

OBJECTIF

BAC

Sciences de gestion
& numérique

1^{re}
STMG

Mon livret
de révisions



hachette
TECHNIQUE

Sommaire

THÈME 1 De l'individu à l'acteur

Question de Gestion 1.1

« Comment définir les différents types d'organisation ? » 4

CHAPITRE 1 Les différents types d'organisation

Question de Gestion 1.2

« Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ? » 6

CHAPITRE 2 L'identité et le comportement de l'individu dans l'organisation

CHAPITRE 3 La communication interpersonnelle et les phénomènes relationnels

CHAPITRE 4 Les interactions de l'individu au sein d'un groupe

Question de Gestion 1.3

« Comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail ? » 10

CHAPITRE 5 La gestion efficace de l'activité de travail

CHAPITRE 6 L'évaluation et la rétribution des Hommes au travail

THÈME 2 Numérique et intelligence collective

Question de Gestion 2.1

« En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressource ? » 14

CHAPITRE 7 L'apport du numérique pour transformer l'information en ressource stratégique

Question de Gestion 2.2

« Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une "intelligence collective" ? » 16

CHAPITRE 8 Le numérique, facilitateur de l'intelligence collective

Question de Gestion 2.3

« Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ? » 18

CHAPITRE 9 Le numérique pour améliorer les processus dans l'organisation

THÈME 3 Création de valeur et performance

Question de Gestion 3.1

« Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ? » 20

CHAPITRE 10 Les valeurs ajoutée et partenariale dans l'organisation

CHAPITRE 11 Les valeurs financière, actionnariale et boursière

CHAPITRE 12 La valeur perçue

CHAPITRE 13 Relation « coût, marge, prix et qualité »

Question de Gestion 3.2

« La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ? » 24

CHAPITRE 14 La performance globale de l'organisation

THÈME 4 Temps et risque

Question de Gestion 4.1

« Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l'organisation ? » 26

CHAPITRE 15 Le temps, un paramètre fondamental dans les décisions de gestion

CHAPITRE 16 Les outils d'aide à la décision et à la gestion du temps

Question de Gestion 4.2

« L'amélioration de la performance est-elle sans risque ? » 30

CHAPITRE 17 La gestion des risques

Comment définir les différents types d'organisation ?



Comprendre la question de Gestion !

Quelle que soit sa forme, l'**organisation** est le résultat abouti...

... d'une **action collective**
(groupe de personnes qui travaillent dans un but commun)

... **organisée**
(répartition et coordination des tâches)

... et qui s'est dotée d'un **statut juridique** pour agir de manière plus pérenne.

Mais halte aux idées reçues sur l'organisation !



« **Organisation** » et « **entreprise** » ne sont pas synonymes !

Le monde des organisations est bien plus vaste et inclut :

- les entreprises (privées et publiques) ;
- les organisations publiques ;
- les Organisations de la Société Civile (OSC) dont la forme la plus connue est l'association.

Une classification est possible :

		But	
		Lucratif	Non lucratif
Intérêt	Privé	Entreprise privée	OSC
	Public	Entreprise publique	OSC et organisations publiques



Être propriétaire d'une organisation n'implique pas qu'on la dirige !

Cette **structure de propriété** est possible, mais n'est pas la seule. Une personne peut être propriétaire d'une organisation, ou d'une partie, et ne pas la diriger pour autant.

Dès lors, il convient de mettre en place un **mode de contrôle** des dirigeants pour s'assurer que leurs décisions sont conformes aux intérêts de tous les acteurs (dont ceux des propriétaires !). S'instaure alors un **gouvernement des organisations**.



Bon à savoir !

- A** **Action collective organisée** : action menée par un groupe de personnes qui ont un objectif commun et qui s'organisent pour l'atteindre en se répartissant et coordonnant les tâches.
- B** **But(s)** : raison(s) d'être (lucrative ou non lucrative) d'une organisation qui définit son activité principale.
- C** **Gouvernement des organisations** : mécanismes mis en place pour diriger et contrôler l'activité de l'organisation.
- M** **Mode de contrôle des dirigeants** : ensemble des actions qui permettent de contrôler le bien-fondé général des actions des dirigeants.
- S** **Structure de propriété** : répartition de la propriété au sein d'une organisation.

➔ La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Dans la réalité des entreprises, la frontière entre but lucratif et but non lucratif tend à s'amincir.

RSE

=
Volonté des entreprises d'intégrer, en plus de leurs préoccupations économiques (**but lucratif**), des préoccupations sociales et environnementales (**buts non lucratifs**) dans leurs activités et dans les interactions avec leurs parties prenantes.



Depuis 2019, cet engagement volontaire s'est institutionnalisé avec le statut de « société à mission » (article 176 de la loi Pacte).

Vidéo



hachette-dic.fr/22sdgnrev01

S'engager dans une démarche RSE : la parole aux entreprises
▶ 6'48

On se projette dans l'avenir...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...
... vous apprécierez le monde des organisations. Avez-vous déjà envisagé de devenir votre propre patron ? Des options « entrepreneuriat » en BTS et BUT, de même que des masters « Entrepreneuriat » existent.
- ➔ **Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale :** gouvernement des organisations, mode de contrôle des dirigeants.

On se challenge !

Mini cas 1

Une association sportive organise une soirée caritative pour augmenter ses recettes de l'année. Après déduction des frais, elle dégage un bénéfice de 4 500 €.



- ➔ Le but général de l'association devient-il lucratif ? Justifiez votre réponse.

Mini cas 2

Pour attirer plus de consommateurs dans son café, Mme Tartillon envisage de devenir franchisee Starbucks. Elle restera propriétaire-dirigeante de son nouveau coffee-shop, mais devra verser 9 % de son chiffre d'affaires à son nouveau franchiseur et respecter les exigences précisées dans le contrat.

- ➔ Mme Tartillon et Starbucks sont-ils dans une relation de gouvernement d'organisation ? Justifiez votre réponse.

Vidéo



hachette-dic.fr/22sdgnrev02

Une franchise, c'est quoi ?
▶ 6'48



hachette-dic.fr/22sdgnrev03

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

Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?

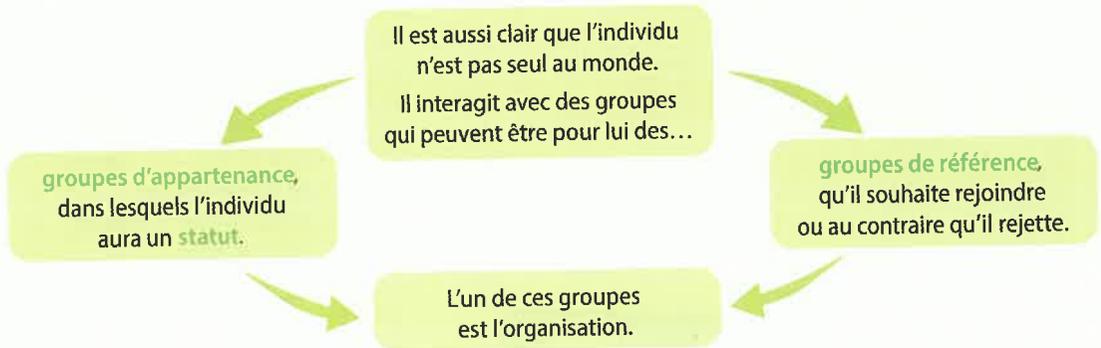


Comprendre la question de Gestion !

- Chaque individu est défini par des composantes propres :



Celles-ci déterminent sa **perception** des stimuli envoyés par l'environnement et donc son **attitude** (voire son **comportement**) vis-à-vis d'eux.



- À l'image d'un pays, une organisation possède une **culture**, dont découlent des **normes**, des **codes** et des **rituels** partagés par ses membres. Pour s'intégrer à l'organisation, l'individu doit donc les comprendre et les respecter à son tour.
- L'individu devient progressivement un acteur de l'organisation (généralement régie par une **hiérarchie**), grâce aux **relations formelles et informelles** qu'il établit dans son activité de travail. La **communication interpersonnelle** est au cœur de ces échanges.
- Certains individus deviendront des acteurs majeurs de leur organisation grâce à leurs **compétences** et qualités personnelles (**leadership**, **aptitude à gérer les confits**) qui seront pour les autres de vrais leviers de **motivation**. Souvenez-vous, l'**influence** n'est pas toujours affaire d'**argumentation** !

Bon à savoir !

A **Aptitude à gérer les conflits** : capacité d'une personne à faire face au conflit (voire à le résoudre).

Argumentation : action de convaincre une personne.

Attitude : disposition d'esprit qui porte à agir de telle ou telle manière.

Attribution : droits, devoirs et pouvoirs liés à une fonction.

Autorité : pouvoir de commander, d'imposer l'obéissance.

C **Codes** : ensemble des pratiques culturelles (langage, vêtements...).

Communication interpersonnelle : échange entre personnes dans un contexte donné (plus ou moins favorable).

Comportement : action visible d'un individu.

Contrôle de soi : capacité à gérer ses émotions.

Culture : ensemble des connaissances, des valeurs, des mythes, etc., considérés comme importants et partagés par les membres d'un groupe.

E **Émotion** : état affectif en réaction à une situation, un événement extérieur.

F **Fiche de poste** : description fidèle des caractéristiques du poste confié au futur salarié.

G **Groupe d'appartenance** : ensemble de personnes dont un individu est membre.

Groupe de référence : ensemble de personnes auquel un individu souhaite appartenir ou au contraire qu'il rejette.

H **Hiérarchie** : rapports de subordination entre les membres d'un groupe.

I **Identité** : ensemble des éléments qui permettent de reconnaître une personne et d'établir son individualité.

Identité numérique : ensemble des traces et éléments laissés (in)volontairement par un individu sur Internet.

Incitation : stimulation, financière ou non, pour pousser quelqu'un à faire quelque chose.

Influence : action qui s'exerce sur la volonté d'une personne.

P **Perception** : processus par lequel un individu traite une information perçue par un ou plusieurs de ses sens dans un environnement ou une situation donnée.

Personnalité : ensemble d'attitudes et de comportements qui caractérisent une personne.

Profil de compétences : portrait-robot des compétences recherchées pour un poste précis.

M **Motivation** : ensemble de facteurs qui orientent l'action d'un individu vers un but donné.

N **Normes** : ensemble des codes et des rituels partagés par les membres d'un groupe.

L **Leadership** : capacité à entraîner des individus vers un objectif commun.

R **Relation formelle** : relation établie dans un cadre formalisé.

Relation informelle : relation établie hors de tout cadre formalisé.

Représentation sociale : ensemble des connaissances d'un individu sur un sujet donné.

Réseau social d'entreprise : réseau social destiné aux salariés et collaborateurs de l'entreprise

Rituel : action, moment partagé par tout un groupe.

S **Stéréotype** : idée, opinion toute faite, acceptée sans réflexion, sans examen critique et qui dénote une certaine attitude.

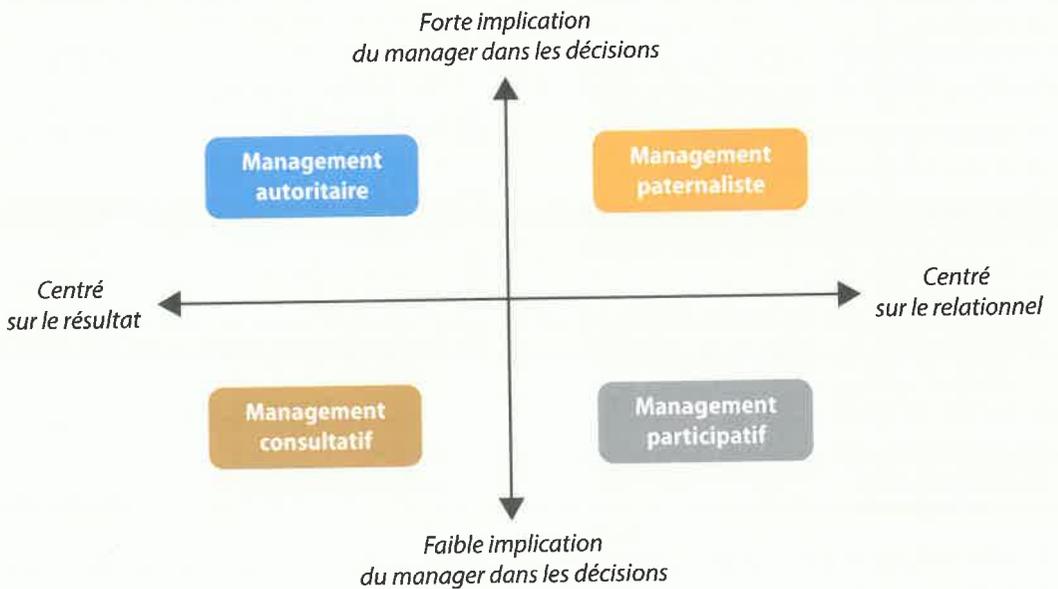
Statut : position qu'une personne occupe dans l'organisation.



Culture +

➔ Le management

Le management tient une place prépondérante dans le processus visant à ce qu'un individu devienne un véritable acteur dans l'organisation. Mais il n'y a pas qu'une seule façon de manager ses collaborateurs ! En fonction de sa personnalité, de celle de ses collaborateurs, mais aussi des caractéristiques de son organisation (culture, taille, structure de propriété...), un supérieur peut opter pour l'un ou l'autre des styles de direction mis en évidence par Rensis Likert :



➔ Les éléments constitutifs de la culture

La culture est souvent comparée à... un oignon ! Chaque pelure de l'oignon est un élément constitutif de la culture. Plus on pèle l'oignon, plus les éléments sont difficilement visibles à l'œil nu.

La couche supérieure est la partie directement observable :

- ➔ la langue, le type d'habitat, la nourriture, la mode, le comportement...

Les couches inférieures sont les parties invisibles à l'œil nu :

- ➔ les croyances, les peurs communes, les rituels, les héros, et en son cœur : les valeurs partagées par tous les membres de la culture. Ils sont le noyau dur de la culture.



On se challenge !

Ce diagramme (dit « de Kiviât », ou « en radar ») est un test déclaratif de votre personnalité.

Voici quelques pistes de compréhension pour pouvoir le réaliser :

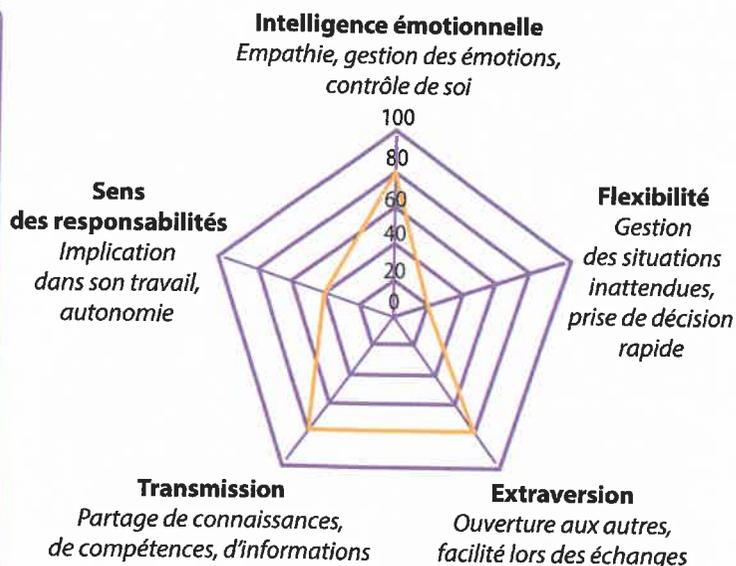
- chaque axe décrit un trait de personnalité (ceux illustrés ici sont en lien avec la fonction de manager) ;
- les fils de la toile sont numérotés de 0 à 100 et démontrent la proportion de tel ou tel critère dans votre personnalité (0 signifie que vous n'avez aucune prédisposition à ce trait de personnalité, et 100 une totale adhésion).

- ➔ À vous de jouer maintenant ! Réfléchissez et décortiquez les traits de votre personnalité en vous positionnant sur chacun des axes ci-dessous. Reliez les points entre eux pour dessiner votre profil.

Lecture du profil orange

Cette personne a un sens des responsabilités et une capacité à s'adapter aux situations peu développés (respectivement 40 et 20). Son intelligence émotionnelle est, au contraire, très bien représentée et se couple à une attitude tournée vers les autres et vers la transmission (toutes trois à 80).

Pour conclure, si les qualités humaines sont bien présentes, cette personne doit désormais travailler deux aspects de sa personnalité en lien avec l'exercice performant du métier de manager.



- ➔ Vous connaissez désormais les traits dominants de votre personnalité et vous pouvez les comparer avec ceux attendus pour être un bon manager (100 à tous les items !). Où en êtes-vous ?

On se projette dans l'avenir...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...

... réfléchissez à poursuivre en Terminale RH, car il semble que vous vous intéressez aux autres. Avez-vous déjà envisagé de travailler dans les ressources humaines ?

- ➔ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale :

culture, relations formelles et informelles, motivations, incitations.

Comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail ?

Comprendre la question de Gestion !

- L'objectif de toute organisation est de créer de la valeur. Or, les ressources humaines (les salariés) sont à la fois une source essentielle à cette création de valeur et un coût (souvent important) pour l'organisation !
- Cette dernière doit donc trouver le bon équilibre pour concilier « gestion efficace des ressources humaines » et « coût du travail ».



- Pour mesurer les performances de ses salariés, l'organisation utilise des indicateurs de mesure souvent synthétisés dans des **tableaux de bord**.
- Aujourd'hui, la relation de travail évolue et de nouvelles questions se posent pour l'organisation, comme l'externalisation de certaines activités (grandement facilitée par le statut d'**auto-entrepreneur**).

Bon à savoir !

A Auto-entrepreneuriat : statut particulier d'entreprise au cadre strict et aux formalités simplifiées.

Activité de travail : exercice d'une activité professionnelle ; fait de travailler.

C Compétences : combinaison des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Conditions de travail : éléments constitutifs de l'environnement de travail du salarié. On distingue les conditions de travail matérielles, organisationnelles et psychosociales.

Conflit : opposition entre personnes/groupes de personnes, personnes/organisation. . .

Consensus : décision collective prise au-delà des intérêts personnels.

Contractualisation : fait de conclure un contrat.

Coût du travail : ensemble des charges dépensées pour un ou l'ensemble des salariés (rémunération, tenue professionnelle, formation, prime, amélioration des conditions de travail. . .).

E Évaluer : estimer la valeur de quelqu'un, de quelque chose, grâce à des indicateurs.

I Indicateur : élément de mesure qui permet d'évaluer une situation, de faire des comparaisons dans le temps, et donc de prendre des décisions.

P Productivité : capacité de l'activité humaine à produire des biens ou à réaliser des prestations de services pour une quantité de travail donnée. La productivité peut se calculer par heure ou par tête (par salarié).

Q Qualifications : capacités développées lors des formations et des expériences professionnelles (savoir/savoir-faire).

R Rémunération : contrepartie d'un travail. La rémunération est souvent financière mais peut aussi se faire sous forme d'avantages en nature.

Rétribuer : payer quelqu'un en contrepartie de son travail.

T Tableau de bord : tableau d'indicateurs qui permet de visualiser synthétiquement les performances.

On se projette dans l'avenir...

➤ Si vous avez aimé cette question de Gestion...

... réfléchissez à poursuivre en Terminale RH, car vous venez d'étudier certaines compétences et tâches d'un(e) manager.

➤ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale :

conditions de travail, compétences/qualifications, productivité, rémunération, conflits.



Culture +

➔ Le co-working

Avec le développement de l'auto-entrepreneuriat et du télétravail, le co-working se développe en France.



➔ Les atouts du co-working



On se challenge !

Installée dans le Berry depuis plusieurs générations, l'usine Ceram' fabrique de la vaisselle en porcelaine pour des clients soucieux de la qualité, en BtoC et en BtoB. Son esprit familial en fait une entreprise dans laquelle il fait bon travailler.



Mini cas 1

Titulaire d'un BTS, Camille est l'assistante de direction de Monsieur BOLAT depuis maintenant trois ans. Ce dernier ne cesse de vanter son efficacité, son sens de l'organisation et son calme à toute épreuve.

1. Identifiez les qualifications de Camille.
2. Jugez de sa compétence au poste d'assistante de direction.

Son contrat de travail stipule un salaire brut de 1950 €. Les cotisations salariales sont estimées à 20 % du salaire brut. Ceram' dépense mensuellement 100 € pour lui octroyer les meilleures conditions de travail possibles : machine à café, prise en charge de 50 % de son abonnement de bus, chèques-vacances...

3. Déterminez le salaire net perçu par Camille.
4. Chiffrez le coût du travail mensuel qu'elle représente pour l'entreprise.



Mini cas 2

Fabien, ouvrier qualifié sur machine, travaille 35 heures par semaine (5 jours sur 7) et fabrique quotidiennement 1 500 assiettes. Cette semaine, les modèles Toile de Jouy, Mondrian et Nature furent à l'honneur. Quelle diversité !

1. Déterminez la productivité hebdomadaire de Fabien.
2. Calculez sa productivité horaire.

Fabien vient d'échanger des mots assez virulents avec Ernesto, son collègue. Ce dernier ne nettoie pas correctement son poste de travail lors de sa fin de journée, ce qui horripile Fabien, un brin maniaque...

3. Qualifiez ce conflit.

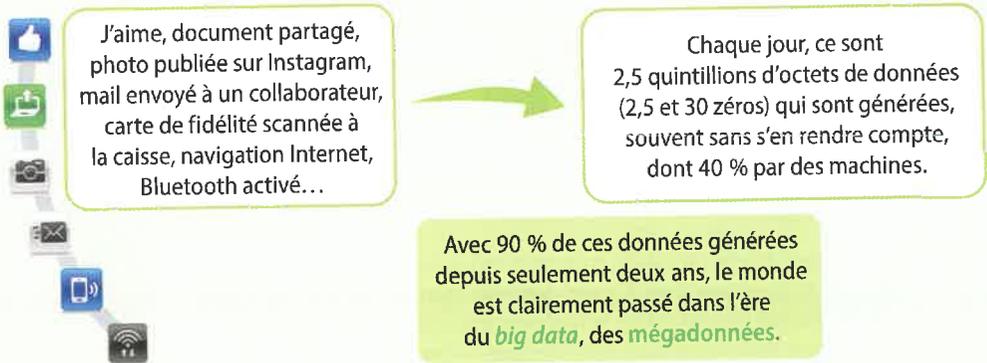


... Et on
s'autoévalue !
Les réponses !

hachette-clic.fr/22sdgnrev05

En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressource ?

Comprendre la question de Gestion !



- Ces données, dont l'**accessibilité** est plus ou moins facile (certaines sont des *open data*), n'ont pas la même **valeur** pour l'organisation.
- Pour réussir à collecter les plus pertinentes et les transformer en **informations** utiles à la **connaissance**, à l'action, à la prise de décision, l'organisation utilise son **Système d'Information (SI)**, désormais enrichi des dernières avancées technologiques comme l'intelligence artificielle (IA).
- Une contrainte reste à respecter pour les organisations agissant en France : la protection des **données à caractère personnel**.

Bon à savoir !

- A** **Accessibilité** : qualité de ce qui est accessible.
- C** **Connaissance** : information comprise, assimilée et mémorisée. La connaissance permet de comprendre, décider, agir.
- D** **Donnée** : élément brut (mot, chiffre, image, son) qui n'a pas été mis en contexte ou interprété.
Donnée à caractère personnel : élément relatif à une personne physique susceptible dès lors d'être identifiée, directement ou indirectement.
Données ouvertes (open data) : données totalement accessibles, exploitables et utilisables.
- I** **Information** : donnée brute interprétée pour prendre du sens.
- M** **Mégadonnées (big data)** : ensemble des données qui transitent sur le Web. Elles se caractérisent par leur variété, leur volume et leur vitesse.
- R** **Rôles de l'information** : outil d'aide à la communication (interne et externe), au travail collaboratif, à la prise de décision.
- S** **Système d'information (SI)** : ensemble organisé de ressources humaines, matérielles (*hardware*), logicielles (*software*) et financières, qui permettent de collecter, traiter, stocker et diffuser les informations dont ont besoin les membres d'une organisation.
- V** **Valeur de l'information** : qualité d'une information évaluée sur la fiabilité et l'actualité de la source, la pertinence du contenu, la disponibilité et la lisibilité du document.

➔ Le **big data** (BD) au service de la **business intelligence** (BI)

La *Business Intelligence* d'une organisation, que l'on peut traduire en français par « informatique décisionnelle », regroupe l'ensemble des outils, des applications, des progiciels qui :



➔ Quel est leur objectif commun ?

BD et BI cherchent à aider l'organisation à prendre les meilleures décisions possibles.

➔ Quelle différence entre les deux ?

Le rendu ! Le BI formalise les informations des données en outils prêts à l'utilisation pour les décideurs. Cette différence est énorme, lorsque le temps est compté !

On se challenge !

Si vous aimez les nouvelles technologies, surfer sur Internet, jouer en ligne, regarder des vidéos, etc., il y a de grandes chances que vous soyez un(e) geek !



➔ Mais quel type de geek êtes-vous ? Découvrez-le au travers de ce test (ludique et absolument pas certifié !) de personnalité :

Site internet



hachette-clic.fr/
22sdgnrev06

Quel geek es-tu ?
➤ 6'48

On se projette dans l'avenir...

➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...

... tous les enseignements spécifiques s'ouvrent à vous, car ils utilisent tous les données numériques !

La vitesse de développement exponentiel du *big data*, la variété des données créées ou leur volume gigantesque ont rendu obsolètes les outils traditionnels de gestion de données. Les directeurs SI ont donc besoin de nouvelles compétences et de nouveaux métiers d'avenir apparaissent, comme les *data scientist* ou les *data analystes*.

Site internet



hachette-clic.fr/
22sdgnrev07

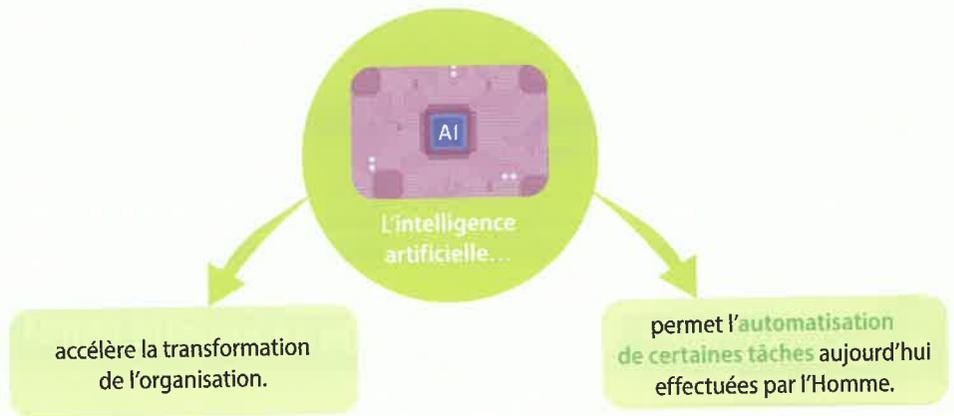
Le *big data*, un secteur d'avenir pour l'emploi ?
➤ 6'48

➔ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale : *big data*, *open data*, valeur de l'information.

Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une « intelligence collective » ?

Comprendre la question de Gestion !

- L'usage des technologies numériques révolutionne les pratiques internes de l'organisation en facilitant la **coopération** et la **collaboration** entre ses membres.
- Dans la réalité, les organisations voient leur communication se muer en **e-communication**, avec l'utilisation de **réseaux sociaux** internes ou encore de **communautés en ligne**. Le **partage de l'information** est quant à lui optimisé grâce aux plateformes collaboratives.



- L'ensemble de ces mutations favorisent l'émergence et/ou le déploiement de l'**intelligence collective**.
- Une (r)évolution des pratiques est donc en marche, mais tout cela n'est pas sans risque. L'organisation doit s'assurer que chaque acteur de son système d'information (SI) connaît et respecte son rôle, ses droits mais aussi ses responsabilités !

Bon à savoir !

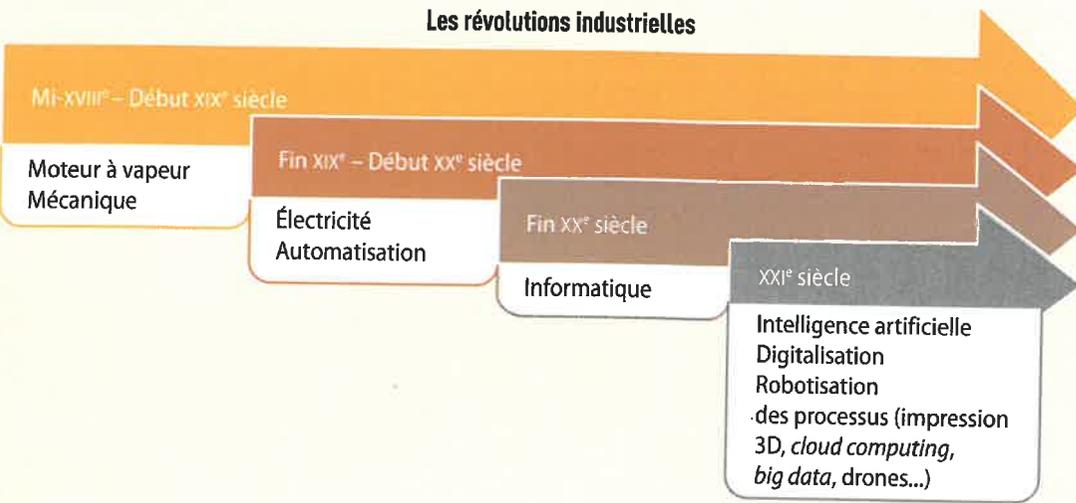
- A Automatisation des tâches organisationnelles** : utilisation de technologies pour effectuer certaines tâches, au profit d'une intervention humaine réduite.
- C Collaboration** : fait de travailler ensemble dans un objectif commun. Il faut la distinguer de la coopération, qui est le fait de se répartir les tâches pour atteindre un but commun.
Communauté en ligne : groupe de personnes qui interagissent, partagent et utilisent des informations sur Internet (via un réseau social, un forum, un site Web) ou sur un autre support interactif (SMS et portables).

- E E-communication** : communication réalisée via les outils numériques (TIC).
- I Intelligence artificielle** : reproduction de l'intelligence humaine par des machines.
- P Partage de l'information** : diffusion d'informations à des personnes tierces.
- R Réseaux sociaux** : sites Internet permettant aux utilisateurs, professionnels et/ou particuliers de partager des informations.

➔ La 4^e révolution industrielle

- Toutes les révolutions industrielles ont bouleversé le fonctionnement de nos sociétés en transformant l'économie à grande vitesse.
- À chacune d'elles, le principe de « destruction créatrice » de Schumpeter fut respecté, comme dans le marché du travail : certains métiers disparaissent et sont remplacés par d'autres à plus forte valeur ajoutée.
- Selon Klaus Schwab, théoricien de la 4^e révolution industrielle, celle-ci permettra l'éclosion de nouveaux métiers liés à l'intelligence artificielle, la robotique, l'Internet des objets ou encore les biotechnologies.

Les révolutions industrielles



On se challenge !

Réfléchissez à cinq utilisations (actuelles et/ou futures) de l'intelligence artificielle dans les organisations : production, mercatique, commerce, RH, gestion, finance, logistique... Soyez créatifs ! Vous pouvez vous aider de la vidéo.

Vidéo



hachette-dic.fr/22sdgnrev08

Menaces et promesses de l'IA
▶ 13'30



hachette-dic.fr/22sdgnrev09

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

On se projette dans l'avenir...

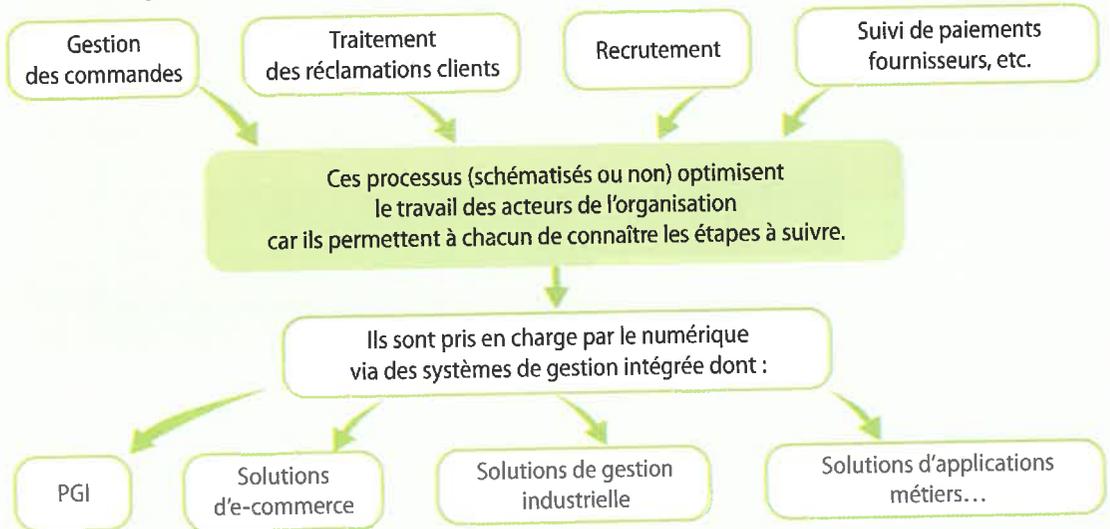
- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...
... tant mieux, car vous allez utiliser ces outils et bien d'autres dans votre future vie professionnelle.
- ➔ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale : intelligence artificielle, coopération, réseaux sociaux d'entreprise.

Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ?



Comprendre la question de Gestion !

- Toutes les organisations suivent des **processus** :



- Le numérique a même le pouvoir d'abattre les murs de l'organisation ! En effet, le **cloud computing**, combiné aux outils de communication à distance, permet de faciliter le **travail à distance**.
- Rigidité ajoutée ou agilité gagnée ? La réponse est surtout liée aux pratiques internes.



Bon à savoir !

- A Application métier** : application informatique développée pour répondre aux besoins spécifiques d'un métier.
- I Informatique en nuage (cloud computing)** : stockage des données sur des serveurs extérieurs à l'organisation auprès de prestataires spécialisés.
- M Mobilité** : modification des conditions d'exercice d'un emploi. On distingue la mobilité fonctionnelle (changement de poste) de la mobilité géographique (changement de lieu de travail).
- P Processus** : ensemble coordonné d'activités qui fait intervenir différents services de l'organisation dans le but de produire un résultat attendu.
Progiciel de gestion intégrée (PGI) : logiciel professionnel qui intègre un ensemble de fonctions : gestion des ressources humaines, gestion comptable et financière,

aide à la décision, vente, distribution, approvisionnement, commerce électronique...

- S Site de marché** : site Internet sur lequel des vendeurs indépendants proposent leurs biens ou services, moyennant une commission prélevée sur les ventes.

Solution d'e-commerce : application Web de création de site d'e-commerce.

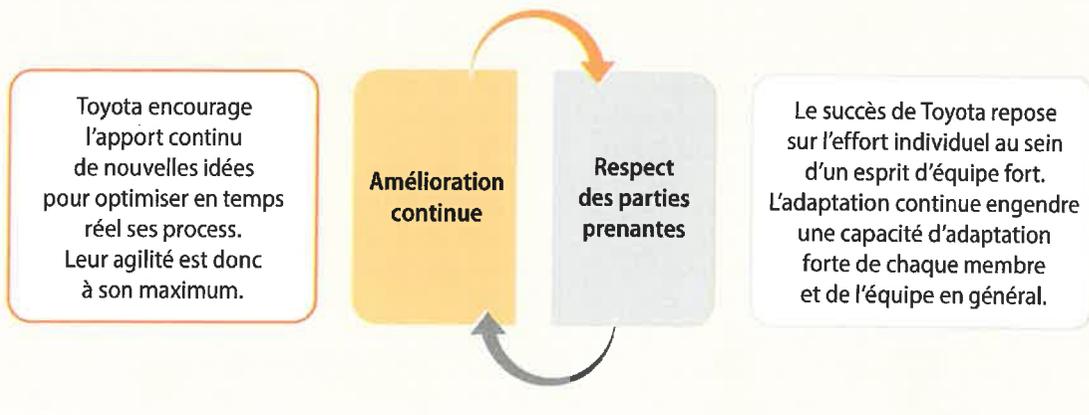
Système de gestion industrielle : système d'information gérant toutes les opérations industrielles (conception, mise en œuvre, production).

Système de gestion intégrée : solution centralisée unique qui regroupe tous les systèmes d'information d'une organisation.

- T Travail à distance** : activité professionnelle effectuée (totalement ou en partie) hors des murs de l'organisation.

➔ Le lean management

- Taiichi Ōno est le père fondateur de l'organisation du travail mise en place chez Toyota (d'où son nom de toyotisme) dans les années 1960-1970. Sa philosophie va à l'encontre des Organisations Scientifiques (surtout rigides !) du Travail (OST) que sont le taylorisme et le fordisme. En effet, pour Taiichi Ōno, la qualité du produit final et l'optimisation de la gestion des ressources passent par l'agilité de l'organisation à tous les niveaux, dans un but de qualité du produit final et de la gestion des ressources.
- Le *lean management* prend racine dans cette philosophie en cherchant à améliorer continuellement les process et les individus. Malheureusement, la mise en place des principes du *lean* dans l'organisation n'a pas toujours été cohérente avec la santé, la sécurité et la qualité du travail des salariés : manque de formation, manque d'autonomie dans la prise de décision, troubles musculo-squelettiques (TMS)...
- Après plus de 40 ans d'utilisation, Toyota a fait évoluer sa culture d'entreprise vers le « Toyota Way 2001 », dont le fonctionnement repose sur deux piliers :



On se challenge !

Mini cas 1

À partir d'une recherche sur Internet, expliquez pourquoi www.laredoute.fr est un site de marché, dit aussi *marketplace*.

Mini cas 2

À partir du site www.ebp.com, onglet « Nos solutions », répondez à la question suivante : « L'entreprise EBP propose-t-elle des progiciels de gestion intégrée ? »



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

hachette-clic.fr/22sdgnrev10

On se projette dans l'avenir...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...
... et que vous souhaitez travailler autour du numérique, l'enseignement spécifique « Systèmes d'Information de Gestion (SIG) » pourrait être une bonne opportunité.
- ➔ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale : processus, système de gestion intégrée, informatique en nuage (*cloud computing*).

Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ?



Comprendre la question de Gestion !

- Lors de son processus de production, l'organisation ajoute de la richesse aux achats de matières premières/ marchandises effectués auprès de fournisseurs. C'est sa **valeur ajoutée**.
- Une partie de cette valeur est conservée (**valeur financière**). Dans les entreprises, en contrepartie du risque encouru, une autre partie peut être distribuée aux actionnaires, ce qui détermine une **valeur actionnariale**. Cette valeur ne doit pas être confondue avec la **valeur boursière**, qui représente la valeur d'une entreprise cotée en Bourse.
- À ces valeurs pécuniaires s'ajoutent deux autres richesses créées par l'organisation :

- La **valeur partenariale** mesure les efforts faits par l'organisation pour instaurer une relation de confiance, de collaboration avec ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, associations...).



- La **valeur perçue** met en évidence l'image que les consommateurs ont de l'organisation au travers de ses produits, de ses engagements, de leurs expériences de consommation... La subjectivité de cette valeur oblige à multiplier les éléments de mesure : notoriété, satisfaction, indicateurs liés aux médias sociaux, (e-)réputation...



- Chacune de ces valeurs est mesurée par des **indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs**.
- Mais quel que soit le nombre de valeurs que l'organisation aura réussi à dégager, il est établi qu'elle n'y sera pas parvenue toute seule.

Bon à savoir !

- A** **Avis communautaires** : avis laissés par les membres d'une communauté.
- C** **Charge** : dépense effectuée.
Coût : ensemble de charges.
- I** **Image de marque** : image d'un(e) produit/marque/organisation dans l'esprit du consommateur.
Indicateur : élément de mesure à analyser pour lui donner du sens.
Indicateur des médias sociaux : nombre d'abonnés, de « J'aime », de vues... Il varie selon le média.
Indicateur qualitatif : indicateur fondé sur des éléments subjectifs, liés à la personne.
Indicateur quantitatif : indicateur fondé sur des chiffres.
- M** **Marge** : gain obtenu sur chaque produit vendu.
- N** **Notoriété** : fait d'être connu.
- P** **Prix** : somme d'argent contre laquelle s'échange un bien ou un service. Il s'exprime hors taxes (HT) ou toutes taxes comprises (TTC).

- Q** **Qualité** : capacité d'un bien/service à satisfaire le besoin auquel il est destiné.
- R** **Recommandation** : conseil donné à un tiers.
Réputation : ce qui est dit au sujet d'une marque.
- S** **Satisfaction** : rencontre entre les attentes d'un consommateur vis-à-vis d'un produit, d'une marque, etc., et son expérience de consommation.
- V** **Valeur actionnariale** : montant des dividendes versés aux actionnaires.
Valeur ajoutée : richesse apportée par l'organisation lors de son processus de production.
Valeur boursière : valeur estimée de l'entreprise sur le marché boursier.
Valeur financière : valeur de l'organisation représentée par le montant de ses capitaux propres.
Valeur partenariale : valeur créée avec et pour ses parties prenantes.
Valeur perçue : valeur que représente un bien ou un service aux yeux des consommateurs.

On se projette dans l'avenir...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...

... plusieurs portes s'ouvrent à vous.

Les valeurs ajoutée, financière, actionnariale, boursière sont plus orientées « Gestion/ Finance », la valeur partenariale est à dominante « Ressources humaines » et la valeur perçue est totalement « Mercatique ».

- ➔ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale : valeur ajoutée, valeur perçue, réputation.



Certaines autres valeurs dépendront de votre enseignement spécifique !



Culture +

➔ Les médias sociaux

- Avec 49,6 millions d'utilisateurs en France en 2020, les médias sociaux sont le canal à privilégier pour développer un lien affectif avec les consommateurs, mais aussi pour créer une communauté soudée de collaborateurs via les réseaux sociaux d'entreprise.
- Leur utilisation est donc stratégique pour les entreprises en particulier, et *a fortiori* pour les organisations en général.

Certaines marques sont nées et se sont développées grâce aux leviers du Web : ce sont les **Digital Native Vertical Brand (DNVB)**. Vous les connaissez : Tediber, Made®, Bonobo Jeans, Jimmy Fairly, Sézane ou encore Le Slip français !

Vidéo

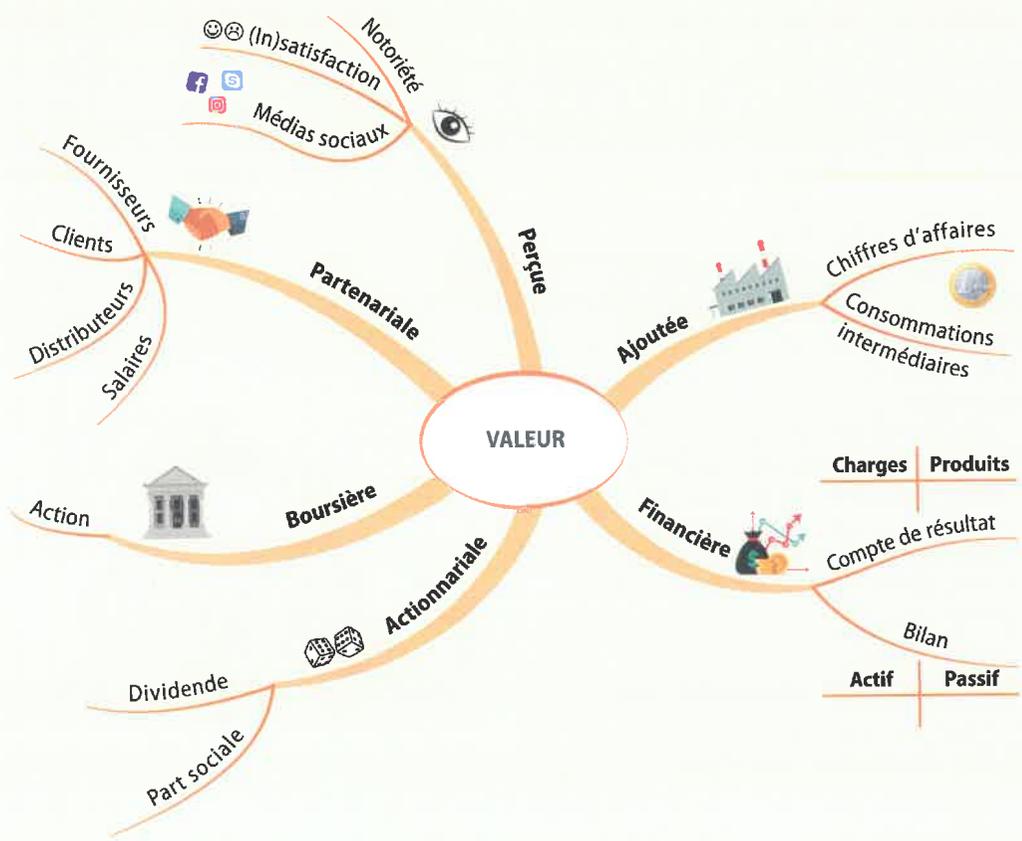


hachette-clic.fr/22sdgnrev11

Les DNVB, marques à succès du e-commerce

▶ 1'51

➔ Mind mapping



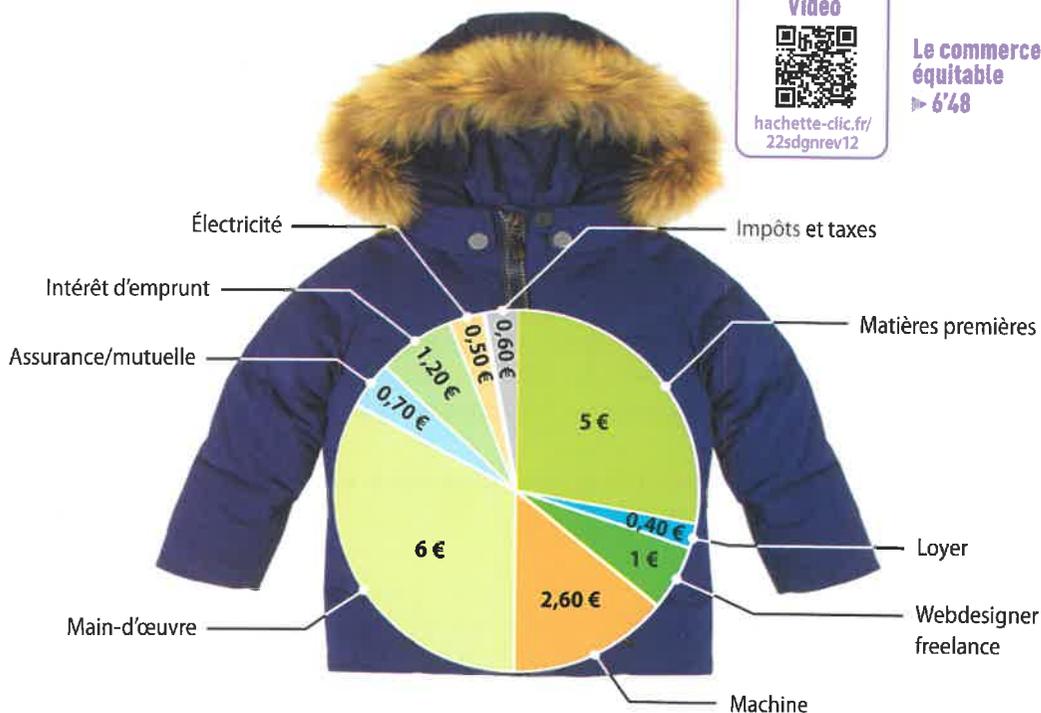
On se challenge !

- L'entreprise SA Ourson, designer et fabricant d'articles textiles pour enfants, milite pour une industrie textile plus juste pour les parties prenantes et l'environnement. Elle se fournit, selon les principes du commerce équitable, auprès de fournisseurs de coton asiatiques. Avec l'aide d'une association locale, elle recrute également comme salariés des chômeurs de longue durée.
- L'entreprise vous communique les charges liées à la fabrication de son produit leader : un manteau à capuche bleu marine, nommé « Voie Lactée ».
- L'entreprise pratique un taux de marge de 45 % sur le coût de revient (taux de TVA de 20 %).

Charges pour un manteau



Le commerce
équitable
► 6'48



1. Mettez en évidence la valeur ajoutée créée par l'entreprise lors de la fabrication d'un manteau « Voie Lactée ».
2. Calculez le coût de revient d'un manteau.
3. Déterminez la marge réalisée sur chaque manteau vendu.
4. Déduisez-en les prix de vente HT et TTC (arrondi au 0,5 supérieur).
5. Réfléchissez aux éléments sur lesquels l'entreprise pourrait appuyer sa future communication dans l'optique d'optimiser sa valeur perçue.

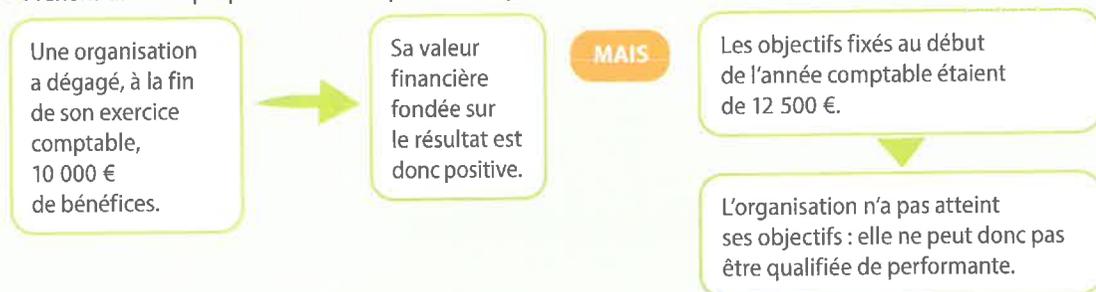


La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?



Comprendre la question de Gestion !

- Une organisation qui ne crée pas de valeur n'est pas performante, mais une organisation qui crée de la valeur n'est pas obligatoirement performante !
- Prenons un exemple pour mieux comprendre ce qui semble être un paradoxe.



- En outre, une organisation peut être performante sur certains aspects et non sur d'autres. À l'image de la valeur, la performance globale est **multidimensionnelle** et regroupe les **performances des processus** mais aussi les **performances commerciale, financière, sociale, environnementale**.
- Pour mieux évaluer chacune d'elles, l'utilisation d'**indicateurs pertinents** organisés dans un **tableau de bord** visuel est de mise.
- En définitive, faire preuve de performance (ou d'**efficacité**) est déjà un succès pour l'organisation, mais faire preuve d'**efficience** est encore mieux !



Bon à savoir !

- A Autofinancement** : capacité de l'entreprise à financer son activité/ses investissements par ses propres ressources financières.
- B Bilan social** : état des lieux sur trois ans de la situation sociale d'une organisation.
- C Chiffre d'affaires** : somme des ventes sur une période (appelé aussi ventes globales en valeur).
- D Dividende** : part du bénéfice reversé aux actionnaires.
- E Efficacité** : atteinte des objectifs.
Efficience : atteinte des objectifs en mobilisant le moins de ressources possible.
- F Fidélité** : attachement durable à une organisation/marque, matérialisé par des achats réguliers.
- P Part de marché** : pourcentage des ventes détenu par une entreprise sur un marché. Elle s'exprime en valeur et/ou en volume.

Performance : capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés.

Performance des processus : capacité de l'organisation à optimiser ses processus internes.

Performances commerciale/ environnementale/ financière/ sociale : capacité de l'organisation à atteindre des objectifs commerciaux/ environnementaux/ financiers/ sociaux.

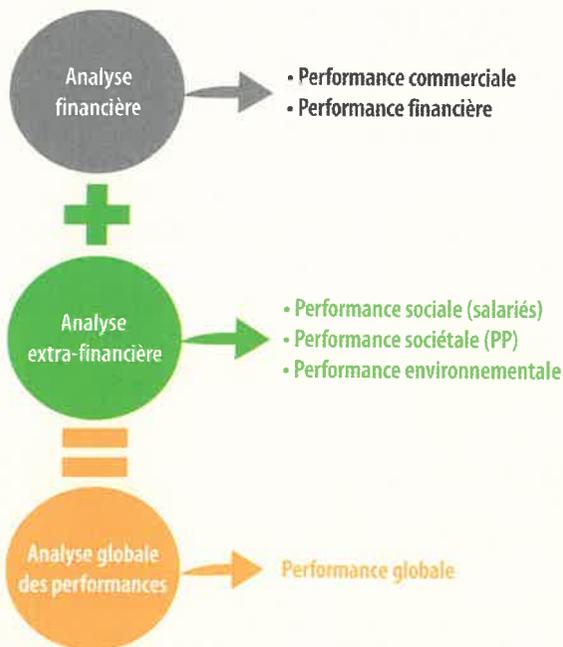
Profitabilité : capacité d'une entreprise à générer un résultat par son activité.

R Rentabilité : capacité d'une entreprise à générer un rendement pour ses investisseurs.

T Tableau de bord : outil de visualisation des indicateurs choisis par l'organisation pour mesurer sa performance (globale ou thématique).

➔ Après la RSE, voici les critères ESG

- Mesurer la performance globale d'une organisation nécessite deux analyses conjointes :



- Les préoccupations sociétales et environnementales mondiales sont fortes. L'analyse extra-financière gagne donc en importance et doit se doter d'indicateurs reconnus au niveau mondial pour permettre une comparaison objective entre les organisations. Connus sous l'acronyme « ESG », les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance évaluent les performances des organisations vis-à-vis de l'environnement et de leurs parties prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants et clients).

On se projette dans l'avenir...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...
... vous avez l'âme d'un responsable ! À vous de définir les enseignements spécifiques que vous avez aimés pour avancer dans votre projet d'orientation.
- ➔ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale : performance sociale. Les autres seront déterminées en fonction de votre enseignement spécifique.

On se challenge !

La fin du mois arrive et la dirigeante de l'entreprise SA Ourson souhaite savoir si sa nouvelle collection a été un succès. Elle souhaite que sa communication sur les réseaux sociaux soit bénéfique.

Document 1 Les résultats du mois M

- 150 manteaux Voie Lactée au PV HT de 26,10 €
- 30 photos épinglées sur Pinterest
- Nombre de retours produits : 2
- 100 bodys Cocooning vendus 5 € HT la pièce.
- Nombre de réclamations clients : 5
- 125 « Like » pour la nouvelle collection et 300 vues de stories Instagram
- 130 gigoteuses Nuit de Rêve vendues 18 € HT

Document 2 Objectifs quantitatifs, mois M

Ventes de manteaux	125
Ventes de gigoteuses	120
Ventes de body	120
Réclamations clients	3
Retours produits	2
Like	100
Stories	280
Pin's	25

1. Construisez un tableau de bord commercial pertinent et organisé.
2. Concluez sur les performances commerciales de SA Ourson, en cette fin de mois M.



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

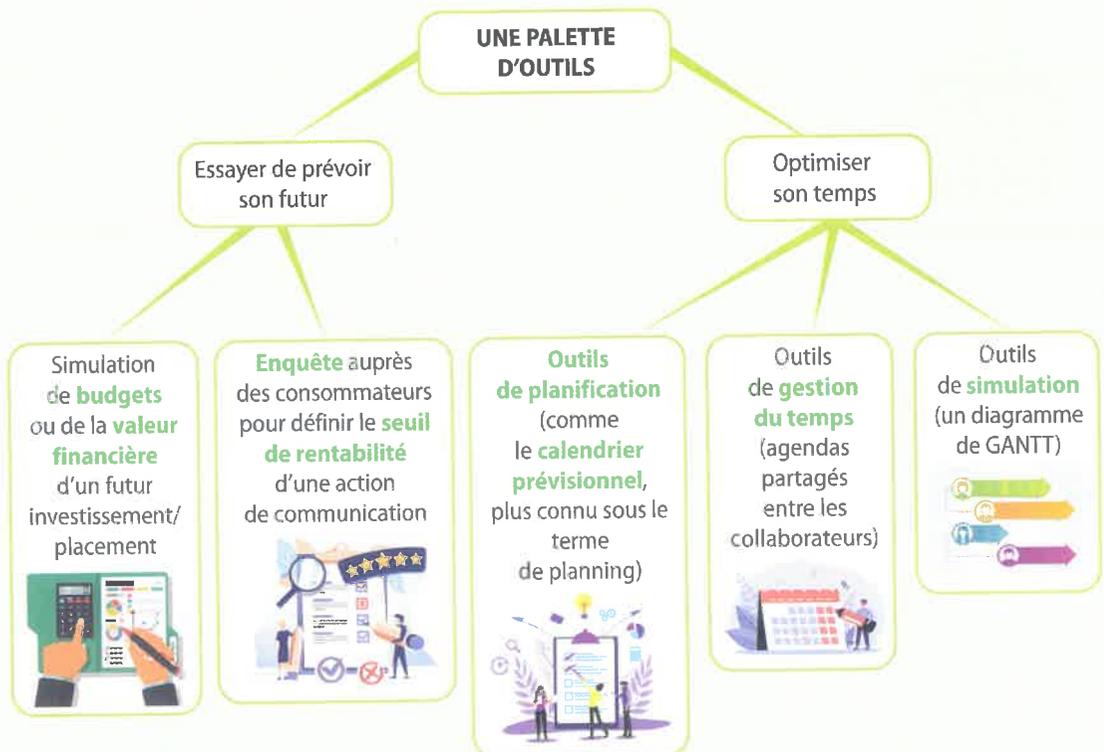
hachette-clic.fr/22sdgnrev14

Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l'organisation ?



Comprendre la question de Gestion !

- Le passage d'une action collective organisée à l'organisation est lié à la volonté d'inscrire son action dans le temps. Mais comment faire ? Comment s'assurer que l'organisation perdurera ? Même si le temps reste imprévisible, le monde des organisations a appris à faire avec.
- En effet, le quotidien de l'organisation se partage entre réfléchir à court, moyen et long terme (les **horizons**), gérer la répétition des **périodes** souvent imposées par l'environnement (contraintes institutionnelle, sectorielle, technologique), prendre des décisions dont les conséquences se verront... à l'avenir !
- Pour diminuer l'incertitude liée à l'**actualité** et augmenter la **pérennité** des informations, l'organisation doit se tenir en alerte constante vis-à-vis de son environnement via une **veille informationnelle** efficiente.
- L'organisation dispose aussi de toute une palette d'outils dont l'objectif est la recherche de la performance de l'organisation :



OBJECTIF COMMUN :
augmenter la performance de l'organisation

Bon à savoir !

- A Actualité** : information récente.
- B Budget** : différence entre les flux monétaires entrants et sortants afin d'établir le montant de la trésorerie finale.
- C Calendrier prévisionnel** : similaire à un calendrier traditionnel, il insère les étapes d'un projet avec leurs échéances afin de s'assurer des délais de réalisation.
- E Enquête** : outils de collecte d'informations pour comprendre son environnement.
- H Horizon** : limites temporelles (court, moyen ou long terme) auxquelles correspondent différents types de décisions (opérationnelles, tactiques ou stratégiques).
- P Pérennité** : information dont la pertinence dure dans le temps.

Période : découpage du temps qui définit des activités répétitives et qui sont influencées par différentes contraintes : institutionnelles, sectorielles ou technologiques.

Planification : méthode consistant à choisir des objectifs et à proposer des moyens pour y parvenir.

- S Seuil de rentabilité** : estimation du chiffre d'affaires ou des quantités à vendre pour que l'entreprise commence à dégager un bénéfice.

Simulation : reproduction artificielle d'un processus quelconque.

- V Veille informationnelle** : situation d'alerte constante vis-à-vis de son environnement pour en anticiper les évolutions.

On se projette dans l'avenir...

➤ Si vous avez aimé cette question de Gestion...

... tous les enseignements spécifiques s'ouvrent à vous, car le temps n'est pas lié à un domaine mais à toute l'organisation. Certains métiers sont en revanche directement liés au temps :

Le chargé d'études marketing

Avant de lancer un nouveau bien ou un nouveau service sur le marché, le chargé d'études en marketing analyse les attentes des consommateurs, les offres concurrentes et l'environnement pour assurer au mieux le succès commercial.



Le planificateur logistique

Le planificateur logistique n'a qu'un objectif : le bon produit, au bon endroit, au bon moment, en bonne quantité et en bonne qualité. Pour y parvenir, il estime les besoins en matières premières/marchandises, gère les stocks, planifie les livraisons, la production, coordonne les ressources humaines ou matérielles nécessaires pour y parvenir.



Le gestionnaire de crise

Un gestionnaire de crise est chargé de gérer les événements majeurs susceptibles de causer de graves dommages à une organisation. Cette fonction nécessite un grand sang-froid personnel et de bonnes dispositions à la communication. Les enjeux en termes d'image sont importants pour l'organisation.



Et bien d'autres encore !

➤ Notions à maîtriser pour la MSDGN de Terminale :

la veille. Les autres seront fonction de votre enseignement spécifique.

Culture +

➔ L'obligation de prendre du recul sur ces méthodes

- Même si les outils utilisés en SDGN pour prévoir, organiser, optimiser le temps furent développés par des chercheurs de tous horizons ou des mathématiciens renommés, les variables « hasard » ou « imprévu » ne peuvent jamais être totalement supprimées.
- Ignorer les failles de ces outils est une erreur. Composer avec et développer sa veille, sa capacité d'adaptation, sa gestion du stress feront de vous un(e) manager performant(e).

Une célèbre citation d'**Henri Ford** (fondateur de la marque automobile portant son nom) est : « Si j'avais demandé aux clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient dit : un cheval plus rapide. »



Plus récemment, **Steve Jobs**, figure emblématique d'Apple, reprenait ce postulat en avançant l'absurdité pour l'entreprise de simplement sortir dans la rue et demander aux passants la prochaine « grande » nouveauté technologique.

Dans un autre domaine, respectez-vous toujours vos plannings ?

➔ Les dashboards personnels

- Ce sont de merveilleux outils pour organiser une veille efficace par centres d'intérêt.

Les informations viennent à l'utilisateur, et non l'inverse !

- Voici un exemple que vous pouvez mettre en pratique immédiatement. Lancé en 2005, Netvibes est un portail Web français personnalisable, qui permet de créer des pages d'accueil thématiques à partir de widgets prédéfinis. Êtes-vous plutôt actualité, social, high-tech, finance ? À vous de choisir !



Site internet



hachette-clic.fr/22sdgnrev15

NetVibes
▶ 4'49

Vidéo



hachette-clic.fr/22sdgnrev16

Réaliser de la veille avec NetVibes
▶ 4'49

- Votre page est en anglais ? *Don't panic !* Rendez-vous en bas à droite de la page Web pour déplacer le curseur sur « Français ».

On se challenge !

Logigramme

Le restaurant Healthy Home a recours à deux livreurs, Camille et Tran, pour acheminer les commandes des clients du centre-ville de Clermont-Ferrand.

Ce soir, ils auront à livrer les menus suivants :

- un n° 1 ;
- un n° 4 sans cornichon aigre-doux ;
- un n° 5 avec supplément oignons ;
- un n° 9 ;
- un n° 9 avec double ration de frites à la carotte.

Chaque menu est accompagné d'un de ces desserts : panna cotta végane, salade de fruits, gâteau au chocolat sans œuf, cookie aux noix de pécan et smoothie banane-fraise.



➔ Indices à suivre...

- Matthew a commandé un n° 5 et un cookie aux noix de pécan.
- Tran fera deux livraisons dont celle de 19 h.
- C'est Tran qui livrera le n° 1 avec smoothie.
- Camille livre un n° 9 avec double ration de frites à la carotte à 19 h 45.
- Monsieur Vercors attend avec impatience son gâteau au chocolat sans œuf à 19 h !
- Madame Étienne a besoin de son menu n° 9 et de sa panna cotta à 20 h précises, pour son retour tardif du bureau.
- C'est Tran qui s'occupera du n° 4 sans cornichon.
- Camille ne pourra pas assurer la livraison de 19 h 30.
- Les desserts ne peuvent pas être mobilisés plusieurs fois.

➔ Recopiez puis complétez le planning des livraisons suivant à l'aide des indices fournis :

	19 h	19 h 15	19 h 30	19 h 45	20 h
Livreur					
Menu					
Dessert					



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

hachette-clic.fr/22sdgnrev17



L'amélioration de la performance est-elle sans risque ?



Comprendre la question de Gestion !

- Une organisation qui ne prend pas de risque met sa pérennité en sursis. En effet, amélioration de la performance et prise de risque vont ensemble. L'organisation doit donc identifier les **facteurs de risque**, c'est-à-dire les éléments susceptibles d'être un danger pour elle, qu'ils se trouvent **en interne ou en externe**.



- Sachant que le risque zéro n'existe pas, mieux vaut les prévenir qu'en subir les conséquences sur la performance globale. C'est dans ce but que l'organisation met en place des **dispositifs de gestion des risques** : processus de gestion des risques, matrice de criticité des risques, protocole alarme incendie...
- En définitive, même si l'amélioration de la performance engendre obligatoirement des risques, rien ne dit que l'organisation ne peut pas en limiter au maximum les conséquences.



Bon à savoir !

- A Approvisionnement** : action de fournir aux organisations les matières premières et/ou produits finis/marchandises utiles à leur fonctionnement.
- C Cycle de vie** : phases théoriques de vie d'un produit/service : lancement, croissance, maturité et déclin.
- D Dépendance énergétique/ technologique** : incapacité d'une organisation à subvenir seule à ses besoins en énergie/technologique.
- E Empreinte environnementale** : estimation de l'impact de l'activité d'une personne morale ou physique sur l'environnement.
- F Facteurs de risques externes** : éléments présents dans l'environnement de l'organisation pouvant engendrer un risque plus ou moins important.
- Facteurs de risque internes** : éléments liés à l'organisation et qui peuvent engendrer un risque plus ou moins important.
- O Obsolescence** : fait d'être dépassé à cause de la mode ou de l'évolution technologique mais non à cause de l'usure.
- R Risque** : danger éventuel plus ou moins prévisible.
- Rupture technologique** : innovation technologique radicale.

➔ La logistique : un élément central dans la vie des organisations

- La logistique a pour objectif de mettre à disposition d'une organisation (mais aussi des particuliers) le bon produit, au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité.
- La logistique couvre, entre autres, les tâches liées à la gestion des stocks, au transport et à la manutention.
- Sachant qu'en 2020, 1,36 milliard de colis (+ 12 % par rapport à 2019, année qui avait déjà enregistré + 6,6 %) ont été distribués en France, nous pouvons affirmer que la logistique est un secteur d'avenir !



Savez-vous qu'il existe 5 formes de transport ?

Le routier, l'aérien, le ferroviaire, le maritime et... le tubulaire (les oléoducs ou gazoducs, par exemple) !

On se projette dans l'avenir...

- ➔ Si vous avez aimé cette question de Gestion...
... tous les enseignements spécifiques s'ouvrent à vous, car le risque (comme le temps) n'est pas lié à un domaine mais à toute l'organisation.

Devinette : « Je suis un métier en lien direct avec la survenance ou non d'un risque. Qui suis-je ? »



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

hachette-clic.fr/22sdgnrev19

- ➔ Notion à maîtriser pour la MSDGN de Terminale : le cycle de vie.

On se challenge !

L'empreinte environnementale est une préoccupation devenue majeure pour un grand nombre d'organisations, mais aussi pour les particuliers.

1. Vous sentez-vous concerné(e) ?

Nous vous proposons de mesurer votre contribution (plus ou moins importante) au réchauffement climatique en vous rendant sur le lien suivant, et de démarrer le test :

Site internet



hachette-clic.fr/22sdgnrev18

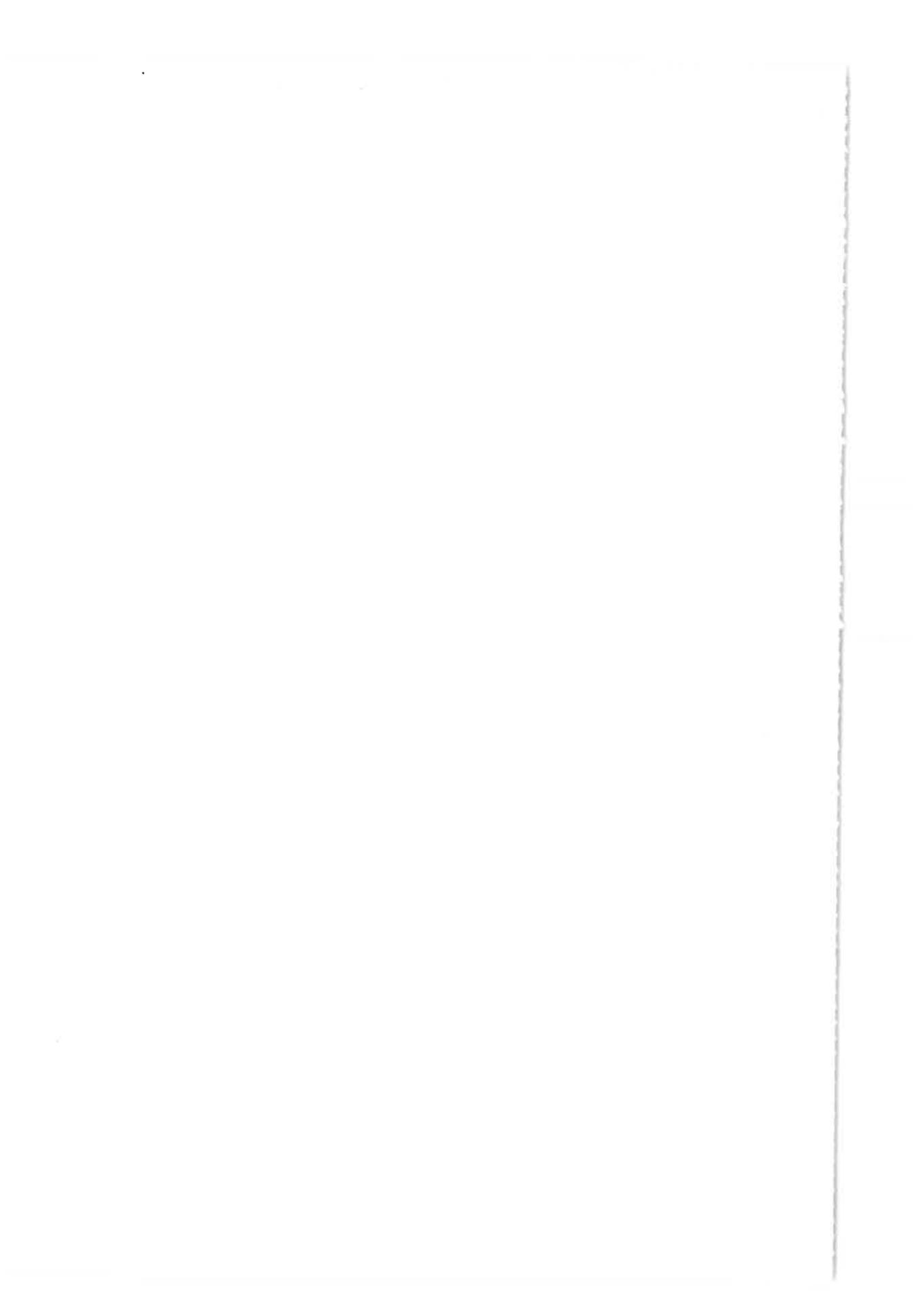
Calculer son empreinte Carbone

2. Où en êtes-vous par rapport à la moyenne nationale, donnée à la fin du test ?

- Loin au-dessus
- Légèrement au-dessus
- Près de la moyenne nationale
- Légèrement au-dessous
- Loin au-dessous









Sciences de gestion
& numérique

1^{re}
STMG

Mon livret
de révisions



hachette
TECHNIQUE