

## 1. Prendre connaissance du sujet

Avant de commencer à écrire, vous devez réaliser un travail préparatoire pour comprendre le fil conducteur du sujet et le contenu des réponses attendues dans les différentes questions. Cette étape vous permettra de construire une copie répondant aux attentes de l'épreuve.

### *1.1. Gestion du temps*

L'épreuve a une durée de 3 heures, vous avez donc 3 heures à votre disposition pour réaliser la copie.

### *1.2. Lecture de la première page du sujet*

Dès que vous avez le sujet, vous commencez par en lire le titre qui donne une indication sur le thème abordé. Vous mobilisez alors vos connaissances sur le thème en vous remémorant les notions liées à celui-ci. Vous lisez ensuite la présentation du contexte, les questions et la liste des annexes. Vous continuez à partir de chaque question à établir un lien avec une ou des notions que vous notez sur un brouillon.

Prenez un temps pour vérifier que vous avez bien compris les questions et que vous savez ce que l'on attend de vous. Vous limitez le champ de la réponse (et donc de la recherche d'informations) en comprenant le ou les verbes de la question.

### *1.3. L'identification du ou des types d'organisation*

Le dossier documentaire a pour support une ou plusieurs organisations, que vous devez identifier. Vous caractérisez la ou les organisations. Vous associez les notions à chaque type d'organisation. Vous devez assurer une cohérence entre le type de l'organisation et les étapes suivantes.

### *1.4. Compréhension de l'organisation et de son environnement*

En fonction du sujet, votre analyse de la situation doit vous permettre de repérer des éléments du diagnostic qui seront à mettre en avant. Vous analysez ou vous construisez le diagnostic en partie ou en totalité.

### *1.5. L'identification du problème de management*

Vous identifiez le problème ou les problèmes parmi les quatre fonctions du management vues en classe de première: **fixer des objectifs et contrôler, organiser, animer et diriger.**

### *1.6. La résolution du problème de management*

Le dossier documentaire doit vous amener à comprendre les choix pris où à prendre par l'organisation ou les organisations pour résoudre le problème de management. Vous n'êtes pas en position de décideur mais toujours un observateur d'un contexte dans lequel vous décrivez et vous analysez les choix opérés par d'autres.

Le choix stratégique pris par les responsables s'inscrit dans un cadre délimité. Les choix de stratégie sont limités et répondent à des situations particulières.

## 2. Rédaction des réponses

Après avoir réalisé les étapes décrites ci-dessus au brouillon, vous rédigez vos réponses sur votre copie. Vous rédigez de manière à donner les définitions des notions rencontrées, les arguments pour appuyer votre réponse sans recopier le dossier documentaire et en mettant en évidence les notions utilisées.

### *2.1. Conseils rédactionnels*

Vous écrivez des phrases courtes (sujet verbe complément) en évitant le style télégraphique. Vous êtes explicite et vous utilisez aussi souvent que possible le vocabulaire technique. Vous exprimez une idée par paragraphe. Vous illustrez par les exemples du dossier documentaire. Vous utilisez au maximum une présentation en tableau.

### *2.2. Comprendre la démarche*

La situation ou le problème de management décrit dans le dossier documentaire est construit dans une démarche stratégique.

Pour comprendre le sujet, le travail à réaliser et donc éviter de faire du hors sujet, vous devez vous situer correctement dans cette démarche. La démarche est identique quelle que soit l'organisation. Elle est toujours composée de quatre étapes qui s'enchaînent.

- **Étape 1 :** Ce que l'organisation sait faire

Il s'agit d'une phase d'expertise de l'organisation dans son environnement. Le diagnostic est établi

- **Étape 2:** Ce que l'organisation veut faire

Cette étape est caractérisée par une prise de décision qui fixe les objectifs et détermine les moyens (ressources) affectés. Le choix d'une option stratégique a été retenu par cette prise de décision (dite stratégique).

- **Étape 3:** Ce que l'organisation fait

Il s'agit de l'étape des décisions opérationnelles, c'est-à-dire lorsque les ressources sont mises en œuvre pour atteindre les objectifs.

- **Étape 4:** Ce que l'organisation a fait

Lors de cette étape, l'équipe dirigeante contrôle les actions mises en œuvre au regard des objectifs fixés

### 2.3. Identifier le choix des options stratégiques.

Des décisions peuvent être prises pour corriger les écarts constatés lors de la mise en œuvre ou par rapport aux objectifs assignés. La réalisation d'un cycle modifie le diagnostic initial et enclenche un nouveau cycle.

### 2.4. Le travail à faire

|         | Étape 1   | Étape 2   | Étape 3   | Étape 4  |
|---------|---|---|---|--|
| Étape 1 | Réaliser le diagnostic stratégique (interne et/ou externe).     | Anticiper sur les choix stratégiques possibles  |   |  |
| Étape 2 |   | Par rapport aux résultats de l'étape 1 :<br>- <b>Repérer</b> les choix stratégiques<br>- <b>Analyser</b> une prise de décision. | Au regard du choix stratégique (étape2):<br>- Proposer des ressources pour mise en œuvre de la stratégie.     | - Anticiper sur les résultats probables, les incidences sur l'environnement et sur l'organisation. |
| Étape 3 | Reconstruire le diagnostic stratégique (interne et/ou externe). |   | Au regard des choix stratégiques<br>- <b>Justifiez</b> le choix des ressources                                |  |
| Étape 4 |   | Par rapport aux résultats précédents<br>- <b>Valider</b> les choix stratégiques<br>- <b>Analyser</b> la prise de décision.      | Au regard des choix stratégiques (étape 2) et des résultats (étape 4):<br>- Valider les ressources affectées. | Au regard des 3 étapes:<br>- Analyser les résultats.   |

## 3. Caractériser une organisation

Caractériser une organisation est la première étape de la démarche de résolution d'un problème de management. Vous devez connaître l'organisation ou les organisations que vous allez étudier. Elle pourra faire l'objet d'une question ou devra être réalisée au brouillon.

Le but de la démarche est double:

- d'abord identifier le type d'organisation et la décrire;
- puis la situer dans son environnement.

Il s'agit donc de présenter de manière rapide les caractéristiques de l'organisation et de mettre en lumière sa spécificité, tout en identifiant les variables clés de son environnement. Cette synthèse sera le point de départ de votre diagnostic et de la résolution du problème de management.

| Critères   | Organisation étudiée |
|--|----------------------|
| <b>Carte d'identité</b>  |                      |
| <b>Forme</b> (entreprise; organisation publique; association).   |                      |
| <b>Type d'organisation</b> (entreprise; association; syndicat; ONG; État; collectivités territoriales).  |                      |
| <b>Statut juridique</b> (SA; SARL; Association loi 1901 ; administration territoriale; administration centrale ... ).  |                      |
| <b>Nationalité</b> (donnée par la localisation de son siège social ou son domicile, par les textes de loi définissant son statut juridique).   |                      |
| Domaine d'intervention ou champ d'action (défini géographiquement: quartier, ville, région, nation, Europe, le monde).   |                      |
| Activité principale ou métier principal et/ou domaine d'activité stratégique.  |                      |
| <b>Finalité</b> (faire des profits - but lucratif - ou pérenniser l'organisation, produire des services publics et assurer la gestion du domaine public, services privés aux adhérents - partage d'une activité, défense des intérêts des membres-, services rendus à des personnes extérieures à l'organisation - rôle caritatif, humanitaire). |                      |
| <b>Secteur d'activité</b> primaire, secondaire, tertiaire, quaternaire qui regroupe les activités liées à l'information et à la communication (presse, activités de recherche et de conseil, etc.).  |                      |
| <b>Ressources</b>  |                      |
| <b>Objectifs</b> (buts que veut atteindre l'organisation et qui peuvent être évalués par des résultats): environnementaux, économiques, sociaux.   |                      |
| <b>Taille</b> (envisagée sous les différents aspects)<br>- Capital;<br>- Chiffre d'affaires ou ressources financières collectées;<br>- Effectif (salariés, membres ou adhérents, fonctionnaires);<br>- Dimension (grande, PM, TP, micro).  |                      |
| Ressources<br>- Matérielles (investissements matériels et immatériels);<br>- Financières (apport, autofinancement, emprunts, impôts, taxes, fiscales, non fiscales, cotisations, dons ... );<br>- Savoir-faire (technique, humain, commercial, financier);<br>- Humaines (salariés, bénévoles, fonctionnaires, élus du conseil municipal ... ).  |                      |
| <b>Fonctionnement</b>  |                      |
| <b>Mode de coordination</b> (l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des compétences, la standardisation des tâches ou des procédures, la standardisation des produits ou des résultats).  |                      |
| Mode de direction ou répartition du pouvoir (SA avec conseil d'administration ou directoire, SARL avec gérance, association avec président, secrétaire, trésorier ... ).   |                      |

## 4. Réaliser le diagnostic

### 4.1. Analyser l'organisation avec le diagnostic

Le diagnostic interne participe à l'identification d'un avantage concurrentiel. Les deux aspects peuvent d'ailleurs être liés dans la formulation de la question.

Vous collecterez uniquement les informations relatives au diagnostic qui est à l'origine de la prise de décision étudiée.

| <b>Forces</b>   | <b>Faiblesses</b>  |
|---|--|
| Ensemble des éléments, facteurs constituant des atouts, des atouts, des atouts pouvant permettre à l'organisation d'être pérenne. | Ensemble des éléments, facteurs constituant des handicaps, des sources de vulnérabilité pouvant mettre l'organisation en difficulté. |

| Les ressources  |  |  |
|---|--|--|
| <b>Ressources humaines</b> (cibler les capacités d'adaptation, d'innovation, climat social, étude des qualifications)   |  |  |
| Ressources financières (cibler les sources de liquidités: trésorerie, relations avec les apporteurs de ressources, gestion des créances, étude de la solvabilité, du niveau d'endettement, rentabilité ...) |  |  |
| <b>Ressources matérielles</b> (cibler les capacités de production, gestion des stocks, flexibilité du capital, étude des investissements de capacité, productivité ...)                                     |  |  |
| Ressources immatérielles<br>(Cibler les brevets, les efforts en R&D, marque ...)  |  |  |
| <b>Ressources marketing</b> (adéquation du produit aux besoins, aux attentes des clients/des usagers/adhérents, cohérence de l'offre, de sa distribution et de sa communication)                            |  |  |
| Les compétences (capacités à déployer des ressources pour atteindre un objectif)  |  |  |
| Compétences managériales<br>(Prises de décisions et contrôles par les dirigeants)   |  |  |
| Compétences fonctionnelles<br>(produits: aspects techniques, qualité, coûts ...)  |  |  |
| Compétences «immatérielles» (développement de nouveaux produits, gestion de la qualité, rapport avec les sous-traitants, fournisseurs, distributeurs, partenaires)  |  |  |
| Compétences professionnelles<br>(savoir-faire, métier de l'organisation)  |  |  |

### 4.2. Analyser l'environnement avec le diagnostic externe

Le diagnostic externe participe à l'identification d'un avantage concurrentiel de l'organisation dans son environnement (par rapport à ses concurrents).

Par rapport au problème de management à traiter vous pourrez montrer grâce à ce diagnostic:

- comment l'organisation va chercher à réduire les menaces de son environnement et si possible les transformer en opportunités;
- comment l'organisation va mobiliser des ressources pour valoriser les opportunités et en faire un avantage concurrentiel.

|  | <b>Opportunités</b><br>Ensemble des éléments, facteurs externes à l'organisation constituant des avantages pouvant permettre à l'organisation de faire face à la concurrence | <b>Menaces</b><br>Ensemble des éléments, facteurs externes à l'organisation constituant un danger pour cette dernière, pouvant nuire à sa finalité |
|--|--|--|
| <b>Macro-environnement</b><br>Environnement général d'une organisation, composé de phénomènes globaux, plus lointains, quasiment impossibles à influencer:<br>- légal;<br>- politique;<br>- écologique;<br>- technologique;<br>- socioculturel;<br>- économique ...  |  |  |
| <b>Micro-environnement</b><br>Ensemble de différents acteurs avec lesquels l'organisation entretient des relations directes:<br>- fournisseurs;<br>- clients/usagers/adhérents;<br>- concurrents ou autres organisations;<br>- banques;<br>- administrations;<br>- collectivités publiques;<br>- groupes de pression ... |  |  |

## 5. Identifier le choix des options stratégiques

L'étude du dossier documentaire vous permettra d'identifier pour l'organisation les choix stratégiques retenus. L'identification du choix des options stratégiques est une étape incontournable pour réaliser la suite de votre travail.

À partir du contenu du dossier documentaire, vous identifierez le choix opéré par l'équipe dirigeante pour le justifier et le comparer avec d'autres choix possibles.

Pour justifier ou comparer le choix d'une option, vous devez prendre en compte les éléments de celui-ci pour le comprendre dans le contexte d'une organisation.

Il s'agit souvent:

- de transformer une faiblesse en force;
- de conserver une force ;
- de transformer une menace en opportunité;
- de concrétiser une opportunité.

Vous devrez donc identifier les choix opérés par une organisation et en comprendre les enjeux, les intérêts et les limites :

- mettre en relation les choix avec ce que l'organisation fait ou niveau de la mise en œuvre de la stratégie ;
- comparer avec ce que l'organisation a fait ou niveau du contrôle de la stratégie réalisée.

|         |                          | Entreprise | Organisation publique                 | Association                         |
|---------|--------------------------|------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Produit | Spécialisation           |            |                                       |                                     |
|         | Diversification          |            |                                       |                                     |
| Marché  | Différenciation          |            | (valorisation des ressources locales) | (reconnaissance d'utilité publique) |
|         | Domination par les coûts |            |                                       |                                     |
| Process | Externalisation          |            |                                       |                                     |
|         | Intégration              |            |                                       |                                     |