

# REUSSIR L'EPREUVE DE MANAGEMENT

## I Caractériser une organisation : très souvent la première question du sujet.

Vous devez répondre à cette question de façon précise et non broder et « raconter une histoire » ! Le correcteur doit comprendre à quoi vous répondez (type, taille ...) et vous devez justifier votre réponse.

Les critères les plus souvent demandés :

### - Type d'organisation :

- Entreprise privée (organisation privée à but lucratif), éventuellement industrielle, artisanale, commerciale, familiale ;
- Entreprise publique ;
- Organisation publique ; administration publique centrale (les ministères), administration publique locale (commune, communauté de communes, département, région) , établissement public (lycée, hôpital, CCI...) ;
- Organisation privée à but non lucratif : association, syndicat, ONG, comité d'entreprise...

### - Taille : il s'agit ici d'apprécier la taille de l'organisation, essentiellement au regard du critère de l'effectif : pour les entreprises, deux classifications sont utilisables (précisez celle que vous utilisez) :

- La classification française (loi de modernisation de 2008) :

◆ **La microentreprise** qui occupe moins de 10 personnes et qui réalise un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros.

◆ **La petite et moyenne entreprise** (PME) qui occupe moins de 250 personnes et qui a un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

◆ **L'entreprise de taille intermédiaire** (ETI) qui sont les entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises et qui emploient moins de 5000 personnes et qui réalisent un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2000 millions d'euros.

Enfin, **la grande entreprise** (GE) qui est celle qui n'est pas classée dans les catégories précédentes.

- La classification européenne (plus simple) :

◆ **une microentreprise** est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

◆ **une petite entreprise** est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros ;

◆ **moyenne entreprise** est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ;

◆ **grande entreprise** au delà.

**Vous devez justifier** en relevant le nombre de salariés (ou le CA).

### - Forme juridique (ou statut): elle sera fonction du type d'organisation... Mais habituellement cette question est posée pour les **entreprises privées** : Entreprise individuelle, entreprise individuelle à responsabilité limitée, EURL, SASU, SARL, SA, SAS.

### - Champs d'action :

- Au niveau géographique : le champ d'action peut être *local, national, européen, international* (à justifier)

- Le champ d'action est aussi constitué par l'activité (secteur d'activité : primaire, secondaire ou tertiaire, justifié par la nature de l'activité) et le métier de l'organisation (produire et distribuer, transformer et surgeler...). A traiter si on ne vous le demande pas ailleurs dans cette question.

- **Nationalité** : celle du pays où se trouve le siège social
- **Les ressources** : *à illustrer à l'aide des documents*
  - ◆ *Ressources humaines* : Combien y a-t-il de salariés ? de fonctionnaires, d'adhérents ? de bénévoles ? quelles sont leurs fonctions ?
  - ◆ *Ressources matérielles* : Combien de sites de production ? Principaux biens d'équipement ?
  - ◆ *Ressources immatérielles* (intangibles): brevets, notoriété, le savoir faire, compétences spécifiques
  - ◆ *Ressources financières* : Comment se finance l'organisation ?
    - Association : dons, subvention, cotisations, vente de produits
    - Commune : impôts, taxes
    - Entreprise privée : CA, résultat, capital social, emprunts
- **La finalité** : la raison d'être de l'organisation, le but quelle cherche à atteindre. La finalité sera fonction du type d'organisation :
  - ◆ *Entreprise privée* : Dans les cas les plus courants l'entreprise a simplement une finalité économique : *réaliser des profits et assurer sa pérennité*. L'entreprise peut aussi avoir une finalité sociétale (développement durable, insertion des travailleurs en difficulté...)
  - ◆ *Organisation publique* : finalité non lucrative : *assurer une mission de service public (à préciser) , gérer le domaine public...*
  - ◆ *OBNL* : finalité non lucrative : *rendre un service non marchand à ses membres (à préciser)...*
- **Les objectifs** : résultat que l'organisation veut atteindre, l'objectif est quantifiable, repérable dans le temps ( augmenter le CA de 10% en 2023, équilibrer les comptes d'ici 3 ans, ouvrir un nouveau magasin, diminuer les impôts locaux, augmenter le nombre d'adhérents...)

- **Les domaines d'activité stratégiques** : *peut être demandé dans une question à part.*

Ensemble homogène de biens et de services, destinés à satisfaire une demande sur un marché spécifique et pouvant faire l'objet d'une démarche stratégique spécifique.

- **Le métier** : (ce que l'organisation sait faire) *peut être demandé dans une question à part.*  
Ensemble des activités qui partagent les mêmes ressources et compétences permettant à l'organisation de satisfaire une demande avec une offre adaptée (concevoir, fabriquer et distribuer des vêtements de sport, par exemple).

*Exemple* : On peut distinguer deux métiers chez Bouygues qui se composent de plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS) :

- **Métier de la construction** qui comprend les **DAS** : *BTP et électricité, Immobilier, Route* ;
- **Métier télécoms-médias** qui comprend les **DAS** : *Communication, Télécommunications*.

## II **Les notions incontournables** et les questions qui vont avec !

### 1) **Les différents types de décisions** : (dans de nombreux sujets)

**Décisions opérationnelles** : décisions de gestion courante, exploitation des moyens (très court terme, concerne un service, un atelier, prise par le responsable de l'unité, réversible). *Exemple* : *organisation de la tournée des représentant, gestion des stocks...*

**Décisions tactiques** : elles visent à allouer des ressources à l'organisation (prises au niveau d'une fonction, moyen terme). *Exemple* : *recrutement, investissement*.

**Décisions stratégiques** : orientation de l'organisation en terme de produits et de marchés (prises au plus haut niveau, long terme, irréversible, engage toute l'entreprise...). *Exemple* : *réorganisation importante de l'entreprise, racheter un concurrent, attaquer un nouveau marché*.

Questions posées : « **Caractériser la décision** » ou « **Qualifiez la décision prise ..... Justifiez votre réponse** » : il faudra donc dire si elle est stratégique, tactique ou opérationnelle et donner ses principaux critères, *exemple pour une décision stratégique* : *décision prise par la direction générale, décision de long terme, qui engage l'avenir de l'entreprise, irréversible et risqué.* Ou encore : « **Classez les décisions prises par le bureau le 11 juillet 2009 en distinguant les décisions opérationnelles des décisions stratégiques. Justifiez chacune de vos réponses.** »

On demande très souvent en plus d'expliquer les raisons de la décision et/ou ses conséquences.

## 2) Le processus de décision (pas tombé souvent)

Vous devez connaître le **modèle IMC** et être capable de l'appliquer au cas qui vous est proposé.

Intelligence : identification et compréhension du problème (qqoqcp)

Modélisation : recherche des solutions

Choix de la « meilleure » solution

Questions posées : « **Décrivez les étapes du processus de décision aboutissant à la mise en œuvre de l'ERP** » ou « **Retrouvez les étapes du processus de décision présentée dans les annexes** ». La réponse devra autant que possible être structurée selon le modèle IMC.

## 3) Les deux dimensions du management : (pas tombé souvent)

Manager (ou diriger) revêt deux dimensions bien spécifiques : **une dimension technique** (collecte d'information, expertise, prise de décision) et **une dimension relationnelle** (animation, motivation des équipes, communication).

Question posée : « **Présentez les principaux rôles du manager et illustrez-les à travers la situation proposée** » ou « **Rappelez les rôles d'une équipe dirigeante ; illustrez votre réponse par des exemples issus de la direction de BATMODUL.** »

## 4) Les fondements du pouvoir (pas tombé souvent)

Le **statut** (propriété, contrat de travail) des dirigeants leur confère un pouvoir de décision leur permettant d'imposer leur choix et de donner des ordres qui devront être suivis par les membres de l'organisation, qu'ils approuvent ces choix ou non.

Le pouvoir est avant tout rattaché à la fonction et à la place dans la hiérarchie mais il dépend aussi de facteurs comme la **personnalité** (charisme), **les compétences (connaissances, expertise)**, **l'expérience** ou la **tradition**.

Questions posées : « **Indiquez les sources du pouvoir de l'actuel dirigeant, Denis Opinel, et déterminez, en le justifiant, son style de direction.** » ou « **Rappelez quels sont les fondements du pouvoir et déterminez sur quoi repose la légitimité du pouvoir de la nouvelle directrice générale F. JOC.** »

## 5) Les styles de direction (dans de nombreux sujets)

R. Lickert est incontournable, sa typologie distingue le ...

Style autoritaire : approche Taylorienne, l'autorité du chef repose sur la crainte qu'il inspire et la peur de la sanction. Le dirigeant prend seul les décisions.

Style paternaliste : l'autorité du chef repose sur le désir de lui plaire et la recherche de la récompense. Il se comporte comme un père vis à vis de ses salariés mais il prend seul les décisions. Style consultatif : le dirigeant prend les décisions après consultation des salariés.

Style participatif : les salariés participent à la définition des objectifs et à la prise de décision.

Questions posées : « **Caractériser le style de direction de...** », vous devrez choisir entre un des quatre styles et justifier votre réponse (style autoritaire car le patron est craint de ses salariés, il décide seul, par exemple...). ou « **Comparez les styles de direction rencontrés dans l'entreprise** ». Il faudra relever les styles de direction et montrer leurs différences, leurs avantages et inconvénients.

6) **Les parties prenantes** : tous les acteurs qui ont un intérêt dans l'activité de l'organisation. (*dans de nombreux sujets*)

Exercés par les différentes **parties prenantes** de l'organisation, les contre-pouvoirs ont pour objectif de mettre en œuvre des moyens de pression sur les décisions des dirigeants, afin de s'assurer qu'elles sont compatibles avec leurs intérêts.

**Questions posées** : « **Identifier les parties prenantes et indiquer leurs moyens d'action** » : il faudra relever les différents groupes d'acteurs concernés par exemple par la décision prise par l'organisation, les classer éventuellement en parties prenantes internes (salariés, dirigeants, délégués du personnel, syndicats...) et externes (associations de consommateurs, actionnaires, administration de tutelle...) puis indiquer comment ils peuvent agir pour défendre leurs intérêts (grève...). ou « **Repérez les parties prenantes internes de ces deux organisations et indiquez en quoi certaines constituent des contre-pouvoirs.** »

7) **Le diagnostic stratégique** : étape préalable à la mise en œuvre de la stratégie. Il se décompose en diagnostic stratégique interne et diagnostic stratégique externe. (*dans de nombreux sujets*).

**Question posée** : « **Définissez la notion de « diagnostic stratégique » et procédez au diagnostic stratégique de Duval Transports.** ». La réponse devra être organisée en deux parties :

➤ **Le diagnostic stratégique interne** :

Il s'agit de rechercher les **forces et faiblesses** de l'organisation sur le plan des ressources humaines, matérielles, immatérielles et financières.

*Exemple de forces* : un outil de production moderne et performant, une forte notoriété, une main d'œuvre compétente, motivée, importante trésorerie, forte capacité d'innovation ...

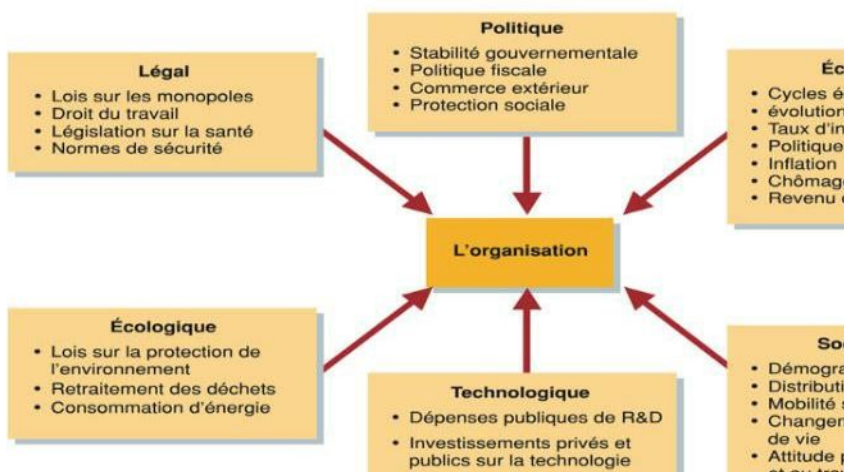
*Exemples de faiblesses* : un endettement important, un mauvais climat social, un turn over important, un outil de production dépassé ou des capacités de production insuffisantes...

➤ **Le diagnostic stratégique externe** :

Il s'agit de rechercher les **opportunités (chances) et les menaces (contraintes)** de l'environnement. L'environnement est l'ensemble des éléments extérieurs à l'organisation et susceptibles d'influencer son fonctionnement.

L'analyse peut porter sur le **micro environnement**, c'est à dire sur les « partenaires » directs (clients, fournisseurs, banques, pouvoirs public, concurrents), *un outil : l'analyse de l'intensité concurrentielle de M. Porter (n'est jamais tombée au bac, plutôt niveau BTS).*

L'analyse portera le plus souvent sur le **macro environnement**. La méthode PESTEL permet de classer les grands domaines de l'environnement afin d'y rechercher les opportunités et menaces (à n'utiliser que si on vous le demande).



*Exemple d'opportunités* : un marché en phase de croissance, augmentation de la consommation, baisse des taux d'intérêts, l'engouement des jeunes pour les marques, développement du marché des seniors...

*Exemples de contraintes* : normes antipollution, conjoncture morose (stagnation ou crise, baisse pouvoir d'achat), baisse de la consommation, concurrence, augmentation des taux d'intérêts...

Autre question : « **Présentez de manière structurée les principales caractéristiques de l'environnement du secteur de la comptabilité.** » Ici il faudra simplement classer les éléments de l'environnement en utilisant la méthode PESTEL. Attention on ne demande pas ici d'analyse en terme d'opportunités/contraintes.

### 8) **L'avantage concurrentiel** (dans de nombreux sujets)

Un **avantage concurrentiel** est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il lui donne une position dominante sur son marché. Il trouve sa source dans trois domaines :

- Avantage lié au produit (*qualité, notoriété, innovation*)
- Avantage lié au marché (*marché porteur ou à l'abri de la concurrence*)
- Avantage lié à la technologie (*exemple le procédé flash pasteurisation...*)

Questions posées : « **Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, indiquez sur quels avantages concurrentiels s'appuie F2A** » ou « **Après avoir défini la notion d'avantage concurrentiel, vous identifierez celui de « Fest In Breizh »** ou encore « **Présentez les avantages concurrentiels de cette organisation en structurant votre réponse** ».

### 9) **Les différentes options stratégiques** (dans de nombreux sujets)

Vous devez être capable d'identifier et de qualifier, de définir les différentes stratégies mises en œuvre par l'organisation, d'en dégager les avantages et les inconvénients :

- **Spécialisation** : consiste à se spécialiser sur un métier où l'entreprise a un bon niveau de compétences qui lui donne un avantage concurrentiel décisif.
- **Diversification** : consiste à acquérir des savoir-faire multiples de façon à pouvoir exploiter des métiers différents (diversification concentrique, verticale, conglomérale, géographique).
- **Différenciation** : consiste à se démarquer de la concurrence grâce à la spécificité de l'offre (qualité, innovation, design...).
- **Domination par les coûts** : consiste à maîtriser et à réduire ses coûts de production afin de proposer les prix les plus bas possible (mots clés : taille critique, effet d'expérience, économie d'échelle).
- **Externalisation** : consiste à faire faire à l'extérieur, en nouant des relations avec d'autres entreprises. Cette stratégie conduit à une association avec d'autres entreprises qui gardent une relative autonomie, tout du moins au niveau juridique (sous-traitance, concession, franchise, co-entreprise).
- **Intégration** : consiste pour une entreprise à se développer en amont et/ou en aval de son activité soit en prenant le contrôle de ses fournisseurs et/ou de ses clients (croissance externe), soit en réalisant elle-même leurs activités (croissance interne).

Vous devez être capable de faire le lien entre le diagnostic stratégique et la stratégie choisie (ce qui revient à justifier le choix stratégique).

Questions posées :

« **Définissez la stratégie mise en œuvre par le cabinet ROBIN. Précisez les principaux avantages et inconvénients de ce type de stratégie** »

« **Qualifiez la stratégie de Méca-Minerve. Présentez-en les avantages et les inconvénients.** »

« **Définissez et justifiez la stratégie adoptée à l'origine par Torph pour la production de ses réservoirs.** »

### 10) **Les différents modes de production** (dans de nombreux sujets) programme de 1° STGM

Vous devez être capable d'identifier et de qualifier, de définir le(s) mode(s) de production mis en œuvre par l'organisation, éventuellement de le(s) justifier.

On peut classer les modes de production en fonction ...

... *des quantités produites* : production unitaire ou en petit lot / production en série

... *du processus de production* : production en continue /en discontinue (en atelier)

... *de la relation avec le client* : production sur stock (à flux poussés) / à la commande (flux tendus)

Questions posées :

« *Caractérisez le mode de production de RBN et expliquez son évolution.* »

« *Définissez le mode de production choisi pour la fabrication des ours en peluche. Justifiez ce choix.* »

### 11) L'organisation du travail (*rare*) programme de 1°

Vous devez être capable de repérer la forme d'organisation du travail mise en oeuvre par l'organisation. Il s'agira par exemple de préciser si l'organisation du travail s'apparente à l'organisation scientifique du travail (Taylorisme) ou au Toyotisme et d'en indiquer les principes.

**OST** : spécialisation des ouvriers, parcellisation des tâches, séparation des tâches...

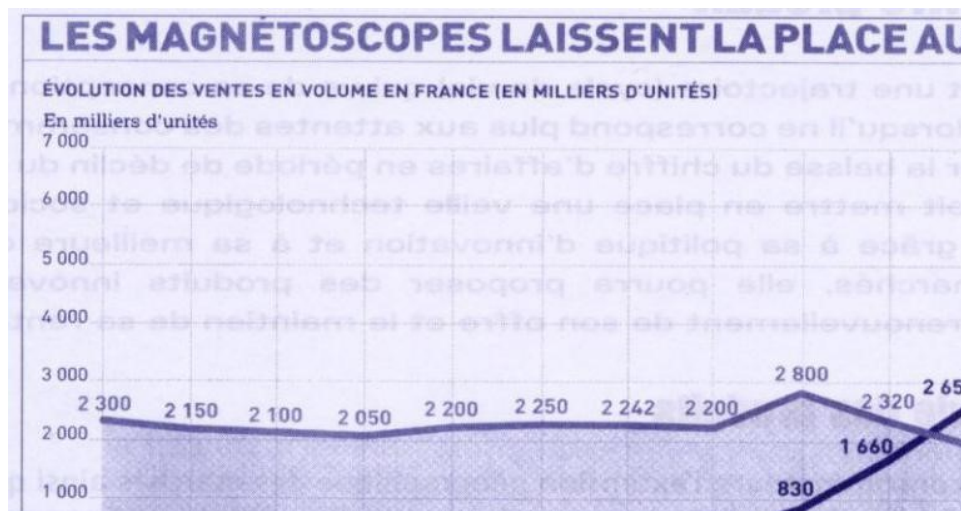
**Toyotisme** : polyvalence des ouvriers, production à flux tendu, recherche de la qualité totale, les fameux 5 zéros...

Question posée :

« *Indiquez la forme d'organisation du travail adoptée par le groupe Franjouet ? Pour quelles raisons le groupe Franjouet a-t-il choisi cette forme d'organisation du travail ?* »

### 12) Cycle de vie du produit (*pas tombé souvent*) (programme de 1° STGM)

Vous devez être capable d'identifier dans quelle phase de son cycle de vie se trouve un produit : **lancement, croissance, maturité ou déclin**



Question posée : « *Sur quelle phase du cycle de vie situez-vous les produits vendus par Biocoop ? Argumentez votre réponse....* »

### 13) La segmentation (*pas tombé souvent*) (programme de 1° STGM)

Segmenter un marché consiste à diviser le marché en sous-ensembles homogènes (segments) de consommateurs ayant les mêmes besoins afin d'adapter les produits à leurs besoins spécifiques .

Les principaux critères de segmentation : Le type de clientèle (particulier/professionnel...), des critères sociaux économiques ( âge, sexe, lieu de résidence, catégorie sociaux professionnelle, revenus)...

Questions posées :

« *Après avoir rappelé la définition de la segmentation, identifiez la clientèle visée par les ours Van-Rijsel-Mastrolin.* »

*« Sur quels critères la segmentation de la clientèle a-t-elle été menée ? Montrez que la diversification est cohérente avec cette segmentation »*

**14) La mesure de la performance** (ou des résultats) (*dans de nombreux sujets*) (programme de 1° STGM)

Vous devez être capable d'identifier les critères permettant d'évaluer la performance de l'organisation (cette question peut être posée dans la première question du sujet « caractériser l'organisation »).

On peut mesurer ...

- La satisfaction des clients ou des usagers (enquête de satisfaction, retour en SAV, réclamations...)
- L'activité (productivité, qualité, respect des délais, évolution du CA, du résultat, des parts de marché, la rentabilité commerciale ...)
- La performance sociale (bilan social et tableau de bord sociaux) ou environnementale (éco bilan, investissement dans le développement durable).
- La satisfaction des apporteurs de ressources (rentabilité financière par exemple : dividende + plus-value / coût d'achat de l'action)

Questions posées :

*« En se référant à plusieurs critères d'évaluation, peut-on affirmer que ces choix ont été efficaces ? »*

*« Proposez un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs permettant d'évaluer le service public de l'eau de la commune. »*

*« Repérez les critères permettant de mesurer la performance de la médiathèque puis analysez cette performance. Mettez alors en évidence le problème de management auquel la médiathèque est confrontée. »*

*« Présentez de manière structurée les différents critères permettant d'apprécier la performance de l'organisation BATMODUL. »*

**15) Les principes du service public** (*dans plusieurs sujets*) (programme de 1° STGM)

Les grands principes du service public :

- La continuité du service : le service public ne doit pas être interrompu (*remplacement des profs...*).
- La gratuité : le service public doit être accessible à tous
- L'adaptation : le service public doit s'adapter à l'évolution des besoins, aux mutations technologiques (*archives de l'état civil consultables sur Internet par exemple*).
- L'égalité : les mêmes prestations sont servies à tous.
- L'équité : le service public est un instrument de justice sociale. Les prestations seront parfois inégalitaires afin de compenser des inégalités (*les ZEP ont plus de moyens afin de compenser les inégalités sociales*).

**Mission de service public** : activité d'intérêt général, production non marchande proposée aux citoyens par une organisation publique (ou dans certains cas par une association reconnue d'utilité publique).

Questions posées :

*« Montrez que l'action menée par le R.A.M. respecte les principes du service public »*

*« Montrez en quoi cette organisation remplit des missions de service public. Justifiez votre réponse. »*

*« Montrez en quoi la gestion et la distribution de l'eau sont conformes aux principes fondamentaux d'une mission de service public. »*

*« Rappelez ce qu'est une mission de service public. Pensez-vous que l'Adie remplit des missions de service public ? Justifiez votre réponse. »*

## 16) Les mécanismes de coordination (pas tombé souvent) programme de 1° STGM

Vous devez être capable de repérer le(s) mécanisme(s) de coordination utilisé(s) dans une organisation :

- **Ajustement mutuel** : la coordination est réalisée par la communication informelle (par exemple dans un atelier un ouvrier expérimenté explique à une nouvelle recrue ce quelle doit faire).
- **Supervision directe** : la coordination est assurée par le supérieur hiérarchique (ordre, consigne, contrôle)
- **Standardisation des procédés** : La coordination est effectuée par un service spécialisé (bureau des méthodes par exemple) qui met au point des documents et des procédures permettant aux salariés de réaliser leur travail.
- **Standardisation des résultats** : Elle réalise la coordination du travail en spécifiant les résultats à atteindre.
- **Standardisation des qualifications** : La coordination est effectuée à l'extérieur de l'organisation par le biais de la formation qu'ont suivi les salariés. Exemple : hôpital (personnel médical), Lycée (enseignants).

Question posée :

« **Identifiez, en justifiant votre réponse, le style de direction et le(s) mécanisme(s) de coordination associé(s)** »

## 17) La motivation (dans quelques sujets) programme de 1° STGM

Vous devez être capable de repérer les moyens mis en place par l'organisation pour motiver le personnel ou de proposer des actions permettant d'améliorer la motivation :

- Rémunération : salaire de base, primes, avantages en nature, stock-options, participation, intéressement, concours (voyages, chèques-cadeaux)
- Formation, promotion, perspectives de carrière (reconnaissance)
- Management participatif (autonomie, responsabilisation)
- Information, communication (boîte à idées, journal d'entreprise...)

Questions posées :

« **Indiquez les moyens que Swimpool peut mettre en place pour motiver et fidéliser le personnel** »

« **Repérez, en appréciant leur pertinence, les facteurs non financiers de motivation des salariés.** »

« **Repérez les facteurs de motivation et de démotivation du personnel de l'entreprise.** »

« **Montrez dans quelle mesure la qualité est un facteur de motivation du personnel.** »

## 18) Le(s) problème(s) de management (dans tous les sujets)

Vous devez être capable de repérer le problème de management et d'indiquer quelles en sont les conséquences pour l'organisation (éventuellement les causes), d'identifier les solutions mises en oeuvre pour le résoudre...

Questions posées :

« **Exposez les problèmes de management auxquels l'entreprise Nejade se trouve confrontée.** »

« **Identifiez le problème de management, dans le domaine des ressources humaines, soulevé par cette décision ainsi que les solutions et les moyens envisagés.** »

« **Présentez le problème de management auquel est confrontée cette organisation.** »