

Laurent Ferré, Ilaria Olibet

# Management

Préparation complète à l'épreuve

- ✓ **Tout le cours à connaître**
- ✓ **QCM et exercices d'application**
- ✓ **Cas de synthèse**
- ✓ **Annales et sujets inédits**
- ✓ **Tous les corrigés commentés**



## **PARTIE 1 • LE MANAGEMENT FACE AUX DÉFIS CONTEMPORAINS**

<b>Chapitre 1.</b> Les grands principes du management .....	7
<b>Chapitre 2.</b> La notion d'organisation .....	23
<b>Chapitre 3.</b> Les parties prenantes et la performance globale de l'organisation .....	37
<b>Chapitre 4.</b> L'organisation en tant que système fermé .....	53
<b>Chapitre 5.</b> L'organisation en tant que système ouvert .....	69
<b>CAS DE SYNTHÈSE 1</b> .....	83

## **PARTIE 2 • STRUCTURE ET STRATÉGIE DES ORGANISATIONS**

<b>Chapitre 6.</b> Les types de stratégie de l'entreprise .....	93
<b>Chapitre 7.</b> Le diagnostic stratégique .....	105
<b>Chapitre 8.</b> Les structures organisationnelles .....	119
<b>CAS DE SYNTHÈSE 2</b> .....	131

## **PARTIE 3 • LES GRANDES FONCTIONS DANS L'ORGANISATION**

<b>Chapitre 9.</b> La gestion des emplois et des compétences .....	143
<b>Chapitre 10.</b> La gestion de la production et des flux .....	155
<b>Chapitre 11.</b> La gestion des produits et des marchés .....	169
<b>Chapitre 12.</b> La gestion du financement des activités .....	187
<b>Chapitre 13.</b> La communication .....	201
<b>CAS DE SYNTHÈSE 3</b> .....	213

## **PARTIE 4 • DÉCISION ET POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS**

<b>Chapitre 14.</b> Le processus de prise de décision dans les organisations .....	227
<b>Chapitre 15.</b> Les personnes dans les organisations .....	241
<b>Chapitre 16.</b> Le pouvoir dans les organisations .....	255
<b>Chapitre 17.</b> La culture d'entreprise .....	269
<b>CAS DE SYNTHÈSE 4</b> .....	281

## **SUJETS CORRIGÉS**

<b>SUJET D'ANNALES 2015</b> .....	297
<b>SUJET INÉDIT 1</b> .....	317
<b>SUJET INÉDIT 2</b> .....	331

Index .....	345
-------------	-----

# LE COURS

- La présentation visuelle du cours permet une lecture « à la carte ».
- Un cours clair, concis, qui va à l'essentiel.

## SCHÉMA OU TABLEAU

Pour faciliter la mémorisation.

## MOTS-CLÉS EN GRAS

Pour retenir l'essentiel et vous repérer.

## DÉFINITION

Pour approfondir les fondamentaux.

## EXEMPLE

Pour illustrer le cours.

## ATTENTION

Pour souligner des nuances, des pièges ou pour expliquer les distinctions à opérer entre plusieurs notions.

**COURS** APPLICATIONS CORRIGÉS

### Effets de la construction sur le terrain d'autrui

Le propriétaire du sol devient propriétaire de la construction en vertu du droit d'accession.

Constructeur de mauvaise foi : il a su, au moment de la construction, que le sol ne lui appartient pas.

Constructeur de bonne foi : il croit au moment de construire que le sol lui appartient.

Option pour le propriétaire de l'ouvrage si le constructeur est de mauvaise foi

- Conserver l'ouvrage et verser une indemnité
- Exiger la démolition aux frais du constructeur

Indemniser le constructeur et verser soit les frais exposés soit la plus-value du fonds.

À nouveau, le Code civil accorde une « prime à la bonne foi ».

**ATTENTION** Le constructeur est de bonne foi lorsqu'il possède un titre de propriété du terrain qui est entaché d'un vice qu'il ignore.

## B Les servitudes

### 1. Définition et caractéristiques

La servitude est un **droit réel** établi au profit d'un immeuble.

**DÉFINITION** La servitude est une charge imposée à un immeuble (le fonds servant) au profit d'un autre immeuble (le fonds dominant) appartenant à un propriétaire différent.

Les servitudes résultent souvent, dans un environnement urbain, de la situation des lieux.

**EXEMPLES** La servitude de passage donne le droit au propriétaire d'un terrain enclavé de réclamer, moyennant une indemnité, le droit de passage du terrain voisin afin d'accéder à la voie publique. La servitude de jour donne le droit au propriétaire d'un mur mitoyen, qui peut porter le regard sur la propriété d'autrui, de créer une ouverture qui ne laisse passer que la lumière (et non la vue) afin de préserver l'intimité du voisin.

116 PARTIE 2. LES BIENS ET LES PERSONNES

# LES APPLICATIONS CORRIGÉES

## QCM – Exercice guidé – Exercices d'application

### 1 EXERCICE GUIDÉ CORRIGÉ

Pour vous guider pas à pas.

### 2 À 4 EXERCICES D'APPLICATION CORRIGÉS

Pour compléter l'entraînement.

Indication du niveau de difficulté.

Indication du temps de réalisation.

#### COURS APPLICATIONS CORRIGÉS

##### EXERCICE GUIDÉ

- La possession doit être utile, c'est-à-dire paisible, continue, publique et non équivoque (absence de doutes sur l'origine de propriété du vendeur).
  - La possession doit être de bonne foi : le possesseur croit à tort être devenu propriétaire, car il ignore que le vendeur n'était pas le propriétaire légitime du bien. La bonne foi se présume.
- Si toutes ces conditions sont satisfaites, le principe « en fait de meubles, la possession vaut titre » s'applique. Le fait de posséder un bien meuble corporel vaut donc en droit titre de propriété. De plus, le possesseur est présumé être le véritable propriétaire.

Néanmoins, ce principe connaît une exception ; le propriétaire d'un objet perdu ou volé pourra le revendiquer auprès du possesseur de bonne foi. Cette revendication n'est possible que dans un délai de trois ans après la perte ou le vol. Mais le propriétaire légitime du bien devra rembourser au possesseur le prix que ce bien lui a coûté lorsque ce dernier a acheté le bien chez un marchand qui « vend des choses pareilles ».

##### Application au cas

Or, dans le cas présent, Maia Partir est possesseur de bonne foi et sa possession est utile : elle a acheté l'an passé une bague auprès d'un brocanteur – un vendeur de « choses pareilles » – et un collier d'un particulier à un prix normal. Elle croyait en outre en être le propriétaire légitime. Elle se trompait sur ce point puisque les deux objets avaient été volés aux propriétaires. Or la revendication des objets volés a bien lieu dans le délai légal de trois ans. Maia devra donc rendre les objets à leurs propriétaires, sans obtenir de remboursement pour le collier acheté au particulier, et avec remboursement du prix qu'elle a payé au brocanteur pour la bague.

##### ATTENTION

Le fait que le bien meuble ait été acheté auprès d'un brocanteur professionnel n'empêche pas la revendication du bien par le propriétaire véritable. Dès lors que le bien meuble a été volé et que la revendication a lieu dans le délai légal de trois ans, le propriétaire est toujours en droit de le revendiquer. L'achat du bien auprès d'un brocanteur professionnel donne au possesseur de bonne foi le droit d'être indemnisé.

##### EXERCICES

##### ☆☆☆ EXERCICE 1 Cas Danvozieu : l'acquisition de la propriété 15 minutes

Julie Danvozieu achète un appartement en plein centre-ville de Rennes. Le contrat de vente est conclu le vendredi 21 décembre. Il ne contient pas de clause spécifique. Elle s'installe dans les lieux dans deux semaines et décide d'accomplir les formalités de publicité à cette date. Malheureusement, le dimanche 23 décembre, une bombe datant de la Seconde Guerre mondiale retrouvée dans le centre a provoqué une mini-explosion endommageant fortement l'appartement.

Qui doit payer les réparations ?

# Tableau de correspondance programme/ouvrage

<b>1. Introduction au management (20 heures)</b>	
Chapitres 1, 2 et 3 - Cas de synthèse 1 - Sujet inédit 1 - Sujet inédit 2	
<b>2. Théorie des organisations (35 heures)</b>	
Chapitres 4 et 5 - Cas de synthèse 1 - Sujet inédit 1 - Sujet d'annales 2015	
<b>3. Les différentes fonctions au sein des organisations (40 heures)</b>	
Chapitres 9, 10, 11 et 12 - Cas de synthèse 3 - Sujet inédit 1 - Sujet d'annales 2015	
<b>4. Éléments fondamentaux de stratégie (40 heures)</b>	
Chapitres 6, 7 et 8 - Cas de synthèse 2 - Sujet inédit 1 - Sujet inédit 2 - Sujet d'annales 2015	
<b>5. Comportement humain dans l'organisation (25 heures)</b>	
Chapitres 15 et 16 - Cas de synthèse 4 - Sujet d'annales 2015	
<b>6. Communication (25 heures)</b>	
Chapitre 13 - Cas de synthèse 3	
<b>7. Décision, direction et animation (25 heures)</b>	
7.1. Les processus décisionnels	Chapitre 14 - Cas de synthèse 4 - Sujet d'annales 2015
7.2. Animation, modes de coordination et leadership	Chapitre 9 - Chapitre 17 - Cas de synthèse 4 - Sujet inédit 1

# Les grands principes du management

## chapitre 1

### ► COURS

#### I. Le management, approche historique

##### **A** De la gestion administrative à la direction des entreprises

1. La gestion administrative
2. La direction des entreprises

##### **B** La définition du management

1. L'étymologie et la définition du management
2. Les quatre fonctions du management
3. La différence entre management stratégique et management opérationnel

#### II. Les rôles du manager et l'avènement d'une culture managériale

##### **A** Les dix rôles du manager

##### **B** L'avènement d'une culture managériale

1. La diffusion de la culture managériale dans les entreprises
2. L'avènement du management associatif et du management public

### ► APPLICATIONS

QCM

EXERCICE GUIDÉ

EXERCICES

### ► CORRIGÉS

# I. Le management, approche historique

## A De la gestion administrative à la direction des entreprises

En France, jusqu'aux années 1960, on parlait davantage de « gestion administrative » ou de « direction des entreprises » que de « management ».

### 1. La gestion administrative

Dans un ouvrage précurseur des sciences de gestion, *L'Administration industrielle et générale* (1916), l'ingénieur français des mines **Henri Fayol** (1841-1925) décrit les six fonctions indispensables au fonctionnement d'une entreprise.

<b>1 - Une fonction technique (ou de « production »)</b> : la transformation de matières premières en produits finis.	<b>6 - Une fonction administrative « transversale »</b> : POCCC.
<b>2 - Une fonction commerciale</b> : l'achat des matières premières et la vente de produits finis.	
<b>3 - Une fonction financière</b> : la gestion des ressources financières de l'entreprise (capitaux investis et emprunts).	
<b>4 - Une fonction de sécurité</b> : la protection des ressources humaines et matérielles de l'entreprise.	
<b>5 - Une fonction de comptabilité</b> : la gestion des paies et les statistiques de production.	

Alors que les cinq premières fonctions sont des fonctions spécifiques, car liées à des domaines de compétence particuliers, la fonction administrative est **une fonction transversale, qui assure la coordination entre les cinq autres fonctions.**

La fonction administrative se décompose en cinq tâches essentielles :

<b>Prévision</b>	L'administrateur anticipe l'avenir, fixe des objectifs et planifie l'activité de l'entreprise sur le long terme.
<b>Organisation</b>	L'administrateur répartit les différentes ressources (matérielles, humaines et financières) entre les cinq fonctions spécifiques de l'entreprise.
<b>Commandement</b>	L'administrateur indique aux salariés les tâches à accomplir et donne les instructions sur la manière de les accomplir.
<b>Coordination</b>	L'administrateur assure une cohérence entre les différentes activités de l'entreprise.
<b>Contrôle</b>	L'administrateur vérifie que le fonctionnement réel de l'entreprise est conforme à ce qui a été ordonné et rectifie les erreurs éventuelles.

La connotation technique liée à l'expression « gestion administrative » conduira à privilégier l'expression « direction des entreprises » après la Seconde Guerre mondiale.

## 2. La direction des entreprises

Le praticien américain **Peter Drucker** (1909-2005), dans *La pratique de la direction des entreprises* (1957), a mis l'accent sur la **fonction décisionnelle** du dirigeant d'entreprise, ainsi que sur la **dimension humaine** de cette fonction. Le dirigeant d'entreprise est ainsi présenté comme un leader chargé de motiver ses troupes.

Pour Drucker, l'objectif central de la direction des entreprises est de « rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».

Pour atteindre cet objectif, Drucker identifie les cinq piliers de la direction des entreprises :

<b>La fixation des objectifs de l'organisation</b>	Décider d'une stratégie et fixer des objectifs clairs pour que les membres de l'entreprise partagent une vision unique et orientent leurs actions vers l'atteinte d'objectifs communs.
<b>L'organisation du travail</b>	Définir une structure d'action permettant la mise en œuvre de la stratégie définie. Cette structure doit être capable de s'adapter aux changements de stratégie, et donc être évolutive.
<b>La motivation et la communication</b>	Le dirigeant d'entreprise est un leader capable de mobiliser ses collaborateurs pour atteindre un objectif commun. Il communique et cherche à faire partager les buts et valeurs de l'entreprise.
<b>La mesure de la performance</b>	Fixer des objectifs clairs permet de définir des règles de contrôle permettant de vérifier l'atteinte de ces objectifs.
<b>La formation des salariés</b>	Définir les besoins en formation des salariés pour rendre l'atteinte des objectifs possible, ou leur permettre de s'adapter à un changement stratégique.

### DÉFINITION

La **direction des entreprises** est une « activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ».

## B La définition du management

### 1. L'étymologie et la définition du management

Depuis les années 1960, le terme de « management » s'est progressivement généralisé en France sous l'influence de la littérature anglo-saxonne. Il a été officiellement accepté par l'Académie française en 1973, qui en recommande une prononciation à la française, au regard de son étymologie latine.

En effet, le mot « management » est issu de la contraction de *manus* (la main) et du verbe *agere* (agir), qu'on retrouvait déjà dans le verbe *mesnager*, qui désignait, dans la France du XVI<sup>e</sup> siècle, le fait de « tenir les rênes d'un cheval » et progressivement, de « tenir les rênes d'une exploitation agricole ou d'une fabrique ».

L'économiste américain **Alfred Chandler** (1918-2007) a repris à son compte cette étymologie pour proposer une nouvelle définition du management dans son ouvrage *La main visible des managers* (1977). Manager consiste selon Chandler à **mener un « bras de fer » entre l'entreprise** (incarnée par la « main visible » de son manager) **et la concurrence** (symbolisée par la « main invisible » du marché, telle que théorisée par le père de l'économie Adam Smith en 1776).

## 2. Les quatre fonctions du management

Une définition synthétique du management a été proposée par le professeur **Raymond-Alain Thiéart** (1944-) et fait aujourd'hui l'objet d'un certain consensus.

Les quatre fonctions modernes du management sont :

<b>La planification</b>	La fixation des objectifs de l'entreprise, en tenant compte des ressources nécessaires et de l'environnement. Le management cherche à rendre l'entreprise <b>efficace</b> (capable d'atteindre ses objectifs) et <b>efficente</b> (capable d'utiliser les ressources disponibles de façon optimale). Le manager ne doit plus seulement « prévoir » mais planifier, piloter la performance sur le long terme.
<b>L'organisation</b>	La détermination des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs : structure de l'entreprise, définition et répartition des tâches, organisation de la production, etc. Cette fonction est plus large que dans la conception classique de Fayol, qui la limitait à l'affectation des ressources.
<b>L'activation (ou animation)</b>	La mobilisation et la motivation des hommes, grâce à des incitations (financières ou non), la fixation d'objectifs individuels ou par équipe, l'évaluation et la formation. Le passage d'une logique de « commandement » à une logique d'« activation des hommes » tient ainsi compte des apports des théories de la motivation.
<b>Le contrôle</b>	Le suivi et la vérification des résultats, l'analyse des écarts entre les objectifs et les résultats et la mise en place d'actions correctives.

### DÉFINITION

Le **management** est l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activité de l'entreprise (Thiéart, 1996).

## 3. La différence entre management stratégique et management opérationnel

On distingue deux niveaux de management dans les organisations :

- **le management stratégique**, qui consiste à prendre des décisions stratégiques et à les accompagner ;
- **le management opérationnel**, qui consiste à prendre des décisions administratives ou opérationnelles et à les accompagner.

Le professeur russe en stratégie d'entreprise **Igor Ansoff** (1918-2002) a proposé une typologie de niveaux de décision :

Type de décision	Définition	Exemples
<b>Les décisions stratégiques</b>	Engagent l'entreprise sur le <b>long terme</b> ; nécessitent des <b>investissements importants</b> ; sont <b>difficilement réversibles</b> , c'est-à-dire qu'on peut difficilement revenir sur une décision stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion avec une autre entreprise ;</li> <li>• développement d'une nouvelle activité (diversification) ;</li> <li>• recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier, qui conduit à l'abandon de certaines activités.</li> </ul>
<b>Les décisions administratives (ou tactiques)</b>	Engagent l'entreprise sur le <b>moyen terme</b> ; sont <b>importantes mais non vitales</b> pour la survie de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement d'un nouveau chef d'équipe ;</li> <li>• lancement d'une campagne publicitaire ;</li> <li>• mise à jour des systèmes d'information.</li> </ul>
<b>Les décisions opérationnelles</b>	Décisions courantes de l'entreprise, qui permettent d'assurer son <b>fonctionnement à court terme</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passation de commandes ;</li> <li>• organisation d'un planning de visites ;</li> <li>• recrutement ponctuel d'un salarié.</li> </ul>

**DÉFINITION**

Le **management stratégique** consiste à prendre des décisions qui engagent l'entreprise sur le long terme. Il a pour objectif l'adaptation des ressources internes de l'entreprise à son environnement, en vue de créer un avantage concurrentiel.

En principe, **les décisions stratégiques sont prises par les propriétaires de l'entreprise**, mais le manager joue un rôle déterminant dans cette prise de décision car il maîtrise l'information nécessaire à la prise de décision, est chargé de communiquer sur ces décisions et d'en accompagner la mise en œuvre.

**EXEMPLE**

La décision prise par OVH, le n°2 mondial de l'hébergement de sites Web, d'ouvrir 20 % de son capital à des investisseurs extérieurs pour lever des fonds et financer son ambitieux plan d'expansion internationale relève du management stratégique, dans la mesure où cette PME perdra son statut d'entreprise familiale, et le mode de prise de décision, ainsi que l'affectation des ressources seront modifiés.

**DÉFINITION**

Le **management opérationnel** comprend l'ensemble des décisions prises par le personnel d'encadrement pour mettre en œuvre les décisions stratégiques. Il comprend des décisions administratives et des décisions opérationnelles.

En principe, les **décisions opérationnelles sont prises par le manager de l'entreprise**. Toutefois, pour des besoins de proximité, une partie de cette compétence peut être déléguée à des **managers de proximité** ou à des **salariés ayant une fonction d'encadrement** d'une équipe ou d'un projet.

**EXEMPLE** La mise en place de primes de performance par le responsable d'une équipe commerciale dès lors qu'un certain chiffre d'affaires est dépassé par les commerciaux constitue une décision de management opérationnel.

## II. Les rôles du manager et l'avènement d'une culture managériale

### A Les dix rôles du manager

Pour l'universitaire canadien **Henry Mintzberg** (1939-) (*Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Vuibert, 2006), le manager moderne assure l'incarnation de dix rôles, qu'on peut regrouper en trois catégories.

Les rôles interpersonnels du manager	<b>1 - Le manager est le chef symbolique de l'organisation</b> : il incarne et représente l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. De ce fait, il est chargé de communiquer sur les résultats de l'activité de l'entreprise et joue à ce titre un rôle majeur dans la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).
	<b>2 - Le manager est le leader des collaborateurs</b> : il élabore la vision de l'entreprise et cherche à la faire partager par tous ses membres ; il fixe des objectifs, motive les collaborateurs et leur donne les moyens d'accroître leurs performances et de développer leurs compétences. Compte tenu de l'importance de cette fonction, elle peut être déléguée à des <b>managers de proximité</b> dans le cadre du management par équipes ou par projets.
	<b>3 - Le manager est un agent de liaison au sein de l'entreprise</b> : il assure la circulation de l'information et le dialogue au sein de l'entreprise ; il peut être amené à prévenir ou gérer des conflits.

Les rôles liés à l'information	<b>4 - Le manager est un observateur actif</b> : en tant qu'agent de liaison, il est en contact permanent avec les membres de son équipe ; il est donc à même de collecter l'information nécessaire à la prise de décision.
	<b>5 - Le manager est un diffuseur d'information</b> : grâce à son réseau, le manager peut faire circuler l'information au sein de ses équipes. Par sa proximité avec les collaborateurs, le manager est capable à la fois de collecter des informations sur le fonctionnement réel de l'entreprise et de diffuser l'information aux équipes. De ce point de vue, il est un acteur clé du changement dans les entreprises, qu'il est chargé d'accompagner et de faire accepter par l'ensemble des équipes.
	<b>6 - Le manager est un porte-parole</b> : il est à la fois le porte-parole de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur, en tant que chef symbolique de l'organisation, et le porte-parole au sein de l'entreprise, en assurant la circulation de l'information entre les équipes.
Les rôles décisionnels du manager	<b>7 - Le manager a un rôle d'entrepreneur dans l'entreprise</b> : il est à l'origine de projets qui permettent de réorienter l'action stratégique de l'entreprise.
	<b>8 - Le manager est le principal répartiteur des ressources</b> : il est chargé de définir les besoins matériels, humains et financiers de l'entreprise, et de déterminer les ressources à affecter à chacun de ces besoins.
	<b>9 - Le manager est un régulateur</b> : il gère les perturbations dans l'activité de l'entreprise et surveille l'évolution de l'activité de l'entreprise. Il prend des décisions correctives pour mettre fin à ces perturbations.
	<b>10 - Le manager est un négociateur</b> : il communique avec l'ensemble des parties prenantes pour faire accepter une décision commune.

## B L'avènement d'une culture managériale

La pratique managériale est en constante évolution pour tenir compte des changements liés à l'environnement et aux habitudes de travail des individus. Les principes du management tendent alors à se diffuser au-delà de la seule sphère entrepreneuriale.

### 1. La diffusion de la culture managériale dans les entreprises

Dans les structures modernes des entreprises, et en particulier dans le management par équipes et le management par projets, on assiste à une multiplication du nombre de managers et une spécialisation de ceux-ci.

#### DÉFINITION

Le **management** d'équipe est le management assuré par le responsable, le plus souvent un cadre, chargé de la direction d'un groupe de plusieurs salariés.

Le manager d'équipe est investi des différents rôles du manager au sein de son équipe. En particulier, il est chargé de :

- décliner les objectifs individuels et collectifs de l'équipe ;
- assurer l'activation des collaborateurs, gérer les conflits ;
- faire le lien entre l'équipe et la direction en faisant circuler l'information.

#### DÉFINITION

Le **management par projets** repose sur l'existence de groupes de salariés travaillant sur un projet en particulier. Le manager de projet assure le pilotage stratégique du projet.

Le manager de projet est chargé de :

- planifier le déroulement du projet, en fixant les objectifs et un calendrier de déroulement ;
- organiser le travail en répartissant les tâches entre les différents membres du projet ;
- répartir les ressources nécessaires et coordonner l'action des membres du projet ;
- contrôler l'évolution du projet, en mettant en place si nécessaire des actions correctives.

La principale différence entre les structures par équipes et par projets réside dans le fait que pour le management par projets, la composition des équipes est modifiée pour chaque nouveau projet.

## 2. L'avènement du management associatif et du management public

Longtemps cantonné au cadre de l'entreprise, le concept de management s'est progressivement diffusé dans les autres organisations, et en particulier les associations et les organisations publiques.

Face à l'augmentation de la taille et des ressources financières, humaines et matérielles, de certaines associations, le besoin de mettre en place un management associatif s'est imposé. Toutefois, les principes du management des entreprises doivent être adaptés lorsqu'il s'agit de les appliquer au monde associatif. En effet, du point de vue du management, les associations présentent une triple particularité :

- **une finalité non lucrative**, qui rend plus difficile la définition d'une stratégie et notamment d'objectifs chiffrés ;
- **une hétérogénéité des ressources humaines**, qui peuvent être constituées à la fois de bénévoles et de salariés ;
- **des ressources financières et matérielles acquises sans contrepartie**, puisqu'en effet les ressources des associations peuvent provenir de dons, de legs ou de subventions, et ne sont ainsi pas la contrepartie de la vente d'un bien ou d'un service.

## DÉFINITION

Le **management associatif** est composé de l'ensemble des techniques managériales adaptées aux spécificités du milieu associatif.

Dans la même logique, l'augmentation des fonctions de l'État, qui rendent son pilotage plus difficile, l'empilement des structures lié au « millefeuille administratif » (État, collectivités territoriales, entreprises publiques et autorités administratives indépendantes) et l'augmentation des déficits et de la dette publique ont conduit à affirmer la volonté de mettre en place un management public.

À partir des années 1990, la plupart des États développés se sont engagés dans un mouvement de réforme de leurs organisations publiques, visant à améliorer la gestion publique.

## DÉFINITION

Le **management public** est l'ensemble des techniques de gestion employées par les organisations publiques.

Les trois objectifs principaux du management public sont :

- **Le passage d'une logique de moyens à une logique d'objectifs et de résultats.** Alors que jusqu'à présent, l'augmentation des missions de l'État s'était accompagnée d'une augmentation des ressources humaines et financières, en France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 préconise une logique d'objectifs et de résultats. Les différentes actions publiques sont organisées en missions, elles-mêmes déclinées en programmes comprenant des objectifs à atteindre. Les moyens nécessaires sont attribués à chaque programme.
- **La recherche d'une plus grande efficacité dans l'utilisation des deniers publics.** Le suivi et le contrôle des budgets publics sont renforcés, que ce soit au niveau national, avec la mise en place de projets annuels de performance et de rapports annuels de performance, ou au niveau local, grâce au contrôle exercé par le préfet et les chambres régionales des comptes.
- **La mise en place d'une plus grande transparence.** Avec la mise en place de la « justification au premier euro », la LOLF permet une discussion et un vote du budget de l'État par le Parlement mission par mission. Le contrôle par les citoyens est également renforcé, notamment avec la mise en place du site Internet [www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr).

## QCM

- 1 La gestion administrative consiste à :
  - a. recruter, former et licencier le personnel de l'entreprise.
  - b. assurer le fonctionnement quotidien de l'entreprise.
  - c. prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler l'activité de l'entreprise.
- 2 Le management se définit comme :
  - a. l'art de créer une entreprise.
  - b. l'art de satisfaire les clients.
  - c. l'art de diriger une entreprise.
- 3 Le management stratégique concerne :
  - a. la prise de décision sur le long terme.
  - b. la prise de décision sur le court terme.
  - c. la prise de décision sur le moyen terme.
- 4 La gestion des conflits fait partie :
  - a. des rôles interpersonnels du manager.
  - b. des rôles du manager, liés à la collecte et la diffusion de l'information.
  - c. des rôles décisionnels du manager.
- 5 Le mot « management » provient :
  - a. de l'anglais « man ».
  - b. du français « mesnager ».
  - c. de l'allemand « manufaktur ».
- 6 Le management par projets consiste à :
  - a. mettre en place un projet global de développement de l'entreprise.
  - b. confier à un manager de proximité le soin d'assurer le pilotage stratégique d'un projet.
  - c. inciter les salariés à faire des propositions pour améliorer l'activité de l'entreprise.
- 7 Une association ne peut pas être managée comme une entreprise parce que :
  - a. aucun manager n'accepterait de travailler gratuitement.
  - b. les ressources des associations sont largement inférieures à celles d'une entreprise.
  - c. les ressources des associations sont très différentes de celles d'une entreprise.
- 8 En France, l'une des concrétisations les plus visibles de l'avènement d'un management public est :
  - a. l'adoption d'une loi organique relative aux lois de finances en 2001.
  - b. l'élection d'un plus grand nombre de députés issus du monde de l'entreprise.
  - c. la diminution des déficits budgétaires.

## EXERCICE GUIDÉ

## ■ ÉNONCÉ Étude d'une situation pratique

La SARL PlusBelleLaMie a été fondée en 1995 par Albert Lupin. Elle commercialise différentes variétés de pains (pains blancs, pains complets, baguettes, etc.) et des viennoiseries (croissants, pains au chocolat, pains aux raisins, etc.) surgelés à destination des dépôts de pains et des supérettes de la région bordelaise. Après le décès de M. Lupin en 2004, la direction de l'entreprise est assurée par ses trois enfants, Hugo, Hector et Henri, boulangers de formation. Depuis quelques années, l'entreprise PlusBelleLaMie rencontre des difficultés, dues notamment à l'augmentation de la concurrence dans le secteur de la vente de pain surgelé, qui représente 80 % du chiffre

d'affaires, et à l'existence de divergences de vues entre les propriétaires. Pour ces raisons, les frères Lupin ont décidé d'engager Mme Grenier, diplômée d'une école de commerce au poste de dirigeant de l'entreprise.

Dès sa nomination, Mme Grenier a présenté aux frères Lupin un projet pour relancer l'activité de PlusBelleLaMie. Elle souhaite lancer une nouvelle gamme de produits constituée de gâteaux traditionnels et de pâtisseries. Pour cela, elle compte s'appuyer sur l'expertise de l'entreprise dans le travail de produits surgelés (logistique, chaîne du froid, réseau de distribution) et le savoir-faire de ses 25 salariés. L'idée de Mme Grenier a rencontré un franc succès auprès des trois associés, qui l'ont adoptée par un vote en assemblée générale le 15 avril dernier. Ils ont également décidé d'emprunter 45 000 € pour faciliter le lancement de cette nouvelle activité. Mme Grenier compte investir une partie de cette somme dans l'achat de nouveaux équipements, et notamment d'un four supplémentaire, ainsi que dans la formation des salariés aux techniques de pâtisserie.

Dans un second temps, elle envisage de mener une campagne de prospection pour faire connaître la nouvelle activité de la société à ses clients. Cette opération commerciale nécessitera le recrutement de plusieurs commerciaux, l'organisation d'un planning des visites et la préparation d'un argumentaire de vente. Au total, elle devrait permettre d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise de 15 % sur l'année 2016.

- 1 Identifiez les différentes raisons qui ont poussé les associés de la SARL PlusBelleLaMie à recruter Mme Grenier.
- 2 Expliquez pourquoi la décision proposée par Mme Grenier est une décision stratégique et identifiez les différentes étapes qui ont permis son adoption.
- 3 Listez les objectifs poursuivis par cette décision stratégique.
- 4 Présentez les décisions opérationnelles prises par Mme Grenier pour mettre en œuvre ce changement stratégique.

## ■ CORRIGÉ

### MÉTHODE

L'analyse d'une situation pratique s'accompagne d'une grille de questionnement guidée par des verbes d'action. On attend de vous des réponses synthétiques, comprenant une phrase introductive et des éléments de réponse, que vous pouvez présenter à l'aide de mots de liaison (tout d'abord, ensuite, enfin, etc.) ou grâce à une liste à puces.

- 1 Identifiez les différentes raisons qui ont poussé les associés de la SARL PlusBelleLaMie à recruter Mme Grenier.

Les frères Lupin, associés de la SARL PlusBelleLaMie, ont recruté Mme Grenier au poste de dirigeant de l'entreprise pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, ils pensent qu'au vu de sa formation en école de commerce, elle est plus compétente pour administrer une entreprise.

Ensuite, les conflits existant entre les trois frères les conduisent à nommer un manager unique, capable d'incarner le rôle de chef symbolique de l'organisation.

Enfin, faire appel à un manager extérieur à l'entreprise permet d'avoir un regard neuf sur son fonctionnement, et donc d'identifier plus facilement ses dysfonctionnements.

**2 Expliquez pourquoi la décision proposée par Mme Grenier est une décision stratégique et identifiez les différentes étapes qui ont permis son adoption.**

### ATTENTION

Certaines questions contiennent parfois plusieurs sous-questions. Il est nécessaire de bien lire la question pour identifier les différents éléments de réponse attendus. Par exemple ici, il convient à la fois d'expliquer pourquoi la décision est stratégique et d'identifier les différentes étapes ayant permis son adoption. Il pourra être judicieux d'introduire chaque partie de la réponse.

Mme Grenier a pris la décision d'ajouter la fabrication de gâteaux et de pâtisseries surgelés à la gamme actuelle des produits de l'entreprise.

Il s'agit d'une décision stratégique parce que :

- Cette décision engage l'entreprise sur le long terme (plusieurs années).
- Elle nécessite des investissements importants (emprunt de 45 000 €, formation et recrutement de salariés, investissement productif avec l'achat d'un nouveau four).
- Cette décision est difficilement réversible pour l'entreprise car une fois les investissements réalisés, il sera coûteux pour l'entreprise d'abandonner cette nouvelle activité.

Les décisions stratégiques relèvent en principe de la compétence des propriétaires de l'entreprise. Plusieurs étapes ont ainsi conduit à l'adoption de cette décision :

- Mme Grenier a proposé cette décision aux propriétaires de l'entreprise.
- Les frères Lupin ont adopté cette décision le 15 avril dernier.
- Ils ont ensuite déterminé une enveloppe globale pour mettre en œuvre cette décision et déterminé l'origine de ces nouvelles ressources financières (un emprunt).
- Mme Grenier est chargée de mettre en œuvre cette décision. Elle est libre de répartir les ressources comme elle le souhaite.

**3 Listez les objectifs poursuivis par cette décision stratégique.**

La décision de diversifier l'activité de la SARL PlusBelleLaMie vers la fabrication de gâteaux et de pâtisseries surgelés à la gamme actuelle des produits de l'entreprise poursuit essentiellement trois objectifs :

- l'augmentation des ventes auprès des clients actuels de l'entreprise (dépôts de pains et supérettes) ;
- l'adaptation de l'entreprise à l'évolution de son environnement concurrentiel, en évitant de réduire sa part de marché ;
- la rentabilisation des capitaux investis dans l'achat de nouveaux équipements.

**4 Présentez les décisions opérationnelles prises par Mme Grenier pour mettre en œuvre ce changement stratégique.**

Dans le cadre du management opérationnel, Mme Grenier a pris plusieurs décisions pour mettre en œuvre la stratégie déterminée par les propriétaires de l'entreprise.

- Des décisions relatives à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise :
  - acquisition d'un four supplémentaire (fonction technique) ;
  - formation des salariés et recrutement des commerciaux (fonction ressources humaines) ;
  - mise en place d'une campagne de prospection (fonction commerciale).

- Des décisions plus opérationnelles, comme la mise en place d'un planning des visites ou la préparation d'un argumentaire de vente, qui peuvent être déléguées à un salarié occupant une fonction d'encadrement de l'équipe commerciale.

## EXERCICES

## ★★★ EXERCICE 1 Les différents niveaux de décision ⌚ 10 minutes

À partir de la typologie des décisions élaborées par Igor Ansoff, déterminez le type de décision prise par l'entreprise Légufrais dans chacun des cas présentés. Justifiez vos réponses.

1. La société Légufrais, spécialiste de la vente en gros de fruits et légumes frais, a décidé de recruter un vendeur en CDD pour faire face à un pic d'activité.
2. Les actionnaires de Légufrais ont décidé de nommer un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise.
3. Légufrais a signé un contrat avec un producteur de pommes en Auvergne ; ce nouveau fournisseur propose des tarifs très avantageux.
4. La société Légufrais envisage une fusion avec la SARL Jubio, spécialisée dans la fabrication de jus de fruits frais.
5. Légufrais a signé un contrat exclusif de 3 ans avec le groupe Intermarché pour la région Picardie.

## ★★★ EXERCICE 2 Les rôles du manager ⌚ 15 minutes

M. Dupuy dirige l'entreprise TopImages depuis une dizaine d'années. Cette PME assure la réalisation de campagnes publicitaires pour différents clients (entreprises, associations sportives, etc.). Cette année, l'entreprise s'est engagée à mener la campagne publicitaire de trois clients : la SARL Flic, l'EURL Flac et la SA Floc. M. Dupuy a rencontré les décideurs de ces trois entreprises et fixé avec eux le budget et les objectifs du plan de communication. Il a organisé le travail de ses équipes de la façon suivante :

	Équipe n° 1	Équipe n° 2	Équipe n° 3
Nom du projet	Réalisation d'une campagne publicitaire à la télévision pour la SARL Flic	Réalisation d'une campagne publicitaire radiophonique pour l'EURL Flac	Réalisation d'une campagne publicitaire sur Internet pour la SA Floc
Chef de projet	Mme Jean	M. Gros	M. Dupuy
Durée du projet	4 mois	3 mois	5 mois
Membres de l'équipe	15 salariés	10 salariés	20 salariés
Budget disponible	110 000 €	30 000 €	45 000 €

Les chefs de projet sont chargés d'assurer le pilotage stratégique de chaque projet en organisant le travail des membres de leur équipe. Ils doivent élaborer un planning de déroulement du projet, en respectant la durée fixée par M. Dupuy, répartir le travail entre les membres de leur équipe et gérer le budget disponible. Chaque semaine, ils effectuent un reporting à M. Dupuy sur l'avancement du projet et définissent avec lui des méthodes pour garantir son exécution dans les délais. Une fois le projet achevé, il est présenté au client par le responsable du projet.

À l'aide de références théoriques, analysez les rôles de M. Dupuy, Mme Jean et M. Gros au sein de l'entreprise TopImages.

Pour vous entraîner ► Cas de synthèse 1 – Sujet inédit 1

## QCM

- 1 **c.** La gestion administrative correspond à une fonction transversale dans l'entreprise, qui assure le lien entre les autres fonctions. Elle se décline en cinq activités essentielles : la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle (POCCC).
- 2 **c.** Le management est l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activité de l'entreprise (Thiéart, 1996). On parlera plutôt d'*entrepreneuriat* pour l'art de créer une entreprise. Or, le manager est seulement le dirigeant de l'entreprise ; il n'en est pas nécessairement le créateur.
- 3 **a.** Le management stratégique concerne les décisions stratégiques, c'est-à-dire les décisions de long terme qui nécessitent des investissements importants et qui sont difficilement réversibles par l'entreprise qui les adopte.
- 4 **a.** La gestion des conflits fait partie des rôles interpersonnels du manager. En effet, en tant qu'agent de liaison au sein de l'entreprise, il organise la répartition du travail et prévient ou gère les conflits entre ses collaborateurs.
- 5 **b.** Le mot « management » provient du verbe « mesnager » composé à partir de *manus* (la main) et *agere* (agir), et qui désignait au XVI<sup>e</sup> siècle l'action de tenir les rênes d'un cheval, et progressivement, de tenir les rênes d'une exploitation agricole ou d'une fabrique.
- 6 **b.** Le management par projets consiste à confier le pilotage stratégique d'un projet à un manager de proximité. Il s'agit d'une forme d'organisation qui se développe dans les grandes entreprises.
- 7 **c.** La spécificité du management associatif est liée à la spécificité des ressources des associations, qu'il s'agisse des ressources humaines (présence de bénévoles, c'est-à-dire de ressources humaines non rémunérées) ou des ressources financières et matérielles (les dons ne sont pas une « contrepartie » des biens ou services offerts par l'association).
- 8 **a.** La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001 a contribué à mettre en place une logique d'objectifs et de résultats, ainsi qu'à rechercher une plus grande efficacité et transparence dans la gestion des deniers publics.

## EXERCICES

## EXERCICE 1 Les différents niveaux de décision

À partir de la typologie des décisions élaborée par Igor Ansoff, déterminez le type de décision prise par l'entreprise Légufrais dans chacun des cas présentés. Justifiez vos réponses.

Décision	Type de décision	Justification
Recrutement d'un vendeur en CDD	Décision opérationnelle	Le recrutement d'un vendeur en CDD pour faire face à un pic d'activité est une décision de court terme, qui n'est pas vitale pour la survie de l'entreprise. Elle permet simplement à celle-ci de s'adapter à une évolution de son environnement (augmentation ponctuelle de la demande).

Décision	Type de décision	Justification
Nomination d'un nouveau dirigeant	Décision stratégique	La nomination d'un nouveau dirigeant est décidée par les propriétaires de l'entreprise (les actionnaires).
Signature d'un contrat avec un fournisseur	Décision opérationnelle	La signature d'un contrat avec un nouveau fournisseur fait partie de l'activité courante de l'entreprise. Elle n'a pas d'impact sur le management stratégique.
Fusion de l'entreprise	Décision stratégique	La fusion de Légufrais avec la SARL Jubio est une décision importante, qui engage l'entreprise sur le long terme, qui est difficilement réversible et qui exige des investissements onéreux.
Signature d'un contrat exclusif avec un distributeur	Décision administrative (ou tactique)	La signature d'un contrat exclusif avec Intermarché pour la région Picardie engage l'entreprise sur le moyen terme (3 ans). Celle-ci ne pourra pas distribuer ses produits dans d'autres points de vente pendant cette période. Par son importance et son caractère risqué, cette décision est une décision administrative (ou tactique).

## EXERCICE 2 Les rôles du manager

À l'aide de références théoriques, analysez les rôles de M. Dupuy, Mme Jean et M. Gros au sein de l'entreprise Toplimages.

L'entreprise Toplimages a choisi une structure de management par projets qui correspond à son activité de réalisation de campagnes publicitaires.

Selon Thiétart, le management est l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et ce, dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Les quatre fonctions du management sont la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle. Elles sont réparties de la manière suivante entre M. Dupuy, Mme Jean et M. Gros :

	M. Dupuy	Mme Jean et M. Gros
<b>Planification</b>	Détermination de la durée générale du projet.	Définition d'un planning de déroulement du projet.
<b>Organisation</b>	Attribution des ressources humaines (nombre de salariés) et d'un budget aux différentes équipes.	Répartition du travail entre les membres de l'équipe ; gestion du budget disponible.
<b>Activation</b>	Nomination des chefs de projet ; motivation et incitation des chefs de projet ; résolution des conflits entre le chef de projet et les membres de son équipe.	Motivation et incitation des membres de l'équipe ; résolution des conflits entre les membres de l'équipe.
<b>Contrôle</b>	Rencontres hebdomadaires avec les chefs de projet.	Détermination des indicateurs et procédures de contrôle de l'avancement du projet ; reporting auprès de M. Dupuy ; mise en œuvre d'actions correctives.

Selon Mintzberg, le manager incarne dix rôles dans l'entreprise : des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels. Ces rôles sont définis de la façon suivante dans l'entreprise TopImages :

<b>Rôles interpersonnels</b>	Chef symbolique	Vis-à-vis des clients, TopImages est représentée par M. Dupuy au moment de la fixation des objectifs et du budget de la campagne publicitaire. En revanche, le résultat définitif est présenté au client par le chef de projet.
	Leader des collaborateurs	Au sein de chaque équipe, c'est le chef de projet qui incarne la fonction de leader, chargé de motiver ses collaborateurs.
	Agent de liaison	Chaque semaine, le chef de projet effectue un reporting auprès de M. Dupuy.
<b>Rôles liés à l'information</b>	Observateur actif	La collecte d'informations est effectuée par le chef de projet. En étant lui-même chef d'un projet, M. Dupuy est capable de se mettre dans la peau de ses collaborateurs et de collecter les informations nécessaires à la prise de décision.
	Diffuseur d'information	Au sein de chaque équipe, le chef de projet diffuse l'information.
	Porte-parole	Le rôle de porte-parole de l'organisation est incarné par les chefs de projet lorsqu'ils présentent le projet achevé aux clients.
<b>Rôles décisionnels</b>	Rôle d'entrepreneur	L'organisation du travail est définie par M. Dupuy, qui a choisi de donner davantage de pouvoir à ses équipes en mettant en place un management par projets, en vue d'une plus grande efficacité.
	Répartiteur de ressources	La répartition des ressources s'effectue en deux temps dans l'entreprise TopImages : une répartition entre les projets par M. Dupuy ; une répartition au sein de chaque projet par le chef de projet.
	Régulateur	Les perturbations dans l'activité de l'entreprise sont gérées par M. Dupuy assisté du chef du projet correspondant. Elles donnent lieu à des actions correctives.
	Négociateur	Les décisions communes par exemple en matière de contrôle sont diffusées au sein de chaque équipe par le chef de projet.



## Pour tous les candidats : une préparation complète à l'épreuve

- ✓ Un cours visuel et synthétique → pour aller à l'essentiel
- ✓ Des exemples et définitions → pour illustrer le cours et l'approfondir
- ✓ Des QCM → pour s'autoévaluer
- ✓ De nombreux exercices → pour acquérir de bons réflexes
- ✓ Des cas, annales et sujets inédits → pour se mettre en situation d'examen
- ✓ Tous les corrigés commentés → pour mettre toutes les chances de son côté

### Des auteurs au cœur du diplôme

Ancien élève de l'ENS Cachan, agrégé d'économie-gestion, **Laurent Ferré** enseigne à l'I.U.T. de Sceaux.

Agrégée et normalienne, **Ilaria Olibet** enseigne l'économie-gestion en lycée et BTS à Toulouse.

**Vuibert**

ISBN : 978-2-311-40231-5



9 782311 402315

Un site dédié  
**[www.expert.vuibert.fr](http://www.expert.vuibert.fr)**  
pour vous accompagner  
dans vos révisions 