

Français
sur objectif
universitaire



Carole Bertrand Gally • Christine Bortot • Catherine Perque

RÉUSSIR SES ÉTUDES EN ÉCOLE DE MANAGEMENT EN FRANÇAIS

Site
compagnon

FLE
PUG

Carole Bertrand Gally, Christine Bortot, Catherine Perque

RÉUSSIR SES ÉTUDES
EN ÉCOLE DE MANAGEMENT
EN FRANÇAIS

Presses universitaires de Grenoble

La collection RÉUSSIR SES ÉTUDES EN FRANÇAIS
est dirigée par Isabelle Gruca

Dans la lignée de l'ouvrage fondateur de la méthodologie du français sur objectif universitaire, les PUG dédient **une série de titres destinés aux étudiants étrangers effectuant un cursus universitaire français**. Les ouvrages sont ciblés par disciplines.

DÉJÀ PARUS

Le français sur objectif universitaire (DVD-ROM inclus). J.-M. Mangiante, C. Parpette, 2011

Réussir ses études littéraires en français (DVD-ROM inclus), J.-M. Mangiante et F. Raviez, 2015

Réussir ses études d'économie-gestion en français (DVD-ROM inclus). C. Parpette, J. Stauber, 2014

Réussir ses études d'ingénieur en français (DVD-ROM inclus). J. Taulas, O. Gewirtz, C. Carras, 2014

**Pour les autres collections, consultez le catalogue
sur notre site internet www.pug.fr**

Conception graphique de la couverture: Corinne Tourrasse

Coordination éditoriale: Émilie Escoulen

Maquette intérieure et mise en page: Catherine Revil

© Presses universitaires de Grenoble, juin 2017

15, rue de l'Abbé-Vincent – 38600 Fontaine

pug@pug.fr / www.pug.fr

ISBN 978-2-7061-2672-7



Le code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L.122-5, 2° et 3° a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Loïck Roche, directeur de Grenoble École de Management
Jean-François Fiorina, directeur adjoint de Grenoble École de Management
Béatrice Nerson, directrice du Programme Grande École à l'ESC Grenoble
Mark Thomas, directeur des Affaires Internationales de Grenoble École de Management
Martin Zahner, directeur adjoint des Affaires Internationales de Grenoble École de Management
Bruno Vivien, directeur de la scolarité à l'ESC Grenoble
Yann Roche, co-manager du parcours associatif à l'ESC Grenoble

Les enseignants-chercheurs

Stéphanie Bérard
Sylvie Blanco
Sylviane Chablis
Jean-Michel do Carmo Silva
Christine de Gaudemaris
Corine Genet
Armelle Godener
Vincent Mangematin
Isabelle Ne
Jean-Philippe Rennard
Lionel Strub

Les étudiants

Arthur Arnould des Lions
Camil Benmansour
Brahim Benmoussa
Nathalie Ho
Marc Levy
Laurent Matignon
Oumaina Miftah
Arthur Papus
Joséphine Remoussenard
Nannan Wang

Nous remercions également

Isabelle Gruca, Maître de conférences en didactique du FLE à l'université de Nice-Sophia Antipolis, directrice de la collection « Français Langue Étrangère » aux Presses Universitaires de Grenoble.

Émilien Rault-Hugon, qui a réalisé le montage des séquences vidéo.

Laurent Cailloce, Sandra Issartial et Vibhuti Khara, qui ont assuré les tournages des séquences vidéo.

Vincent Perque, qui a participé à l'élaboration des schémas et tableaux.

Charles-Clemens Rüling, co-auteur de l'ouvrage *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*, paru aux Éditions Pearson, pour son aimable autorisation.

L'équipe de la bibliothèque Dieter Schmidt de Grenoble École de Management.

Avant-propos

Chaque année, de nombreux étudiants internationaux intègrent une école de management en France, et c'est pour eux l'occasion de découvrir un environnement académique qui va les confronter à une organisation, des contenus et des méthodes de travail qui relèvent de ce que l'on appelle « les grandes écoles ».

Les grandes écoles ont un recrutement sélectif et proposent des formations d'excellence qui permettent d'acquérir, non seulement des connaissances, mais aussi les compétences nécessaires pour réussir son parcours professionnel. Elles se caractérisent par des liens suivis entre la recherche et le monde de l'entreprise, ainsi que par une forte ouverture à l'international, notamment au travers de partenariats avec des universités et des établissements étrangers.

Cet ouvrage a donc pour ambition d'aider les étudiants internationaux à trouver l'école qui leur correspond, et à comprendre l'environnement dans lequel ils vont étudier : quelles sont les spécificités d'une grande école, en quoi est-elle différente de l'université et quels sont ses liens avec le monde de l'entreprise ? Comment aborder les cours fondamentaux (management, marketing, contrôle de gestion, droit...) ? Comment s'approprier la méthodologie des activités académiques ? Comment se préparer pour réussir son expérience en entreprise ?

Conçu sous forme de séquences et de fiches indépendantes, cet ouvrage doit permettre aux étudiants de construire des scénarii en fonction de leurs besoins, de leurs objectifs, et de trouver facilement les réponses aux questions qu'ils se poseront dans les différentes étapes de leur réflexion, puis de leur formation.

Organisation du livre

Il s'articule autour de **cinq chapitres** comprenant entre deux et quatre **fiches** qui débutent chacune par une introduction présentant le contenu et les objectifs.

- Le chapitre 1, « *Se repérer dans les études en école de management* », présente les missions des écoles de management, et les moyens de bien préparer son arrivée.
- Le chapitre 2, « *Se repérer dans une école de management* », aide à comprendre l'environnement académique, administratif et associatif.
- Le chapitre 3, « *Suivre des cours et acquérir des savoirs académiques* », appréhende les contenus fondamentaux des principaux cours d'une école de management.
- Le chapitre 4, « *Acquérir des savoir-faire complémentaires* », permet de travailler la méthodologie des pratiques de cours requise en école de management.
- Le chapitre 5, « *Effectuer l'expérience en entreprise* », prépare à ce qui est reconnu comme l'un des points forts de ces études : le stage en entreprise.

Chaque **fiche** de cet ouvrage a été élaborée à partir d'enregistrements audio et vidéo authentiques, réalisés dans des écoles de management auprès de professeurs, de dirigeants, de personnels administratifs et d'étudiants. Elles sont organisées en **activités** découpées en **exercices**, et peuvent être utilisées de façon indépendante. Elles proposent d'aborder, au travers de cas pratiques, les différents points théoriques traités dans chaque chapitre, et sont accompagnées de transcriptions et corrigés pour pouvoir être utilisées en cours, avec un enseignant, ou en autonomie, avant le séjour d'études ou pendant les enseignements de spécialité.

Les **exercices** ont été conçus pour travailler à la fois la langue française au niveau discursif, phrastique et méthodologique, le vocabulaire de spécialité, la compréhension orale et écrite, ainsi que la production écrite et orale.

À l'intérieur de ces fiches, quelques symboles guideront l'étudiant dans le repérage des informations :

-  indique une notion importante, « À retenir » ;
-  « À vous de jouer ! » introduit un exercice qui s'appuie sur l'expérience personnelle de l'étudiant, et auquel ne correspond pas nécessairement de corrigé.

L'étudiant découvrira également, au fil des pages, des encadrés (cadre bleu) qui insistent sur un point de méthode, une check-list, un élément important.

Quelques exemples pour bien comprendre l'organisation du livre

Dans le **chapitre** « *Suivre des cours et acquérir des savoirs académiques* »

- **Fiche** « *Appréhender les fondamentaux du management* » : l'étudiant pourra travailler à partir d'**activités** comme « Qu'est-ce que le management ? », « Les enjeux du management » ou encore « Les cours de management ». Ainsi, il comprendra mieux cette discipline, ce qu'elle recouvre, et ses objectifs.
- **Fiche** « *Appréhender les fondamentaux du droit* », **activité** « Comprendre les mots du droit » : l'étudiant pourra choisir, en fonction de ses besoins et de sa connaissance de la discipline, des **exercices** portant sur le vocabulaire du droit, les définitions de termes couramment utilisés en cours, ou encore l'emploi des adverbes très présents dans les textes de droit.

Dans le **chapitre** « *Effectuer l'expérience en entreprise* »

- **Fiche** « *Rédiger un rapport de stage* » : l'étudiant aura le choix entre plusieurs **activités** : « Structure du rapport de stage », « Analyse du contenu du rapport de stage », « Analyse du vécu du stage », « Évaluation du rapport de stage ». S'il choisit l'**activité** « Analyse du contenu du rapport de stage », il pourra travailler, au choix, des **exercices** portant sur le contenu, l'introduction, la problématique ou la conclusion du rapport de stage. Ceci afin d'être en mesure de rédiger au mieux son propre rapport de stage tout en respectant les normes méthodologiques.

Table des matières

Remerciements	3
Avant-propos	4
Liste des documents sur le site compagnon	7
CHAPITRE 1. Se repérer dans les études en école de management	11
Fiche 1. Les grandes écoles	11
Activité 1. Qu'est-ce qu'une grande école?	11
Activité 2. Les liens entre une école de management et l'entreprise ...	13
Fiche 2. L'enseignement supérieur en France	15
Activité. Universités <i>versus</i> grandes écoles	15
Fiche 3. Les missions d'une école de management	19
Activité 1. La relation école de management / étudiants	19
Activité 2. Les finalités de la recherche en école de management	25
Activité 3. La relation recherche / enseignement / entreprise	28
Fiche 4. Trouver la bonne école et anticiper son arrivée	32
Activité 1. Les valeurs ajoutées d'une école de management dans un parcours académique	32
Activité 2. Réussir son arrivée dans une école de management	33
CHAPITRE 2. Se repérer dans une école de management	39
Fiche 5. L'environnement académique et administratif	39
Activité 1. Le fonctionnement d'une école de management	40
Activité 2. L'organisation administrative	41
Activité 3. Le règlement des études	46
Fiche 6. Le rôle des associations étudiantes	55
Activité 1. Les associations vues par les étudiants	55

Activité 2. Rôle et mission des associations étudiantes.....	59
Activité 3. Une association étudiante : le Bureau des Sports (BDS)	63
CHAPITRE 3. Suivre des cours et acquérir des savoirs académiques	67
Fiche 7. Appréhender les fondamentaux du management	67
Activité 1. Qu'est-ce que le management ?.....	67
Activité 2. Les enjeux du management.....	73
Activité 3. La structure d'organisation.....	79
Activité 4. Les cours de management	81
Activité 5. Les types d'évaluation possibles.....	85
Fiche 8. Appréhender les fondamentaux du contrôle de gestion	94
Activité 1. Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?.....	94
Activité 2. Le contrôle de gestion	101
Activité 3. Les difficultés des étudiants et l'évaluation	109
Fiche 9. Appréhender les fondamentaux du marketing	113
Activité 1. Qu'est-ce que le marketing ?.....	113
Activité 2. Comprendre le marketing	115
Activité 3. Le cours de marketing.....	122
Fiche 10. Appréhender les fondamentaux du droit	127
Activité 1. Qu'est-ce que le droit ?	127
Activité 2. Le cours d'introduction générale au droit.....	128
Activité 3. Comprendre les mots du droit.....	130
Activité 4. Comprendre les formulations juridiques.....	135
Activité 5. Comprendre les cas pratiques.....	139
CHAPITRE 4. Acquérir des savoir-faire complémentaires	145
Fiche 11A. Suivre des travaux dirigés	145
Activité 1. La forme et les finalités du TD	145
Activité 2. Le démarrage d'un TD	147
Activité 3. Le travail préparatoire à un TD	149
Activité 4. Le travail en groupe pendant un TD	151
Activité 5. Les apports du travail en groupe.....	154
Activité 6. L'évaluation d'un TD.....	159

Fiche 11B. Comment résoudre une étude de cas	165
Activité 1. Appréhender les attendus d'une étude de cas	165
Activité 2. Déchiffrer une étude de cas	170
Activité 3. Clés pour comprendre une étude de cas	173
Fiche 12. Comment faire une présentation orale	177
Activité 1. Qu'est-ce que la communication orale ?	177
Activité 2. La communication non verbale / la forme	179
Activité 3. Le contenu de la présentation orale / le fond	183
Activité 4. Le support de votre présentation orale (PPT)	188
Fiche 13. Travailler la gestion de projet	193
Activité 1. Qu'est-ce que la gestion de projet ?	193
Activité 2. Les outils de la gestion de projet	196
Activité 3. Les acteurs de la gestion de projet	203
Activité 4. La gestion de projet en école de management	206
CHAPITRE 5. Effectuer l'expérience en entreprise	211
Fiche 14. Se préparer à l'expérience en entreprise	211
Activité 1. Le stage	211
Activité 2. L'alternance	213
Activité 3. Le témoignage d'une étudiante internationale	215
Fiche 15. Rédiger un CV et une lettre de motivation	217
Activité 1. Le curriculum vitae (CV)	217
Activité 2. La lettre de motivation	226
Fiche 16. Rédiger un rapport de stage	236
Activité 1. Structure du rapport de stage	236
Activité 2. Analyse du contenu du rapport de stage	240
Activité 3. Analyse du « vécu » du stage	252
Activité 4. Évaluation du rapport de stage	255

Suivre des cours et acquérir des savoirs académiques

Appréhender les fondamentaux du management

Fiche 7

Le management, comme discipline d'enseignement, offre de nombreux aspects intéressants de la gestion des organisations et de leurs enjeux. Il est donc légitime de penser qu'il mérite sa place dans tout cursus d'école de management. Pourtant, vous le constaterez peut-être, certaines écoles ne proposent pas de cours de management et se contentent de proposer l'enseignement de disciplines qui dirigent vers des métiers précis comme la gestion, les ressources humaines ou le marketing. Or, le management complète parfaitement ces disciplines. Par ailleurs, il existe de nombreuses connexions interdisciplinaires qui donnent corps au management : l'anthropologie, la philosophie, l'économie, la psychologie ou encore la sociologie. Pour la réalisation de cette fiche, nous nous sommes intéressées aux écoles qui proposent l'enseignement du management. Cependant, cette fiche n'a pas pour ambition de couvrir l'histoire du management d'hier à aujourd'hui, ni d'étudier l'ensemble de ses concepts, de ses pratiques ou encore de ses pères fondateurs. En vous accompagnant dans la découverte, en français, du management, cette fiche présentera ce qu'est le management, d'où il vient et ce que signifie manager, dans le but de vous sensibiliser à son vocabulaire et à ses concepts. Par ailleurs, elle vous fera travailler sur diverses réalités qui vous aideront à appréhender les missions et les différents environnements du manager. Enfin, elle abordera différents outils de réflexivité qui vous permettront de prendre du recul face aux différentes formes de management pour les analyser à la lumière de votre propre parcours.

Activité 1. Qu'est-ce que le management ?

● **Exercice 1.** Lisez la présentation suivante du management à l'ère prémoderne. Pour chacun des verbes en caractère gras, choisissez la définition qui correspond au sens du texte (source : dictionnaire Larousse).

« Les hommes **exercent** des activités organisées et **pratiquent** le management depuis des milliers d'années, peut-être même davantage. Certains paléontologues n'ont-ils pas trouvé des traces de taillage de silex à la chaîne du temps de l'homme de Cro-Magnon¹ ? Plus près de nous, les pyramides d'Égypte et la Grande Muraille

1. Homme de Cro-Magnon Homo sapiens. « Homme de Cro-Magnon » désigne initialement un fossile d'homme préhistorique découvert dans le site de l'abri de Cro-Magnon aux Eyzies-de-Tayac (Dordogne, France).

de Chine **témoignent** que des projets d'une envergure phénoménale, impliquant des dizaines de milliers de personnes, étaient déjà mis en œuvre bien avant l'époque moderne. Les pyramides en offrent un exemple particulièrement intéressant. La construction d'un seul de ces monuments **occupait** des milliers d'individus pendant plusieurs décennies. Qui se chargeait d'**indiquer** à chaque ouvrier ce qu'il était censé faire? Qui **s'assurait** de l'existence d'un stock suffisant de pierres afin de prévenir toute interruption du chantier? Ce genre de responsabilités **incombait** aux managers. Peu importe le nom qu'on leur donnait alors; il fallait que quelqu'un **planifie** le travail, **organise** la main-d'œuvre, **gère** l'approvisionnement en matériaux et **dirige** les ouvriers.»²

Exercer	<input type="checkbox"/> Faire progresser: <i>exercer des apprenants à parler une langue étrangère.</i> <input type="checkbox"/> Développer: <i>ce jeu exerce ma mémoire.</i> <input type="checkbox"/> Mettre en usage une action: <i>exercer une influence.</i> <input type="checkbox"/> Pratiquer un métier, une fonction: <i>le médecin exerce la médecine.</i>
Pratiquer	<input type="checkbox"/> Observer les prescriptions d'une religion: <i>ils sont catholiques, mais ne pratiquent pas.</i> <input type="checkbox"/> Recourir à une méthode, un comportement: <i>elle pratique l'ironie.</i> <input type="checkbox"/> Exercer un métier: <i>il pratique la médecine.</i>
Occuper	<input type="checkbox"/> Employer, consacrer son temps à faire quelque chose: <i>à quoi occupez-vous vos dimanches?</i> <input type="checkbox"/> Être à un poste, le tenir: <i>il occupe un poste important.</i> <input type="checkbox"/> Habiter un lieu: <i>j'occupe l'appartement du 1^{er} étage.</i> <input type="checkbox"/> Rester en masse dans un lieu: <i>les salariés occupent l'usine.</i>
Témoigner	<input type="checkbox"/> Déclarer quelque chose, l'assurer comme réel: <i>je peux témoigner de son innocence.</i> <input type="checkbox"/> Faire connaître, par ses actes ou ses paroles, les sentiments éprouvés: <i>nous leur avons témoigné de l'intérêt.</i> <input type="checkbox"/> Être la marque, la preuve de quelque chose: <i>son expression témoignait le bonheur.</i>

2. Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Rüling, *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, 9^e édition, 2016.

Indiquer	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Désigner quelque chose ou quelqu'un à quelqu'un : <i>il m'indiqua du regard la personne que je cherchais.</i> <input type="checkbox"/> Marquer quelque chose, comporter tel renseignement : <i>ma montre indique l'heure et la température.</i> <input type="checkbox"/> Donner à quelqu'un un renseignement, un conseil : <i>il m'a indiqué la procédure à suivre.</i> <input type="checkbox"/> Révéler quelque chose, en être le signe : <i>la pâleur indiquait combien elle était inquiète.</i>
S'assurer	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se garantir, par son action, la possession ou le bénéfice de quelque chose : <i>s'assurer une retraite confortable.</i> <input type="checkbox"/> Agir de façon à acquérir une entière certitude au sujet de la véracité ou de l'existence de quelque chose : <i>s'assurer de l'exactitude d'un témoignage.</i> <input type="checkbox"/> Se saisir de quelqu'un, de sa personne, l'arrêter : <i>s'assurer d'un malfaiteur.</i>
Incomber	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Appartenir à quelqu'un, lui revenir : <i>il incombe aux députés de voter les lois.</i> <input type="checkbox"/> Être imposé à quelqu'un en tant que charge : <i>il vous incombe de le recevoir.</i>
Planifier	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organiser à l'avance son temps, ses activités selon un certain plan : <i>planifier ses vacances.</i> <input type="checkbox"/> Organiser à l'avance quelque chose, l'avoir dans son plan : <i>planifier l'heure d'arrivée du ministre.</i> <input type="checkbox"/> Organiser selon un plan et des méthodes déterminés : <i>planifier l'économie. Planifier les naissances.</i>
Organiser	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Répartir des choses harmonieusement dans un espace : <i>organiser les couleurs dans un tableau.</i> <input type="checkbox"/> S'occuper de chacun des éléments d'un ensemble, de façon à constituer un tout cohérent et adapté à sa destination : <i>il est chargé d'organiser le travail.</i> <input type="checkbox"/> Préparer quelque chose dans ses détails, le combiner, en coordonner les divers éléments : <i>organiser une conférence de presse. Organiser une course.</i>
Gérer	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Assurer la gestion, l'administration d'un stock de marchandises, d'informations, de données informatiques, etc. : <i>gérer les stocks.</i> <input type="checkbox"/> Être le directeur, l'administrateur d'une société ; administrer : <i>gérer un commerce.</i> <input type="checkbox"/> Administrer une fortune, un bien, conformément aux intérêts de celui qui les possède : <i>gérer les biens d'un mineur.</i>

Diriger	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orienter quelque chose, le placer dans une certaine direction, braquer: <i>le gangster dirigeait son arme sur les otages.</i> <input type="checkbox"/> Être à la tête d'un groupe, le commander, assumer la bonne marche d'une action collective, en déterminer l'exécution: <i>diriger les recherches d'un groupe d'étudiants.</i> <input type="checkbox"/> Faire aller dans telle ou telle direction, ou indiquer un chemin, orienter: <i>le gardien nous dirigea vers la sortie.</i> <input type="checkbox"/> Être le principal responsable de l'administration, de la gestion d'une entreprise, d'une institution, en avoir la direction, gouverner, administrer, gérer: <i>diriger une école.</i>
----------------	--

● **Exercice 2. Définition du management**

Question 1. Dans le tableau ci-dessous, transformez les verbes en noms. Pour cela, vous devrez ajouter un suffixe aux verbes. N'oubliez pas l'article défini.

Verbe	Nom
Exercer	
Occuper	
Indiquer	
S'assurer	
Planifier	
Organiser	
Gérer	
Diriger	

Quelques suffixes courants

- age: laver → lavage
- ment: détourner → détournement
- tion: détruire → destruction
- ure: ouvrir → ouverture

La nominalisation (transformer un adjectif ou un verbe en nom) permet de donner une grande quantité d'informations.

Question 2. Dans la définition du management ci-dessous (première partie), remplacez les noms suivants.

gestion • organisation (×2) • direction • planification



« Le management, c'est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources (financières, humaines, matérielles...) mises en œuvre pour la et l'administration d'une organisation (entreprise, association, administration...). Cela englobe l'art de diriger des individus afin d'obtenir une performance satisfaisante en termes de rendement, de productivité et de synergie des moyens matériels et des ressources humaines.

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la, l'....., la et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs. »³

Question 3. Parmi les trois synthèses suivantes de la définition ci-après, choisissez celle qui convient le mieux afin d'expliquer de la façon la plus simple, la plus courte et la plus complète possible ce qu'est l'action de manager.

1. Manager, c'est trouver les ressources financières pour le bon fonctionnement d'une organisation.
2. Manager, c'est gérer et administrer une organisation.
3. Manager, c'est diriger des individus au sein d'une organisation.

Question 4. Lisez la deuxième partie de la définition du management. Associez les missions conduites en entreprise listées ci-dessous, soit au département management, soit à celui de la gestion d'une entreprise.



« La nuance entre le management et la gestion est que le premier désigne les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines, avec une attention particulière à la dimension qualitative (management stratégique, management de projet, management participatif). La gestion, quant à elle, focalise plutôt sur la conduite des affaires en général avec, pour sa part, une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...). En somme, le management est l'art de conduire des hommes et d'en tirer le meilleur. [...] Pour résumer, on dira que le management est à mi-chemin entre un art et une science jonglant entre des connaissances et techniques théoriques et des compétences et aptitudes pratiques nécessitant un réel équilibre garant de la réussite. »⁴

3. Petite.entreprise.net

4. Petite.entreprise.net

- La gestion des stocks
- La planification du travail
- Les négociations avec les salariés
- Le management ● ● L’approvisionnement des postes de travail
- Le calcul des coûts de production
- La gestion ● ● La gestion des salariés
- La gestion de la comptabilité analytique et générale
- La prise de décision
- La gestion de projets

● **Exercice 3. Qu’est-ce qu’une organisation ?**

Trouvez, pour chacun des mots soulignés, son synonyme dans les définitions ci-dessous.



« Une organisation est un ensemble d’individus ou de groupes d’individus en interaction ayant un but collectif. »

« Une organisation est un groupe de personnes qui travaillent ensemble à la réalisation d’un ou plusieurs objectifs communs à l’intérieur d’une même entité. »

« Une organisation est un ensemble de personnes rassemblées dans un but précis en vue d’atteindre des objectifs par une division du travail et des fonctions. »

« Une organisation est un ensemble d’individus regroupés au sein d’une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l’information, dans le but de répondre à des besoins, et d’atteindre des objectifs déterminés. »

Noms	Synonymes
Individus	
Groupe	
En interaction	
Collectif	
Rassemblées	
Entité	
Réalisation d’un ou plusieurs objectifs communs	
Au sein	

● Exercice 4. Les points communs des organisations

Question 1. Dans le texte suivant, repérez les connecteurs du discours. Ils vous permettront d'identifier trois parties.



« Toute organisation sert des objectifs précis, et se compose de personnes réunies d'une certaine façon. L'objectif spécifique d'une organisation s'exprime en termes de buts. [...] Mais rien n'est possible sans que des individus identifiés prennent des décisions pour déterminer ce but et accomplissent une série de tâches afin de transformer ce but en réalité. Enfin, les organisations se dotent d'une structure pour orienter le comportement de leurs membres. Pour cela, elles établissent des règles, demandent à certains individus d'en contrôler d'autres, forment des équipes de travail ou décrivent les postes afin de définir ce que chacun a à faire. »⁵

Question 2. Pour chacune des parties, retrouvez le terme-clé, puis reformulez l'idée principale.

Partie 1	
Partie 2	
Partie 3	

Question 3. « Quels sont les trois points communs à toutes les organisations ? » Répondez à l'aide de schémas ou d'images en vous appuyant sur les réponses des deux questions précédentes. Vous pourrez ensuite proposer une légende.

Activité 2. Les enjeux du management

Être manager n'est pas chose aisée, cela nécessite de nombreuses compétences très diverses. Leur travail est souvent complexe, et leur rôle est très important pour les organisations. C'est, du reste, généralement d'eux dont dépend la réussite ou l'échec de ces dernières.

● Exercice 1. Qu'est-ce que manager ?



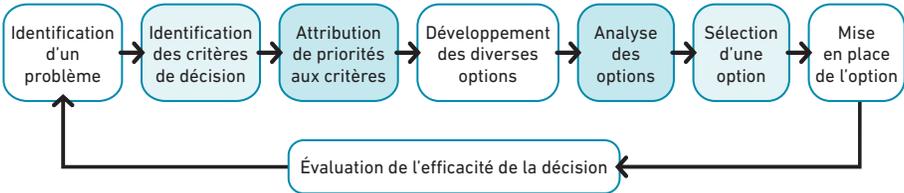
« Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable. »⁶ Dans leur livre *Management, L'essentiel des concepts et pratiques*, Robbins, DeCenzo, Coulter et Rülting s'appuient sur cette définition et l'expliquent de la façon suivante : « le mot management désigne ici le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente, via et avec la coopération d'autrui. Il convient de préciser ce que signifient les termes processus, efficacité et efficience. Pour obtenir

5. Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Rülting, *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, 9^e édition, 2016.

6. B. Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Éditions Liaisons, 2002.

les résultats nécessaires au bon fonctionnement de son organisation, le manager doit prendre des décisions. Pour cela, il devra choisir et arbitrer entre différentes options face à des problèmes à régler et/ou des opportunités à saisir, et s'inscrire dans le processus de prise de décision qui comprend huit étapes.»⁷

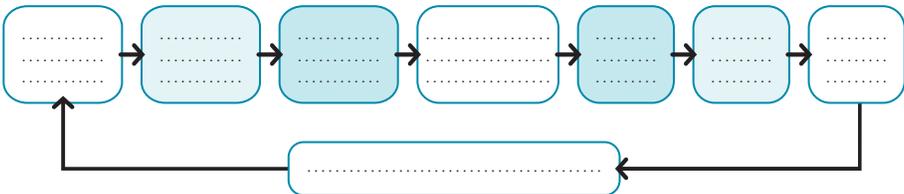
Processus décisionnel⁸



Question 1. Associez les éléments des deux colonnes ci-dessous. Puis, reconstituez les huit étapes du processus décisionnel. Intégrez-les ensuite dans le schéma qui vous est donné, afin de proposer une alternative à la version ci-dessus.

- | | | | |
|----------------|---|---|--------------------------------|
| a. choisir | ● | ● | 1. une priorité aux critères |
| b. reconnaître | ● | ● | 2. le problème |
| c. exposer | ● | ● | 3. l'option choisie |
| d. appliquer | ● | ● | 4. les options |
| e. assigner | ● | ● | 5. une option |
| f. déterminer | ● | ● | 6. l'efficacité de la décision |
| g. examiner | ● | ● | 7. les diverses options |
| h. estimer | ● | ● | 8. les critères de décision |

Alternative au schéma précédent pour le processus décisionnel



7. Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Rüling, *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, 9^e édition, 2016, page 26.

8. *Ibid.*, page 91.

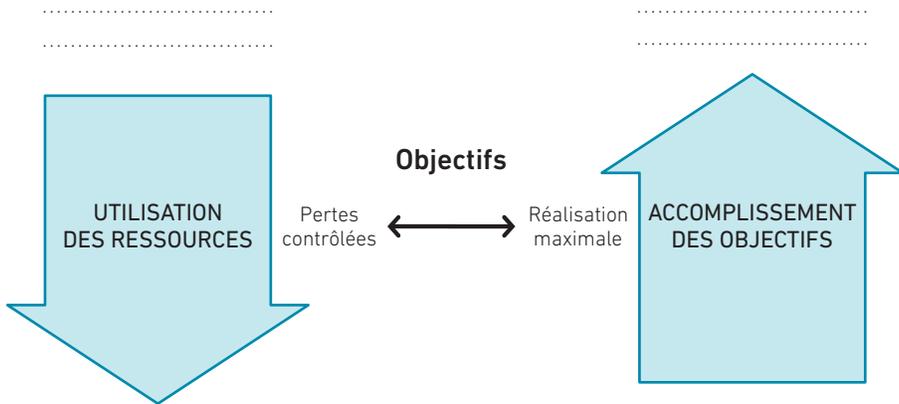
Question 2. Lisez les explications ci-dessous. Puis complétez le schéma avec les termes « moyens / efficacité » et « fins / efficacité ».



L'efficacité renvoie à la capacité de bien faire les choses, et illustre la relation entre les ressources et le rendement : un même rendement avec moins de ressources suppose un gain en efficacité. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable.

L'efficacité consiste à mener à bien ses activités, c'est-à-dire savoir quoi faire pour atteindre les résultats attendus.⁹

Efficiency and effectiveness¹⁰



● Exercice 2. Que font les managers ?

  partir de la description des quatre activités du manager présentées dans le texte ci-dessous et le schéma page suivante, complétez, à l'aide des mots proposés, les définitions de ces activités.



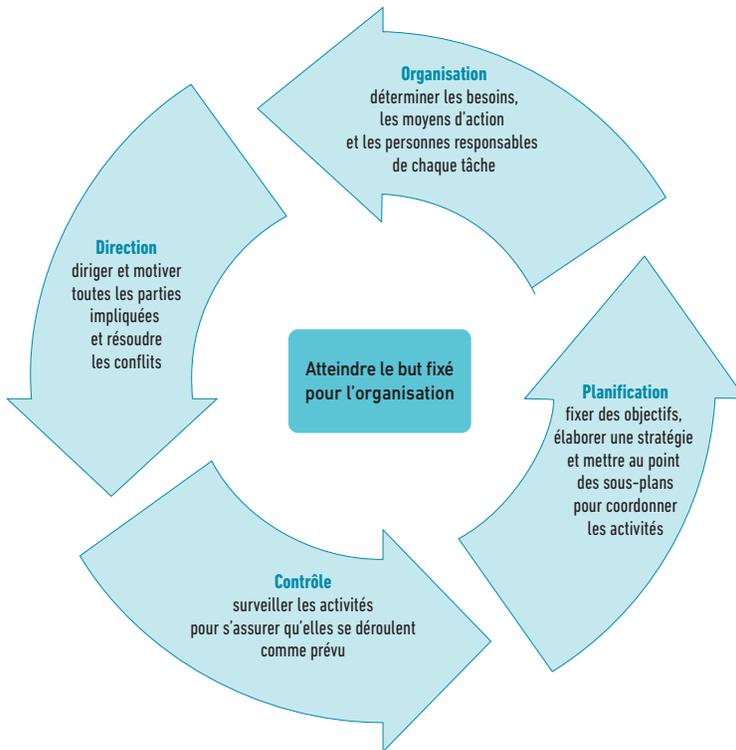
« Au sein des organisations, les managers ont des actions très variées. Cependant des chercheurs ont essayé de définir ce qui caractérise leur travail. Leurs approches concernent : les activités, les rôles et les compétences attendues. Ainsi, quatre activités majeures sont reconnues, aujourd'hui, comme faisant partie de la fonction du manager. Il s'agit de planifier, organiser, diriger et contrôler. Ces activités doivent être menées de front car elles sont interdépendantes. »¹¹

9. *Ibid.*, page 26.

10. *Ibid.*, page 27.

11. *Ibid.*, page 28.

Activités de management¹²



1. Planification

englobe • coordonner • vise à • l'élaboration • d'atteindre

La planification la définition des objectifs et
d'une stratégie qui mettre au point un ensemble de plans afin
de les activités de l'entreprise dans le but
les objectifs fixés.

2. Organisation

rendra • consiste à • seront • à exécuter

L'organisation déterminer les tâches, les
besoins d'action, les personnes qui s'en chargeront, qui des
comptes à qui et à quel niveau les décisions prises.

3. Direction

résoudre • à atteindre • choisir • implique •
consiste à • composent • diriger

12. *Ibid.*, page 28.

La direction la gestion et la coordination des femmes et des hommes qui les organisations. En fonction des objectifs , cette activité de direction motiver les employés, les activités des autres, les canaux de communication les plus probants et les conflits entre les personnes.

4. Contrôle

faite de • établis • définis • constitue • revient • confrontées •
mises en place • constaté • à surveiller

Une fois les objectifs, les plans, les structures et le personnel recruté, formé et motivé, reste encore les performances de l'organisation. Celles-ci doivent être aux objectifs fixés : en cas d'écart, il au manager de remettre l'organisation sur les rails. Cette méthode de pilotage, comparaisons et de corrections permanentes, précisément le processus de contrôle.

● Exercice 3. Quels sont les rôles du manager ?

À la fin des années 1960, Henry Mintzberg a décrit les dix rôles essentiels du manager. Remplacez les activités ci-dessous (correspondant à chacun des rôles), dans le tableau « Les rôles du manager selon Mintzberg¹³ ».

1. Organiser des rencontres avec des partenaires, des clients, des fournisseurs pour informer ou conseiller.
2. Se livrer à toutes les activités impliquant des employés.
3. Participer à des négociations avec les syndicats ou les fournisseurs.
4. Organiser des réunions d'information, faire des annonces pour diffuser l'information.
5. Organiser des séances stratégiques et de discussion pour mettre au point de nouveaux programmes.
6. Accueillir des visiteurs, signer des documents officiels.
7. Lire les journaux et les rapports, entretenir des contacts personnels.
8. Répondre au courrier, effectuer des activités impliquant des intervenants extérieurs.
9. Planifier, demander des autorisations, réaliser toute activité relevant du budget et de la programmation du travail des employés.
10. Organiser des séances stratégiques et de discussion portant sur des problèmes et des crises.

13. *Ibid.*, page 30.

Les rôles du manager selon Mintzberg

Rôle	Description	N°
Rôles interpersonnels		
Symbole	Représentation symbolique, obligation de remplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.	<i>Ex. : 6</i>
Leader	Chargé de motiver et d'encourager le personnel, responsable de l'embauche, de la formation et autres tâches connexes.	
Agent de liaison	Conserve le réseau naturel de contacts externes et d'informateurs offrant faveur et renseignements utiles.	
Rôles informationnels		
Observateur actif	Recherche et reçoit une foule d'informations afin de mieux cerner l'organisation et son environnement, point névralgique des données internes comme externes.	
Diffuseur	Transmet des informations reçues d'autres employés à des membres de l'organisation.	
Porte-parole	Transmet des informations à des intervenants externes sur les plans, les règles, actions, résultats, etc., sert d'expert de l'organisation.	
Rôle décisionnel		
Entrepreneur	Recherche, dans l'organisation et son environnement, des occasions d'avancer, et lance des « projets d'amélioration » pour instaurer des changements, contrôle l'élaboration de certains projets.	
Régulateur	Charger des actions de correction lorsque l'organisation doit faire face à des problèmes majeurs.	
Répartiteur de ressources	Charger d'attribuer des ressources en tout genre, de prendre ou d'approuver toutes les décisions importantes.	
Négociateur	Charger de représenter l'organisation lors des négociations.	

Source : *The Nature of Managerial Work*, H. Mintzberg, 1973, pages 92-93.

● Exercice 4. Quelles sont les compétences du manager ?

Robert L. Katz a identifié dans les années 1970 les quatre compétences nécessaires à un manager.



- 1 « **Les compétences conceptuelles** désignent la capacité mentale à analyser et à saisir des situations complexes en vue de prendre des décisions qui s'imposent. »
- 2 « **Les compétences interpersonnelles** englobent la capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui, de le guider et de le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe. »
- 3 « **Les compétences techniques** reviennent à appliquer un savoir spécialisé et avoir une capacité d'expertise. »
- 4 « **Les compétences politiques** permettent aux managers d'améliorer leur position, de s'assurer une base de pouvoir, et d'établir les liens opportuns. »¹⁴

Pour chacune des quatre compétences identifiées par Katz, reformulez une définition synthétique de deux lignes maximum.

Définition 1
Définition 2
Définition 3
Définition 4

Activité 3. La structure d'organisation

Dans les activités précédentes, nous avons vu que manager consistait à planifier, organiser, diriger et contrôler une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

Aussi, une fois les décisions stratégiques prises, les dirigeants d'entreprise doivent mettre au point la structure la plus adaptée à la réalisation de leurs objectifs. Pour cela ils devront :

- choisir la distribution des postes spécialisés,
- établir les règles de conduite pour le personnel,
- fixer les niveaux auxquels les décisions doivent être prises.¹⁵

14. Stephen Robbins, David DeCenzo, Mary Coulter, Charles-Clemens Rülting, *Management, L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, 9^e édition, 2016, pages 31 et 32.

15. *Ibid.*, page 32.

● Exercice 1. La spécialisation du travail

Lisez le texte puis, pour chacun des noms soulignés, retrouvez le verbe correspondant.



« La spécialisation du travail découpe un métier en une série d'étapes, chacune étant réalisée par une seule personne. L'idée est que les travailleurs se spécialisent dans une partie d'une activité au lieu de maîtriser celle-ci dans son ensemble [...] Ainsi, les compétences des travailleurs se développent pour une tâche particulière et sont mobilisées de la façon la plus efficace possible. Si tous les employés participaient à l'ensemble des étapes d'un processus de production par exemple, ils devraient être aptes à la fois pour les tâches sophistiquées et les tâches élémentaires, ce qui signifierait travailler parfois en-dessous de leur niveau de compétences. De plus, les travailleurs qualifiés sont généralement mieux payés que les autres. Sachant que la rémunération reflète le niveau de qualification le plus élevé, tous les employés seraient dès lors surpayés pour effectuer des tâches aisées, ce processus conduirait donc à un usage peu rentable des ressources. Au début du xx^e siècle, la spécialisation était alors peu répandue, son instauration augmentait presque toujours la productivité. Malheureusement, les bonnes choses prennent parfois une tournure excessive et il arrive un point où les coûts de coordination ainsi que les problèmes humains (ennui, fatigue, stress, faible productivité, qualité médiocre...) dépassent les avantages économiques obtenus. Dès les années 1960, ce point limite a été atteint, et on constate alors qu'un gain de productivité tient à un élargissement, et non à un rétrécissement, de la portée des activités professionnelles. »¹⁶

Noms	Verbes
Spécialisation	
Production	
Rémunération	
Qualification	
Instauration	
Élargissement	
Rétrécissement	

16. *Ibid.*, page 196.

● Exercice 2. Qu'est-ce que la départementalisation et comment regrouper les activités ?



« La spécialisation du travail donne naissance à des spécialistes qu'il est nécessaire de coordonner, c'est-à-dire de rassembler dans des départements sous la direction d'un responsable. Un département se caractérise par les fonctions qui y sont assumées, le produit ou service offert, le client ou consommateur cible, le territoire géographique couvert par le processus employé pour transformer les ressources en production. »¹⁷

Le tableau ci-dessous décompose les critères de départementalisation¹⁸ des entreprises. Complétez les définitions avec les mots suivants.

flux de travail • zone • travail • problèmes •
desservie • clientèle • besoins • principales gammes

Fonction	Regroupe des employés selon le qu'ils effectuent (par exemple, ingénierie, comptabilité, systèmes d'information, ressources humaines, etc.)
Produit	Regroupe des employés selon les de produits (par exemple, chaussures pour femmes, chaussures pour hommes, etc.)
Client	Regroupe des employés selon les et les des clients (vente en gros, au détail, vente à l'état, etc.)
Géographie	Regroupe des employés en fonction de la géographique
Processus	Regroupe des employés en fonction du ou de (par exemple, tests, paiement, etc.)

Activité 4. Les cours de management

Dans les écoles qui ont fait le choix d'enseigner le management, les cours sont dispensés dès la première année. D'abord, au travers de notions fondamentales du management ou d'introduction au management. Puis, l'offre de cours va se spécialiser et vous aurez alors peut-être accès à des cours de management de l'innovation et de la technologie, de management de start-up, de management de la marque, de management de la diversité... L'identité de votre école et l'environnement dans lequel elle s'inscrit orienteront certainement la nature de l'offre qui vous sera faite.

17. *Ibid.*, page 193.

18. *Ibid.*, page 194.



● Exercice 1. Le cours d'introduction au management de la technologie

Question 1. Regardez l'interview de Sylvie Blanco, professeure de management à Grenoble École de Management, puis cochez la ou les propositions correctes.

1. Le cours d'introduction au management de la technologie...

- c'est une ouverture sur l'innovation,
- c'est une ouverture sur les processus d'amélioration,
- est en partenariat avec le campus GIANT,
- s'intéresse aux technologies de l'information et de la communication.

2. Pour venir à ce cours les étudiants doivent...

- avoir en tête deux ou trois noms de dirigeants de start-up,
- avoir en tête deux ou trois idées d'innovations marquantes,
- avoir en tête deux ou trois expériences personnelles qui ont changé leur vie,
- avoir en tête deux ou trois idées d'innovations marquantes qui ont changé quelque chose, qu'ils aiment ou détestent.

3. Le cours d'introduction au management de la technologie...

- est parrainé par une personnalité du monde de l'industrie, de la recherche ou de l'entreprise,
- comprend quatre TD qui abordent un thème générique,
- comprend deux auditoriums,
- comprend quatre TD qui portent chacun sur un thème différent.

4. L'auditorium intermédiaire est...

- un jury intermédiaire d'évaluation des travaux des étudiants,
- fait en présence du parrain qui est le directeur de la recherche de l'école du cours, car il participe à l'évaluation,
- un jury qui évalue les inventions des étudiants dans le domaine de la santé, de l'énergie, de la communication, de la mobilité...
- un jury qui cherche à savoir si les étudiants ont pu prendre en main, comprendre, analyser... une application d'internet des objets.

5. En auditorium...

- les étudiants peuvent s'exprimer,
- les étudiants votent pour dire s'ils aiment ou n'aiment pas le cours,
- les étudiants doivent être curieux et pénibles!
- il y a des présentations d'applications de la technologie.

6. À l'issue du cours, il est important d'évaluer et de savoir si...

- les étudiants sont capables de créer leur propre start-up,
- les étudiants possèdent une bonne compréhension de la technologie et de son importance sur les marchés et sur les entreprises,
- les étudiants se dirigeront ou pas vers des métiers fortement orientés sur la technologie,
- les étudiants possèdent la culture de l'école.



Question 2. Regardez l'entretien de Sylvie Blanco, puis associez les phrases des deux colonnes en exprimant un lien de cause à l'aide des connecteurs suivants.

en vue de • car • étant donné que • parce que • afin de • dans le but de

- | | |
|--|--|
| 1. Le cours d'introduction au management de la technologie a un sous-titre... | a. se projeter dans le futur. |
| 2. Il est important de connaître le langage de la technologie et de l'innovation... | b. c'est un module en partenariat avec le campus d'innovation GIANT. |
| 3. Il faut connaître l'actualité dans le domaine de la technologie et de l'innovation... | c. ils devront se positionner en tant que futur manager dans un monde en transformation. |
| 4. Les étudiants doivent savoir s'ils apprécient ou pas le domaine des technologies et de l'innovation... | d. le campus d'innovation apprécie l'échange et les profils internationaux. |
| 5. Les étudiants internationaux qui suivent ce cours doivent apporter des idées ou des observations de ce qui se passe ailleurs... | e. savoir si les étudiants ont réussi à s'emparer d'une application technologique de type internet des objets. |
| 6. Dans le cours en auditorium il y a un jury intermédiaire d'évaluation... | f. comprendre les principaux mécanismes de transformation de la technologie en valeur. |

1.
2.
3.
4.
5.
6.

● **Exercice 2.** Le comportement de l'étudiant qui suit le module d'introduction au management de la technologie



Regardez l'extrait de la vidéo de Sylvie Blanco qui parle des comportements attendus des étudiants en cours et à l'extérieur des cours. Rattachez ces comportements, listés page suivante, aux situations auxquelles ils se rapportent (certains comportements peuvent se rattacher à plusieurs situations).

Situations	Comportements	
1. En cours de TD	a. Renseigner un wiki collectif sur l'internet des objets	b. Donner son opinion via un vote
	c. Étudier le comportement des vendeurs	d. Être capable d'identifier les problèmes à venir d'une application technologique
	e. Noter ce qui nous étonne	f. Faire preuve d'esprit critique et ouvert
	g. Adopter une attitude d'exploration en se posant des questions	h. Se rendre dans les magasins
	i. Faire une revue de presse	j. Étudier le comportement des acheteurs
2. En cours d'auditorium	k. Prendre la parole pour présenter une application de la technologie que l'on adore ou que l'on déteste	l. Aller sur le terrain et poser des questions
3. À l'extérieur du cours	m. Effectuer des tests à partir d'une application technologique	n. Faire preuve de curiosité
	o. Faire des observations de terrain	p. Explorer et expérimenter avec, pour objectif, de se poser des questions

1.	2.	3.

Activité 5. Les types d'évaluation possibles

D'une école de management à l'autre, les cours que vous suivrez ne seront pas évalués de façon identique. Néanmoins, les modalités et les formes d'évaluation possibles seront sensiblement les mêmes. Ainsi, vous aurez à répondre à des QCM, faire des présentations orales individuelles ou en groupes, traiter des questions de cours, faire des travaux rédactionnels et autres.



● **Exercice 1.** Écoutez l'enregistrement d'une professeure de management qui parle de l'évaluation de son cours, puis répondez aux questions suivantes.

1. Quelle est la part, en pourcentage, que représente l'évaluation individuelle?

.....

2. Quelle est la part, en pourcentage, que représente l'évaluation collective?

.....

3. Dans l'évaluation individuelle, dites à quoi correspondent ces chiffres:

a. 10%:

b. 20%:

c. 40%:

d. 3 500:

4. En quoi consiste le journal d'apprentissage que doivent écrire les étudiants?

.....

.....

.....

5. Quels sont les deux éléments sur lesquels les étudiants s'appuient pour rédiger leur journal?

.....

.....

.....

● Exercice 2. Le QCM

Question 1. Lisez les consignes du QCM. Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

QCM

Consignes à lire impérativement avant de commencer l'examen

L'examen comporte 20 questions de type QCM portant sur le cours. Pour les 20 questions, vous devez répondre sur la feuille de réponses type « QCM ».

Instructions générales pour bien remplir « la feuille de réponses QCM »

Indiquez vos réponses aux questions sur la feuille de réponses ci-jointe, en cochant les cases.

N'écrivez rien en dehors des cases.

Toute feuille de réponses considérée comme illisible ne pourra être corrigée. La note de 0 sera attribuée.

Modalités particulières

Vérifiez que votre cahier comporte six pages.

La non remise de la feuille de réponses QCM, ou les communications entre candidats entraînent l'annulation de l'épreuve pour le candidat.

Barème

Pour chaque question, une seule réponse est possible. Cochez sur la feuille de réponses la case exacte.

+1 point par réponse juste, -1 par réponse fausse.

Pour répondre à ce QCM, il faut connaître le cours. vrai faux

Les réponses doivent être inscrites sur une feuille à part. vrai faux

Vous devez avoir cinq feuilles de questions et une feuille de réponses. vrai faux

Vous ne pouvez répondre aux questions qu'en cochant des cases. vrai faux

Si vous avez un doute pour une réponse vous pouvez cocher plusieurs cases. vrai faux

Compte tenu du barème de notation, il faut répondre à toutes les questions, même si vous ne connaissez pas la réponse. vrai faux

Question 2. Observez cet exemple de QCM. Que remarquez-vous ?

- 1. Parmi ces différentes sources d'autorité, laquelle n'a pas été formalisée par Max Weber :**
 - a. Traditionnelle
 - b. Expérientielle
 - c. Charismatique
- 2. Selon Taylor, la flânerie systématique se définit par :**
 - a. Des ouvriers qui ne respectent pas les horaires
 - b. Des ouvriers peu enclins à produire un travail de qualité
 - c. Des ouvriers qui limitent leur production pour ne pas que le prix à la pièce baisse
- 3. Selon Chester Barnard, la réussite d'une entreprise repose principalement sur :**
 - a. La coopération de ses employés
 - b. La compétition entre ses employés
 - c. La spécialisation de ses employés
- 4. Selon les travaux de Mintzberg, les dirigeants remplissent dix rôles essentiels, aussi distincts qu'étroitement liés. Ces rôles appartiennent à trois grandes catégories. Lesquelles ?**
 - a. Les relations interpersonnelles, le traitement d'informations et la prise de décision
 - b. La conception des activités, la direction et le contrôle
 - c. La supervision du travail, la planification et le contrôle
- 5. En quoi consiste la théorie Y de Douglas McGregor :**
 - a. Une vision négative de l'être humain qui n'aime pas le travail et veut fuir les responsabilités
 - b. Une vision positive de l'être humain qui est capable de s'autodiscipliner et de prendre des responsabilités
- 6. Pour Likert,**
 - a. C'est le management autoritaire le plus efficace
 - b. C'est le management participatif le plus efficace
 - c. C'est le management consultatif le plus efficace
 - d. C'est le management paternaliste le plus efficace
- 7. L'effet Hawthorne révèle surtout que :**
 - a. Ce sont les améliorations de conditions logistiques qui augmentent la motivation
 - b. C'est la possibilité de discuter entre collègues qui augmente la motivation
 - c. C'est l'attention portée aux employés qui augmente la motivation