



Management
Sciences de gestion
& numérique

Term
STMG

Mon livret 
de révisions



hachette
TECHNIQUE

Mon livret



de révisions

hachette
TECHNIQUE

Sommaire

THÈME 1 Les organisations et l'activité de production de biens et de services

Question de gestion 1.1
« Quels produits ou quels services pour quels besoins ? » 4

CHAPITRE 1 Identifier les besoins

Question de gestion 1.2
« Quelles ressources pour produire ? » 6

CHAPITRE 2 Produire avec des ressources adaptées

Question de gestion 1.3
« Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ? » 8

CHAPITRE 3 Optimiser la chaîne d'approvisionnement, un enjeu de qualité

CHAPITRE 4 Contrôler les coûts dans les organisations

Question de gestion 1.4
« Les transformations numériques, une chance pour la production ? » 12

CHAPITRE 5 Produire avec les technologies numériques

Question de gestion 1.5
« Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ? » 14

CHAPITRE 6 Organiser le travail pour assurer le fonctionnement cohérent des organisations

THÈME 2 Les organisations et les acteurs

Question de gestion 2.1
« Comment fédérer les acteurs de l'organisation ? » 16

CHAPITRE 7 La fédération des acteurs, au cœur de l'organisation

CHAPITRE 8 Favoriser la motivation et l'implication dans le travail pour atteindre la performance

Question de gestion 2.2

« Les transformations numériques, vecteurs d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ? » 20

CHAPITRE 9 Améliorer la relation avec les clients et usagers grâce aux transformations numériques

Question de gestion 2.3

« Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ? » 22

CHAPITRE 10 Communiquer avec les différents acteurs

THÈME 3 Les organisations et la société

Question de gestion 3.1

« Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ? » 24

CHAPITRE 11 Prendre en compte les questions de société

Question de gestion 3.2

« Les changements de modes de vie s'imposent-ils aux organisations ? » 26

CHAPITRE 12 S'adapter aux changements des modes de vie au sein des organisations

Question de gestion 3.3

« Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ? » 28

CHAPITRE 13 S'impliquer dans les nouvelles responsabilités prescrites par les transformations numériques

Question de gestion 3.4

« Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ? » 30

CHAPITRE 14 Lier les organisations et leur écosystème

Quels produits ou quels services pour quels besoins ?



Comprendre la question de gestion !

- La **démarche marketing** permet à l'organisation de prendre connaissance du marché dans lequel elle évolue afin de proposer des produits et/ou services **adaptés aux besoins des consommateurs**.
- Le produit ne sera mis sur le marché que s'il permet de **créer de la valeur**.

La démarche marketing commence par l'étude de marché :



La démarche marketing se compose de quatre grandes étapes :

- 1 Étude de marché
- 2 Ciblage et positionnement
- 3 Plan de marchéage
- 4 Mise en œuvre et contrôle

- Le **modèle économique (ou business model)** est construit en conséquence et s'adaptera en fonction des évolutions du marché.



Bon à savoir !

- A** **Approche marketing** : manière avec laquelle une organisation répond aux besoins des consommateurs.
- D** **Démarche marketing** : ensemble d'étapes qui permettent d'identifier les attentes et besoins d'un marché pour les satisfaire.
- E** **Étude de marché** : méthode qui consiste à collecter un ensemble d'informations sur les clients, les concurrents, et l'environnement d'un marché.
- I** **Indicateurs de valeur** : indicateurs calculés à partir de l'analyse du bilan ou du compte de résultat.
- I** **Innovation de produit** : création d'une nouvelle offre ou son amélioration.
- M** **Modèle économique (business model ou modèle d'affaires)** : modèle de développement qu'envisage d'adopter une entreprise en indiquant les principales recettes et dépenses envisagées, ainsi que la stratégie de rentabilité.
- V** **Veille marketing et commerciale** : moyens permettant de collecter des informations sur les tendances et les évolutions du marché.

➔ Le modèle économique de la start-up

Signifiant littéralement « entreprise qui démarre », la start-up est liée à la notion d'**expérimentation** d'une nouvelle activité, sur un nouveau marché, avec un risque difficile à évaluer. L'entrepreneur américain Steve Blank la définit ainsi : « organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance ».

Il y a donc une différence fondamentale entre une entreprise et une start-up :

- L'entreprise **optimise** un business model et en tire un maximum de profit pour supporter ses coûts et rémunérer ses actionnaires.

- La start-up **expérimente** son business model et teste son marché.

Une start-up n'est pas encore une entreprise comme on peut l'imaginer, avec une organisation bien en place, commercialisant un produit ou un service sur un marché parfaitement identifié. Le **caractère innovant** de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché et de lui assurer une rentabilité immédiate.

bpifrance-creation.fr, janvier 2022

On se challenge !

Mini-cas 1

a. L'entreprise Chocolat du Nord a compris que les consommateurs sont sensibles à la composition du chocolat qu'ils achètent. En conséquence, le dirigeant décide de labelliser ses produits « ingrédients équitables ».

b. Chocolat du Nord choisit de développer une gamme « sucré de pro », qui donne accès au grand public à des produits initialement destinés aux professionnels.

c. Face au déclin du chocolat fourré, l'entreprise oriente son offre et propose des produits bruts à des professionnels qui les transforment eux-mêmes.

- ➔ Repérez et qualifiez dans chaque situation l'approche marketing choisie par le dirigeant.

Mini-cas 2

[Selon le Syndicat national des espaces de loisirs, d'attractions et culturels (Snelac), la fréquentation est en hausse de 15 à 30 %, par rapport à 2019.]

La France est l'une des destinations européennes majeures [...] où l'on compte des acteurs d'envergure internationale, étrangers ou français, comme Disneyland ou le parc Astérix. [Pour ces parcs, l'innovation est un relais de croissance permanent.] Pour stimuler leurs chiffres d'affaires, de nombreux acteurs investissent le terrain du digital à travers la création d'applications mobiles. Il faut également compter le phénomène de « resortisation » des parcs qui proposent des séjours incluant des logements [et] des prestations annexes (parkings, boutiques, restaurants...) pour allonger la durée du séjour.

businesscoot.com, 18 novembre 2022

- ➔ Présentez les caractéristiques du marché des parcs de loisirs en France.



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr01

On se projette vers le sup'...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BTS NDRC (Négociation et Digitalisation de la Relation Client).

Le BTS Commerce international (avec deux langues obligatoires dont l'anglais).

Le BTS Management commercial opérationnel.

Le BUT TC (Techniques de Commercialisation).

Quelles ressources pour produire ?



Comprendre la question de gestion !

- Produire nécessite de mobiliser une **combinaison de ressources tangibles et intangibles** qui permettront à l'organisation, selon leur agencement, d'obtenir un avantage concurrentiel.
- L'organisation va financer **l'investissement et l'exploitation** à l'aide de ses **ressources financières**.
- Pour vérifier sa situation financière, le dirigeant réalise une **analyse fonctionnelle du bilan**.

L'analyse fonctionnelle du bilan permet de détecter les déséquilibres financiers pour y apporter des solutions à l'aide de trois indicateurs :



Les modes de financement pourront être internes ou externes.

Le fonds de roulement net global
(FRNG = Ressources stables – Emplois stables)

Le besoin en fonds de roulement
(BFR = Actif circulant – Passif circulant)

La trésorerie nette
(TN = FRNG – BFR)

- La **gestion des ressources humaines** est indispensable pour une organisation. Selon le mode de production choisi, les organisations doivent :

Prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour produire.

Adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l'organisation, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

- Pour cela, elles vont utiliser la **GPEC** et mobiliser **différentes formes juridiques** afin de redéfinir la relation de travail et accroître leur flexibilité.



Bon à savoir !

- A Analyse fonctionnelle du bilan** : analyse du bilan fonctionnel permettant d'apprécier les besoins financiers grâce à trois indicateurs (le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette).
- F Financement de l'exploitation** : besoin de financer le fonctionnement quotidien. Se calcule à travers le besoin en fonds de roulement (BFR), puis se choisit par arbitrage entre un financement interne ou externe.
- A Financement de l'investissement** : besoin de financer les investissements à long terme. Peut être externe (emprunt, crédit-bail, subventions, financement participatif ou crowd-

funding) ou interne (recours aux fonds propres comme l'autofinancement et/ou l'augmentation de capital). Se calcule à travers le fonds de roulement net global (FRNG).

- G GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Permet d'évaluer les besoins en ressources humaines, de les prévoir et de les adapter.

- R Ressources intangibles** : ressources immatérielles qui constituent des compétences distinctives pour l'organisation.

Ressources tangibles : ressources matérielles facilement observables.

Bpifrance Le Lab analyse les déterminants de la croissance avec l'aide des dirigeants de PME et d'ETI. Cette 76^e enquête de conjoncture a été menée auprès d'un échantillon de 40 000 entreprises des secteurs marchands non agricoles, de 1 à 249 salariés, et réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'automne 2022.

Pour 2023, la confiance des dirigeants s'affaiblit face aux crises de l'énergie et de l'approvisionnement.

➔ Côté emploi

Les TPE et PME font toujours face à des **difficultés de recrutement**. [...] S'ils sont moins optimistes qu'il y a 6 mois quant à l'évolution de leurs effectifs, les dirigeant(e)s ont, en grande majorité (72 %), augmenté le salaire de leurs collaborateurs.

➔ Situation de la trésorerie des TPE et PME

Si l'impact sur le résultat reste limité, la **hausse des coûts de l'énergie** pèse sur la situation financière des TPE et des PME. Pour amortir le choc, les dirigeant(e)s ont été contraint(e)s de puiser dans leur PGE [Prêt garanti par l'État] (57 % d'entre eux en ont consommé une grande partie) et ont répercuté cette hausse des coûts sur leurs prix de vente (72 % d'entre eux). Dans ce contexte d'incertitude, la situation de **trésorerie** des entreprises va continuer de se dégrader dans les 6 prochains mois.

➔ Les intentions d'investissement

Dans un contexte où **les conditions d'accès aux financements** se durcissent [...], l'investissement ralentit en 2022. En raison d'un net resserrement de la politique monétaire en réaction à l'inflation, le coût du crédit est davantage cité comme principal obstacle à l'investissement ce semestre (34 % contre 10 % il y a un an).

➔ Un contexte d'incertitude

Les incertitudes restent présentes, en particulier quant à **l'évolution des tensions sur les approvisionnements et de la facture énergétique**. Les entreprises industrielles apparaissent d'ailleurs plus vulnérables aux hausses de prix de l'énergie. [...] La forte incertitude entourant l'environnement économique, les difficultés d'approvisionnement anticipées encore prégnantes, et la facture énergétique attendue en hausse, expliquent vraisemblablement ce repli.

lelab.bpifrance.fr, 10 janvier 2023

On se challenge !

Mini-cas 1

Ressources mercatiques • ressources financières • ressources technologiques • effectif • compétences des salariés • ressources matérielles.

➔ Déterminez si les ressources suivantes sont tangibles ou intangibles.

Mini-cas 2

La librairie d'Anaïs veut investir dans de nouveaux locaux. Son FRNG s'élève à 165 123 € et son BFR à - 260 207 €.

➔ Étudiez la situation financière d'Anaïs en calculant sa trésorerie nette.

Mini-cas 3

À partir de la vidéo, expliquez si le télétravail est un avantage ou un frein dans le recrutement et la progression professionnelle chez Welcome to the Jungle.

VIDÉO



Welcome to the Jungle :
les offres d'emploi au sein
de l'entreprise ▶ 4'27'

hachette-clic.fr/23msdgnldr02



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr03

On se projette vers le sup'...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BUT GEA (Gestion des Entreprises et des Administrations).

Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts ?

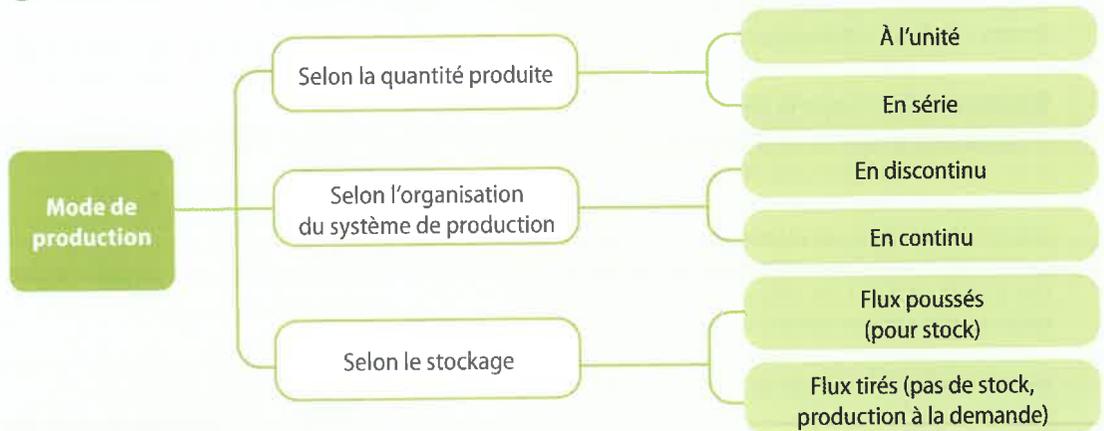


Comprendre la question de gestion !

- Il est primordial qu'une organisation s'interroge sur ses **capacités à innover dans ses procédés**. Cela l'amène à adopter des **méthodes de production** plus flexibles, à mieux répondre aux **besoins**, et à accroître sa **performance** en améliorant ses **méthodes de distribution**.



➔ Choisir son mode de production pour davantage de flexibilité et de performance.



- Le **flux tendu** est une combinaison du flux poussé et du flux tiré, aussi appelé « juste à temps » ou « zéro délai ». Il s'agit d'une technique de production dérivée du toyotisme.



Bon à savoir !

A Amélioration continue : consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble des activités de l'entreprise.

C Charge directe : charge qui est directement (ou facilement) affectée à un produit (ex. : achat de matières premières).

Charge fixe : charge dont le montant reste fixe quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise.

Charge fixe directe : charge fixe, régulière, qu'il est possible d'affecter directement à un produit.

Charge indirecte : charge qui concerne plusieurs produits ou l'ensemble de l'entreprise. Elle est divisée entre chaque bien ou service grâce à un tableau de répartition.

Charge variable : charge dont le montant varie en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.

Contrôle qualité : permet de déterminer si les produits et les services sont conformes ou non au cahier des charges.

Coût : ensemble de charges liées à un objet de coût (matières premières, main-d'œuvre, dépense affectée à un bien, un service, une activité).

D Démarche qualité : processus comportant différentes étapes organisées pour optimiser la qualité.

F Flux : transfert de matériels physiques, d'informations ou d'argent.

→ La notion de supply chain complète la notion de logistique.



Logistique	=	Consiste à piloter les flux physiques de produits à destination du client final, dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité de service, et en optimisant les stocks et les flux. La logistique intègre la supply chain au niveau du stockage des produits finis et de la livraison.
Supply chain	=	Ensemble des processus d'optimisation des flux (physiques, d'informations, financiers et administratifs) au sein d'une organisation (du stockage des matières premières jusqu'à la livraison au client final), pour une gestion efficace et la satisfaction client.
Qualité	=	Enjeu concurrentiel important prenant en compte la qualité de la production et des services (personnalisation de la relation client, simplification des démarches, etc.).

→ Le contrôle des coûts contribue à la mesure de la performance.

- La question du coût est primordiale pour toutes les organisations.

Méthode des coûts complets

Comptabilise l'ensemble des **charges directes** et des **charges indirectes** liées à la fabrication et la vente du produit/activité. Cette méthode revêt une dimension stratégique de maintien d'une position concurrentielle dans un **environnement stable**.

Méthode des coûts spécifiques

Impute à chaque produit les **charges directes fixes** qui lui sont propres. Permet un contrôle des coûts opérationnels en **environnement plus instable** et de décider de l'abandon ou de la poursuite d'une activité en fonction de la marge sur coûts spécifiques dégagée.

- Les organisations prennent en compte, pour déterminer leurs coûts, l'ensemble des étapes du **cycle de vie des produits** (de la conception jusqu'au recyclage des déchets générés).
- La question du **développement durable** s'insère également dans ces étapes.

Flux poussés : mode de production visant à commander en grande quantité les matières premières en vue de baisser les coûts de production. La production est faite à l'avance et stockée.

Flux tendus : mode de production visant à supprimer le stockage des marchandises. Il permet la personnalisation des produits. C'est la commande du client qui lance la production.

- G** **Gestion du cycle de vie des produits (ou Product Lifecycle Management)** : démarche permettant de suivre l'ensemble des étapes du cycle de vie du produit, de sa conception jusqu'à sa mise au rebut (fabrication, transport, commercialisation, utilisation, fin de vie du produit).

- I** **Innovation de procédés** : création ou amélioration de techniques ou de méthodes de production et/ou de vente.
- L** **Logistique** : processus concernant les déplacements et le stockage des marchandises du lieu de production jusqu'au lieu de livraison.
- Q** **Qualité** : capacité à satisfaire les besoins/attentes des clients.
- S** **Supply chain** : constituée de différents flux, elle organise et optimise le cycle allant de la production à la livraison.

Culture +

➔ L'upcycling

- L'**upcycling** (surcyclage ou upcyclage) est apparu dans les années 90 en Allemagne. Ce concept pourrait se définir comme la tendance à « recycler vers le haut ». L'ingénieur **Reiner Pilz** est le premier à utiliser ce terme lors d'une interview en 1994 : « Nous parlons de la prochaine directive européenne sur les déchets et du recyclage. J'appelle cela le downcycling. On fracasse des briques, on fracasse tout. Ce dont nous avons besoin, c'est l'upcycling pour ajouter de la valeur à des produits usagés, pas leur en donner moins. »
- Le principe de l'upcycling est donc de **faire du neuf avec du vieux**. À la différence du recyclage qui intègre un processus de transformation nécessitant de l'eau, de l'énergie ou encore l'utilisation de produits chimiques, l'upcycling cherche à revaloriser les produits. La **valeur ajoutée au produit final** est prise en compte, tout comme l'esthétique du produit et sa qualité.

- L'upcycling est aujourd'hui très prisé, même si encore confidentiel. En France, de nombreuses start-up dans le domaine de l'économie circulaire s'approprient le concept.
- **La mode** est un des secteurs les plus concernés par l'upcycling en raison de son impact sur l'environnement et du changement de comportement des consommateurs soucieux de la provenance des produits qu'ils achètent.
- Par ses pratiques responsables, la valorisation des déchets et son peu de dépenses en énergie, la méthode de l'upcycling est bénéfique !

Pour aller plus loin :

VIDÉO



La seconde vie des objets (intégrale de l'émission Tout Compte Fait)

▶ 48'35

hachette-clic.fr/23msdgnldr04

On se projette vers le sup' ...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le **BTS GTLA (Gestion des Transports et Logistique Associée)**, qui est composé de quatre blocs de compétences :

- mise en œuvre d'opérations de transport et de prestations logistiques
- conception d'opérations de transport et de prestations logistiques
- analyse de la performance d'une activité de transport et de prestations logistiques
- pérennisation et développement de l'activité de transport et de prestations logistiques.

Le **BUT TC (Techniques de Commercialisation)**, qui est composé d'un socle commun de trois compétences :

- vente
- marketing
- communication, puis de cinq parcours de spécialisation.

Le **parcours marketing et management du point de vente** est en adéquation avec la QDG 1.3.

Le **BUT MLT (Management de la Logistique et des Transports)** qui est composé d'un socle commun de trois compétences :

- manager les flux logistique et transport dans un contexte national et international
- organiser les opérations logistiques
- concevoir une opération de transport de marchandises ou de personnes.

On se challenge !

Mini-cas 1



- Juliette vient d'être embauchée par la plateforme Amazon à Saran. Elle a la responsabilité de stocker les marchandises et de les préparer pour l'envoi aux clients.
- Pierre, fort d'une expérience de dix ans, analyse les différents flux pour améliorer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement.
- Un livre vient d'être commandé par André sur le site Internet de Cultura. L'information de la commande a été réceptionnée par Armand et transmise au service qui est chargé de l'envoi.
- Thomas, titulaire d'un CACES, manipule les palettes qu'il réceptionne avec le chariot élévateur. Il veille à l'organisation optimale de l'espace de stockage.

➔ Identifiez pour chacune des situations suivantes s'il s'agit de logistique ou de supply chain.

Mini-cas 2



Marc est boulanger et produit des pains et des viennoiseries bio depuis maintenant cinq ans. Pour la fabrication de ses croissants, il utilise de la farine, de la levure de boulangerie, du sucre, du sel, du lait, des œufs, du beurre, et un four pour la cuisson qui nécessite de l'électricité. Les vendeuses en boulangerie rangent les produits terminés et utilisent des sachets lors de la vente à la clientèle.

➔ Repérez les charges directes et les charges indirectes.

Mini-cas 3



Resap Paris pratique l'upcycling, cette méthode qui consiste à revaloriser une matière sous la forme d'un produit avec une plus forte valeur ajoutée. La marque propose des vêtements pour homme et pour femme, ainsi que des accessoires réalisés à partir de jeans recyclés MODA. Le pantalon MODA est le pantalon jean iconique de la marque Resap Paris. Il est confectionné à partir de deux jeans de coloris différents.

Attention, les données ci-dessous sont fictives et ont un but purement pédagogique.

Matières premières		Production	
Charges	Quantités utilisées	Atelier 1 : découpage	
Jean (700 g)	2 à 15 €/kg de tissu	Main-d'œuvre directe (MOD)	1 h à 17 €/h
Bouton	4 (gratuits car upcycling)	Machine à découper	2,50 €
Fil	100 m utilisés, pour 4 € les 1 000 m	Atelier 2 : assemblage	
Autres charges d'approvisionnement	1/1 000 ^e d'un total de charges de 225 €	Main-d'œuvre directe (MOD)	2 h à 17 €/h
		Machine à coudre	2,50 €
Distribution			
		Site Internet	1/1 000 ^e de 2 500 €
PV TTC d'un jean (TVA 20 %)		Livraison (charge directe)	6,50 €
	169 €		

- À partir des données ci-dessus, calculez le coût de revient d'un jean upcyclé MODA.
- Calculez le résultat dégagé par le jean MODA et analysez-le.



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr05

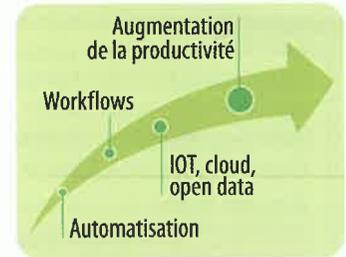
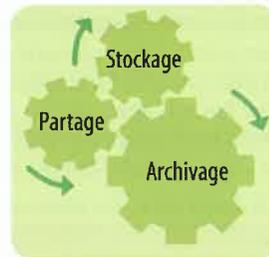
Comment les transformations digitales impactent-elles les processus de production ?



Comprendre la question de gestion !

- La **transformation digitale de la production** consiste, chez les organisations, à intégrer toutes les technologies digitales au sein des systèmes de production et de gestion ERP/PGI qui pilotent leurs activités en temps réel. Elle permet une plus grande efficacité et par conséquent une meilleure productivité.
- La **dématérialisation** produit une information numérique pour la **digitalisation** du système de production des organisations. Elle rend possible le partage, le stockage et l'archivage de l'information devenue numérique.
- La transformation digitale passe par l'**automatisation** des processus métier grâce aux technologies numériques et l'utilisation de **workflows**.
- Le développement des **objets connectés** qui communiquent entre eux à travers l'**Internet des objets** permet de collecter des données venant enrichir les systèmes de production pour améliorer en continu les processus.
- Dans cette transformation digitale, les organisations utilisent le **cloud computing**, l'**open data** et les **objets connectés** pour une amélioration continue et la création de nouveaux produits/services.

➔ La transformation digitale de l'organisation



Bon à savoir !

- A Automatisation** : utilisation de la technologie, de programmes et de la robotique pour obtenir des résultats avec un apport humain minimal.
- C Cloud computing** : permet l'accès et le stockage à distance de ressources informatiques et de données, *via* Internet.
- D Dématérialisation** : elle produit une information numérique.
- I Intelligence artificielle** : ensemble des programmes informatiques capables de simuler l'intelligence humaine et d'envisager la prédiction des comportements des objets ou des humains.
- O Objets connectés** : objets qui captent, stockent, traitent

et transmettent des données, à travers un réseau appelé Internet of Things (l'Internet des objets).

Open data : mise à disposition des données produites et collectées par les services publics (administrations, collectivités locales...).

T Transformation numérique/digitale : intégration par les organisations des nouvelles technologies dans leurs processus (ex. : cloud, Internet des objets, intelligence artificielle).

W Workflow (flux de travaux) : représentation de l'ensemble des opérations, tâches et traitements à réaliser par les acteurs concernés pour accomplir un travail par exécution, étape par étape.

➔ La transformation numérique : une transformation globale de l'organisation !

Filiale du groupe Orange, Sofrecom est un cabinet de conseil et d'ingénierie spécialisé dans les télécommunications [...].

• La digitalisation, aubaine paradoxale

À l'ère des comportements ATAWADAC (Any Time, Any Where, Any Device, Any Content), un paradoxe s'impose aux entreprises : d'un côté, la relation client digitale démultiplie les **opportunités d'interactions** à moindre coût, de l'autre, plus un client est expérimenté sur le digital, moins il est fidèle à une marque.

• À relation digitale, expérience humaine

De fait, [...] c'est bien le **contact humain** qui fidélise. Les dernières études confirment que la très grande majorité

des clients reconnaît l'humain comme facteur essentiel de la relation, y compris *via* des outils numériques : [...] le click-to-call améliore de 20 à 30 % les rendements des sites (montant du panier moyen) [...].

• Les smartphones, moteurs du « phygital »

En boutique, qui reste le lieu où 50 à 75 % des décisions d'achat sont prises, le phénomène s'inverse : c'est le digital qui vient soutenir l'humain. Le smartphone fait le lien entre l'espace physique et l'espace virtuel, proposant une **expérience « phygital »**. [...]

• Le chat vidéo pour avoir « quelqu'un à ses côtés »

Dans une dynamique de guidance, le recours à la vidéo permet d'accroître la confiance et la proximité [...].

Au final, pour le client, le digital est un plus dès lors qu'il augmente ses possibilités de relation à l'entreprise, [...]. La plupart du temps, un support humain reste nécessaire pour guider, faciliter, et pacifier la relation.

sofrecom.com, 2023

On se challenge !

Mini-cas

Bien vendre sur Cdiscount en 2023

Début 2022, Cdiscount se classait en 3^e place des sites de ventes en ligne les plus visités en France, derrière Amazon et Le Bon Coin. Cdiscount est donc le leader de l'e-commerce français. Autre atout : une grande partie de sa croissance est permise par sa marketplace qui comptait 13 000 vendeurs professionnels en 2022. La place de marché de Cdiscount représente aujourd'hui plus de 45 % de son chiffre d'affaires. [...] Au regard des chiffres extrêmement performants de la marketplace, il ne fait aucun doute que Cdiscount met le paquet pour attirer les vendeurs, avec de nombreux arguments attractifs, à destination des professionnels de l'e-commerce.

oberlo.fr, 7 janvier 2023

➔ Analysez comment l'automatisation permet à Cdiscount de gagner en productivité et de devenir le leader du e-commerce en France.

VIDÉO



Le robot NoMagic de CDiscount
▶ 1'56

hachette-clic.fr/23msdgnldr06



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr07

On se projette vers le sup'...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BTS NDRC (Négociation et Digitalisation de la Relation Client),

qui se compose de trois blocs de compétences :

- Relation client et négociation vente
- Relation client à distance et digitalisation
- Relation client et animation réseaux.

Le BUT Information-

communication, qui propose notamment un parcours « information numérique dans les organisations ».

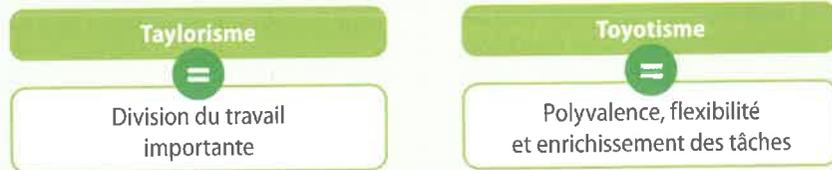
Une licence professionnelle Gestion.

Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?



Comprendre la question de gestion !

- En fonction du **niveau d'activité et de leur environnement**, certaines organisations choisiront une organisation du travail plutôt **rigide** et d'autres plutôt **souple**.
- Pour cela, elles doivent mettre en cohérence l'organisation du travail et les contraintes liées à leur environnement.



- Pour **coordonner l'ensemble des tâches**, Henry Mitzberg propose **six grands modes de coordination** :



- Cette coordination peut s'accompagner d'une **délégation du pouvoir de décision plus ou moins centralisée** tout au long de la ligne hiérarchique.



Bon à savoir !

D **Définition des postes de travail** : fonction occupée par un salarié dans une organisation et les ressources dont il dispose pour travailler.

Degré de centralisation du pouvoir : manière avec laquelle les décisions sont prises, plus au moins concentrées au sommet hiérarchique.

L **Lean management** : méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer la qualité du travail et la rentabilité de la production tout en évitant le gaspillage des ressources.

Ligne hiérarchique : est constituée des équipes situées au sommet de la pyramide hiérarchique qui diffusent un message (les cadres qui diffusent les décisions) aux équipes situées au bas de la pyramide (les opérateurs, les ouvriers).

M **Mécanismes de coordination du travail** : façon dont

les tâches et les responsabilités sont hiérarchisées dans une organisation.

O **Organisation rigide du travail** : organisation du travail basée sur la spécialisation des tâches des salariés lorsque l'environnement de l'organisation est stable.

Organisation souple du travail : organisation du travail basée sur la flexibilité (capacité à s'adapter), la réactivité (capacité à réagir), la polyvalence (posséder plusieurs compétences) et l'enrichissement des tâches (apporter de nouvelles tâches à accomplir) des salariés pour permettre à l'organisation de s'adapter à un environnement changeant.

R **Répartition des tâches** : division du travail en fonction des compétences.

S **Spécialisation des tâches** : affecter un travail unique et particulier à un salarié.

➔ Qu'est-ce que la sociologie des organisations ?

La sociologie des organisations est une branche de la sociologie qui étudie comment les membres d'une organisation (les salariés, les dirigeants, les fournisseurs, les clients...) **construisent et coordonnent des activités** dans cette même organisation. Elle étudie les **modes de gouvernance** et leurs interactions avec leur environnement.

Les premières études sociologiques de l'organisation apparaissent vers la **fin du XIX^e siècle** lorsque les grandes industries se développent avec des ingénieurs comme **Taylor** aux États Unis ou **Fayol** en France (la réflexion de ce dernier étant plutôt axée sur la gestion d'entreprises). Ils seront les précurseurs du management.

On se challenge !

1. Malik est heureux de travailler dans une agence de communication en tant que créatif. Une forte part d'autonomie lui est laissée dans ses missions, il a la possibilité de contrôler par lui-même la qualité de son travail, il collabore et travaille en équipe selon la nature du projet, il exerce des tâches complexes et variées.
2. Paul travaille depuis cinq ans en usine. Il allie travail en équipe sur la chaîne de production et rotation des postes. Il est capable de souder, visser et ajuster toutes les pièces. Polyvalent, il est capable d'ajuster au mieux et au plus vite la production à la demande, par la mise en place d'outils de contrôle qualité.
3. Rim a été embauchée pour préparer le prochain défilé de haute couture 2023-2024 chez un grand couturier parisien. Elle cumule à la fois des contraintes de rythme, des tâches répétitives et monotones et des normes de qualité précises à respecter. Son savoir-faire est mis à rude épreuve.

➔ Pour chacune des situations, identifiez et justifiez le type d'organisation du travail.



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr08

On se projette vers le sup'...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le métier d'ergonome !

Les entreprises font parfois appel à l'ergonome pour améliorer leurs performances, concevoir une organisation de travail efficace et efficiente, organiser la production, prévenir les risques professionnels, assurer la sécurité et la santé au travail.

L'ergonome élabore des diagnostics et propose des nouvelles procédures ou environnement de travail.



Plusieurs formations sont possibles pour ce métier :

- le master en ergonomie ;
- le master psychologie du travail et des organisations ;
- le master psychologie parcours ergonomie ;
- le master STAPS ingénierie et ergonomie de l'activité physique.

Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?

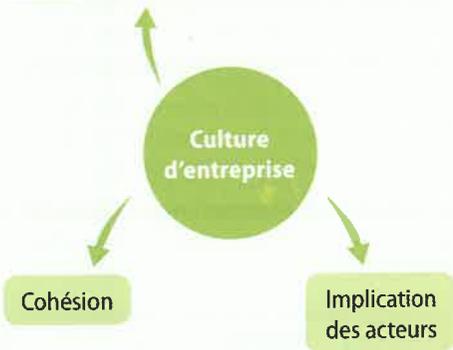


Comprendre la question de gestion !

- Dans chaque organisation, cohabitent et interagissent des **acteurs** (dirigeants, salariés, actionnaires, délégués du personnel ou syndicaux) dont la diversité nécessite une attention particulière.
- Le management doit tenir compte des **intérêts convergents** favorables à la cohésion dans l'organisation, mais aussi des **intérêts divergents**, générateurs de conflits.

STEP 1 La culture d'entreprise comme outil de cohésion et d'adhésion aux valeurs de l'organisation.

Partage de valeurs et de règles communes



STEP 2 Le management n'est pas la simple expression d'un style de direction.

- Le **style de direction** (autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif) va dépendre du type, de l'environnement et de la culture de l'organisation dans laquelle évoluent les dirigeants (et bien sûr de leur personnalité !).
- La **dynamique de groupe** va aussi avoir de l'influence sur la coopération au sein de l'organisation. Un travail en groupe efficace doit remplir certaines conditions pour que la coopération fonctionne.
- On parle d'ailleurs de **leadership** dans les groupes où l'influence de certains acteurs crée une dynamique de groupe, favorable à la cohésion puis à la coopération.
- Enfin, **l'ère du numérique** permet de mettre à disposition des outils facilitant les interactions et accompagnant le travail collaboratif.

STEP 3 La motivation des salariés ne se décrète pas.

facteurs internes
(intérêt pour son travail, recherche de plaisir, satisfaction personnelle)

Elle va dépendre de :

facteurs externes
(cadre et conditions de travail, rémunération et bonne communication en interne)

Ces facteurs vont fixer un **niveau de motivation** pour chacun des salariés et donc influencer l'implication personnelle dans l'atteinte des objectifs individuels comme collectifs de l'organisation.

STEP 4 La Qualité de Vie et des Conditions de Travail est essentielle pour allier motivation et performance.

- La QVCT prend en compte le **bien-être et l'épanouissement des salariés**, elle prévient les **risques sociaux** que l'activité d'une organisation peut générer/engendrer.
- Elle favorise la **motivation et la fidélisation des salariés** par sa démarche d'amélioration des conditions de travail.
- La QVCT est une préoccupation majeure dans les organisations car le salarié motivé s'investit et contribue à la **performance**.



Bon à savoir !

C **Coopération** : action qui consiste à participer à une œuvre commune en apportant sa contribution et qui permet de valoriser la production du groupe.

Culture de l'organisation : ensemble des valeurs et des règles communes à une organisation, partagées par tous ses collaborateurs.

F **Facteurs de motivation externes** : ensemble d'éléments qui vont motiver un individu au travail, mais qui ne dépendent pas de lui.

Facteurs de motivation internes : ensemble d'éléments propres à l'individu et que ce dernier peut chercher à atteindre afin d'être motivé au travail.

I **Implication** : engagement d'un ou de plusieurs salariés dans son/leur travail.

Intérêts convergents : actions, éléments qui vont dans le même sens, vers le même but.

Intérêts divergents : actions, éléments qui sont en désaccord.

L **Leadership** : capacité d'une personne à influencer et fédérer les membres d'un groupe pour atteindre un objectif commun.

M **Modes d'action coopératifs** : ensemble des processus et outils mobilisés pour mener à bien un projet au sein d'une organisation ou d'une équipe.

Motivation au travail : dépend d'un ensemble de facteurs qui vont pousser l'individu à agir positivement dans son travail, à adapter son comportement pour atteindre un but.

O **Outils collaboratifs** : outils, numériques ou pas, répondant à un besoin de travailler ensemble en partageant des documents ou des informations.

Q **Qualité de Vie et des Conditions de Travail** : démarche permettant d'améliorer les conditions de travail et le bien-être des salariés tout en tenant compte de la recherche de performance des entreprises.

S **Style de direction** : manière d'exercer le pouvoir et d'établir des relations avec les subordonnés. Peut être (selon Likert) autoritaire, paternaliste, consultatif ou participatif.



Culture +

→ Le team building

Le team building regroupe l'ensemble des **activités ludiques, sportives et culturelles** dont l'objectif est de renforcer les liens et la cohésion entre les collaborateurs d'une entreprise.

Né dans les années 1980 aux États-Unis et au Canada, le team building (ou littéralement « construction d'équipe ») intéresse **les services de ressources humaines** qui identifient la possibilité de développer une culture d'entreprise commune.

Le team building s'inscrit dans l'objectif de valoriser le **bien-être** en entreprise à travers cinq atouts clés :

- **stimuler la motivation des salariés** pour limiter le turn-over et lutter contre l'absentéisme ;
- **promouvoir la communication interne** afin de prévenir les éventuelles tensions ;
- **faciliter l'intégration** des nouveaux collaborateurs ;
- **créer un cadre de travail convivial**, ce qui permet de limiter le stress et d'augmenter la productivité ;

- à long terme, **améliorer la performance globale** de l'entreprise.

Les activités de team building sont souvent organisées par des **agences spécialisées** qui rivalisent d'imagination pour proposer aux salariés des entreprises des activités originales et fédératrices : ateliers de cuisine, de relaxation (yoga, tai-chi-chuan), sportives (voile, escalade, paintball...), créatives (court-métrage, théâtre, peinture...), ludiques (escape game, jeu de piste, blind test, pictionary...), etc.

Le team building d'entreprise n'est donc pas une simple tendance, mais bel et bien un événement professionnel qui favorise la **cohésion d'équipe**. Motiver ses collaborateurs peut se faire de plusieurs manières, le team building en est une !

VIDÉO



Organisez un team building unique avec Spotlag !

► 1'07

hachette-clic.fr/23msdgnldr09

On se challenge !

Mini-cas 1

Chez Innocent, pas de dresscode, des horaires libres, les salariés peuvent consommer des smoothies à volonté, marchent sur du gazon synthétique, répondent au banana phone et peuvent percevoir une bourse de 1 000 euros pour réaliser un de leurs rêves. L'entreprise s'engage dans le bien-être de ses salariés et dans des projets fédérateurs tels que la lutte contre la faim dans le monde et le développement durable. Autant de valeurs et de projets qui créent de la solidarité dans les équipes et qui développent un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.

1. Repérez les éléments de la culture d'entreprise d'Innocent.
2. Classez les éléments sources de motivation pour les salariés, en distinguant les facteurs externes et internes.

SITE WEB



Découvrez Innocent

hachette-clic.fr/23msdgnldr10

Mini-cas 2

Pour lutter contre l'ennui et la monotonie des tâches, Amazon a mis en place dans cinq de ses entrepôts des jeux vidéo destinés aux salariés. Il s'agit de retranscrire les tâches répétitives de rangement des produits et de préparation des colis en jeu. Cette expérimentation permet aussi d'augmenter la productivité et de stimuler la compétition entre salariés sous des formes variées : construction collaborative de châteaux, courses de voitures, le tout récompensé par des points et badges virtuels.

- ➔ Expliquez si l'expérimentation d'Amazon répond à la démarche de Qualité de Vie et des Conditions de Travail.

Mini-cas 3

VIDÉO



Découvrez la culture d'entreprise chez Coca-Cola European Partners France ▶ 3'40

hachette-clic.fr/23msdgnldr11

- ➔ À partir de recherches Internet et des documents ci-contre, identifiez les éléments clés de la culture d'entreprise de Coca-Cola European Partners France, ainsi que son style de direction.

SITE WEB



Véronique Vuillod est nommée « Chief Human Ressources Officer » du groupe Coca-Cola European Partners

hachette-clic.fr/23msdgnldr12



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr13



On se projette vers le sup'...

⇒ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BTS MCO, qui est composé de quatre blocs de compétences :

- développer la relation client et assurer la vente conseil ;
- animer et dynamiser l'offre commerciale ;
- assurer la gestion opérationnelle ;
- **manager l'équipe commerciale** (cette compétence est particulièrement en lien avec la QDG 2.1).

Le BUT GEA (Gestion des Entreprises et des Administrations), qui est composé d'un socle commun de trois compétences :

- analyser les processus de l'organisation dans son environnement ;
- aider à la prise de décision ;
- **piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation** (cette compétence est particulièrement en lien avec la QDG 2.1).

Quatre parcours de spécialisation sont ensuite proposés sur les deux dernières années du BUT GEA :

- parcours Gestion Comptable, Fiscale et Financière ;
- parcours Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance ;
- **parcours Gestion et Pilotage des Ressources Humaines** (ce parcours est particulièrement en lien avec la QDG 2.1) ;
- parcours Gestion, Entrepreneuriat et Management d'Activités.

Le BUT GACO (Gestion Administrative et Commerciale des Organisations), qui est composé d'un socle commun de trois compétences :

- gérer un projet interne ou externe à une organisation ;
- concevoir une démarche marketing ;
- **participer au pilotage interne de l'organisation** (cette compétence est particulièrement en lien avec la QDG 2.1).

Quatre parcours de spécialisation sont ensuite proposés sur les deux dernières années du BUT GACO :

- **parcours management responsable des projets et des organisations** (ce parcours est particulièrement en lien avec la QDG 2.1) ;
- parcours management des fonctions support ;
- parcours management commercial et marketing omnicanal ;
- parcours management des activités culturelles, artistiques, sportives et de tourisme.

Et pourquoi pas la Prépa ECT (Économique et Commerciale Technologique) pour STMG ?

La classe préparatoire constitue les deux premières années d'un cursus en 5 ans vers le Master. La grande majorité des étudiants intègrent l'une des 26 grandes écoles de management.



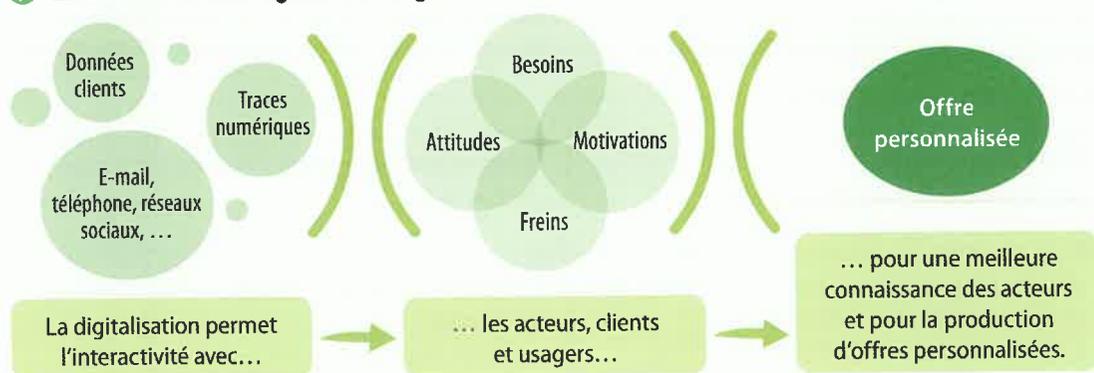
Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ?



Comprendre la question de gestion !

- La **digitalisation du parcours client** permet de recueillir une grande quantité d'informations (données clients, traces numériques...). Grâce à elle et grâce aux **outils numériques** (sites Internet, applications, réseaux sociaux), les organisations peuvent **interagir** plus facilement avec leur clientèle, dans l'objectif de mieux la **connaître** (à travers une analyse de ses besoins, motivations, freins et attitudes).
- La digitalisation et l'interactivité de la relation client permettent alors aux organisations de proposer une **offre personnalisée**.
- En parallèle, le digital permet au **consommateur** d'être **acteur du processus d'achat**.
- Les **administrations** utilisent également les outils numériques pour faciliter la relation avec les **usagers** et faciliter leurs démarches.

➔ La transformation digitale de l'organisation



Bon à savoir !

- A Administration électronique (e-administration)** : utilisation des TIC, et en particulier d'Internet, dans le but d'améliorer la relation avec les usagers.
Attitude : prédisposition du consommateur à évaluer un produit, un service ou une marque.
- B Besoin** : état qui se produit par une sensation de manque.
- C Consommateur** : personne ou organisation qui consomme des biens ou des services pour satisfaire ses besoins.
- F Facteurs explicatifs des comportements du consommateur** : besoins, motivations, freins, attitudes.
- M Motivation** : force positive qui pousse une personne à agir pour satisfaire un besoin.
- P Processus d'achat** : ensemble des réflexions, actes et décisions du consommateur, aboutissant à l'acte d'achat de produits/services.
- T Traces numériques** : données laissées volontairement (ou non) lors de la navigation sur Internet.
- U Usager** : individu qui fait l'usage d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire qui l'utilise sans pour autant en avoir la propriété.

➔ Qu'est-ce que la transformation numérique ?

Stimulée par la demande du marché et alimentée par la technologie, la transformation numérique signifie l'adoption **d'expériences numériques** avant tout pour les clients, les partenaires commerciaux et les employés. [...]

➔ Services de transformation numérique

Les **attentes des clients** ont toujours été les premiers moteurs de la transformation numérique. Cela a commencé lorsqu'une ruée vers les nouvelles technologies a rendu de nouveaux types d'informations et de capacités accessibles autrement, telles que les appareils mobiles, les réseaux sociaux, l'Internet des objets (IdO), le cloud computing. Des pionniers – des perturbateurs – tels qu'Amazon

et Netflix ont arraché des parts de marché à leurs concurrents en adoptant ces technologies pour :

- réinventer les business models (e-commerce, livraison électronique) ;
- optimiser les processus (gestion de la chaîne d'approvisionnement, développement de nouvelles fonctionnalités) ;
- améliorer constamment l'expérience du client (avis des clients en contexte, recommandations personnalisées).

Les concurrents se sont adaptés pour offrir encore plus de possibilités et de commodité (ou ils ont lutté et peut-être même disparu). Aujourd'hui, les clients s'attendent à mener toutes leurs affaires de manière numérique, **en tout lieu et à tout moment**, à l'aide de n'importe quel appareil, avec toutes les informations et le contenu dont ils ont besoin à portée de main.

ibm.com, 2023

On se projette vers le sup'...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le **BTS NDRC (Négociation et Digitalisation de la Relation Client)**, qui se compose de trois blocs de compétences :

- Relation client et négociation vente
- Relation client à distance et digitalisation
- Relation client et animation réseaux.

Le **BUT Information-communication**, qui propose notamment un parcours « information numérique dans les organisations ».

Une **licence professionnelle Gestion**.

On se challenge !

➔ À l'aide de la vidéo, repérez les principales étapes et bénéfices de la transformation digitale de McDonald's, pour les consommateurs et pour l'organisation.

VIDÉO



Interview d'Annabelle Jacquier,
directrice Culture Services
chez McDonald's ▶ 4'27

hachette-clic.fr/23msdgnldr14



... Et on
s'autoévalue !
Les réponses !

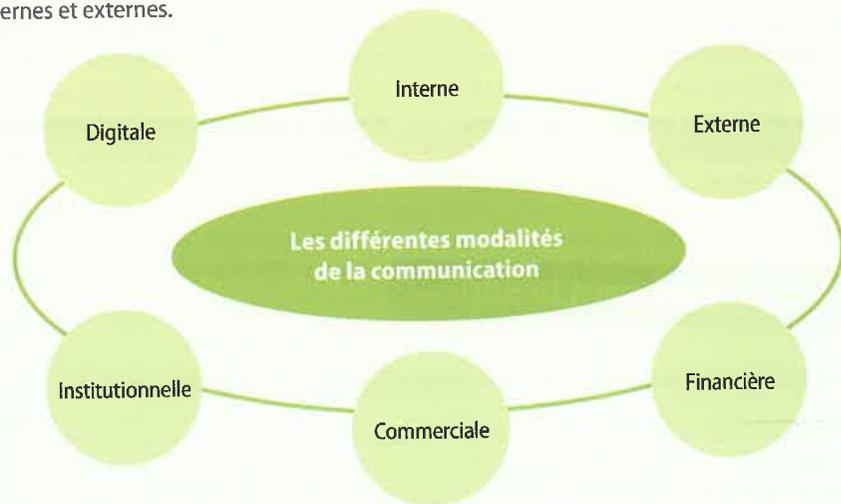
hachette-clic.fr/23msdgnldr15

Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?



Comprendre la question de gestion !

- Communiquer, c'est informer **l'ensemble des acteurs** sur la **stratégie de l'organisation** afin d'obtenir **l'adhésion** du personnel aux objectifs communs et de renforcer son **image** auprès d'un public varié.
- La communication prend différentes formes en fonction des acteurs visés, c'est pourquoi on parle de **communication globale et intégrée**.
- Cette communication vise à **harmoniser** les informations entre les différents acteurs internes et externes.



Bon à savoir !

- C** **Communication commerciale** : promeut les produits ou les services.

Communication externe : comprend l'ensemble des messages et actions destinés à des publics extérieurs à l'organisation (clients, actionnaires, milieux financiers...).

Communication financière : consiste à informer les différents acteurs sur la santé financière et les résultats économiques de l'organisation.

Communication globale et intégrée : rendre cohérent les différentes modalités de communication entre tous les acteurs de l'organisation.

Communication institutionnelle : permet de valoriser l'identité et l'image de l'organisation.

Communication interne : cible l'ensemble du personnel.

- E** **E-réputation** : image que donne ou véhicule sur le web une marque ou une organisation.

- I** **Identité de l'organisation** : est centrée sur les valeurs de l'organisation.

Identité numérique : désigne tout élément permettant d'identifier une personne sur Internet.

- M** **Marque employeur** : désigne l'ensemble des actions de communication liées à la gestion des ressources humaines et du recrutement.

- S** **Stratégie de communication** : manière de planifier et de coordonner la communication.

➔ Les métiers de la communication

Valoriser l'image d'une marque, d'une collectivité ou d'une entreprise auprès de partenaires, médias... telle est la mission des professionnels de la communication ! Un bon contact, de la persuasion et une grande réactivité sont des qualités indispensables.

➔ Dir'com, attachés de presse : piliers de l'entreprise

Le **directeur de la communication** (dir'com) définit la politique de communication et garantit la **cohérence** de toutes les actions menées par des professionnels plus spécialisés : attaché de presse (relations avec les journalistes), chargé des relations publiques, de la communication événementielle (organisation de salons, de conférences, de webinaires...), de la

communication interne (relations avec les salariés), [...] **community manager** (animation des réseaux sociaux), **directeur artistique** et **graphiste** (chargés de l'identité visuelle de l'entreprise) [...].

➔ Un secteur dopé par le numérique

On estime à 224 000 le nombre de personnes qui travaillent dans la filière communication [...]. Certaines travaillent [...] dans le secteur public (ministères, collectivités territoriales...), les associations, les institutions internationales ou toute organisation désireuse de promouvoir son image et ses actions. [...] La **montée du numérique** a redynamisé le secteur en offrant des opportunités aux responsables social media, consultants e-réputation et autres data analysts.

onisep.fr, 28 septembre 2022

On se challenge !

Mini-cas 1

Une entreprise spécialisée dans la vente de meubles en bois change de stratégie et souhaite se tourner vers la fabrication de meubles plus équitables, estampillés des labels FSC et PEFC, ce qui signifie que le bois acheté est issu d'une gestion forestière durable et ne participe pas à la déforestation. Pour accompagner ce changement de cap, l'entreprise mise sur une nouvelle campagne de communication.

- ➔ Identifiez les différents acteurs concernés par cette campagne et montrez l'intérêt pour chacun d'eux.

Mini-cas 2

Une grande entreprise spécialisée dans l'ingénierie et les services pour l'industrie énergétique souhaite améliorer son image auprès du grand public et de sa marque employeur. Elle confie la refonte de sa communication à une agence de communication. L'enseigne a choisi cette agence car elle est notamment connue pour son spot sur le greenwashing.

- ➔ Identifiez les différents acteurs concernés par cette nouvelle stratégie de communication et les modalités mises en œuvre.

On se projette vers le sup'...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BTS communication !

Cette formation vous permettra :

- de participer à la conception, à la mise en œuvre et au suivi d'actions de communication interne ou externe ;
- de découvrir l'aspect digital des métiers de la communication ;
- de créer et animer des communautés sur les réseaux sociaux, au service de la communication de l'organisation, en veillant à maintenir la bonne e-réputation de celle-ci.



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

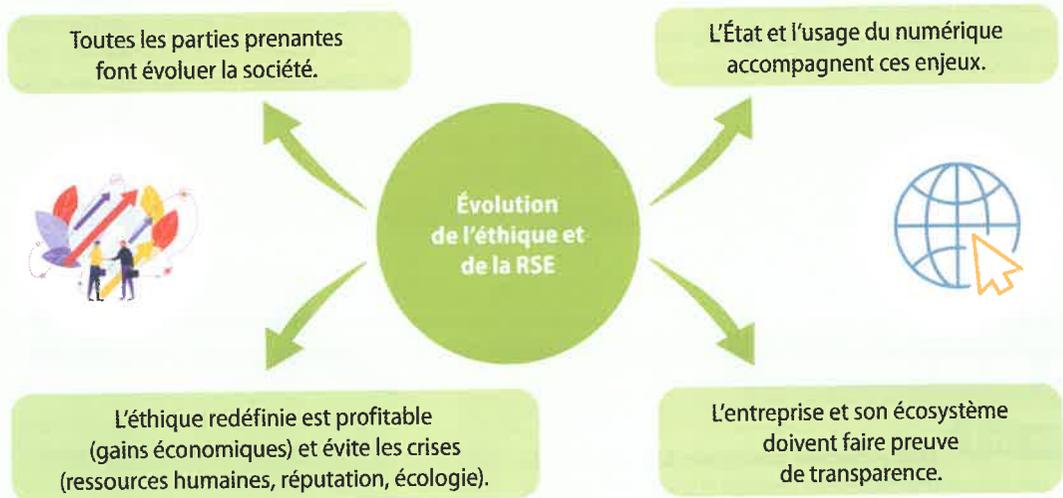
hachette-clic.fr/23msdgnldr16

Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ?



Comprendre la question de gestion !

- Aujourd'hui, de nombreuses entreprises tentent de s'imposer grâce à un **modèle plus responsable, vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes**.
- Toutes les entreprises sont également amenées à réfléchir à leur **partage de la valeur** créée avec les différents acteurs de la société. Ces questionnements font évoluer leurs **principes éthiques**.



Bon à savoir !

- E** **Écosystème** : milieu organisé dans lequel existent des échanges.
Éthique : ensemble des codes moraux d'un écosystème.
Éthique dans les affaires : ensemble des bons comportements acceptables, au sein des organisations.
- F** **Fairwashing (ou social washing)** : il procède de la même démarche de « maquillage » de la réalité. La communication fait croire à une implication dans des causes sociales, comme le commerce équitable, sans s'en donner les moyens réels.
- G** **Greenwashing (ou écoblanchiment)** : critique faite aux entreprises effectuant des promesses peu vérifiables sur le plan écologique. C'est une forme d'imposture écologique, un mensonge très critiqué aujourd'hui.
- I** **Inclusion** : prise en compte des différences et singularités dans l'intégration des collaborateurs.
- L** **Lobbying** : moyen de faire pression sur les décisions politiques ou publiques par des négociations répétées.
Lutte contre les discriminations au travail : le recrutement doit être basé sur les compétences et non sur des critères mentionnant sexe, religion, apparence physique, nationalité, orientation sexuelle.
- Q** **Question de société** : actualité des enjeux contemporains.
- T** **Transparence dans la vie des affaires** : en France, la loi NRE de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques a imposé un reporting financier et un rapport annuel sur leur responsabilité sociale et environnementale (RSE). Depuis le 9 août 2017, le texte a été renforcé par le Parlement européen.
Transparence des pratiques : obligation de mise à disposition de certaines informations, stimule la responsabilité des organisations.

➔ Qui décide de la RSE ?

Selon le **Code du commerce**, c'est le **conseil d'administration** qui veille sur l'intégration de la RSE dans les finalités de l'entreprise. **La gouvernance** surveille et pilote sa bonne mise en œuvre.

➔ La loi NRE, 2001 : c'est quoi ?

La loi relative aux **nouvelles réglementations économiques** fait de la France le premier pays à imposer aux entreprises cotées en Bourse un **rapport annuel** sur leurs pratiques RSE.

➔ Pourquoi ces nouvelles règles ?

Dès 1919, le thème est abordé, mais souvent nié. Les questions de société évoluent, leur perception aussi. C'est la **mondialisation et les scandales** des années 1990 et 2000 qui vont décider de l'importance de la RSE sur le plan international.

➔ Les bulles spéculatives

Dans les années 1990, les ménages et les entreprises ont placé leur argent dans l'informatique, l'immobilier ou les placements financiers. Leur valeur a gonflé (c'est ce que l'on appelle **une bulle**) puis a explosé, en les ruinant.

➔ Qu'est-ce que l'affaire Enron ?

Enron est une entreprise située au Texas. D'entreprise vendant de l'énergie, elle **s'impose sur les marchés financiers et vend des placements**. Elle voit son chiffre d'affaires passer de 10 milliards de \$ en 1995 à 100 milliards de \$ en 2000. Qualifiée de « meilleure parmi les meilleures », elle prend des risques et s'endette pour investir dans des produits financiers surcotés (cf. bulle). Elle est pourtant bien notée.

En octobre 2001, une enquête est lancée pour **fraude et manipulation financière**. Le 2 décembre 2001, le groupe est en faillite et entraîne une crise, d'abord américaine, puis mondiale. Les États doivent s'entendre pour la limiter. De là, les **règles de gouvernance** vont s'imposer, notamment en France (avec la **loi NRE** de 2001, renforcée en 2017).

On se challenge !

Mini-cas 1

- ➔ Listez des exemples d'engagement de La Rosée qui pourraient apparaître dans le rapport RSE de l'entreprise.

Mini-cas 2

1. Rendez-vous sur typology.com, une marque de cosmétique, soucieuse des questions de société, et qui est certifiée B CORP.
2. Mettez en évidence les preuves que donne Typology de son engagement sincère, à travers cette certification. Argumentez.

Mini-cas 3

- ➔ Répondez, à l'oral, à la question suivante :
En quoi la biodiversité est-elle un sujet important pour l'industrie cosmétique, mais aussi pour le monde de demain ?

Pour aller plus loin :

Podcast



La biodiversité dans les entreprises cosmétiques
▶ 25'15

hachette-clic.fr/23msdgnldr17



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr18

On se projette vers le sup' ...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

N'importe quel BTS Tertiaire ! En CEJM, vous étudierez le droit mêlé à l'économie et au management.

Le BUT Technico-commercial. Le vendeur doit faire preuve d'une éthique irréprochable.

Le DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion). Avec le module DCG7 (management), mais aussi au travers du contrôle de gestion.

Les changements de modes de vie s'imposent-ils aux organisations ?



Comprendre la question de gestion !

Les organisations connaissent des changements, car les sociétés évoluent et les rapports entre individus changent. De ce fait, elles doivent **adapter leur management** à ces transformations sociétales, économiques, environnementales, technologiques.

➔ Le rapport au travail évolue.

Les aspirations individuelles comme collectives évoluent. Les salariés ont des **attentes** vis-à-vis de l'organisation qui les emploie.



➔ Les modes de consommation changent.

Il n'existe pas un mode mais **des modes de consommation** auxquels les consommateurs vont s'identifier.



Le **numérique** modifie l'accès aux biens, aux services et aux connaissances. Il contribue à faire évoluer le comportement des consommateurs, mais interroge aussi sur les **enjeux d'une vie connectée**, que ce soit au travail ou par la consommation.



Bon à savoir !

- A Anticonsumérisme** : mouvement luttant contre la tendance à trop consommer dans nos sociétés. Il prône la déconsommation et critique les pratiques marketing et publicitaires des marques.
- E Économie collaborative** : Fonctionne sur le partage entre particuliers de biens/services/connaissances, avec ou sans échange monétaire, via une plateforme numérique.
- M Mouvement locavore** : mouvement qui privilégie la consommation de produits locaux et de saison.
- P Plateforme d'intermédiation** : espace intermédiaire qui met en relation des consommateurs avec des offreurs pour favoriser l'échange de biens et/ou de services.
- T Télétravail** : forme d'organisation du travail consistant à exercer en partie ou en totalité ses missions ailleurs que dans les locaux de son entreprise, grâce aux technologies de l'information et de la communication.

➔ Les marques régénératrices

Ces marques s'engagent dans des activités qui cherchent à **améliorer la qualité de vie des citoyens tout en préservant l'environnement**. Leur objectif est donc de produire sans épuiser, c'est-à-dire en préservant les ressources naturelles et en participant même parfois à les régénérer (les forêts, les sols...).

SITE WEB



Les marques régénératrices peuvent-elles sauver la planète ?

hachette-clic.fr/23msdgnldr19

SITE WEB



Patagonia, l'agriculture régénératrice comme solution au réchauffement climatique ?

hachette-clic.fr/23msdgnldr20

➔ Brandalism

Association des termes anglais *brand* et *vandalism* signifiant respectivement « marque » et « vandalisme », le Brandalism est un collectif né en 2012 en Grande-Bretagne qui s'engage dans la **lutte contre le réchauffement climatique**. Pour se faire entendre, les personnes adhérant à ce mouvement œuvrent dans les grandes villes européennes et se donnent pour mission **de modifier et de détourner les affiches publicitaires** pour lutter contre les pratiques marketing des grandes entreprises.

On se challenge !

Mini-cas 1

SITE WEB



Flex Office : le bureau flex est-il le bureau de demain ?

hachette-clic.fr/23msdgnldr21

SITE WEB



Le Smart Working

hachette-clic.fr/23msdgnldr22

1. À partir de recherches Internet et des documents ci-dessus, expliquez ce qu'est le Flex Office.
2. Montrez en quoi la démarche Smart Working de l'entreprise AXA répond aux attentes des salariés.

Mini-cas 2

Créée en 2017, l'application Geev permet de « démocratiser le don entre particuliers » (don de vêtements, de nourriture, de mobilier...) Forte de son succès, Geev enregistre plus de 3,5 millions d'utilisateurs et représente une alternative à l'achat en cette période d'inflation.

1. À partir du site geev.com, montrez en quoi cette application correspond à une démarche responsable.
2. Expliquez en quoi l'entreprise Geev s'adapte aux changements des modes de vie.



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr23

On se projette vers le sup'...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BUT Carrières sociales, parcours Villes et territoires durables, qui forme en trois ans aux métiers du développement territorial, de la lutte contre la précarité et l'exclusion sociale urbaine, de la transformation durable des territoires, de l'habitat social, de l'écologie urbaine et de la sensibilisation à l'environnement.

Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ?



Comprendre la question de gestion !

- Les **parties prenantes** sont aujourd'hui dans l'attente d'un **rôle sociétal fort de la part des organisations**, qui doivent être force de proposition et mettre en œuvre des moyens efficaces pour atteindre leurs objectifs en matière de RSE.
- Les **opportunités** amenées par les transformations numériques (visibilité, ubiquité, efficacité) s'accompagnent également de **menaces**.
- Dans **l'économie de l'immatériel**, les valeurs se défendent également par la **transparence de l'usage des données collectées**. L'État doit donner l'exemple en la matière.

Les évolutions numériques permettent d'innover, à la demande des parties prenantes.

Mais elle nécessitent la protection des données des usagers.

L'État est transparent sur ses algorithmes. Les organisations doivent gérer la cybersécurité.



Bon à savoir !

- A Algorithme** : suite d'étapes logiques permettant d'obtenir un résultat, dans un temps fini, grâce à des données entrées en début de chaîne. Le mot algorithme vient du nom d'un mathématicien arabe Al-Kahwarizmi.
- B Blockchain** : technologie de stockage et de transmission d'informations non centralisée. Chaque utilisateur conserve une partie des données, les crypte et les protège sur son propre ordinateur.
- C Cybersécurité** : action de protection des systèmes électroniques et données contre les attaques malveillantes.
- D Données stratégiques** : données que l'entreprise ne souhaite pas communiquer afin de garder un avantage concurrentiel ou de ne pas dévoiler ses projets, forces ou faiblesses.
- E Économie de l'immatériel (ou patrimoine immatériel)** : nom donné à l'économie basée sur la gestion des connaissances et leur exploitation. Elle fonctionne en systèmes et en réseaux et permet la croissance au XXI^e siècle.
Évolution : changement positif ou négatif qui s'inscrit dans le temps.
Évolution numérique : le numérique se développe en entraînant avec lui de nouveaux usages et de nouveaux

besoins. Aujourd'hui, la France est couverte majoritairement par le réseau 4G, bientôt en 5G ou par la fibre, et les débits moyens évoluent dans toutes les zones. En janvier 2022, 94 % des 15-29 ans possédaient un smartphone.

- I Innovation** : invention mise en pratique pour une exploitation pratique et un développement économique.
- P Phishing** : tentative de fraude (souvent financière) aux données personnelles.

Protection des données : la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) est l'interlocuteur unique pour tous les établissements responsables de traitement de données.

- R Reporting** : rapport ou communication sur les activités et les actifs d'une organisation. Les documents financiers sont normalisés, les documents extra-financiers ne le sont pas.

RGPD : Règlement général sur la protection des données (GRPD en anglais) qui encadre la protection des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne.

- T Transparence des algorithmes** : concept qui permet de garantir que les informations fournies par un individu sur son profil seront traitées de manière juste et rationnelle, en évitant toute forme de discrimination.

➔ Le reporting financier

C'est un outil efficace pour **suivre de près la trésorerie de l'entreprise** à travers des synthèses de données comptables (achats, ventes, stocks). Il permet d'effectuer des analyses précises entre les résultats budgétaires et les prévisions. Le reporting financier répond aux exigences mises en place par les **principes de la gouvernance**.

➔ La loi Lemaire de 2016

En 2016, la loi Lemaire, qui est une loi pour une République numérique, détermine que les décisions prises par un algorithme doivent le mentionner et en signaler la teneur. La **transparence des algorithmes publics** est appliquée depuis le 1^{er} septembre 2017.

➔ Le principe de blockchain

Le **Bitcoin**, créé par Satoshi Nakamoto en 2008, est la première blockchain connue pour sécuriser et transmettre des informations.

Pour illustrer le Bitcoin, le mathématicien Jean-Paul Delahaye donne l'image d'un très grand cahier dans lequel tout le monde peut écrire ou lire librement, mais qu'il est impossible d'effacer ou de détruire.

➔ Comment retenir les utilisateurs avec l'algorithme de TikTok ?

TikTok a changé les **modes de consommations numériques**, notamment durant le confinement de 2020 : c'est l'algorithme qui décide des vidéos qui seront diffusées. Le contenu proposé est déterminé selon les comptes suivis, les commentaires postés, les contenus créés, les partages ou les favoris. L'algorithme tient aussi compte des vidéos signalées ou jugées intéressantes par l'utilisateur.

On se challenge !

Mini-cas 1

➔ Expliquez, à l'écrit, les clefs du succès des utilisateurs d'Instagram en 2023.

VIDÉO



Algorithme d'Instagram : qu'est-ce qui rend les vidéos virales ? ▶ 9'46

hachette-clic.fr/23msdgnldr24

Mini-cas 2

Sur les réseaux sociaux, le dropshipping, cette méthode qui permet de générer de l'argent rapidement grâce aux technologies numériques et aux réseaux sociaux, fait débat.

➔ En groupes, débattre sur cette évolution née du numérique et de ses usages.

Le dropshipping, né du e-commerce, est-il une bonne manière d'utiliser le numérique ?

SITE WEB



Le dropshipping

hachette-clic.fr/23msdgnldr25



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr26

On se projette vers le sup'...

➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

Le BTS SIO (Services Informatiques aux Organisations), qui conduit vers différents métiers comme celui d'analyste programmeur ou développeur d'applications mobiles.

Le BTS Communication (renové à la rentrée 2023). Vous pourrez alors travailler autant pour des organisations privées que publiques en produisant des campagnes de publicités.

Le BUT Technico-commercial. Il existe, dès la deuxième année, une spécialisation vers les métiers du commerce numérique.



Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ?



Comprendre la question de gestion !

- L'implantation d'une organisation sur un territoire est **stratégique** : le dirigeant va arbitrer entre les ressources proposées par le territoire et les atouts qu'elles représentent pour son activité.
- Les territoires sont en **concurrence** entre eux et vont chercher à mettre en valeur leurs infrastructures et des aides financières matérielles et technologiques pour séduire les entreprises qui, ensuite, dynamiseront leur bassin d'emploi et favoriseront le développement économique et social du territoire.
- Les **partenariats entre entreprises** sont devenus la règle.

Soutenus par les **politiques européennes et régionales**, les réseaux d'entreprises participent à la croissance, au développement économique et à l'emploi d'un territoire en favorisant :



le partage des ressources



l'innovation



les partenariats



- Les partenariats sont essentiels dans le paysage industriel européen, notamment pour **surmonter les crises économiques**.

Les entreprises de tous secteurs, même petites, vont chercher à intégrer...



un **ESA** (écosystème d'affaires), qui apportera de la valeur à leur clientèle et favorisera son développement économique.



un **ESI** (écosystème d'innovation), pour innover.



Bon à savoir !

- C** **Clusters** : réseaux d'entreprises. Selon leur label, les clusters portent des noms différents : pôle de compétitivité (financé par l'État et la Direction générale des entreprises), grappe d'entreprises (financée par l'État et la Direction générale des entreprises), label clusters régionaux (financés par les régions).
- E** **Écosystème d'affaires (ESA)** : communauté économique (clients, fournisseurs, producteurs, concurrents et autres parties prenantes) qui produit des biens et des services en apportant de la valeur aux clients eux-mêmes au cœur de cet écosystème (notion popularisée par James F. Moore).

Écosystèmes d'innovation (ESI) : les FabLabs, les incubateurs et espaces de coworking sont des plateformes d'innovation qui favorisent la créativité et l'innovation.

- S** **Stratégie d'implantation** : les choix d'implantation d'une entreprise sur un territoire dépendent de différents facteurs : son positionnement géographique, ses infrastructures (logistique, technologique, immobilière) et ses ressources financières et humaines qu'il pourra mettre à la disposition de l'entreprise.

➔ Le processus d'innovation

Le processus d'innovation [...] représente bien le consensus actuel [qui considère] que **l'innovation émerge et se développe dans les entreprises**.

Le marché est le pivot de ce processus. **Les technologies** interviennent [...] dans la génération d'idées que peut apporter une « veille technologique » efficace, dans l'étude de faisabilité qui fait suite à l'exploration des concepts et dans la conduite des projets de développements – en particulier en phase de prototypage.

La « recherche » [...] peut être nécessaire lorsque l'état des technologies accessibles à l'entreprise ne permet pas d'aboutir aux produits imaginés (plusieurs pistes alors : R&D interne, prestations ou coopérations avec des



laboratoires ou des centres techniques, rapprochement avec des pôles de compétitivité...).

Lorsque les idées de produits souhaités par l'entreprise imposent des contraintes technologiques qu'elle ne peut résoudre [...], elle se rapproche **de partenaires ou de prestataires** qui ont plus de compétences ou de connaissances sur le sujet et qui, eux, « savent peut-être faire », [comme] des **centres de recherche** qui permettront d'augmenter les connaissances dans le domaine et, peut-être, de résoudre les problèmes techniques qui empêchaient l'entreprise de fabriquer les produits qu'elle avait imaginés.

Jean-Pierre Leac, lescahiersdelinnovation.com, 2023

On se challenge !

Mini-cas 1

- ➔ Rappelez succinctement les éléments stratégiques que s'échangent les organisations avec leur territoire.

Mini-cas 2

iX Flow, la voiture caméléon de BMW

En collaboration avec E-Ink, spécialiste de l'encre électronique présente dans les liseuses, BMW a présenté [sa voiture caméléon]. La carrosserie du iX Flow est recouverte d'un film contenant plusieurs millions de microcapsules électrophorétiques [...]. Selon le réglage, l'utilisateur peut choisir d'afficher les pigments blancs ou noirs à la surface ou d'opter pour un dégradé de gris. Cette prouesse technologique n'est pas qu'esthétique. Selon le constructeur, les changements de couleur pourraient contribuer à réduire une surconsommation de la climatisation dans l'habitacle.

Christine Robalo, leclaireur.fnac.com,
16 janvier 2022

- ➔ Présentez la nature et l'intérêt du partenariat BMW et E-Ink.



... Et on s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/23msdgnldr27

On se projette vers le sup'...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de gestion, alors vous pouvez vous orienter vers...

N'importe quelle formation tertiaire postbac en formation initiale, BTS, BUT, formation CPGE Économique et Commerciale (option Technologique pour préparer les concours aux grandes écoles)... vous avez l'embaras du choix !

Une section GRETA : de plus en plus d'établissements proposent cette section, comme le BTS NDRC, dans laquelle vous pouvez effectuer un apprentissage (contrat d'alternance ou contrat de professionnalisation).

- ➔ Pour trouver un contrat d'alternance ou de professionnalisation, découvrez **Welcome to the Jungle** !

SITE WEB



Rechercher une alternance

hachette-clic.fr/23msdgnldr28

SITE WEB



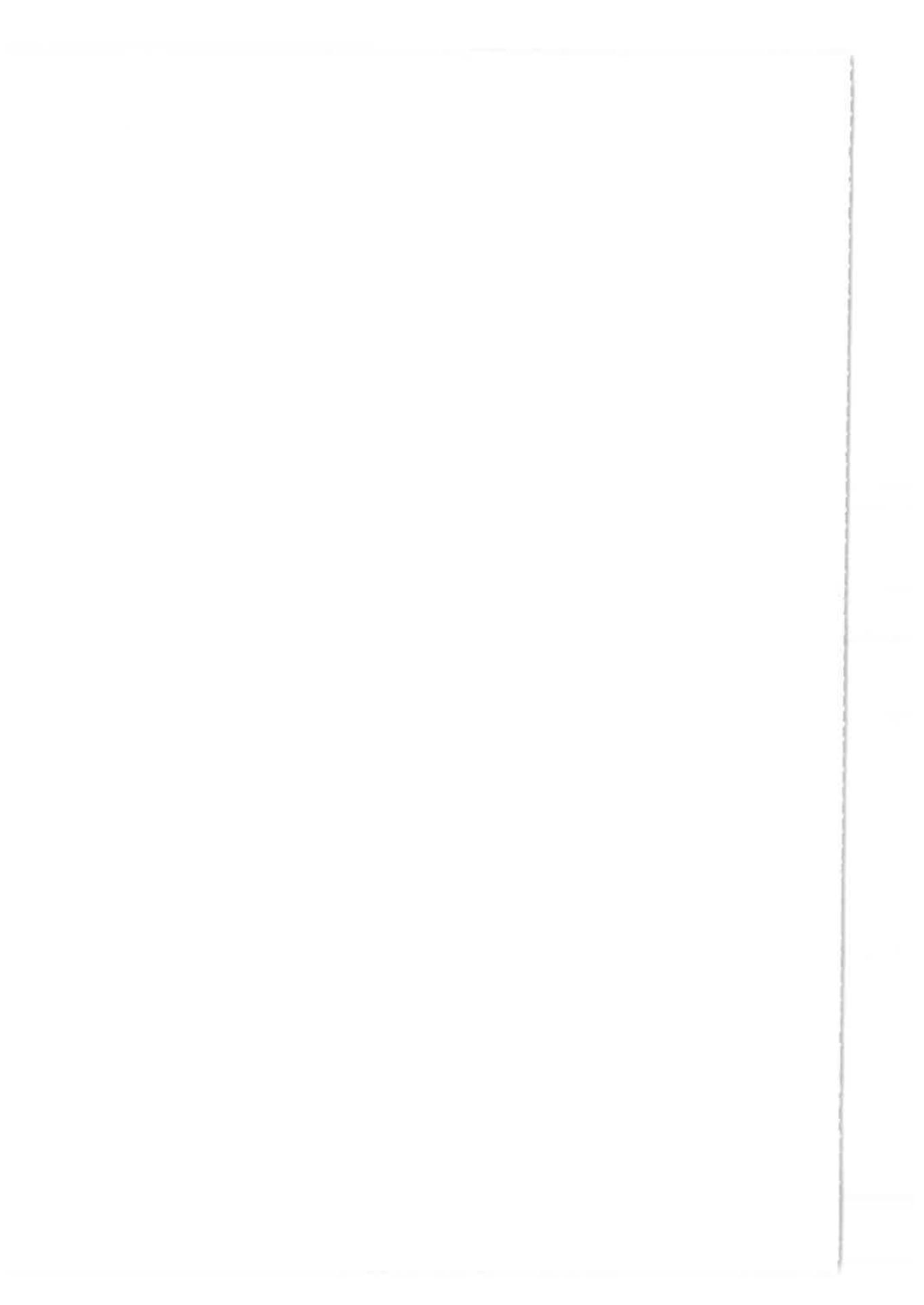
Le parcours d'un candidat sur Welcome to the Jungle

hachette-clic.fr/23msdgnldr29

Crédits

Pages : 6 : Shutterstock/vladwel ; **8** : Shutterstock/all-is-magic ; **9** : Shutterstock/Yellow_man, **11** : Shutterstock/Oxy_gen, Shutterstock/Shanwood, Shutterstock/nikiteev_konstantin ; **15** : Shutterstock/Viktoria Kurpas ; **18** : Shutterstock/PCH.Vector ; **19** : Shutterstock/Nazarkru ; **22-24** : Shutterstock/Drawlab19 ; Shutterstock/miumi ; **26** : Shutterstock/elenabsl ; **31** : Shutterstock/Graphic-icons.

Achevé d'imprimer en Italie par Grafica Veneta en avril 2023
Dépôt légal : avril 2023 - édition 01 - 83/3918/7





Management
Sciences de gestion
& numérique

Term
STMG

Mon livret 
de révisions



hachette
TECHNIQUE