DIPLÔME DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION

UE 7 – MANAGEMENT

SESSION 2026

Éléments indicatifs de corrigé

DOSSIER 1 – ANALYSE MANAGÉRIALE

1. Expliquer les effets du numérique sur les trois niveaux de management du groupe La Poste.

Les attendus : il s'agit ici de distinguer correctement les 3 niveaux de management et d'expliquer les effets du numérique en recourant à des concepts relevant de chaque niveau pour décrire les éléments relevés dans les documents ainsi que leurs conséquences potentielles.

Pour rappel : il existe de nombreuses définitions du management. On peut retenir celle proposée par Thiétart : « L'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler » qui « s'applique à tous les domaines ». Le management s'exerce à différents niveaux dans une organisation. On distingue notamment le management stratégique, le management organisationnel et le management opérationnel.

Niveau de management et caractéristiques	Explication de l'influence du numérique
Management stratégique *Engage l'organisation sur le long terme pour lui permettre de remplir sa finalité et assurer sa pérennité. Concerne l'ensemble de l'organisation, notamment son périmètre d'activité et son avantage concurrentiel.*	Le numérique est une opportunité à saisir (a permis le développement du e-commerce, offre de nouvelles possibilités pour créer des services à la personne, propose des moyens pour répondre à des nouveaux besoins de la population). Il engendre aussi des menaces : nouveaux entrants 100 % en ligne, substituts à l'activité traditionnelle du courrier, disparition progressive du courrier (dimension socioculturelle), etc… - Il influence le choix des DAS : diversification dans des nouveaux DAS (développement des colis pour répondre au développement du e-commerce, branche Grand Public et numérique). - Il renforce l'avantage concurrentiel de la Poste avec des services autour de la confiance (coffre-fort numérique, signature électronique…)
Management organisationnel *Renvoie aux moyens transversaux facilitant la mise en œuvre de la stratégie (structure, styles de management, répartition du pouvoir…).*	Le numérique engendre de nouvelles façons de travailler, de décider, de coordonner. Par exemple : - charte data et IA nécessaire pour adopter une culture respectueuse des droits fondamentaux ; - sur le plan structurel : création d'un comité pour une IA de confiance ; nouvelle division du travail avec certaines tâches automatisées grâce au numérique (ex : en logistique) ; travail en réseau rendu possible (ex avec les médecins pour les personnes âgées) ; - prise de décision se voulant plus rationnelle, s'appuyant davantage sur les données (ex : organisation de la tournée de distribution des colis) ; - adaptation des styles de management (cf. conférence « Comment manager efficacement des équipes en mode hybride ? ».) Ces modifications peuvent engendrer des tensions et entraîner des résistances. Il est donc nécessaire de les accompagner sur le plan humain.

Management opérationnel *Concerne la déclinaison et mise en œuvre concrète (plutôt à court terme) de la stratégie au sein d'une activité.*	Les processus opérationnels sont fortement modifiés du fait du numérique, que ce soit en logistique (livraison, stockage optimisé grâce au numérique), en marketing (nouvelles fonctionnalités de suivi des colis ; distribution avec des bornes digitales…), en RH, production du service (utilisation de tablettes pour remonter les infos des clients…), SI (détection des fraudes, réduction du nb de km grâce à l'IA), proposition du timbre digital… Le numérique améliore la qualité de ces processus, les rend plus efficients. Il contribue aussi à améliorer l'accessibilité pour tous des services proposés par La Poste et peut renforcer la satisfaction client. Il existe toutefois un risque non négligeable sur le plan social (perte d'autonomie et donc perte de sens du travail, diminution des relations sociales etc.). C'est donc un levier pour concilier impératif économique et mission de service public, à condition d'une mise en œuvre adéquate.

2. Identifier les critères de segmentation stratégique permettant de distinguer les Domaines d'Activité Stratégique (DAS).

Les attendus : il s'agit ici de montrer quels critères ont été utilisés pour distinguer les segments stratégiques. Pour les repérer, il est nécessaire de décrire les particularités internes et externes de chaque DAS de La Poste.

Pour rappel : comme a pu le montrer le cabinet de conseil McKinsey dans les années 70, une entreprise diversifiée a besoin de segmenter ses différentes activités afin de mieux piloter la performance, c'est-à-dire de regrouper ensemble des activités similaires et à l'inverse de séparer des activités très différentes.

On parle de segmentation stratégique pour désigner le fait qu'une entreprise découpe ses activités en Domaines d'Activité Stratégiques (DAS ou *segment stratégique ou SBU pour Strategic Business unit)*, c'est-à-dire en sous-parties indépendantes de l'organisation (ayant leurs propres stratégies et ressources) du fait du caractère relativement homogène de leurs activités, distinctes les unes des autres.

La Poste présente 4 DAS

1. Services-Courrier-Colis : activité de proximité de distribution du courrier et de la presse, de services humains de proximité, centrée sur la satisfaction et l'expérience client.
2. La branche Grand Public et Numérique : réunit le réseau d'agences La Poste et la branche numérique qui propose des solutions numériques de confiance.
3. La Banque Postale : elle propose des services bancaires et d'assurance.
4. Geopost : propose une livraison express de colis de moins de 30 kg, en France et à l'international pour des clients particuliers et professionnels.

Plusieurs critères peuvent être identifiés pour expliquer la segmentation stratégique du groupe La Poste (en sachant que certains critères peuvent être communs à plusieurs DAS).

Les produits

- Le courrier et services à la personne pour le DAS « Services-Courrier-Colis ».
- Les services numériques proposés par le DAS Grand Public et Numérique.
- La livraison des colis express essentiellement de professionnels et à l'international par Geopost.
- Des produits financiers par la Banque Postale.

Le marché géographique et le type de clients

- La branche « Services-Courrier-Colis » a une dimension nationale avec des services de proximité qui n'ont pas de concurrence du fait de la Mission de Service Public qu'elle réalise.
- Pour la branche Grand Public et numérique, le marché des agences et services numériques est national et concerne des clients particuliers et professionnels.
- Geopost est une branche à la dimension internationale, avec des clients professionnels et particuliers, ainsi que des concurrents d'envergure internationale (Amazon etc.).
- Les services de Bancassurance ont également une dimension nationale avec des clients professionnels et particuliers et des concurrents propres au marché de la banque et de l'assurance.

La technologie (spécifique aux services)

- La branche « Services-Courrier-Colis » fait appel à une technologie relative à la logistique de la livraison de courrier/colis au niveau national (centre de traitements, traçabilité, livraison) et à la logistique des services à la personne (par exemple : stockage et préparation des repas, livraison).
- Pour la branche Grand Public et numérique, la technologie repose sur la gestion des agences et l'élaboration des solutions numériques.
- Géopost présente une technologie relative à la logistique de la livraison de colis au niveau international (centre de traitements, traçabilité, livraison).
- Les services de Bancassurance présentent une technologie relative à la fourniture de produits bancaires et assurantiels (gestion de comptes en banque, conseil, etc.)

Le positionnement de l'activité dans la chaîne de valeur

Il pouvait être également pertinent d'évoquer la chaine de valeur pour certains aspects de la segmentation du groupe La Poste, concernant les services de courrier et de livraison de colis postés par des particuliers, puisque la branche Grand Public et Numérique avec la gestion des bureaux de poste assure les activités commercialisation-vente et service du groupe, concernant les services liés au courrier-colis. Les Branches Services-Courrier-Colis et Géopost assurent de leur côté la logistique et la production.

Les ressources et compétences

Ressources et compétences en banque & finance.
Ressources et compétences liées au numérique.
Ressources et compétences liées aux services humains de proximité.
Ressources et compétences liées à la logistique internationale.

Le positionnement dans le cycle de vie

La distribution du courrier est en déclin alors que le numérique est en plein essor par exemple.

3. Justifier l'intérêt de la formation du point de vue des salariés et du groupe La Poste.

Attendus : il s'agit ici de justifier l'intérêt de la formation en distinguant bien les 2 points de vue : celui des salariés et celui du groupe La Poste. Des raisons d'ordre pratique (présentes dans le cas ou hypothétiques) sont à mobiliser. Il est également attendu que cette justification de la formation s'appuie sur au moins une référence théorique pertinente.

De nombreux dispositifs de formation ont été mis en place par le Groupe La Poste aussi bien pour accompagner la digitalisation du groupe (formation aux outils, à leur usage, aux risques), ainsi que les nombreuses mutations du groupe (transformation des métiers du fait du déclin du courrier et diversification, nouvelle culture de la performance, de la qualité et de l'innovation dans un environnement plus concurrentiel). Les transformations du groupe impliquent également des transformations managériales. Les formations sont ainsi aussi bien à destination des opérationnels que des cadres.

Justification de la formation du point de vue du salarié

- **Facteur d'employabilité** pour permettre les nécessaires reconversions, l'adaptation des compétences (permis nouveaux engins) pour s'adapter aux évolutions du métier de postier (plateforme, distribution, bureaux, service etc.). *Ex d'éclairage théorique : les théories de la motivation.*
- **Facteur de satisfaction et de motivation**. La possibilité de se former dans différents domaines (avec notamment des formations certifiantes) et de faire évoluer ses compétences et sa carrière répond aux besoins des salariés (sécurité pour maintenir son emploi voire améliorer sa position et sa rémunération, reconnaissance et accomplissement qui sont les besoins les plus élevés permettant motivation et satisfaction… *Ex d'éclairage théorique : Théorie bifactorielle (Herzberg) avec facteurs de satisfaction + théorie des besoins de Maslow.*

Justification de la formation du point de vue du Groupe La Poste

- **Améliore la performance sociale** en favorisant l'employabilité des anciens facteurs (GEPP + recherche d'une meilleure performance sociale).
- **Contribue à la résilience** de l'organisation en permettant de mieux s'adapter aux transformations nécessaires en cours et à venir. *Ex d'éclairage théorique : théorie évolutionniste.*
- **Elle doit orienter les comportements vers les objectifs** de l'organisation. Formation et acculturation au numérique, notamment pour le management, dans l'objectif de devenir une organisation Data Driven : Il s'agit de normes, de codes que La Poste souhaite voir partagés par tous. *Ex d'éclairage théorique : Pour l'organisation, la culture permet une cohérence et une vision commune et donc une meilleure efficacité des relations de travail (Schein).*
- **Elle vise à favoriser la collaboration** malgré les outils numériques pouvant potentiellement la freiner et ainsi s'assurer d'une plus grande satisfaction des salariés recherchant des liens sociaux. La collaboration est également connue pour améliorer la qualité des processus et engendrer de l'innovation. *Ex d'éclairage théorique : approche socio-technique (Emery et Trist).*
- **Facteur d'attractivité / contribue à l'image employeur.** Permet de se différencier sur un marché du travail parfois tendu, notamment sur les nouvelles technologies.

4. Présenter le diagnostic stratégique de l'activité de livraison de colis sous forme de SWOT et en déduire les compétences distinctives ainsi que les Facteurs Clés de Succès (FCS).

Les attendus : il s'agit ici de mobiliser l'outil SWOT pour synthétiser les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'activité de livraison de colis. Une conclusion sur les facteurs clés de succès et compétences distinctives est attendue.

Pour rappel : l'analyse SWOT résume les conclusions essentielles des diagnostics externe et interne.

Strengths : forces
Weaknesses : faiblesses
} De l'organisation

Opportunities : opportunités
Threats : menaces
} De l'environnement

L'analyse SWOT doit permettre de positionner l'entreprise par rapport à son environnement et déterminer si l'organisation :

- possède les facteurs clés de succès essentiels sur son DAS et les compétences distinctives pour garantir un avantage concurrentiel durable ;
- a déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement ;
- ou si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ;
- ou bien si elle doit plutôt réorienter ses activités.

SWOT de l'activité de livraison de colis (La Poste)

<table>
<tr>
<td colspan="2">Forces
✓ Performance extra-financière (environnementale : livraison décarbonée, transport fluvial…).
✓ Ressources technologiques : intégration forte de l'IA et de la Data.
✓ Ressource réputationnelle : image de confiance.
✓ Ressources matérielles : maillage territorial très important ; réseau très large (points de livraison domicile), nombre de consignes.
✓ Compétences métier :
Logistique : rapidité de traitement des colis, volumes traités, Réactivité face aux imprévus : une technologie qui détecte les anomalies.
Capacité d'innovation (intégration de l'IA et data, plateforme à Douvrin = baisse de la pénibilité, gains de temps ; rapidité de traitement des colis).
RH : formation.
Production du service : qualité du service rendu, livraison hors domicile.
✓ Compétences organisationnelles : nombreuses formations, partage de connaissance, mentorat pour faire évoluer les pratiques.
✓ Compétences managériales : vision et capacité à la mettre en œuvre (transformation des activités).</td>
<td>Faiblesses
✓ Des résultats nets en baisse (514 à 410 M€) + baisse de la part de marché.
✓Ressources financières : une structure financière pas assez solide pour faire face aux défis actuels (baisse dotation de l'État) ;
✓ Ressources humaines : une fatigue générale du fait des nombreuses mutations ; un personnel en besoin de formation.
✓ Compétences métiers : des retards sur le développement de la logistique.
✓ Compétences organisationnelles : des conflits dus aux réorganisations permanentes.</td>
</tr>
<tr>
<td>Menaces
✓ Politique : Désengagement de l'État, tensions géopolitiques.
✓ Économique : inflation (hausse des coûts).
✓ Technologique : deshumanisation de la livraison de colis (performance sociale).
✓ Écologique : pollutions liées à la livraison
✓ Concurrentielles : concurrence d'entreprises puissantes spécialisées dans la livraison de colis (Deutsche Post …), ou intégrées (Amazon).
✓ Menace de nouveaux entrants (secteur peu régulé).
✓ Pouvoir de négociation grandissant des plateformes du e-commerce (intégration verticale, volume.)</td>
<td>Opportunités
✓ Économique : développement du e-commerce (France et international, surtout en Asie.)
✓ Socioculturelle : des besoins de livraison près de chez soi ou chez soi et à tout moment.
✓ Technologique : développement de l'IA, robotisation croissante, développement des consignes.</td>
</tr>
</table>

Conclusion
Le marché de la livraison du colis présente comme principales opportunités la croissance du e-commerce (et donc de débouchés) et la multitude de besoins à couvrir pour les différents types de clients (commerçants, particuliers…). La Poste peut s'appuyer sur Geopost et sa densité de maillage de différentes natures ainsi que son image de marque. En revanche, pour faire face aux menaces concurrentielles (autres groupes de livraison de courrier ou intégration par les plateformes), la Poste peut souffrir de sous-investissements expliquant déjà un certain retard en logistique du fait de la sous-compensation des missions de service public.
On en déduit les principaux facteurs clés de succès suivants : rapidité de traitement de colis et flexibilité pour avoir la faveur des deux types de clients, capacité à intégrer les évolutions technologiques pour améliorer l'efficience. La Poste peut se démarquer grâce à ses principales compétences distinctives que représentent sa qualité de service et son image de confiance.

DOSSIER 2 – QUESTION PROBLÉMATISÉE

La culture organisationnelle peut-elle réellement être un levier pour la transformation du groupe la Poste ?

Attendus

Il s'agit de proposer **une argumentation structurée** pour traiter la question problématisée.

On attend :
1/ **Un préambule introductif** permettant une contextualisation de l'analyse argumentée et comportant :

- un rappel du contexte d'intervention justifiant la question problématisée ;
- une présentation des principales spécificités du groupe La Poste et de son environnement à prendre en compte ;
- une explicitation du concept clef du sujet : « culture organisationnelle» (voire « transformation » : *non exigée*)

2/ Une argumentation structurée en **plusieurs axes cohérents et pertinents développant généralement plusieurs arguments.** Cette argumentation mobilise des connaissances et des compétences placées au service d'une analyse argumentative contextualisée. Un argument est communément construit à partir d'une idée précisément développée, étayée d'une ou plusieurs références théoriques reconnues et renforcée d'un exemple d'autres organisations.

3/ **Une conclusion** synthétisant les principaux arguments.

EXEMPLE D'ÉLÉMENTS À FAIRE FIGURER DANS LE PRÉAMBULE INTRODUCTIF

Contextualisation de la problématique

Rappel des contextes justifiant la problématique posée

Le groupe la Poste a opéré depuis quelques années un virage stratégique, de ses opérations historiques de distribution de courrier ou de conseil bancaire, vers de nouvelles activités portées par l'essor du numérique. Réalisant désormais 44,6% de son chiffre d'affaires à l'international et fort de 226 800 collaborateurs, le groupe s'est par exemple diversifié sur les activités numériques, avec la filiale Docaposte, et propose également un éventail de nouveaux services (visites aux personnes âgées, livraison de repas…). Les missions des salariés de la Poste ont en conséquence connu des évolutions significatives, qu'il s'agisse des facteurs ou des conseillers financiers.
Ainsi la culture est présente à différents niveaux, et particulièrement au sein du groupe la Poste. La Poste est une entreprise profondément française, la culture nationale l'influence sans aucun doute. De plus, elle a une longue histoire qui a forgé sa culture organisationnelle. Elle emploie enfin des salariés aux profils radicalement différents : facteurs, informaticiens comme les data scientists, conseillers financiers… Chacun est imprégné d'une culture professionnelle particulière qui structure son action. Le groupe est enfin imprégné d'une forte culture syndicale.

D'un côté, le groupe la Poste démontre une capacité d'adaptation assez spectaculaire face à son environnement, témoignant de forces propices au changement au sein de sa culture d'entreprise. D'un autre côté, son histoire, ses valeurs et ses caractéristiques d'ancien groupe public, ainsi que ses missions de service public, créent potentiellement une forme d'inertie ou de résistance qu'il est intéressant de questionner.
Alors que le groupe connaît une transformation profonde sur le plan de sa structure, de sa stratégie et en conséquence, des compétences attendues chez les salariés, on peut se demander si la culture constitue plutôt un levier ou un frein pour la transformation.

La culture organisationnelle peut-elle réellement être un levier pour la transformation du groupe la Poste ?

Une explicitation des concepts clefs du sujet caractérisant les différentes dimensions que prendra en compte l'argumentation.

Il s'agit de définir les concepts et termes suivants :

La culture est, selon Edgar Schein, « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes ».
Selon ROBBINS & DE CENZO, la culture dans une organisation est « l'ensemble des normes, valeurs, croyances ainsi que principes, traditions et pratiques partagés au sein d'une organisation qui influencent le comportement de ses membres. »
Enfin, la transformation peut être vue comme l'ensemble des changements opérés au sein de l'organisation afin de l'adapter aux évolutions de son environnement. *NB : une définition de la transformation n'est pas attendue, il conviendra de s'assurer que la question de la transformation est évoquée ou décrite dans le contexte (diversification, changements affectant les métiers, digitalisation…).*

Annonce du plan
Annonce des axes d'argumentation en fonction du plan retenu.

1ère proposition de plan

Axe 1. La Poste est un groupe ancré dans une culture forte issue de son histoire et de ses missions de service public, cela est potentiellement un frein à la transformation	
SP1. L'histoire du groupe génère bureaucratie et résistance au changement	Organisation initialement publique, le groupe la Poste évolue également dans un contexte français. Ainsi il existe à la fois des freins liés à la culture française, qui est connue pour privilégier les structures pyramidales et être le théâtre de phénomènes bureaucratiques, mais également lié à l'histoire du groupe, qui où l'activité syndicale est historiquement importante, ce qui créée potentiellement des jeux de pouvoirs, entravant la transformation de la Poste. *Conseils* : afin des surmonter ces difficultés, le groupe doit à la fois expliquer mais également accompagner le changement, par exemple sur les nouvelles missions dont le bienfondé doit être explicité. Éviter de rester sur un sentier de dépendance (les activités historiques) qui pourraient mettre en péril la pérennité du groupe. *Ex. de théorie* : Hofstede, Nelson & Winter, Burns et Stalker, Crozier, Cyert et March, Mintzberg (standardisation par les normes), etc. *Ex. pratique* : autres exemples de groupes publics ou de grandes entreprises contraintes d'évoluer : Saint-Gobain, SNCF, EDF, FranceTV, Radio France.

SP2. La culture issue du service public est mise à mal par les évolutions de l'environnement	Le groupe est tenu par des engagements vis-à-vis de l'État dans le cadre d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens sur ses missions de service public, dont il doit respecter les grands principes : mutabilité, égalité, continuité. Les exigences liées à l'environnement fragilisent sa culture historique, qui peut être vue comme un frein à sa transformation (qui n'est en conséquence pas souhaitable). La culture peut ainsi être facteur d'inertie. *Conseils* : il est important de garantir les valeurs du service public dans le cadre de ses activités historiques, et en particulier les valeurs centrales de proximité et de continuité. On peut donc lui conseiller de maintenir le meilleur niveau de service possible compte tenu des contraintes budgétaires et de la baisse des activités historiques. De même, l'entreprise peut poursuivre à développer des activités renforçant le service rendu à la population comme elle le fait sur l'aide aux personnes âgées. Elle doit aussi sans doute davantage accompagner les professions dont les cultures sont très ancrées, comme les facteurs, avec une culture fondamentalement non-marchande, si elle souhaite, comme cela semble être le cas, les faire évoluer vers une culture de la performance. L'adaptation de la culture aux nouveaux enjeux peut ainsi être indispensable à la survie. *Ex. de théorie* : *New public management / théorie évolutionniste.* *Ex. de pratique : autres groupes publics.*

Axe 2 : La Poste est également un groupe capable d'évoluer et de s'adapter à son nouvel environnement : s'appuyer sur la culture existante et la faire évoluer peut y aider.	
SP1. Le groupe peut déjà s'appuyer sur une culture propice à la transformation	Contrairement aux stéréotypes dont il est souvent affublé, le groupe la Poste peut clairement s'appuyer sur une culture managériale de la performance qu'il s'emploie à déployer dans ses activités bancaires et de livraison de colis. De la même façon, le groupe se montre performant dans les activités liées au numérique, montrant une vraie culture du numérique au sein du groupe. *Conseils :* les réticences semblent plutôt concerner le centre opérationnel. On peut sans doute conseiller à la Poste de mieux former l'ensemble des salariés concernés aux enjeux du numérique, et d'ancrer une culture commerciale pour développer l'ambition autour des nouveaux services. Cela peut passer par exemple par des dispositifs de e-learning, une acculturation au numérique et aux problématiques de la cybersécurité, par exemple en lien avec la charte éthique liée au numérique au sein du groupe. On peut également conseiller de poursuivre les efforts inhérents aux espaces d'accueil du public (bureaux et points poste), accompagnement du client aux usages du numérique sur les bornes automatiques, qui font clairement évoluer positivement la culture de l'entreprise. *Ex. de théorie* : *Schein, Thevenet.* *Ex. pratiques* : *SNCF, Air France, banques*…
SP2. Le groupe peut également chercher à faire évoluer sa culture d'entreprise pour mieux faire face aux évolutions de l'environnement	On constate que le groupe est déjà en réflexion autour de l'innovation managériale, ce qui porte en germe une évolution plus profonde des pratiques et sans doute, plus généralement, de l'organisation. *Conseil* : ainsi, on peut conseiller à l'entreprise de faire évoluer sa culture sans renoncer à ses fondamentaux pour permettre d'orienter les comportements vers les nouveaux objectifs. Une culture qui soit tournée vers la flexibilité, la collaboration, et qui serait facteur de résilience. La culture devient ainsi une compétence organisationnelle, indispensable à la survie dans un environnement turbulent. La culture est indispensable au changement stratégique. *Ex. de théorie* : *Mintzberg (standardisation des normes), Théorie évolutionniste* *Ex. pratique* : *Club Med…*

Conclusion/Actualisation
Un simple résumé des arguments est attendu.

Proposition alternative

Une autre réponse pourrait s'articuler autour des éléments suivants :

Axe 1 : La culture peut être une force en faveur de la transformation
- Force permettant d'initier le changement / Standardisation par les normes
- Facteur de motivation via le besoin d'appartenance

Axe 2 : La culture génère des freins qu'il est possible de dépasser pour amorcer la transformation
- La culture crée de la résistance au changement
- La culture résulte de routines passées qui génère des routines bloquantes

Tout plan pertinent pour traiter la question doit être accepté.