

## Management, sciences de gestion et numérique

L'enseignement de management, sciences de gestion et numérique prolonge les enseignements de première, de management d'une part et de sciences de gestion et numérique d'autre part.

La partie commune du programme apporte des éléments pour comprendre le fonctionnement de tout type d'organisation (entreprises, associations, organisations publiques, organisations de la société civile, organismes, établissements, etc.) et permet d'aborder un socle de pratiques de gestion dans le domaine de la gestion et de la finance, de la mercatique (*marketing*), des ressources humaines et de la communication ainsi que des systèmes d'information de gestion.

Les enseignements spécifiques permettent, quant à eux, d'approfondir certains domaines des sciences de gestion. L'élève choisit un des quatre enseignements spécifiques suivants : gestion et finance, mercatique (*marketing*), ressources humaines et communication, systèmes d'information de gestion.

La répartition indicative du temps entre l'enseignement commun et l'enseignement spécifique est de 60 % pour le premier, 40 % pour le second.

Comme tous les enseignements, cette spécialité contribue au développement des compétences de communication orale et écrite, d'écoute, d'organisation de sa pensée, d'expression des idées et d'échange avec les autres à travers notamment la pratique de l'argumentation. Celle-ci conduit à préciser sa pensée et à expliciter son raisonnement de manière à convaincre. Elle permet à chacun de faire évoluer sa pensée, jusqu'à la remettre en cause si nécessaire, pour accéder progressivement à la vérité par la preuve. Elle prend un relief particulier pour ceux qui choisiront de préparer l'épreuve orale terminale du baccalauréat en l'adossant à cet enseignement de spécialité.

## Enseignement commun

### Thème 1 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services

Compte tenu de ses finalités et de son objet social, une organisation fixe ses objectifs et définit sa stratégie, puis met en place sa production, comprise ici au sens large de production de biens ou de services, matérielle ou immatérielle, marchande ou non marchande. L'étude de ce thème a pour but de montrer aux élèves que l'organisation de l'activité de production est une démarche réfléchie et structurée, contrainte par son environnement et par la nature des biens ou services à produire. Les décisions stratégiques et opérationnelles relatives aux choix de la production, à l'organisation de la production et du travail, ainsi qu'à son évaluation, sont déterminantes. Elles vont notamment avoir des conséquences en matière de compétitivité et de réactivité.

#### **L'élève est capable :**

- de présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins ;
- d'analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur ;
- d'identifier et de justifier le mode de production choisi par une organisation ;
- d'identifier le rôle des technologies numériques dans la production ;

- de distinguer et de justifier le type d'organisation du travail choisi ;
- de décrire les mécanismes de coordination mis en place ;
- d'identifier les choix de financement possibles ;
- de repérer les moyens d'une politique de management des compétences et d'adaptation aux besoins de l'organisation ;
- de déterminer la pertinence d'un contrôle des coûts.

| Questions   | Notions   | Indications complémentaires   |
|---|---|---|
| <b>1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ?</b> | <p>Démarche <i>marketing</i>.</p> <p>Approches <i>marketing</i>.<br/>Étude de marché.<br/>Veille <i>marketing</i> et commerciale.</p> | <p>L'organisation choisit les biens ou services qu'elle va produire en fonction de ses finalités ; elle doit avoir une connaissance des marchés sur lesquels elle évolue. L'organisation possède et recherche des informations sur les consommateurs ou usagers et sur ses concurrents. Elle a recours à différents outils numériques de recueil et de traitement de l'information et peut se saisir des possibilités offertes par l'analyse des données massives (<i>big data</i>).</p> <p>La définition de l'offre proposée est du ressort du <i>marketing</i>. L'objectif du <i>marketing</i> est d'aider à répondre à un besoin non satisfait par une offre, que ce besoin soit exprimé ou non par le consommateur (client ou usager). Les choix <i>marketing</i> doivent être cohérents avec les orientations stratégiques, en particulier quand l'organisation dispose d'avantages concurrentiels. On distingue alors les approches anticipatrice, créative, réactive, médiatrice.</p> <p><i>Le traitement de cette question suppose de réactiver les notions de finalités et de stratégie, vues dans l'enseignement de spécialité de management en classe de première STMG. Si la stratégie marketing, élément de la stratégie globale, a été abordée en classe de première, le marketing opérationnel est développé dans l'enseignement spécifique de mercatique (marketing).</i></p> |
|   | Création de valeur : indicateurs extraits du compte de résultat et du bilan.  | <p>Un produit ne sera mis sur le marché ou proposé à des usagers que s'il permet de créer de la valeur, c'est-à-dire des flux permettant de garantir une rentabilité ou, selon les types d'organisation, une couverture des coûts ou un équilibre budgétaire.</p> <p>Cette création de valeur est néanmoins incertaine ; elle dépend de la capacité de l'organisation à détecter les besoins des clients et des usagers, et à y répondre de manière durable.</p> <p>Dans les entreprises, la valeur créée peut correspondre à la valeur ajoutée. Celle-ci se calcule à partir des informations contenues dans un compte de résultat prévisionnel. La valeur créée contribue à réévaluer les actifs du bilan.</p> <p>Dans les organisations publiques et les organisations de la société civile, il est souvent difficile de valoriser</p>   |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | sur le strict plan financier la mesure de la valeur créée ; cette mesure doit cependant être également appréciée dans sa dimension sociale.  |
|  | <p>Innovation de produits.</p> <p>Modèle économique (<i>business model</i>).</p>  | <p>L'innovation occupe une place primordiale dans le processus de production. Elle peut porter sur le bien ou le service (nouveaux produits, améliorations importantes d'un produit existant ou encore intégration de services à l'offre de biens). Elle peut également porter sur un ou plusieurs aspects du modèle économique (<i>business model</i>), notamment celui des modalités de mise à disposition d'un produit et celui de fixation du prix.</p> <p>De nombreuses organisations ont développé leur production en proposant, non pas de nouveaux produits, mais en adaptant leur <i>business model</i> pour les présenter différemment, les proposer à un autre public, démocratiser leur accès. Confrontées à la transformation numérique de leurs activités, elles évoluent dans un environnement de moins en moins prévisible, propice à l'émergence de concurrents inattendus qui peuvent devenir en quelques mois des nouveaux leaders grâce à des modèles économiques en rupture avec les « standards habituels » tels que les modèles économiques de plateformes, modèles économiques <i>lowcost</i>, modèles de gratuité, <i>freemium</i>, etc.</p> <p><i>Le traitement de cette question permet de mobiliser des notions et des activités vues en classe de première dans l'enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique : valeur ajoutée, analyse du bilan et du compte de résultat. Il est opportun d'envisager avec les élèves le choix d'un outil logiciel pertinent pour produire l'information déterminant la création de valeur.</i></p> |
| <b>1.2. Quelles ressources pour produire ?</b> | <p>Ressources tangibles et intangibles.</p> <p>Ressources financières : financement de l'investissement et de l'exploitation, analyse fonctionnelle du bilan.</p> | <p>Produire nécessite de mobiliser une combinaison de ressources tangibles et intangibles.</p> <p><i>Une typologie des ressources a été étudiée en classe de première dans l'enseignement de spécialité de management. La catégorisation des ressources tangibles et intangibles permet d'enrichir la classification.</i></p> <p>Choisir quelle production mettre en œuvre nécessite d'analyser les contraintes de disponibilité de ressources financières. Plusieurs niveaux d'analyse peuvent être retenus selon l'horizon temporel dans lequel on se situe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il convient de s'interroger sur les modalités de financement des investissements : recours aux fonds propres (autofinancement et/ou augmentation de capital), financement externe (emprunt, crédit-bail, subventions, financement</li> </ul>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>participatif ou <i>crowdfunding</i>). L'organisation doit arbitrer entre ces différentes solutions de financement en fonction de sa stratégie, de sa situation financière et de son environnement ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il est également nécessaire de couvrir les besoins de financement liés au cycle d'exploitation : approvisionnement, stockage, distribution.</li> </ul> <p>Une présentation simple de l'analyse fonctionnelle du bilan permet d'apprécier les besoins financiers grâce à quelques indicateurs : le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette.</p> <p>Il est intéressant de comparer les besoins de financement d'entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents et d'interroger la façon dont les autres types d'organisations appréhendent les contraintes de financement de leur activité.</p> <p><i>Sans que soit approfondie l'analyse fonctionnelle du bilan, étudiée dans l'enseignement spécifique de gestion-finance, les simulations par tableur sensibilisent les élèves aux effets des évolutions des besoins et ressources de financement sur l'équilibre des organisations.</i></p> |
|  | <p>Ressources humaines : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), besoins de recrutement, besoins de formation.</p> | <p>Les choix de production ont des conséquences sur les besoins en ressources humaines. Les organisations doivent donc prévoir les qualifications et les compétences individuelles dont elles auront besoin pour produire : c'est le rôle de la gestion de l'emploi et des compétences (GPEC) que d'adapter les ressources humaines aux besoins immédiats et futurs de l'organisation tant au niveau quantitatif que qualitatif.</p> <p>Afin de répondre aux évolutions de l'environnement et d'accroître la flexibilité, les organisations mobilisent différentes formes juridiques pour redéfinir la relation de travail. Les transformations numériques de la société s'imposent comme un levier incontournable d'accompagnement de ces nouvelles formes de relations de travail.</p> <p><i>La démarche de GPEC est détaillée en enseignement spécifique de ressources humaines et communication. La relation de travail a fait l'objet d'une première approche en classe de première dans l'enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique.</i></p>  |
| <p><b>1.3. Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité</b></p> | <p>Innovation de procédés.<br/>Caractéristiques des processus de production de</p>   | <p>Avant de déterminer les modes de production à utiliser, les organisations interrogent leurs capacités d'innover dans leurs procédés. Il s'agit de mettre au point ou d'adopter des méthodes de production plus flexibles, afin de mieux adapter l'offre aux besoins, et</p>   |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <p><b>et maîtrise des coûts ?</b></p> | <p>biens ou services : organisation de la production, productivité et flexibilité.</p> <p>Logistique, gestion de la chaîne logistique (<i>supply chain management</i>).<br/>Flux tendus, flux poussés.<br/>Flux physiques / flux d'informations.<br/>Qualité.<br/>Contrôle qualité.<br/>Processus d'amélioration continue, apprentissage.</p> | <p>des méthodes de distribution nouvelles ou considérablement améliorées, pour accroître la performance.</p> <p>Les choix stratégiques portent aussi sur les modes de production de biens (fabrication à l'unité, en série, en continu, en discontinu) ou de services et les méthodes à mettre en œuvre. La production de services présente des particularités : participation du client à la production de services, automatisation des flux d'informations et de travaux (<i>workflow</i>), mode projet dans certains secteurs d'activités et certaines organisations. Il est important ici d'analyser la notion de logistique.</p> <p>La notion de gestion de la chaîne logistique complète celle de la logistique proprement dite dans sa dimension de pilotage.</p> <p><i>Il s'agit de montrer aux élèves que la logistique est aussi source de création de valeur dans la mesure où elle vise à optimiser de façon continue tous les processus de la chaîne d'approvisionnement.</i></p> <p><i>L'analyse de la qualité, enjeu majeur de la production, ne doit pas être ramenée à un catalogue descriptif de normes. L'approche doit être problématisée et fondée sur une ou plusieurs situations contextualisées : il s'agit de montrer que la qualité est un enjeu concurrentiel crucial. En outre, l'étude de la qualité ne doit pas se limiter à la qualité de production des biens : elle est élargie à l'étude de la qualité des services. Le cas des services publics est abordé : qualité de l'information du public, personnalisation des relations entre l'utilisateur et l'agent, simplification des démarches et formalités administratives, réduction des délais.</i></p> |
|                                       | <p>Contrôle des coûts : coût complet, coût spécifique.</p>  | <p>L'évaluation de la performance se mesure notamment grâce au contrôle des coûts.</p> <p>Les méthodes et les choix de charges retenues pour le calcul d'un coût dépendent du contexte de l'organisation et de ses objectifs. Aucune organisation n'échappe à la question du suivi de ses coûts.</p> <p><i>La notion de coût, abordée en classe de première dans l'enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique, est approfondie.</i></p> <p>La méthode des coûts complets est fondée sur l'utilisation de nomenclatures pour les consommations physiques et de gammes pour la main d'œuvre directe afin de rattacher directement des charges aux produits. <i>A contrario</i>, les charges indirectes concernent plusieurs produits ou l'ensemble de l'entreprise. Cette méthode dépasse le simple cadre du contrôle des coûts liés aux</p>   |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Gestion du cycle de vie des produits ou <i>Product Lifecycle Management</i> (PLM).   | <p>opérations de production : elle revêt une dimension stratégique de maintien d'une position concurrentielle en supposant une certaine stabilité de l'environnement.</p> <p>Le montant des charges variables fluctue, par simplification, de façon proportionnelle avec l'activité mesurée par la production. Les charges fixes sont d'un montant indépendant de l'activité dans le cadre d'une structure donnée.</p> <p>La méthode des coûts spécifiques impute à chaque produit les charges directes fixes qui lui sont propres. Cette méthode s'est développée dans le cadre d'un contrôle des coûts opérationnels en environnement plus instable.</p> <p><i>À partir d'un contexte comportant une problématique de suivi de coûts, il s'agit d'interroger la composition d'un coût selon la méthode retenue (coût complet, coût spécifique), afin d'en montrer les intérêts et les limites.</i></p> <p><i>Les questions liées au développement durable dans les process de production – celle du recyclage des déchets générés lors du cycle approvisionnement-production-distribution et celle de la gestion de la fin de vie des produits – constituent une problématique actuelle dans la détermination des coûts qui peut être abordée à partir d'exemples et constituer une entrée pertinente pour les projets des élèves (PLM).</i></p> <p><i>Les simulations par tableur sont propices à sensibiliser les élèves aux conséquences d'une augmentation de tel ou tel coût, de tel ou tel choix qualitatif sur la structure générale du coût d'un produit ou d'un service.</i></p> |
| <b>1.4 Les transformations numériques, une chance pour la production ?</b> | <p>Transformations digitales : dématérialisation, automatisation des processus<br/>Flux de travaux (<i>Workflow</i>).</p> <p>Intégration des nouvelles technologies : informatique en nuage (<i>cloud computing</i>), objets connectés, intelligence artificielle,</p> | <p>L'automatisation du système de production est permise par l'exploitation de données de gestion qui crée de l'information dont l'analyse peut être conduite grâce au système d'information de gestion.</p> <p>L'exploitation de données de gestion exige le recours à des systèmes d'information de gestion. Ces dispositifs permettent l'automatisation du système de production. Un progiciel de gestion intégré joue un rôle majeur dans l'interfaçage du système de production et du système de gestion.</p> <p>Aujourd'hui le développement des objets connectés permet de collecter des données (par le biais de capteurs dont des caméras) qui viennent enrichir les systèmes de production pour permettre une amélioration continue des processus.</p> <p>Le fait que le produit inclut plus de fonctions dématérialisées permet de le configurer et de le maintenir à distance : c'est une des possibilités offertes par l'informatique en nuage (<i>cloud</i></p>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>données ouvertes. Représentation de la circulation des données et des informations : diagramme des flux.</p>   | <p>computing).</p> <p>Des algorithmes permettent l'exploitation de données. L'apprentissage automatique (intelligence artificielle) permet d'améliorer leurs performances jusqu'à résoudre des questions ou accomplir des tâches pour lesquelles ils n'ont pas été conçus <i>a priori</i>. Cela permet de prévoir ou de simuler le comportement d'un équipement (utile pour sa maintenance par exemple), voire un comportement humain en donnant une possibilité de personnalisation de l'offre de services ou de produits. Les données ouvertes proposées par les administrations et par certaines entreprises publiques permettent de développer de nouveaux services.</p> <p><i>En s'appuyant sur la réflexion conduite en classe de première en enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique (notion de processus et sa formalisation), il s'agit de montrer aux élèves que l'acquisition des données et la production d'informations grâce à un système de gestion intégrée permettent le partage du patrimoine informationnel entre les différentes parties prenantes et évoluent avec l'usage de nouvelles technologies.</i></p>  |
| <p><b>1.5. Comment assurer un fonctionnement cohérent des organisations ?</b></p> | <p>Organisation du travail souple / rigide : flexibilité, réactivité, polyvalence, enrichissement des tâches.</p> <p>Définition des postes de travail, répartition des tâches, spécialisation.</p> <p>Mécanismes de coordination du</p> | <p>Les modes de production de biens et services requièrent une organisation du travail adaptée. Les organisations qui fonctionnent dans un environnement incertain et instable doivent disposer d'un haut degré de flexibilité et de réactivité. Toutes les organisations doivent veiller à assurer la coordination entre les services et les unités avec plus ou moins de formalisme dans les interactions (procédures, règles et de contrôle, etc.).</p> <p>Dans toutes les organisations, la spécialisation des postes apparaît, à un moment donné, comme une nécessité afin que chacun des services ou des acteurs soit à même de répondre au mieux aux sollicitations de l'environnement. Elle semble cependant devoir être dépassée lorsque les environnements deviennent complexes et changeants. Certaines organisations du travail favorisent la polyvalence quand d'autres parcellisent les tâches, avec des lignes hiérarchiques plus ou moins importantes. Il résulte de l'ensemble de ces choix des organisations du travail plus ou moins flexibles et plus ou moins réactives.</p> <p><i>L'étude du taylorisme et du toyotisme est pertinente pour illustrer les tensions entre spécialisation et polyvalence, à condition de situer historiquement les travaux d'auteurs tels que Taylor et Taiichi Ōno.</i></p> <p>Il est nécessaire, face à la différenciation des services de l'organisation qui accompagnent son</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>travail.</p> <p>Ligne hiérarchique.</p> <p>Degré de centralisation du pouvoir.</p> <p><i>Lean management.</i></p> | <p>développement, de veiller à coordonner le travail voire à faire évoluer les modes de coordination, pour assurer la cohérence de l'ensemble du travail à réaliser.</p> <p>Quatre grands modes de coordination peuvent être retenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la coordination des tâches entre les individus par communication informelle ;</li> <li>- la coordination par un seul individu qui donne des ordres et contrôle le travail des autres ;</li> <li>- la coordination par le biais de résultats, normes, procédures ou qualifications ;</li> <li>- la coordination par automatisation de procédures.</li> </ul> <p><i>On peut s'appuyer sur la typologie des mécanismes de coordination proposée par Henry Mintzberg.</i></p> <p>Cette coordination peut s'accompagner d'une délégation du pouvoir de décision. La décentralisation concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision dans une organisation et se caractérise par le degré d'autonomie et de responsabilité accordé tout au long de la ligne hiérarchique. Elle nécessite un système de contrôle (<i>reporting</i>).</p> <p>Cette répartition formelle du pouvoir n'empêche pas le développement de phénomènes informels (étudiés dans le thème 2).</p> <p>À partir d'une situation concrète décrivant la croissance d'une organisation, on peut expliquer, par exemple, que l'accroissement du volume de l'activité entraîne une nécessaire différenciation qui justifie d'autres modes de coordination pour aboutir aux résultats attendus. De même, l'évolution technologique d'un produit peut induire une complexification des tâches dont les plus spécialisées nécessitent d'être réalisées de manière plus autonome et responsable, moyennant une délégation du pouvoir de décision.</p> <p>Si elles influencent la performance économique, les décisions prises concernant l'organisation du travail influencent également la performance sociale.</p> <p><i>La notion de performance sociale a été définie dans le programme de première de l'enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique.</i></p> <p><i>La réflexion qui porte sur les mécanismes de coordination du travail, notamment dans une perspective de lean management, peut constituer une entrée intéressante pour conduire des projets.</i></p> |
|--|--|---|



## Thème 2 : Les organisations et les acteurs

Ce thème aborde la diversité des acteurs impliqués dans le fonctionnement de l'organisation et les relations complexes qu'ils entretiennent. La multitude d'acteurs gravitant au sein et autour de l'organisation nécessite une coordination et un management qui prennent en compte leurs intérêts tantôt convergents tantôt divergents. Si une fonction majeure du management porte sur l'animation et la mobilisation des parties prenantes internes, les organisations doivent aussi anticiper et étudier les comportements des acteurs externes et leurs attentes. Sur le plan interne, toute organisation se trouve confrontée à deux défis de taille : attirer des talents et fidéliser ses ressources humaines dans un environnement concurrentiel.

### L'élève est capable :

- d'identifier les différents acteurs dans les organisations et leurs intérêts respectifs ;
- d'apprécier le degré de concentration du pouvoir de décision ;
- de reconnaître les différents types et styles de direction ;
- d'identifier les modalités de coopération dans une organisation ;
- de distinguer les facteurs de motivation ;
- de décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers ;
- de distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation.

| Questions   | Notions  | Indications complémentaires  |
|---|--|--|
| <b>2.1. Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?</b> | Intérêts et attentes divergents et convergents des acteurs internes.<br><br>Culture de l'organisation. | Au sein des organisations, il existe une diversité d'acteurs, notamment salariés et actionnaires, auxquels le management doit porter une attention constante. Cette question vise à montrer que les intérêts des acteurs sont tantôt convergents tantôt divergents et générateurs de conflits.<br><br>La culture de l'organisation permet d'assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées. Elle favorise l'implication des acteurs au sein de l'organisation.<br><br><i>On souligne la manière dont le management doit, en respectant les finalités de l'organisation, prendre en compte la spécificité des différents statuts (salarial, fonctionnariat, bénévolat ...) et des différentes formes de relations de travail (prestataires, intérimaires, etc.).</i><br><br><i>On peut faire référence à la notion de conflit, étudiée en classe de première dans l'enseignement de spécialité de management, en mobilisant les travaux de Fayol et Folett.</i> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Style de direction.</p> <p>Dynamique de groupe : <i>leadership</i>, cohésion, décision de groupe.</p> <p>Coopération.<br/>Les modes d'action coopératifs : groupes de projet, réunions, techniques de créativité, outils collaboratifs, réseaux sociaux d'entreprises, communautés de pratiques.</p> <p>Facteurs de motivation : facteurs internes et externes.<br/>Dispositions favorisant la motivation et l'implication dans le travail.</p> | <p>Le management est exercé avec un certain style qui résulte de la combinaison de la personnalité des dirigeants et des composantes propres à l'organisation qu'ils conduisent.</p> <p>Si différents facteurs influencent le style de direction (type d'organisation, culture et environnement de l'organisation, personnalité des dirigeants), il est très difficile pour autant de définir un style de direction idéal. Le style de direction doit être adapté à une organisation et tenir compte du contexte.</p> <p><i>À partir d'exemples concrets, on fait ressortir la typologie classique : paternaliste, autoritaire, consultatif, participatif.</i></p> <p>Parallèlement au(x) style(s) de direction adopté(s) par les dirigeants, existent des styles de <i>leadership</i> au sein des groupes d'acteurs dans l'organisation. Le travail en groupe n'est pas, en lui-même, une garantie de plus grande efficacité ni même de cohésion. La qualité du groupe se construit à partir de la dynamique et des relations qui s'y développent. La prise en charge du groupe, le traitement des phénomènes d'influence et la prise de décision collective sont autant de variables conduisant, ou ne conduisant pas, à la cohésion.</p> <p>La coopération ne se décrète pas et n'est pas toujours spontanée ; ce sont les processus qui créent naturellement des interdépendances dans le travail. La mise en œuvre de la coopération peut être accompagnée par des dispositifs numériques (plateformes collaboratives, agendas partagés, messagerie instantanée interne, intranet, extranet, gestion informatisée des flux de travail, réseaux sociaux d'entreprises, communautés de pratiques).</p> <p>La mobilisation des ressources humaines consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs dans une logique de performance. Mobiliser ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Or la motivation ne se décrète pas non plus ; elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son comportement. Le cadre et les conditions de travail, la rémunération, la communication</p> |
|--|--|---|

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | Qualité de vie au travail.  | interne, le contenu du travail sont autant de facteurs qui peuvent renforcer la mobilisation, la motivation et la satisfaction.<br>La qualité de vie au travail (amélioration des conditions de travail, prévention des risques majeurs, des risques psychosociaux, hygiène, sécurité) est un élément déterminant du bien-être au travail et une source de performance.<br><i>Cette préoccupation est approfondie, notamment dans ses aspects opérationnels et réglementaires, dans le programme de l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication.</i>   |
| <b>2.2. Les transformations numériques, vecteur d'amélioration de la relation avec les clients et usagers ?</b> | <p>Consommateur, usager.<br/>Processus d'achat.<br/>Facteurs explicatifs des comportements du consommateur : besoins, motivations, freins, attitudes.<br/>Digitalisation de relation client : connaissance client, interactivité, outils.<br/>Traces numériques, réseaux sociaux grand public (outils et usages).</p> <p>Administration électronique.</p> | <p>La révolution numérique a mis le consommateur au cœur du processus d'achat.<br/>La digitalisation du parcours client engendre une masse considérable d'informations qui fournit à l'organisation une connaissance plus précise du client étayée par une analyse plus fine du comportement du consommateur. Grâce à une meilleure gestion de la relation client, la digitalisation permet aussi de définir une offre mieux adaptée. Le suivi de la relation client peut être facilité par le système d'information partagé entre les différents acteurs.<br/><i>La notion de système d'information a été étudiée en classe de première dans l'enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique. La notion de traces numériques a été étudiée en classe de seconde en enseignement de sciences numériques et technologie. L'exploitation de données client peut être conduite à l'aide d'outils logiciels déjà abordés en classe de première dans l'enseignement de sciences de gestion et numérique (système de gestion intégrée, application métier).</i></p> <p>Les administrations utilisent les technologies numériques pour faciliter les communications avec leurs usagers, notamment pour leur assurer un accès aux documents administratifs (conformément à la loi sur la liberté d'accès aux documents administratifs de 1978), pour simplifier leurs démarches mais aussi pour améliorer leurs processus et les échanges entre elles.<br/><i>L'étude de différents services offerts par les administrations est l'occasion de mobiliser la</i></p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <i>notion de processus et sa formalisation, étudiées en enseignement de spécialité de sciences de gestion et numérique en classe de première, de manière à représenter les échanges d'informations entre les usagers et les administrations ainsi que les traitements réalisés.</i>  |
| <b>2.3 Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?</b> | <p>Stratégie de communication.</p> <p>Communication globale et intégrée.</p> <p>Communication interne et externe.</p> <p>Identité de l'organisation : marque employeur, e-réputation, identité numérique.</p> | <p>La communication est considérée ici dans sa dimension informationnelle et fonctionnelle. Elle vise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le développement de la participation et de l'adhésion du personnel aux objectifs de l'organisation ;</li> <li>- le renforcement de son image.</li> </ul> <p>L'affirmation d'une identité ou la cohésion de ses membres sont autant de raisons qui donnent une dimension stratégique à la communication. Selon ses objectifs, la communication prend des formes différentes (ascendante, descendante ou horizontale).</p> <p>L'organisation peut mettre en place une communication globale afin d'harmoniser sa communication interne avec sa communication externe.</p> <p>La communication interne poursuit de nombreux objectifs et tend parfois à se confondre avec la communication externe en considérant les salariés comme des citoyens et des consommateurs à part entière. La mobilisation de chacun autour des objectifs de l'organisation reste centrale dans les opérations de communication interne.</p> <p><i>L'étude détaillée des outils de communication interne est réservée à l'enseignement spécifique de ressources humaines et communication, comme l'approfondissement de la notion de marque employeur.</i></p> <p>La communication externe s'adapte à des publics spécifiques : clients, fournisseurs, associés, banques, collectivités locales ou encore associations. Il convient de distinguer la communication institutionnelle destinée à promouvoir l'organisation dans son ensemble de la communication commerciale tournée vers le marché.</p> <p>Les possibilités offertes par les technologies numériques ont profondément modifié la manière dont les organisations appréhendent la communication. En combinant la communication sur différents</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | media numériques, l'organisation cherche à marquer sa présence et son identité tout en veillant à sa réputation.   |
|  | Communication financière : les besoins d'information financière des partenaires internes et externes, plan d'affaires ( <i>business plan</i> ). | <p>L'exigence de plus en plus forte de transparence des parties prenantes a modifié la place et le rôle de l'information financière. Devenue éminemment stratégique, la communication financière vise à promouvoir la performance de l'organisation et à attirer les investisseurs. Pour permettre des échanges rapides et fiables entre les parties prenantes, la construction et le fonctionnement du système d'information financier reposent sur des règles et des conventions (normalisation). Ces règles et conventions s'inscrivent dans un périmètre donné et évoluent dans le temps pour s'adapter aux caractéristiques de l'environnement technologique et économique. Le plan d'affaires (<i>business plan</i>) permet de diffuser à certaines parties prenantes internes les informations sur le développement de l'organisation.</p> <p><i>Il s'agit de montrer aux élèves que la communication joue un rôle dans la prise de décision, coordonne l'action de l'ensemble des acteurs, contribue au dialogue social et améliore l'image de l'organisation.</i></p> <p><i>On peut faire référence aux notions étudiées par les élèves en classe de seconde dans l'enseignement de sciences numériques et technologie (Web et réseaux sociaux).</i></p> <p><i>À partir du triptyque cible/message/support, les élèves peuvent conduire des projets pour analyser la communication à l'œuvre dans des pratiques d'organisation.</i></p> |

### Thème 3 : Les organisations et la société

Ce thème a pour objectif de montrer que les organisations, qui ont leurs propres buts, sont intégrées dans un environnement économique, écologique, socio-culturel, politique, numérique et institutionnel, et sont, de ce fait, traversées par des attentes et des contraintes qu'elles doivent prendre en compte. Symétriquement, les choix des organisations, leurs logiques d'action, les méthodes et outils qu'elles utilisent, façonnent la société dans toutes ses dimensions. Le management prend en considération ces interdépendances. L'élève doit comprendre que les rapports sociaux entre les individus et les organisations se construisent au gré de ces influences réciproques.



**La prise en compte des interactions de l'organisation et de la société conduit l'élève à :**

- analyser les évolutions des modes de vie et de consommation à prendre en compte par le management des organisations ;
- décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens ;
- distinguer les diverses les relations existantes entre une organisation et son écosystème ;
- préciser les enjeux éthiques de l'activité d'une organisation, d'une entreprise.

Dès que possible, les notions étudiées sont replacées dans leur contexte historique et géographique, afin de permettre à l'élève de comprendre qu'elles dépendent de l'ancrage sociétal et territorial.

| Questions   | Notions  | Indications complémentaires  |
|---|--|--|
| <b>3.1. Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ?</b> | <p>Éthique : définition et origine.</p> <p>Déontologie.</p> <p>Éthique dans les affaires.</p> <p>Éthique dans les organisations non gouvernementales, organisations gouvernementales et territoriales.</p> <p>Principes de la normalisation comptable et information financière, transparence des pratiques.</p> <p>Lutte contre les discriminations dans les relations de travail, égalité hommes-femmes.</p> | <p>L'objectif n'est pas ici de procéder à une analyse théorique de la notion d'éthique. Il s'agit d'en donner une définition élémentaire et de rappeler les événements à l'origine du questionnement éthique dans les organisations (pratiques de corruption, grandes affaires financières, etc.). Il s'agit aussi, par l'étude d'exemples concrets, de montrer que l'action d'une organisation peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soulever des questions d'ordre éthique lorsque sa sincérité peut être questionnée (<i>lobbying, green washing, social washing, etc.</i>) ;</li> <li>- permettre de lutter contre des pratiques posant des questions d'éthique : atteinte à la vie privée ou à la dignité, discriminations au travail (mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes, contre les discriminations raciales, pour la diversité, pour la prise en compte du handicap, etc.) ;</li> <li>- contribuer à diffuser une image transparente de son activité, notamment par une information financière fiable.</li> </ul> <p><i>La notion de parties prenantes, étudiée en classe de première, est ici mobilisée pour montrer que l'éthique entre nécessairement en jeu.</i></p> <p><i>L'étude de documents de communication, de cas concrets de litiges, permet de révéler les préoccupations sociétales de tout type d'organisation et d'analyser leurs traitements.</i></p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>Organisation civique : mécénat, démocratie participative.</p>                            | <p>Au-delà de ses propres buts, une organisation peut intégrer des préoccupations civiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en partageant des valeurs humanistes et en participant à des œuvres conduites avec des partenaires de son écosystème engagés dans des actions d'intérêt général ;</li> <li>- en développant la démocratie participative en son sein ;</li> <li>- en tenant compte des évolutions des comportements de certaines de ses parties prenantes.</li> </ul> <p><i>Des exemples de pratiques d'organisations permettent d'illustrer ces éléments avec les élèves. Des projets, enrichis d'une dimension juridique, peuvent être élaborés pour montrer comment toute organisation est exposée à des questions de société dans le cadre de son activité.</i></p>  |
| <p><b>3.2. Les changements de modes de vie s'imposent-ils aux organisations ?</b></p> | <p>Rapport au travail : temps, lieu, mode d'organisation.</p> <p>Modes de consommation.</p> | <p>Il convient d'ancrer les organisations dans leur contexte sociétal et de montrer qu'elles connaissent des transformations du fait des évolutions des rapports sociaux. Ces tendances ont un impact sur leur organisation et leur management.</p> <p><i>Par la mobilisation d'outils numériques et multimédia, peuvent être étudiés, à titre d'exemple</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les nouveaux comportements sur le lieu de travail : rapport à la hiérarchie, modes d'organisation du travail (augmentation du travail indépendant, télétravail), équilibre vie privée / vie professionnelle) ;</li> <li>- les nouveaux comportements de consommation : développement de plateformes d'intermédiation, consommation à la demande, économie de la fonctionnalité (offre produit-service), économie collaborative, économie du partage, glanage, consommation responsable, mouvement locavore, anti-consumérisme ;</li> <li>- les enjeux de la vie connectée : objets connectés, hyper-connectivité, droit à la déconnexion, etc.</li> </ul> <p><i>Les réponses apportées par les organisations à ces mutations sont approfondies dans le cadre des enseignements spécifiques.</i></p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>3.3. Les transformations numériques, de nouvelles responsabilités pour les organisations ?</b></p> | <p>Utilisation et protection des données personnelles et stratégiques.</p> <p>Transparence des algorithmes.</p> <p>Chaîne de blocs (<i>blockchain</i>).</p> | <p>Les transformations numériques offrent aux organisations de nouvelles occasions et peuvent toucher l'ensemble des chaînes de valeurs. Elles transforment les relations entre les citoyens et les organisations.</p> <p>L'exploitation des données personnelles oblige les organisations à respecter le règlement général sur la protection des données (RGPD).</p> <p>Les données stratégiques de l'organisation constituent un patrimoine qu'il convient de protéger.</p> <p>L'exploitation des données oblige les administrations à la transparence des algorithmes lorsqu'elles prennent des décisions concernant les individus.</p> <p>Le développement des chaînes de blocs (<i>blockchains</i>) modifie la sécurisation des échanges et la médiation des contrats.</p> <p><i>Cette question prolonge des éléments étudiés en classe de première dans l'enseignement de sciences de gestion et numérique et dans l'enseignement moral et civique, ainsi qu'en classe de seconde dans l'enseignement de sciences numériques et technologie.</i></p>   |
| <p><b>3.4. Quelles relations entre les organisations et leur écosystème ?</b></p>                        | <p>Stratégie d'implantation.</p> <p>Écosystème d'affaires.</p> <p>Grappe d'entreprises (<i>cluster</i>).</p> <p>Écosystème d'innovation et territoires.</p> | <p>Les organisations sont implantées sur un territoire et intégrées dans un écosystème qui peuvent leur fournir des ressources : ressources humaines, financières et fiscales, infrastructures de transport et numériques, services publics, pépinières d'entreprises, supports techniques (centre technique industriel, laboratoire de recherche, etc.), organismes de formation, organismes consulaires.</p> <p>Réciproquement, l'action des organisations produit de multiples effets sur cet écosystème territorial, d'ordre économique, social, culturel ou encore en matière de développement d'infrastructures. La prise en compte de ces effets dans le processus de décision est l'une des dimensions de la responsabilité des organisations.</p> <p><i>Les effets des décisions stratégiques des organisations sur l'emploi peuvent être mis en évidence par l'étude d'exemples d'implantation ou de relocalisation, ou au contraire de délocalisation, et de leurs conséquences économiques et sociales. Il convient de mettre en perspective ces options stratégiques en intégrant une dimension</i></p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p><i>historique à leur analyse : les organisations ont longtemps façonné les territoires et les ont modelés tant sur le plan économique que sur les plans culturel, démographique, éducatif, social.</i></p> <p>Le développement du numérique permet aujourd'hui d'appréhender différemment la notion d'écosystème, débordant la stricte dimension territoriale.</p> <p>Les organisations n'agissent pas seules et les relations de partenariat qu'elles tissent se traduisent par la création de réseaux d'acteurs (pôles de compétitivité, écosystèmes d'affaires, campus des métiers et des qualifications, etc.) qui structurent les territoires et améliorent leur attractivité. Les pouvoirs publics locaux jouent un rôle déterminant dans la recherche de compétitivité des territoires (valorisation des ressources locales, plans d'accompagnement, ruches d'entreprises, etc.). Dans ce cadre, les inégalités d'accès au numérique ont des incidences sur la localisation des acteurs économiques.</p> <p><i>Dans la mesure du possible et sous réserve de ne pas évoquer de situations personnelles, cette question est rattachée à l'environnement territorial des élèves et peut justifier l'étude de l'histoire d'organisations locales emblématiques. Son étude est propice à l'utilisation des outils numériques, tant dans la recherche documentaire que dans l'accès à des données ouvertes (open data) et dans leur exploitation.</i></p> |
|--|--|--|