

DCG - UE7

Management des organisations

Volume horaire : 200 heures – niveau L - 14 ECTS

Objectifs de l'UE7 et compétences travaillées

L'UE7 « Management des organisations » du DCG a pour objectif de permettre au titulaire du DCG d'appréhender le management des organisations dans leur environnement afin de comprendre les défis et les problématiques auxquels ces dernières sont confrontées. Ce programme réformé intègre notamment les enjeux actuels autour de la durabilité, du développement de l'Intelligence Artificielle (IA) et des risques.

Les compétences à mobiliser en UE7 sont des compétences de repérage, caractérisation, explication et analyse de situations de management pour tout type d'organisations. Si elles portent sur les trois niveaux complémentaires du management (management stratégique, organisationnel et opérationnel), un accent particulier est mis sur la compréhension du comportement humain, c'est-à-dire le niveau organisationnel. L'UE7 donne une première vision d'ensemble du management des organisations, comme socle de toute poursuite d'études en master de gestion (DSCG ou autre).

L'UE7 vise à développer des compétences transversales, notamment partagées avec l'UE 5 :

- exploiter des documents de nature variée (presse spécialisée et généraliste, multimédia, documents statistiques...) ;
- développer et exploiter une culture managériale actualisée visant à comprendre les problématiques des organisations ;
- caractériser et analyser des situations et décisions managériales ;
- élaborer une argumentation, en mobilisant le vocabulaire spécifique adapté ainsi que les concepts et les illustrations nécessaires (factuelles ou théoriques) ;
- débattre en s'appuyant sur une argumentation construite.

Structure du programme

Le programme est découpé en 4 parties permettant aux étudiants de DCG de découvrir les différentes facettes du management et sa nécessaire cohérence d'ensemble.

- Partie 1 : Introduction à l'analyse du management des organisations (40h)
- Partie 2 : Le management stratégique (30h)
- Partie 3 : Le management organisationnel (80h)
- Partie 4 : Le management opérationnel (50h)

Pré-requis et limites de connaissance :

Le programme de l'UE7 sert de prérequis (avec celui de l'UE11) au programme de l'UE3 du DSCG intitulé « Contrôle de gestion et stratégie ».

Si des savoirs similaires sont mobilisés tant en UE7 DCG qu'en UE3 DSCG (ex : outils du diagnostic, types de stratégie ...), ils le sont à des niveaux de compétences différents. Le niveau d'analyse exigible est ainsi plus élevé en DSCG (précision des savoirs associés, degré de complexité, finesse d'analyse...). C'est également seulement au niveau DSCG que les outils du contrôle de gestion seront mis au service de l'analyse stratégique. Les compétences de conseil et de préconisation ne sont attendues qu'en UE3 du DSCG.

Les deux programmes (UE7 DCG et UE3 DSCG) sont ainsi construits en articulation, avec une progressivité dans la montée en compétences.

Remarques :

- Chaque compétence en gras de titre est une compétence à maîtriser.
- Les questions posées à l'examen s'appuient sur les compétences du programme sans figer la formulation.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
1. INTRODUCTION À L'ANALYSE DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS (40h).			
1.1 Délimiter les objectifs et les périmètres du management - Identifier les buts et objectifs d'une organisation. - Expliquer les interdépendances et les paradoxes entre les objectifs d'une organisation donnée. - Distinguer les niveaux de management et expliquer leur rôle dans une situation donnée. - Identifier les rôles d'un dirigeant, d'un manager et d'un entrepreneur donné. - Repérer et apprécier les décisions et les actions du manager, de l'entrepreneur et du dirigeant dans des situations données. - Justifier l'existence d'une organisation.	Pas de comparaison entre dirigeant/manager/entrepreneur Pas « les décisions du management »	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). Satisfaction des besoins humains. Coûts de transaction et d'organisation, théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson).	Les théories liées à la satisfaction des besoins humains ne sont pas à mobiliser dans cette partie mais dans la partie 3 (3.1)

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
1.2 Présenter les facteurs de contingence influençant le management - <i>Caractériser une organisation donnée et mettre en évidence ses spécificités.</i> - <i>Caractériser l'environnement actuel d'une organisation donnée.</i> - <i>Expliquer les influences réciproques entre une organisation donnée et son environnement.</i> - <i>Relever des problématiques managériales actuelles.</i> - <i>Justifier l'évolution des organisations.</i>	Justifier l'importance des caractéristiques de l'environnement dans une décision managériale donnée quel que soit le type d'organisation.	Formes d'organisations, spécificités et problématiques associées : organisations privées à but lucratif ou non lucratif , organisations publiques, organisations de l'ESS / organisations marchandes et non marchandes. Caractéristiques des organisations en lien avec les facteurs de contingence internes : forme et type, finalité, raison d'être, but, métier, ressources, périmètre d'activité (sectoriel et géographique). Caractéristiques de l'environnement actuel : mondialisation, digitalisation, complexité, incertitude, risque, durabilité, digitalisation, Intelligence Artificielle, concurrence. Contingence du management, approche systémique de l'organisation Théorie évolutionniste (Nelson & Winter).	Il ne s'agit pas de connaître tous les types d'organisations et toutes leurs spécificités, mais d'être en mesure de déduire de l'étude des caractéristiques d'une organisation donnée ses spécificités qui peuvent représenter des atouts, mais aussi des contraintes à prendre en compte dans le cadre du management (par exemple : en termes d'accès aux financements, d'agilité, de statut des ressources humaines...). Les problématiques managériales actuelles sont nombreuses et évolutives : le candidat doit donc être en mesure de relever les problématiques managériales. L'étude de l'intégration de ces problématiques par le management (thème 2,3,4) se concentre sur les problématiques liées à la qualité, à l'innovation, aux risques, à la durabilité et à la l'IA.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
1.3. Analyser la prise en compte par une organisation, des parties prenantes et des enjeux de durabilité Identifier les parties prenantes d'une organisation. <i>Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes (PP) d'une organisation.</i> Apprécier l'influence d'une ou des parties prenantes sur une organisation. Décrire <i>la prise en compte des parties prenantes par une organisation donnée.</i> <i>Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise pour une organisation donnée.</i> Expliquer la prise en compte du risque par une organisation donnée . Repérer les enjeux éthiques à prendre en compte dans une décision.	Décrire et non analyser la prise en compte des PP Mettre en évidence les évolutions sociétales impactant une organisation (redondant)	Parties prenantes, RSE, ESG, matrice de matérialité. Gouvernance, types de gouvernance. Les théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson, Mitchell). Critères d'influence d'une PP (pouvoir, légitimité, urgence). Théorie de l'agence (Jensen et Meckling). Formes de prise en compte des parties prenantes. Risque, management du risque. Écoblanchiment (Greenwashing), Blanchiment social (socialwashing). Approches éthique vs. utilitariste des PP et de la RSE.	ESG / matrice de matérialité : il s'agit de comprendre ces termes rencontrés de plus en plus fréquemment dans les rapports de gestion Une matrice de matérialité doit pouvoir être comprise et exploitée sans que sa construction soit attendue. L'analyse de la gouvernance n'est pas attendue. On n'attend pas de typologie spécifique concernant la prise en compte des parties prenantes. On différencie l'approche éthique et utilitariste des parties prenantes et de la RSE sans approfondir le détail des théories et des auteurs. Les grands principes du management du risque sont abordés (processus, critères d'analyse d'un risque - fréquence/gravité-, grandes catégories de prise en compte : évitement/prévention/réduction de l'impact / acceptation...) sans détailler les stratégies.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
2. LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE (30h)			
2.1 Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats. <i>Présenter un diagnostic stratégique (interne et externe) à l'aide des outils d'analyse proposés.</i> Résumer les principaux apports du diagnostic stratégique présenté.	Identifier les critères de la segmentation stratégique. Analyser les apports et les limites du diagnostic stratégique.	Environnement. Macro/Micro environnement. Industrie / filière. Outils de l'analyse du macro-environnement : PESTEL. Outils de l'analyse concurrentielle : analyse de Porter (« 5+1 forces »). Outils de l'analyse technologique : cycle de vie de la technologie, typologie des technologies. Outils de l'analyse organisationnelle : diagnostic des ressources et des compétences, ressources et compétences stratégiques (VRIO). Outils de l'analyse des activités : chaîne de valeur interne et globale (Porter). SWOT, facteurs clés de succès, compétences distinctives.	Il n'est pas attendu à ce niveau une mobilisation des outils des autres UE (notamment contrôle de gestion). Les outils d'analyse à mobiliser sont indiqués. La sélection des outils n'est exigible qu'au niveau DSCG. Les apports et les limites du diagnostic stratégique et de ses outils peuvent être abordés sans être attendus (<i>approfondissement en DSCG</i>). Il existe différentes typologies de technologies, aucune n'est spécifiquement attendue mais chaque candidat doit être en mesure d'en mobiliser au moins une pertinente.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
2.2 Étudier les choix stratégiques d'une organisation - Présenter la stratégie d'une organisation sur ses 2 niveaux. - <i>Distinguer les différents niveaux de la stratégie.</i> - <i>Identifier l'avantage concurrentiel d'une organisation.</i> - <i>Etudier la pertinence des choix stratégiques sur la base du diagnostic mené.</i> - <i>Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.</i>	Au lieu de : identifier, analyser et justifier la démarche stratégique suivie par une organisation. Justifier et analyser la pertinence des décisions stratégiques en fonction des enjeux	Stratégie et niveaux des stratégies. Stratégies d'ensemble (corporate) : spécialisation, diversification. Stratégies de domaine (business) : stratégies génériques de Porter. Domaine d'activité stratégique. Avantage concurrentiel. Théorie de l'avantage concurrentiel (Porter) et Approche fondée sur les ressources et compétences (RBV). Modes de croissance : interne, externe, conjointe.	La présentation de la stratégie se limite au 1^{er} niveau de la stratégie d'ensemble et de domaine, sans rentrer dans les sous-types (ex : le type de diversification n'est pas à identifier). Tous les auteurs de l'approche fondée sur les ressources, n'ont pas à être connus mais il faut pouvoir prendre appui sur certains d'entre eux : Penrose, Prahalad et Hamel, Wernerfelt, Barney et Grant, etc.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
3. LE MANAGEMENT ORGANISATIONNEL (80 h)			
3.1 Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation Justifier les comportements humains au travail. <i>Identifier et apprécier la pertinence des modes d'animation dans une situation donnée.</i> <i>Mettre en évidence l'importance de la communication, de la confiance et de la culture dans l'animation d'une organisation.</i> <i>Expliquer un conflit dans une situation organisationnelle donnée.</i>	Proposer des modes d'animation adaptés à un individu ou à un groupe	Intégration des postulats sur la place de l'humain dans les pratiques managériales : école classique, école des relations humaines, approche sociologique. Comportements individuels : personnalité, émotions, intérêts personnels, rôles sociaux et attentes de rôles, motivation, implication, satisfaction (théories de la motivation : processus et contenu, théorie de l'implication). Dynamique de groupe (Lewin), phénomènes d'influence au sein des groupes restreints. Modes d'animation : culture organisationnelle, communication, styles de direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton), confiance. Conflits (de l'émergence à la résolution) (Follett). Crise, résilience organisationnelle.	Le socle de base théorique est : - École classique : Taylor, Weber. - École des relations humaines : Mayo, Mc Gregor, Maslow, Alderfer - Approche sociologique : l'individu comme acteur social (Crozier et Friedberg). - La confiance renvoie ici au management par la confiance (et non au management de la confiance). On identifie les principaux facteurs explicatifs du comportement humain, sans les détailler tous (ex : il ne s'agit pas de lister tous les types de personnalités). L'analyse de la motivation (principales théories de contenu et de processus) et de l'implication est à maîtriser. Toute référence théorique pertinente est acceptable, par exemple Herzberg, Maslow, Vroom, Adams ; Thevenet, Etzioni, etc. Le principe des phénomènes d'influence est à évoquer sans nécessairement l'approfondir.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
3.2 Caractériser et analyser la structure d'une organisation <i>Identifier et caractériser la structure d'une organisation donnée.</i> <i>Analyser la pertinence de la structure d'une organisation donnée à partir des facteurs de contingence.</i> <i>Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.</i>	Structure et non forme organisationnelle (donc pas nécessairement configurations) Plus de compétences spécifiques sur les processus de coordinations car intégrés aux caractéristiques de la structure	Caractéristiques d'une structure : division du travail/spécialisation des tâches, modes de coordination, degré de centralisation, degré de formalisation. Types de structures : entrepreneuriale, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, réseau, projet ou adhocratique. Intrapreneuriat. Entreprise libérée. Facteurs de contingence structurelle internes et externes. Les théories de la contingence structurelle.	Les analyses de la contingence structurelle doivent mobiliser des références théoriques, par exemple les travaux de Woodward, de Burns et Stalker, de Lawrence et Lorsch, de Chandler, la synthèse de Mintzberg, etc.
3.3 Analyser une décision <i>Repérer les niveaux de décision dans une organisation.</i> <i>Caractériser les processus décisionnels.</i> Identifier les facteurs explicatifs d'une décision. Apprécier le rôle du numérique et de l'IA dans le processus de prise de décision dans un contexte donné.	Relier les problèmes techniques et les problèmes humains dans les processus de décision et de gestion. Apprécier les processus décisionnels.	- Décision et processus de décision. - Typologies des décisions : stratégique, tactique, opérationnelle / programmable, non programmable / individuelle et collective. - Facteurs explicatifs de la décision : biais cognitifs, facteurs organisationnels, facteurs environnementaux, facteurs informationnels, ou encore liés aux processus décisionnels. - Recours à l'IA et au numérique dans le processus décisionnel. - Modèles de processus de décision : modèle rationnel « IMC » (Simon), modèle de la poubelle (Cohen, March, Olsen), modèle comportemental (Cyert et March).	

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
3.4 Analyser le pouvoir d'un individu <i>Distinguer pouvoir, autorité, leadership.</i> <i>Identifier les sources du pouvoir d'un individu.</i> <i>Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée.</i> Identifier les risques liés au pouvoir d'un individu.	Analyser les variables pour gérer la responsabilité, l'autonomie, la confiance dans l'exercice du pouvoir / Style de direction. Cependant cela apparaît dans le 3.1	- Pouvoir, autorité, leadership, légitimité. - Sources du pouvoir, formes d'autorité (Weber), zones d'incertitude (Crozier et Friedberg). - Enracinement, harcèlement, influence et soumission.	On n'attend pas les théories liées à l'enracinement. Le harcèlement étant développé en UE3, on n'aborde pas l'angle juridique.
4. LE MANAGEMENT OPÉRATIONNEL (50 h)			
4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle <i>Identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée.</i> <i>Repérer et analyser les moyens mis en œuvre par chaque activité opérationnelle.</i> Identifier les risques opérationnels d'une organisation donnée. <i>Analyser l'impact du numérique et de l'IA sur les activités de l'organisation.</i> Mettre en évidence la prise en compte de la durabilité au niveau de chaque activité. <i>Justifier pour une organisation donnée l'évolution d'une activité opérationnelle.</i>		Activités opérationnelles : marketing et vente, production, logistique, approvisionnement, communication (interne et externe, non commerciale), recherche et développement, gestion des ressources humaines, finance et contrôle de gestion, système d'information. Principales missions, démarches et outils de chaque activité opérationnelle : fondamentaux / tendances actuelles. Risques des activités opérationnelles. Prise en compte des spécificités des services au niveau de chaque activité opérationnelle.	On se limite à une sensibilisation au fonctionnement d'une organisation, sans viser l'exhaustivité sur les moyens et outils mobilisables. Il s'agit plutôt d'exercer l'esprit critique vis-à-vis des moyens mis en œuvre par une organisation.

Compétences professionnelles (nouveau programme) <i>les compétences en gras italiques</i> sont celles de l'ancien programme maintenues (ou légèrement reformulées) dans le nouveau programme.	Parties de l'ancien programme enlevées.	Connaissances et savoirs associés (nouveau programme)	Limites de connaissances
4.2 Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur <i>Expliquer le rôle de chaque activité et leurs interdépendances dans la contribution aux objectifs et aux problématiques managériales d'une organisation donnée.</i> Repérer la contribution des activités opérationnelles à partir du modèle économique (business model). Apprécier dans une situation donnée la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie et les moyens organisationnels.	- Distinguer les approches par fonctions, activités et processus. - Apprécier le degré d'internalisation et d'intégration d'un processus ou d'une fonction dans une organisation donnée. - Analyser la chaîne de valeur d'une organisation en différenciant les activités principales et les activités de support.	Outil de caractérisation du modèle économique CANVAS Prise en compte de la qualité, de l'innovation, des risques, de la durabilité, de l'IA dans les activités opérationnelles.	Modèle économique : Il s'agit uniquement de savoir interpréter un modèle Canvas.