

Jean-François Soutenain

Ludovic Babin-Touba

*Sous la direction
d'Alain Burlaud*

7^e
Édition

**CONFORME AU
PROGRAMME**

**Tout en
couleur!**

DCG

Management

MANUEL
+ APPLICATIONS
+ CORRIGÉS

Compétences et savoirs associés



COURS COMPLET

- **15 chapitres** : concepts et mécanismes du management des organisations
- Mises en contexte, notions essentielles, exemples adaptés, synthèses visuelles



PLUS DE 30 APPLICATIONS CORRIGÉES

- Tests de compréhension
- Cas d'entreprise



PRÉPARATION À L'ÉPREUVE

- Exercices commentés et corrigés



Corrigés et actualisations offerts
www.editions-foucher.fr



DCG 7

Management

MANUEL + APPLICATIONS + CORRIGÉS

Sous la direction d'Alain Burlaud

Ludovic Babin-Touba, *agrégé d'économie et gestion, enseigne à la Faculté des Sciences Économiques de l'Université Rennes 1, co-responsable du dispositif de préparation à l'agrégation en ligne AGOL*

Jean-François Soutenain, *agrégé d'économie et de gestion, enseigne en classes préparatoires (DCG/DSCG), membre des commissions d'examen*

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du Droit de copie (20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. 40 et 41 et Code pénal - art. 425).

© Foucher, une marque des Éditions Hatier – Paris 2022

Préface

Le monde de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'audit, de la finance et du droit des affaires bouge. L'enseignement de ces disciplines aussi, s'ajustant en permanence aux évolutions politiques (la normalisation comptable), économiques, juridiques, éthiques et technologiques (la révolution numérique) qui transforment l'exercice du métier : apparition de normes mondiales pour la formation initiale des professionnels de la comptabilité (*International Federation of Accountants*), de normes européennes (*Common Content Project*), réorganisation des études universitaires en trois niveaux (licence, master, doctorat ou LMD) dans la plupart des pays.

Les réformes des études supérieures comptables

Les études comptables supérieures comportent aujourd'hui trois diplômes :

- le diplôme de comptabilité et de gestion, DCG (bac + 3, grade licence) ;
- le diplôme supérieur de comptabilité et de gestion, DSCG (bac + 5, grade master) ;
- le diplôme d'expertise comptable, DEC, diplôme final qui ne peut être présenté qu'après le stage professionnel réglementé de trois ans, soit 8 ans après le bac.

Le cursus a connu les évolutions récentes suivantes : après une refonte complète en 2007, l'ouverture à la « validation des acquis de l'expérience » (VAE) du DCG et du DSCG (2010), puis du DEC (2018), l'obtention du grade licence pour le DCG et du grade master pour le DSCG (ce qui signifie qu'ils ouvrent les mêmes droits qu'une licence ou un master), les programmes ont fait l'objet d'une nouvelle révision en 2019.

Ce cursus conserve l'esprit d'ouverture qui a fait son succès depuis plus d'un demi-siècle : des unités d'enseignement (UE) indépendantes et capitalisables, la compensation des notes (avec, toutefois, des notes éliminatoires), des entrées possibles à différents niveaux avec des dispenses d'épreuves, des sorties à chaque niveau avec des débouchés professionnels clairement identifiés, des diplômes reconnus et appréciés, délivrés par l'État. Depuis 2006, la « mesure » de chaque UE en unités *European Credit Transfer System* (ECTS) facilite la portabilité des acquis dans les différents établissements d'enseignement supérieur, y compris à l'étranger.

Le cursus intègre pleinement le dispositif de validation des acquis de l'expérience. Enfin, la réforme de 2019 introduit dans les programmes la notion de « compétences », en lien avec les connaissances, pour les rendre plus lisibles et plus attractifs, tant pour les étudiants que pour leurs futurs employeurs. En effet, le monde du travail raisonne en termes de compétences acquises.

Pour correspondre à ce nouveau référentiel, la collection « Expertise comptable » des Éditions Foucher a été entièrement remaniée en 2019.

La réécriture des ouvrages s'inscrit dans une démarche de qualité, de recherche d'excellence qui se construit pas à pas, souvent grâce au dialogue que nous entretenons avec nos lecteurs et les professeurs des différentes disciplines concernées.

Qu'apporte la collection « Expertise comptable » des Éditions Foucher ?

Depuis plus de quarante ans, les Éditions Foucher publient des ouvrages de référence préparant aux examens comptables de l'État, également très appréciés par les étudiants des universités, grandes écoles, IUT, classes post-baccalauréat des lycées et, aussi, largement utilisés dans le cadre de la formation continue.

Aujourd'hui, la collection « Expertise comptable » répond totalement aux ambitions d'un cursus reconnu et recherché, aux nombreux débouchés professionnels.

Chaque ouvrage est un outil multimédia utilisant au mieux l'ergonomie de plusieurs supports. Le livre offre le meilleur confort de lecture, des possibilités d'utilisation nomade, la facilité d'appropriation et de mémorisation des contenus en annotant et en surlignant.

Le numérique apporte aussi la possibilité de mises à jour instantanées et d'applications dynamiques comme l'utilisation du tableur.

Le contenu des ouvrages, fruit du travail des meilleurs auteurs et spécialistes des différentes disciplines, est mis en valeur par une présentation particulièrement soignée.

Outre les manuels et les applications et cas, mis à jour régulièrement, la collection, qui couvre l'ensemble des unités d'enseignement du DCG et du DSCG, offre une série, « Tout le DCG » et « Tout le DSCG », comprenant des mémos et des batteries d'exercices corrigés pour faciliter vos révisions.

Enfin et surtout, les ouvrages de la collection « Expertise comptable » ont pour ambition de donner un sens à la connaissance ; ils privilégient le raisonnement sur la description, la déduction sur l'énumération. Ils développent une pratique raisonnée des différentes disciplines qui, conformément à l'esprit du LMD, conduit à la réussite académique et professionnelle.

Quelles perspectives universitaires et professionnelles ?

Le cursus comptable supérieur est marqué par une triple ouverture.

- Ouverture sur **l'université** : les ECTS associés à chaque épreuve du DCG ou du DSCG et le grade licence pour le DCG ou master pour le DSCG permettent des passerelles dans l'ensemble des universités de l'Espace européen de l'enseignement supérieur qui regroupe 48 pays.
- Ouverture sur les **métiers** : les nouveaux diplômes comptables de l'État ayant le grade licence ou master, correspondent à des repères précis et appréciés des employeurs pour tous les métiers de la comptabilité : comptabilité financière, contrôle de gestion, audit, finance. Tous offrent de très beaux débouchés. De plus, la validation des acquis de l'expérience (VAE) rapproche encore plus étroitement profession et formation.
- Ouverture sur le **monde** : les professions comptables sont celles qui sont le plus ouvertes sur le monde, qu'elles soient exercées en entreprise, dans l'économie sociale et solidaire, dans le secteur public ou en cabinet.

Quel projet personnel ?

Que faut-il de plus pour réussir dans cette voie ? Simplement un peu d'ambition, les moyens de ses ambitions et de bons outils. Cet ouvrage de la collection « Expertise comptable » est un excellent outil au service de votre ambition.

Alain BURLAUD

Professeur émérite du Conservatoire national des arts et métiers

Programme

MANAGEMENT (UE 7)

Niveau L : 200 heures – 14 ECTS

La visée générale de cette unité est de repérer les enjeux actuels du management pour toutes les organisations et d'associer le management stratégique, le management organisationnel et management opérationnel.

1. LES ENJEUX DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (35 heures)

L'étude de ce thème vise à délimiter et à positionner le management dans toutes les dimensions de son environnement. Il s'agit également de montrer la diversité des enjeux et des tensions à piloter.

1.1 Quelles sont les spécificités des différentes organisations ?

Sens et portée de l'étude L'observation de situations réelles amène à saisir la grande variété des organisations. Chacune possède des spécificités et des objectifs propres (croissance, pérennité, rentabilité, soutenabilité) et fait face à des enjeux parfois différents, influençant ainsi le choix du management en place.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme. ■ Justifier l'existence et l'évolution des organisations.	■ Organisation. ■ Entreprise. ■ Théorie des coûts de transaction (Coase, Williamson). ■ Formes d'organisation : organisation publique ou privée, association, coopérative, mutuelle, fondation. ■ Caractéristiques des organisations : forme et type, finalité, but, métier, ressources, dimension géographique.	Chapitre 1

1.2 Quelles sont les caractéristiques de l'environnement actuel des organisations ?

Sens et portée de l'étude Il s'agit de sensibiliser aux caractéristiques de l'environnement actuel (mondialisation, digitalisation, complexité, incertitude...), à ses enjeux (réputation, image, bien-être des salariés, productivité, réactivité, flexibilité, création de richesse, de valeur...), à sa dynamique et à ses risques.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Repérer les influences réciproques entre une organisation et son environnement. ■ Repérer les enjeux auxquels une organisation donnée doit faire face, dans l'environnement actuel. ■ Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation.	■ Macroenvironnement / Microenvironnement / Mésoenvironnement. ■ Environnement économique, technologique, social, écologique, culturel et sociétal. ■ Incertitude, complexité, risque.	Chapitre 1

1.3 Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?

Sens et portée de l'étude Il existe de nombreuses interdépendances entre les organisations et leurs parties prenantes dont les intérêts peuvent parfois converger mais également diverger et créer des tensions. Les organisations ont intérêt à repérer et à apprécier l'importance de chaque partie prenante afin de pouvoir les prendre en compte de façon adéquate pour mieux relever les enjeux auxquels elles font face.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes internes et externes d'une organisation. ■ Analyser la prise en compte des parties prenantes par une organisation. ■ Mettre en évidence des évolutions sociétales impactant une organisation donnée. ■ Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociale de l'entreprise pour une organisation donnée.	■ Les différentes parties prenantes. ■ Les théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson). ■ La théorie de l'agence (Jensen et Meckling). ■ « New Public Management ». ■ Types de gouvernance : gouvernance actionnariale, familiale, partenariale. ■ Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).	Chapitre 3

1.4 Qu'est-ce que le management ?

Sens et portée de l'étude Cette introduction au concept multidimensionnel de management vise à expliquer l'omniprésence du management à tous les niveaux de l'organisation et quelle que soit l'organisation pour piloter la performance. La dimension systémique et contingente du management devra être soulignée, ainsi que sa dimension éthique. Les paradoxes posés par les différents enjeux (court terme/long terme, productivité/flexibilité, coût/délais/qualité) ainsi que les réponses managériales apportées devront être systématiquement analysés.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Identifier les objectifs d'une organisation. ■ Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée. ■ Analyser les interdépendances, tensions et paradoxes entre les enjeux d'une organisation donnée dans son environnement. ■ Identifier les différents rôles d'un manager et les comparer à ceux de l'entrepreneur et du dirigeant. ■ Repérer et apprécier les décisions et les actions du management dans une situation donnée.	■ Management / gestion. ■ Management stratégique, organisationnel, opérationnel. ■ Performance globale. ■ Évolution de la conception de l'organisation et de son management (approche analytique, systémique, collaborative) et théories afférentes : ■ théorie évolutionniste (Nelson et Winter) ; ■ école sociotechnique (Emery et Trist). ■ Le manager (Fayol, Drucker, Mintzberg), l'entrepreneur (Schumpeter), le dirigeant.	Chapitre 2

2. LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE (35 heures)

Ce thème met en évidence l'importance de la stratégie et permet de présenter les principes guidant une démarche stratégique.

2.1 Qu'est-ce que la stratégie ?

Sens et portée de l'étude Il s'agit de positionner le management stratégique par rapport au management organisationnel et opérationnel et d'analyser les objectifs de la stratégie ainsi que ses limites.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Distinguer les différents niveaux de stratégies. ■ Identifier la (les) source (s) d'avantage concurrentiel d'une entreprise. ■ Identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation. ■ Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.	■ Stratégie/tactique/politique. ■ Les différents niveaux de stratégies : stratégie d'ensemble (<i>corporate</i>) et stratégie de domaine (<i>business</i>). ■ Stratégie de positionnement, stratégie de rupture. ■ Démarche stratégique. ■ Avantage concurrentiel.	Chapitre 4 Chapitre 6 Chapitre 7

2.2 Quels outils de diagnostic pour orienter les stratégies ?

Sens et portée de l'étude L'étude porte sur les dimensions et variables à évaluer et à analyser avant de prendre des décisions stratégiques, ainsi que sur les limites des outils du diagnostic. En particulier, il s'agit d'intégrer les impacts du numérique sur le diagnostic et les choix stratégiques.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats. ■ Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique. ■ Identifier les critères de la segmentation stratégique. ■ Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques opérées par une organisation à partir de son diagnostic et en fonction des enjeux.	■ Outils de l'analyse du macroenvironnement : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal. ■ Outils de l'analyse concurrentielle : matrices de l'analyse de portefeuille d'activités (BCG, McKinsey, ADL), analyse de Porter (« 5+1 forces »). ■ Outils de l'analyse technologique : cycle de vie de la technologie, trinôme « technologie produit marché ». ■ Outils de l'analyse organisationnelle : diagnostic des ressources et des compétences. ■ Veille informationnelle en temps réel et ses outils. ■ Synthèse du diagnostic stratégique : SWOT, facteurs clés de succès, compétences distinctives. ■ Segmentation stratégique, domaine d'activité stratégique.	Chapitre 5

3. LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL (70 heures)

Sens et portée de l'étude L'efficacité et l'efficacité d'une organisation repose sur le pilotage permanent de ses processus fondamentaux : structurer, décider, coordonner, animer, informer, communiquer, contrôler. Il s'agit de mettre en évidence les objectifs, les choix et les difficultés du management organisationnel.

3.1 Quels processus de structuration ? Comment gérer la structure ?

Sens et portée de l'étude Il est nécessaire de prendre conscience de la dynamique d'une forme organisationnelle et de la remise en cause des frontières de l'organisation. La gestion de la structure implique de faire des choix entre des variables de nature paradoxale.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Identifier et analyser la pertinence d'une forme organisationnelle en s'appuyant sur la théorie des organisations. ■ Caractériser les processus de coordination. ■ Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.	■ Les structures classiques : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle. ■ Les configurations organisationnelles de Mintzberg. ■ Les nouvelles formes organisationnelles : réseau, projet, entreprise étendue, processus. ■ Les frontières : - intrapreneuriat ; - extrapreneuriat. ■ Les analyses de la contingence structurelle : - Woodward ; - Burnset Stalker ; - Lawrence et Lorsch ; - Chandler. ■ L'apprentissage organisationnel (C. Argyris, D. Schön) ■ Les processus de coordination.	Chapitre 8

3.2 Quels processus décisionnels ? Comment gérer les processus décisionnels ?

Sens et portée de l'étude Il s'agit de montrer que toutes les décisions n'ont pas le même impact sur l'organisation, mais également que la complexité et l'incertitude encadrant la prise de décision sont très variables. Les décisions ne résultent ainsi pas forcément d'une démarche rationnelle. Il est nécessaire de montrer les impacts du numérique sur les processus décisionnels.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Repérer les niveaux de décision dans une organisation. ■ Caractériser et apprécier les processus décisionnels à partir de la théorie des organisations. ■ Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion.	■ Décision et processus de décision. ■ Typologies des décisions : stratégique, tactique, opérationnelle / programmable, non programmable / individuelle et collective. ■ Automatisation et numérisation des processus. ■ Rationalité limitée (procédurale) / rationalité parfaite (substantive). ■ Modèles de décision : « IMC » de Simon, modèle composite de Cohen, March, Olsen. ■ Culture, comportements personnels, biais cognitifs et décisions.	Chapitre 9

3.3 Comment s'exerce le pouvoir ?

Sens et portée de l'étude Il semble nécessaire de distinguer le pouvoir de son exercice pour en montrer les difficultés et les multiples variables objectives et subjectives à analyser.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Distinguer pouvoir, autorité, leadership. ■ Identifier les sources du pouvoir. ■ Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée. ■ Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir.	■ Pouvoir, autorité, leadership. ■ Sources du pouvoir, zones d'incertitude (Crozier, Friedberg). ■ Styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton, Mintzberg).	Chapitre 10

3.4 Quels processus d'animation ?

Sens et portée de l'étude Il s'agit de prendre en compte l'individu et le groupe dans la dynamique organisationnelle. Il est essentiel d'analyser l'importance des acteurs, de leurs comportements et des moyens d'animation des ressources humaines.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe. ■ Repérer les modes d'animation d'une organisation. ■ Mettre en évidence l'importance de la communication et de la culture dans l'animation d'une organisation. ■ Analyser un conflit dans une situation organisationnelle donnée, proposer des démarches de résolution.	■ Dynamique de groupe (Lewin). ■ Coopération, conflits, (M.P. Follett), crise. ■ Démarche de résolution de conflit. ■ Implication, motivation, satisfaction et théories associées : - école des relations humaines ; - théorie psychosociale ; - théorie des incitations). ■ Communication et culture organisationnelle. ■ Résilience organisationnelle.	Chapitre 11

4. LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL (60 heures)

Sens et portée de l'étude Au-delà d'une approche analytique des fonctions classiques, il est nécessaire d'appréhender le management opérationnel sous l'angle de sa contribution à la création de valeur. Cela nécessite de repérer les processus et les activités propres à chaque organisation et de présenter les interdépendances entre activités supports et activités principales. Il s'agit de connaître leurs rôles, d'analyser leurs enjeux et d'intégrer les tendances actuelles dans leur fonctionnement, en particulier la transition numérique.

4.1 Comment appréhender le management opérationnel ?

Sens et portée de l'étude Le management opérationnel est à repositionner avec les autres niveaux du management. Le management opérationnel doit ainsi piloter de nombreuses variables parfois contradictoires : temps, espace, coût, qualité, flexibilité, réactivité, innovation, information, risque. De plus, il s'agit d'intégrer les influences de l'environnement, notamment du numérique sur tous les processus et activités de l'organisation.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Distinguer les approches par fonctions, activités et processus. ■ Analyser la chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités de support. ■ Mettre en évidence les variables à piloter par les managers opérationnels dans une organisation donnée. ■ Apprécier le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée.	■ Pilotage opérationnel. ■ Approche par les fonctions, les activités et les processus. ■ Chaîne de valeur, activités principales, activités de support (M. Porter). ■ Pilotage, contrôle, confiance, indicateurs de pilotage, tableaux de bord.	Chapitre 12

4.2 Comment analyser les activités d'une organisation ?

Sens et portée de l'étude Il s'agit de comprendre les spécificités de chaque activité et leurs contributions à la création de valeur dans les enjeux managériaux actuels. L'importance de chaque activité est fonction du contexte et des facteurs de contingence de l'organisation. Il n'existe pas de hiérarchie préétablie entre les activités d'une organisation.

COMPÉTENCES ATTENDUES	SAVOIRS ASSOCIÉS	MANUEL
■ Identifier et caractériser les activités essentielles pour une organisation donnée. ■ Expliquer les rôles de chaque activité, leurs évolutions, leurs interdépendances et la contribution aux objectifs et aux enjeux d'une organisation donnée. ■ Repérer et analyser les moyens et les outils mis en œuvre par chaque activité. ■ Analyser l'impact du numérique sur toutes les activités de l'organisation. ■ Identifier les contributions des activités à des problématiques managériales actuelles.	■ Marketing et vente : démarche marketing, marketing stratégique, marketing opérationnel, du marketing 1.0 au marketing actuel, spécificités du marketing des services. ■ Production : organisation et pilotage (du taylorisme aux nouvelles formes d'organisation du travail) ; spécificités de la production de services ; « lean management » ; management de la qualité. ■ Logistique : gestion des flux et des stocks, « supply chain management ». ■ Information et communication interne : acteurs de la communication, principaux outils (système d'information, réseau social d'entreprise, cloud). ■ Recherche et développement : organisation intra et inter organisationnelle, innovation ouverte. ■ Ressources humaines : recrutement, évolution de carrière, formation, communication, incitation, nouvelles formes d'organisation du travail, rétribution / contribution. ■ Information et communication externe non commerciale : communication financière, institutionnelle (<i>corporate</i>), communication de crise. ■ Finance et contrôle de gestion : pilotage de la performance globale, information financière, organisation des activités financières (interne, externe, centre de services partagés) ■ Problématiques managériales liées à la qualité, aux risques et à l'innovation.	Chapitre 13 Chapitre 14 Chapitre 15

Sommaire

Préface	3
Programme	5
Partie 1 Les enjeux du management des organisations	13
Chapitre 1. Finalités et diversité des organisations	13
Chapitre 2. Le management, enjeux et acteurs	37
Chapitre 3. Gouvernance et parties prenantes	65
Partie 2 Le management stratégique	91
Chapitre 4. La démarche stratégique	91
Chapitre 5. Le diagnostic stratégique	111
Chapitre 6. Les modalités stratégiques	133
Chapitre 7. Le développement de l'entreprise	151
Partie 3 Le management organisationnel	171
Chapitre 8. Structures et changement organisationnel	171
Chapitre 9. Les processus décisionnels	199
Chapitre 10. Direction et leadership	219
Chapitre 11. Motivation et implication des acteurs au sein des organisations	247
Partie 4 Le management opérationnel	287
Chapitre 12. Management opérationnel et gestion de la chaîne de valeur	287
Chapitre 13. La démarche marketing	303
Chapitre 14. L'organisation productive	327
Chapitre 15. Management des activités support	361
Corrigés	397
Index	417
Table des matières	425

Finalités et diversité des organisations



COMPÉTENCES ATTENDUES

- Identifier les spécificités d'une organisation donnée selon sa forme.
- Justifier l'existence et l'évolution des organisations.

- La diversité des organisations est liée à leurs finalités et à leurs interactions avec leur environnement. Les entreprises se distinguent d'autres organisations par la nature économique de leur activité. Les organisations publiques comme celles intervenant dans l'économie sociale et solidaire ont aussi leurs spécificités. Toutes les organisations sont en interactions avec leur environnement à différents niveaux et font face à des enjeux qui influencent les choix du management. Ces interactions génèrent des risques qu'il faut maîtriser. Le périmètre de l'organisation évolue dans le cadre de l'arbitrage internalisation / externalisation influencé par les coûts de transaction.
 - Qu'est-ce qu'une organisation ?
 - Quels sont les différents types d'organisations suivant leurs finalités, leur taille ?
 - En quoi leur nature influence-t-elle leur fonctionnement ?
 - Quelles sont les caractéristiques de l'environnement ?
 - Quel est l'impact des interactions entre l'organisation et son environnement ?
 - Comment gérer les risques ?
 - Qu'est-ce qui détermine les frontières de l'organisation ?

PLAN DU CHAPITRE

1 Formes et caractéristiques des organisations

- A Qu'est-ce qu'une organisation ?
- B L'entreprise, une organisation à finalité économique
- C Cadre organisationnel et spécificités du management

2 Les organisations et leur environnement

- A Caractériser l'environnement
- B B. Gestion des risques
- C Gestion du périmètre de l'organisation

3 Applications

SYNTHÈSE P. 34**APPLICATIONS P. 35**

LES RÉFÉRENCES POUR COMPRENDRE LE CONTEXTE



Diversité des entreprises



Qu'est-ce qui différencie les entreprises ? en vidéo sur le site de l'académie de Versailles



Chiffres clés sur les caractéristiques des entreprises



Tableau de bord de l'économie française (INSEE)



Des rachats d'entreprises...



Le groupe Hermès a racheté les Tanneries du Puy, entreprise spécialisée dans le cuir de veau au Puy-en-Velay. L'opération « s'inscrit dans la continuité de la stratégie du groupe de préservation des savoir-faire uniques, et de sécurisation des approvisionnements », stratégie visant à sécuriser ses approvisionnements de matières et à renforcer son objectif de développement, tant en ce qui concerne les matières que les techniques et les savoir-faire.

... aux réseaux d'entreprises

L'intégration verticale se fait aussi à travers des partenariats et des acquisitions.

Un **réseau d'entreprises** est un ensemble d'unités légales entretenant entre elles des relations formelles qui prennent la forme de contrats (de franchise, de concession, etc.). Ces relations ne sont pas de nature financière, ce qui les différencie des groupes. Les contrats précisent l'étendue des actions communes sans aller jusqu'au contrôle. (INSEE)



Le bénévolat, pilier de l'économie sociale et solidaire



L'**économie sociale et solidaire** regroupe des entreprises dont la caractéristique commune est d'avoir des objectifs d'utilité sociale et d'être à but non lucratif. L'activité de beaucoup de ces entreprises repose dans une proportion plus ou moins importante sur le bénévolat. Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.



Le rôle du bénévolat en France



MOTS CLÉS

Agent économique, analyse de l'environnement, associations, coûts de coordination, économie sociale et solidaire (ESS), entreprise, entreprise réseau, ETI, évaluation des risques, finalités, gestion de crise, groupe d'entreprises, jeunes pousses, macro-environnement, maîtrise des risques, marché, méso-environnement, micro-environnement, optimisation, organisation, organisations publiques, PME, réseau d'entreprises, risque, start-up, théorie des coûts de transaction.

1 Formes et caractéristiques des organisations

A Qu'est-ce qu'une organisation ?

1 Distinguer une organisation

Le terme **organisation** désigne le cadre dans lequel des individus agissent collectivement ainsi que le processus par lequel ce cadre est mis en place.

« **L'organisation est une réponse au problème de l'action collective** » M. **Crozier**

Organiser, c'est définir des structures et des procédures qui encadrent l'action collective et en établissent les règles. Cela implique de répartir les rôles, définir et affecter les moyens. C'est fixer des objectifs et contrôler les réalisations.

Le mot organisation désigne cette démarche et évoque surtout le résultat de celle-ci, c'est-à-dire l'entité dans laquelle s'inscrit l'action collective.

L'organisation est un ensemble structuré, dont les composants (hommes, techniques, finances, informations...) sont en interactions. C'est une entité qui est en relation (s) (multiples) avec son environnement. Elle reçoit de celui-ci des ressources et des signaux qu'elle combine pour agir en fonction de ses objectifs, modifiant ainsi, en retour, cet environnement.

L'existence et la pérennité de l'organisation impliquent que ses membres aient des objectifs communs, qui s'inscrivent dans ses finalités. **Cela pose le problème de l'articulation entre les objectifs individuels et les objectifs communs et celui de la déclinaison des finalités** en objectifs communs. Les **finalités** peuvent être d'ordre économique (créer de la valeur) ou sociétal (humanitaire, culturel, etc.). Elles donnent une orientation générale en fonction de laquelle sont fixés les objectifs. Alors que les finalités ont un caractère large et général, les objectifs doivent être suffisamment précis et détaillés pour être faciles à communiquer et mesurables. Ils peuvent concerner, par exemple : l'amélioration des produits et des services, la qualité des informations, la réduction des délais, la maîtrise des coûts...

Tout ensemble d'individus n'est pas forcément une organisation. Pour qu'il en soit ainsi, il faut des objectifs communs et un certain degré d'institutionnalisation. Cela distingue une organisation d'autres formes de groupements humains.

■ Organisation et autres types de groupements humains

Caractéristiques	Foule	Groupe d'amis	Famille	Organisation
Objectifs définis par rapport à des finalités				X
Division du travail basée sur des qualifications				X
Fonctionnement et communication formalisés				X
Notion d'autorité			X	X
Relations durables		X	X	X
Actions collectives	X	X	X	X
Relations informelles	X	X	X	X
Liens émotionnels forts			X	

2 Composantes d'une organisation

a. Dimension humaine

Une organisation est principalement un ensemble de personnes. Elle permet de dépasser les limites des capacités individuelles en agissant ensemble. Cela implique d'agir dans le même sens. Donc l'organisation repose sur l'existence d'objectifs communs et d'une vision partagée.

Pour utiliser au mieux les capacités de chacun, il faut une définition claire des rôles et une coordination ce qui nécessite de mettre en place des règles de fonctionnement. Celles-ci sont d'autant plus indispensables que l'organisation regroupe un nombre de personnes plus important. Un petit groupe d'individus peuvent se coordonner de façon informelle. Mais au-delà de quelques personnes il faut définir des procédures formelles.

b. Systèmes de gestion

Ces règles de fonctionnement généralement formalisées dans des statuts constituent un système de gestion. Les statuts définissent un ou des organes de direction, des modalités de contrôle.

Exemple : Dans les associations, les décisions sont généralement prises par un bureau et/ou conseil d'administration. Un Président anime le fonctionnement de l'association et la représente vis-à-vis des tiers. Ces organes sont élus en assemblée générale devant laquelle ils rendent compte de leur mandat.

c. Dimension matérielle

Aux moyens humains s'ajoutent généralement des ressources physiques : matériel nécessaire à la réalisation des activités, locaux... Ces moyens matériels peuvent constituer un patrimoine plus ou moins important.

Pour financer ces moyens matériels, une organisation doit disposer de moyens financiers. Ceux-ci peuvent provenir de sources internes ou externes :

- certaines organisations s'autofinancent telles les associations qui vivent des cotisations de leurs membres ;
- selon leur objet et l'intérêt que présente leur activité pour la collectivité les organisations peuvent être financées par des fonds publics sous différentes formes ;
- une autre source de financement peut provenir de recettes liées aux activités payantes de l'association ;
- des emprunts bancaires sont toujours possibles suivant les capacités de remboursement de l'organisation ;
- les organisations à but lucratif mobilisent des fonds provenant d'investisseurs.

3 Typologies des organisations

Il existe toutes sortes d'organisation. Elles peuvent être analysées sous différentes dimensions :

- taille mesurée par le nombre de membres, les moyens mobilisés, la dimension géographique...
- contrôle public ou privé ;
- finalités : organisations à but non lucratif ayant pour objet de rendre service à leurs membres ou à la collectivité, entreprises s'inscrivant dans une logique économique de rentabilité, organisations publiques délivrant des services dans le cadre de contraintes budgétaires ;
- forme juridique : association, coopérative, mutuelle, fondation, société commerciale...

Ex. : une commune, un orchestre, un musée, un club sportif, une organisation humanitaire, un hôpital, une université...

Ces différents critères permettent de caractériser une organisation. Ils sont liés :

- une organisation à but lucratif ne peut pas être une association ;
- une fondation ne peut pas être à but lucratif...

B L'entreprise, une organisation à finalité économique

1 Distinguer une entreprise d'autres organisations

Dans toute organisation, la direction fixe les objectifs, définit les tâches de chacun, contrôle leur exécution et effectue les ajustements nécessaires.

Toute **entreprise** est une organisation. Toutefois beaucoup d'organisations ne sont pas des entreprises (associations, administrations...). La spécificité de l'entreprise vient de son **caractère marchand**.

L'entreprise se distingue d'autres organisations par ses objectifs économiques (réaliser des bénéfices), mais elle a en commun avec elles le fait de regrouper des personnes dont les actions doivent être coordonnées pour atteindre les objectifs.

« **Entreprise** » recouvre une réalité multiple mal définie. Elle évoque le fait d'entreprendre, la démarche de l'entrepreneur.

L'emploi de ce mot évoque spontanément pour la plupart des personnes les grandes entreprises que tout le monde connaît qu'elles soient industrielles (Renault, Seb, Alcatel...), commerciales (Carrefour, FNAC-Darty, Amazon...) ou de services (Orange, Publicis, Air France, Société Générale...).

Mais il désigne aussi une multitude de petites entreprises aux activités diverses, auxquelles chacun a recours dans la vie de tous les jours (commerce de proximité, artisanat, etc.).

Une définition de l'entreprise qui recouvre des situations aussi diverses ne peut être que très générale. Néanmoins, on peut faire ressortir quelques caractéristiques communes :

- c'est un **agent économique** qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens et/ou des services ;
- ces produits sont destinés à être vendus sur un **marché** de telle sorte que le prix de vente soit supérieur aux coûts engagés ;
- l'activité de l'entreprise entraîne un certain nombre d'opérations allant de l'acquisition de moyens auprès d'autres agents à la commercialisation de sa production. À chaque étape se posent des problèmes d'**optimisation**, qui nécessitent de faire des choix et de les mettre en œuvre ;
- ces choix ont pour cadre l'entreprise, **centre de décision** autonome, mais ils prennent en compte l'environnement dans lequel elle agit et les partenaires avec lesquels elle est en relations ;
- ces choix sont faits en fonction de **finalités** qui sont principalement liées au caractère économique de l'entreprise, mais qui peuvent être plus larges si l'on prend en compte ses dimensions sociale et sociétale (Voir **chapitre 3**).

2 Différencier les entreprises

a. Taille de l'entreprise

Il y a en France environ 4 millions d'entreprises. Sur ces 4 millions d'entreprises, 292 grandes entreprises (GE) emploient 3,9 millions de salariés en équivalent temps plein (ETP), soit 29 % du total. À l'opposé, 3,9 millions, soit 96 %, sont des microentreprises (MIC) ; elles emploient 2,5 millions de salariés (19 % du total). Près de 5 800 **entreprises de taille intermédiaire (ETI)** et 135 000 **petites et moyennes entreprises (PME)** hors micro-entreprises emploient respectivement 25 % et 27 % des salariés.

Ces catégories sont définies par la loi n° 2008-776 de modernisation de l'économie (LME) et le décret 2008-1354 du 18/12/2008.

Typologie des entreprises

Catégorie d'entreprise	Effectifs		CA annuel		Total bilan
Micro	< 10	et	< 2 000 000 €	ou	< 2 000 000 €
Petite	< 50		< 10 millions d' €		< 10 millions d' €
Moyenne	< 250		< 50 millions d' €		< 43 millions d' €
ETI	< 5 000		< 1,5 milliards d' €		< 2 milliards d' €

Le critère de la taille est souvent privilégié pour les statistiques et, en droit du travail, pour définir certaines obligations (représentation des salariés...).

Certains problèmes de management se posent différemment suivant le nombre de salariés. Cependant ce critère est insuffisant pour caractériser une entreprise. Le nombre de salariés n'a pas le même sens dans une entreprise industrielle et dans une entreprise commerciale. Si les salariés sont nombreux, mais répartis sur plusieurs sites, ce n'est pas la même chose que s'ils sont concentrés dans un même lieu. Il faut donc, pour comparer deux entreprises, prendre en compte d'autres critères.

La taille de l'entreprise peut aussi être appréciée par des indicateurs financiers : montant des capitaux investis, résultat (sous différentes formes : avant ou après prise en compte de la dépréciation des actifs, avant ou après impôts...), chiffre d'affaires, valeur ajoutée, etc.

Ces indicateurs sont parfois complexes et n'ont de sens que par rapport aux notions sur lesquelles ils sont fondés. Ils présentent l'avantage de s'appliquer à toutes les entreprises, mais correspondent à une logique purement financière.

Le chiffre d'affaires, par exemple, est un bon indicateur de la croissance et de l'importance d'une entreprise. Mais il faut relativiser sa signification : le CA d'un importateur d'automobiles qui achète des voitures et les revend n'a pas la même signification que celui d'un constructeur d'automobiles qui achète des matières premières et fabrique les voitures. La place dans l'économie et la complexité des problèmes de gestion ne dépendent pas seulement du chiffre d'affaires mais aussi de la nature de l'activité, des effectifs, des capitaux mis en œuvre...

b. Âge de l'entreprise

En 2018, 691 300 entreprises ont été créées, dont 308 300 sous forme de micro-entreprises. 97 % de ces entreprises n'emploient aucun salarié à la création (94 % hors microentrepreneurs). Cependant, la réalité économique de beaucoup de microentreprises (livreurs à vélo...) se rapproche plus de celle de salarié précaire que de celle d'entrepreneur.

La création d'entreprise exige de la créativité, l'acceptation du risque, des compétences commerciales ou techniques que les créateurs possèdent le plus souvent. En revanche, ils ne sont pas pour autant intéressés par les problèmes de gestion et ceci peut parfois expliquer des difficultés. Une entreprise créée sur deux en moyenne n'atteint pas son cinquième anniversaire. Les raisons de ces échecs sont diverses :

- **l'insuffisance des fonds propres** apportés au départ : ceci explique par exemple que les sociétés, obligées de réunir un certain capital à la création résistent mieux que les entreprises individuelles ;
- le **choix du secteur d'activité** : entreprises de services aux ménages, construction et industrie ont de plus grandes chances de survie que les hôtels-café-restaurants ;
- le **profil du créateur** : les anciens chefs d'entreprise, artisans ou commerçants, sont naturellement mieux placés, du fait de leur expérience, pour réussir que les salariés. Une expérience professionnelle longue du créateur est aussi un atout, et par conséquent l'âge du créateur a un impact sur les chances de survie : s'il a plus de 50 ans, il a deux chances sur trois

de passer le cap du troisième anniversaire ; s'il a moins de 25 ans, il n'a qu'une chance sur deux.

Les chômeurs créateurs sont particulièrement fragiles.

Les premières années difficiles passées, de nombreuses PME réussissent très bien tant dans le secteur des services que dans le secteur industriel. Elles se développent ou choisissent de rester sur un marché limité, mais s'inscrivent dans la durée.

► Spécificité des start-up

Les **start-up**, ou **jeunes pousses**, sont des entreprises récemment créées, ayant un fort potentiel de croissance, généralement dans une activité ayant une importante composante technologique.

Comme toute entreprise nouvellement créée, les start-up ont des difficultés pour se financer. Les banques et les investisseurs sont réticents lorsqu'il n'y a pas de chiffres portant sur plusieurs années à étudier. Ce problème se pose d'autant plus pour les start-up car la croissance rapide génère un besoin de financement sous peine de cessation de paiement. Cependant, le potentiel de croissance rapide peut aussi attirer les investisseurs, malgré le risque.

Différents moyens auxquels une start-up peut avoir recours :

- Moyens initiaux :
 - apports des fondateurs et proches (**love money**, argent du cœur : soutien financier apporté pour des raisons affectives ou familiales) ;
 - **financement participatif (crowdfunding et lendfunding)** : apports en capitaux propres ou prêts via des plateformes touchant un large public ;
 - **investisseurs providentiels (business angels)** : personnes physiques qui prennent des participations dans des jeunes pousses afin d'accompagner leur croissance et de récupérer au bout de quelques années leur capital augmenté d'une plus-value... ou pas ;
 - **fonds de capital-risque** : fonds de placement (regroupe des capitaux confiés par des investisseurs) spécialisé dans l'investissement dans des entreprises nouvellement créées ayant un potentiel de croissance ;
 - mesures fiscales (Crédit Impôt Recherche, CIR)
- Dans une phase plus avancée :
 - subventions, financements publics (BPI) ;
 - autofinancement ;
 - emprunts bancaires (accès difficile car il faut fournir des garanties) ;
 - ouverture du capital (Fonds d'investissement, autres entreprises voire actionnaires individuels) mais cela pose un problème de dilution du contrôle des fondateurs ;
 - introduction en Bourse (IPO : *Initial Public Offering*).

C. Les spécificités de la gestion des PME

► Une gestion peu développée

La question qui se pose est celle des conséquences de la petite taille sur la réussite des stratégies commerciales, financières ou d'innovation : les PME ne se gèrent pas comme des entreprises de grande taille.

Des pratiques de gestion trop lourdes ne leur permettraient pas de conserver leur flexibilité. Les problèmes qui se posent à une PME sont généralement plus spécifiques que dans une grande entreprise. Il est difficile de mettre en place des modèles de gestion élaborés.

Les PME sont généralement de nature entrepreneuriale, avec un contrôle et un management familial. Le chef d'entreprise est très présent et connaît dans le détail ses salariés, son entreprise et ce qui s'y passe.