



Annexe 4

Programmes des classes préparatoires aux Grandes Ecoles

Filière : économique et commerciale

Option : Technologique (ECT)

Discipline : Management et sciences de gestion

Première et seconde années

Programme de management et sciences de gestion

CPGE Économique et commerciale, option technologique (ECT)

1) Orientations générales

L'enseignement de « management et sciences de gestion » intègre des approches disciplinaires que les élèves ont abordées, mais de manière distincte, au cours du cycle terminal préparatoire au baccalauréat. Cette intégration est conforme aux objectifs généraux de la classe préparatoire qui visent en priorité la consolidation et l'approfondissement des éléments de culture de gestion acquis par les élèves, sans anticiper sur les contenus abordés ultérieurement dans les écoles. Toute démarche de gestion doit référer à une décision managériale bien identifiée, dans un contexte organisationnel explicité. C'est cette double exigence, de mise en relation de concepts managériaux et de techniques de gestion dans le traitement de questions opérationnelles, que traduit précisément le programme.

Circonscrit aux entreprises du secteur marchand, il prend appui sur les contenus que les élèves ont étudiés en première (management et sciences de gestion) et en terminale (management et enseignement de spécialité). Il est conçu pour valoriser les acquis des bacheliers, quelle que soit la spécialité qu'ils ont pu choisir au baccalauréat (ressources humaines et communication, gestion et finance, marketing, systèmes d'information de gestion). Sa mise en œuvre prend appui sur les principes de la démarche technologique, découverte au lycée et qui sera approfondie en classe préparatoire.

Les contextes stratégiques présentés permettent de mettre en évidence les facteurs de contingence qui agissent sur la définition d'une stratégie et sa mise en œuvre. Les aspects opérationnels sont ainsi étudiés dans le cadre d'une problématique de gestion et non pas *ex nihilo*. Les outils de gestion étudiés sont mobilisés dans le traitement de questions de gestion référant à un contexte stratégique particulier. L'étudiant est davantage placé dans une posture d'analyste qu'en situation de décision.

L'apport d'auteurs de référence en management et sciences de gestion doit être favorisé pour approfondir certains points du programme ou pour appuyer une argumentation lors de l'étude de contextes d'entreprises.

L'approche du cadre stratégique et organisationnel peut s'effectuer au gré du traitement des autres thèmes figurant au programme, facilitant ainsi la mise en relation du management stratégique et du management opérationnel. L'approche des systèmes d'information peut être envisagée sur le même mode. Les investigations informationnelles, la mesure des opérations et des résultats, les extractions et le traitement des données prennent appui sur les ressources produites par le système d'information (tableaux de bord, documents de synthèse, outils de *reporting*, espaces collaboratifs, etc.) à partir desquels les étudiants doivent sélectionner, construire ou encore calculer des indicateurs pertinents.

Sauf précision complémentaire, les outils quantitatifs mobilisés sont ceux retenus dans les programmes de terminale.

2) Organisation du programme

Le programme est composé de huit thèmes dont la numérotation ne détermine pas l'ordonnement linéaire de la progression pédagogique.

À titre indicatif, un exemple de progression, compatible avec une organisation semestrielle, est proposé en annexe. Conçu pour faciliter l'intégration des étudiants et leur appropriation des exigences et méthodes de travail en classe préparatoire, le premier semestre de la première année voit la part du programme correspondante volontairement allégée.

Thème	Capacités
1. Organisation et stratégie de l'entreprise	Identifier les différentes parties prenantes, leurs objectifs et les compromis qui en découlent dans les décisions de gestion Repérer les composantes de la structure d'une entreprise Décrire le processus de décision stratégique Repérer et analyser les objectifs stratégiques Identifier les domaines d'activités stratégiques Analyser l'environnement de l'entreprise pour en dégager les opportunités et les menaces Identifier les facteurs clés de succès d'un secteur d'activité Analyser les ressources et compétences de l'entreprise en mettant en évidence ses forces et faiblesses Identifier les sources de l'avantage concurrentiel Discuter la pertinence des choix stratégiques dans un contexte donné

Commentaires

La structure est analysée comme un moyen d'assurer la coordination et le contrôle des activités. Les composantes de la structure (spécialisation des activités, degré de centralisation, degré de formalisation, mécanismes de coordination) sont présentées, sans entrer dans le détail des différentes configurations structurelles. Les nouvelles formes d'organisation (organisation en réseau, organisation par projet, gestion plus transversale des activités sur la base de processus...) sont évoquées et reliées aux évolutions internes et externes qui en sont la cause.

L'analyse du cadre stratégique conduit à identifier les finalités et les objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi que leur incompatibilité éventuelle. L'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de l'entreprise s'appuie sur les outils et modèles usuels du diagnostic stratégique, par exemple le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews et Guth), les forces concurrentielles, la chaîne de valeur, l'analyse du portefeuille d'activités, l'approche par les ressources.

L'analyse des sources de l'avantage concurrentiel implique la mise en relation des ressources et des compétences détenues avec les facteurs clés de succès du secteur

d'activité que l'entreprise cherche à maîtriser. Les enjeux stratégiques liés au système d'information peuvent être étudiés dans ce cadre.

Les choix stratégiques étudiés correspondent aux stratégies globales (diversification / spécialisation / recentrage, intégration / externalisation), aux stratégies de domaines (domination par les coûts / différenciation / focalisation) ainsi qu'aux modalités de croissance (croissance interne, externe, conjointe), dans une dimension nationale et/ou internationale.

Thème	Capacités
2. Applications et évolutions du système d'information (SI) de l'entreprise	Caractériser le rôle de l'information en gestion et les enjeux de sa maîtrise pour l'entreprise Identifier les fonctions de base du SI (SI fonctionnels et fonction support du SI) Situer les acteurs du SI et leurs domaines de compétences Sur un processus donné, identifier les données, les services numériques mobilisés et les acteurs sollicités dans le cadre de la mise en œuvre d'un PGI Repérer et analyser l'impact des choix liés au SI sur l'organisation et la coordination des activités Apprécier la cohérence entre le système d'information (SI) et la stratégie Construire et maintenir un tableau de bord, proposer et justifier des indicateurs pertinents pour la gestion

Commentaires

Le SI est vu comme l'ensemble des éléments humains, organisationnels et technologiques participant à la collecte, au stockage, au traitement et à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise. L'évaluation de la cohérence entre le SI et la stratégie de l'entreprise peut prendre appui sur la notion d'alignement stratégique. Elle permet de mettre en évidence l'importance du SI comme source d'avantage concurrentiel ainsi que comme outil de décision (système d'information décisionnel) et de pilotage de l'entreprise.

L'étude des grandes fonctions du SI permet de présenter la grande diversité de ses usages. Les services rendus par le SI aux différents métiers de l'entreprise sont étudiés (par exemple : système d'information marketing, système d'information des ressources humaines, système d'information comptable).

L'analyse de l'impact sur l'entreprise des choix liés au SI implique notamment d'en étudier les apports et les conséquences organisationnelles. L'implantation d'un progiciel de gestion intégré est particulièrement observée du point de vue de l'intégration des données et des modules, de l'impact sur les processus de gestion et la gestion des flux de travail (*workflow*), de ses apports sur le suivi des activités.

Les applications et usages des technologies de l'information et de la communication, à la fois en interne (travail collaboratif, gestion des connaissances) et dans les relations que l'entreprise entretient avec son environnement (échange de données informatisé, veille informationnelle, problématiques liées aux réseaux sociaux...) sont autant de situations à partir desquelles on analyse les enjeux et les modalités de mise en place.

Les coûts engendrés par les technologies sont calculés pour les rapprocher des gains qui peuvent y être associés.

L'étude des tableaux de bord de gestion est par nature transversale, chaque problématique de gestion et chaque fonction de l'entreprise étant concernées. La construction et la maintenance d'un tableau de bord peut conduire à une analyse critique des indicateurs utilisés et à la formulation de propositions alternatives, à l'expression de critères de sélection, de regroupement des données constitutives du tableau de bord, à la problématique de leur mise à jour, à la simulation d'alternatives.

Les éléments techniques liés aux composantes d'un réseau sont exclus du programme. La compréhension du rôle d'une base de données est nécessaire, ainsi que la détermination des informations utiles à la résolution d'un problème. L'étude du modèle relationnel et du langage d'interrogation et de modification d'une base est exclue.

Thème	Capacités
3. Démarche et exploitation de l'analyse du marché	Repérer, traiter et synthétiser les informations pertinentes d'une étude de marché Analyser les éléments constitutifs du comportement du consommateur

Commentaires

L'analyse du marché porte sur l'offre (produits, offreurs, réseaux de distribution...) et la demande, dans leurs aspects quantitatifs (structure, évolution, prévision) et qualitatifs (besoins, motivations, freins, attitudes, processus d'achat...). Elle s'appuie sur des résultats d'études, qu'il s'agit d'interpréter, de synthétiser et de relier à une problématique managériale.

Thème	Capacités
4. Conception et mise en œuvre de la stratégie marketing	Identifier et analyser la stratégie marketing : segmentation, ciblage, positionnement Analyser les composantes du <i>marketing mix</i> (marchéage) et apprécier leur cohérence Discuter les apports du <i>e-marketing</i> dans l'évolution de la stratégie marketing et de sa mise en œuvre

Commentaires

L'analyse de la stratégie marketing de l'entreprise doit permettre à la fois de distinguer et de comprendre le lien entre le marketing stratégique (segmentation / ciblage / positionnement) et le marketing opérationnel (le plan de marchéage). Le positionnement est un élément clé de l'analyse, car il donne sa cohérence aux différentes variables du mix.

Le produit est analysé en étudiant ses composantes matérielles (caractéristiques techniques, conditionnement, politique de gamme, etc.) et immatérielles (marque, labels, normes, etc.).

L'étude de la politique de prix s'appuie sur l'analyse des déterminants internes et externes de la fixation d'un prix et la maîtrise d'outils pertinents. Elle doit permettre d'identifier les différentes politiques de prix possibles.

La politique de distribution implique d'analyser les canaux et réseaux envisageables. Les choix de distribution sont analysés au regard de leur pertinence avec la stratégie et des résultats attendus ou obtenus.

L'analyse de la politique de communication commerciale suppose d'identifier les objectifs, les cibles et les moyens disponibles, sans entrer dans l'analyse des différents supports envisageables ni dans les études quantitatives spécifiques à la communication. Les problématiques liées à la gestion de l'image de l'entreprise et leur traitement seront abordés.

Thème	Capacités
5. Analyse de l'activité et des équilibres financiers	Sélectionner et interpréter les documents de synthèse Mesurer et analyser la performance de l'activité à partir de ratios pertinents Mesurer et analyser la rentabilité économique et financière Analyser la structure financière Analyser les choix de financement et leurs conséquences Analyser les déterminants de la variation de la trésorerie Justifier un choix d'investissement à l'aide de critères pertinents

Commentaires

L'interprétation des documents de synthèse (bilan et compte de résultat, auxquels peut être ajoutée l'annexe) nécessite la compréhension du système d'information comptable et des principes qui le sous-tendent. L'enregistrement comptable des transactions n'est pas un objectif de formation.

La mesure et l'analyse de la performance de l'activité de l'entreprise nécessitent de calculer les soldes intermédiaires de gestion, de mesurer les ressources créées par l'entreprise (y compris la capacité d'autofinancement) et de calculer des ratios de profitabilité. La mesure et l'analyse de la rentabilité s'appuient elles aussi sur des ratios. La comparaison entre la rentabilité économique et la rentabilité financière permet d'aboutir à la mise en évidence d'un effet de levier.

L'analyse de la structure financière s'appuie sur l'étude des cycles fonctionnels de l'entreprise (exploitation, investissement et financement). Elle implique la construction et l'interprétation d'un bilan fonctionnel et de ratios (de structure, de rotation) et conduit à la rédaction d'un diagnostic financier. Les déterminants de la variation de la trésorerie sont présentés et permettent d'analyser les causes des difficultés de trésorerie. L'établissement de tableaux de flux de trésorerie et le calcul de l'excédent de trésorerie d'exploitation sont exclus.

Les choix d'investissement sont reliés au contexte stratégique. Les flux de trésorerie potentiels générés par un investissement sont donnés et la rentabilité financière du projet est mesurée grâce aux critères de la valeur actuelle nette et du taux interne de rentabilité. Les déterminants du choix du taux d'actualisation et les enjeux liés sont mis en évidence.

Les moyens de financement de l'investissement sont présentés (augmentation de capital, endettement, subventions...), mais seule l'étude de l'emprunt indivis auprès d'un établissement financier est abordée en détail. Le financement de l'exploitation peut être évoqué lors de l'analyse d'un bilan, mais ne fait l'objet d'aucun approfondissement.

Thème	Capacités
6. Analyse des coûts et mesure des risques	<p>Analyser la structure de coûts</p> <p>Procéder au calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse et la méthode des coûts à base d'activités</p> <p>Analyser les intérêts et les limites des méthodes utilisées</p> <p>Déterminer, interpréter et exploiter le seuil de rentabilité</p> <p>Analyser le risque d'exploitation</p>

Commentaires

L'analyse de la structure de coût de l'entreprise conduit à distinguer : coûts directs et coûts indirects, coûts fixes et coûts variables, coût moyen et coût marginal.

Le calcul du coût complet est restreint à la mise œuvre de la méthode des centres d'analyse et de la méthode des coûts à base d'activités. Cette étude ne se limite pas à un simple calcul de coût, mais s'inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Les intérêts et les limites de chacune des méthodes (en particulier au niveau du choix des unités d'œuvre et des inducteurs) sont mis en évidence.

La distinction coûts fixes / coûts variables conduit au calcul du seuil de rentabilité et à la mise en évidence du risque d'exploitation (levier d'exploitation, indice et marge de sécurité...), y compris en intégrant le calcul probabiliste.

Thème	Capacités
7. La gestion des compétences	<p>Analyser l'effectif de l'entreprise</p> <p>Evaluer les besoins en compétences</p> <p>Proposer et justifier des moyens permettant de favoriser l'adéquation entre besoins et ressources</p> <p>Calculer la masse salariale et analyser les déterminants de son évolution</p>

Commentaires

L'analyse de l'effectif s'appuie sur l'étude d'indicateurs sociaux (issus par exemple du bilan social ou du tableau de bord social). L'évaluation des besoins en compétences est située dans le cadre de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Les

moyens favorisant l'adéquation entre besoins et ressources humaines (recrutement, formation, mobilité, organisation du travail...) sont étudiés sans entrer dans les détails techniques de leur mise œuvre.

Les déterminants de l'évolution de la masse salariale sont présentés, sans entrer dans le calcul des effets en masse, en niveau, etc.

Thème	Capacités
8. Les déterminants de la motivation et du climat social	<p>Analyser le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise et les enjeux liés</p> <p>Repérer et analyser les composantes d'une politique de rémunération et ses conséquences sur la motivation et le climat social</p> <p>Repérer les autres déterminants de la motivation</p> <p>Analyser les déterminants du climat social en s'appuyant sur la construction et le calcul d'indicateurs</p>

Commentaires

L'analyse du partage de la valeur ajoutée s'appuie sur la construction et l'interprétation de ratios et est effectuée à la lumière des orientations stratégiques.

L'analyse de la politique de rémunération suppose de repérer ses composantes (individuelle, collective, fixe, variable), de mesurer les conséquences et les limites des choix effectués.

L'étude de la motivation conduit à distinguer les facteurs internes (par exemple le contenu du travail) et les facteurs externes (par exemple l'environnement de travail) de motivation et à analyser les dispositifs mis en œuvre par les entreprises pour mobiliser les ressources humaines. Le rôle de la communication interne est étudié dans ce cadre.

L'analyse du climat social s'appuie sur l'étude d'indicateurs sociaux extraits du tableau de bord social et/ou du bilan social de l'entreprise. Elle peut aboutir à la mise en évidence des causes de conflits.

Annexe

Exemple de progression pédagogique sur quatre semestres

L'exemple de progression pédagogique proposé respecte les principes de transversalité posés dans le préambule : chaque semestre intègre des capacités extraites de plusieurs thèmes du programme. Les semestres trois et quatre ont la même visée principale, ce qui laisse toute latitude aux enseignants dans l'organisation détaillée de leur progression pédagogique. Le semestre quatre pourra inclure des révisions et des approfondissements.

Semestre 1 : Réaliser le diagnostic stratégique de l'entreprise (Semestre introductif)

Repérer et analyser les objectifs stratégiques (T1)
Identifier les domaines d'activités stratégiques (T1)
Analyser l'environnement de l'entreprise pour en dégager les opportunités et les menaces (T1)
Identifier les facteurs clés de succès d'un secteur d'activité (T1)
Analyser les ressources et compétences de l'entreprise en mettant en évidence ses forces et faiblesses (T1)
Identifier les sources de l'avantage concurrentiel (T1)
Identifier les fonctions de base du SI (SI fonctionnels et fonction support du SI) (T2)
Caractériser le rôle de l'information en gestion et les enjeux de sa maîtrise pour l'entreprise (T2)
Repérer, traiter et synthétiser les informations pertinentes d'une étude de marché (T3)
Analyser les éléments constitutifs du comportement du consommateur (T3)

Semestre 2 : Analyser les ressources, leur organisation et leur utilisation dans l'entreprise

Identifier les différentes parties prenantes, leurs objectifs et les compromis qui en découlent dans les décisions de gestion (T1)
Repérer les composantes de la structure d'une entreprise (T1)
Situer les acteurs du SI et leurs domaines de compétences (T2)
Sur un processus donné, identifier les données, les services numériques mobilisés et les acteurs sollicités dans le cadre de la mise en œuvre d'un PGI (T2)
Sélectionner et interpréter les documents de synthèse (T5)
Analyser la structure financière (T5)
Analyser les déterminants de la variation de la trésorerie (T5)
Analyser la structure de coûts (T6)
Procéder au calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse et la méthode des coûts à base d'activités (T6)
Analyser les intérêts et les limites des méthodes utilisées (T6)
Analyser l'effectif de l'entreprise (T7)
Analyser le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise et les enjeux liés (T8)

Semestre 3 : Analyser et justifier les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise (I)

Décrire le processus de décision stratégique (T1)
Discuter la pertinence des choix stratégiques dans un contexte donné (T1)
Apprécier la cohérence entre le système d'information (SI) et la stratégie (T2)
Repérer et analyser l'impact des choix liés au SI sur l'organisation et la coordination des activités (T2)

Justifier un choix d'investissement à l'aide de critères pertinents (T5)
Analyser les choix de financement et leurs conséquences (T5)
Evaluer les besoins en compétences (T7)
Calculer la masse salariale et analyser les déterminants de son évolution (T7)
Proposer et justifier des moyens permettant de favoriser l'adéquation entre besoins et ressources (T7)
Repérer et analyser les composantes d'une politique de rémunération et ses conséquences sur la motivation et le climat social (T8)
Repérer les autres déterminants de la motivation (T8)

Semestre 4 : Analyser et justifier les décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise (II)

Construire et maintenir un tableau de bord, proposer et justifier des indicateurs pertinents pour la gestion (T2)
Identifier et analyser la stratégie marketing de l'entreprise : segmentation, ciblage, positionnement (T4)
Analyser les composantes du marketing mix (marchéage) et apprécier leur cohérence (T4)
Discuter les apports du e-marketing dans l'évolution de la stratégie marketing et de sa mise en œuvre (T4)
Mesurer et analyser la performance de l'activité de l'entreprise à partir de ratios pertinents (T5)
Mesurer et analyser la rentabilité économique et financière (T5)
Déterminer, interpréter et exploiter le seuil de rentabilité (T6)
Analyser le risque d'exploitation (T6)
Analyser les déterminants du climat social en s'appuyant sur la construction et le calcul d'indicateurs (T8)