stratégique	137
Chapitre 5 Les choix et la dynamique stratégiques	185
PARTIE 2 : CAS DE SYNTHÈSE	222

Partie 3 : Le management organisationnel

Chapitre 6 Les comportements humains et les modes d'animation	229
Chapitre 7 La structure organisationnelle	275
Chapitre 8 La prise de décision	316
Chapitre 9 Le pouvoir et ses abus	356
PARTIE 3 : CAS DE SYNTHÈSE	398

Partie 4 : Le management opérationnel

Chapitre 10 Les activités opérationnelles	406
Chapitre 11 Le numérique, l'intelligence artificielle et la durabilité.....	458
Chapitre 12 La qualité, l'innovation et les risques	503
PARTIE 4 : CAS DE SYNTHÈSE	545

Sujet type d'examen 1.....	552
Sujet type d'examen 2.....	564
Index des notions.....	573
Index des auteurs.....	575

« Si tu veux construire un bateau,
fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »
– Antoine de Saint-Exupéry

Cette phrase illustre avec simplicité et force ce qu'est le management : bien plus que la simple répartition de tâches ou l'organisation de ressources, il s'agit d'inspirer, de motiver et de **donner du sens à l'action collective**. Un manager ne se contente pas de diriger ; il accompagne, il encourage, il fait émerger chez chacun l'envie de contribuer à un projet commun et de donner le meilleur de soi-même.

Ce manuel de *Management des organisations* a été conçu pour accompagner les étudiants du DCG dans leur compréhension des organisations, en leur proposant des outils à la fois modernes et concrets. **Plus d'une centaine d'exemples et illustrations** insérés dans le cours lui-même viennent illustrer les notions abordées, qu'il s'agisse de **concepts actuels** comme la responsabilité sociale des entreprises (et le *greenwashing*) ou de **théories inscrites au programme** telles que la théorie des coûts de transaction ou encore la théorie de l'agence. Afin d'offrir une vision la plus large possible du management, ces cas empiriques couvrent **toutes les formes d'organisations** : des entreprises privées à but lucratif comme Apple ou Doctolib, des entreprises publiques telles que La Poste ou la SNCF, mais également des organisations non marchandes, qu'elles soient privées, comme Les Restos du Cœur ou Médecins sans Frontières, ou publiques, comme le ministère de la Culture, la Cour des comptes, l'Hôpital Européen Georges Pompidou (HEGP) ou encore l'université Claude Bernard – Lyon 1. Cette diversité permet de montrer aux étudiants que les **principes du management** ne sont pas universels, ils doivent au contraire s'adapter à des **contextes très variés**, mêlant enjeux humains, culturels, stratégiques et structurels.

Un effort particulier a été fait pour rendre ce manuel **accessible et directement adapté aux étudiants**, qui en seront les premiers lecteurs. Au-delà des **explications rédactionnelles** indispensables, de nombreux **schémas** permettent de visualiser efficacement les savoirs et les compétences : typologies, caractéristiques, enjeux, mécanismes, structures d'entreprise, etc. De plus, de nombreuses **organisations** ont été choisies pour leur proximité avec la vie quotidienne des étudiants et leur **modernité**. On peut notamment citer ici : Tinder, On Air, Deliveroo, Asics, Blablacar, Netflix, Ways, Deezer, Adidas, Red Bull... Ces cas concrets facilitent la compréhension des concepts et permettent aux étudiants de relier plus facilement la théorie à la pratique, de manière dynamique et motivante.

Pour renforcer l'apprentissage, à la fin de chaque chapitre, le manuel propose **trois activités courtes et ludiques** auxquelles s'ajoute un **ensemble d'exercices et d'activités** qui permettent de travailler les compétences attendues à l'examen avec rigueur et profondeur. **Six sujets type DCG** sont présentés dans leur intégralité (parties 1 et 2, sujets de 4 heures) afin de se familiariser avec le format des épreuves et de mettre en pratique les compétences

méthodologiques et les savoirs associés requis. Par ailleurs, **une activité supplémentaire** accessible via QR code est proposée pour chaque chapitre afin d'encourager un entraînement plus intensif. La fin de chaque chapitre est ponctuée par des **synthèses visuelles** sous forme de mindmaps, qui prennent appui sur les apports des **neurosciences**, afin de faciliter la mémorisation et la compréhension globale des concepts et mécanismes abordés. Enfin, un **QCM de révision générale « bonus »** est accessible via QR code à la fin de l'ouvrage, dans le but de consolider les connaissances et les savoirs associés présentés tout au long du manuel.

La **structure et le contenu de ce manuel ont été entièrement repensés** pour être en parfaite adéquation avec les attendus du dernier **référentiel paru au Bulletin Officiel (28/08/2025)**, tant en termes de compétences professionnelles que de connaissances et savoirs associés. Ainsi, la partie relative au **management stratégique** a été réorganisée pour que l'UE 3 du DSCG, désormais nommée « Contrôle de gestion et stratégie », s'inscrive dans la continuité de l'apprentissage de l'UE 7 du DCG, en toute cohérence. Par ailleurs, la partie consacrée au **management organisationnel** a été largement étoffée pour intégrer des notions essentielles, telles que le **harcèlement** ou les **abus de pouvoir** de manière plus globale. Des concepts actuels présentant des enjeux considérables sont entrés dans le programme officiel et font désormais l'objet d'un chapitre spécifique (chapitre 11) : il s'agit de **l'IA et la durabilité**. Ces ajouts permettent de rendre ce manuel de *Management des organisations résolument moderne*, en phase avec les problématiques actuelles du management et les besoins des futurs managers de toutes les organisations.

Puissiez-vous trouver dans ces pages des clés pour comprendre et aimer le *Management des organisations*, mais aussi pour vous inspirer, motiver et, à votre tour, éveiller le **désir de la mer**.


GILLES VOIRIN

Bonus

Programme officiel de l'UE 7

Retrouvez le programme officiel de l'UE 7 du DCG pour la rentrée 2026 via ce QR code ou en complément sur la fiche du livre sur le site [www.dunod.com](http://dunod.link/26dcg7-01)



[http://dunod.
link/26dcg7-01](http://dunod.link/26dcg7-01)

Tableau de correspondance entre le programme officiel et le sommaire

Afin de repérer visuellement dans quels chapitres sont traités les différents éléments du programme, voici un tableau de correspondance qui se propose de faire le lien entre les thèmes définis au BO du 28/08/25 (voir QR code page VIII) et le sommaire du présent manuel.

Thèmes du programme	Chapitres	Parties	Remarques
1.1. Délimiter les objectifs et les périmètres du management	Chap. 01	1, 2 et 3	
1.2. Présenter les facteurs de contingence influençant le management	Chap. 02	1, 2 et 3	
1.3. Analyser la prise en compte par une organisation des parties prenantes et des enjeux de durabilité	Chap. 03 Chap. 11	1 et 2 2	La partie 2 du chapitre 11 est entièrement dédiée à la durabilité et son intégration dans les activités opérationnelles.
2.1. Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats	Chap. 04	1, 2 et 3	
2.2. Expliquer les choix stratégiques d'une organisation	Chap. 05	1, 2 et 3	
3.1. Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation	Chap. 06	1 et 2	
3.2. Caractériser et analyser la structure d'une organisation	Chap. 07	1, 2 et 3	
3.3. Analyser une décision	Chap. 08	1, 2 et 3	
3.4. Analyser le pouvoir d'un individu	Chap. 09	1, 2 et 3	
4.1. Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle	Chap. 10 Chap. 11	1 et 2 1 et 2	L'impact du numérique, de l'IA et de la durabilité, ainsi que les risques opérationnels sont étudiés dans le chap. 11
4.2. Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur	Chap. 10 Chap. 11 Chap. 12	3 1 et 2 1 et 2	Chaîne de valeur et modèle CANVAS – Chap. 10 (partie 3). Problématiques managériales liées à l'IA, le numérique, la durabilité, la qualité, l'innovation et les risques – Chap. 11 et 12

Présentation synthétique de l'épreuve

L'UE 7 du Diplôme de Comptabilité et de Gestion (DCG), intitulée *Management des organisations*, se présente sous la forme d'une épreuve écrite d'une durée de 4 heures. Elle comprend deux parties distinctes mais complémentaires, ce qui garantit la cohérence du sujet. Les deux parties s'appuient sur un même dossier documentaire, composé de plusieurs annexes relatives à une organisation donnée, dont la forme peut être très différente. Il peut par exemple s'agir d'une entreprise privée à but lucratif (ex. : Doctolib, 2022 – Bonduelle, 2023, etc.), d'une société coopérative ouvrière de production (ex. : ACOME, 2021) ou de toute autre forme d'organisation (ex. : association/ONG, administration, entreprise publique, etc.).

La répartition des points varie, chaque partie étant notée entre 9 et 11 points pour un total de 20. La première partie est consacrée à l'analyse managériale, tandis que la seconde prend la forme d'une question problématisée, ce qui permet d'évaluer à la fois la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances dans l'étude d'un cas concret et à construire une argumentation structurée en réponse à une problématique donnée.

Cette unité d'enseignement représente un **coefficient de 1** et correspond à **14 crédits ECTS**. Enfin, il convient de souligner qu'**aucun document n'est autorisé** le jour de l'examen.

Partie 1 – L'analyse managériale

La **partie 1 – Analyse managériale** se présente sous la forme d'une étude de cas basée sur les documents fournis et comprend, en général, **4 questions**, chacune nécessitant de mobiliser les **compétences professionnelles** (par exemple, conduire un diagnostic stratégique), les **connaissances** et les **savoirs associés** (tels que la dynamique de groupe, la structure matricielle, le modèle IMC, etc.) qui figurent dans le programme publié au BO (voir QR code page VIII).

Les questions posées dans cette première partie débutent par un verbe de compétence qui résulte de la taxonomie de Bloom (classement en fonction des niveaux cognitifs attendus).

Voici un aperçu des verbes associés aux différents niveaux de compétence :

- **Connaissances** : nommer, définir, lister, étiqueter, etc.
- **Compréhension** : identifier, repérer, exprimer, indiquer, situer, mettre en évidence, classifier, reconnaître, reformuler, etc.
- **Application** : appliquer, établir, exploiter, employer, déterminer, résoudre, mettre en œuvre, relier, illustrer, etc.
- **Analyse** : comparer, analyser, décomposer, distinguer, différencier, caractériser, catégoriser, calculer, interpréter, expliquer, etc.

- **Synthèse** : construire, concevoir, élaborer, proposer, créer, formuler, développer, composer, conduire un diagnostic, etc.
- **Évaluation** : justifier, argumenter, recommander, estimer, rédiger un argumentaire, évaluer, apprécier, choisir, critiquer, etc.

Ces verbes sont essentiels pour comprendre les attentes des examinateurs et structurer efficacement vos réponses lors de l'épreuve. Ils vous aideront à identifier les compétences sollicitées dans chaque question et à y répondre de manière appropriée.

Le nombre de verbes de compétences étant très important compte tenu des différentes déclinaisons possibles, nous présenterons ci-après les **douze verbes de compétences les plus fréquemment utilisés** dans les questions de l'examen, et préconisés lors de recommandations pédagogiques.

Verbes	Signification	Exemple
Analyser	Décomposer une situation ou un phénomène pour en comprendre les éléments et les relations.	Analyser la décision de fusion de Fnac Darty.
Apprécier	Évaluer la pertinence, la valeur ou l'impact d'une situation, d'une décision ou d'un élément.	Apprécier la stratégie de diversification de Bouygues.
Caractériser	Décrire les traits essentiels ou distinctifs d'une situation ou d'un élément.	Caractériser la structure de Blablacar.
Conduire un diagnostic	Identifier, évaluer et interpréter les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation ou d'un projet.	Conduire le diagnostic du groupe LVMH à l'aide des outils adaptés.
Distinguer	Identifier les différences et particularités entre plusieurs éléments ou concepts.	Distinguer la délégation de la décentralisation du pouvoir au sein de Canal+.
Expliquer	Rendre clair et compréhensible un phénomène, un résultat ou un processus.	Expliquer la logistique intégrée chez Zara.
Identifier	Reconnaître et nommer un élément ou une situation précise.	Identifier la méthode de production de Toyota.
Justifier	Fournir des raisons ou des arguments permettant de soutenir une affirmation ou une décision.	Justifier le choix de l'externalisation pour l'entreprise Apple.
Mettre en évidence	Souligner ou rendre visible un élément important ou déterminant.	Mettre en évidence le style de direction de l'entreprise Danone.
Proposer	Suggérer une solution, une action ou une recommandation adaptée au contexte.	Proposer trois actions permettant de pourvoir tous les postes d'enseignants dans la fonction publique.

Verbes	Signification	Exemple
Relier	Établir des liens ou des relations logiques entre différents éléments ou concepts.	Relier les conditions de travail des salariés au turn-over élevé chez Amazon.
Repérer	Localiser ou détecter un élément pertinent dans un ensemble ou une situation.	Repérer les sources de l'avantage concurrentiel de Coca-Cola.

L'objectif des questions posées n'est absolument pas de réciter le cours, mais d'appliquer intelligemment les éléments étudiés en cours, en mobilisant efficacement les verbes de compétence cités. Les **savoirs théoriques** ne sont pas interrogés directement, mais restent **indispensables pour construire une réponse pertinente et complète**.

Chaque réponse doit impérativement commencer par un **rappel de la définition des mots-clés**, avant d'appliquer les concepts au contexte de l'organisation dans le cadre précis de la question posée.

Exemple

- Afin de répondre convenablement à la question suivante « Analyser le processus décisionnel ayant conduit à internaliser la production du lave-vaisselle Bob » (Sujet UE7, DCG 2025), il faut au préalable définir les deux notions suivantes : « processus décisionnel » et « internalisation de la production ».

Partie 2 – La question problématisée

La **partie 2 – Question problématisée** a pour objectif de placer le candidat en situation de conseil auprès de l'organisation étudiée. La problématique est donnée dans le sujet et n'a donc pas à être formulée par le candidat. Elle porte nécessairement sur la **même organisation que celle analysée dans la partie 1**, ce qui permet d'assurer la continuité du raisonnement et d'exploiter les mêmes annexes. Le but est de montrer la capacité du candidat à mobiliser ses connaissances managériales pour répondre de manière structurée et opérationnelle à une problématique contextualisée aussi bien au niveau de la thématique que de l'organisation.

Exemple

- Prenons l'**exemple** de la question problématisée du sujet de l'UE 7 de la session 2025 : « Comment l'entreprise "Atelier Tuffery" peut-elle attirer et retenir les compétences ? ». Cette problématique est clairement contextualisée aussi bien au niveau de la thématique qui est de proposer des moyens permettant « d'attirer et de retenir les compétences » que de l'organisation, puisqu'il ne s'agit en aucune manière d'une dissertation de portée générale, mais d'une problématique qui concerne uniquement l'entreprise « Atelier Tuffery », avec la prise en compte de toutes ses particularités internes et environnementales (présentées dans les annexes jointes au sujet).

La **réponse à la question problématisée** doit impérativement se présenter en **trois temps** bien distincts : elle commence par un **préambule** qui permet de justifier la problématique, de présenter l'organisation, de définir les mots-clés du sujet et d'annoncer les grands axes de réponse (il s'agit en réalité d'une annonce de plan limité aux grandes parties), elle se poursuit par une **argumentation structurée**, puis elle se conclut par une brève **synthèse**.

A) Le préambule

Le **préambule** constitue en quelque sorte l'introduction de la réponse à la question posée dans le sujet. Il doit commencer par une **contextualisation de la problématique** qui permet de justifier la pertinence de la problématique posée, compte tenu du « contexte » au sens large qui inclut notamment une présentation rapide des spécificités de l'organisation, de son environnement et de sa situation actuelle. Il convient ensuite de **présenter et d'expliquer les concepts clés** du sujet, en explorant si nécessaire leurs différentes dimensions (par exemple, pour les « parties prenantes », il est attendu de présenter à la fois les parties prenantes internes et les parties prenantes externes). Enfin, le préambule se termine par **l'annonce des axes d'argumentation** qui seront développés en fonction du plan retenu.

Exemple

- Pour poursuivre avec l'exemple cité plus haut (sujet 2025) : « Comment l'entreprise "Atelier Tuffery" peut-elle attirer et retenir les compétences ? », on peut considérer que les grands axes d'argumentation sont les suivants : « L'entreprise "Atelier Tuffery" dispose d'atouts pour attirer les compétences » (axe 1), et « L'entreprise "Atelier Tuffery" est en capacité de retenir les compétences » (axe 2). ►

B) L'argumentation structurée

L'**argumentation structurée** repose sur **2 à 3 grands axes**, qui correspondent aux grandes parties du raisonnement, comme nous avons pu le voir ci-dessus avec le sujet du DCG de la session 2025. Ces axes correspondent en réalité aux grandes parties de l'argumentation. Ils doivent être clairement mis en valeur (**plan apparent**) en étant à la fois soulignés et détachés visuellement du reste du texte.

Chacun de ces axes doit être développé en prenant appui sur **2 à 4 arguments cohérents et justifiés**, qui constituent logiquement les sous-parties. Ces arguments doivent s'appuyer à la fois sur les **connaissances théoriques** (ex. : notions, auteurs, théories, etc.) et des **illustrations empiriques tirées d'autres organisations** (ex. : organisations concurrentes placées dans une situation similaire), mais aussi et surtout sur le **cas spécifique de l'organisation étudiée**, en tenant compte notamment de ses facteurs de contingence internes et externes (ex. : taille, culture, environnement concurrentiel, contraintes réglementaires, etc.) et du contexte d'intervention qui justifie la problématique. Tous les éléments précités qui se rapportent à l'organisation concernée se trouvent dans les annexes fournies avec le sujet.

Exemple

- Pour illustrer la notion d'arguments, en conservant notre exemple du sujet du DCG 2025, « Comment l'entreprise "Atelier Tuffery" peut-elle attirer et retenir les compétences ? », si l'on se place au niveau de l'axe 1 « L'entreprise "Atelier Tuffery" dispose d'atouts pour attirer les compétences », comme mentionné précédemment, on peut proposer deux arguments qui seront à développer, à savoir « Entretenir une image de marque attractive » (argument 1 de l'axe 1) et « La RSE et la valorisation des salariés sont attractives » (argument 2 de l'axe 1). En effet, sans rentrer en détail dans le fond du sujet, on peut considérer que plus l'image de marque sera positive et attractive et plus « Atelier Tuffery » poursuivra sa démarche RSE avec une valorisation de ses salariés et plus elle sera à même d'attirer les compétences. ►

La synthèse

Enfin, la réponse à la question problématisée se termine par une **synthèse qui fait office de conclusion**. Contrairement à une dissertation classique, il ne s'agit pas d'une conclusion développée, mais d'un court paragraphe permettant d'apporter une **réponse concise et claire à la problématique posée**, en synthétisant les principaux arguments qui ont été développés dans l'argumentation.

Exemple

- Pour illustrer cette dernière étape – la synthèse, dans la continuité de notre exemple filé : « Comment l'entreprise "Atelier Tuffery" peut-elle attirer et retenir les compétences ? », on peut par exemple écrire : « L'entreprise "Atelier Tuffery" dispose de plusieurs leviers pour attirer et maintenir les compétences. Il s'agit en particulier de promouvoir une image de marque à la fois responsable et respectueuse des salariés. Cela passe principalement par des conditions de travail favorables, des rémunérations supérieures à celles offertes par des entreprises concurrentes et une culture d'entreprise qui privilégie un management de proximité bienveillant ». ►

REMARQUE

De nombreux sites proposent gratuitement les annales corrigées des différentes UE du DCG : il est donc vivement conseillé de les consulter, notamment pour l'UE 7, afin de s'appropriier l'esprit de cette épreuve, d'en évaluer la longueur ainsi que la complexité perçue, et de pouvoir s'entraîner efficacement.

Compte tenu de l'évolution majeure dans la nature de l'épreuve de l'UE 7, qui a été entièrement redéfinie à partir de la rénovation du programme en 2020, il est totalement inutile de se documenter sur les sujets du DCG antérieurs à la session 2020.

La **dernière rénovation** intervenue en **août 2025** qui fait l'objet du présent manuel **n'impacte pas la nature de l'épreuve** : sa structure en deux parties (analyse managériale et question problématisée) et ses attendus restent inchangés. Seul le programme relatif au cours à proprement parler a été rénové, comme cela a été exposé dans la préface tout au début de ce manuel.

Les objectifs et les périmètres du management

PROGRAMME

Compétences professionnelles

- **Identifier** les buts et les 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.

Connaissances et savoirs associés

- Action collective, organisation.
- Buts / Objectifs.
- Performance / Performance globale.
- Management.
- Management stratégique, organisationnel, opérationnel.
- Manager, entrepreneur, dirigeant.
- Rôles et fonctions d'un manager, d'un dirigeant (Fayol, Drucker, Mintzberg) et d'un entrepreneur (Schumpeter).

PLAN DU CHAPITRE

1. Fondements de l'action collective et du management
2. Périmètres et acteurs du management
3. Équilibres complexes de la performance

Quels sont les fondements de l'action collective et du management ? Comment peut-on apprécier le périmètre du management et quels en sont les principaux acteurs ? Pourquoi est-il possible de parler d'équilibres complexes de la performance et quelles en sont les variables ?

MOTS-CLÉS

Action collective • Organisation • Finalité • But • Mission (raison d'être) • Objectif • Management • Gestion • Management stratégique • Management organisationnel • Management opérationnel • Manager • Dirigeant • Entrepreneur • Paradoxe • Performance • Performance globale

Le management s'inscrit au cœur de l'action collective, en structurant les efforts communs autour d'objectifs partagés et d'une organisation efficiente. Cette dynamique est explorée dans **fondements de l'action collective et du management** (1), à travers la définition de l'action collective, la compréhension des finalités organisationnelles et le rôle fondamental du management dans la satisfaction des besoins humains. Le cadre managérial est ensuite précisé dans **périmètre et acteurs du management** (2), en identifiant les différents niveaux de management et les rôles spécifiques joués par les principaux acteurs : managers, dirigeants, entrepreneurs. Enfin, les défis liés à la performance sont abordés dans **équilibres complexes de la performance** (3), où l'on analyse les tensions entre objectifs, les arbitrages nécessaires et la recherche d'une performance globale et durable.

1 Fondements de l'action collective et du management

A) Action collective et organisation

1. L'action collective

Définition

L'**action collective** désigne l'ensemble des efforts coordonnés réalisés par un groupe d'individus au sein d'une organisation pour atteindre un objectif commun. Elle repose sur la coopération, la répartition des tâches et la convergence des intérêts ou des motivations des membres du groupe.

En management, l'action collective est essentielle pour mobiliser les ressources humaines et tendre vers la performance globale.

ILLUSTRATION — Alter Eco

Alter Eco est une marque française pionnière du commerce équitable et de l'alimentation bio, spécialisée dans des produits comme le chocolat, le café et le riz, des biscuits bio, issus de filières durables et solidaires. Elle veut lancer des nouveaux cookies bio aux éclats de chocolat.

Dans cette perspective, l'**action collective** mobilise plusieurs services aux rôles complémentaires : le service marketing analyse les attentes des consommateurs,

le service R&D élabore la recette, le service production adapte les lignes de fabrication, et le service commercial prépare la mise en rayon. L'**objectif commun** est clair : réussir le lancement de ce nouveau produit et conquérir une part du marché des biscuits bio. Grâce à cette coopération, chaque service contribue à orienter les efforts vers un but partagé, montrant la capacité d'Alter Eco à coordonner efficacement les compétences internes.

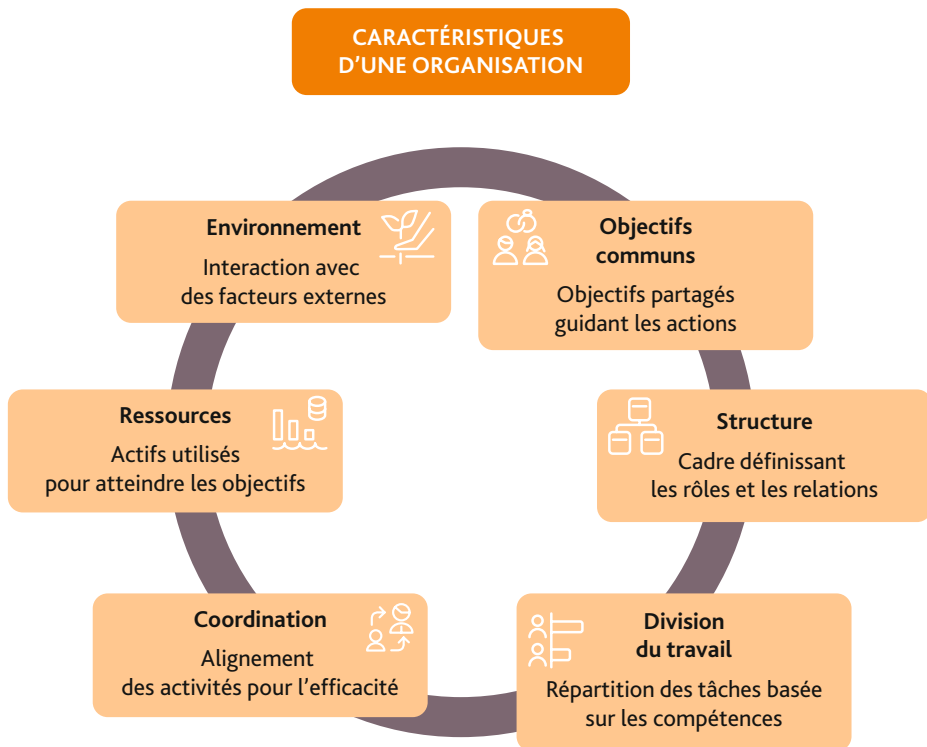
2. Le concept d'organisation

Définition

Une **organisation** est une entité structurée composée de personnes qui travaillent ensemble de manière coordonnée pour atteindre des objectifs communs. Elle est caractérisée par une division du travail, une hiérarchie, des règles et des procédures qui régissent les interactions entre ses membres.

Les organisations peuvent être de nature variée, allant des entreprises commerciales aux institutions publiques, en passant par les associations à but non lucratif¹.

Selon **Stephen Robbins**, une organisation peut être définie comme « la façon dont les tâches professionnelles sont réparties, regroupées et coordonnées ». Cette définition met l'accent sur la structure et l'agencement des différentes composantes d'une organisation.



1. N.B. : la diversité des organisations sera présentée dans le chapitre 2.

ILLUSTRATION — Le SAMU

Le **SAMU** (Service d'Aide Médicale Urgente) est une organisation publique spécialisée dans la gestion des urgences médicales. Son **objectif commun** est clair : prendre en charge les urgences médicales pour sauver des vies, 24 h/24, 7 J/7. Il dispose d'une **structure** rattachée au système hospitalier public, avec une hiérarchie claire allant du centre de régulation aux équipes d'intervention.

La **division du travail** est bien définie : médecins régulateurs, assistants,

ambulanciers, standardistes, chacun joue un rôle précis. La **coordination** en temps réel entre professionnels du SAMU, services de secours et hôpitaux permet des interventions efficaces. L'organisation repose sur des **ressources** humaines, techniques et financières mobilisées par les budgets publics. Enfin, elle évolue dans un **environnement** complexe en lien avec les usagers, les autorités sanitaires, les autres services d'urgence et les médias.

B Finalité, buts et objectifs

1. Finalité et but d'une organisation

La finalité et le but d'une entreprise (organisation plus généralement) sont deux concepts distincts, mais liés.

Définitions

- La **finalité** représente l'objectif ultime et abstrait de l'entreprise, sa raison d'être à long terme. C'est un ensemble de valeurs et d'idéaux qui donnent une direction générale à l'entreprise. Par exemple, la finalité peut être de devenir leader dans son secteur ou d'avoir un impact positif sur la société (ex. : lutter contre le gaspillage alimentaire).
- Le **but** représente un objectif concret que l'entreprise cherche à atteindre à moyen terme. Il est généralement mesurable et orienté vers des résultats précis, comme la réalisation de profits, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de nouveaux marchés ou la mise en place d'une politique RSE.

Le but traduit la stratégie de l'entreprise en actions ciblées, en cohérence avec sa finalité. Par exemple, une entreprise peut avoir pour but de **doubler sa part de marché en Europe dans les trois prochaines années**.

Les différences entre la **finalité** et le **but** tiennent à plusieurs aspects. En termes de **niveau d'abstraction**, la **finalité** est plus générale et idéologique, alors que le **but** est plus précis et atteignable. Du point de vue de l'**horizon temporel**, la **finalité** s'inscrit dans une perspective de long terme, tandis que le **but** vise des résultats sur un **moyen terme**. Concernant la **mesurabilité**, les **buts** sont en général mesurables et vérifiables, contrairement aux **finalités**, plus difficilement évaluables. Enfin, dans la **mise en œuvre**, les **buts** se déclinent en actions concrètes, alors que la **finalité** oriente la stratégie générale.

En résumé, la finalité donne le sens et la direction générale, tandis que le but définit ce que l'entreprise cherche à accomplir concrètement pour atteindre cette finalité.

ILLUSTRATION — Pizza Hut

La **finalité** de **Pizza Hut** est de proposer une expérience conviviale autour de pizzas variées, accessibles et de qualité, en misant sur la rapidité du service et l'innovation pour répondre aux attentes d'une clientèle

hétérogène. Le **but**, quant à lui, est plus opérationnel : il s'agit de développer la livraison à domicile dans 15 nouveaux pays d'ici deux ans et d'augmenter de 20 % la part des commandes passées via l'application mobile.

2. Finalité et mission (raison d'être) de l'entreprise

La finalité et la mission d'une entreprise sont deux concepts distincts, mais liés, qui définissent son orientation et sa raison d'être.

La **finalité** d'une entreprise représente son objectif principal à long terme, sa raison d'être fondamentale. Elle englobe les aspirations globales de l'entreprise et peut évoluer en fonction des changements internes et externes.

Définition

La **mission (ou raison d'être)** d'une organisation est une déclaration concrète, actuelle et descriptive de ce qu'elle fait, pour qui et comment. Elle définit son activité principale, ses clients ou bénéficiaires, ainsi que sa valeur ajoutée immédiate.

Contrairement à la **finalité**, qui exprime une vision abstraite et à long terme, ou au **but**, qui fixe des objectifs mesurables à moyen terme, la **mission se concentre sur le présent** : elle répond à des questions telles que « Quelle est notre activité ? », « À qui s'adresse-t-on ? », « Comment créons-nous de la valeur aujourd'hui ? ».

ILLUSTRATION — La Poste

La **finalité** de l'organisation **La Poste** est de **servir l'intérêt général** en favorisant le **lien social** ainsi que l'**égalité d'accès aux services** sur l'ensemble du territoire. Sa **mission** consiste à **acheminer le courrier et les colis**, tout en proposant des

services bancaires et numériques de proximité accessibles à tous les citoyens. Enfin, son **but** est de **réduire les délais de livraison à 24 h pour 90 % des colis d'ici deux ans**, afin d'améliorer la qualité du service rendu.

La notion de **mission** pour l'entreprise a été **introduite par la loi PACTE** (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) du 22 mai 2019. Cette loi a créé la qualité de « société à mission » et a modifié le Code civil français pour intégrer une nouvelle définition de l'entreprise, prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

3. Les objectifs d'une organisation

Définition

Les **objectifs** d'une organisation sont les résultats qu'elle cherche à atteindre, de manière quantitative et mesurable, dans un délai donné. Ils orientent les décisions, mobilisent les ressources (humaines, financières, matérielles) et permettent de mesurer la performance.

Les objectifs s'inscrivent dans la finalité et la mission de l'organisation, tout en répondant à des besoins internes (efficacité, rentabilité) ou externes (satisfaction des parties prenantes : clients, citoyens, actionnaires).

Exemples

- Les organisations, qu'elles soient privées, publiques ou associatives, fixent des objectifs clairs qui orientent leurs actions et définissent leurs priorités. Par exemple, **Netflix** vise un **objectif stratégique** en souhaitant atteindre 300 millions d'abonnés payants dans le monde d'ici 2027. De son côté, le **ministère de l'Éducation nationale** se donne un **objectif sociétal** ambitieux, visant un taux de réussite de 95 % au baccalauréat d'ici 2030 (contre 92 % en 2025). Enfin, **Greenpeace** illustre un **objectif environnemental** en cherchant à faire pression pour que 50 % de l'énergie mondiale soit issue de sources renouvelables d'ici 2040. ▸

4. But et objectifs organisationnels

Un **but** est une intention générale, qualitative et sans délai précis, qui guide l'organisation sur le long terme. Il répond à la question : « Que souhaite l'organisation ? » L'**objectif** est une déclinaison concrète, quantifiable et temporelle du but, répondant à : « Que veut-on atteindre, comment, et quand ? »

Le **but** est permanent ou à long terme, reflétant la finalité ou la mission de l'organisation. L'**objectif** est plutôt à court ou moyen terme et sert de jalon pour progresser vers ce but.

Le **but** n'est pas forcément mesurable, restant vague et inspirant. L'**objectif** est précis et mesurable, souvent formulé selon la méthode SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel).

Le **but** représente la destination finale, tandis que les **objectifs** sont les étapes concrètes permettant d'y parvenir.

ILLUSTRATION — TikTok

Le **but** de TikTok exprime une aspiration large et motivante, comme « **inspirer la créativité et apporter de la joie** », reflétant une vision qualitative et un esprit particulier. En revanche, un **objectif** est une étape précise, mesurable et temporelle qui permet de

concrétiser ce but, par exemple « **augmenter le temps moyen passé par utilisateur à 2 heures par jour d'ici 2030** » (il est évalué aujourd'hui à 1 h 35). Cette distinction illustre bien la différence entre une finalité générale et un résultat concret à atteindre.

C Définition et rôle du management

1. Management et gestion

Définition

Le **management** est le processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources au sein d'une organisation (par exemple, une entreprise) pour atteindre des objectifs pluriels (économiques, techniques, humains, financiers, environnementaux, etc.). Il s'agit d'une fonction essentielle qui permet de coordonner les efforts de toutes les ressources humaines afin de réaliser la mission et les objectifs de l'organisation.

PRINCIPALES FONCTIONS DU MANAGEMENT



Objectifs du management

Les **objectifs du management** se déclinent en plusieurs axes essentiels. L'**efficacité** consiste à utiliser les ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés. L'**efficience** vise à atteindre ces objectifs d'une manière optimale, en minimisant les coûts et les délais. Le management doit également garantir l'**adaptabilité** de l'organisation, en réagissant rapidement aux évolutions internes, comme les attentes des salariés ou des structures inadaptées, ainsi qu'aux changements externes, tels que les nouvelles réglementations ou les fluctuations des prix des matières premières. Enfin, il doit encourager l'**innovation** en favorisant la créativité et l'amélioration continue dans toutes les activités de l'entreprise.

Définition

La **gestion** est le processus de coordination et de supervision des activités d'une organisation pour atteindre des objectifs prédéfinis. Elle implique l'utilisation efficace des ressources (humaines, financières, matérielles, informationnelles, etc.) pour tendre vers la performance et assurer la pérennité de l'organisation.

Le management et la gestion sont deux concepts liés à l'administration (avec définition des objectifs et répartition des ressources permettant de les atteindre) d'une organisation, mais ils se distinguent par leur portée et leur niveau d'application.

Management

Le **management** a une **portée large**, englobant la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources pour atteindre les objectifs. Il s'exerce à un niveau stratégique, impliquant des décisions à long terme qui orientent la vision globale et la stratégie. Les responsabilités des managers incluent la mise en œuvre de la vision et de la mission, ainsi que l'inspiration et la motivation des salariés pour atteindre ces objectifs.

Gestion

La **gestion** a une **portée opérationnelle**, centrée sur l'exécution des tâches quotidiennes et la supervision des activités courantes. Elle intervient au niveau des opérations (ex. : gestion des stocks, planning de tournée) et concerne des décisions à court terme visant à assurer le bon fonctionnement. Les responsabilités des gestionnaires incluent la supervision des employés, la coordination des tâches et le contrôle de la qualité des produits ou services.

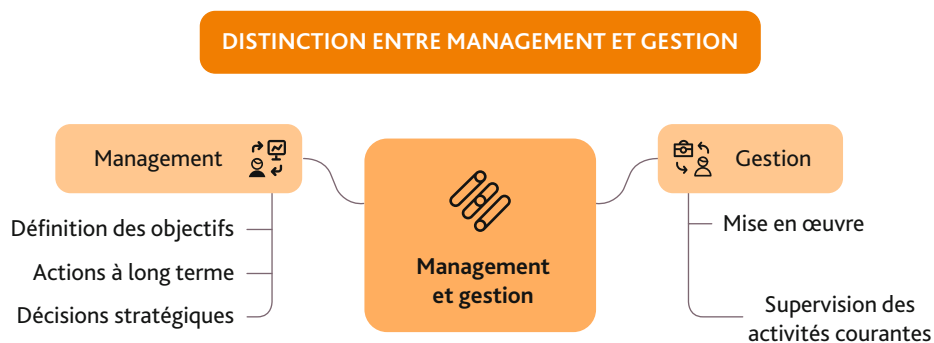


ILLUSTRATION — Carrefour

Le **management** consiste à fixer des buts stratégiques (par exemple : **renforcer sa présence dans le commerce en ligne, développer une offre de produits bio**) et à mobiliser les ressources humaines pour les atteindre, en donnant du sens à l'action collective, en prenant des décisions (comme **réorganiser les entrepôts logistiques ou implanter des drives piétons en centre-ville**), en organisant, en coordonnant et en contrôlant. Ils s'inscrivent dans une perspective globale et à long terme, avec une forte dimension humaine.

La **gestion**, quant à elle, vise à optimiser l'utilisation des ressources disponibles (financières, matérielles, humaines) pour atteindre les objectifs fixés (comme **réduire les délais de livraison, améliorer la rotation des stocks ou augmenter la marge sur les produits à marque de distributeur**), en veillant à l'efficacité et à la rentabilité. Elle repose davantage sur des outils techniques, des méthodes de calcul et des tableaux de bord pour assurer le bon fonctionnement au quotidien.

2. La satisfaction des besoins humains

Les salariés attendent de leur entreprise bien plus que la seule rémunération : ils cherchent à **se sentir en sécurité, utiles, valorisés, écoutés, intégrés et stimulés**. Ces attentes traduisent ce que l'on appelle les **besoins humains au travail**. Une organisation qui sait les prendre en compte est plus à même de motiver ses salariés, de fidéliser ses talents et d'atteindre ses objectifs. Voici les **sept principaux besoins** que les individus expriment dans leur **environnement professionnel**.

1. Le besoin de sécurité et de stabilité

Les salariés ont besoin de se sentir **protégés**, aussi bien physiquement que socialement. Ce besoin englobe la sécurité des conditions de travail, la stabilité de l'emploi, la clarté des règles, et l'absence de menaces injustifiées (licenciements arbitraires, surcharge chronique...).

Exemple

- ▶ Dans une **PME culturelle**, des salariés qui enchaînaient des CDD ont été stabilisés par des CDI. Cette sécurisation a renforcé leur engagement et leur disponibilité. ▶

2. Le besoin de reconnaissance

Les individus veulent que leurs efforts soient **remarqués, reconnus**, voire **remerciés**. Il ne s'agit pas uniquement de récompenses financières, mais aussi de **signes concrets d'estime** : un mot, un compliment, une mise en avant, une marque de confiance.

Exemple

- ▶ Dans une **agence de design**, un rituel mensuel valorise les projets réussis devant toute l'équipe. Cela renforce la fierté collective. ▶

3. Le besoin d'appartenance et de lien social

Le travail est un **lieu de relations humaines**. Les salariés cherchent à s'intégrer dans un collectif, à être en lien avec des collègues, à se sentir **acceptés et inclus**. Ce besoin est encore plus marqué dans les environnements hybrides ou distants, où l'isolement peut vite peser.

Exemple

- ▶ Une **entreprise de logistique** organise des petits-déjeuners le vendredi matin pour que les équipes de différents services puissent échanger de manière informelle. ▶

4. Le besoin d'autonomie et de responsabilité

Les salariés ne souhaitent pas uniquement obéir à des consignes. Beaucoup veulent **pouvoir décider, organiser leur travail**, et être **responsables** de certaines missions. L'autonomie donne un **sentiment de maîtrise** et renforce la motivation.

Exemple

- ▶ Un **livreur indépendant travaillant avec une plateforme logistique** peut organiser librement l'ordre de sa tournée et choisir ses plages horaires en fonction de ses contraintes personnelles. ▶

5. Le besoin de développement personnel et de progression

Les salariés veulent **évoluer, apprendre, se perfectionner**, acquérir de nouvelles compétences, voire changer de poste. Rester bloqué dans une fonction figée sans perspective est souvent vécu comme une frustration.

Exemple

- Dans une **entreprise de restauration collective**, plusieurs agents de cuisine ont pu évoluer vers des postes de gestion grâce à un parcours interne. ►

6. Le besoin de sens

Les individus ont besoin de **comprendre à quoi sert leur travail**, quelle est son **utilité concrète**, pour l'entreprise comme pour la société ? Ce besoin s'est accentué avec les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques.

Exemple

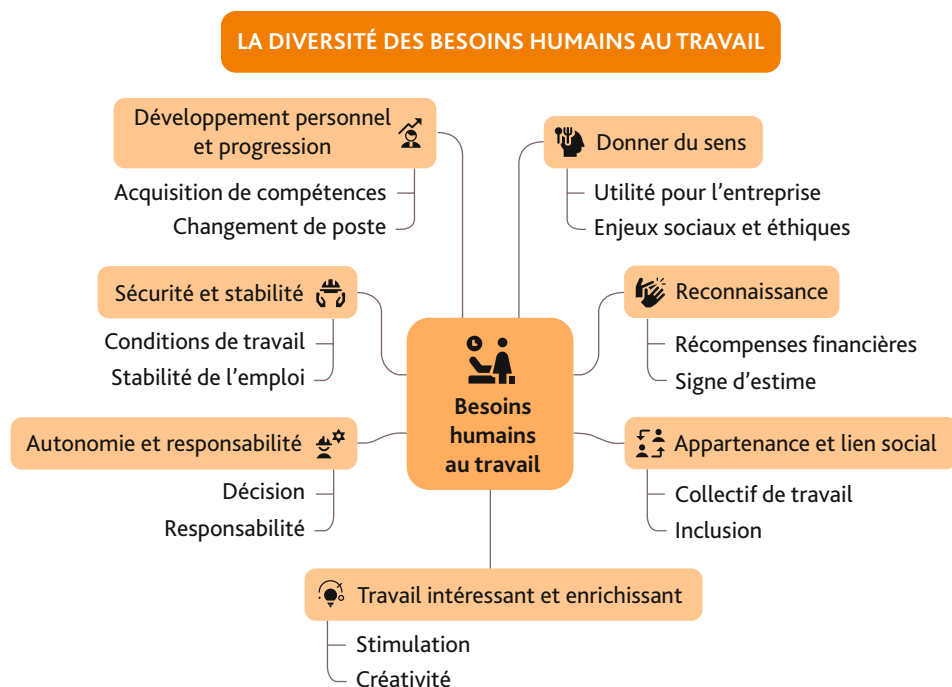
- Dans une **coopérative agricole**, les salariés visitent les exploitations partenaires pour comprendre l'impact de leur travail sur la vie des producteurs. ►

7. Le besoin d'effectuer un travail intéressant et enrichissant

Un salarié a besoin que son activité soit **stimulante, variée**, voire **créative**. Il s'agit ici d'avoir du plaisir à exercer son métier, d'y trouver des défis à relever, des situations à résoudre ou des éléments nouveaux à découvrir.

Exemple

- Dans un **studio de jeux vidéo**, les graphistes sont impliqués dès la conception des univers, ce qui valorise leur créativité et leur engagement. ►



2 Périmètres et acteurs du management

A Les niveaux du management

1. Le management stratégique¹

Définition

Le **management stratégique** est un processus qui permet à une organisation de définir sa direction à long terme, de développer des avantages concurrentiels et de s'adapter aux changements de son environnement. Il s'agit d'une approche globale qui vise à aligner les ressources et les capacités de l'organisation avec les opportunités et les menaces de son environnement.

Les objectifs du management stratégique consistent à orienter l'organisation vers une performance durable. Il s'agit d'abord de **créer de la valeur** pour l'ensemble des parties prenantes, qu'il s'agisse des actionnaires, des salariés ou des clients. Ensuite, le management stratégique vise à **développer un avantage concurrentiel** en mobilisant les ressources internes et en saisissant les opportunités externes pour se différencier sur le marché. Enfin, il doit **assurer la pérennité** de l'organisation en anticipant les évolutions de l'environnement et en s'y adaptant de manière proactive.

2. Le management organisationnel²

Définition

Le **management organisationnel** est le processus de coordination et de gestion des ressources au sein d'une organisation pour atteindre ses objectifs de la manière la plus efficace possible. Il s'agit d'une approche globale qui englobe la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités de l'organisation. Lorsque l'on parle du management organisationnel, on fait tout particulièrement référence à la structuration de l'organisation, aux processus décisionnels mis en place dans l'organisation, au style de direction exercé dans l'organisation et aux différents moyens permettant d'animer et de motiver les ressources humaines.

Le management organisationnel est essentiel pour assurer la coordination entre les services, faciliter la prise de décision, renforcer la motivation des salariés et garantir la responsabilité dans l'usage des ressources. Il permet de structurer les activités et de clarifier les rôles et responsabilités de chacun, afin que chaque service comprenne ses missions et celles des autres. Ce type de management favorise également la circulation de l'information, ce qui réduit les risques de doublons ou d'erreurs et améliore l'efficacité opérationnelle.

En outre, un management organisationnel efficace contribue à créer un environnement de travail plus harmonieux, où les salariés se sentent soutenus et impliqués dans les décisions. Il facilite l'adaptation aux changements internes ou externes, comme l'introduction de nouvelles technologies, la réorganisation des processus ou les évolutions réglementaires. Par ailleurs, il assure une utilisation optimale des ressources humaines, financières et matérielles, en veillant à ce qu'elles soient mobilisées de manière cohérente avec les objectifs de l'organisation et en encourageant la responsabilisation individuelle et collective.

1. N.B. : le management stratégique fera l'objet de la partie 2.

2. N.B. : le management organisationnel fera l'objet de la partie 3.

3. Le management opérationnel¹

Définition

Le **management opérationnel** est le processus de gestion des activités quotidiennes d'une organisation pour assurer le bon fonctionnement de ses opérations. Il se concentre sur la mise en œuvre des stratégies et des plans établis par le management stratégique, en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace pour atteindre les objectifs opérationnels. En particulier, le management opérationnel doit optimiser les différentes activités créatrices de valeur pour l'entreprise (voir la chaîne de valeur de **M. Porter**) : gestion des ressources humaines, recherche et développement, logistique, production, vente et marketing, etc.

Le **management opérationnel** est crucial, car il permet l'**exécution des stratégies** en transformant les plans en actions concrètes. Il assure la **gestion des risques** en identifiant et en atténuant les risques liés aux opérations. Il favorise aussi l'**optimisation des ressources**, en veillant à leur utilisation efficace pour atteindre les objectifs fixés. Enfin, il garantit l'**adaptabilité** de l'organisation, capable de réagir rapidement aux changements, comme l'ajustement des plans de production et des effectifs en fonction des volumes de commande.

NIVEAUX DE MANAGEMENT



Management stratégique

Se concentre sur les objectifs à long terme et la direction globale



Management organisationnel

Coordonne les ressources et structure les processus internes



Management opérationnel

Se concentre sur les activités quotidiennes et les plans à court terme

1. N.B. : le management opérationnel fera l'objet de la partie 4.

B Les rôles des acteurs du management

1. Le manager

Définition

Le **manager** est un individu investi d'une autorité formelle (présente dans l'organigramme de structure), qui dispose d'un ou plusieurs subordonnés et qui a pour mission de fixer des objectifs (et/ou d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés par sa ligne hiérarchique ascendante) ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Le manager selon Henri Fayol

Henri Fayol, ingénieur et théoricien français du management, a développé une vision du rôle du manager qui reste influente dans la théorie moderne du management. Sa vision est principalement articulée autour de cinq fonctions essentielles du management, qu'il a décrites dans son ouvrage *Administration industrielle et générale* (1916).

Les cinq fonctions du management selon **Fayol** (elles sont parfois présentées sous l'acronyme POCCC) sont les suivantes : **Planifier, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler**.

ILLUSTRATION — **Guillaume Faury (Airbus)**

Guillaume Faury, directeur d'Airbus, **planifie** la production selon les commandes, **organise** les équipes par atelier, **commande** en

donnant des instructions claires, **coordonne** les flux entre services (logistique, qualité), et **contrôle** le respect des délais et normes.

Principes de management (d'administration) de Fayol : **Henri Fayol** a également formulé 14 principes de management (appelés « principes d'administration »), qui guident le comportement et les pratiques des managers. Ces principes concernent aussi bien le travail, la discipline, la direction, la rémunération ou encore la répartition du pouvoir dans l'organisation.

À titre d'exemple, on peut citer le principe suivant : « **Unité du commandement**. Chaque salarié ne doit recevoir des ordres que d'un seul supérieur hiérarchique direct. »

ILLUSTRATION — **Apple**

Chez **Apple**, sous la direction de Steve Jobs, l'unité du commandement était strictement respectée. Chaque collaborateur relevait d'un seul supérieur hiérarchique pour une mission donnée. Jobs centralisait les décisions clés, et les équipes savaient

exactement à qui rendre compte et de qui provenaient les directives. Cela a permis de limiter les conflits de directives, de maintenir une vision cohérente et d'exécuter efficacement les décisions stratégiques, notamment pour des lancements majeurs comme l'iPhone.

Le manager selon Peter Drucker

Peter Drucker, d'origine autrichienne, consultant aux États-Unis à partir des années 1930, auteur de *La pratique de la direction des entreprises* (1954), souvent considéré comme le père

du management moderne, a eu une influence profonde sur la théorie et la pratique du management. Sa vision du rôle du manager met l'accent sur l'efficacité, l'innovation et la responsabilité.

POINTS CLÉS DU MANAGER SELON DRUCKER

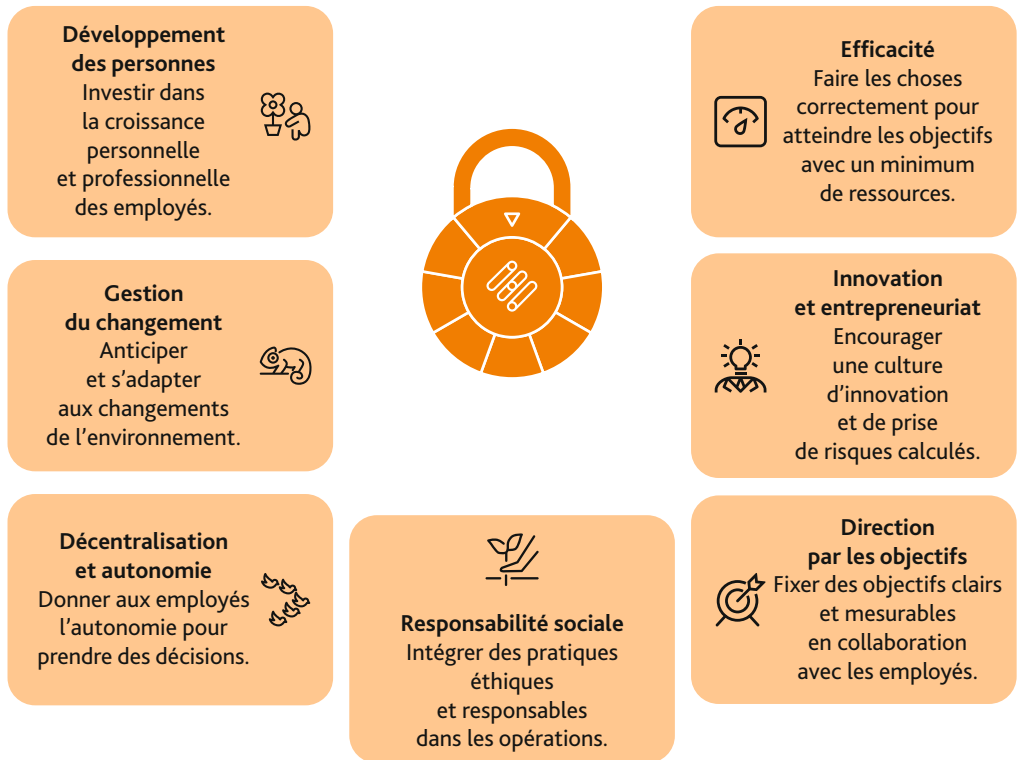


ILLUSTRATION — Satya Nadella (Microsoft)

Satya Nadella, PDG de Microsoft, incarne la vision de **Drucker** en **focalisant l'entreprise sur l'innovation**, en **responsabilisant les équipes** et en **valorisant l'humain**.

Son leadership vise l'**efficacité à long terme** plus que le contrôle, et il encourage une **culture de l'apprentissage continu**, comme le prônait **Drucker**.

Le manager selon Henry Mintzberg

Henry Mintzberg est un théoricien canadien du management, connu pour ses travaux sur la nature du travail managérial, auteur du livre *Le manager au quotidien* (1973). Sa vision du rôle du manager diffère de celles des théoriciens classiques comme **Henri Fayol** ou **Peter Drucker**, en mettant l'accent sur les aspects pratiques et dynamiques du travail des managers : rôles interpersonnels, rôles informationnels et rôles décisionnels.

RÔLES DU MANAGER SELON MINTZBERG

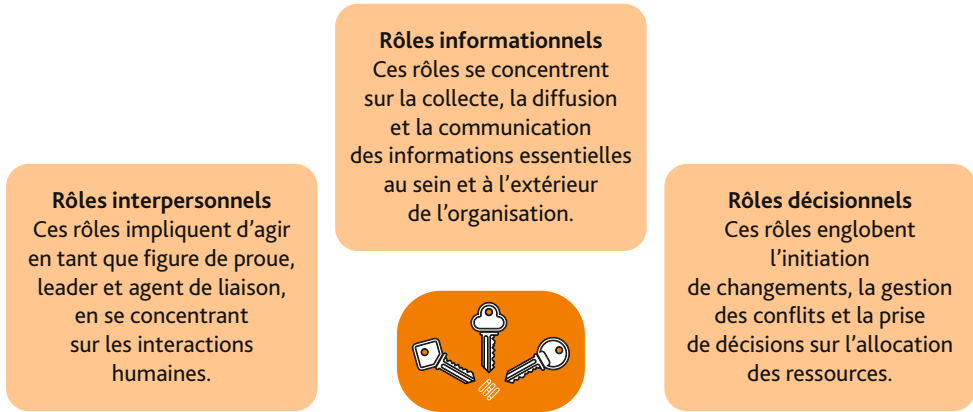


ILLUSTRATION — Anna Wintour (Vogue)

Anna Wintour, directrice éditoriale de *Vogue*, **représente son organisation** dans les événements (rôle interpersonnel), **collecte et diffuse de l'information** sur les tendances (rôle informationnel), et **prend**

des décisions rapides sur les contenus ou les couvertures (rôle décisionnel), illustrant ainsi la vision dynamique et multitâche du manager selon **Mintzberg**.

2. Le dirigeant

Définition

Le **dirigeant** d'une organisation est un individu qui est en charge de l'ensemble de l'organisation (ex. : Directeur général, Ministre, Chef d'entreprise, Président d'une association, etc.). Il dispose d'une autorité hiérarchique formelle sur un ensemble de subordonnés pour la réalisation de sa mission, ce qui lui confère une responsabilité étendue que ce soit sur la gestion globale ou sur la direction stratégique de son organisation.

On peut considérer, quels que soient la taille ou le secteur de l'organisation, qu'un dirigeant doit posséder certaines **compétences clés**. Ces compétences sont nécessaires pour prendre des décisions éclairées, gérer efficacement les équipes et coordonner les activités. Elles permettent de guider l'organisation face aux défis, de mobiliser les ressources de manière optimale et de maintenir la cohésion entre les services.

Un dirigeant doit également savoir anticiper les problèmes, identifier les opportunités et adapter la stratégie aux évolutions du contexte. Il doit communiquer clairement, motiver les collaborateurs et encourager l'initiative pour stimuler la performance. Ces compétences garantissent non seulement la bonne marche de l'organisation, mais aussi la confiance et l'engagement des salariés, essentiels à sa réussite.

Enfin, la combinaison de ces compétences permet au dirigeant d'assurer la pérennité de l'organisation, de renforcer sa réactivité face aux imprévus et de favoriser un environnement de travail structuré et responsable. Quels que soient la taille ou le secteur de l'organisation, ces qualités restent donc indispensables pour atteindre les objectifs et maintenir un fonctionnement harmonieux.