

DCG – UE 7

MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Volume horaire : 200 heures

Objectifs

L'UE 7, management des organisations, du DCG a pour objectif de fournir aux titulaires du DCG des clés de compréhension du fonctionnement, des problématiques et des particularités des organisations qu'ils auront à accompagner en tant que professionnels de la filière expertise-comptable. 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 UE 7 sont des compétences de repérage, caractérisation, explication et analyse de situations de management pour tout type d'organisations, reflétant la diversité des contextes professionnels que les titulaires du DCG rencontreront. 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, en tant que préalable indispensable à l'exercice des fonctions managériales. Enfin, l'UE 7 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'UE 7 vise également 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 illustrations nécessaires (factuelles ou théoriques).

Structure du programme :

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

- Partie 1 : Expliquer le contexte et les enjeux du management des organisations (40h)
- Partie 2 : Expliquer le management stratégique (30h)
- Partie 3 : Expliquer le management organisationnel (80h)
- Partie 4 : Expliquer le management opérationnel (50h)

La répartition horaire entre les parties et sous-parties est donnée à titre indicatif.

Prérequis et prolongements

L'UE 7 du DCG trouve son prolongement dans l'UE 3 du DSCG intitulé « Contrôle de gestion et stratégie ». Si des savoirs similaires sont mobilisés dans les deux programmes (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 (UE 11 du DCG) seront mis au service de l'analyse stratégique. Les deux programmes (UE 7 DCG et UE 3 DSCG) sont ainsi construits en articulation, avec une progressivité dans la montée en compétences.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Partie 1 – Expliquer le contexte et les enjeux du management des organisations (40 heures)		
1.1 Délimiter les objectifs et les périmètres du management (10 heures)		
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.	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).	
1.2 Présenter les facteurs de contingence influençant le management (15 heures)		
Caractériser une organisation donnée et mettre en évidence ses spécificités. Caractériser l'environnement actuel d'une organisation donnée. Expliquer les influences réciproques entre une organisation donnée et son environnement.	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.	- 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 (ex : en termes d'accès aux financements, d'agilité, de statut des ressources humaines, ...).

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Relever des problématiques managériales actuelles. Justifier la création et l'évolution d'une organisation donnée.	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, complexité, incertitude, risque, durabilité, digitalisation, Intelligence Artificielle, concurrence. Contingence du management, approche systémique de l'organisation. Théorie évolutionniste (Nelson & Winter).	- Les problématiques managériales actuelles sont nombreuses et évolutives : le candidat doit donc être en mesure de relever n'importe quelle problématique managériale, notamment celles étudiées dans la suite du programme (liées à la qualité, à l'innovation, aux risques, à la durabilité et à l'IA). - Une approche par les opportunités de marché, les besoins non couverts, les raisons propres à l'entrepreneur, les valeurs et les coûts, peut être mobilisée pour justifier la création d'une organisation donnée sans être restrictive et sans nécessiter de référence théorique particulière.

1.3 Analyser la prise en compte par une organisation des parties prenantes et des enjeux de durabilité (15 heures)

Identifier les parties prenantes d'une organisation. Expliquer les points communs et les divergences d'intérêts des parties prenantes (PP) d'une organisation. Apprécier l'influence d'une ou des parties prenantes sur une organisation. Décrire la prise en compte des parties prenantes par une organisation donnée. Caractériser la gouvernance d'une organisation donnée. Analyser les dispositifs liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) pour une organisation donnée. Expliquer la prise en compte du risque par une organisation donnée.	Parties prenantes, responsabilité sociétale de l'entreprise, critères ESG, matrice de matérialité. Les théories des parties prenantes (Freeman, Clarkson, Mitchell). Critères d'influence d'une PP (pouvoir, légitimité, urgence). Gouvernance, types de gouvernance. Théorie de l'agence (Jensen et Meckling). Formes de prise en compte des parties prenantes. Risque, management du risque. Écoblanchiment (<i>greenwashing</i>), blanchiment social (<i>socialwashing</i>). Approches éthique vs. utilitariste des PP et	- Critères ESG/matrice de matérialité : il s'agit uniquement 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 ne soit attendue. L'analyse de la gouvernance n'est pas attendue. Seule sa caractérisation l'est. - Toute typologie de prise en compte des parties prenantes est envisageable sans qu'aucune ne soit spécifiquement attendue. On peut par exemple distinguer la surveillance, le partage d'information, la consultation, la concertation, la gouvernance partenariale. - Seuls 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...).
---	--	--

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Repérer les enjeux éthiques à prendre en compte dans une décision.	de la RSE.	- On se contente de différencier l'approche éthique de l'approche utilitariste des parties prenantes et de la RSE, sans approfondir les théories et auteurs associés.
Partie 2 – Expliquer le management stratégique (30 heures)		
2.1 Conduire un diagnostic stratégique à l'aide des outils d'analyse adéquats (20 heures)		
Présenter un diagnostic stratégique (interne et externe) à l'aide des outils d'analyse proposés. Présenter une synthèse du diagnostic stratégique.	La démarche 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. Outils de l'analyse des activités : chaîne de valeur interne et globale (Porter), activités principales et de soutien. SWOT, facteurs clés de succès, compétences distinctives.	- L'étude de la démarche stratégique permet uniquement de positionner le diagnostic stratégique. - Le diagnostic de l'industrie et de la filière est à intégrer dans le diagnostic du micro-environnement. - Il n'est pas attendu à ce niveau une mobilisation des outils des autres UE (notamment contrôle de gestion) pour réaliser le diagnostic stratégique. Les outils d'analyse à mobiliser sont systématiquement indiqués : la sélection des outils n'est exigible qu'au niveau DSCG. 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. - Les apports et les limites du diagnostic stratégique et de ses outils peuvent être abordés sans être attendus (approfondissement en DSCG).
2.2 Expliquer les choix stratégiques d'une organisation (10 heures)		
Présenter la stratégie d'une organisation en distinguant ses 2 niveaux.	Stratégie et niveaux des stratégies. Stratégies d'ensemble (<i>corporate</i>) :	- La présentation de la stratégie se limite au premier niveau de la stratégie d'ensemble et de domaine, sans rentrer dans les sous-types

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Identifier l'avantage concurrentiel d'une organisation. Évaluer la pertinence des choix stratégiques sur la base du diagnostic mené. Expliquer l'évolution stratégique d'une organisation donnée.	spécialisation, diversification. Stratégies de domaine (<i>business</i>) : 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). Théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson). Modes de croissance : interne, externe, conjointe.	(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 (ex : Penrose, Prahalad et Hamel, Wernerfelt, Barney et Grant, ...).

Partie 3 – Expliquer le management organisationnel (80 heures)

3.1 Comprendre les comportements humains et analyser les modes d'animation (25 heures)

Justifier les comportements humains au travail. Identifier et apprécier la pertinence des modes d'animation dans une situation donnée. Expliquer un conflit dans une situation organisationnelle donnée.	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. Dynamique de groupe (Lewin), phénomènes d'influence au sein des groupes restreints. Modes d'animation : culture organisationnelle, communication, styles de	- Le socle de base théorique est : ○ École classique : Taylor, Weber, Fayol ; ○ École des relations humaines : toute référence théorique pertinente est acceptable sans rechercher l'exhaustivité (ex : Mayo, Mc Gregor, Maslow, Alderfer, ...). ○ Approche sociologique : l'individu comme acteur social (Crozier et Friedberg). - On identifie les principaux facteurs explicatifs du comportement humain, sans les détailler tous (par exemple, 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
---	--	--

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
	direction (Lewin, Likert, Blake et Mouton), confiance. Conflits (de l'émergence à la résolution) (Follett). Crise, résilience organisationnelle.	théorique pertinente est acceptable, sans rechercher l'exhaustivité (ex : Herzberg, Maslow, Vroom, Adams ; Thévenet, Etzioni, ...). - Le principe des phénomènes d'influence est à évoquer sans nécessairement l'approfondir : les différents types de phénomènes d'influence ne sont pas attendus. - La confiance renvoie ici au management par la confiance (et non au management de la confiance).
3.2 Caractériser et analyser la structure d'une organisation (25 heures)		
Identifier et caractériser la structure d'une organisation donnée. Analyser la pertinence de la structure d'une organisation donnée à partir des facteurs de contingence. Repérer les tensions et les paradoxes organisationnels à prendre en compte dans la gestion d'une structure.	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. Facteurs de contingence structurelle internes et externes. Les théories de la contingence structurelle.	- Afin d'identifier et caractériser la structure d'une organisation, les configurations organisationnelles de Mintzberg peuvent être mobilisées sans être exigées. - 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 (15 heures)		
Repérer les niveaux de décision dans une organisation. Caractériser les processus décisionnels. Identifier les facteurs explicatifs d'une décision.	Décision et processus de décision. Typologies de décisions : stratégique, tactique, opérationnelle/programmable, non programmable/individuelle et collective. Facteurs explicatifs de la décision : biais	- Les différents types de biais cognitifs ne sont pas attendus.

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Apprécier le rôle du numérique et de l'IA dans le processus de prise de décision dans un contexte donné.	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).	
3.4 Analyser le pouvoir d'un individu (15 heures)		
Distinguer pouvoir, autorité et leadership. Identifier les sources du pouvoir d'un individu. Repérer les relations de pouvoir au sein d'une organisation donnée. Identifier les risques liés au pouvoir d'un individu.	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 est abordé comme risque lié à l'exercice du pouvoir. L'angle juridique n'est pas attendu en UE 7.
Partie 4 – Expliquer le management opérationnel (50 heures)		
4.1 Caractériser et analyser chaque activité opérationnelle (35 heures)		
Identifier et caractériser les activités opérationnelles d'une organisation donnée. Apprécier la pertinence des moyens opérationnels déployés au sein d'une activité. Identifier les risques opérationnels d'une organisation donnée. Analyser l'impact du numérique et de l'IA sur les activités de l'organisation.	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	- On se limite à une sensibilisation aux activités opérationnelles d'une organisation, notamment savoir les identifier à partir des missions exercées. Différentes approches de structuration peuvent être retenues pour les caractériser sans qu'aucune ne soit spécifiquement attendue. Il en va de même pour les moyens (démarches et outils) servant à cette caractérisation. L'exhaustivité n'est donc pas attendue concernant les moyens et outils mobilisables. Il s'agit plutôt de comprendre le fonctionnement des

Compétences professionnelles	Connaissances et savoirs associés	Limites des connaissances et précisions du champ d'étude
Mettre en évidence la prise en compte de la durabilité au niveau de chaque activité. Justifier pour une organisation donnée l'évolution d'une activité opérationnelle.	chaque activité opérationnelle : fondamentaux/ tendances actuelles. Risques des activités opérationnelles. Prise en compte des spécificités des services au niveau de chaque activité opérationnelle.	activités opérationnelles et d'exercer son esprit critique vis-à-vis des moyens mis en œuvre par une organisation donnée, compte tenu du contexte.
4.2 Analyser la contribution des activités opérationnelles à la création de valeur (15 heures)		
Expliquer le rôle de chaque activité opérationnelle et leurs interdépendances dans la contribution aux objectifs et aux problématiques managériales d'une organisation donnée. Analyser la chaîne de valeur d'une organisation donnée. Repérer la contribution des activités opérationnelles à partir du modèle économique (<i>business model</i>). Apprécier, dans une situation donnée, la cohérence des moyens opérationnels avec la stratégie et les moyens organisationnels.	Outil de caractérisation du modèle économique Canvas. Exemples de problématiques managériales : prise en compte de la qualité, de l'innovation, des risques, de la durabilité, de l'IA dans les activités opérationnelles.	- L'analyse de la chaîne de valeur d'une organisation s'appuie sur le modèle de Porter étudié dans le point 2.1, en intégrant les différentes approches de la valeur mais sans nécessiter en UE 7 une analyse détaillée des coûts. - Modèle économique Canvas : il s'agit uniquement de savoir interpréter un modèle Canvas.