

Tremplin

1^{re} STMG

Sciences de gestion

GUIDE PÉDAGOGIQUE

Sous la direction de
C. Bricard

C. Castillo-Barral-Baron
D. Chomel
D. Crampes
J. Esteves
J.-L. Giordani
R. Sirieix
B. Yousfi



FOUCHER

Tremplin

1^{re} STMG

Sciences de gestion

Guide pédagogique

Sous la direction de
C. Bricard

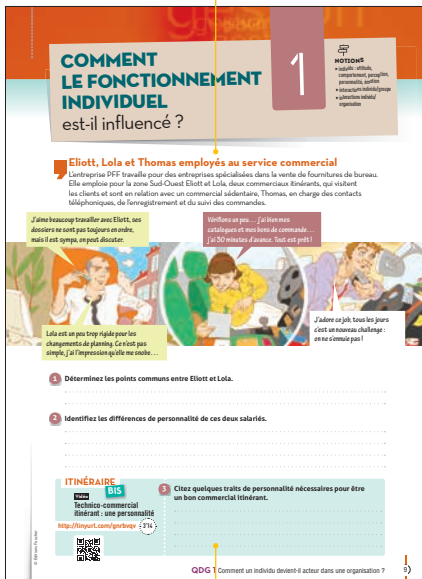
C. Castillo-Barral-Baron
D. Chomel
D. Crampes
J. Esteves
J.-L. Giordani
R. Sirieix
B. Yousfi



Découvrir...

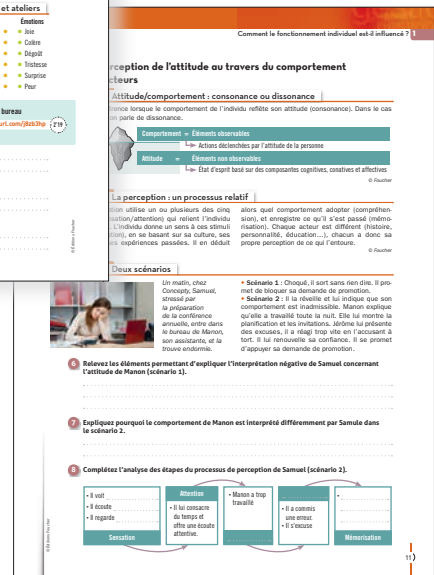
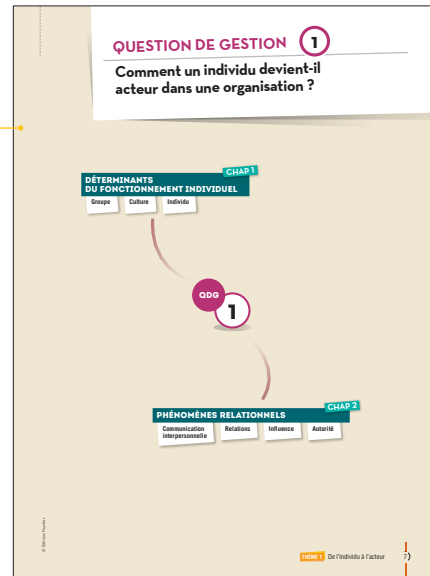
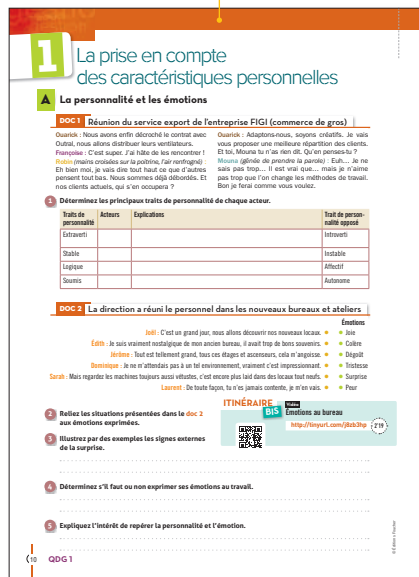
Une page pour visualiser
d'emblée la Question de gestion,
les chapitres s'y rapportant et
les mots-clés associés

Une situation mise en images pour
lancer la problématique du chapitre



Un itinéraire bis Vidéo conçu
comme une alternative
ou un prolongement à
la situation d'entrée

Le cours est structuré par un plan et les activités proposées permettent de varier les approches



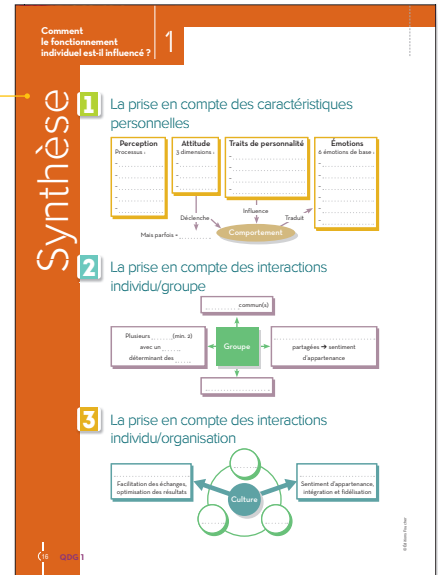
votre ouvrage...

La synthèse propose des schémas à compléter organisés par grande partie du cours

Vérifier ses connaissances sous un mode ludique

De une à trois pages suivant les chapitres pour s'entraîner sur les notions abordées dans la partie cours

Des repères pour l'élève pour mieux construire son étude de gestion



TESTEZ-VOUS !

Comment le fonctionnement individuel est-il influencé ?

- Cocher la bonne réponse et justifier.

Propositions	Vrai	Faux	Justification
1) Avoir peur ne veut pas toujours dire être peureux.			
2) L'attitude de suite va tout d'abord une attitude déterminée.			
3) Les processus de perception comprennent cinq étapes.			
4) On reconnaît un groupe social lorsque plusieurs personnes convergent.			
5) L'un des rôles du leader est de conduire le groupe.			
6) Soigner les règles du groupe fait de moi un bon leader.			
7) Nous avons deux des désignations.			

- Rayer dans la grille les quatre éléments qui s'appliquent à la notion de...

Q	U	I	A	M	S	R	N	O	C	S
U	I	P	O	R	T	C	I	T		
S	A	V	E	T	E	S	N	M		
J	S	I	A	I	E	C	O	V	N	
S	P	A	I	R	E	J	E	C	I	
N	I	H	E	S	E	C	I	T	I	
I	S	O	S	E	T	E	I	O		
S	P	A	I	R	E	J	E	C	I	
A	O	A	P	A	X	M	C	Z	M	
K	A	I	E	C	O	V	N			
R	N	I	A	I	E	C	O	V	N	
U	N	S	C	O	R	A	I	E		

ENTRAÎNEZ-VOUS !

EXERCICE 1

DOC : Réunion au sein de l'équipe d'animation du centre Eau Vive.

Muriel (directrice) : Bonjour à tous ! Voyons, où se joignent mes papiers dans un dossier où tous les documents sont en vrac ? Bon, ce n'est pas grave... Qui peut nous rappeler l'ordre du jour ?

Guillaume (animateur) : Nous devons organiser le planning des activités de la semaine pour le groupe 40 ans.

Muriel : Qui a des idées ?

Margot (animatrice) : J'aimerais mettre en place un atelier Cirque. J'ai vu un spectacle, c'était exceptionnel, et j'ai déjà pris contact avec des professionnels qui pourraient expliquer aux enfants comment jongler. C'est super ! Ça va tout le matériel !

Guillaume : Je vois, comme toujours, tu as anticipé les questions. Peut-on savoir quel en sera le coût ?

Muriel : Je peux intervenir pour 300 euros tous les après-midi de la semaine.

Guillaume : Ce n'est donc pas possible, c'est trop cher car on ne peut investir dans rien d'autre. J'aurais préféré proposer de renouveler la médiathèque de sport.

Margot : On prend les mêmes activités et on recommence. Mon pauvre Guillaume, tu manques d'imagination. Au moins, ma proposition est originale.

Guillaume (bavard) : Pourquoi te sens-tu obligée de m'agresser ? Nos idées sont toutes les deux intéressantes. Muriel, qu'en penses-tu ?

Muriel : Euh... Je pense, je ne sais pas. Qu'en pensez-vous ?

- Caractérise l'équipe d'animation (groupe primaire/secondaire, appartenance à référence, forme/informe). Justifie.
- Résume le statut de Muriel et son comportement. Détermine si Muriel a un rôle correspondant à son statut.
- Distingue les personnalités des deux animateurs.

EXERCICE 2

- Recherche sur Internet ou dans la presse écrite différentes publicités (trois minimum).
- Recherche sur quelles composantes de l'attitude du publicitaire a voulu appuyer pour déclencher l'acte d'achat (le comportement).

18 QDG 1

Guide MÉTHODOLOGIQUE

J'identifie les thèmes et les questions de gestion associées

Thèmes	Questions de gestion	N°
N° 1 De l'individu à l'acteur	- Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ? - L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ?	N° 1 N° 2
N° 2 Information et intelligence collective	- En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressource ? - Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une « intelligence collective » ? - Les systèmes d'information favorisent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y opposent-ils ?	N° 3 N° 4 N° 5
N° 3 Gestion et création de valeur	- Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon distinctive ? - Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?	N° 6 N° 7
N° 4 Évaluation et performance	- Qu'est-ce qu'une organisation performante ? - Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?	N° 8 N° 9
N° 5 Temps et risque	- La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ? - La recherche de l'optimisation de la performance comporte-t-elle des risques ?	N° 10 N° 11

Je me positionne sur une question de gestion car :

elle attire ma curiosité	elle correspond à mon projet professionnel
elle m'engage sans me résister	elle est d'actualité

La question de gestion

elles sur lesquelles je me positionne sur ma question de gestion

Associations

Entreprises

BOULANGERIE

18 QDG 1

Sommaire

Thème 1 De l'individu à l'acteur

Question de gestion 1. Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?7

- 1 Comment le fonctionnement individuel est-il influencé ? 9
- Corrigé du Entraînez-vous !21
- Synthèse rédigée 23

- 2 Quels phénomènes relationnels découlent des interactions dans une organisation ? 25
- Corrigé du Entraînez-vous ! 35
- Synthèse rédigée 37

Question de gestion 2. L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ? 41

- 3 Comment caractériser l'activité de travail ? 43
- Corrigé du Entraînez-vous ! 55
- Synthèse rédigée 57
- 4 Comment évaluer et rétribuer l'activité de travail ? 59
- Corrigé du Entraînez-vous ! 69
- Synthèse rédigée 71

Thème 2 Information et intelligence collective

Question de gestion 3. En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressource ?73

- 5 Qu'est-ce que l'information et le système d'information ? 75
- Corrigé du Entraînez-vous ! 87
- Synthèse rédigée 89

Question de gestion 4. Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une « intelligence collective » ? 91

- 6 Comment les TIC permettent-elles le partage de l'information ? 93
- Corrigé du Entraînez-vous ! 105
- Synthèse rédigée 107

Question de gestion 5. Les systèmes d'information façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?109

- 7 En quoi les TIC structurent-elles l'organisation du travail ? 111
- Corrigé du Entraînez-vous !127
- Synthèse rédigée 129

Thème 3 Gestion et création de valeur

Question de gestion 6. Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ? 131

- 8** Comment distinguer la diversité des organisations et leurs processus de gestion ? 133
Corrigé du Entraînez-vous ! 145
Synthèse rédigée 147

Question de gestion 7. Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ? 149

- 9** Qu'est-ce que la valeur perçue et comment l'améliorer ? 151
Corrigé du Entraînez-vous ! 161
Synthèse rédigée 162
- 10** Comment mesurer la valeur financière créée par l'organisation ? 165
Corrigé du Entraînez-vous ! 175
Synthèse rédigée 176
- 11** En quoi l'organisation est-elle créatrice de valeur sociale ? 179
Corrigé du Entraînez-vous ! 191
Synthèse rédigée 193

Thème 4 Évaluation et performance

Question de gestion 8. Qu'est-ce qu'une organisation performante ? 195

- 12** Comment apprécier la performance organisationnelle et la performance commerciale ? 197
Corrigé du Entraînez-vous ! 207
Synthèse rédigée 208
- 13** Comment être performant financièrement et socialement ? 211
Corrigé du Entraînez-vous ! 223
Synthèse rédigée 226

Question de gestion 9. Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ? 229

- 14** Peut-on arbitrer entre le prix et la qualité d'un produit ou d'un service ? .. 231
Corrigé du Entraînez-vous ! 241
Synthèse rédigée 242
- 15** Comment améliorer la performance globale de l'organisation ? 245
Corrigé du Entraînez-vous ! 257
Synthèse rédigée 259

Thème 5 Temps et risque

Question de gestion 10. La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ?	261
16 En quoi le temps impacte-t-il l'information et la prise de décision ?	263
Corrigé du Entraînez-vous !	275
Synthèse rédigée.....	278
17 Comment prévoir l'activité pour aider à la prise de décision ?.....	281
Corrigé du Entraînez-vous !	291
Synthèse rédigée.....	292
Question de gestion 11. La recherche de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?	293
18 Quels sont les facteurs de risque liés à l'environnement de l'organisation ?	295
Corrigé du Entraînez-vous !	307
Synthèse rédigée.....	310
19 Quels sont les facteurs de risque internes générés par l'évolution de l'organisation ?	313
Corrigé du Entraînez-vous !	323
Synthèse rédigée.....	324
Guide méthodologique	327
Lexique	339

QUESTION DE GESTION

1

Comment un individu devient-il
acteur dans une organisation ?

DÉTERMINANTS DU FONCTIONNEMENT INDIVIDUEL

CHAP 1

Groupe

Culture

Individu

QDG

1

PHÉNOMÈNES RELATIONNELS

CHAP 2

Communication
interpersonnelle

Relations

Influence

Autorité

COMMENT LE FONCTIONNEMENT INDIVIDUEL

est-il influencé ?

1



NOTIONS

- individu : attitude, comportement, perception, personnalité, émotion
- interactions individu/groupe
- interactions individu/organisation

Elliott, Lola et Thomas employés au service commercial

L'entreprise PFF travaille pour des entreprises spécialisées dans la vente de fournitures de bureau. Elle emploie pour la zone Sud-Ouest Elliott et Lola, deux commerciaux itinérants, qui visitent les clients et sont en relation avec un commercial sédentaire, Thomas, en charge des contacts téléphoniques, de l'enregistrement et du suivi des commandes.

J'aime beaucoup travailler avec Elliott, ses dossiers ne sont pas toujours en ordre, mais il est sympa, on peut discuter.

Vérifions un peu... j'ai bien mes catalogues et mes bons de commande... j'ai 30 minutes d'avance. Tout est prêt !

Lola est un peu trop rigide pour les changements de planning. Ce n'est pas simple, j'ai l'impression qu'elle me snobe...

J'adore ce job, tous les jours c'est un nouveau challenge : on ne s'ennuie pas !

1 Déterminez les points communs entre Elliott et Lola.

Ces deux salariés travaillent dans la même entreprise et ont le même poste : commercial itinérant. Ils apprécient tous les deux leur travail.

2 Identifiez les différences de personnalité de ces deux salariés.

Lola est très organisée (elle vérifie avant le rendez-vous qu'elle a tout pour exercer sa mission), elle est ponctuelle (elle a anticipé pour arriver avant le rendez-vous). Elle n'apprécie pas le changement (remarque de Thomas sur sa rigidité). Elliott est désorganisé. Il est en retard (se rase en voiture), il est ouvert aux autres, apprécie le contact (remarque de Thomas) et la nouveauté.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Technico-commercial
itinérant : une personnalité

<http://tinyurl.com/gnrbvqv>

3'14



3

Citez quelques traits de personnalité nécessaires pour être un bon commercial itinérant.

Sens des responsabilités, autonomie, rigueur, ambition, goût pour la performance et l'action, ouverture aux autres, sens de l'écoute...
Accepter toutes réponses pertinentes.

1

La prise en compte des caractéristiques personnelles

A La personnalité et les émotions

DOC 1 Réunion du service export de l'entreprise FIGI (commerce de gros)

Ouarick : Nous avons enfin décroché le contrat avec Outral, nous allons distribuer leurs ventilateurs.

Françoise : C'est super. J'ai hâte de les rencontrer !

Robin (*maines croisées sur la poitrine, l'air renfrogné*) : Eh bien moi, je vais dire tout haut ce que d'autres pensent tout bas. Nous sommes déjà débordés. Et nos clients actuels, qui s'en occupera ?

Ouarick : Adaptons-nous, soyons créatifs. Je vais vous proposer une meilleure répartition des clients. Et toi, Mouna tu n'as rien dit. Qu'en penses-tu ?

Mouna (*gênée de prendre la parole*) : Euh... Je ne sais pas trop... Il est vrai que... mais je n'aime pas trop que l'on change les méthodes de travail. Bon je ferai comme vous voulez.

1 Déterminez les principaux traits de personnalité de chaque acteur.

Traits de personnalité	Acteurs	Explications	Trait de personnalité opposé
Extraverti	Robin, Françoise	Ouvert, apprécie les relations nouvelles et les activités de groupe.	Introverti
Stable	Mouna	Apprécie la continuité, l'habitude, est organisée et rigoureuse.	Instable
Logique	Robin	Raisonne, analyse. Recherche la maîtrise, les arguments prouvés.	Affectif
Soumis	Mouna	Prend peu d'initiative et aime se plier aux règles mises en place.	Autonome

DOC 2 La direction a réuni le personnel dans les nouveaux bureaux et ateliers

Joël : C'est un grand jour, nous allons découvrir nos nouveaux locaux. **Émotions** : Joie

Édith : Je suis vraiment nostalgique de mon ancien bureau, il avait trop de bons souvenirs. **Émotions** : Colère

Jérôme : Tout est tellement grand, tous ces étages et ascenseurs, cela m'angoisse. **Émotions** : Dégoût

Dominique : Je ne m'attendais pas à un tel environnement, vraiment c'est impressionnant. **Émotions** : Tristesse

Sarah : Mais regardez les machines toujours aussi vétustes, c'est encore plus laid dans des locaux tout neufs. **Émotions** : Surprise

Laurent : De toute façon, tu n'es jamais contente, je m'en vais. **Émotions** : Peur

2 Reliez les situations présentées dans le doc 2 aux émotions exprimées.

3 Illustrez par des exemples les signes externes de la surprise.

Les émotions s'accompagnent habituellement de changements corporels visibles par les expressions (bouche arrondie, sourcils levés...) et la couleur du visage (pâleur, rougeur).

4 Déterminez s'il faut ou non exprimer ses émotions au travail.

Les émotions sont des réactions, difficilement contrôlables, et qui, trop retenues, gagnent en intensité. Certaines sont ressenties comme des faiblesses, les prendre en compte permet de gérer les conflits.

5 Expliquez l'intérêt de repérer la personnalité et l'émotion.

La personnalité et l'émotion sont liées à la personne, elles influencent nos relations aux autres. En les repérant, on peut s'adapter à des interlocuteurs tous différents.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Émotions au bureau

<http://tinyurl.com/j8zb3hp>

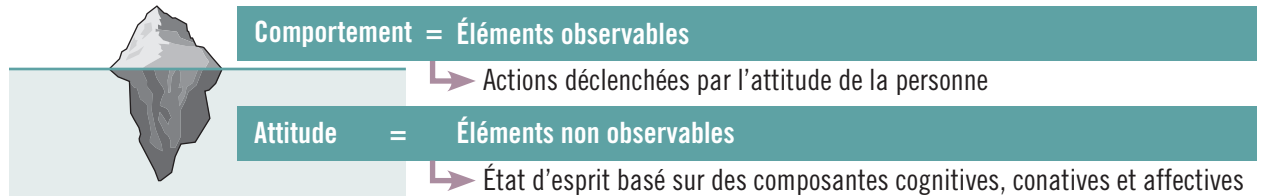
2'19



B La perception de l'attitude au travers du comportement des acteurs

DOC 3 Attitude/comportement : consonance ou dissonance

Il y a cohérence lorsque le comportement de l'individu reflète son attitude (consonance). Dans le cas contraire, on parle de dissonance.



© Foucher

DOC 4 La perception : un processus relatif

La perception utilise un ou plusieurs des cinq sens (sensation/attention) qui relient l'individu au monde. L'individu donne un sens à ces stimuli (interprétation), en se basant sur sa culture, ses savoirs, ses expériences passées. Il en déduit

alors quel comportement adopter (compréhension), et enregistre ce qu'il s'est passé (mémoire). Chaque acteur est différent (histoire, personnalité, éducation...), chacun a donc sa propre perception de ce qui l'entoure.

© Foucher

DOC 5 Deux scénarios



Un matin, chez Concepty, Samuel, stressé par la préparation de la conférence annuelle, entre dans le bureau de Manon, son assistante, et la trouve endormie.

- **Scénario 1** : Choqué, il sort sans rien dire. Il promet de bloquer sa demande de promotion.
- **Scénario 2** : Il la réveille et lui indique que son comportement est inadmissible. Manon explique qu'elle a travaillé toute la nuit. Elle lui montre la planification et les invitations. Jérôme lui présente des excuses, il a réagi trop vite en l'accusant à tort. Il lui renouvelle sa confiance. Il se promet d'appuyer sa demande de promotion.

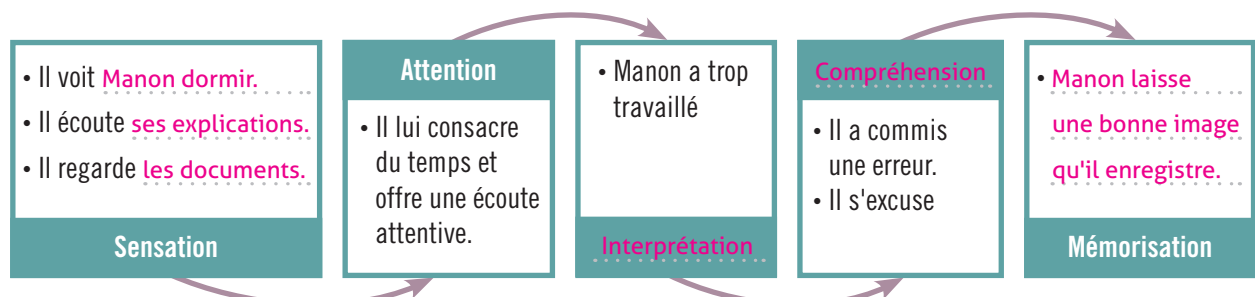
6 Relevez les éléments permettant d'expliquer l'interprétation négative de Samuel concernant l'attitude de Manon (scénario 1).

Le comportement de Manon (dormir) n'est pas conforme aux éléments attendus au travail. Samuel réagit mal car il a vu le comportement de Manon (sensation), mais il ne lui prête pas une grande attention et a directement interprété son attitude comme étant désintéressée par le travail. Il est sans doute en colère, stressé.

7 Expliquez pourquoi le comportement de Manon est interprété différemment par Samuel dans le scénario 2.

Il y avait une dissonance entre le comportement observable et l'attitude de Manon. Grâce aux explications fournies par Manon, l'interprétation de Samuel est corrigée rapidement.

8 Complétez l'analyse des étapes du processus de perception de Samuel (scénario 2).



2

La prise en compte des interactions individu/groupe

A Les groupes

DOC 6 La dynamique de groupe

Les situations de la vie quotidienne au sein d'une équipe de travail créent des interdépendances entre individus. Celles-ci peuvent être caractérisées par des alliances, des influences, des valeurs, des règles de fonctionnement communes. Aussi, le comportement d'un individu est susceptible d'être fortement modifié lorsqu'il est en groupe. [...]

Un groupe est une association d'individus entrant en interaction dans un contexte donné et poursuivant des buts communs. Les individus vont se

doter de rôles, se soumettre à des normes, partager des valeurs et réaliser des actions dans le cadre du groupe auquel ils appartiennent. [...] Les forces au sein d'un groupe s'équilibrent naturellement et contribuent à sa dynamique. Le sentiment d'appartenance, la solidarité ou les échanges vont permettre d'orienter l'action du groupe dans deux directions : la pérennité de son existence et l'atteinte des objectifs fixés.

Justine Lefebvre, www.lesechos.fr, 20/03/2012

DOC 7 Première journée de stage pour Chloé chez Esprit.com

- **8 h 00** : Chloé est accueillie au sein du service communication de l'agence de presse par son tuteur, Tom. Elle rencontre autour d'un café les salariés du service. Aujourd'hui c'est Aïcha qui a apporté les croissants.
- **8 h 15** : Chacun est à son poste. Chloé, armée d'un organigramme, visite l'entreprise, accompagnée par Camille qui lui explique les règles de fonctionnement.
- **10 h 30** : Réunion de l'équipe sur la charte graphique du nouvel Intranet. Julien, le chef de projet, anime les échanges, et les propositions fusent : chacun souhaite voir ce projet aboutir. Chloé n'ose pas intervenir.
- **12 h 00** : Tom et Aïcha invitent Chloé à se joindre à eux pour le repas. L'ambiance est décontractée. À table, le sujet principal repose sur le peu de temps restant pour finaliser l'Intranet. Chloé ose enfin participer.

1 Recherchez les éléments permettant de dire que les salariés du service communication forment un groupe.

Plusieurs acteurs (minimum deux), des règles communes, un objectif partagé, des échanges (interactions)

2 Déterminez pour Chloé quel(s) type(s) de groupe est le service communication.

<input type="checkbox"/> Groupe primaire : restreint, forte cohésion et forte adhésion aux valeurs	<input checked="" type="checkbox"/> Groupe secondaire (professionnel) : dont les relations sont imposées par des exigences sociales
<input checked="" type="checkbox"/> Groupe formel : organisé, hiérarchisé et structuré	<input type="checkbox"/> Groupe informel : les rôles ne sont pas imposés, les interactions sont spontanées
<input type="checkbox"/> Groupe d'appartenance : l'individu fait effectivement partie du groupe	<input checked="" type="checkbox"/> Groupe de référence : dont l'individu adopte les valeurs et les normes alors qu'il n'en est pas membre

B Statut et rôle de l'individu dans le groupe

DOC 8 Statut du membre au sein du groupe

Le statut d'un membre est la place qu'il occupe au sein du groupe. Le rôle correspond à l'aspect dynamique du statut, c'est-à-dire aux comportements attendus par l'entourage et liés au statut.

© Foucher

DOC 9 Le rôle du président d'une association

Le président représente l'association et peut donc signer des contrats. Il supervise la conduite des activités de l'association. Il est le coordinateur, celui qui anime les réunions. Au plan moral : il est le garant des orientations de l'association. Il est l'image de l'association auprès des partenaires associatifs, institutionnels et privés.

Un président d'association exerce sa fonction de différentes manières selon sa personnalité qui influence son comportement. Ainsi, le président peut déléguer beaucoup de ses prérogatives ou être quelqu'un qui tient à endosser toutes les responsabilités.

D'après www.projaide.valdemarne.fr, 20/02/2013

DOC 10 Le conseil d'administration va élire le président de l'association TennisTop

Francis le trésorier, Laura la secrétaire et Maël le président adjoint ont déjà fait leur choix : Max restera président.

Francis (trésorier) : « Je vais voter pour que Max soit cette année encore notre président, il a su trouver de nouveaux sponsors, ainsi on va pouvoir remplacer le matériel obsolète. Il se donne à 100 % pour le club. »

Laura (secrétaire) : « Lors du dernier tournoi, il a organisé le travail de chacun tout en instaurant un climat convivial. Il sait se faire respecter et prend souvent les décisions qui s'imposent : c'est un bon capitaine. »

Maël (président adjoint) : « Oui c'est un battant. Il a bien travaillé avec tous sur la sécurité dans la pratique sportive. Avec ce projet, il incarne bien les valeurs du club. »



- 3 Identifiez quels sont les différents statuts que peuvent avoir les membres du bureau d'un club sportif et expliquez pourquoi il existe des statuts différents.

Président, secrétaire, trésorier et vice-président... :
chacun a une place différente permettant au groupe
d'être organisé et de fonctionner.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Qu'est-ce qu'une association ?
L'exemple d'Archipelia

<http://tinyurl.com/hvhgtg7>

4'08



- 4 Relevez dans les docs 9 et 10 les rôles attendus d'un président de club et expliquez pourquoi Max a conservé son statut.

Rôles d'un président	Comportement de Max
Représente l'association, signe des contrats.	A mis en place des partenariats financiers.
Supervise l'organisation, coordonne, anime.	A organisé les tâches, prend les décisions.
Est garant des orientations, est l'image de l'association.	Met en place des projets liés aux valeurs du club.

Max a un comportement (rôle) conforme à son statut de président.

La prise en compte des interactions individu/organisation

A La culture de l'organisation : un repère pour l'individu

DOC 11 L'entreprise John Paul, une qualité de service irréprochable



La mission du concierge privé est de faciliter le quotidien de ses clients : être disponible pour toute demande 24 h/24. John Paul cherche en permanence une qualité de service irréprochable, par la connaissance du client et l'anticipation de ses besoins. La recherche de l'excellence est dans le code génétique de John Paul.

John Paul repose sur une culture du service, une exigence de résultat et un engagement qualité. Ces valeurs sont portées par l'ensemble des collaborateurs. La vie de l'entreprise est rythmée par des événements collaboratifs et de partage :

- le *Renaud Tuesday* : les collaborateurs se retrouvent pour un dîner convivial à l'extérieur du bureau chaque premier mardi du mois ;
- les *Morning Breakfast* : chaque mercredi, le petit-déjeuner est offert aux collaborateurs dans la cuisine pour un break en milieu de semaine.

www.johnpaul.com

1 Retrouvez dans le doc 11 les éléments constitutifs de la culture de John Paul.

Culture d'entreprise de John Paul		
Valeurs	Normes	Rituels
Façon de penser, opinion, croyance, permettant de porter des jugements.	Règles de conduite qui se réfèrent plus ou moins explicitement à des valeurs.	Ensemble d'habitudes fixées par la tradition.
La recherche de l'excellence, la culture du service, une exigence de résultat et un engagement qualité.	Disponible pour toute demande 24 h/24.	Le <i>Renaud Tuesday</i> . Les <i>Morning Breakfast</i> .

2 Identifiez les composantes de la culture d'une organisation.

Ensemble de références partagées dans l'organisation, la culture est composée de valeurs, de normes et de rituels.

3 Précisez l'intérêt pour les salariés de partager la culture de leur organisation.

Connaître la culture permet de comprendre comment et pourquoi elle fonctionne. Cela permet de s'intégrer et de développer un sentiment d'appartenance au groupe. Ce cadre donne des points de repère sécurisants.

4 Déterminez les conséquences possibles si le salarié ne s'adapte pas à la culture du groupe.

Les conséquences peuvent être la non-intégration, des quiproquos, un conflit, un rejet du groupe.

B Les stéréotypes : éléments de représentation de l'individu

DOC 12 Stéréotypes et préjugés

Le stéréotype est une manière de représenter un individu en lui attribuant une croyance positive ou négative (croyance sur un groupe auquel il appartient ou est supposé appartenir). Lorsque l'individu fait l'objet d'un jugement négatif, il est victime d'un préjugé.

© Foucher

DOC 13 Enquête sur les stéréotypes de l'association IMS-Entreprendre pour la Cité

Menée auprès de 1 200 managers de neuf entreprises (Accor, Pôle Emploi, Renault, Total, etc.), l'étude « Les stéréotypes sur le genre – comprendre et agir dans l'entreprise » met en lumière les inégalités et idées reçues sur les hommes et les femmes au travail qui se perpétuent.

- [...] Les hommes auraient des compétences plus pratiques, de l'action à la négociation, et les femmes, des compétences plus relationnelles [...] écoute et empathie. Les mots leadership et charisme reviennent le plus souvent pour qualifier un homme, et les mots organisation et sens du détail pour une femme. [...]
- Les hommes occupent en majorité les postes les plus élevés et à haute responsabilité. [...] Un duo se forme alors « naturellement » : l'homme-leader et la femme-assistante. Une répartition des rôles partagée et reconnue des deux côtés. Cependant, lorsque les rôles s'inversent, les femmes sont davantage perçues comme plus carriéristes, avec une tendance à se « masculiniser », à être plus dures et exigeantes. [...] À compétence égale, les

femmes estiment être moins bien payées que les hommes. Et il leur semble difficile d'atteindre des postes de direction [...]. Plus généralement, les hommes ont une bonne image des femmes... surtout si elles restent à des postes inférieurs ! Ils ne se sentent donc

pas menacés. Cette frustration amène parfois les femmes à qualifier les hommes de « machos » ou encore d'« égocentriques ». En effet, l'étude note un fort lien de causalité entre le sentiment de discrimination et le stéréotype naissant. [...]

- De manière surprenante, le manager « idéal » est décrit par tous comme androgyne, conjuguant des qualités attribuées aux deux sexes. Reste à dénicher cette perle rare !

Caroline Dubois, www.youphil.com, 24/05/2012



- 5 Déterminez de quel type de stéréotype il est question dans le **doc 13** et s'il peut être qualifié de préjugé.

Il s'agit de la manière dont on considère les hommes et les femmes au travail. Il entraîne des préjugés car on juge les personnes selon leur sexe et non selon leurs compétences.

- 6 Expliquez quelles sont les conséquences des stéréotypes dans les relations au sein de l'organisation.

Les conséquences sont positives ou négatives selon que les stéréotypes permettent à la personne d'obtenir quelque chose ou l'en excluent (discrimination). Par exemple, lors d'un recrutement ou d'une promotion pour un poste à responsabilité, les hommes seront favorisés et les femmes freinées.

- 7 Recherchez d'autres stéréotypes rencontrés dans les interactions individus/organisation.

Les stéréotypes peuvent être liés à l'âge (jeunes/seniors), liés au handicap, liés à l'origine...

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Combattre les stéréotypes au travail

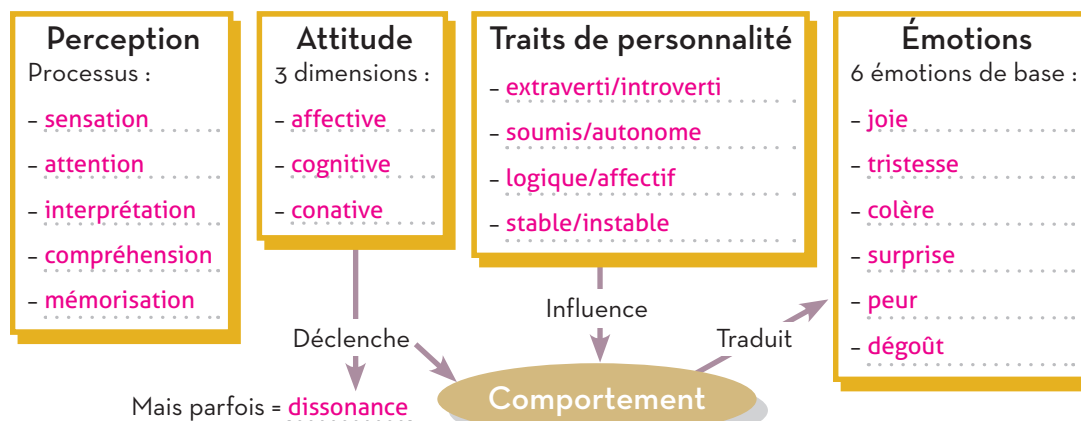


<http://tinyurl.com/h6z22bd>

3'39

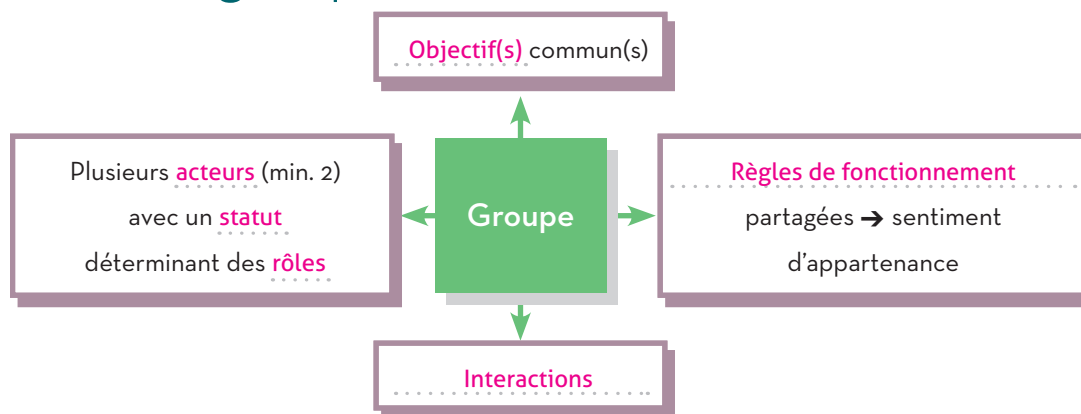
1

La prise en compte des caractéristiques personnelles



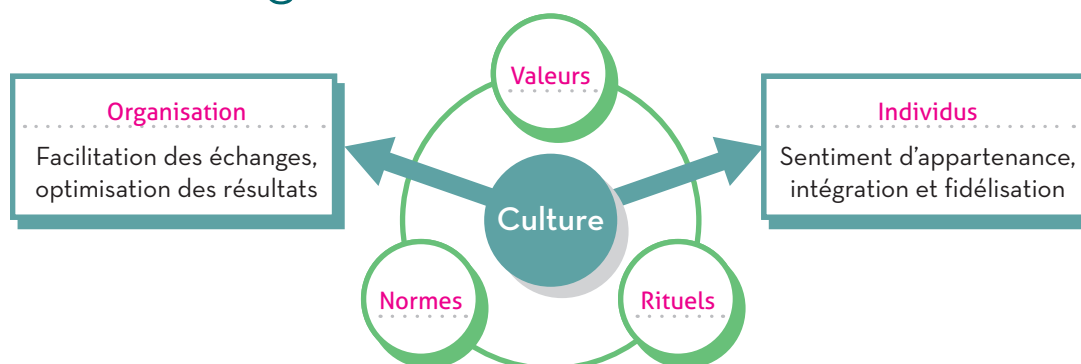
2

La prise en compte des interactions individu/groupe



3

La prise en compte des interactions individu/organisation



TESTEZ-VOUS!

Comment le fonctionnement individuel est-il influencé ? 1

1 Cochez la bonne réponse et justifiez.

Propositions	Vrai	Faux	Justification
1/ Avoir peur ne veut pas toujours dire être peureux.	×		Les émotions (avoir peur dans une circonstance effrayante) ne sont pas le reflet de la personnalité (être peureux).
2/ J'ai tout de suite vu qu'il avait une attitude désinvolte.		×	Le terme attitude est faux car on ne peut pas voir l'attitude. C'est le comportement qui est observable.
3/ Le processus de perception comprend cinq étapes.	×		Il comprend cinq étapes : sensation, attention, interprétation, compréhension et mémorisation.
4/ On reconnaît un groupe social lorsque plusieurs personnes communiquent.		×	La phrase est incomplète car il manque le partage de règles de fonctionnement et d'un objectif commun, des relations d'interdépendance...
5/ L'un des rôles du leader est de conduire le groupe.	×		Le rôle est le comportement attendu de l'individu en fonction de son statut dans le groupe.
6/ Suivre les règles du groupe fait de moi un looser.		×	Si je suis les règles du groupe, cela veut simplement dire que je suis intégré à celui-ci et que je partage sa culture.
7/ Nous avons tous des stéréotypes.	×		Notre culture, nos expériences nous induisent à avoir des stéréotypes dont nous sommes ou non conscients.

2 Rayez dans la grille les quatre éléments qui s'appliquent à la notion de groupe.

U	I	L	A	M	E	R	N	I	O	N	Q	S
V	U	I	P	O	Ø	B	J	E	C	T	I	F
E	A	U	P	E	T	T	E	L	I	N	U	N
Z	S	T	A	T	U	E	R	O	V	I	N	V
G	P	J	R	I	O	B	J	E	C	R	I	T
N	I	N	T	E	R	A	C	T	I	O	N	S
F	S	O	E	D	E	E	T	O	I	U	H	S
A	O		N	D	I	V	A	N	C	F	M	G
K	A	I	A	T	G	R	S	T	O	A	A	O
R	I	N	N	T	A	B	L	E	A	N	A	E
E	K	R	C	J	E	O	C	T	I	F	H	O
I	N	S	E	C	O	N	D	A	I	R	E	Y

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Réunion au sein de l'équipe d'animation du centre Eaux Vives

Marielle (directrice) : « Bonjour à tous ! Voyons, où ai-je mis mes papiers (elle ouvre un dossier où tous les documents sont en vrac) ? Bon, ce n'est pas grave... Qui peut nous rappeler l'ordre du jour ? »

Guillaume (animateur) : « Nous devons organiser le planning des activités de la semaine pour le groupe 8/9 ans. »

Marielle : « Qui a des idées ? »

Margot (animatrice) : « J'aimerais mettre en place un atelier Cirque. J'ai vu un spectacle, c'était exceptionnel, et j'ai déjà pris contact avec ces professionnels qui pourraient expliquer aux enfants comment jongler. C'est super ils ont tout le matériel ! »

Guillaume : « Je vois, comme toujours, tu as anticipé les questions. Peut-on savoir quel en sera le coût ? »

Margot : « Ils peuvent intervenir pour 300 euros tous les après-midi de la semaine. »

Guillaume : « Ce n'est donc pas possible, c'est trop cher car on ne peut investir dans rien d'autre. J'avais prévu de proposer de renouveler le matériel de sport. »

Margot : « On prend les mêmes activités et on recommence. Mon pauvre Guillaume, tu manques d'imagination. Au moins, ma proposition est originale. »

Guillaume (énervé) : « Pourquoi te sens-tu obligée de m'agresser ? Nos idées sont toutes les deux intéressantes. Marielle, qu'en penses-tu ? »

Marielle : « Euh... Je pense, je ne sais pas. Qu'en pensez-vous ? »

- 1 Caractérisez l'équipe d'animation (groupe primaire/secondaire, d'appartenance/de référence, formel/informel). Justifiez.
- 2 Relevez le statut de Marielle et son comportement. Déterminez si Marielle a un rôle correspondant à son statut.
- 3 Distinguez les personnalités des deux animateurs.

EXERCICE 2



- 1 Trouvez sur Internet ou dans la presse écrite différentes publicités (trois minimum).
- 2 Recherchez sur quelles composantes de l'attitude le publicitaire a voulu appuyer pour déclencher l'acte d'achat (le comportement).

EXERCICE 3



DOC 1 BlaBlaCar : la culture d'entreprise est plus importante que la stratégie

BlaBlaCar, plateforme communautaire payante de covoiturage conçue en 2004, est aujourd'hui présente dans 20 pays et compte plus de 400 employés. [...] Comment garder « l'esprit startup » quand on doit recruter des centaines de nouveaux employés et s'attaquer à des marchés aussi différents que la Turquie ou l'Inde ?

BlaBlaCar a choisi de formaliser les valeurs autour desquelles l'entreprise souhaitait souder ses collaborateurs. Pour cela, elle a mis en place des outils collaboratifs performants et a créé une atmosphère de travail bienveillante propice à la collaboration. BlaBlaCar a d'ailleurs gagné l'an dernier le prix spécial « Entreprise fun et performante ». [...] Les 10 valeurs de l'entreprise sont affichées sur les murs des bureaux et distribuées à qui veut sous forme d'autocollants et autres brochures.

[...] Les employés sont recrutés en priorité parmi les utilisateurs du service. Ils sont même le plus souvent des « ambassadeurs » et sont convaincus par la « mission » de la startup et déjà familiers des valeurs revendiquées.

Chaque recrue est parrainée par un collaborateur présent dans l'entreprise depuis plus de 12 mois, qui lui fait découvrir le fonctionnement informel de l'entreprise et le rôle de chacun. Un dîner est organisé toutes les six semaines pour permettre aux dernières recrues de rencontrer toute l'équipe de manière informelle. Lors des « BlaBlaTalk » hebdomadaires, chaque équipe présente ce qu'elle a fait dans la semaine et ses projets à venir. « Ce moment permet à chacun de savoir à qui s'adresser en cas de besoin, génère beaucoup de respect entre les départements et permet de valoriser et de responsabiliser chaque membre de l'équipe. » La culture de BlaBlaCar permet à la startup de grandir très vite en conservant la cohésion de son équipe. Le défi à relever est de répliquer ce modèle dans les bureaux turcs ou indiens, par exemple. [...]

D'après Laëtitia Vitaud, www.blog.willbegroup.com, 26/03/2015

*Chiffres mis à jour (janvier 2016) par rapport à l'article d'origine.

DOC 2 Les dix valeurs de Blablacar

Fun & Serious	Done is better than perfect.
Never assume. Always check.	Fail. Learn. Succeed.
We are passionate. We innovate.	
Share more. Learn more.	
Think it. Build it. Use it.	
The member is the boss.	
In trust we trust.	
Vanity :/ Sanity :) Reality :P	

Louise Fontana, www.keljob.com, 16/03/2015



DOC 3 Qu'est-ce qu'une charte ?

Une charte est un document clair, synthétique et compréhensible présentant une organisation et sa culture à ses membres et visant à permettre leur adhésion aux valeurs et aux règles de fonctionnement.

© Foucher

- 1 Résumez en quelques phrases la culture de BlaBlaCar.
- 2 Expliquez pourquoi la culture est un élément fondamental de la réussite de cette entreprise.
- 3 Réalisez avec un logiciel de traitement de texte la charte de l'ambassadeur BlaBlaCar, qui sera diffusée auprès des collaborateurs et des clients.

EXERCICE 4

DOC Qu'en est-il de l'efficacité des tests de personnalité lors d'un recrutement ?

Extrait de l'interview d'une chargée de recrutement, Béatrice Estragues

• Pouvez-vous me décrire votre métier ?

J'occupe la fonction de chargée de recrutement. Mon rôle consiste à présenter un panel de un à trois candidats pour que l'opérationnel (le hiérarchique) fasse un choix éclairé. Le processus commence par la demande de poste. Elle fait l'objet d'une analyse conjointe avec le manager pour connaître ses attentes en termes de missions et de personnalité.

• À partir de cette analyse, quelles sont les étapes suivies pour bien recruter ?

Un processus est organisé : production d'annonces, présélection avec tri des CV. Puis un audit téléphonique permet de valider la convocation à un premier entretien. Lorsque la personne est reçue, les cinq premières minutes sont importantes... On évalue déjà sa capacité à accueillir, sa capacité à structurer. Lors de l'entretien, mon but est de poser des questions (surtout ouvertes), de créer des interactions afin de savoir si le candidat pourrait d'une part tenir le poste au niveau technique et, en termes de personnalité, d'autre part. Il faut s'assurer que la personne sera susceptible de s'intégrer dans l'équipe (chef et hiérarchique). Pour apprendre à connaître un candidat, il faut le mettre en confiance afin qu'il oublie qu'il est en entretien.

À la fin, j'établis un compte rendu de plusieurs pages présentant la situation personnelle, la formation, l'expérience, la motivation de chaque candidat. Cette synthèse (avec prise de références pour poste de cadre) comprend une appréciation et un avis.

• Quels outils et méthodes utilisez-vous pour déterminer la personne la plus adéquate pour remplir un poste ?

Le ressenti lors de l'entretien est très important. En complément, nous faisons établir une analyse grapho-

logique systématiquement pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Pour certains postes, nous établissons des tests techniques (par exemple pour les postes de commerciaux ont lieu des mises en situation, des tests téléphoniques avec client).

Nous avons recours aussi aux tests de personnalité (SOSIE, PAPI), utilisés dans le cadre de postes spécifiques, *high level* ou lorsque nous cherchons à constituer une équipe où les membres doivent s'adapter à un contexte particulier.

• Considérez-vous ces tests de personnalité comme efficaces ?

Pour ce type de test, chaque question prise individuellement n'a pas de sens, il n'y a pas vraiment de bonnes ou de mauvaises réponses. Le test comprend une échelle de valeurs avec une combinaison de résultats. Le test n'est pas efficace seul mais est un complément à la prise de décision. Il s'agit surtout d'un outil de recueil d'informations, notamment en cas de difficulté à faire un choix entre deux candidats aux compétences équivalentes. Il est important de faire une restitution au candidat et de voir comment il réagit aux résultats présentés. C'est un bon complément à l'entretien.

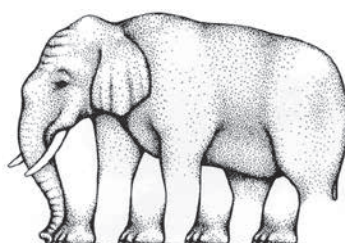
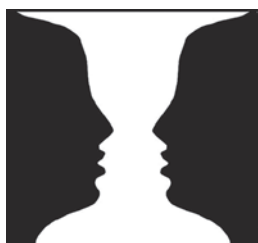
• Existe-t-il une législation particulière à respecter pour utiliser un test de personnalité ?

Le candidat doit être informé préalablement qu'un test va être réalisé et, s'il le demande, a un droit d'accès aux résultats. De même, il est impératif d'être formé à l'utilisation d'un test de personnalité, je suis titulaire d'une habilitation garantissant aux candidats que le test sera exécuté et utilisé dans les règles de l'art.

© Foucher

- 1 Indiquez pourquoi des recruteurs utilisent des tests de personnalité.
- 2 Établissez une liste de traits de personnalité compatibles avec la fonction de manager.
- 3 Justifiez le fait que le (ou la) candidat(e) doit être informé(e) des conditions de réalisation du test et des résultats obtenus.

EXERCICE 5



- 1 Prenez deux secondes pour voir les illustrations, cachez-les et écrivez ce que vous avez observé.
- 2 Comparez vos observations avec vos camarades.
- 3 Expliquez le phénomène produit.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Caractérisez l'équipe d'animation (groupe primaire/secondaire, d'appartenance/de référence, formel/informel). Justifiez.

Groupe secondaire	Le groupe est un groupe de travail, les membres sont liés pour la durée de leur contrat au sein du centre de vacances.
Groupe d'appartenance	Toutes les personnes convoquées à la réunion sont des salariés du centre.
Groupe formel	Les statuts de chacun sont connus même si certains membres du groupe n'assument pas leur rôle. Le fait qu'une réunion de préparation, qu'un planning soient en cours de réalisation, souligne la formalisation des interactions dans le groupe.

Relevez le statut de Marielle et son comportement. Déterminez si Marielle a un rôle correspondant à son statut.

Marielle est la directrice du centre, elle a donc un rôle d'organisatrice (planification des réunions), d'animatrice (facilite les échanges et interactions dans l'équipe) et de régulation au sein du groupe. Elle est la supérieure hiérarchique des animateurs qui attendent d'elle qu'elle soit le pilote du groupe. Son comportement est plutôt en retrait, elle laisse les autres membres décider et animer les échanges.

Distinguez les personnalités des deux animateurs.

Tous deux ont une personnalité extravertie (n'hésite pas à exprimer leurs opinions pendant la réunion).

Guillaume	Margot
Logique : il regarde les coûts et les conséquences avant de prendre des décisions, il demande des détails.	Affective : elle fonctionne au coup de foudre (le spectacle lui a plu) et elle prend immédiatement contact.
Stable : il ne cherche pas à faire évoluer les activités, en proposant simplement un renouvellement du matériel.	Instable : elle s'ennuie dans la routine des activités, elle a besoin de changement.

Exercice 2

Trouvez sur Internet ou dans la presse écrite différentes publicités (trois minimum).

Recherchez sur quelles composantes de l'attitude le publicitaire a voulu appuyer pour déclencher l'acte d'achat (le comportement).

Quelques éléments de réponse pour faciliter l'analyse.

- **Composante cognitive** : ce qui fait connaître le produit. La composition du produit est détaillée, le produit est présenté par un spécialiste, des statistiques de satisfaction ou des recommandations sont présentes. Le produit a des caractéristiques démontrées par une expérience « scientifique ».
- **Composante affective** : ce qui fait aimer le produit. Utilisation d'un contexte familial, décor et paysage grandiose, réel, en extérieur ou fantastique de séduction, relation avec des animaux pour l'image, les mots (ex. : douceur, j'aime, j'adore...), l'humour. Ce sont des éléments qui jouent sur les émotions.
- **Composante conative** : ce qui fait passer à l'action (ici acheter le produit). Le produit est mis en action : la voiture a la porte ouverte, elle roule ; la boîte de biscuits est ouverte, le produit est prêt à être utilisé ; les termes du texte du slogan invitent à l'action (venez, choisissez...).

Exercice 3

Résumez en quelques phrases la culture de BlaBlaCar.

L'entreprise BlaBlaCar a construit sa culture autour de valeurs fortes.

Celles-ci sont modernes et dynamiques et laissent la place à l'initiative en étant très sécurisantes pour les salariés. Les rituels sont également présents pour favoriser les interactions. Les normes existent aussi puisque chacun a un rôle, des tuteurs permettent aux nouveaux collaborateurs de se repérer dans la structure.

Expliquez pourquoi la culture est un élément fondamental de la réussite de cette entreprise.

Ces valeurs sont fédératives et donnent une identité commune à l'entreprise. Le sentiment d'appartenance au groupe est développé, cela est rassurant et dynamisant pour les équipes. Le personnel est donc fidélisé car attaché à l'entreprise comme à un membre d'une famille. La performance collective est renforcée.

Réalisez avec un logiciel de traitement de texte la charte de l'ambassadeur BlaBlaCar, qui sera diffusée auprès des collaborateurs et des clients.

Accepter toutes propositions cohérentes. Il est essentiel que le logo, les valeurs, les couleurs soient présents dans la charte.

<http://www.ordinata.ch/approches/charte-dentreprise>

Exercice 4

Indiquez pourquoi des recruteurs utilisent des tests de personnalité.

Les tests permettent d'identifier des traits de personnalité du candidat, et sont ainsi utilisés par les recruteurs qui vont vérifier si la personnalité de celui-ci est un avantage ou un frein par rapport au poste à pourvoir (déterminer s'ils sont aptes à remplir le poste pour lequel ils postulent). De plus, le candidat va devoir s'intégrer dans une équipe d'acteurs déjà en poste : il s'agit donc pour le recruteur de réfléchir à la meilleure combinaison de caractères possible (personnalités similaires ou complémentaires).

Établissez une liste de traits de personnalités compatibles avec la fonction de manager.

Il doit être charismatique, convainquant (susciter l'adhésion), décideur, savoir dégager les priorités, être organisé, avoir confiance en lui, assumer des responsabilités, prendre des initiatives.

On peut aborder la diversité des styles de *leadership* en s'appuyant sur la classification du leader autoritaire, paternaliste, participatif, consultatif (*classification au programme de management en terminale*).

Justifiez le fait que le (ou la) candidat(e) doit être informé(e) des conditions de réalisation du test et des résultats obtenus.

Lors d'un recrutement, le candidat livre de nombreuses informations personnelles. Un test de personnalité est révélateur de l'individu qui doit pouvoir connaître ce qui a été trouvé à son sujet, il peut ainsi réagir, s'expliquer... Ce retour fait au candidat est d'ailleurs l'occasion, pour le recruteur, de voir comment le candidat réagit.

Par ailleurs, le recruteur a une obligation légale de communiquer au candidat les méthodes de recrutement utilisées, de transmettre les informations collectées et de les restituer au candidat.

Exercice 5

Prenez deux secondes pour voir les illustrations, cachez-les et écrivez ce que vous avez observé.

Illustrations	Observations
1	Une moitié de visage de face ou un visage de profil
2	Deux visages de profil ou un vase
3	Le nombre de pattes de l'éléphant

Comparez vos observations avec vos camarades.

Si le test est réalisé correctement, les élèves ne peuvent avoir tous vu la même chose sur toutes les illustrations, cela montre la relativité du processus de perception.

Expliquez le phénomène produit.

Les règles du jeu (peu de temps d'observation) imposent de passer trop rapidement sur la phase d'attention. L'interprétation et la compréhension sont donc compromises.

Il se peut que des élèves aient déjà vus ces illustrations et puissent décoder plus vite les différentes visions. Ils utilisent la phase de mémorisation. On peut d'ailleurs refaire l'exercice après afin que les élèves retrouvent immédiatement toutes les possibilités.

1 Comment le fonctionnement individuel est-il influencé ?

Synthèse rédigée

1 La prise en compte des caractéristiques personnelles

A La personnalité et les émotions

Chaque individu est unique. La personnalité recouvre l'ensemble des traits de caractère d'un individu, elle est acquise à la naissance et évolue peu.

Traits de personnalité	Transcription de la personnalité sur le comportement
Extraverti	Individu ouvert aux autres, il n'hésite pas à donner son opinion, apprécie les relations nouvelles et est facilement enthousiaste. Il s'exprime facilement à l'oral et prend plaisir à participer à des activités en groupe.
Introverti	Individu replié sur lui-même, réservé en groupe et qui prend plaisir lors d'activités solitaires. Il préfère observer les situations avant d'y participer et prend le temps avant d'agir.
Stable	Individu qui apprécie la continuité, est rassuré par l'habitude. Il est organisé et rigoureux mais peut être déstabilisé par le changement.
Instable	Individu qui apprécie le changement, la nouveauté mais qui s'ennuie rapidement. Il innove mais a du mal à appliquer des processus construits.
Logique	Individu qui raisonne et analyse. Il recherche la cohérence, la maîtrise, il réagit aux arguments démontrés et prouvés (pense avec sa tête).
Affectif	Il réagit avec ses émotions, ses sentiments, est très investi s'il aime (fonctionne au coup de cœur).
Autonome	Il est indépendant et fixe lui-même les règles du jeu. Il préfère piloter et prendre les décisions, car il a du mal à suivre les idées des autres.
Soumis	Il obéit facilement et se plie aux règles mises en place par d'autres. Il a le sens de la hiérarchie et peut-être dépendant, il est aussi facilitateur dans une équipe.

L'émotion est une réaction sur le court terme à un élément extérieur. On distingue six émotions de base qui ont, chacune, plusieurs nuances : **joie, colère, dégoût, tristesse, surprise, peur**.

Les émotions s'accompagnent habituellement de changements corporels visibles à travers les expressions du visage (mimiques, expressions des yeux et de la bouche), la couleur du visage (pâleur, rougeur...), les gestes (mains serrées sur soi...). L'émotion est irrésistible, difficilement contrôlable et risque, si trop retenue, de gagner en intensité. Certaines émotions peuvent être ressenties comme des faiblesses (la peur, la tristesse). Une meilleure prise en compte des émotions permet de gérer les conflits.

La personnalité et l'émotion sont deux éléments liés à la personne. Elles influencent nos relations aux autres, notre communication et notre comportement.

B La perception de l'attitude au travers du comportement des acteurs

- **L'attitude** : état d'esprit basé sur des composantes cognitives (basées sur les connaissances), conatives (ou comportementales, qui pousse à agir) et/ou affectives (basées sur les sentiments).

- **Le comportement** : partie observable d'un individu, est souvent le reflet de l'attitude (qui ne peut se discerner que par l'interprétation du comportement), il y a consonance.

Parfois il y a dissonance car le comportement observé ne permet pas de discerner l'attitude d'une personne. La perception est un processus relatif qui dépendra de chacun.

Le processus de perception repose sur les étapes suivantes :

- **la sensation** : l'individu utilise un ou plusieurs des cinq sens qui le relie au monde (vue, ouïe, toucher, odorat et goût) ;
- **l'attention** : l'individu cherche à donner un sens à ces stimuli ;
- **l'interprétation** : l'individu se base sur sa culture, ses savoirs, ses expériences passées ;
- **la compréhension** : il en déduit quel comportement adopter ;
- **la mémorisation** : le cerveau enregistre ce qui s'est passé.

2 La prise en compte des interactions individu/groupe

A Les groupes

L'individu est un être social. La socialisation s'effectue au travers des groupes qu'ils croisent et auxquels il appartient tout au long de sa vie.

Un groupe est un ensemble d'individus interdépendants, qui ont des valeurs et des règles de fonctionnement communes, au service d'interactions (échanges réciproques) et d'un objectif partagé. Aussi, le comportement d'un individu est susceptible d'être fortement modifié lorsqu'il est en groupe. On distingue les types de groupe suivants :

Groupe primaire : restreint, forte cohésion et forte adhésion aux valeurs.	Groupe secondaire (professionnel) : dont les relations sont imposées par des exigences sociales.
Groupe formel : organisé, hiérarchisé et structuré.	Groupe informel : les rôles ne sont pas imposés, les interactions sont spontanées.
Groupe d'appartenance : l'individu fait effectivement partie du groupe.	Groupe de référence : groupe dont l'individu adopte les valeurs et les normes, mais dont il n'est pas membre.

B Statut et rôle de l'individu dans le groupe

Le statut d'un membre est la place qu'il occupe au sein du groupe. Le rôle correspond à l'aspect dynamique du statut, c'est-à-dire aux comportements attendus de l'entourage et liés au statut. L'identité sociale d'un individu va donc conditionner des attentes en termes de comportements attendus.

3 La prise en compte des interactions individu/organisation

A La culture de l'organisation : un repère pour l'individu

La culture représente l'ensemble de références partagées dans l'organisation. Elle est composée de :

- **Valeurs** : façon de penser, opinion, croyance permettant de porter des jugements.
- **Normes** : règles de conduite qui se réfèrent plus ou moins explicitement à des valeurs.
- **Rituels** : ensemble d'habitudes fixées par la tradition.

Chaque individu a sa propre culture, qui peut être compatible ou en opposition avec celle de l'organisation. Connaître la culture de l'organisation permet à l'individu de comprendre comment et pourquoi elle fonctionne, de s'intégrer et de développer un sentiment d'appartenance au groupe. Ce cadre donne des points de repères sécurisants. Si un membre du groupe n'intègre pas cette culture, il existe un fort risque de situation de quiproquo, de conflit, et de rejet du groupe.

B Les stéréotypes : éléments de représentation de l'individu

Chaque individu a des représentations liées à sa culture, entraînant des stéréotypes. Un stéréotype est une représentation symbolique ou schématique d'un groupe qui s'appuie sur des jugements, des *a priori*. Ils peuvent aussi être source de préjugés, jugement aux effets négatifs pour l'individu concerné.

Quels phénomènes relationnels découlent des **INTERACTIONS** dans une organisation ?

2



NOTIONS

- communication interpersonnelle
- phénomènes relationnels
- relations formelles/informelles
- argumentation et influence
- relation d'autorité

Mélanie, conductrice de travaux dans le BTP

La direction a décidé que Mélanie remplacerait Jean-Marc, le chef de travaux du chantier Amphora en arrêt maladie pour une longue durée.

Vous reprenez donc le poste de Jean-Marc, notre chef des travaux. Voici votre lettre de mission.

Félicitations pour cette nomination Mélanie, c'est mérité !

Tu sais ici, les informations circulent vite...

Coordonner les équipes pour respecter le cahier des charges, veiller au respect des conditions de travail...

Merci, mais je viens juste d'en être informée, comment le sais-tu ?

En tout cas, tout le monde pense que tu es une vraie meneuse d'hommes et le choix idéal pour cette mission grâce à ta connaissance du terrain.

- 1 Déterminez qui a pris la décision de choisir Mélanie pour assurer la conduite du chantier et comment celle-ci en a été informée.

La direction (DRH) a sélectionné une personne expérimentée pour coordonner les équipes. Ce poste à responsabilité fait l'objet d'un entretien et est formalisé par une lettre de mission écrite.

- 2 Expliquez pourquoi Mélanie est surprise du fait que les autres salariés soient au courant de sa nomination.

Mélanie vient d'apprendre et d'accepter sa nomination. Celle-ci n'a pas été diffusée officiellement. C'est donc par la rumeur, par le bouche-à-oreille entre les collaborateurs de l'entreprise que l'information a circulé.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Le métier de conducteur de travaux

<http://tinyurl.com/zrwwdl6> 3'55

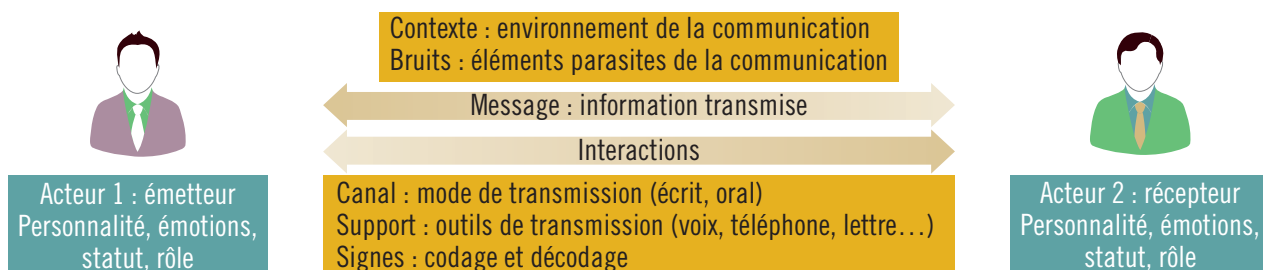


- 3 Estimez pourquoi le conducteur de travaux doit être un meneur d'hommes.

Le conducteur de travaux est en relation avec de nombreux interlocuteurs internes et externes. Il anime des réunions, prévoit le personnel nécessaire, contrôle l'exécution et fait respecter les délais prévus, s'assure de la qualité et de la sécurité sur le chantier. Le relationnel est très important afin d'atteindre l'objectif : réaliser le chantier.

A Les composantes de la communication

DOC 1 Le schéma de la communication



© Foucher

DOC 2 Discussion entre collègues

Noé et Pierrick travaillent pour la même entreprise. Ils se connaissent bien. Pierrick est admiratif de Noé, qui est bilingue et gère les clients grands comptes internationaux. Ils se croisent dans l'ascenseur en arrivant au travail.

Noé : Bonjour Pierrick, comment s'est passé ton voyage aux États-Unis cet été ?

Pierrick : Bonjour, j'ai adoré. New York, c'est génial.

Noé : Oui, j'ai eu l'occasion d'y aller l'an dernier pour le boulot, je n'ai pas pu visiter.

Pierrick : J'en ai profité pour me perfectionner. *I will speak English so fluently...*

Noé (en riant) : Je n'en reviens pas, tu rentres à peine de vacances et te voilà déjà prêt à faire des plans de carrière pour me prendre ma place.

Pierrick (silence gêné)

Noé : Ne t'inquiète pas, je plaisantais. En plus, on cherche à embaucher aux grands comptes, tu pourrais postuler... (À cet instant l'ascenseur s'arrête et une personne entre.)

Pierrick (à voix basse) : On mange ensemble ? Tu pourras me parler du poste. Cela pourrait effectivement m'intéresser.

1 Identifiez les acteurs de la situation de communication, leur statut et leur rôle.

Il y a deux acteurs (communication interpersonnelle) : Noé, l'émetteur (1^{er} acteur à communiquer), et Pierrick, le récepteur. Ils ont le même statut (vendeurs) mais Noé travaille avec des grands comptes internationaux : son rôle semble plus stratégique.

2 Complétez la grille d'analyse du contexte.

Contexte spatial	Dépend du lieu dans lequel se déroule l'échange.	L'échange se situe dans le cadre professionnel mais dans l'ascenseur.
Contexte temporel	Dépend de la durée dont on dispose pour échanger et de ce qui a déjà été échangé.	L'échange est bref, le temps pour l'ascenseur de les déposer à l'étage demandé. Mais les acteurs se connaissent : cela facilite la communication.
Contexte relationnel	Dépend du statut, du rôle des acteurs et de la qualité de la relation : sentiments, émotions, ressenti réciproque.	Les acteurs sont collègues. Pierrick ressent de l'admiration. Ils s'entendent bien et ne voient pas d'inconvénient à manger et à travailler ensemble. Le ressenti réciproque est positif.
Bruits et parasites à la communication	Éléments visant à perturber l'échange.	Une personne entre dans l'ascenseur, cela coupe la communication.

3 Expliquez pourquoi il est utile d'analyser le contexte pour communiquer efficacement.

Le contexte peut être un élément facilitateur ou non des échanges. Il est donc important de réfléchir au contexte pour faciliter les échanges.

B La communication, un processus dynamique

DOC 3 La première journée de travail de Léo, nouveau téléopérateur de service



Léo se retrouve pour son premier jour de travail devant un écran avec un casque micro sur la tête.

Interlocuteur N° 1 : « Allô ? »

Léo : « Heu bonjour, M'dame, voilà j'ai une super affaire à vous proposer... c'est le nouvel... »

Interlocuteur N° 1 : « Bip, Bip... »

Léo se retrouve au moment de la pause-café à discuter avec l'un de ses collègues.

Le collègue : « Salut, Léo, ça ne va pas ? »

Léo, l'air dépité : « Je n'y arrive pas, tout le monde me raccroche au nez ! »

Le collègue : « Je vais te donner quelques conseils, tu verras cela va mieux se passer. »

Il tend à Léo une feuille où sont écrites les phrases :
– Quand tu dis bonjour avec le sourire, tu as déjà fait la moitié du chemin.

– C'est lorsqu'il y a trop à dire qu'il faut s'efforcer d'être le plus concis possible.

– Le meilleur registre de langage à tenir est celui qui est adapté à la situation.

Un peu plus tard, Léo met en application les conseils de son collègue.

Interlocuteur N° 2 : « Allô ? »

Léo, avec le sourire : « Bonjour, Madame Michel, je suis Léo de la société SysyM. Je reviens vers vous suite au formulaire de demande de contact que vous nous avez adressé au sujet d'un aspirateur ZX 3000. »

Interlocuteur N° 2 : « Oui, je vous écoute. »

DOC 4 L'interprétation réciproque de signes

Elle consiste à comprendre, à chercher à traduire ce que perçoit l'autre dans la situation (codage/décodage) :

- verbaux → registres de langage (familier, courant, soutenu) ;
- non verbaux → présentation, posture, distance, gestuelle, expression du visage ;
- paraverbaux → utilisation de la voix (ton, rythme, volume...).

La communication est un système dynamique : on parle d'interactions entre les acteurs.

© Foucher

4 Déterminez les signes qui font défaut dans une communication téléphonique.

Au téléphone, contrairement à une communication en face à face, les acteurs ne se voient pas, les signes non verbaux ne peuvent donc pas être utilisés. Il faut alors être plus attentif encore à la communication verbale et paraverbale pour décoder et éviter les sources de quiproquo, d'interprétation. (Faire le lien avec le chap. 1 sur la perception.)

5 Déterminez pourquoi la communication est un processus dynamique.

Le processus dynamique représente la succession d'échanges réalisés entre les acteurs sur un sujet donné. La qualité des échanges dépend de la capacité des acteurs à émettre (codage) et à écouter et à comprendre (décodage) les signes échangés (risque de confusion, quiproquos...). Le contexte et le choix du canal influencent aussi la qualité du message et donc la relation entre les acteurs.

6 Estimez si la communication de Léo a été efficace (message bien reçu), en justifiant votre réponse.

Échange téléphonique	Efficacité	Inefficacité	Justification
Avant la pause		×	Le registre de langage est familier. Léo est mal à l'aise et cela s'entend au téléphone (paraverbal). Il n'expose pas le contexte, cherchant tout de suite à vendre l'aspirateur sans créer de relations.
Après la pause	×		Le registre de langage est adapté (courant professionnel). Léo est plus sûr de lui et cela s'entend au téléphone (ton, volume : signes paraverbaux). Il met la personne en situation d'écoute en rappelant à son interlocuteur l'origine de son appel.

DOC 5 Les enjeux et stratégies d'influence

Il n'existe pas de stratégie idéale : celle qui est la plus appropriée au contexte et aux enjeux de l'individu.

**Enjeu des acteurs**

Informatif (informer, s'informer)
Identitaire (s'affirmer individuellement ou en groupe)
D'influence (convaincre au changement)
Relationnel (créer ou renforcer une relation)

**Stratégie mise en place**

Opposition (confrontation)
Évitement (contournement)
Influence (argumentation)
Coopération (donnant/donnant)

© Foucher

DOC 6 Réunion au sein du comité d'entreprise de Protalic

Le gérant de Protalic a réuni les membres du comité d'entreprise, il souhaite vendre l'entreprise familiale et prendre sa retraite.

M. Protalic : Bonjour à tous, je vous ai réunis car je voulais vous informer de ma décision de trouver un acheteur, je pense vendre l'entreprise afin de pouvoir partir à la retraite.

Martin : Comment cela vendre ? Nous allons perdre nos emplois. Vous ne pensez qu'à vous !

M. Protalic (agacé) : Ne le prenez pas ainsi, j'ai le droit de vendre et à qui je veux.

Martin : Mais oui, mais oui... On sait bien comment cela se termine les rachats d'entreprise. Nous ne sommes pas des mouchoirs jetables. Nous avons des droits !

Chrystelle : Justement parlons de nos droits, M. Protalic. Il vous faudra exiger que l'ensemble des postes soit maintenu. Vous comprendrez que votre départ ne nous enchante pas, il faut donc des garanties. Vous souhaitez certainement, comme nous, que l'entreprise soit pérenne ?

M. Protalic : Oui, bien sûr. Un manager plus jeune peut apporter à l'entreprise le dynamisme dont elle a besoin.

1 Déterminez quelles sont les stratégies adoptées par Martin et Chrystelle et si celles-ci sont efficaces dans ce contexte.

Martin utilise une stratégie d'opposition qui entraîne une tension chez M. Protalic (risque de rupture : inefficacité).

Chrystelle utilise une stratégie de coopération (attitude d'ouverture visant un compromis → on peut supposer que l'échange va continuer → efficacité).

2 Trouvez un contexte où la stratégie d'évitement est utile.

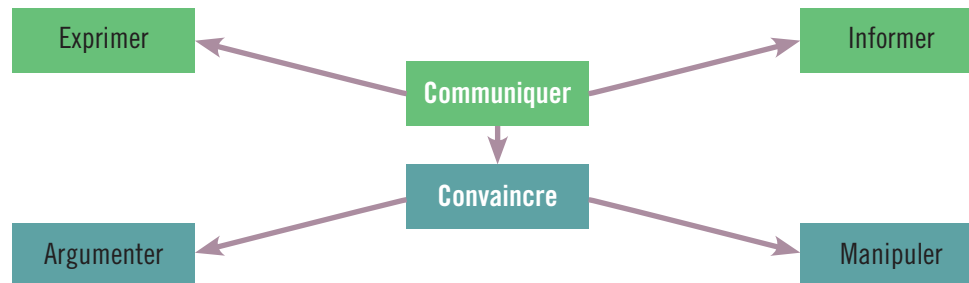
La stratégie d'évitement n'est pas une stratégie de fuite mais de contournement.

Ainsi, lorsqu'un acteur est en position d'infériorité (n'a pas tous les éléments d'informations, n'a pas la force physique ou le statut pour imposer son point de vue à l'autre) ou lorsque l'interlocuteur n'est plus en capacité de recevoir le message (trop énervé par exemple), il peut être judicieux de prendre de la distance et de reprendre les échanges à un moment plus opportun.

3

L'influence des acteurs
et l'argumentation

DOC 7 Les différents registres de l'influence



D'après Philippe Breton, L'argumentation dans la communication, Éditions Repères

DOC 8 Distinction entre influence et manipulation

On ne peut pas ne pas communiquer, ainsi on ne peut pas ne pas influencer. Influencer, c'est persuader son interlocuteur dans un rapport gagnant/gagnant (influence positive). Si une personne utilise la communication pour convaincre l'autre de faire (ou de penser) dans un sens qui n'apporte de l'intérêt qu'à elle, il y a alors manipulation (influence négative). La manipulation autorise peu la contre-argumentation.

© Foucher

1 Comparez l'argumentation et la manipulation.

Il s'agit de deux registres de la communication visant à convaincre un interlocuteur de faire ou de ne pas faire ou de penser ou de ne pas penser. L'argumentation est l'utilisation de techniques visant à convaincre l'autre en lui laissant le choix alors que la manipulation vise à utiliser des techniques trompeuses pour que l'autre décide ce qui vous convient à vous et non ce qui lui convient à lui.

DOC 9 Les ressorts de l'influence

L'influence repose sur l'argumentation : ainsi argumenter n'est pas convaincre à tout prix. C'est proposer une opinion à d'autres en leur donnant de bonnes raisons d'y adhérer. Il existe plusieurs familles d'arguments appelées aussi les ressorts de l'influence :

- raisonnement logique ;
- raisonnement faisant appel au sentiment d'appartenance ;
- raisonnement affectif.

© Foucher

2 Surlignez les arguments relevés lors de situations de vente et identifiez les ressorts de l'influence utilisés.

Situations	Ressort de l'influence
Bonjour Madame, je suis heureuse de vous revoir, vous nous manquez. Avez-vous été séduite par notre nouvelle gamme ?	raisonnement affectif
Ce modèle est celui de tous les jeunes de votre âge...	raisonnement par appel au sentiment d'appartenance
Les tests le prouvent, ce téléphone a un rapport qualité/prix indiscutable. Le magazine 50 millions de consommateurs en parlait dans son dernier numéro de décembre.	argument logique

DOC 10 Les familles d'arguments

Les arguments de communauté :

font appel à des croyances, des valeurs partagées avec le récepteur. Ils reposent sur une communauté commune d'appartenance.

Les arguments de cadrage :

consistent à cadrer le réel en amplifiant et/ou en minorant certains aspects. En insistant sur l'aspect qui semble le plus déterminant pour le caractériser, l'argument est peu objectif.

Les arguments d'analogie :

établissent une correspondance ou une opposition entre deux situations.

Les arguments d'autorité :

reposent sur une autorité (positive ou négative) reconnue par le récepteur. La confiance est basée sur le savoir, la compétence et/ou l'expertise.

© Foucher

DOC 11 Monsieur Laguigne gère un conflit interpersonnel

Le proviseur M. Laguigne (M. L.) doit gérer un conflit. Le désaccord porte sur une décision prise par l'adjointe lors de l'absence de l'intendante. Les deux femmes se disputent lorsque le proviseur arrive... Il reçoit d'abord chacune d'elles pour mieux comprendre la situation.

1^{er} entretien : M. Laguigne reçoit son adjointe dans son bureau.

L'adjointe : Elle m'a injuriée devant sa secrétaire !

M. L. : Peut-être y a-t-il un malentendu ?

L'adjointe : En l'absence de Mme Dubois, j'ai dû valider le devis location de la sono pour le projet. C'était urgent !

M. L. : Dans cette affaire, vous avez essayé de bien faire.

L'adjointe : Maintenant, elle refuse de payer la facture car ses services n'ont pas validé le devis.

M. L. : Ce n'est pas si grave que cela...

L'adjointe : Ah vous trouvez... après tout c'est vous le patron !

2^e entretien : M. Laguigne reçoit l'intendante dans son bureau.

L'intendante : Le fournisseur de la sono m'interpelle et me dit que je n'ai pas à bloquer la facture car mon chef a donné son accord. Elle a dit qu'elle était ma chef. Et vous trouvez cela normal après tout ce que j'ai fait pour vous et votre projet ?

M. L. : Je reconnais bien là votre dévouement.

L'intendante : J'ai fait ce que vous demandiez pour veiller à la maîtrise des procédures d'achat. Pour vous, moi je demande toujours plusieurs devis, ce n'est pas comme elle.

M. L. : Oui ... Oui ... je reconnais que dans cette histoire vous avez essayé de bien faire.

Puis, M. Laguigne reçoit les deux personnes en conflit.

M. L. : J'ai entendu vos deux perceptions subjectives de la situation, je crois que vous avez essayé toutes les deux de bien faire. Mais cela suffit, il faut revenir à des rapports cordiaux, dignes d'une équipe de direction et dans l'intérêt du collectif de notre établissement.

Bon voilà... c'est réglé ! Mais, pour ses deux interlocutrices, le problème n'est toujours pas résolu.

ITINÉRAIRE

Vidéo

M. Laguigne gère un conflit

<http://tinyurl.com/cm8tomp>

4'29



3 Complétez le tableau en analysant les arguments et les ressorts de l'influence utilisés par M. Laguigne.

Arguments	Explications	Exemples tirés du dialogue	Ressorts de l'influence
D'autorité	Fait référence à une autorité reconnue pour sa compétence, son expérience.	Cela suffit	Appartenance à l'organisation dont M. Laguigne est le chef
De cadrage	Présente le réel d'un certain point de vue, en amplifiant certains aspects et en minorant d'autres, afin de faire ressortir la légitimité d'une opinion.	Vous avez essayé de bien faire (x2) Ce n'est pas si grave que cela.	Raisonnement logique Action sur l'affectif et les émotions
De communauté	Fait référence à des valeurs partagées, des opinions admises fédératrices.	digne(s) d'une équipe de direction et dans l'intérêt du collectif de notre établissement	Appel au sentiment
D'analogie	Fait référence à une situation passée (par correspondance ou par opposition)	Je reconnais bien là votre dévouement.	Action sur l'affectif et les émotions

4

Relations formelles, informelles et d'autorité

DOC 12

Les différents types de communication dans l'organisation



Les organisations sont des espaces de relations. La communication entre les acteurs dans l'organisation est nommée communication interne. Celle-ci peut être verticale (ascendante, descendante) ou horizontale (entre deux personnes ayant le même statut). Toutes ces relations fonctionnent en étant réfléchies ou non. On distingue alors les relations formelles et les relations informelles. Lydie, jeune stagiaire, observe les échanges au sein de deux entreprises :

- L'entreprise PasdeBazarium : un salarié est derrière son bureau sur lequel se trouvent des documents (journal d'entreprise, contrat, notes de service) et son responsable entre : « Tony, la réunion programmée à 10 h est repoussée à 11 h 30, il faudrait envoyer un mail à tous les participants pour les prévenir. »
- L'entreprise Flyung, deux salariés sont à la machine à café.

Paul : « Il faut que je me dépêche car la réunion de 13 h va bientôt commencer... »

Elena : « Tu as le temps, elle a été décalée à demain. »

Paul : « Heureusement que je t'ai croisée ! » (En pensée : « Il faut quand même que j'aille vérifier. »)

1 Déterminez les caractéristiques des relations formelles et informelles.

Caractéristiques	Relations formelles	Relations informelles
Canal (écrit ou oral)	Majoritairement écrit, parfois oral	Majoritairement oral
Connaissance de l'origine de l'information (émetteur)	L'émetteur est toujours identifié.	L'origine est rarement déterminée.
Transmission verticale ou horizontale	Le plus souvent transmission hiérarchique donc verticale.	Le plus souvent transmission horizontale.
Fiabilité des informations transmises (déformation du message originel)	L'information est fiable car officielle.	L'information transmise de façon non officielle doit être vérifiée.
Rapidité de transmission des informations transmises	Les informations sont pensées et vérifiées avant d'être émises. Le circuit de transmission est parfois long.	Le mode de transmission de l'information (bouche-à-oreille) est réactif, l'information se diffuse vite.

DOC 13

La relation d'autorité

L'autorité est une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir en inspirant croyance, crainte ou respect et en s'imposant au jugement d'autrui, à sa volonté ou à son sentiment. On distingue :

- l'autorité traditionnelle qui est le fruit du passé ;
- l'autorité rationnelle, légale qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous (statut) ;
- l'autorité charismatique d'un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles.

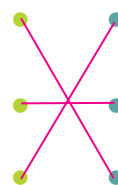
© Foucher

2 Reliez la source de l'autorité à chaque situation.

L'entraîneur a appelé les propriétaires du club :
« Nous aurons des nouveaux équipements ».

C'est Yann qui sera le capitaine de l'équipe. Tous lui font confiance, c'est un bon meneur de jeu et un type très sympa.

Il a repris le club lorsque son père a pris sa retraite.



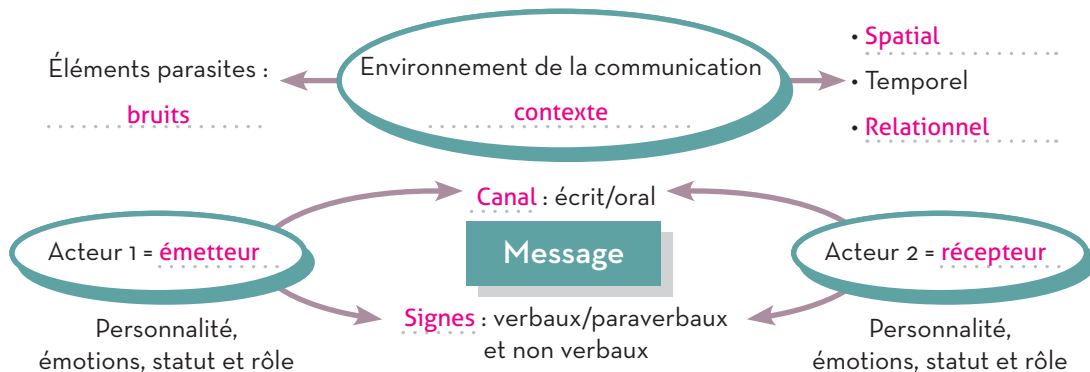
Source autorité traditionnelle

Source autorité charismatique

Source autorité rationnelle

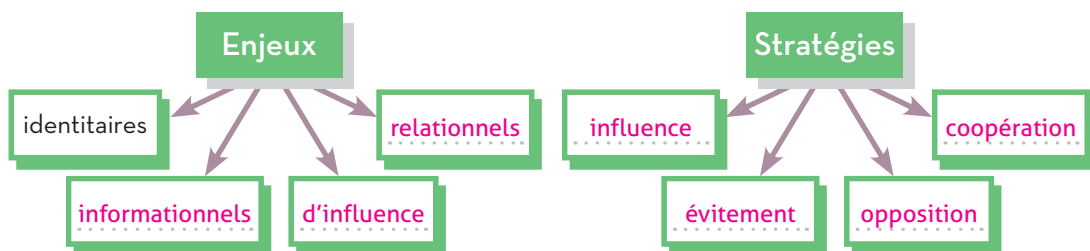
1

La communication interpersonnelle



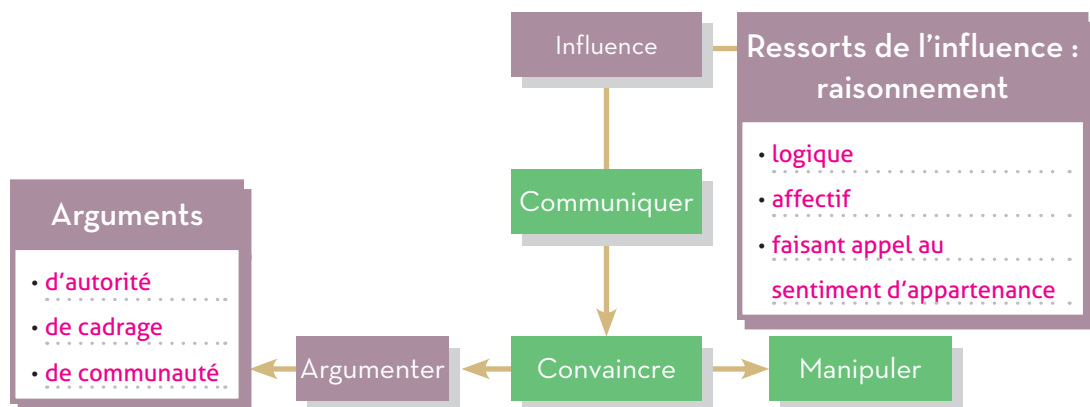
2

Enjeux et stratégies des acteurs



3

L'influence des acteurs et l'argumentation



4

Relations formelles, informelles et d'autorité



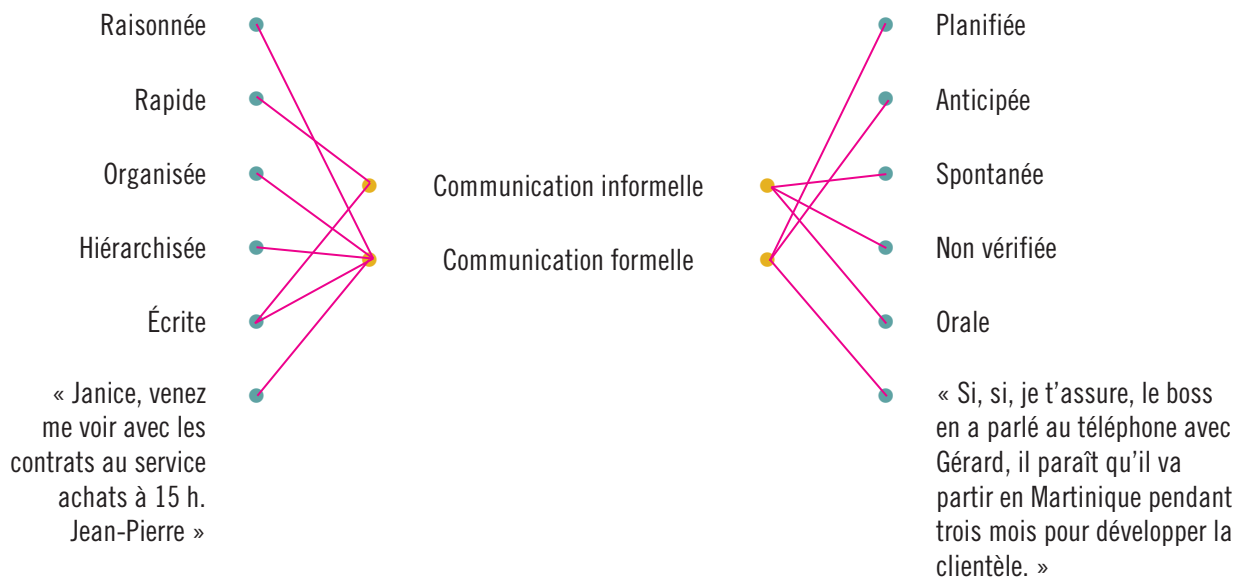
TESTEZ-VOUS!

Quels phénomènes relationnels découlent des interactions dans une organisation ? 2

1 Complétez le tableau en modifiant les phrases proposées.

Registre familier	Registre courant	Registre soutenu
Trop contente, fini le boulot !	Je suis heureuse. La journée est terminée.	Je suis enchantée de voir cette journée de travail arriver à son terme (s'achever).
C'est où qu'il crèche ?	Où habite-t-il ?	Quel est son lieu de résidence ?
Ça barde dur.	La dispute est forte.	La confrontation est sérieuse.
Ça carbure.	Ça marche très bien.	Cela fonctionne de manière excellente.
Ça le fait.	C'est bien.	Le résultat attendu est atteint.

2 Reliez par une flèche chaque adjectif à la communication qu'il caractérise et chacune des deux situations à son type de communication.



ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1



La préfecture propose à votre classe de préparer une campagne pour inciter les jeunes à être prudents sur la route.

www.securite-routiere.gouv.fr



- 1 Analysez l'affiche (enjeux visés, stratégie et ressorts d'influence utilisés).
- 2 Analysez les phrases de l'affiche ci-contre pour déterminer s'il s'agit d'arguments visant à influencer ou à manipuler le récepteur.
- 3 Menez une recherche documentaire sur les causes et les conséquences des accidents de la route.
- 4 Choisissez un ressort de l'influence et proposez un slogan pour une prochaine campagne.

EXERCICE 2



Le gérant de l'entreprise Sist38 vous demande de rédiger une note de service pour rappeler les règles de circulation dans l'atelier (interdiction aux personnes non autorisées, respect des lignes délimitant les zones dangereuses aux piétons, respect des horaires). Il est important de diffuser l'information à tout le personnel.

Rédigez le document. Pour cela, le gérant vous invite à suivre les conseils du document suivant :

http://ww2.ac-poitiers.fr/ecogest/IMG/pdf/Note_de_service.pdf

EXERCICE 3



- 1 Visionnez la vidéo ci-dessous et analysez la situation : types de communication, acteurs, contexte, canal, signes...
- 2 Expliquez les conséquences produites lorsque Jean-Claude lance une rumeur, qui dit qu'il serait appelé à devenir le prochain directeur des ventes.

Vidéo 3'19

La dernière rumeur

<http://tinyurl.com/ja7zzpk>

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Analysez l'affiche (enjeux visés, stratégie et ressorts d'influence utilisés).

Enjeux	L'objectif est d'inciter les personnes à passer le volant. L'enjeu est informatif (informer les personnes des conduites à risques) mais surtout d'influence (car il s'agit de faire prendre conscience pour changer les comportements).
Stratégie	La campagne est basée sur l'opposition, en montrant les réactions dangereuses en soulignant leur incohérence.
Ressort de l'influence	Principalement affectif. Forme du dessin de bande dessinée, pas de personnalisation directe du message qui s'adresse à tous (conducteurs et passagers), phrases humoristiques.

Analysez les phrases de l'affiche ci-contre pour déterminer s'il s'agit d'arguments visant à influencer ou à manipuler le récepteur.

On peut noter que l'émetteur de chaque bulle cherche à manipuler l'autre pour conserver le volant (usage du mensonge, atténuation de la réalité...). En revanche, il s'agit d'une communication institutionnelle, il n'y a pas d'intérêt individuel aux annonceurs de cette campagne.

Menez une recherche documentaire sur les causes et les conséquences des accidents de la route.

On peut inciter les élèves à réfléchir à une liste de mots-clés avant de faire la recherche sur Internet (cf. guide méthodologique) et lors de la correction s'assurer que tous aient cité leurs sources.

Exemple de réponses trouvées à partir du site de la prévention routière : www.preventionroutiere.asso.fr. Liste non exhaustive de facteurs relevés dans les accidents (pour l'année 2014, sauf indication contraire, source : ONISR)

Conduite sous influence de l'alcool	L'alcoolémie positive d'un conducteur est présente dans les accidents causant 28 % des tués sur la route.
Vitesse excessive	Selon les forces de l'ordre, les excès de vitesse sont la cause principale de 26 % des accidents mortels.
Défaut de ceinture/casque	Au moment de l'accident, 21 % des tués dans les véhicules (plus d'une personne sur cinq) ne portaient pas leur ceinture. 12 % des tués à cyclo, et 3 % à moto, ne portaient pas de casque.
Téléphone au volant	Ce facteur n'est pas comptabilisé dans les statistiques d'accidents, mais téléphoner au volant multiplie par trois le risque d'accident corporel. Et un accident corporel sur dix est lié à l'usage du téléphone.
Fatigue et somnolence au volant	Le facteur « malaise fatigue » apparaît dans 9 % des décès sur l'ensemble du réseau et pour 18 % des tués sur l'autoroute. Ce risque apparaît de jour comme de nuit.
Conduite sous influence du cannabis	23 % des décès surviennent dans des accidents impliquant un conducteur contrôlé positif aux stupéfiants. Conduire après avoir consommé du cannabis multiplie par deux le risque d'être responsable d'un accident mortel. Le risque est multiplié par 14 en cas de consommation conjointe de cannabis et d'alcool.
Conduite sans permis/avec permis inadapté/sans assurance	4 % des accidents mortels impliquent un conducteur n'ayant pas un permis valide, en grande majorité (les 3/4) n'ayant pas de permis. Et 4 % des accidents mortels impliquent un véhicule sans assurance.

Choisissez un ressort de l'influence et proposez un slogan pour une prochaine campagne.

Ressorts de l'influence	Exemples de slogan
Logique	S'ils avaient mis un casque, 12 % des tués à cyclo, et 3 % à moto, seraient toujours en vie.
Affectif	T'as pas ton casque, tu meurs.
De communauté	Être un vrai motard, c'est porter son casque.

Exercice 2

Rédigez le document.

Émetteur : SIST38 – Direction générale	Destinataire : ensemble du personnel Pour : <input checked="" type="checkbox"/> action <input type="checkbox"/> information <input type="checkbox"/> archivage
Objet : interdiction de circulation dans l'atelier	Lieu : lieu d'où est émise la note Date : date du jour de l'exercice
Note de service N° xx	
Il est interdit aux personnes non autorisées de circuler dans l'atelier. Les personnels autorisés sont invités à : • circuler loin des zones dangereuses en suivant les lignes délimitant les zones piétonnes et non piétonnes, • respecter les horaires. Signature	

Exercice 3

Visionnez la vidéo ci-dessous et analysez la situation : types de communication, acteurs, contexte, canal, signes...

Acteurs	Jeanne, José et Jean-Claude
Contexte	Spatial : dans l'entreprise, échange à la machine à café. • Temporel : peu d'information, durant une journée de travail. • Relationnel : les salariés se connaissent, les statuts sont modifiés par la rumeur. • Brut : la rumeur est en tant que telle un élément parasite.
Canal	Oral
Signes	Signes verbaux, non verbaux (la nouvelle tenue de JC) et paraverbaux
Types	Communication interne, latérale

Expliquez les conséquences produites lorsque Jean-Claude lance une rumeur, qui dit qu'il serait appelé à devenir le prochain directeur des ventes.

Jean-Claude a orchestré la rumeur de sa promotion (direction des ventes), il cherche à manipuler ses interlocuteurs et espère des conséquences positives : l'information circulant passe pour véridique, et chacun intègre l'information. Mais la rumeur lui échappe (direction de l'entreprise) : l'erreur va entraîner la perte de sa probable promotion. Les relations dans l'entreprise sont bouleversées (tentative d'influence de Jeanne par exemple), on observe notamment la création de tensions, de violences (verbales et/ou physiques). On peut ajouter que le temps de pause est augmenté et le personnel certainement moins efficace.

2

Quels phénomènes relationnels découlent des interactions dans une organisation ?

Synthèse rédigée

1 La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle est l'échange réciproque de signes entre deux acteurs dans un contexte donné.

A Les composantes de la communication

- **Acteurs** : émetteur et récepteur échangent des informations et créent une relation (interdépendance) en fonction de leurs personnalités, émotions, statut, rôle, et enjeux servis par une stratégie.
- **Message** : contenu de l'information transmise.
- **Canal** : mode de transmission du message (face à face, écrit, oral, audiovisuel).
- **Support** : outils de transmission du message (voix, téléphone, lettre...).
- **Signes** : éléments de codage et de décodage du message qui conditionnent la compréhension.
- **Contexte** : environnement de la communication. Il peut parfois contenir des bruits c'est-à-dire des éléments parasites visant à perturber l'échange.

On distingue le contexte spatial (qui dépend du lieu dans lequel se déroule l'échange), du contexte temporel (qui dépend de la durée dont on dispose pour échanger et de ce qui a déjà été échangé) et du contexte relationnel (lié au statut, au rôle des acteurs et à la qualité de la relation).

B La communication, un processus dynamique

La communication repose sur des échanges réciproques entre les acteurs. On parle de boucle de rétroaction, puisque chaque acteur est à la fois émetteur et récepteur des informations transmises par l'autre. L'interprétation réciproque de signes consiste à comprendre, à chercher et à traduire ce que perçoit l'autre dans la situation (codage/décodage).

- **Signes verbaux** => les registres de langage (familier, courant, soutenu).
- **Signes non verbaux** => présentation, posture, distance, gestuelle, expression du visage.
- **Signes paraverbaux** => utilisation de la voix (ton, rythme, volume...).

La qualité des signes émis (verbaux, non verbaux, paraverbaux) et l'attention (écoute active) portée par les acteurs à leurs interlocuteurs conditionnent l'efficacité de la communication. Le contexte, le choix du canal permettent, ou non, l'utilisation de certains signes et influencent aussi la qualité du message, donc la relation entre les acteurs. La communication est un système dynamique : on parle d'interaction entre les acteurs.

2 Enjeux et stratégie des acteurs

Chacun des acteurs aura des enjeux (ce qu'il a à gagner ou à perdre) dans la communication.

On distingue quatre types d'enjeux :

- Informatif (informer, s'informer).
- Identitaire (s'affirmer individuellement ou en groupe).
- D'influence (convaincre au changement).
- Relationnel (créer ou renforcer une relation).

L'acteur va mettre en œuvre une stratégie (consciente ou non). Il coordonnera et mettra en place des moyens et actions au service de cet enjeu. La seule stratégie idéale est celle qui est la plus appropriée au contexte et aux enjeux de l'individu. On distingue quatre types de stratégie :

- **Stratégie d'opposition** : l'acteur se ferme à l'échange et entre en confrontation avec son interlocuteur. Cette stratégie ne peut être efficace que dans l'hypothèse où l'acteur est en position dominante.

- **Stratégie d'évitement** : l'acteur ne va pas affronter son interlocuteur mais le contourner en prenant le risque de ne pas atteindre son objectif. Cette stratégie peut être utile à court terme si le rapport de force n'est pas en faveur de l'acteur.
- **Stratégie d'influence** : l'acteur entre dans un processus d'argumentation visant à convaincre son interlocuteur d'adopter son point de vue.
- **Stratégie de coopération** : l'acteur écoute l'argumentation de son interlocuteur et son interlocuteur l'écoute réciproquement, chacun adopte une posture visant l'obtention d'un compromis permettant un accord donnant/donnant.

3 L'influence des acteurs et l'argumentation

On ne peut pas ne pas communiquer, ainsi on ne peut pas ne pas influencer. Influencer, c'est convaincre son interlocuteur dans un rapport positif d'influence qui repose sur l'argumentation. L'argumentation est donc l'utilisation de techniques visant à convaincre l'autre en lui laissant la possibilité d'en discuter. Il existe plusieurs ressorts de l'influence.

- **Raisonnement logique** basé sur un raisonnement quasi-scientifique sous la forme d'une démonstration objective et illustrée.
- **Raisonnement faisant appel au sentiment d'appartenance** basé sur des valeurs et des références communes et partagées.
- **Raisonnement affectif** basé sur les sentiments, le ressenti, la subjectivité.

On distingue différentes familles d'arguments.

- Les arguments d'analogie établissant une correspondance ou une opposition entre deux situations.
- Les arguments de cadrage qui consistent à cadrer le réel en amplifiant et en minorant certains aspects.
- Les arguments d'autorité reposent sur une autorité (positive ou négative) reconnue par le récepteur. La confiance est basée sur le savoir, la compétence et/ou l'expertise.
- Les arguments de communauté qui font appel à des croyances, des valeurs partagées.

Si une personne utilise la communication pour convaincre l'autre de faire (ou de penser) dans un sens qui n'apporte de l'intérêt qu'à elle, il y a alors manipulation (influence négative). La manipulation autorise peu la contre-argumentation.

4 Relations formelles, informelles et d'autorité

Les organisations communiquent avec leur environnement (communication externe) mais sont aussi des espaces de relations entre les membres qui la constituent. La communication entre les acteurs dans l'organisation est nommée communication interne. On distingue :

- **la communication verticale entre le salarié et sa hiérarchie** : si l'information remonte du salarié vers la direction, elle est ascendante (ex. : proposition d'amélioration), si elle descend de la direction vers le salarié, elle est descendante ;
- **la communication latérale (ou horizontale)** : lorsque les échanges se font entre des personnes ayant le même statut.

Toutes ces relations fonctionnent en étant réfléchies ou non. On distingue alors les relations formelles (échanges officiels et structurés, qui sont organisés selon une structure hiérarchique établie entre les membres d'une organisation) et les relations informelles (échanges entre les membres d'une organisation indépendamment de la structure hiérarchique établie).

Caractéristiques	Relations formelles	Relations informelles (*)
Canal (écrit ou oral)	Majoritairement écrit, parfois oral	Majoritairement oral
Connaissance de l'origine de l'information (émetteur)	L'émetteur est toujours identifié.	L'origine est rarement déterminée.
Transmission verticale ou horizontale	Le plus souvent transmission hiérarchique donc verticale	Le plus souvent transmission horizontale
Fiabilité des informations transmises (déformation du message original)	L'information est fiable car officielle.	L'information transmise de façon non officielle doit être vérifiée.
Rapidité de transmission des informations	Les informations sont pensées et vérifiées avant d'être émises. Le circuit de transmission est parfois long.	Le mode de transmission de l'information (bouche à oreille) est réactif, l'information se diffuse vite.

(*) Si les relations informelles permettent la transmission rapide des informations, et reposent sur des liens socio-affectifs nécessaires aux échanges au travail, l'information peut être déformée et des rumeurs diffusées, générant des tensions, quiproquos, erreurs...

La communication interne formelle repose sur la relation d'autorité. L'autorité est une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir en inspirant croyance, crainte ou respect et en imposant à son jugement volonté ou sentiment. On distingue :

- l'autorité traditionnelle, qui est le fruit du passé ;
- l'autorité rationnelle-légale, qui a été confiée à un individu en vertu d'une compétence attestée et selon le critère légal de règles fixes connues de tous (statut) ;
- l'autorité charismatique d'un individu à qui l'on prête des qualités exceptionnelles.

QUESTION DE GESTION

2

**L'activité humaine constitue-t-elle
une charge ou une ressource
pour l'organisation ?**

CONSTITUANTS DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL

CHAP 3

Conditions
de travail

Qualification

Compétences

QDG

2

ÉVALUATION/RÉTRIBUTION

CHAP 4

Indicateurs

Coût
du travail

Rémunération

Comment caractériser L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ?

3



NOTIONS

- activité de travail : conditions de travail
- compétence et qualification

Ammar, nouvel intérimaire chez APV

Le garage APV assure l'entretien des véhicules de ses clients (vidange, diagnostic de panne, réparation...). Loïc, le chef d'atelier gère une équipe de six mécaniciens auto. La charge de travail des mécaniciens s'est accrue et nécessite d'augmenter le nombre de travailleurs dans l'atelier.

Bonjour Ammar et bienvenue chez APV. Vous remplacez Marco qui sera absent pour six mois après une mauvaise chute dans l'atelier.

Difficile de trouver rapidement quelqu'un possédant la bonne qualification...

J'ai hâte de me mettre au travail !



1 Repérez pourquoi Ammar est recruté comme intérimaire chez APV.

Il doit remplacer un salarié absent en raison d'un accident du travail, l'entreprise doit donc faire face à un besoin de main-d'œuvre qualifiée afin de servir ses clients.

2 Identifiez l'acteur dont la tenue vestimentaire est adaptée à cet environnement de travail.

Le personnage représentant le chef est en tenue de travail (chaussures, gants), alors que l'intérimaire est en tenue de ville (écharpe, baskets...).

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Tisséo recrute
des mécaniciens

<http://tinyurl.com/jaaxfno>

1'30



3 Citez les éléments nécessaires pour être recruté comme mécanicien.

Accepter toutes réponses pertinentes : diplômes, formations, expériences, qualifications, compétences, avoir un bon CV...

1

L'activité humaine, une ressource pour l'organisation

A Des acteurs qualifiés et compétents

DOC 1 Marlène vient d'obtenir son BTS immobilier



DOC 2 Classification des diplômes de l'Éducation nationale

Niveau VI : sans diplôme ou Brevet des collèges

Niveau V : CAP ou BEP

Niveau IV : Bac

Niveau III : diplômes de niveau Bac + 2

Niveaux II et I : diplômes de 2^e ou 3^e cycle universitaire (licence, maîtrise, master, DEA, DESS, doctorat) ou diplômes de grandes écoles

www.education.gouv.fr

DOC 3 Classification des postes de travail

	Niveau	Niveau de formation (diplôme)	Emploi
Cadre	3/4	Niveau I ou II	Responsable de département ou d'entreprise/Responsable de service/Négociateur expérimenté
	2	Niveau I ou II Niveau III et expérience de 3 à 5 ans	Gestionnaire expérimenté/Chargé de mission
	1	Niveau III et expérience de 1 à 3 ans ou une spécialisation (CQP) Niveau I ou II	Négociateur/Chargé d'études
Agent de maîtrise	1/2	Niveau III	Agent de location-gérance/Négociateur débutant/Chargé de gestion locative
Employé	3	Niveau IV	Technicien chargé des états des lieux/Chargé de gestion locative
	2	Niveau IV	Technicien débutant/Employé de gestion
	1	Niveau V	Employé de bureau

www.légifrance.gouv.fr

1 Repérez les composantes de la qualification à partir du doc 3.

Ce sont les éléments qu'une personne doit acquérir pour faire un travail donné (le premier venu ne peut exécuter ce travail). Formation et expérience sont les éléments constitutifs de la qualification.

2 Trouvez le niveau de qualification auquel Marlène peut espérer être embauchée.

Elle a un diplôme de niveau III (BTS) et une expérience professionnelle de moins d'un an. Elle peut obtenir un poste d'agent de maîtrise niveau 1/2 (selon ses stages), par exemple négociateur débutant.

DOC 4 Les compétences professionnelles

© Foucher

3 Expliquez ce qu'est une compétence professionnelle.

Une compétence est un ensemble
de savoirs, savoir-faire et savoir-être
mobilisés dans le cadre d'une situation
professionnelle plus ou moins
complexe.

B Des qualifications et compétences en adéquation avec le poste de travail**DOC 5** Tram Sarl recherche son nouveau gestionnaire de paie

Willy, gérant, téléphone à Caroline, chargée de recrutement.

Willy : « Bonjour, nous avons besoin d'un gestionnaire de paie, Soraya est surchargée. »

Caroline : « Bonjour, je vous propose de faire le point sur votre besoin afin de trouver la personne la plus appropriée : capable d'établir les bulletins, gérer les charges sociales et utiliser notre logiciel de paie. »

Willy : « Oui, il lui faut connaître les règles de la paie et la législation du travail comme les congés payés, et être capable de prendre en charge seule la fonction. La rigueur est importante, la paie est toujours un sujet sensible. »

Caroline : « Je rajouterai la diplomatie pour pouvoir renseigner les salariés, répondre aux questions. Le profil est celui d'un ou d'une candidate ayant obtenu un BTS tertiaire type assistant de gestion PME PMI ou un BAC professionnel mais avec plus d'expérience. La personne devant être autonome, je ne peux donc pas vous proposer un débutant ? »

Willy : « En effet, il faudrait une expérience minimum dans la fonction d'un an. C'est impératif. »

Caroline : « Je vais consulter notre fichier et je vous envoie une proposition... »

ITINÉRAIRE**BIS**

Vidéo

Pascaline, gestionnaire de paie


<http://tinyurl.com/hewaxn5>

2'11

4 Surlignez les éléments montrant que les acteurs utilisent une approche par compétences (d'une couleur) et une approche par qualifications (d'une autre couleur).**5** Justifiez, par des exemples, le fait que Caroline utilise une approche par compétences puis par qualifications.

Caroline recherche les compétences attendues (« être capable de », « doit pouvoir expliquer = savoir-faire », les savoirs...). Puis elle en déduit les diplômes et l'expérience nécessaire (qualification). Les deux démarches par les compétences et les qualifications montrent des différences mais sont complémentaires.

6 Expliquez l'importance d'avoir des qualifications et des compétences adaptées pour obtenir un emploi.

L'accès à de nombreux emplois est conditionné par la possession de diplômes ou/et d'une expérience professionnelle particulière. Il existe un lien effectif entre la qualification et l'emploi. Faire preuve de compétences en milieu professionnel permet au salarié d'être efficace car il possèdera tout ce qui est nécessaire au bon exercice de l'activité professionnelle et contribuera à la bonne marche de l'organisation.

2

Des conditions de travail au service de l'activité

A Les composantes des conditions de travail

DOC 6 Le bien-être au travail



© Foucher

DOC 7 Des situations de travail

- Situation 1 : Romain, 33 ans, ouvrier du BTP
« Cet été nous étions mieux préparés pour faire face à la canicule. Nous prenions nos postes plus tôt le matin et des réserves d'eau étaient à notre disposition tout au long de la journée. »
- Situation 2 : Édith, 55 ans, responsable magasin
« Je ne comprends pas. Je travaille énormément pour tenir les objectifs. Je donne beaucoup et pourtant je ne reçois aucune reconnaissance. »
- Situation 3 : Abdel, 40 ans, chef de rang
« Depuis l'agrandissement du restaurant, nous servons deux fois plus de tables et nous avons toujours le même effectif. Après le service, je suis épuisé... Impossible d'en parler au chef. »
- Situation 4 : Daniel, 35 ans, caissier
« Je ne peux plus rester debout toute la journée, au bout d'une heure, mon dos me fait toujours souffrir, je ne sais pas encore combien de temps je vais tenir. »
- Situation 5 : Marina, 37 ans, infographiste
« Vraiment, je suis satisfaite de ces nouveaux ordinateurs, ils sont équipés de filtres et je n'ai plus mal à la tête le soir. Je vois que mes propositions ont été entendues. »

1 Expliquez, en reprenant les situations du doc 7, chaque facteur d'influence des conditions de travail.

Facteurs d'influence	Exemples	Explications
Facteurs physiques et environnementaux	Températures trop élevées, postures fatigantes, travail sur écran	Il s'agit de l'environnement du poste de travail ayant un impact sur le physique des salariés.
Facteurs psychologiques	Surcharge de responsabilités, objectifs difficiles à atteindre	Ils résultent des situations professionnelles qui ont des répercussions sur la santé psychologique des salariés.
Facteurs sociaux	Problème de reconnaissance du travail, qualité de la communication interne	Ils dépendent des relations de travail, du style de management, de la qualité de la communication interne.
Facteurs organisationnels	Mauvaise répartition de la charge de travail, manque d'effectif	Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise.

B Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail

DOC 8 Associer les acteurs de l'organisation

La direction de l'entreprise peut souhaiter réduire les coûts liés aux mauvaises conditions de travail et se lancer dans une démarche d'amélioration. Le personnel en est le premier bénéficiaire mais il est aussi acteur (identification des problèmes, analyse des causes, recherche de solutions, plan d'action). Les groupes de réflexion composés de cadres, ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise), ouvriers favorisent l'émergence d'une nouvelle organisation des postes de travail. Les espaces de pauses aménagés pour le bien-être améliorent le partage et le sentiment d'appartenance.

© Foucher

DOC 9 Le rôle du CHSCT

Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), composé de membres du personnel élus, contribue à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure et à l'amélioration des conditions de travail, notamment par :

- l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels ;
- le développement de la prévention par des actions de sensibilisation et d'information ;

- l'analyse des circonstances et des causes des accidents du travail ou des maladies professionnelles ou à caractère professionnel.

L'enjeu : agir sur les conditions de travail existantes et anticiper les évolutions à venir. Pour réussir, le Comité devra prendre en compte différents facteurs : l'évolution de plus en plus rapide du travail, des expositions aux risques plus complexes, l'apparition de nouvelles formes d'organisations.

www.travail-emploi.gouv.fr

DOC 10 Faites-vous accompagner par le réseau Anact-Aract !

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

Un réseau fortement mobilisé pour accompagner les projets d'action d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail.



Amélioration des conditions de travail dans la Filière Alimentaire.
Bilan 2014, www.anact.fr, 01/04/2015

2 Complétez le tableau suivant.

	Acteur interne	Acteur externe	Rôle
Direction	×		Initiateur et décideur en matière de démarche d'amélioration des conditions de travail.
Personnel	×		Les hommes de l'entreprise à tous les niveaux connaissent les difficultés et sont source de propositions.
CHSCT	×		Constitué de représentants élus parmi le personnel, il est un acteur incontournable de la démarche d'amélioration des conditions de travail dans les entreprises de plus de 50 salariés.
Anact-Aract		×	Cabinet de conseil externe, il apporte la vision d'un expert spécialisé dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail. De plus, il s'agit d'un acteur externe qui aura un point de vue plus objectif.

C Les conditions de travail : un coût ou un investissement pour l'organisation

DOC 11 Distinction maladie professionnelle et accident du travail

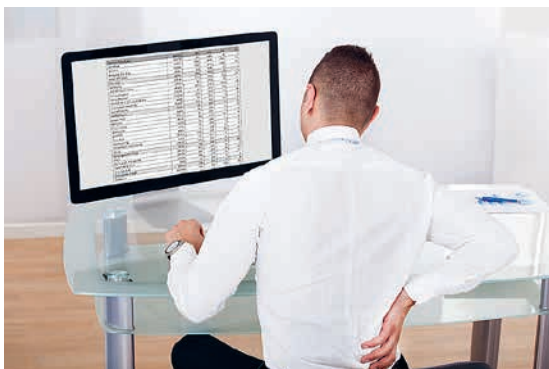
Une maladie professionnelle est la conséquence de l'exposition plus ou moins prolongée à un risque qui existe lors de l'exercice habituel de la profession.

www.ameli.fr

Est considéré comme accident du travail un accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause.

www.service-public.fr

DOC 12 TMS (troubles musculo-squelettiques)



Liés à la répétition des tâches, ils sont à l'origine de déficits fonctionnels parfois douloureux et gênant l'activité professionnelle du salarié. Ils constituent un lourd fardeau économique pour la société car ce sont les maladies professionnelles les plus fréquentes. Ils induisent de l'absentéisme avec des coûts de remplacement et de reclassement (du salarié atteint) importants, une perte de qualité et une diminution de la productivité. Les TMS génèrent des perturbations dans l'organisation du travail (surcharge des salariés pour compenser les absences)...

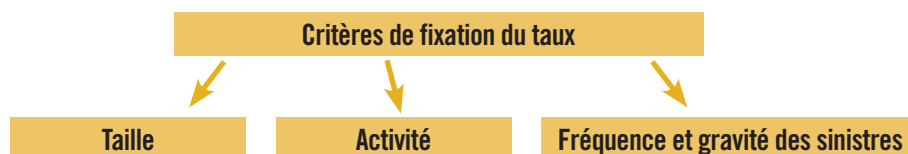
D'après www.travailler-mieux.gouv.fr

3 Déterminez à quelle catégorie appartiennent les TMS.

Les TMS sont des maladies professionnelles, liées à la répétition de tâches ayant des conséquences sur le squelette et les muscles des travailleurs.

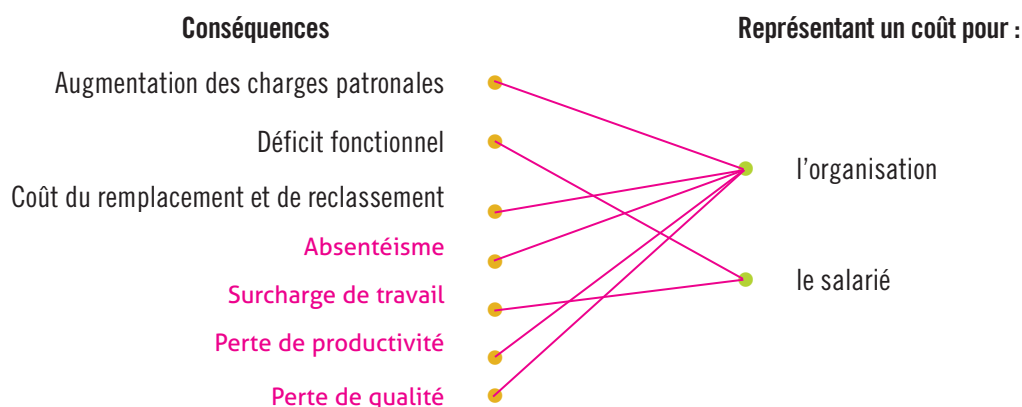
DOC 13 Une cotisation patronale : le taux AT/MP

Dans les entreprises de plus de 150 salariés, l'Urssaf (Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales) fixe individuellement le taux des cotisations dues au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles (AT/MP).



D'après www.ameli.fr, article sur le calcul des taux, 05/01/2015

4 Complétez les conséquences des mauvaises conditions de travail et précisez, en les reliant, si elles représentent un coût pour l'organisation et/ou pour le salarié.



5 Expliquez la raison pour laquelle l'Urssaf fixe le taux des AT/MP en fonction de l'historique des AT/MP.

Cette individualisation a pour vocation d'inciter les entreprises à réduire la fréquence et la gravité des AT/MP (par la prévention) afin de réduire le surcoût de cotisation payé à l'Urssaf.

DOC 14 Extrait de la réunion du groupe « Bien-être au travail »



Steffi, DRH de Zyma une entreprise artisanale spécialisée dans la menuiserie, a réuni le groupe composé de Karim (livreur et membre du CHSCT) et de Mei (gestionnaire de stocks). Ils font un point sur les résultats de leur travail de concertation.

Karim : « Les retours sont positifs, les salariés sont très satisfaits du réaménagement des locaux,

les espaces sont dégagés et les déplacements facilités. Globalement, nous sommes moins fatigués et donc plus actifs. »

Steffi : « Je dois constater qu'il y a moins d'arrêts de travail ces derniers mois. Notre taux d'absentéisme devrait être en diminution. »

Mei : « Je pense que la solidarité a été renforcée depuis que le tournoi de football interservices a été organisé. Ce moment de détente a vraiment créé du lien. »

Karim : « C'est vrai, je pense que la nouvelle organisation va renforcer le sentiment d'appartenance et fidéliser les salariés à l'entreprise. »

Steffi : « D'ailleurs, cela se ressent lors des réunions. L'ensemble de l'équipe n'hésite plus à faire des suggestions. La communication est facilitée par le bien-être au travail, individuellement et collectivement tout le monde est motivé. »

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Pourquoi faut-il bichonner ses salariés ?



<http://tinyurl.com/j4tmcd2>

2'24

6 Recherchez les changements liés à la démarche d'amélioration des conditions de travail.

Une démarche d'amélioration favorise le bien-être au travail. Le personnel de Zyma est plus motivé et moins fatigué, et le comportement au travail a évolué positivement (moins d'absences, de turnover). Les salariés communiquent mieux, participent et s'investissent.

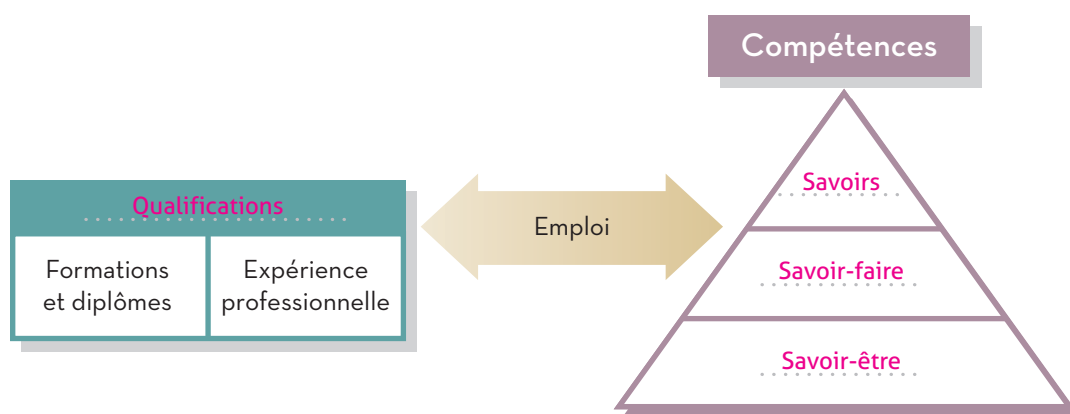
7 Montrez en quoi l'amélioration des conditions de travail constitue un investissement pour les organisations.

Les conditions de travail influencent fortement la santé et la motivation des personnes au travail ainsi que leurs performances professionnelles. Lorsqu'une organisation décide de travailler à l'amélioration des conditions de travail, elle consacre du temps et de l'argent (charges à court terme), mais cela constitue un avantage social qui agit positivement sur les résultats (performance économique).

1

L'activité humaine, une ressource pour l'organisation

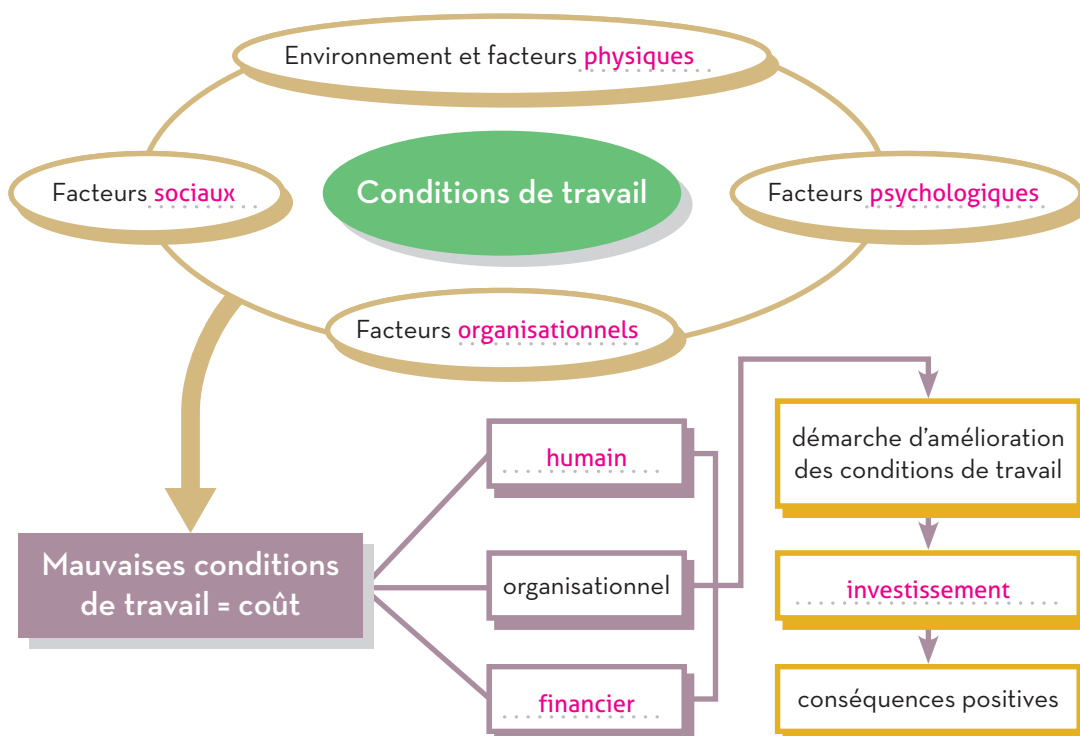
L'activité de travail correspond aux missions et aux tâches exercées par les travailleurs salariés d'une organisation.



2

Des conditions de travail au service de l'activité

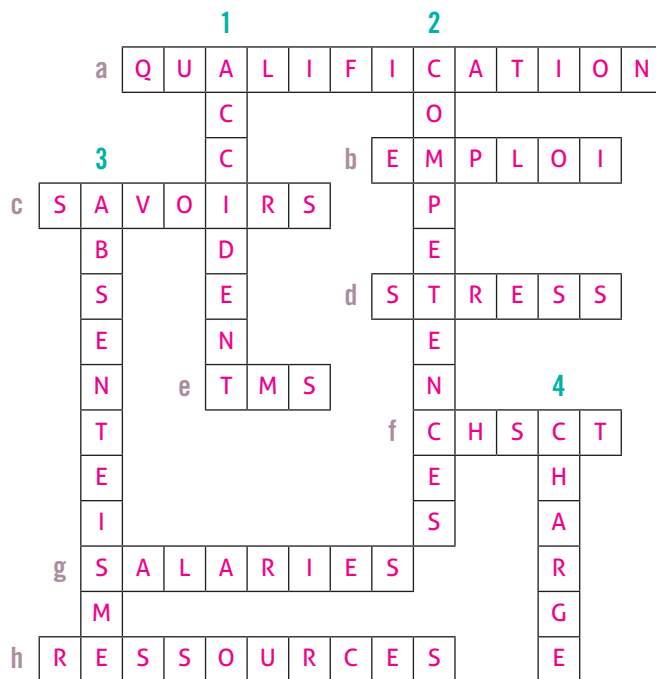
L'efficacité de l'activité de travail est liée aux conditions dans lesquelles elle s'exerce.



TESTEZ-VOUS!

Comment caractériser l'activité de travail ? 3

1 Vérifiez vos connaissances en complétant la grille de mots croisés.



HORIZONTALEMENT

- a Diplôme, formation et expérience professionnelle nécessaires à l'activité de travail.
- b Activité professionnelle rémunérée.
- c Connaissances nécessaires à l'exercice d'un travail.
- d État de tension de l'organisme en réaction à une agression subie comme de mauvaises conditions de travail.
- e Pathologies du salarié liées aux sollicitations et aux contraintes auxquelles le corps est exposé au travail.
- f Institution représentative du personnel chargée spécifiquement des questions liées aux conditions de travail.
- g Travailleurs liés à l'organisation par un contrat de travail.
- h Moyens au service d'une organisation permettant l'exercice de son activité.

VERTICALEMENT

- 1 Événement aléatoire et entraînant des dommages aux personnes.
- 2 Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être exercés dans le cadre d'un poste de travail.
- 3 Fait d'être absent du lieu de travail.
- 4 Coût des moyens d'une organisation.

2 Chassez l'intrus en barrant la proposition fausse.

Résultats d'une étude réalisée par l'institut OpinionWay pour Monster.

Question : « Quel est votre niveau de qualification par rapport à votre métier ? »	% de votes
J'ai les qualifications adéquates pour mon poste	75 %
Je pense être trop diplômé(e) et/ou j'ai trop d'expérience pour mon poste	19 %
Je ne pense pas être assez diplômé(e) et/ou je n'ai pas assez d'expérience professionnelle pour mon poste	5 %
Ne se prononce pas	1 %

Proposition 1 : ~~L'opinion exprimée par la majorité est que la qualification ne sert pas à exercer un travail.~~

Proposition 2 : 3/4 des Français interrogés estiment que leur qualification correspond au poste qu'ils occupent.

Proposition 3 : L'enquête confirme le lien entre la qualification et l'activité professionnelle exercée.

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

Vous êtes employé comme assistant Ressources Humaines (RH) au sein de l'entreprise Expert+. Ce garage est une société de 150 salariés située à Perpignan. Il est spécialisé dans l'entretien de véhicules haut de gamme. Il est reconnu pour la qualité de son personnel. Vous avez la responsabilité de répondre aux besoins de l'entreprise en main-d'œuvre.

DOC 1 Annonce pour le recrutement d'un mécanicien

Expert+

Garage automobile spécialisé dans l'entretien de véhicules haut de gamme

recrute un Mécanicien Automobile H/F expérimenté.

Poste à pourvoir immédiatement

Savoir-faire : ...

Savoir et qualification : ...

Savoir-être : ...

Salaire fixé selon profil – 35 h/semaine

Envoyer CV + LM à :
Expert+
15, rue de la Gare
66000 Perpignan

Publié le 03/10/2015

Réf. : 553AC

DOC 2 Extrait de la lettre de candidature reçue

Je suis fortement intéressé par un poste de Mécanicien après avoir effectué plusieurs stages et avoir eu une première expérience professionnelle en alternance validée par l'obtention de mon BTS Après-Vente automobile.

J'ai développé mes compétences en étant capable de prendre en charge un véhicule pour réaliser l'entretien courant et des tâches complexes (diagnostic de panne), en utilisant les outils et procédures appropriés.

Je saurai mettre en œuvre dynamisme et bonne volonté afin de m'acquitter des missions qui me seront confiées. Dans l'espoir de pouvoir apporter ma collaboration à votre entreprise, je reste à votre disposition pour vous exposer plus en détail mes motivations.

Je vous remercie de l'accueil que vous voudrez bien réserver à ma demande et vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Clément Bretton

DOC 3 Extrait du *curriculum vitae* reçu**Mécanicien Automobile****Expérience**

Sept. 2013 à juin 2015	Mécanicien automobile (apprenti) – Garage de la Vallée (38) Accueil des clients, diagnostic de panne, réparations 1 ^{er} et 2 ^e niveaux, vente d'accessoires
Sept. 2011 à juin 2013	Stage en mécanique (3 mois) – Garage Bossolène (38) Révisions et contrôles des véhicules

Formation

2013-2015	BTS AVA option Véhicules particuliers
2006-2007	Baccalauréat professionnel Maintenance des véhicules automobiles A

Loisirs : Karting, membre de l'automobile club

- 1** Reproduisez et complétez l'annonce fournie en **doc 1** pour recruter un mécanicien automobile expérimenté en recherchant les compétences et qualifications nécessaires.
- 2** Relevez les atouts de la candidature de Clément Bretton.
- 3** Estimez la probabilité pour Clément d'être convoqué pour un entretien de recrutement en justifiant votre réponse.

EXERCICE 2

Vous êtes membre du CHSCT au sein de l'entreprise BatiQualité. Vous êtes inquiet car de nombreux accidents de travail se produisent sur les chantiers, ce qui préoccupe le personnel. Vous décidez de proposer à la direction d'investir dans un projet d'amélioration des conditions de travail.

- 1** Visionnez la vidéo et listez les éléments qui permettraient de convaincre votre direction de mettre en place une démarche d'amélioration des conditions de travail.

Vidéo 5'25

Améliorer les conditions de travail pour améliorer la compétitivité

<https://www.youtube.com/watch?v=iTNBYxKYIU>

- 2** Réalisez un diaporama visant à informer la direction sur la nécessité d'investir dans une démarche d'amélioration des conditions de travail.

EXERCICE 3



DOC 1 Pourquoi construire une carte mentale ?

Manière d'organiser et de structurer des informations, des concepts pour en favoriser la mémorisation.

La construction de la carte mentale favorise :

- la réflexion : recherche de mots-clés simples pour représenter les concepts et les classer en catégories (faire des regroupements par branches) ;
- la compréhension : recherche de liens logiques entre les informations ;
- l'imagination : création de liens inédits entre les idées.

Le rôle du mot-clé : clé d'entrée, indice qui doit permettre de réactiver le souvenir d'idées, d'informations, de concepts sur le thème étudié.

DOC 2 Comment construire une carte mentale ?

Phase de recherche :

- prendre une feuille vierge sans lignes en format paysage ou utiliser un logiciel de *mind mapping* ;
- écrire le thème principal au centre ;
- dessiner une branche principale pour chaque sous-thème ;
- dessiner des sous-branches au départ des branches principales ;
- inscrire sur chaque branche ou sous-branche des mots-clés simples pour représenter les concepts.

Phase de mise en forme :

- colorer les branches (la couleur favorise la mémorisation) ;
- ajouter les pictogrammes, des images pour illustrer.

Lire la carte dans le sens des aiguilles d'une montre.

Mise en situation

À partir des conseils fournis (**docs 1 et 2**), complétez la carte mentale commencée ci-dessous par Adrien, élève de première STMG, sur le thème « l'activité de travail ».



Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Reproduisez et complétez l'annonce fournie en doc. 1 pour recruter un mécanicien automobile expérimenté en recherchant les compétences et qualifications nécessaires.

Les élèves peuvent consulter les sites suivants :

[www.anfa-auto.fr/rnqsa/view/\(repvae_fiche_id\)/2](http://www.anfa-auto.fr/rnqsa/view/(repvae_fiche_id)/2)

www.cidj.com/article-metier/mecanicien-auto

EXPERT+

Garage automobile spécialisé dans l'entretien de véhicules haut de gamme recrute un Mécanicien Automobile H/F expérimenté

Poste à pourvoir immédiatement

Savoir-faire : vous êtes en mesure de réaliser des diagnostics et d'effectuer l'ensemble des interventions de maintenance préventive et curative relevant de l'entretien des véhicules tourisme (maintenance des pneumatiques, vidange, géométrie, amortisseurs, freinage, climatisation, etc.). Votre travail s'organise selon les modes opératoires en vigueur dans l'entreprise.

Savoir et qualification : vous connaissez parfaitement la mécanique automobile. Vous êtes titulaire d'un BEP ou Bac Professionnel filière mécanique ou CQP niveau 3, et disposez d'un an d'expérience minimum dans une fonction similaire.

Savoir-être : vous êtes à l'aise avec la gestion clientèle, à laquelle vous apportez les conseils d'un professionnel. Vous êtes disponible, organisé.

Vous êtes attentif au respect des normes de sécurité et de qualité. Vous appréciez de travailler en équipe, vous êtes dynamique et capable de travailler en toute autonomie.

Salaire fixé selon profil – 35H/semaine

Envoyer CV + LM à :

Expert+

15, rue de la Gare

66000 Perpignan

Publié le 03/10/2015

Réf : 553AC

Relevez les atouts de la candidature de Clément Bretton.

Les éléments soulignés correspondent aux éléments attendus de réponse.

Doc 2 Extrait de la lettre de candidature reçue

Je suis fortement intéressé pour un poste de Mécanicien après avoir effectué plusieurs stages et avoir eu une première expérience professionnelle en alternance validée par l'obtention de mon BTS Après-Vente automobile.

J'ai développé mes compétences en étant capable de prendre en charge un véhicule pour réaliser l'entretien courant et des tâches complexes (diagnostic de panne), en utilisant les outils et procédures appropriés.

Je saurai mettre en œuvre dynamisme et bonne volonté afin de m'acquitter des missions qui me seront confiées. Dans l'espoir de pouvoir apporter ma collaboration à votre entreprise, je reste à votre disposition pour vous exposer plus en détail mes motivations.

Je vous remercie de l'accueil que vous voudrez bien réserver à ma demande et vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Doc 3 Extrait du curriculum vitae reçu

Mécanicien Automobile

Expérience

- Sept. 2013 à juin 2015 Mécanicien automobile (apprenti) – Garage de la Vallée (38)
Accueil des clients, diagnostic de panne, réparations 1^{er} et 2^e niveaux, vente d'accessoires
- Sept. 2011 à juin 2013 Stage en mécanique (3 mois) - Garage Bossolène (38)
Révisions et contrôles des véhicules

Formation

- 2013-2015 BTS AVA option Véhicules particuliers
- 2006-2007 Baccalauréat professionnel Maintenance des véhicules automobiles A
- Loisirs : Karting, membre de l'automobile club

Estimez la probabilité pour Clément d'être convoqué pour un entretien de recrutement en justifiant votre réponse.

La candidature est intéressante car Clément a les savoirs nécessaires, mais il lui manque de l'expérience pour être mécanicien expérimenté. Pourtant, les savoir-être sont réunis et il affiche de plus un intérêt pour les véhicules de qualité (membre d'un club), il est possible qu'il obtienne un entretien.

Exercice 2

Visionnez la vidéo et listez les éléments qui permettent de convaincre votre direction de mettre en place une démarche d'amélioration des conditions de travail.

- Augmentation de la compétitivité : hausse du taux de service, satisfaction de la clientèle, hausse de la productivité, hausse du résultat et image de l'entreprise positive.
- Responsabilité de l'employeur en matière de sécurité au travail : faute inexcusable, conformité réglementaire, dialogue avec les institutions représentatives du personnel (accord de pénibilité...).
- Amélioration du bien-être des collaborateurs : favorise la performance, l'engagement et la motivation des équipes, esprit d'équipe, développement des compétences, fidélisation et diminution des pathologies lourdes (limitation du coût de renouvellement).
- Démarche facilitée par des méthodes et logiciels de suivi de projets (plan d'action...).

Réalisez un diaporama visant à informer la direction sur la nécessité d'investir dans une démarche d'amélioration des conditions de travail.

Accepter toute proposition pertinente.

Exercice 3

À partir des conseils fournis (docs 1 et 2), complétez la carte mentale commencée ci-dessous par Adrien, élève de première STMG, sur le thème « l'activité de travail ».

Accepter toute carte mentale reprenant l'ensemble des éléments du thème étudié.

Complément vidéo : la carte mentale

<http://tinyurl.com/zvychzc>

(10'06)

3

Comment caractériser l'activité de travail ?

Synthèse rédigée

1 L'activité humaine, une ressource pour l'organisation

L'activité de travail correspond aux missions et tâches exercées par les travailleurs salariés d'une organisation. Elle est caractérisée par les qualifications et compétences nécessaires à l'exercice de cette activité.

A Des acteurs qualifiés et compétents

La qualification s'appuie sur des éléments qu'une personne doit acquérir pour faire un travail donné : le niveau de formation. La qualification est acquise grâce à l'école (en formation initiale), ou tout au long de la vie professionnelle (formation continue), et à l'expérience, qui sont les éléments constitutifs de la qualification.

Les compétences professionnelles sont un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés dans le cadre d'une situation professionnelle plus ou moins complexe.

B Des qualifications et compétences en adéquation avec le poste de travail

L'accès à de nombreux emplois est conditionné par la possession de diplômes ou/et d'une expérience professionnelle particulière. Il existe un lien effectif entre la qualification et l'emploi. Faire preuve de compétences en milieu professionnel permet à l'organisation de garantir l'efficacité du salarié, qui possèdera tout ce qui est nécessaire au bon exercice de l'activité professionnelle.

L'organisation met donc en œuvre une démarche qualification et une démarche compétence pour couvrir ses besoins en personnel lors d'un recrutement.

Un individu qualifié et compétent sera une ressource pour l'organisation qui l'emploie.

2 Des conditions de travail au service de l'activité

L'efficacité de l'activité de travail est liée aux conditions dans lesquelles elle s'exerce.

A Les composantes des conditions de travail

La prise en compte du bien-être au travail s'appuie sur des démarches d'amélioration des conditions de travail.

Les conditions de travail reposent sur des facteurs divers mais souvent interdépendants :

- **Facteurs physiques et environnementaux** : environnement du poste de travail ayant un impact sur le physique des salariés.
- **Facteurs psychologiques** : résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés.
- **Facteurs sociaux** : dépendent des relations de travail, du style de management et de la qualité de la communication interne.
- **Facteurs organisationnels** : concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise.

B Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail

La prise en compte des conditions de travail relève d'un choix managérial voulu par la direction de l'organisation. Elle va donc lancer une démarche d'amélioration dont le personnel est le premier bénéficiaire.

Cette réflexion nécessite d'associer tous les acteurs de l'organisation :

- Les salariés, premiers concernés peuvent aider à l'identification des problèmes, à l'analyse des causes et à la recherche de solutions dans un plan d'action.
- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), composé de membres du personnel élus, contribue à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'établissement, et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail.

L'enjeu est d'agir sur les conditions de travail existantes et d'anticiper les évolutions à venir.

Pour réussir, le Comité devra prendre en compte différents facteurs : l'évolution de plus en plus rapide des formes d'organisation du travail, des expositions aux risques plus complexes.

Il est également possible de faire appel à des sociétés de conseil externes privées ou publiques (comme le réseau Anact-Aract), qui peuvent aider les organisations en raison de leur expertise spécifique dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail, et également en raison du regard plus objectif qu'elles peuvent porter sur les difficultés des organisations qu'elles conseillent.

C Les conditions de travail : un coût ou un investissement pour l'organisation

L'absence de prise en compte des conditions de travail représente un coût humain, organisationnel et financier.

Coût humain	Coût organisationnel	Coût financier
Accident du travail (AT) et/ou maladie professionnelle (MP) entraînant des arrêts de travail, un handicap temporaire ou définitif douloureux pour le salarié dans son activité professionnelle et dans sa vie personnelle. (Ex. : les TMS dus à des gestes répétitifs)	<ul style="list-style-type: none">• Désorganisation et surcharge de travail pour les autres salariés en cas d'absence de salariés.• Perte de productivité et de qualité pour l'organisation.	<ul style="list-style-type: none">• Coûts de remplacement du salarié absent.• Coût de reclassement du salarié atteint par la maladie professionnelle.• Augmentation du taux AT/MP par l'Urssaf.

Au contraire, une démarche d'amélioration des conditions de travail favorise le bien-être au travail.

Elle permet une amélioration de la santé des salariés en limitant leur fatigue, les AT et les MP. De plus, les comportements au travail évoluent positivement (moins d'absentéisme, de *turnover*).

Les salariés communiquent mieux, participent et s'investissent davantage.

En conséquence, les meilleures conditions de travail influencent fortement la motivation des hommes au travail, ainsi que leurs performances professionnelles.

L'amélioration des conditions de travail représente un coût pour l'organisation : temps consacré à la mise en place et au suivi par les différents acteurs, coûts des aménagements de protection et de prévention des AT/MP. Cependant ces coûts engagés à court terme représentent un investissement à moyen et long terme car ils limitent les coûts humains, organisationnels et financiers futurs et constituent un avantage social qui agit positivement sur la performance globale de l'organisation.

COMMENT ÉVALUER ET RÉTRIBUER l'activité de travail ?

4



NOTIONS

- évaluation et rétribution de l'activité humaine dans les organisations
- indicateurs d'activité et de productivité
- rémunération et coût du travail

Élodie responsable de service chez BusiCOM

BusiCOM est une entreprise spécialisée dans la vente d'espaces publicitaires. Élodie, employée depuis cinq ans, a commencé comme gestionnaire de paie débutante.

Je vous nomme responsable du service.

Je dois organiser les entretiens d'évaluation...



- 1 Expliquez le changement qui s'est produit dans la vie professionnelle d'Élodie et les conséquences de ce changement.

Élodie a été promue à un statut supérieur (cadre). Cela a des conséquences sur ses missions (qui seront d'encadrer et de piloter une équipe de travail). Ce poste est plus qualifié, entraînant une valorisation de sa rémunération.

- 2 Indiquez quelle sera sa prochaine mission en tant que responsable de service.

Elle doit organiser et piloter son équipe en mettant en place une démarche d'évaluation des trois salariés qu'elle encadre.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

L'entretien d'évaluation au cœur de l'appréciation du salarié

<http://tinyurl.com/z8z8sxl>

1'23



- 3 Déterminez les enjeux liés à la mise en place d'entretiens d'évaluation.

L'employé va devoir évaluer, c'est-à-dire apprécier et mesurer, le travail et les performances des membres de son équipe. C'est aussi un moyen de confirmer les objectifs à atteindre. Véritable outil de management, c'est un outil de motivation et de mobilisation du personnel.

A Évaluer, c'est déterminer la valeur de l'individu

DOC 1 Grille d'évaluation utilisée lors de l'entretien annuel

Nom/prénom :

Poste :

Service :

Résultats de la période écoulée

Rappel des objectifs	Évaluation				Remarques complémentaires
	A	B	C	D	
—					
—					

A : Dépassé B : Atteint C : Partiellement atteint D : Non atteint

Détermination des objectifs de la période à venir

Objectifs	Indicateurs de résultat	Moyens, délai...
—		

Évaluation des compétences de la période écoulée

Rappel des compétences développées sur la période	Évaluation			Remarques complémentaires
	A	B	C	
—				

A : Grande autonomie, expertise B : Mis en œuvre régulièrement C : À développer

Souhaits de formation sur la période à venir

Formations	Remarques complémentaires
—	

Conclusion et synthèse

Signature du salarié

Signature du N+1

Signature de la DRH

© Foucher

DOC 2 Évaluer, un droit encadré

L'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer le travail de ses salariés. Cependant, le salarié doit être informé, préalablement, des méthodes et techniques utilisées. Celles-ci doivent être objectives et transparentes (pas de critères d'évaluation discriminatoires, ni susceptibles de générer du stress). Des données personnelles peuvent être collectées et doivent être déclarées à la Cnil si elles sont enregistrées dans un fichier informatique. Les informations

demandées au salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Elles doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes. Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations. Les résultats obtenus sont confidentiels. L'employeur peut proposer, par exemple, une augmentation de la rémunération ou une promotion.

D'après www.service-public.fr

1 Déterminez les critères permettant d'apprécier la valeur d'un collaborateur.

Les éléments permettant de mesurer la valeur professionnelle d'un collaborateur sont la performance mesurée par sa réussite dans l'atteinte de ses objectifs, les compétences mises en œuvre pour y parvenir, son potentiel, sa capacité à développer ses compétences actuelles (formation, etc.).

2 Expliquez pourquoi le droit encadre l'évaluation des salariés par l'employeur.

Dans la relation de travail les rapports sont souvent déséquilibrés, le collaborateur est considéré comme la partie « faible ». Il est donc utile de rééquilibrer cela, notamment pour éviter les pratiques discriminatoires et assurer la protection des données du personnel.

B Les indicateurs de la valeur du collaborateur

DOC 3 La mesure de la performance



Taux de productivité par tête = $\text{production} / \text{nombre de salariés} \times 100$

Taux de productivité horaire = $\text{production} / \text{nombre d'heures de travail} \times 100$

La productivité peut être mesurée en volume (production = quantité produite) ou en valeur (production = chiffre d'affaires produit). Un personnel productif apporte une création de valeur pour l'organisation qui l'emploie : il s'agit donc d'une ressource.

© Foucher

DOC 4 Le tableau de bord de suivi de la productivité chez Livram

Salariés	Nb d'heures de travail	Nb de commandes préparées	Taux de productivité en volume	CA généré par l'activité	Taux de productivité en valeur
Alan	137,5	94	68,36 %	58 K€	42,18 %
Burak	137,5	119	86,54 %	76 K€	55,27 %
Camille	80	105	131,25 %	45 k€	56,25 %

3 Retrouvez comment le taux de productivité en volume d'Alan a été calculé.

Il s'agit d'un calcul de productivité en volume : $(94/137,5) \times 100 = 68,36 \%$.

4 Retrouvez comment le taux de productivité en valeur de Burak a été calculé.

Il s'agit d'un calcul de productivité en valeur : $(76/137,5) \times 100 = 55,27 \%$.

5 Complétez le tableau de bord en effectuant les calculs nécessaires.

6 Interprétez les résultats en indiquant les salariés qui sont une ressource de l'organisation.

Tous sont des ressources. Camille effectue moins d'heures de travail que ses deux collègues mais est très productive. Son taux de productivité en volume dépasse ceux des autres salariés. Si l'on regarde le taux de productivité en valeur, c'est aussi Camille qui a le plus fort taux de productivité mais l'écart se réduit. On peut penser qu'elle traite des commandes d'une valeur moins importante.

7 Complétez le tableau de suivi de la productivité et précisez l'impact de la décision qui suit sur la productivité d'Alan.

En raison d'un accroissement du carnet de commandes, le gérant fixe à tous un objectif de progression de 2 % du nombre de commandes préparées par chacun.

Salarié	Nb heures de travail	Nb de commandes préparées + 2 % d'augmentation (arrondir en nombre entier)	Taux de productivité en volume
Alan	137,5	95,88 soit 96	69,82 %

Alan devra produire plus avec un volume horaire identique : pour tenir l'objectif de + 2 % de commandes, il doit gagner un point de productivité.

DOC 5 Un indicateur de dysfonctionnement : le taux d'absentéisme

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures (ou jours) d'absence}}{\text{Nombre d'heures (ou jours) théoriques de travail}} \times 100$$

Un taux d'absentéisme > à 4 ou 5 % (selon le secteur d'activité, la localisation...) ou qui augmente de façon brutale est un indicateur d'une situation potentiellement dégradée.

© Foucher

DOC 6 L'absentéisme, un coût pour les organisations

L'absentéisme au travail aurait coûté, en 2013, près de 9 milliards d'euros aux entreprises selon une enquête publiée par [...] Alma Consulting Group. Ce 6^e baromètre annuel (construit sur la base d'informations fournies par les DRH de 252 entreprises françaises) [...] montre un léger tassement en 2013 par rapport à 2012. Cependant, il reste à un niveau assez élevé par

rapport à 2010 et 2011 [...]. Si la moyenne de jours d'absence peut paraître élevée, elle s'explique aussi par les longs arrêts. 55 % des salariés n'ont fait l'objet d'aucune absence. « L'absentéisme n'est pas généralisé dans la population salariée française », souligne ainsi l'étude. [...]

Ilan Caro, www.francetvinfo.fr, 05/09/2014

8 Calculez le taux d'évolution de l'absentéisme entre 2014 et 2015 en complétant le tableau.

Nombre de jours d'absence selon la catégorie socioprofessionnelle (CSP) chez T-Nov

CSP	Nb de jours d'absence en 2014	Nb de jours d'absence en 2015	Taux d'évolution entre 2014 et 2015
Cadres	6,5	6,5	0 %
ETAM	12,4	13	+ 4,83 %
Ouvriers	15,39	14	- 9,03 %

9 Retrouvez la catégorie de salariés la plus touchée par l'absentéisme au travail et déterminez les facteurs expliquant ce phénomène.

C'est celle des ouvriers. Le travail des ouvriers est plus accidentogène. Cette CSP est plus sensible aux accidents du travail, aux maladies professionnelles. Les conditions de travail plus difficiles engendrent une fatigue plus forte expliquant les arrêts maladies plus fréquents.

DOC 7 Taux de rotation (turnover), indicateur de suivi de la fidélité des salariés

$$\frac{\text{Nombre de salariés ayant quitté l'entreprise durant la période}}{\text{Effectif moyen de la période}} \times 100$$

Plus le taux de rotation est élevé, plus l'organisation du travail est potentiellement dégradée entraînant des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Cependant, il ne faut pas oublier que le calcul ne tient pas compte des départs prévisibles (fin de CDD...) et qu'un salarié nouveau est aussi synonyme de renouvellement pour une organisation.

© Foucher

En 2013, le taux de rotation de la main-d'œuvre augmente de 0,2 point dans les établissements de 10 salariés ou plus. Il se situe à 13,0 %, soit 0,6 point de plus que l'année précédente.

DARES indicateur, n° 053, septembre 2013

10 Calculez le taux de rotation à la fin de l'année N+1. Comparez avec celui relevé par la DARES.

CSP	Effectif 01/01/N	Effectif 31/12/N	Effectif moyen N
Cadres	4	4	41
ETAM	6	5	
Total	45	39	

Taux de rotation = $\frac{(45 - 39)}{41} \times 100 = 14,63 \%$. Le taux est élevé car supérieur au taux de rotation moyen des entreprises (13 %) enregistré par la DARES, alors que cette moyenne est déjà très élevée. Cet indicateur doit être surveillé et les causes du phénomène recherchées.

2

La rétribution de l'activité humaine

A La détermination du salaire brut

DOC 8 La rémunération, contrepartie du travail accompli

Pour un salarié, le salaire constitue la rémunération en contrepartie du travail accompli. Il se calcule à partir du salaire de base. Il représente une somme fixe à laquelle peuvent s'ajouter des heures supplémentaires et des compléments de salaires, pour former le salaire brut.

© Foucher

DOC 9 Le droit encadre la fixation du salaire de base

Le salaire de base est fixé librement entre l'employeur et le salarié, soit par le contrat de travail, soit par décision de l'employeur. Dans tous les cas, doivent être respectés :

Les règles relatives
au SMIC

Le principe d'égalité de rémunération
femmes/hommes

La non-discrimination

Les salaires minimaux et les éléments de
rémunération prévus par les conventions ou
accords collectifs applicables dans l'entreprise



© Foucher

DOC 10 Les heures supplémentaires : un moyen d'augmenter le salaire de base

Si la loi fixe la durée légale du travail à 35 h/semaine, elle n'interdit pas à l'employeur de la dépasser. Ces heures supplémentaires effectuées par le salarié, à la demande de l'employeur, sont décomptées à la semaine. Le taux horaire majoré est fixé à + 25 % pour les 8 premières heures (de la 36^e à la 43^e heure), et à + 50 % ensuite (jusqu'à un maximum de 48 h).

© Foucher

DOC 11 Les compléments au salaire de base

- Prime : somme d'argent versée pour récompenser la fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement), pour tenir compte des conditions d'exécution du travail (prime d'insalubrité).
- Avantage en nature : partie intégrante du salaire, soumis à l'impôt et aux cotisations sociales (nourriture, logement, voyage, voiture de société, téléphone personnel).

© Foucher

1 Retrouvez les éléments permettant de calculer le salaire brut.

Salaire brut = salaire de base + heures supplémentaires + complément du salaire

Pour certains salariés, le salaire brut et le salaire de base sont identiques car ils n'ont pas de compléments de salaire.

2 Expliquez ce qu'est le SMIC et trouvez son montant à ce jour.

Le salaire minimum de croissance (SMIC) correspond au salaire horaire minimum légal que le salarié doit percevoir, c'est le salaire au-dessous duquel un employeur ne peut faire travailler un salarié. Son montant est de 9,67 euros au 01/01/2016.

B Le bulletin de salaire et le salaire net

DOC 12 La rémunération de Marc Alberto

Marc Alberto travaille depuis peu pour Lurotrans. Son contrat de travail prévoit une rémunération brute de 9,67 €/h (SMIC). Il travaille à temps plein et il a effectué 4 heures supplémentaires.

DOC 13 Bulletin de salaire : période du 01 au 31 janvier 2016

LUROTRANS SARL
33000 Bordeaux
Siret : B 2394 5842
Urssaf : XXXXX

M. ALBERTO Marc
33000 Bordeaux
N°SS : 180116903402370

	Base	Temps travail	Total
Salaire de base	9,67	151,66	1 466,55
Heures supplémentaires	12,0875	4	48,35
Prime d'ancienneté			0
Salaire brut			1 514,90

	Cotisations salariales			Cotisations patronales	
	Base	Taux	Montant	Taux	Montant
Assurance Maladie, Maternité, Invalidité, Décès, Solidarité	1 514,90	0,75	11,36	13,1	198,45
Assurance vieillesse plafonnée	1 514,90	6,9	104,53	8,55	129,52
Assurance vieillesse déplafonnée	1 514,90	0,35	5,30	1,85	28,03
Allocations familiales	1 514,90	—		3,45	52,26
Accident du travail	1 514,90	—		1,65	25,00
Transport	1 514,90	—		1,75	26,51
FNAL	1 514,90	—		0,1	1,51
Assurance chômage TA	1 514,90	2,4	36,36	4	60,60
AGFF Prévoyance T1	1 514,90	0,8	12,12	1,2	18,18
AGS (FNGS)	1 514,90	—		0,25	3,79
Retraite ARRCO T1	1 514,90	3,1	46,96	4,65	70,44
CSG déductible	1 488,39	5,1	75,91		
CSG non déductible	1 488,39	2,4	35,72		
CRDS	1 488,39	0,5	7,44	—	
Total retenues			335,70		614,90
Salaire net à payer			1 179,20		
Salaire net imposable			1 222,36		

* Assiette = 98,25 % du salaire brut.

Ce bulletin est à conserver sans limitation de durée.

3 Complétez le bulletin de salaire de Marc Alberto en effectuant les calculs nécessaires.

4 Indiquez le montant qui sera versé à Marc Alberto. Expliquez comment ce montant est calculé.

Le salaire net est le salaire versé au salarié : 1 179,20 euros = salaire brut – les charges salariales.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Décrypter son bulletin de salaire



<http://tinyurl.com/oby8mlf>

3'19

3

Le lien rétribution/coût de l'activité de travail

DOC 14 Le coût direct du travail = le surbrut

Il existe deux formules équivalentes pour calculer le coût du travail

$$= \text{salaire net} + \text{cotisations sociales}$$

(Cotisations sociales = cotisations salariales + patronales)

OU

$$= \text{salaire brut} + \text{cotisations patronales}$$

On estime les charges salariales à 22 % et les charges patronales à 42 %.

À ces coûts directs s'ajoutent les coûts indirects liés à la gestion du personnel (coût du recrutement, formation professionnelle, indemnité de fin de contrat...) et liés à l'amélioration des conditions de travail...

© Foucher

1 Calculez de deux manières le coût direct de Marc Alberto pour son employeur.

Salaire brut + charges patronales

$$1\,514,90 + 614,90 = 2\,129,80 \text{ euros}$$

Salaire net + cotisations sociales

$$1\,179,20 + (335,70 + 614,90) = 2\,129,80 \text{ euros}$$

DOC 15 La flexibilité du coût du travail

La tendance actuelle dans les organisations est à la flexibilité des rémunérations. Cette flexibilité prend, notamment, la forme d'une augmentation de la part variable. La rémunération versée varie en fonction de l'augmentation ou non de l'activité de travail et des résultats. Lier l'évolution des salaires à celle des résultats permet aux entreprises de limiter la charge de la rémunération

(coûts) en période de baisse d'activité et inversement. Il existe des primes d'objectifs, d'intéressement, de participation... Au-delà de la limitation des coûts, cette stratégie de politique salariale a un impact sur la motivation et le comportement du personnel au travail.



© Foucher

2 Déterminez si les salariés suivants ont droit à la prime d'objectif ou non.

Afin d'augmenter le CA (objectif + 5 %), le gérant décide de mobiliser le personnel et de mettre en place un système de rémunération variable (prime d'objectif : 100 euros bruts).

Salariés	CA septembre	CA novembre	Évolution du CA	Droit à la prime de 100 € : oui/non
Michelle	3 500	3 600	3 %	Non
Jenny	4 700	5 000	6 %	Oui

3 Mesurez le coût direct de cette prime pour l'employeur et estimez la somme versée au salarié.

La prime est de 100 euros bruts donc environ 78 euros nets pour le salarié (- 22 %). Le coût du travail pour l'employeur sera d'environ 142 euros (+ 42 %).

4 Démontrez que la décision prise par le gérant est une décision efficace pour l'organisation.

La mise en place de la prime a incité les salariés à s'investir : le CA a évolué positivement (+ 300 euros) et la prime a coûté à l'entreprise 142 euros. L'entreprise a donc fait un gain.

5 Expliquez le lien entre ressource et coût d'un salarié pour l'entreprise.

Le salarié rapporte par son travail un CA. Or, pour utiliser la force de travail, l'employeur rémunère le salarié et paie des cotisations patronales et salariales.

1

L'évaluation de l'activité de travail

La mesure de la **valeur** de l'individu

repose sur :

- son potentiel : sa capacité à évoluer (formation...)
- ses résultats : sa performance individuelle au regard des objectifs fixés
- ses compétences mises en œuvre dans son métier

est évaluée au moyen d'indicateurs :

- **taux de productivité**
- **taux d'absentéisme**
- **taux de rotation**

L'entretien d'évaluation

= moment privilégié entre
le manager et le salarié

2

La rétribution de l'activité humaine

La rémunération est la contrepartie du travail et est portée sur un bulletin de salaire.

	Salaire de base (= taux horaire × nombre d'heures de travail)
+	Heures supplémentaires et complément de salaire (primes, avantage en nature)
=	Salaire brut
-	Cotisations salariales
=	Salaire net (somme versée au salarié)

3

Le lien rétribution/coût de l'activité de travail

Rémunérer un salarié génère des coûts pour l'employeur : c'est le coût du travail.

Coût direct ou surbrut	Coûts indirects
Salaire brut + Cotisations patronales ou Salaire net + Cotisations sociales (patronales et salariales)	<ul style="list-style-type: none"> • liés à la gestion du personnel (coût du recrutement, formation professionnelle, indemnité de fin de contrat...) • liés à l'amélioration des conditions de travail

Flexibilité

s'obtient en mettant en œuvre des mécanismes de primes individuelles ou collectives en fonction des résultats obtenus

TESTEZ-VOUS!

Comment évaluer et rétribuer l'activité de travail ? 4

1 Remettez les éléments du bulletin de paie par ordre d'apparition sur la fiche de paie.

Salaire de base – Identification du salarié et de l'employeur – Salaire net à payer – Salaire brut – Cotisations – Salaire net imposable – Heures supplémentaires.

Société Nomade 120, rue du Départ 75009 Paris		M^{me} Namia Assidi 25, avenue du Général Leclerc 94270 Le Kremlin-Bicêtre			
	Base	Temps travail	Total		
Salaire de base					
Heures supplémentaires					
Prime d'ancienneté					
Salaire brut					
		Cotisations salariales		Cotisations patronales	
	Base	Taux	Montant	Taux	Montant
Assurance Maladie, Maternité, Invalidité, Décès, Solidarité					
Assurance vieillesse plafonnée					
Assurance vieillesse déplafonnée					
Allocations familiales					
Accident du travail					
Transport					
FNAL					
Assurance chômage TA					
AGFF Prévoyance T1					
AGS (FNGS)					
Retraite ARRCO T1					
CSG déductible					
CSG non déductible					
CRDS					
Total retenues					
Salaire net à payer					
Salaire net imposable					

Classement des éléments du bulletin de salaire

Identification du salarié et de l'employeur. Salaire de base. Heures supplémentaires. Salaire brut. Cotisations.

Salaire net à payer. Salaire net imposable.

2 Triez les bons et les mauvais conseils en barrant ceux à ne pas suivre par un manager qui veut préparer l'entretien annuel.

- ~~Parler du début à la fin de l'entretien : le salarié est là pour écouter.~~
- Faire de l'entretien un temps d'échange sur les résultats passés et les objectifs à venir.
- Évoquer la formation professionnelle et faire des propositions d'évolution.
- ~~Improviser : l'entretien n'a pas besoin d'être préparé, c'est le salarié qui apporte les informations nécessaires.~~
- ~~Fixer les objectifs de l'année à venir dès le début de l'entretien, sans perdre son temps avec le passé (l'année écoulée).~~

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1



DOC 1 Mise en situation de paie dans une SSII

Vous êtes gestionnaire de paie au sein de l'entreprise SNTec, une start-up spécialisée dans le développement de jeux vidéo. Proche de la fin du mois, vous avez réuni les éléments nécessaires pour établir les bulletins de salaire du personnel.

Extrait du registre du personnel

Nom/prénom	Adresse	Date d'embauche	Qualification	Emploi	Taux horaire	Type de contrat
Léa Kappin	Rue des Marronniers Marseille 13000	10/12/2014	TAM 2.1 coef 275	Développeur	11 €	CDI Temps plein
Denis Maurin	Chemin du Lac Marseille 13000	02/02/2003	TAM 2.1 coef 275	Développeur	12 €	CDI Temps plein
Bridget Arto	Avenier Rimbault Marseille 13000	15/04/2011	TAM 2.1 coef 275	Développeur	12 €	CDI Mi-temps



DOC 2 Récapitulatif des heures supplémentaires effectuées en janvier 2016

Léa Kappin : 1 h – Denis Maurin : 4 h

Tableau des objectifs et résultats des ventes de l'année

Développeurs	Projet à développer	Objectifs : CA/an	CA réalisé de l'année
Léa Kappin	Simuljeux	450 000 €	450 000 €
Denis Maurin	Orgapony	500 000 €	510 000 €
Bridget Arto	Surf++	130 000 €	110 000 €

- Si l'objectif est atteint versement de 1 % du CA réalisé.
- Si l'objectif est dépassé versement de 1,5 % du CA réalisé.
- Les primes sont versées en 3 échéances : janvier, juin et octobre.

- 1** Décrivez le rôle d'un gestionnaire de paie, après avoir regardé la vidéo.

Vidéo 2'11

Gestionnaire de paie

<http://tinyurl.com/hewaxn5>

- 2** Calculez le montant des primes d'objectifs de chaque développeur.

- 3** Justifiez pourquoi l'entreprise a mis en place un système de rémunération basée sur le résultat des ventes.

- 4** Établissez le bulletin de paie de janvier 2016 de Léa Kappin, en fonction de l'ensemble des éléments transmis.

- 5** Calculez le coût direct du travail de l'ensemble des salariés pour SNTec.

EXERCICE 2



Marion, DRH de PimView, souhaite mettre à la disposition des chefs de service un outil leur permettant de mesurer la valeur des collaborateurs de l'entreprise. Pour tester vos formules, elle vous transmet les éléments pour évaluer Camille :

Nombre d'heures théoriques et effectives de travail : 151,67
CA généré mars 2016 : 45 CA généré février 2016 : 30

- 1** Proposez un document réalisé sur un tableur permettant l'automatisation du taux de productivité en volume, du taux d'absentéisme et du taux d'évolution des contrats générés.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Décrivez le rôle d'un gestionnaire de paie, après avoir regardé la vidéo.

Le gestionnaire de paie est le spécialiste de la gestion de la paie dans les entreprises, dans les cabinets d'expertise comptable ou dans les sociétés de service spécialisées dans la gestion des ressources humaines et de la paie (par exemple ADP). Il est chargé de recueillir l'ensemble des informations (heures supplémentaires, congés, maladie, etc.) nécessaires à la création du bulletin de paie et est en relation avec les différents organismes sociaux (Urssaf, Pôle emploi, etc.). Il peut s'avérer être un conseiller pour les entreprises dans le domaine du droit social.

Calculez le montant des primes d'objectifs de chaque développeur.

Développeurs	Projets à développer	Objectif atteint versement de 1 % du CA réalisé	Objectif dépassé versement de 1,5 % du CA réalisé	Prime versée en trois fois
Léa Kappin	Simuljeux	X		= 450 000 € x 1 % = 4 500 €
Denis Maurin	Orgapony		X	= 510 000 € x 1,5 % = 7 650 €
Bridget Arto	Surf++	Non	Non	0

Justifiez pourquoi l'entreprise a mis en place un système de rémunération basée sur le résultat des ventes.

L'objectif est double : inciter les salariés à augmenter les ventes (motiver) et ajuster la rémunération à l'activité de l'entreprise pour réduire les charges fixes.

Établissez le bulletin de paie de janvier 2016 de Léa Kappin, en fonction de l'ensemble des éléments transmis.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch4_corrige_ex1-2).

SNTEC					
PERIODE du 01 janvier au 31 janvier 2016					
			Mme Léa KAPPIN Rue des marronniers 13000 Marseille		
Siret :	Date embauche :		10-déc-14		
	Coefficient :		275		
Urssaf :	N°SS :				
	Base	Temps de travail		Total	
Salaire de base	11	151,66		1668,26	
Heures supplémentaires	13,75	1		13,75	
Prime de résultat	1500			1500	
Rémunération brute				3182,01	
		Cotisations salariales		Cotisations patronales	
	Base	Taux	Montant	Taux	Montant
Assurance maladie, maternité, invalidité, décès, solidarité	3182,01	0,75	23,87	13,14	418,12
Assurance vieillesse plafonnée	3182,01	6,9	219,56	8,55	272,06
Assurance vieillesse déplafonnée	3182,01	0,35	11,14	1,85	58,87
Allocations familiales	3182,01	-		3,45	109,78
Accident du travail	3182,01	-		1,65	52,50
Transport	3182,01	-		1,75	55,69
FNAL	3182,01	-		0,1	3,18
Assurance chômage TA	3182,01	2,4	76,37	4	127,28
AGFF Prévoyance T1	3182,01	0,8	25,46	1,2	38,18
AGS (FNGS)	3182,01	-		0,25	7,96
Retraite ARRCO T1	3182,01	3,1	98,64	4,65	147,96
CSG déductible	3126,32	5,1	159,44		
CSG non déductible	3126,32	2,4	75,03		
CRDS	3126,32	0,5	15,63	-	
Total retenues			705,13		1291,58
Salaire net à payer			2476,88		
Salaire net imposable			2567,54		
Ce bulletin est à conserver sans limitation de durée.					

Ce bulletin est à conserver sans limitation de durée.

On peut profiter de l'exercice pour montrer aux élèves le bulletin de paie construit grâce à un tableur : une première feuille du classeur sert de modèle et est recopiée sur une nouvelle feuille pour chaque salarié de l'entreprise.

Calculez le coût direct du travail de l'ensemble des salariés pour SNTEC.

Coût direct ou surbrut = salaire brut + cotisations patronales = 3 182,01 + 1 291,58 = 4 473,59 €

Exercice 2

Proposez un document réalisé sur un tableur permettant l'automatisation du calcul du taux de productivité en volume, du taux d'absentéisme et du taux d'évolution des contrats générés.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch4_corrige_ex1-2).

	A	B	C	D
1	Nombre d'heures théoriques de travail	Nombre d'heures de travail effectives	Nombre de contrats mars	Nombre de contrats février
2	151,67	151,57	45,00	30,00
3	Taux de productivité en volume février			19,79%
4	Taux de productivité en volume mars			29,69%
5	Taux d'absentéisme			0,00%
6	Taux d'évolution des contrats			50,00%

4

Comment évaluer et rétribuer l'activité de travail ?

Synthèse rédigée

1 L'évaluation de l'activité de travail

A Évaluer, c'est déterminer la valeur de l'individu

Les éléments permettant de mesurer la valeur professionnelle d'un collaborateur sont :

- sa performance mesurée par la réussite dans l'atteinte des objectifs ;
- ses compétences mises en œuvre pour y parvenir ;
- son potentiel de progression, sa capacité à développer ses compétences actuelles.

L'entretien d'évaluation est un moment privilégié entre le manager et le salarié pour évaluer sa valeur et son potentiel. Il est conduit de façon formelle et s'appuie sur des documents d'évaluation remplis durant l'entretien.

La procédure de l'évaluation est formalisée et réglementée afin de protéger les salariés de pratiques managériales qui pourraient être déséquilibrées.

B Les indicateurs de la valeur du collaborateur

Indicateurs de mesure de la performance :

- Taux de productivité par tête = $\text{production} / \text{nombre de salariés} \times 100$
- Taux de productivité horaire = $\text{production} / \text{nombre d'heures de travail} \times 100$

La productivité peut être mesurée en volume (production = quantité produite) ou en valeur (production = chiffre d'affaires réalisé).

Un salarié productif apporte une création de valeur pour l'organisation qui l'emploie : il s'agit donc d'une ressource.

Il existe aussi des indicateurs de dysfonctionnement :

- Taux d'absentéisme = $\frac{\text{Nombre d'heures (ou jours) d'absences} \times 100}{\text{Nombre d'heures (ou jours) théoriques de travail}}$

Un taux d'absentéisme supérieur à 4 ou 5 % (selon le secteur d'activité, la localisation...), ou qui augmente de façon brutale, est un indicateur d'une situation potentiellement dégradée.

L'employeur doit donc investir dans l'amélioration des conditions de travail pour favoriser la performance sociale, donc la valeur de l'individu au travail.

- Taux de rotation = $\frac{\text{Nombre de salariés ayant quitté l'organisation durant la période} \times 100}{\text{Effectif moyen de la période}}$ (*turnover*)

Il mesure la fidélité des salariés à l'organisation. Plus le taux de rotation est élevé, plus l'organisation du travail est potentiellement dégradée, entraînant des coûts supplémentaires pour l'entreprise (ex. : coût du remplacement). Cependant, une certaine rotation des salariés au sein de l'organisation permet l'apport de nouvelles ressources humaines.

L'absentéisme, comme la rotation du personnel, représente un coût pour les organisations.

2 La rétribution de l'activité humaine

A La détermination du salaire brut

La rétribution ou rémunération est la contrepartie du travail accompli par le salarié. Elle est calculée à partir du salaire de base, somme fixe à laquelle peuvent s'ajouter des heures supplémentaires et des compléments de salaires, pour former le salaire brut.

Le salaire de base est fixé librement entre l'employeur et le salarié, sous réserve du respect de certaines règles légales (minimum du Smic, principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes) et conventionnelles (conventions collectives et/ou accords collectifs d'entreprises, usages).

Salaire brut = salaire de base + heures supplémentaires + complément de salaire

La durée légale du travail est fixée à 35h/semaine. Le salarié peut effectuer des heures supplémentaires à la demande de son employeur. Elles sont décomptées à la semaine. Le taux horaire majoré est fixé à +25 % pour les huit premières heures (de la 36^e à la 43^e heure), et à +50 % ensuite (jusqu'à un maximum de 48h).

Les compléments au salaire de base peuvent être :

- des primes : sommes d'argent versées pour récompenser la fidélité (prime d'ancienneté), pour obtenir un résultat (prime de rendement), pour tenir compte des conditions d'exécution du travail (prime d'insalubrité) ;
- des avantages en nature : nourriture, logement, voyage, voiture de société, téléphone...

B Le bulletin de salaire et le salaire net

Le calcul de la rémunération est porté sur un bulletin de salaire, remis à chaque échéance de paie (en général le mois) au salarié qui doit le conserver sans limitation de durée.

	Salaire de base (= taux horaire x nombre heures de travail)
+	Heures supplémentaires et complément de salaire (primes, avantages en nature)
=	Salaire brut
-	Cotisations salariales
=	Salaire net (somme versée au salarié)

3 Le lien rétribution/coût de l'activité de travail

Le montant du salaire net perçu par le salarié (sa rétribution) est inférieur au coût réel du travail pour l'organisation.

Le coût de l'activité de travail représente :

• Le coût direct (ou surbrut) :

Deux formules possibles :

1. coût du travail = salaire net + cotisations sociales (salariales et patronales) ;
2. ou coût du travail = salaire brut + cotisations sociales patronales.

On estime les charges salariales à 22 % et les charges patronales à 42 %.

• Le coût indirect :

Coûts indirects liés à la gestion du personnel (coût du recrutement, formation professionnelle, indemnité de fin de contrat...), et liés à l'amélioration des conditions de travail.

Pour limiter les charges de personnel, l'organisation peut favoriser la flexibilité du coût du travail. Elle prend, notamment, la forme d'une augmentation de la part variable du salaire en fonction de l'augmentation ou non de l'activité de travail et des résultats. On parle aussi d'individualisation de salaires.

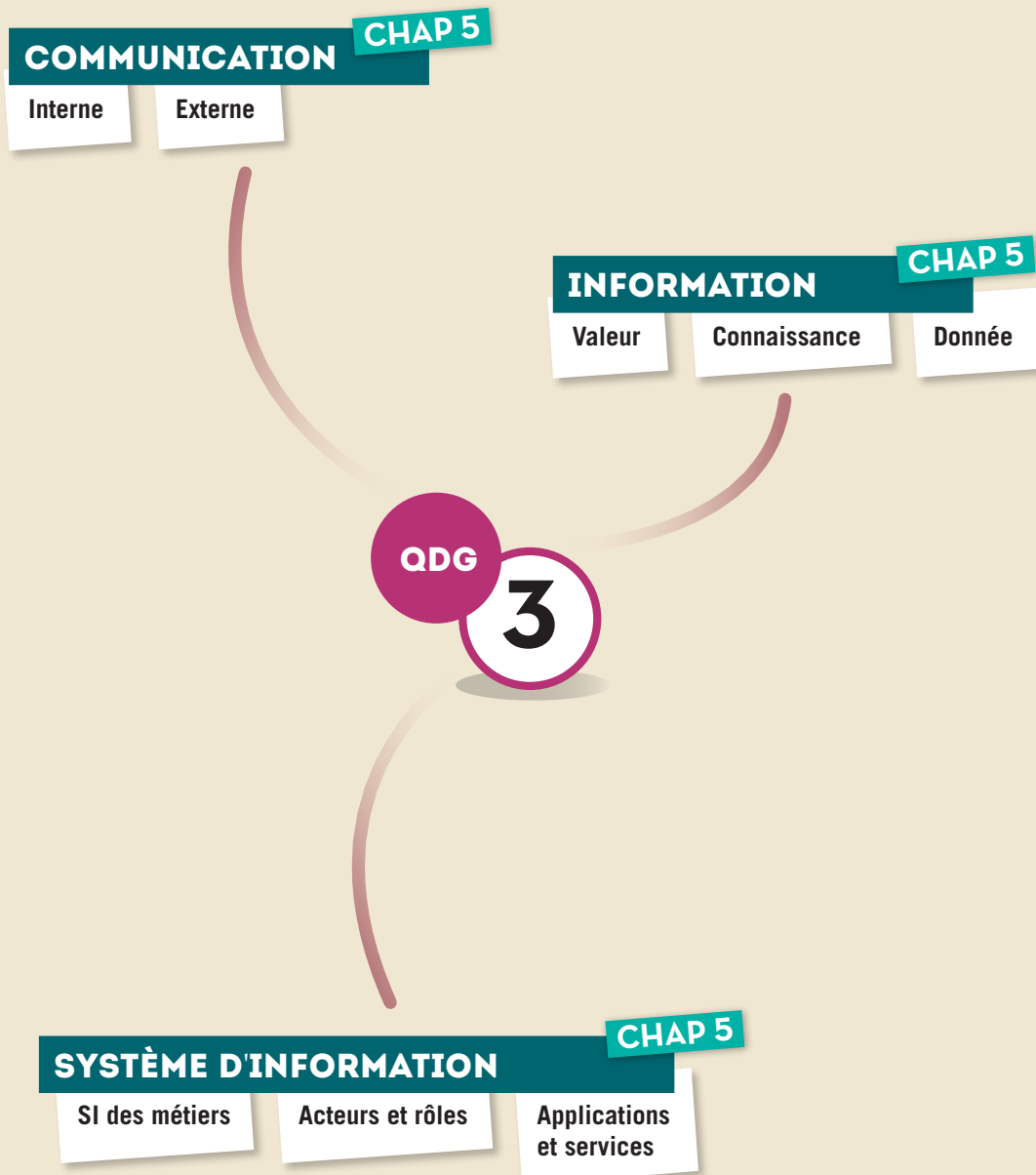
- Pour l'organisation : possibilité de lier la charge de salaire au niveau de son activité (chiffre d'affaires ou bénéfice réalisé).
- Pour le salarié : possibilité de lier sa rémunération plus directement au travail qu'il a fourni (primes d'objectifs, d'intéressement, de participation...). C'est un facteur de motivation.

Un salarié est la fois une **ressource**, car il permet à l'organisation qui l'emploie de créer de la valeur ajoutée grâce à son activité de travail, et un **coût**, car il permet de rémunérer cette activité de travail.

QUESTION DE GESTION

3

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



Qu'est-ce que l'information et **LE SYSTÈME D'INFORMATION ?**

5



NOTIONS

- donnée
- information et connaissance
- rôles, accessibilité et valeur de l'information
- information et communication interne et externe
- SI (système d'information)

SpotMusic à la recherche d'informations sur les internautes

L'entreprise SpotMusic propose un site de téléchargement payant de musique. Après des débuts encourageants, le chiffre d'affaires stagne. Les membres de l'équipe de direction, Fred (community manager), Katia (marketing) et Maxime (informatique), ont collecté diverses informations à analyser pour rechercher les causes du désintérêt des internautes.

J'ai noté de nombreux avis négatifs sur l'espace consommateurs du site : pas assez de diversité des titres proposés, des téléchargements trop longs...

Les sites concurrents affichent des catalogues de titres musicaux plus attractifs.

J'ai relevé plusieurs signaux d'incidents techniques ces deux dernières semaines sur le serveur de musique en ligne. Cela explique certainement une partie des perturbations.

En interrogeant notre base de données clients, j'ai remarqué que la fréquence et le nombre de titres téléchargés diminuent.

Nous devons envoyer rapidement un message d'excuse à tous nos clients pour les problèmes de téléchargement. Il faut aussi réfléchir à l'amélioration de notre offre musicale.

1 Repérez les informations recueillies par les membres de l'équipe de direction.

Nombreux avis négatifs laissés par les internautes.

Fréquentation en baisse et diminution du nombre des téléchargements.

Offres des concurrents plus intéressantes.

Signaux d'incidents techniques.

2 Précisez quelles technologies ont permis de recueillir ces informations.

Les ordinateurs et les logiciels utilisés ont permis de recueillir ces informations : le forum consommateurs du site de SpotMusic, la base de données hébergée dans le système informatique de l'entreprise, l'ordinateur serveur de données.

ITINÉRAIRE **BIS**

Vidéo

Comment les entreprises exploitent vos données de géolocalisation

<http://tinyurl.com/hmcxulf>

4'27



3

Indiquez comment les informations recueillies grâce aux technologies de l'information et de la communication deviennent des ressources pour les organisations.

Les informations collectées grâce aux TIC puis stockées par les organisations dans les bases de données numériques sont analysées et constituent une aide à la prise de décision.

A La transformation de la donnée en connaissance

DOC 1 Le service de commande en ligne de McDonald's France

McDonald's a déployé un service de commande en ligne que Jennifer désire utiliser. Au préalable, elle doit créer un compte en ligne et choisir un restaurant dans lequel elle récupérera sa commande.

L'ouverture du compte McDonald's

Tous les champs sont obligatoires

☐ M ☒ Mme

Jennifer

Dupuy

17 06 1991

42800

0670728809 ?

jennifer.dupuy@yahoo.fr ?

***** ?

***** ?

Le choix du restaurant et sa localisation

1 LYON GABRIEL PERI
5 Place Gabriel Péri
69007 LYON

1087m

COMMANDEZ

VOIR LA FICHE RESTAURANT

SY REMOUE

Votre recherche

69007

RECHERCHER

© Foucher

- 1 Précisez quelles sont les données nécessaires à la création d'un compte McDonald's préalable à la commande en ligne.

Les données nécessaires sont les informations concernant la personne : civilité, prénom, nom, date de naissance, code postal, numéro de téléphone portable, adresse mail et mot de passe.

- 2 Déterminez l'origine de ces données.

L'origine des données est la saisie que Jennifer a faite sur son smartphone ou son ordinateur.

DOC 2 De la donnée... à l'information et à la connaissance

La donnée est un élément brut servant de base à des traitements futurs : par exemple, le nombre 69 007. La donnée est saisie et stockée dans une base de données numérique. Une fois traitée par son utilisateur, la donnée devient information. En effet, la donnée prend un sens pour lui car il

l'utilise pour répondre à un besoin précis : par exemple, 69007 est un code postal. L'information devient connaissance quand elle est interprétée et mémorisée par l'utilisateur.

© Foucher

- 3 Décrivez le processus de transformation de la donnée en connaissance dans le cas de la recherche de Jennifer.

Jennifer recherche un restaurant dans le 7^e arrondissement de Lyon :

– Jennifer saisit la donnée 69007.

– Le logiciel de localisation transforme cette donnée en information. 69007 est le code postal du

7^e arrondissement de Lyon. Il fournit la liste des restaurants demandés.

– Jennifer reçoit l'information qu'elle utilise, information qui devient pour elle une connaissance.

- 4 Complétez le schéma suivant.



B La valeur de l'information

DOC 3 Les qualités de l'information

Qualités de l'information	Caractéristiques	Oui/Non	Justifications
Pertinence	Utilité de l'information pour l'utilisateur en fonction de ses besoins dans un contexte précis	Oui	Utilisation par McDonald's des informations fournies par Jennifer pour mener des actions commerciales (offre spéciale, nouveau produit...).
Fiabilité	Crédibilité de la source de l'information : l'utilisateur peut-il avoir confiance dans l'information ? Objectivité de l'information fournie par l'auteur de l'information	Oui	Jennifer, la cliente, a saisi des informations exactes la concernant.
Actualité	Date de diffusion ou de mise à jour de l'information	Oui	La date de saisie est récente et Jennifer a la possibilité de mettre à jour ses informations.
Accessibilité	Capacité à retrouver et à disposer rapidement de l'information	Oui	En interrogeant sa base de données clients, McDonald's retrouve les informations saisies par ces derniers. Jennifer peut aussi retrouver ses informations personnelles en se connectant à son compte.
Sécurisation	Protection des données : au moment de la saisie, durant la conservation dans la base de données	Oui	L'accès aux informations est protégé par un mot de passe : au moment de la saisie par Jennifer ; au moment de la conservation et du traitement par les salariés de l'entreprise.

5 Estimez si les informations transmises par Jennifer en tant que cliente sont de qualité pour McDonald's (doc 3) et justifiez.

6 Précisez quelle sera l'utilité pour McDonald's des informations communiquées par Jennifer.

Les informations communiquées par Jennifer pourront servir à prendre des décisions : délivrer la commande dans le bon restaurant ; constituer une base de données clients et, par exemple, envoyer à Jennifer des SMS ou des courriels annonçant des promotions ou des nouveautés.



DOC 4 Information/communication : quelle différence ?

La communication consiste à transmettre un message, c'est-à-dire une information, et à établir une relation avec un destinataire.

Communication = information + relation construite entre l'émetteur et le récepteur

La communication est interne à l'organisation lorsque les informations circulent entre ses membres. La communication est externe lorsque les informations proviennent de ses partenaires ou leur sont destinées.

© Foucher

DOC 5 La communication chez ViaLux

ViaLux, fabricant de portes et fenêtres, emploie 25 salariés. Ses clients sont essentiellement des particuliers. L'entreprise mène deux actions de communication.

Découvrez la robustesse de l'aluminium associée à la noblesse du bois



Extrait du catalogue des produits ViaLux qui est envoyé aux prospects et aux clients



Image affichée dans l'atelier et dans la salle de pause des salariés

1 Analysez les actions de communication de ViaLux présentées dans le **doc 5**.

Action de communication	Communication interne/externe	Information transmise	Relation établie entre l'émetteur et le récepteur
Affiche sur la sécurité au travail	Interne	Adopter la bonne position pour soulever une charge soulage la colonne vertébrale.	L'affiche compare deux manières de soulever une charge. Le personnage est représenté sous forme de pantin articulé pour imager la colonne vertébrale de l'individu au travail. L'employeur se soucie de la santé de ses salariés au travail. L'affiche est simple à comprendre pour les récepteurs.
Publicité ViaLux	Externe	Nous fabriquons des fenêtres en bois et en aluminium.	Ce document met en valeur les fenêtres fabriquées par ViaLux. Il laisse penser aux futurs clients (récepteurs) que leur intérieur sera moderne et lumineux s'ils choisissent de l'équiper en fenêtres ViaLux.

3

Le SI et les acteurs de l'organisation

DOC 6

Qu'est-ce qu'un système d'information ?

Le système d'information (SI) est constitué d'un ensemble de ressources matérielles, immatérielles, humaines et de procédures qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations au sein de l'organisation. Il organise la circulation des informations entre ses acteurs internes et externes. Aujourd'hui, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) permet d'automatiser et de dématérialiser de nombreuses opérations. Les moyens classiques de communication sont progressivement remplacés : par exemple, les formulaires papier sont remplacés par des formulaires numériques, les appels téléphoniques sont remplacés par des e-mails, etc.

© Foucher

DOC 7

La gestion des commandes clients chez Bio-Nat

La société Bio-Nat commercialise des compléments alimentaires biologiques auprès de particuliers. Les **clients** peuvent passer commande de trois manières : par courrier, par téléphone ou à partir du site Internet de Bio-Nat. Deux assistantes du **service commercial** gèrent les commandes clients. Elles saisissent sur leur poste informatique les commandes reçues par courrier ou par téléphone dans le module de gestion commerciale du progiciel. Les commandes via Internet sont directement enregistrées au moment de la saisie par le client. Les informations collectées s'enregistrent en temps réel et se stockent dans la base de données sur le serveur informatique de l'entreprise. Les bons de commande sont validés par les assistantes commerciales puis transmis automatiquement au **service expédition** pour préparer les commandes à acheminer auprès des clients. Un e-mail est envoyé au client pour confirmer le traitement de sa commande Internet.

1 Repérez les différents éléments composant le SI de Bio-Nat.

Moyens humains	Moyens matériels	Moyens immatériels	Procédures
Deux assistantes	Poste informatique Serveur informatique Téléphone	Logiciel : module de gestion commerciale Base de données Réseau Internet	Saisie des commandes Validation des commandes Transfert des commandes au service expédition

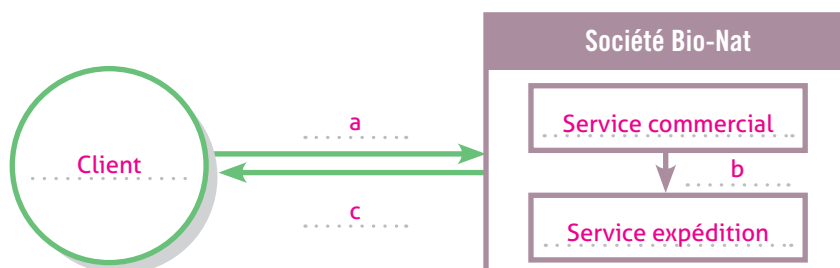
2 Illustrez chaque fonction du SI avec un exemple issu du doc 7.

Collecte	Stockage	Traitement	Diffusion
Saisie des bons de commande (référence client, références produits et quantités commandées).	Stockage des informations dans la base de données du serveur informatique.	Création et validation des bons de commande.	Transfert au service expédition et e-mail de confirmation aux clients Internet.

3 Repérez les acteurs concernés par la gestion des commandes en surlignant de deux couleurs différentes l'acteur externe et les deux acteurs internes dans le doc 7.

4 Complétez le schéma représentant la circulation des flux d'informations en notant les acteurs et le numéro du flux d'information sur la flèche correspondante.

a. Bon de commande client b. Bon de commande validé c. Bon de commande confirmé



4

Le SI au service des métiers de l'organisation

A De nouvelles ressources grâce au SI

DOC 8 Les apports du SI aux métiers de l'organisation

Le système d'information met à disposition des métiers exercés dans les différents services de l'organisation des ressources matérielles et des logiciels permettant à chaque utilisateur de disposer des éléments nécessaires pour réaliser ses tâches spécifiques.

© Foucher

DOC 9 Offres de trois éditeurs de logiciels de gestion en France



www.cegid.fr



www.sage.fr



www.ebp-software.be

1 Citez des métiers présents dans les organisations et évoqués dans le doc 9.

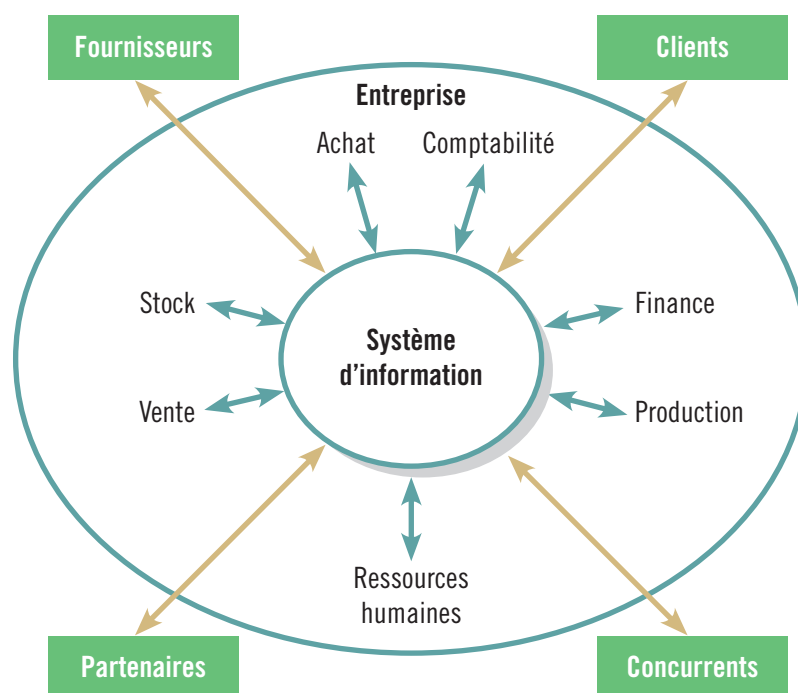
Métiers dans l'organisation : gestion commerciale, CRM ou GRC (gestion de la relation client), comptabilité-gestion, ressources humaines et paie. Ils correspondent aux fonctions à l'intérieur de l'organisation. Métier principal, (activité) de l'organisation : hôtel-restaurant, bâtiment, commerce, experts-comptables, industrie.

2 Montrez comment les éditeurs de logiciels de gestion répondent aux besoins en logiciel des entreprises.

Les éditeurs de logiciels présentés dans le doc 9 ont créé des applications logicielles spécifiques aux métiers, permettant ainsi à une entreprise qui installe ces logiciels dans son système d'information d'adapter celui-ci à son ou ses métiers particuliers.

B Le SI, outil au service de la performance de l'organisation

DOC 10 Le SI nécessaire aux métiers et à la stratégie de l'organisation



En interne : le SI permet aux acteurs de communiquer, de collaborer et d'interagir. Il apporte des informations spécifiques à chaque service ainsi que des informations transversales. Celles-ci améliorent l'efficacité opérationnelle des services au quotidien et permettent ainsi à l'organisation de répondre efficacement aux attentes du marché. Certaines informations fournies permettent de réaliser des analyses approfondies et facilitent la prise de décision stratégique.

En externe : le SI permet à l'entreprise de connaître, d'interagir et de collaborer, avec ses fournisseurs,

ses clients, ses concurrents, ses partenaires... Le SI permet à l'organisation de mieux appréhender son environnement et d'en surveiller les évolutions.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Protection des données et sécurité des SI : un enjeu majeur pour les PME-PMI



<http://tinyurl.com/hmwrhdl>

2'01

3 Repérez, en les surlignant, les rôles des différents acteurs de l'organisation que le système d'information contribue à rendre plus efficace.

4 Précisez le rôle que joue le système d'information dans les prises de décision opérationnelles et stratégiques.

Au niveau opérationnel : le SI fournit des informations aux acteurs internes de l'organisation leur permettant de réaliser leur activité au quotidien en prenant des décisions à court terme.

Au niveau stratégique : le SI fournit aux dirigeants de l'organisation des informations sur leur environnement qu'ils peuvent analyser afin de s'y adapter. Les décisions à prendre impactent l'entreprise sur un plus long terme.

5 Montrez en quoi le SI contribue à la performance de l'organisation.

Le SI contribue à la performance de l'organisation car il apporte à chaque service des informations spécifiques qui permettent d'optimiser le fonctionnement de chacun d'eux.

Le SI apporte des informations sur l'environnement de l'organisation et permet aux dirigeants de s'adapter aux changements et de répondre au mieux aux attentes du marché.

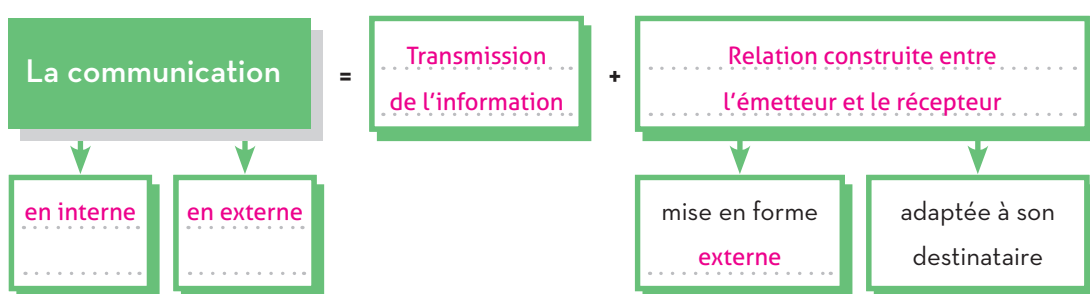
1

Les caractéristiques de l'information



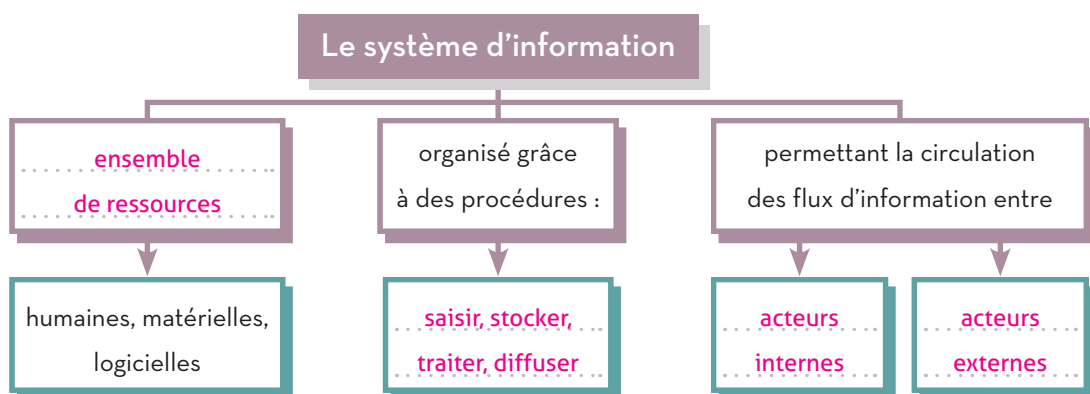
2

La communication de l'information



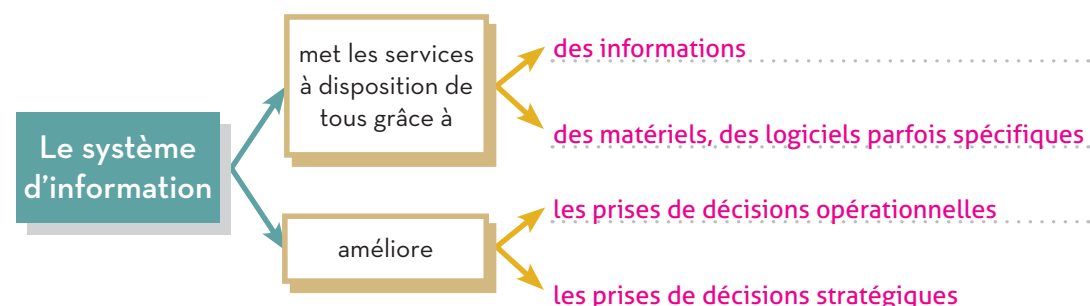
3

Le SI et les acteurs de l'organisation



4

Le SI au service des métiers de l'organisation



TESTEZ-VOUS!

Qu'est-ce que l'information et le système d'information ? 5

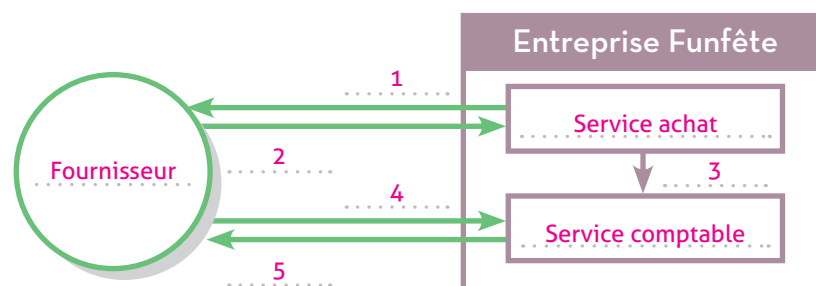
1 Cochez les bonnes cases (plusieurs réponses possibles).

- Une information de qualité correspond à une information :
 - ☒ pertinente.
 - ☒ fiable.
 - ☐ locale.
 - ☒ actualisée.
- Les actions de communication interne peuvent être :
 - ☐ une annonce promotionnelle sur le site de vente en ligne.
 - ☒ un règlement intérieur affiché en salle de repos.
 - ☒ une note de service concernant la prise de congés annuels.
- Le système d'information peut se définir comme :
 - ☐ un ensemble de ressources matérielles.
 - ☒ des procédures permettant la collecte, le stockage, le traitement et la diffusion des informations.
 - ☐ un moyen de gérer les flux numériques dans l'organisation.
- Le système d'information a pour rôle de :
 - ☐ mettre des ressources à disposition de certains services de l'organisation.
 - ☒ de faciliter les prises de décisions opérationnelles et stratégiques.
 - ☒ d'améliorer la performance de l'organisation s'il est efficace.

2 Repérez les acteurs et les flux d'information du processus achat.

L'entreprise Funfête commercialise des accessoires pour fêtes et animations. La responsable du service achats passe les commandes d'accessoires auprès de ses fournisseurs. À la livraison des marchandises, elle vérifie la cohérence du bon de commande avec le bon de livraison. Elle transmet le bon de livraison validé au service comptable. Lorsque le service comptable reçoit la facture du fournisseur, il vérifie que la facture est conforme au bon de livraison validé. Il envoie le chèque de règlement au fournisseur.

- | | |
|----------------------------|------------|
| 1. Bon de commande | 4. Facture |
| 2. Bon de livraison | 5. Chèque |
| 3. Bon de livraison validé | |



ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Kayak : leader mondial des comparateurs de voyage en ligne

Kayak est une entreprise américaine créée en 2004. Elle est devenue leader mondial des comparateurs de voyage en ligne. Elle traite plus d'un milliard de demandes d'internautes par an.

Son moteur de recherche dédié au voyage est capable de rechercher et de comparer instantanément le tarif d'un vol, d'un hôtel, d'un séjour ou d'une location de voiture, à partir des données provenant de centaines de compagnies aériennes, d'hôtels et d'agences de voyages. Quinze secondes suffisent pour afficher les meilleurs prix.

Kayak compare les résultats entre les agences en ligne et renvoie ensuite les internautes sur leur site pour les réservations.

• Comment fonctionne le système d'information de Kayak ?

Kayak obtient sa « matière première », c'est-à-dire les informations concernant les offres des acteurs du marché du voyage, directement à la source auprès des bases de données des systèmes de réservation informatiques (Amadeus pour l'Europe, ITA pour les États-Unis). Avec ces données, Kayak dit posséder un avantage concurrentiel en pouvant proposer une offre plus importante, en répercutant notamment les réductions faites par les compagnies.

Puis Kayak procède à l'analyse de ce nombre considérable de données, en temps réel, afin de renseigner très rapidement et efficacement ses clients en fonction des critères de recherche qu'ils ont saisis. Par exemple, Kayak est capable de vous sélectionner une liste de destinations selon vos critères précis de budget, de durée de vol, d'activités souhaitées, de températures locales...

L'analyse de Big Data est bien le cœur de métier de cette entreprise technologique qui emploie 300 salariés dont deux tiers d'ingénieurs, d'analystes et de mathématiciens.

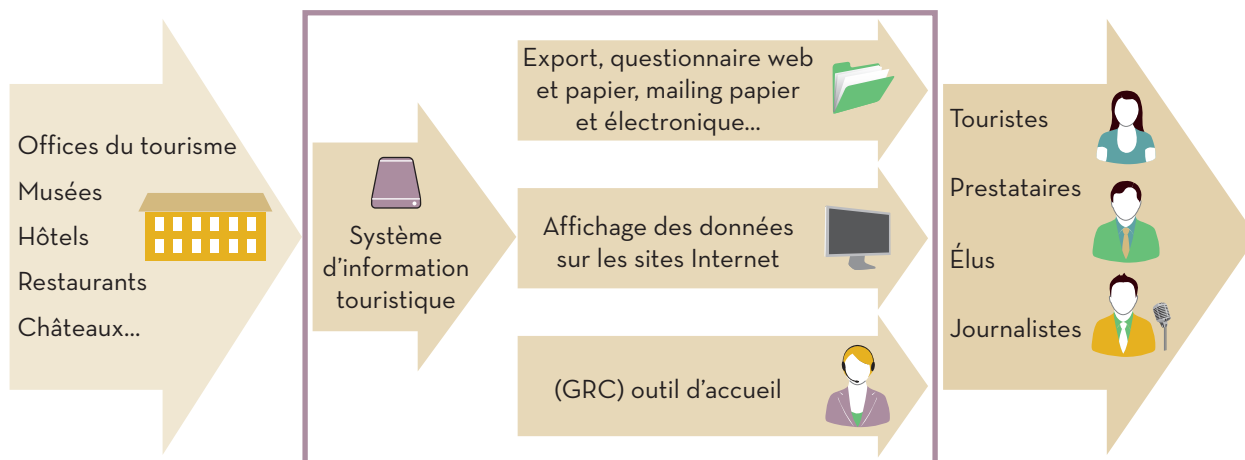
• Comment fournir des informations de qualité aux internautes ?

L'exactitude de l'information est un point essentiel dans le processus de sélection d'un voyage. Les informations des offreurs parvenant en temps réel, il arrive que le prix affiché au moment de la sélection par l'internaute soit différent de celui proposé par le moteur de recherche au départ.

L'analyse des bases de données permet de vérifier les anomalies de recherche afin de n'afficher que l'information la plus fiable.

© Foucher

- 1 Expliquez ce qu'est un moteur de recherche.
- 2 Précisez la nature et l'origine des informations fournies par l'entreprise Kayak aux internautes.
- 3 Retrouvez les qualités des informations recueillies.
- 4 Précisez quel défi doit relever le SI de l'entreprise Kayak.
- 5 Justifiez l'intérêt pour l'entreprise Kayak de transmettre des informations exactes aux internautes.

EXERCICE 2

© Foucher

- 1** Retrouvez les acteurs externes qui fournissent et qui bénéficient des informations du SI.
- 2** Précisez quelles informations sont communiquées aux acteurs externes.
- 3** Repérez l'acteur interne à l'entreprise de tourisme.
- 4** Précisez quelles informations cet acteur interne utilise.
- 5** Montrez comment le SI de l'entreprise se met au service du métier spécifique du tourisme.

EXERCICE 3**DOC Le CRM**

[Le CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestion de la Relation Client): un outil pour transformer l'information en valeur ajoutée pour l'entreprise.]

Avant qu'un projet CRM soit démarré, les données clients sont souvent éparpillées dans l'entreprise: une partie de l'information se trouve dans les agendas et documents des commerciaux. Les informations que les commerciaux collectent sont celles qui leur servent à vendre (adresses postales et e-mail, numéros de téléphone, intérêt des clients pour tel ou tel produit, capacité d'achat, etc.). Une fois le produit vendu, un autre pan de l'information se trouve côté service clients, qui doit répondre aux réclamations, demandes de produits complémentaires, changement de coordonnées bancaires... Et enfin, les équipes marketing, qui envoient des publicités, récoltent des informations sur les com-

portements des clients (qui a cliqué? qui a ouvert? qui a renvoyé un coupon-réponse?).

Moralité, l'information est parcellaire chez tout le monde, d'autant que chaque équipe enregistre ses propres informations différemment des autres.

Une des fonctionnalités principales des outils CRM est justement de récupérer toutes ces informations éparpillées, de les mettre toutes au bon format, puis de les renvoyer sous diverses formes à chaque équipe de l'entreprise qui en a besoin. [...]

Pourquoi l'information devient-elle une ressource? Parce qu'en la transformant, le logiciel la rend accessible à beaucoup plus de personnes dans l'entreprise, et permet aussi de mieux l'utiliser. L'information est alors exploitée pour mieux connaître ses clients, et mieux les relancer pour leur faire acheter de nouveaux produits. [...]

N. Oyarbide, *reussir-son-crm.fr*, 06/01/2013

- 1** Listez les informations commerciales collectées sur les clients de l'entreprise.
- 2** Décrivez l'organisation actuelle de saisie et de stockage des informations commerciales.
- 3** Expliquez comment ce logiciel (CRM) peut permettre de transformer l'information en ressource.

EXERCICE 4



DOC Le « cloud computing »

En décembre 2014, 55 % des entreprises françaises utilisent un service de stockage, un logiciel ou une plateforme en ligne (« cloud computing ») contre 29 % à peine six mois avant, selon le baromètre Cloudindex de PAC. Le marché français atteint 5 milliards d'euros pour l'année écoulée, en prenant en compte la fourniture de cloud et les services associés. Un moyen d'homogénéiser les systèmes informatiques dans une organisation, de favoriser le développement d'applications et de réduire les coûts. Le marché des particuliers semble tout aussi prometteur et de nombreuses start-up se lancent sur le créneau.

Bon point pour les acteurs français : face aux problèmes de sécurité, les entreprises hexagonales citent l'implantation en France comme premier critère de choix.



Céline Deluzarche, www.journaldunet.com, 14/01/2016

Vous pouvez réaliser ce travail par groupe de deux ou trois élèves.

- 1 Recherchez des informations sur le « cloud computing » : définition, avantages et limites pour les organisations.
- 2 Expliquez votre démarche de recherche d'informations.
- 3 Expliquez votre démarche de sélection de l'information.
- 4 Réalisez une présentation de vos recherches sous forme de document numérique (texte ou diapositives).
Le travail sera réalisé de manière collaborative en partageant le ou les documents numériques créés sous Google Drive.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Expliquez ce qu'est un moteur de recherche.

Un moteur de recherche est un service en ligne (application web) permettant de trouver des ressources à partir d'une requête faite par mot-clé.

Précisez la nature et l'origine des informations fournies par l'entreprise Kayak aux internautes.

Les informations fournies par l'entreprise Kayak concernent les voyages : les vols, les hôtels, les forfaits vacances, les locations de voiture...

Ces informations proviennent des bases de données des différents sites de réservation informatiques (des compagnies aériennes, hôtels, agences de voyage, loueurs de voiture...).

Retrouvez les qualités des informations recueillies.

Pertinence, fiabilité, actualité, accessibilité. (Faire trouver des exemples aux élèves.)

Précisez quel défi doit relever le SI de l'entreprise Kayak.

Le SI de l'entreprise Kayak doit gérer un volume énorme de données provenant des différents partenaires (hôtels, agence de voyage...). Il doit ensuite analyser ces données, dans un temps très court, afin de mettre à la disposition des internautes des informations fiables en continu.

Justifiez l'intérêt pour l'entreprise Kayak de transmettre des informations exactes aux internautes.

La diffusion d'informations fiables permet à l'entreprise Kayak de fournir des services de qualité afin de satisfaire les besoins des clients touristes et ainsi d'améliorer sa performance.

Exercice 2

Retrouvez les acteurs externes qui fournissent et qui bénéficient des informations du SI.

Fournisseurs d'information : les offices du tourisme, les musées, les hôtels, les restaurants, les châteaux.

Clients recevant les informations : les touristes, les prestataires, les élus, les journalistes.

Précisez quelles informations sont communiquées aux acteurs externes.

Des mailings électroniques ou papier, des questionnaires, des informations sur les sites Internet...

Repérez l'acteur interne à l'entreprise de tourisme.

L'acteur interne représenté est le service accueil.

Précisez quelles informations cet acteur interne utilise.

Il utilise les informations fournies par les fournisseurs ainsi que des informations concernant les clients touristes (questionnaires web et papier).

Montrez comment le SI de l'entreprise se met au service du métier spécifique du tourisme.

Le système d'information touristique installé permet de gérer les informations touristiques de manière professionnelle.

Exercice 3

Listez les informations commerciales collectées sur les clients de l'entreprise.

- Informations d'identification : adresses postales et mail, numéros de téléphone, coordonnées bancaires...
- Informations commerciales : historique des achats et de la relation client, des navigations sur le site (Qui a cliqué ? Qui a ouvert ? Qui a renvoyé un coupon réponse ?), réclamations, demandes de produits complémentaires, capacité d'achat, etc.

Décrivez l'organisation actuelle de saisie et de stockage des informations commerciales.

Les informations sont collectées par les différents acteurs : les commerciaux, le service après-vente, le service marketing : elles sont dispersées au sein de l'organisation sous différentes formes.

Elles ne sont pas transmises d'un service à l'autre. Chaque service dispose d'une partie de l'information concernant les clients. Il n'y a donc pas de vision globale.

Expliquez comment ce logiciel (CRM) peut permettre de transformer l'information en ressource.

Le CRM permet de :

- regrouper toutes les informations concernant les clients dans une base de données commune, de les mettre au même format ;
- mettre à disposition les informations de la base utiles à chaque utilisateur du service commercial selon ses droits d'accès.

Exercice 4

Recherchez des informations sur le « cloud computing » : définition, avantages et limites pour les organisations.

Expliquez votre démarche de recherche d'informations.

Outils de recherche, mots-clés utilisés...

Expliquez votre démarche de sélection de l'information.

Sélection d'information de qualité en utilisant les critères de qualité du chapitre.

Réalisez une présentation de vos recherches sous forme de document numérique (texte ou diapositives).

Pistes de corrigé : de nombreux sites traitent le sujet.

- <https://www.numergy.com/centre-de-ressources/article/quest-ce-que-le-cloud-computing>
- <http://www.petite-entreprise.net/P-3714-83-G1-le-cloud-computing-les-avantages-et-les-inconvenients.html>
- <https://missarte.wordpress.com/les-inconvenients-du-cloud-computing/>

5

Qu'est-ce que l'information et le système d'information ?

Synthèse rédigée

L'information est devenue cruciale pour la performance des organisations. La bonne gestion de l'information est source de création de richesses et de valeur pour l'organisation.

1 Les caractéristiques de l'information

A La transformation de la donnée en connaissance

La donnée est un élément brut, saisi et stocké dans une base de données numérique. Elle sert de base à des traitements futurs, pour faire des calculs par exemple. Elle prendra alors un sens pour son utilisateur.

Ex. : le nombre 1 500.

L'information correspond à une donnée traitée et communiquée à un acteur déterminé dans un contexte précis pour répondre à son besoin initial d'information.

Elle peut prendre une forme chiffrée (pourcentages, moyennes, statistiques...) ou imagée (schéma, graphique...).

Ex. : le nombre 1 500 dans le contexte du relevé de compte reçu de la banque de l'entreprise Alpha. Le solde créditeur de 1 500 € sur le relevé de compte envoyé par la banque signifie qu'elle dispose de 1 500 € sur son compte bancaire.

La connaissance est l'utilisation « intelligente » qui est faite de l'information. Grâce à elle, l'individu, ou l'organisation, peut prendre des décisions.

Ex. : grâce à l'information, solde créditeur 1 500 €, l'entreprise Alpha sait les dépenses qu'elle peut régler à partir de ce compte bancaire à cette date précise.

Donnée => information => connaissance

B La valeur de l'information

La valeur de l'information repose sur ses qualités.

- **Pertinence** : utilité de l'information pour l'utilisateur en fonction de ses besoins dans un contexte précis.
- **Fiabilité** : crédibilité de la source de l'information. L'utilisateur peut-il avoir confiance dans l'information ? Objectivité de l'information fournie par l'auteur de l'information.
- **Actualité** : date de diffusion ou de mise à jour de l'information.
- **Accessibilité** : capacité à retrouver et à disposer rapidement de l'information.
- **Sécurisation** : protection des données, au moment de la saisie et durant la conservation dans la base de données.

La qualité de l'information recueillie conditionnera la qualité de l'utilisation qui pourra en être faite par son utilisateur.

2 La communication de l'information

La communication est l'action de transmettre de l'information à une autre personne. L'information est le contenu du message. La communication est le fait de mettre en forme le message, de l'adapter à son destinataire dans le but de faciliter sa transmission et sa compréhension, d'entrer en relation avec lui.

Communication = information + relation construite entre l'émetteur et le récepteur

On parle de **communication interne** et de **communication externe** :

- La communication est interne à l'organisation lorsque les informations circulent entre ses membres.
- La communication est externe lorsque les informations proviennent de ses partenaires ou leurs sont destinées (les clients, les fournisseurs, les banques, les services de l'État, les consommateurs...). Elle est composée d'échanges d'informations liés à l'activité de l'entreprise : commandes, factures, déclarations d'impôts, etc., mais également d'informations pour faire connaître l'organisation, ses produits.

3 Le SI et les acteurs de l'organisation

Le système d'information est constitué d'un ensemble de ressources matérielles, immatérielles, humaines et de procédures qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations au sein de l'organisation.

Il organise la circulation des informations entre ses acteurs internes et externes.

Aujourd'hui, l'utilisation de technologies de l'information et de la communication (TIC) permet d'automatiser et de dématérialiser de nombreuses opérations. Les moyens classiques de communication sont progressivement remplacés. Par exemple : les formulaires papier remplacés par des formulaires numériques, les appels téléphoniques remplacés par des e-mails...

4 Le SI au service des métiers de l'organisation

A De nouvelles ressources grâce au SI

Le système d'information met à disposition des services de l'organisation des ressources matérielles, et surtout logicielles qui permettent de gérer plus efficacement les informations.

L'installation d'applications logicielles communes, et parfois spécifiques aux « métiers » de l'organisation, facilite et améliore l'efficacité des tâches à réaliser par chacun des membres.

Exemples :

- Logiciels ou applications communes à tous les services : messagerie, accès Internet, bureautique.
- Logiciels ou applications spécifiques dédiés à un « métier » donné : progiciel de gestion intégré (cf. chapitre 7), sites de vente en ligne... permettent d'améliorer la gestion de la relation client (ou *CRM*), la gestion commerciale, la gestion financière, la gestion des ressources humaines...

B Le SI, outil au service de la performance de l'organisation

Grâce à un système d'information performant, les informations deviennent une véritable ressource qui contribue à la création de valeur pour l'organisation.

En interne comme en externe, il apporte des informations de qualité pour prendre des décisions opérationnelles très rapidement, et pour prendre des décisions à plus long terme grâce à l'analyse d'informations recueillies en interne et dans son environnement.

QUESTION DE GESTION

4

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

APPLICATIONS
ET USAGES DES TIC

CHAP 6

Réseaux

Droits

QDG

4

PARTAGE DE L'INFORMATION

CHAP 6

Réseaux
sociaux

Collaboration

Communautés
en ligne

E-communication

Comment les TIC permettent-elles **LE PARTAGE DE L'INFORMATION ?**

6



NOTIONS

- applications et usages des TIC dans l'organisation
- e-communication
- partage de l'information
- collaboration
- communautés en ligne et réseaux sociaux

Isos et les réseaux sociaux

Marie et Sonia, jeunes diplômées, viennent d'intégrer l'entreprise Isos, société d'assurance, en qualité de commerciales. Elles participent au déjeuner d'intégration organisé par l'entreprise où se retrouvent tous les nouveaux salariés. Pendant le repas, elles discutent de leur recrutement.

Comment as-tu connu l'entreprise ?

Je ne connais pas ce réseau social. Ça fonctionne comment ?

Il pourrait être aussi très utile pour prospecter de nouveaux clients !

Sur certains forums de discussion de recherche d'emploi. Il était recommandé de s'inscrire sur le réseau social professionnel Viadeo. J'ai créé un compte puis j'ai découvert les annonces d'Isos.

Il faut créer un compte, compléter ton profil avec tes expériences professionnelles, tes qualifications, tes compétences... puis tu ajoutes des contacts à tes relations professionnelles.

En effet, il permet de créer des relations avec des professionnels.

1 Identifiez les acteurs et l'objet de l'échange.

Il s'agit de Marie et Sonia, jeunes diplômées, nouvellement recrutées par l'entreprise Isos. Elles échangent sur les moyens qui ont permis à Sonia de connaître l'entreprise et d'être recrutée.

2 Recensez les outils utilisés par Sonia pour trouver un emploi et donnez leur fonctionnalité.

Les outils utilisés par Sonia pour trouver un emploi sont : le forum de discussion qui est un espace de discussion et le réseau social Viadeo (réseau social professionnel) qui permet de faciliter la recherche d'emploi (candidat), de recruter (organisation) et de prospecter de nouveaux clients.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Les enjeux des TIC dans les entreprises

<http://tinyurl.com/zqhvkkky>

2'48



3 Proposez d'autres moyens utilisés par les organisations pour communiquer et partager l'information.

On peut citer : le site Internet des organisations, les réseaux sociaux type Facebook, Twitter, la messagerie électronique, les applications mobiles.

A Des outils au service du travail collaboratif

DOC 1 Les outils de travail collaboratif

- Qu'est-ce que le travail collaboratif en entreprise ?

Au sein d'une entreprise, un groupe de personnes participe à l'élaboration et à la réalisation de chaque étape d'un projet en vue de sa réalisation. [...] L'intérêt du travail collaboratif consiste à associer les capacités de création de tous pour obtenir de meilleurs résultats. [...]

- Quels sont les outils les plus appropriés au travail collaboratif ?

[...] Parmi les agendas gratuits sur Internet, on trouve Google Agenda, l'application calendrier sur Outlook.com ou encore l'agenda de Yahoo Mail. Certains comme celui de Google permettent de disposer d'un code couleur, ce qui simplifie l'organisation globale. L'application d'Outlook permet quant à elle de s'abonner aux plannings d'autres utilisateurs ou encore de donner une priorité à telle ou telle tâche.

En matière d'outils collaboratifs en ligne, les plateformes qui permettent le partage, le stockage et l'actualisation en temps réel de documents font partie des plus utilisés chez les professionnels. On répertorie entre autres Google Drive, Dropbox et Onedrive.



- Les points importants à respecter

Un outil efficace devra tenir compte des phases de travail synchrones (vidéoconférence, audioconférence, chat, web conférences...) et asynchrones (partage ou rédaction de documents) propres à l'entreprise dans laquelle le travail collaboratif est mis en œuvre.

La maîtrise des technologies de l'information et de la communication (TIC) est au cœur de la mise en place d'une stratégie de travail collaboratif. [...]

www.dynamique-mag.com, 29/06/2015

1 Expliquez en quoi consiste le travail collaboratif.

Le travail collaboratif consiste à faire travailler ensemble un groupe de personnes qui partagent des informations dans le but de réaliser un projet.

2 Listez les outils de travail collaboratif et précisez leur fonction.

Outils de travail collaboratifs	Fonction
Google Agenda, Calendrier Outlook	Agenda : planification des tâches
Google Drive, Dropbox, Onedrive	Partager, stocker (sous forme de documents de manière synchrone ou asynchrone), vérifier et actualiser l'information.

3 Proposez des outils numériques utilisés par les organisations pour partager l'information.

On peut citer la messagerie électronique, le chat, la web conférence, le forum, le site intranet...

DOC 2 Les PME aubois et les outils de travail collaboratif

En 2012, la CCI de l'Aube a conduit un certain nombre d'enquêtes visant à mesurer la réalité des usages de nouvelles technologies dans les PME de son département. L'étude a permis de questionner des dirigeants et salariés de plus de 200 entreprises. Les réponses aux questions sont présentées dans les deux tableaux suivants.

Question 1 : Quelle est la fréquence d'utilisation des services ?

	Quotidiennement/régulièrement	Parfois/jamais
Mails	99,7 %	0,3 %
Documents partagés	78 %	22 %
Agendas partagés	53 %	47 %
Extranet* clients	45 %	56 %
Messagerie instantanée	26 %	74 %
Réseaux sociaux	23 %	77 %
Plateforme collaborative	14 %	86 %
Wikis, blogs	14 %	86 %
Visioconférence	14 %	86 %

* Réseau interne étendu aux partenaires de l'organisation (clients, fournisseurs...).

Question 2 : Quels sont les avantages concrets que peuvent obtenir l'entreprise et ses collaborateurs suite à la mise en place de tels outils ?

Améliorer la productivité et la réactivité de l'entreprise	18,02 %
Fluidifier l'échange et le partage d'informations et de connaissances	17,88 %
Favoriser l'intelligence collective et la capacité d'innovation	16,42 %
Donner une image plus moderne de l'entreprise	15,84 %
Réduire les coûts de déplacement et favoriser le développement durable	10,61 %
Permettre à l'organisation la gestion des compétences	8,72 %
Améliorer l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis des jeunes	6,98 %
Permettre une meilleure flexibilité et un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle	5,52 %

www.ge-tic.fr

4 Associez les outils à leur fonction.

Outils	Fonction
Agendas partagés	Organiser le planning de travail entre collaborateurs
Extranet	Permettre au client de suivre l'avancée de sa commande, de consulter des informations techniques et commerciales
Mails	Communiquer, partager des informations
Documents partagés	Publier des documents en ligne, visibles et modifiables par tous (selon droits d'accès)

5 Complétez le schéma ci-dessous.

Outils utilisés	Avantages cités
<ul style="list-style-type: none"> - Mails - Documents partagés - Agendas partagés - Extranet clients ou fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la productivité et la réactivité de l'entreprise - Fluidifier l'échange et le partage d'informations et de connaissances - Favoriser l'intelligence collective et la capacité d'innovation

B Des outils au service de l'e-communication

DOC 3 L'e-communication

L'e-communication (en français communication numérique) se définit comme un moyen permettant d'échanger des informations grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). L'e-communication se décline en actions de communication à mener sur Internet et sur les médias sociaux par les organisations.

© Foucher

DOC 4 Créer une page Facebook : un atout pour un professionnel ?



ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Comment évolue la communication des entreprises avec Internet ?



<http://tinyurl.com/juebdgu>

1'52

- 6 Précisez la particularité de l'e-communication puis proposez des exemples permettant de l'illustrer.

La particularité de l'e-communication est l'utilisation

des TIC pour communiquer. On peut citer comme exemples :

site Internet entreprise, page entreprise sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter) et professionnels (Viadeo, LinkedIn), applications mobiles, forums, blogs, messagerie électronique...

- 7 Précisez l'intérêt pour une organisation de posséder et d'utiliser un compte sur le réseau social Facebook.

Les informations publiées par les individus sur leur page Facebook constituent une véritable richesse pour les organisations. Grâce à Facebook, il est possible de recueillir des informations en grande quantité permettant de mieux les connaître. Les avantages d'utiliser un compte Facebook sont de donner une plus grande visibilité à l'organisation, d'entretenir une image de marque, d'instaurer plus de proximité avec les clients, de recueillir des informations sur les clients.

- 8 Expliquez en quoi Facebook est un outil d'e-communication.

Facebook est un outil d'e-communication puisque les organisations utilisent cet outil pour communiquer sur Internet.

DOC 5 Les réseaux sociaux professionnels

Un réseau social professionnel est un réseau social dont l'objectif est de mettre en relation des professionnels. Les deux usages majeurs des réseaux sociaux professionnels sont la recherche d'emploi et la prospection commerciale. Les plus connus sont Viadeo et LinkedIn.

© Foucher

DOC 6 Réseaux sociaux professionnels et recrutement



D'après www.unidivers.fr

9 Montrez l'intérêt pour une organisation de participer aux réseaux sociaux professionnels.

Un réseau social professionnel permet aux organisations de recruter de nouveaux salariés, de favoriser la recherche de nouveaux prospects et d'entretenir des relations commerciales avec des clients existants.

DOC 7 Les communautés en ligne

Une communauté en ligne est un groupe de personnes virtuel ayant des intérêts communs (par exemple un métier, une passion, un loisir) et dont les interactions se produisent par l'intermédiaire d'Internet (ou courriel). L'objectif de la communauté est d'échanger en partageant par exemple des astuces, des conseils ou tout simplement en débattant d'un sujet.

© Foucher

10 Surlignez dans le doc 7 les caractéristiques d'une communauté en ligne.

DOC 8 Extrait d'un forum de discussion des entrepreneurs

Sujet : Comment faire connaître son entreprise ?

Pierre-Yves
12 mai 2015
12 h 35

Bonjour,
Je suis gérant d'une société de location de voitures et j'ai besoin de faire connaître mon entreprise afin de développer son CA. La société existe depuis 24 mois, et nous avons déjà plusieurs agences dans la région. J'ai passé des encarts publicitaires dans différents journaux locaux, fait distribuer des flyers, mais malgré cela les chiffres ne décollent pas.
Avez-vous des conseils ?

Julien
13 mai 2015
8 h 55

Avez-vous un site Internet ?
Parfois il vaut mieux faire peu, et se servir des moyens gratuits que propose Internet aujourd'hui, c'est souvent plus efficace.
Bon courage !

Martine
13 mai 2015
16 h 46

Oui ! Julien a raison. Et avez-vous pensé aux réseaux sociaux ?
C'est très utile pour faire sa pub ! Je les utilise pour mon entreprise.

11 Expliquez en quoi le forum de discussion des entrepreneurs est une communauté en ligne.

Le forum de discussion des entrepreneurs regroupe un ensemble de personnes (Pierre-Yves, Julien et Martine), qui ont un intérêt commun et partagent des conseils sur les moyens permettant d'augmenter la visibilité de l'entreprise.

2

Les conditions d'un environnement numérique de travail efficace : réseaux et droits

A Le réseau : support de travail efficace

DOC 9 Internet, intranet et extranet

Sites	Définitions	Droits d'accès
Internet	Réseau interne étendu aux partenaires de l'organisation	Contrôlé et restreint
Intranet	Réseau mondial accessible au public	Libre et illimité
Extranet	Réseau interne accessible aux collaborateurs de l'organisation	

1 Associez les sites proposés à leur définition et aux droits d'accès correspondants.

DOC 10 Réseau social de l'entreprise Trans&com

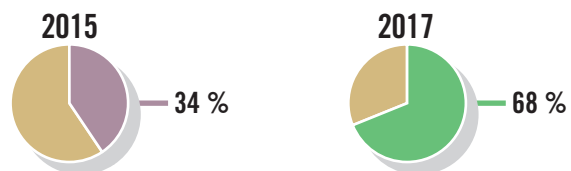
Sarah et Jonathan ont besoin de travailler sur un nouveau projet. Ces deux commerciaux ne travaillent pas sur le même site, Sarah travaille à l'agence Trans&com de Strasbourg et Jonathan

est affecté à l'agence située au centre-ville de Toulouse. Ils décident d'utiliser le réseau social disponible sur le site intranet de l'entreprise pour communiquer sur leur projet commun.

DOC 11 Le réseau social d'entreprise, outil de travail à distance

Les besoins de travail collaboratif pour l'ensemble des salariés de l'entreprise sont très forts. Parmi les outils de travail collaboratif à distance, les réseaux sociaux d'entreprise offrent des atouts : partage de connaissances et savoirs, d'informations entre les collaborateurs, de documents... renforcement de la proximité. Ces réseaux sociaux internes apportent des bénéfices aux collaborateurs, et *in fine* à l'entreprise.

D'après www.informatiquenews.fr, 02/11/2015



ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Le réseau social d'entreprise... pour les nuls



<http://tinyurl.com/og26acx>

3'05

2 Expliquez l'utilité du réseau social de Trans&com pour Sarah et Jonathan.

Grâce au réseau social de Trans&com, Sarah et Jonathan vont pouvoir partager des informations à distance et collaborer dans le but de réaliser leur nouveau projet de prospection commerciale.

3 Indiquez la part des organisations ayant recours à un réseau social d'entreprise en 2015, puis celle prévue en 2017, et ce que vous constatez.

En 2015, 34 % des organisations utilisent un réseau social d'entreprise (interne). En 2017, 68 % des organisations utiliseront un RSE, soit deux fois plus. L'utilisation du RSE tend à évoluer dans les prochaines années.

4 Expliquez la phrase soulignée dans le doc 11.

Les réseaux sociaux permettent aux acteurs d'améliorer leur efficacité puisqu'ils favorisent la collaboration. Ainsi les collaborateurs sont plus productifs et favorisent donc la performance de l'organisation.

B Droits et responsabilités des participants au réseau

DOC 12 Espace Numérique de Travail (ENT)

Un espace numérique de travail est un ensemble intégré de services numériques mis à disposition de la communauté éducative par l'établissement scolaire. À ce titre, il constitue le système d'information et de communication de l'établissement, en offrant à chaque usager (enseignant, élève, personnel administratif ou d'encadrement) un accès personnalisé, simple et sécurisé.

© Foucher

DOC 13 ENT Lilie au Lycée Jean Rostand de Villepinte

Un professeur de Sciences de Gestion du Lycée Jean Rostand à Villepinte souhaite partager des documents avec ses élèves de première STMG. Pour cela, il utilise l'ENT Lilie. Le professeur accorde des droits d'accès à l'information aux utilisateurs concernés.

	Écriture	Lecture	Suppression
Responsable			
Professeur Sciences de Gestion	X	X	X
Utilisateurs			
Élèves 1 ^{re} STMG 1		X	
Élèves 1 ^{re} STMG 2		X	



5 Précisez le rôle de l'ENT Lilie puis identifiez les acteurs concernés par cet outil.

L'ENT permet de partager des documents entre les acteurs de l'établissement scolaire. Les acteurs sont :

– les enseignants,

– les élèves,

– le personnel administratif ou d'encadrement.

6 Identifiez, à partir du doc 13, l'auteur du dossier créé puis repérez le droit accordé aux élèves de première STMG.

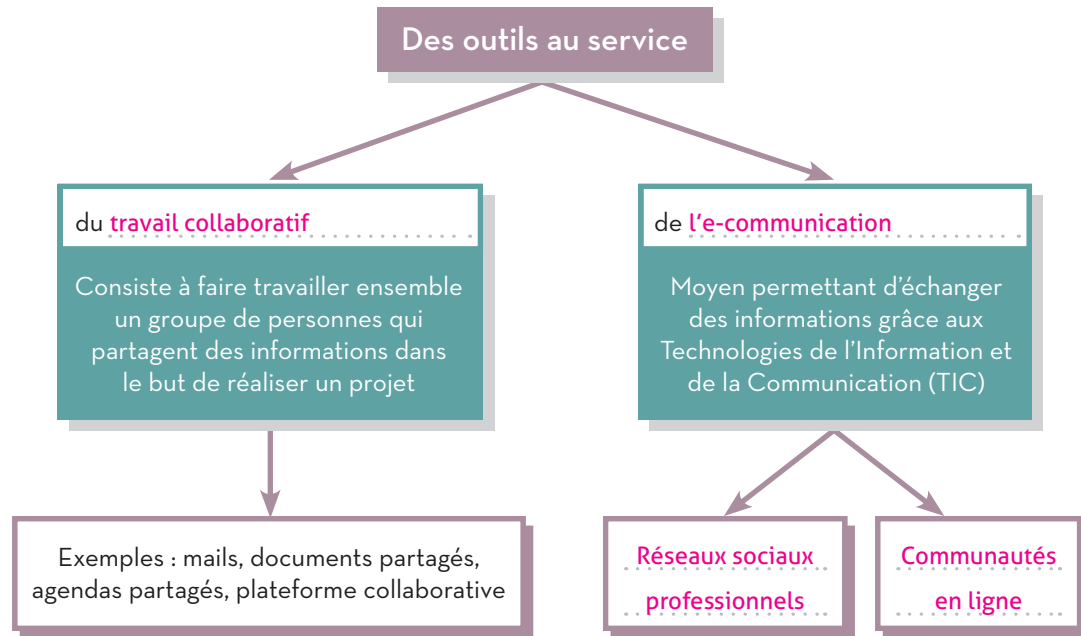
L'auteur du dossier est l'enseignant. Le droit de lecture a été accordé aux élèves de première STMG sur ce document.

7 Expliquez pourquoi l'enseignant restreint les droits accordés aux élèves.

La restriction des droits accordés aux élèves permet à l'enseignant de sécuriser le document dont il est l'auteur. L'enseignant est responsable des informations contenues dans le document et celui-ci ne souhaite pas qu'elles soient modifiées. Ainsi l'accès et l'utilisation du document dépendent du rôle et des responsabilités des intervenants.

1

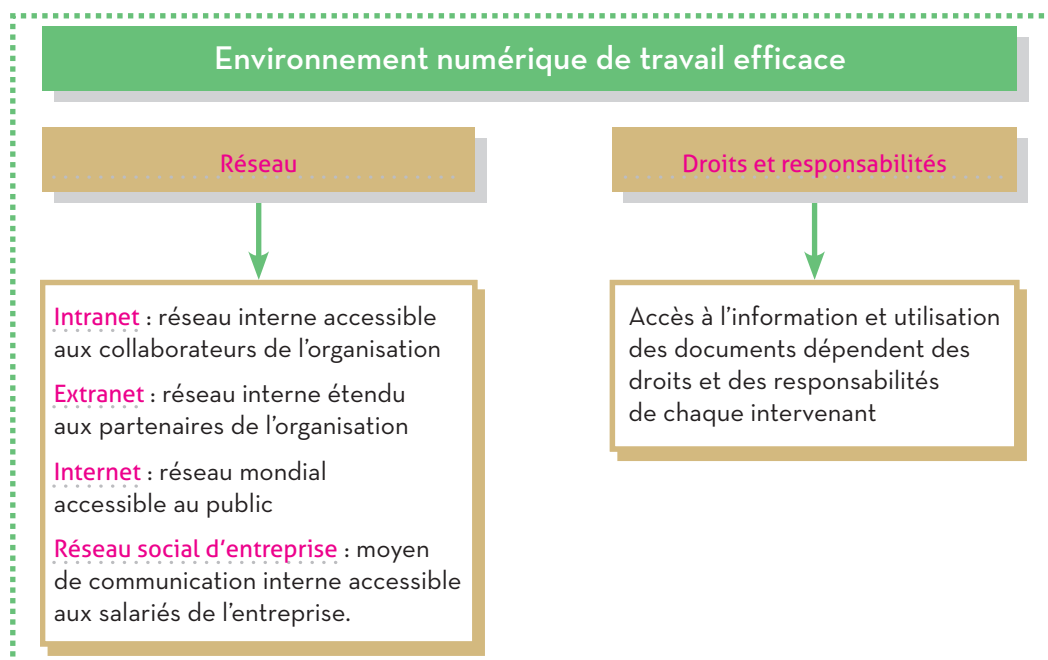
Les outils de partage de l'information



Pour collaborer, les acteurs de l'organisation ont besoin de travailler dans un environnement numérique efficace.

2

Les conditions d'un environnement numérique de travail efficace : réseaux et droits



TESTEZ-VOUS!

Comment les TIC permettent-elles le partage de l'information ? 6

1 Indiquez si les affirmations ci-dessous sont vraies ou fausses. Vous veillerez à justifier votre réponse lorsque vous pensez qu'elle est fausse.

	Vrai	Faux	Justification
Le travail collaboratif consiste à faire travailler ensemble un groupe de personnes.	×		
L'e-communication est un moyen de communication verbale.		×	L'e-communication permet de communiquer à partir des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).
Un réseau social professionnel est un réseau social dont l'objectif est de mettre en relation des professionnels.	×		
La communauté en ligne n'est pas un outil d'e-communication.		×	La communauté en ligne est un outil d'e-communication.
Le réseau social d'entreprise ne permet pas d'améliorer l'efficacité des acteurs de l'organisation.		×	Le réseau social d'entreprise permet aux acteurs d'améliorer leur efficacité puisqu'ils favorisent la collaboration.
Une communauté en ligne est un groupe de personnes n'ayant aucun intérêt commun.		×	Une communauté en ligne est un groupe de personnes virtuel ayant des intérêts communs (par exemple un métier, une passion, un loisir) et dont les interactions se produisent par l'intermédiaire d'Internet (ou courriel).
L'extranet est un réseau interne accessible aux collaborateurs de l'organisation.		×	C'est un réseau interne étendu aux partenaires de l'organisation.

2 Reliez chaque notion à l'exemple qui l'illustre.

E-communication	●	●	Des salariés échangent des conseils sur la nouvelle procédure d'établissement des devis <i>via</i> le forum de discussion disponible sur l'intranet de l'entreprise.
Communautés en ligne	●	●	Madame Glomerion souhaite développer la visibilité de son entreprise, elle demande à son assistant de réaliser une étude comparative sur les réseaux sociaux.
Réseaux sociaux	●	●	Farid et Noémie échangent des informations sur un devoir maison de Sciences de Gestion <i>via</i> l'application Skype.

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC La révolution digitale chez L'Oréal

Il existe une grande affinité entre le métier de L'Oréal, la beauté, et le monde digital. [...] Avec l'explosion des médias numériques, des réseaux sociaux et de la vente en ligne, les marques du groupe inventent une nouvelle proximité avec leurs clients, pour une approche plus créative, plus pertinente, plus efficace.

- Amplifier l'efficacité publicitaire

Outil de conquête des jeunes dans tous les pays du monde, Internet est par excellence le média des Nouveaux Marchés. [...] Pour les marques, c'est l'opportunité de convaincre davantage, en jouant sur le pouvoir de recommandation qu'exercent *via* les réseaux sociaux, les consommatrices fidèles [...].

- Toujours plus de services personnalisés

En réponse aux attentes de coaching beauté, le digital est un formidable outil à disposition des marques pour dialoguer avec leurs clients et démultiplier les services personnalisés [...]. À l'exemple de l'application « L'Oréal Paris Make-up » lancée en 2011 qui transforme la tablette numérique en un studio de maquillage professionnel.

- Le e-commerce monte en puissance

Autre enjeu majeur du digital : développer une source d'activité additionnelle par le e-commerce. L'Oréal Luxe est pionnier de cet essor, ses ventes en ligne affichent une progression de + 42 % en 2011, notamment en Corée, au Japon et aux États-Unis. Un outil très utile pour se rapprocher du consommateur et pouvoir, presque en temps réel, mesurer le succès des produits et de leur communication.

www.magazine.loreal-finance.com, 15/12/2015

- 1 Rappelez la définition de l'e-communication.
- 2 Identifiez les outils d'e-communication mis en place par L'Oréal et expliquez leur fonctionnalité.
- 3 Expliquez l'intérêt d'utiliser l'e-communication pour l'entreprise L'Oréal.

EXERCICE 2



La construction de l'intelligence collective

- 1 Recherchez des informations sur Internet sur les communautés en ligne.
- 2 Construisez une synthèse sur les informations recueillies à l'aide d'un logiciel de traitement de texte.
- 3 Partagez votre synthèse sur l'espace numérique de travail (ENT) de votre lycée.
- 4 Autorisez vos camarades de classe, ainsi que votre professeur, à lire votre document.

EXERCICE 3**DOC 1 TransIDF et les réseaux sociaux professionnels**

TransIDF est leader des transports en commun de Melun et sa région. Le réseau de transport comprend majoritairement des autobus. L'entreprise, dirigée par Sabrina Plumel, emploie 1 350 collaborateurs. La ville de Melun va voir son réseau se développer puisque des travaux importants d'aménagement seront engagés à l'horizon 2017. TransIDF possède un site Internet et participe au réseau social Facebook.

Compte tenu des évolutions futures, Sabrina Plumel aimerait développer la visibilité de son entreprise et plus particulièrement sur les réseaux sociaux professionnels. Elle s'interroge sur l'utilité et la pertinence de ces réseaux dans le cadre du développement de l'entreprise.

Sabrina Plumel demande à trois collaborateurs du service Marketing de l'aider à s'informer sur les réseaux sociaux professionnels. Ils ont déjà trouvé quelques informations (documents 2 et 3) mais elles sont incomplètes.

DOC 2 LinkedIn, Viadeo, Xing... Sur quel réseau social s'inscrire ?

Pour vos contacts professionnels, il existe des réseaux sociaux spécialisés. Voici quelques éléments pour faire le bon choix.

- LinkedIn, la référence

Lancé en mai 2003, LinkedIn est un des précurseurs des réseaux sociaux, bien avant l'arrivée de Facebook ou Twitter. [...] Il est [...] possible de discuter avec des membres sans être ami avec eux. Vous pouvez également suivre certains membres. LinkedIn s'inspire de plus en plus de Twitter afin d'éviter de voir ses membres migrer vers ce réseau, à l'origine plus ouvert. Le rachat de Pulse en 2012 a apporté une nouvelle brique au réseau social avec la mise en place d'un flux d'informations. Récemment LinkedIn a ouvert ses inscriptions aux adolescents à partir de 13 ans.

- Viadeo, le challenger

Disponible sous le nom de Viaduc depuis 2004, le réseau social Viadeo a longtemps été leader en France, mais pointé à la deuxième position depuis un an environ. La raison ? Une modernisation un peu trop tardive et une offre gratuite souvent plus limitée que celle de LinkedIn. Concernant la population rencontrée sur Viadeo, notez qu'elle est plus large que celle de LinkedIn. Enfin, pour les novices des réseaux sociaux professionnels, l'interface de Viadeo est un peu plus simple à prendre en main.

© Nicolas Alamone, *l'express.fr*, 21/01/2014

DOC 3 Retrouvez la RATP aussi sur les réseaux sociaux professionnels

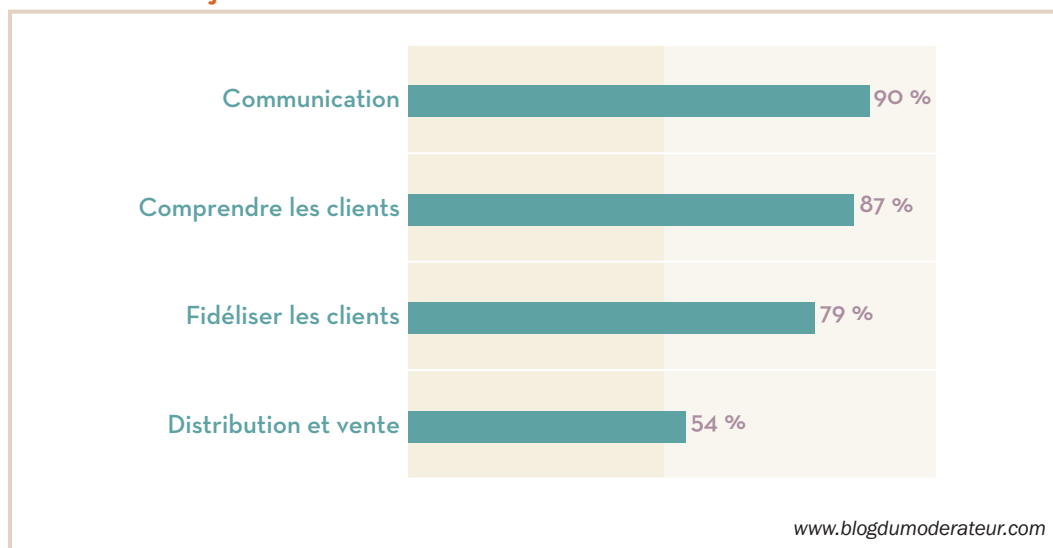
Après Facebook et Twitter [...], la RATP poursuit son arrivée sur les réseaux sociaux. En effet, les pages RATP sur LinkedIn et Viadeo ont été activées lundi 7 octobre 2013. [...]

En déployant une présence sur les réseaux Viadeo et LinkedIn, la RATP part à la rencontre d'un public de professionnels et propose de faire découvrir les rouages et l'actualité du 5^e opérateur mondial du transport public.

L'entreprise souhaite développer ses sujets RH (métiers, besoins en recrutement, savoir-faire, innovations, déploiement en France et à l'international) et renforcer son attractivité auprès d'un public de professionnels. Avec des millions d'utilisateurs en France, les réseaux sociaux sont une vitrine importante pour l'entreprise. Cela permettra de révéler des aspects méconnus de l'entreprise, sur ses projets et son déploiement en France et à l'international. Ces pages relaieront également des informations sur les métiers et les savoir-faire de l'entreprise, pour renforcer la notoriété de certaines compétences de l'entreprise et participer aux besoins de recrutement de l'entreprise.

www.ratp.fr – © RATP

DOC 4 Les enjeux des réseaux sociaux



Mise en situation

- 1 Constituez un groupe de trois élèves et répartissez-vous les missions suivantes :
 - Définissez le réseau social professionnel et identifiez les étapes de création d'un compte.
 - Comparez, dans un tableau, les réseaux sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo.
 - Expliquez l'intérêt du réseau social pour l'entreprise TransIDF.
- 2 Réalisez votre mission en recherchant des informations sur Internet.
- 3 Rédigez une synthèse de votre mission sur Google Document. Les autres membres du groupe auront un droit de lecture sur votre document.

Mise en commun des travaux individuels

- 4 Construisez, à partir de vos contributions personnelles et à l'aide de Google Document, une synthèse commune à l'attention de Sabrina Plumel. Tous les membres du groupe pourront participer à la rédaction du document.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Rappelez la définition de l'e-communication.

L'e-communication (en français communication numérique) se définit comme un moyen permettant d'échanger des informations grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). L'e-communication se décline en actions de communication à mener sur Internet et sur les médias sociaux par les organisations.

Identifiez les outils d'e-communication mis en place par L'Oréal et expliquez leur fonctionnalité.

Les réseaux sociaux permettent de publier des conseils et de faire recommander les produits par les consommatrices fidèles. Les applications L'Oréal Paris Make-Up (studio de maquillage sur tablette) sont des studios de maquillage virtuel. Enfin, le site Internet de vente en ligne de L'Oréal est un moyen de vente en ligne.

Expliquez l'intérêt d'utiliser l'e-communication pour l'entreprise L'Oréal.

- Développer sa visibilité : grâce aux réseaux sociaux, applications et page Internet L'Oréal est davantage visible et peut ainsi espérer toucher une cible plus étendue.
- Augmenter ses ventes et soigner son image de marque : le site Internet de vente en ligne et sa présence sur les réseaux sociaux (recommandations) permet à la fois à l'entreprise L'Oréal d'augmenter son chiffre d'affaires, et d'entretenir son image auprès de ses clients.
- Créer un dialogue avec les clients : le fait de poster des articles et d'inviter les internautes à venir s'exprimer dans les commentaires va permettre de multiplier les retours (positifs ou non) sur un produit.
- Créer plus de proximité avec ses clients : l'application L'Oréal Paris Make-Up est un moyen de rester proche des clients en répondant à leurs besoins.

Exercice 2

Recherchez des informations sur Internet sur les communautés en ligne.

Construisez une synthèse sur les informations recueillies à l'aide d'un logiciel de traitement de texte.

Partagez votre synthèse sur l'espace numérique de travail (ENT) de votre lycée.

Autorisez vos camarades de classe, ainsi que votre professeur, à lire votre document.

L'élève devra rédiger une synthèse des informations recueillies sur Internet. Le professeur recommande aux élèves de rechercher maximum cinq pages utiles à la rédaction de la synthèse. L'élève veillera à la fiabilité, à l'actualité et à la pertinence des informations qu'il présentera. La synthèse sera structurée en deux ou trois parties maximum. Le plan de la synthèse est libre.

Exemples de plan :

1. Les caractéristiques des communautés en ligne
2. Les enjeux des communautés en ligne pour les organisations

Ou :

1. Définition d'une communauté en ligne
2. Intérêt pour les organisations
3. Contraintes juridiques

Exemples de liens utiles :

Une définition des communautés virtuelles :

<http://www.definitions-marketing.com/definition/communaute-virtuelle/>

Les enjeux marketing des communautés en ligne :

<http://www.webmarketing-com.com/2012/11/12/17128-enjeux-marketing-communautes-en-ligne>

Le développement des communautés virtuelles ou réseaux sociaux :

<http://www.creg.ac-versailles.fr/le-developpement-des-communautes-virtuelles-ou-reseaux-sociaux>

L'importance d'animer sa communauté en ligne :

<http://marketingclient.lesechos.fr/ils-lont-fait/limportance-danimer-sa-communaute-en-ligne/>

L'importance des communautés en ligne pour les entreprises :

<http://entreprendre.niviti.com/limportance-dune-communaute-en-ligne-pour-une-entreprise/>

La seconde vie de Second Life :

http://www.lesechos.fr/10/10/2008/LesEchos/20276-038-ECH_la-seconde-vie-de-second-life.htm

Exercice 3

Définissez le réseau social professionnel et identifiez les étapes de création d'un compte.

Un réseau social professionnel est un réseau social dont l'objectif est de mettre en relation des professionnels.

Les étapes :

1. Allez dans l'onglet « entreprise » et cliquez sur « créer votre page Viadeo d'entreprise ».
2. Remplissez le formulaire (nom de l'entreprise, site web, secteur d'activité...) et validez-le.
3. Personnalisez la page : ajoutez une photo, la description de l'entreprise, un lien vers le site Internet TransIDF et le compte Twitter, puis confirmez les modifications.
4. Publiez un message afin que les internautes ne découvrent pas un profil vide.

Comparez, dans un tableau, les réseaux sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo.

	LinkedIn	Viadeo
Origine	Américaine	Française
Nombre d'utilisateurs	364 millions dont 6 millions en France	65 millions dont 9 millions en France
Profil type des utilisateurs	Mixtes, 24/44 ans	Hommes, 25/35 ans habitant en Île de France
Statuts des utilisateurs professionnels	Chefs d'entreprise, cadres supérieurs et professions réglementées	Cadres moyens et commerciaux
Taille des organisations utilisatrices	Pour 30 % des organisations : entre 1 000 et 10 000 salariés	Pour 60 % des organisations : moins de 100 employés
Fonctionnalités	Similaires : création d'un profil complet avec les formations, les compétences, les expériences et surtout les contacts. Les deux outils permettent la mise en relation avec d'autres membres. Il est également possible d'intervenir dans des groupes, de participer à des discussions, de créer des pages « entreprise »...	
Offre premium (avancée)	De 18 € à 60 € par mois.	9 € par mois ou 5 € par mois pour un engagement de 24 mois.

Expliquez l'intérêt du réseau social pour l'entreprise TransIDF.

Les réseaux sociaux professionnels vont permettre à TransIDF de partager des sujets avec les utilisateurs et ainsi de renforcer son attractivité auprès d'un large public. Grâce aux millions d'utilisateurs en France, les réseaux sociaux professionnels sont une vitrine importante pour l'entreprise : partage d'information sur des projets tels que le développement du réseau de bus à l'horizon 2017. Les pages relaieront également des informations sur les métiers et le savoir-faire, et participeront aux besoins éventuels de recrutement de l'entreprise.

Rédigez une synthèse de votre mission sur Google Document. Les autres membres du groupe auront un droit de lecture sur votre document.

Les élèves doivent autoriser les autres membres du groupe à lire les documents qu'ils ont créés.

Construisez, à partir de vos contributions personnelles et à l'aide de Google Document, une synthèse commune à l'attention de Sabrina Plumel. Tous les membres du groupe pourront participer à la rédaction du document.

Les élèves regroupent leur contribution personnelle dans une synthèse rédigée, en pensant bien à partager l'accès au document avec leur professeur de sciences de gestion.

La synthèse devra mettre en avant les points suivants :

- Définition du réseau social professionnel et identification des étapes de création d'un compte : c'est un réseau social à usage professionnel. L'entreprise crée son compte à partir des étapes énoncées.
- Comparaison des réseaux sociaux professionnels LinkedIn et Viadeo. Ces deux réseaux sociaux sont très similaires mais le réseau social Viadeo s'adresse davantage aux utilisateurs français. De plus, le coût d'un compte premium est moins important que celui de son concurrent. Compte tenu de la cible et des objectifs de l'entreprise, Viadeo semble être le réseau social appropriée à TransIDF.
- Explication de l'intérêt du réseau social pour l'entreprise TransIDF. Compte tenu des besoins énoncés par Sabrina Plumel, le réseau social professionnel permettra de développer la visibilité de l'entreprise auprès d'un large public.

6

Comment les TIC permettent-elles le partage de l'information ?

Synthèse rédigée

Pour rester compétitives, les organisations mettent en place des stratégies permettant de se différencier : le partage de l'information à l'interne, comme à l'externe, est devenu un axe prioritaire. La collaboration grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) accompagne l'émergence d'une intelligence collective.

1 Les outils de partage de l'information

Partager l'information consiste à échanger des données afin de favoriser la collaboration entre les acteurs. Il existe différents outils qui permettent de partager l'information entre les acteurs.

A Des outils au service du travail collaboratif

Le travail collaboratif consiste à faire travailler ensemble un groupe de personnes qui partagent des informations de manière asynchrone, ou synchrone (temps réel), dans le but de réaliser un projet commun.

Plusieurs outils de travail collaboratif peuvent être utilisés :

- la messagerie électronique permet d'échanger des courriels et des fichiers (asynchrone) ;
- le forum permet de suivre une discussion sur un thème particulier (asynchrone) ;
- les agendas partagés permettent d'organiser le planning de travail entre les collaborateurs (synchrone) ;
- les documents partagés (ex. : Google Document) permettent de partager des documents visibles et modifiables par chacun selon les droits d'accès attribués (synchrone) ;
- les vidéoconférences permettent d'organiser des réunions à distance de plusieurs participants (synchrone).

Tous ces outils favorisent le travail collaboratif en interne, et en externe, pour améliorer la productivité des salariés et la performance de l'organisation.

B Des outils au service de l'e-communication

L'e-communication (en français communication numérique) se définit comme un moyen permettant d'échanger des informations grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). L'e-communication se décline en actions de communication à mener sur Internet et sur les médias sociaux par les organisations.

Il existe un nombre important d'outils de communication numérique, on peut citer :

- **Les réseaux sociaux professionnels** : un réseau social professionnel est un réseau social dont l'objectif est de mettre en relation des professionnels. Les deux usages majeurs des réseaux sociaux professionnels sont la recherche d'emploi et la prospection commerciale. Les plus connus sont Viadeo et LinkedIn.
- **Les communautés en ligne** : une communauté en ligne est un groupe virtuel de personnes ayant des intérêts communs (ex. : un métier, une passion, un loisir) et dont les interactions se produisent par l'intermédiaire d'Internet. L'objectif de la communauté est d'échanger en partageant par exemple des astuces, des conseils ou tout simplement en débattant sur un sujet.

Tous ces outils de partage de l'information facilitent la coopération entre les acteurs de l'organisation et améliorent leur efficacité et leur productivité.

2 Les conditions d'un environnement numérique de travail efficace : réseaux et droits

Pour collaborer, les acteurs de l'organisation ont besoin de travailler dans un environnement numérique efficace.

A Le réseau : support de travail efficace

De très nombreuses organisations sont équipées d'un réseau informatique. Il est composé de l'ensemble des équipements (serveur(s) du réseau, ordinateurs, tablettes, téléphones portables...), reliés entre eux pour échanger des informations.

L'organisation dispose de réseaux plus ou moins étendus selon ses besoins :

- **le réseau Internet** : réseau mondial accessible librement ;
- **le réseau intranet** : réseau interne à l'organisation et accessible aux collaborateurs de manière sécurisée (identifiant et mot de passe requis) ;
- **le réseau extranet** : réseau interne étendu aux partenaires de l'organisation, l'accès est également restreint et contrôlé (identifiant et mot de passe requis) ;
- **le réseau social d'entreprise** : plateforme logicielle spécifique installée sur le réseau intranet de l'organisation. L'objectif du RSE est de regrouper les collaborateurs de l'organisation dans une communauté afin de développer le lien social, le partage de connaissances et la coopération entre ses membres. Comme pour l'intranet, l'accès est limité aux collaborateurs de l'organisation qui disposent d'une connexion sécurisée.

B Droits et responsabilités des participants au réseau

Pour être efficace, l'organisation doit sécuriser les réseaux qu'elle utilise.

Elle doit définir pour chaque utilisateur :

- Ses droits d'accès au système d'information de l'organisation et ses limites.

Exemples :

Accès au réseau intranet :

- Un commercial peut accéder aux données concernant les clients.
- Un collaborateur chargé des ressources humaines peut accéder aux données des salariés.

Accès au réseau extranet :

- Un client peut accéder au site web de l'organisation et consulter librement le catalogue produit, mais accède uniquement aux informations de son compte client grâce à un accès sécurisé.
- Ses actions autorisées sur les données du SI : création, modification, interrogation et suppression.

La responsabilité de chaque utilisateur dépend de sa contribution à l'information, c'est-à-dire des actions qu'il est autorisé à pratiquer sur les informations du SI de l'organisation.

Par exemple, le directeur commercial peut créer, interroger, modifier et supprimer un dossier client, ou encore l'assistant commercial possède tous les droits, sauf celui de supprimer le dossier client, action qui est de la responsabilité du directeur commercial.

QUESTION DE GESTION

5

Les systèmes d'information façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?



En quoi **LES TIC** STRUCTURENT-ELLES L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

7



NOTIONS

- processus : nature et représentation
- logiciels de gestion dans les métiers de l'organisation : approche fonctionnelle, gestion de processus et flux de travail (*workflow*)
- e-commerce
- travail à distance

La société BPA souhaite réduire les délais de livraison pour ses clients

La société BPA, Blue Piscine Accessoires, commercialise des pièces détachées pour piscines et spas à partir de son site d'e-commerce. Elle propose une livraison sous 72 heures. Elle souhaite réduire ce délai en améliorant le processus de gestion des commandes. Inès, la directrice commerciale, Pauline, l'assistance commerciale, et Laurent, le préparateur de commandes, en discutent lors d'une réunion.

Nous devons gagner une journée dans le processus de gestion des commandes pour ne plus perdre de ventes à cause des délais de livraison : nos concurrents nous battent sur ce terrain. Que proposez-vous ?

Je dois éditer les bons de commande passés par les clients à partir du site d'e-commerce pour les apporter au service préparation des commandes.

Pour éditer le bon de livraison à joindre à la commande, je dois ressaisir tous les éléments du bon de commande.

J'aimerais transférer automatiquement ces informations pour gagner du temps. Le logiciel de gestion commerciale actuel ne le permet pas.

Il m'arrive de faire des erreurs car je dois faire vite. J'aimerais pouvoir lire les codes-barres, références des produits expédiés, avec une douchette.

- 1 Citez les dysfonctionnements relevés par Pauline et Laurent dans l'enchaînement des tâches liées à la gestion des commandes clients. **Pauline doit éditer le bon de commande pour l'apporter au préparateur de commandes afin qu'il ait les éléments pour les préparer. Laurent doit ressaisir les informations déjà saisies auparavant.**
- 2 Indiquez les propositions faites par les salariés pour améliorer le processus de gestion des commandes client. **Pauline propose de transférer automatiquement les bons de commande du service commercial au service préparation des commandes pour gagner du temps. Laurent propose de scanner les références des produits livrés avec une douchette pour éviter les erreurs de saisie.**

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Gagnez en rapidité et en performance, automatisez vos procédures

<http://tinyurl.com/jnmcwtc>

3'16



- 3 Précisez le rôle des TIC dans l'organisation des processus au sein des organisations.

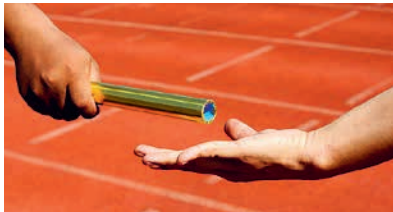
Les processus de gestion (achats, ventes, production...) s'adaptent. En permettant de gagner du temps, d'éviter les erreurs, l'usage des TIC participe à augmenter ses performances.

1

Le processus de gestion : reflet de l'organisation du travail

A La nature des processus

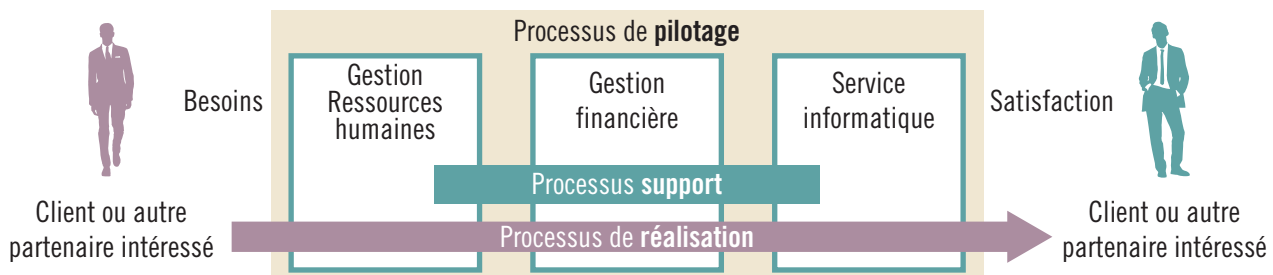
DOC 1 Qu'est-ce qu'un processus ?



Un processus représente un enchaînement d'activités (opérations) complémentaires réalisées par un ou plusieurs acteurs appartenant à différents services ou fonctions de l'organisation. Une partie des opérations peut être automatisée grâce à l'utilisation de logiciels. À partir d'un besoin, un processus permet d'obtenir un résultat grâce à des ressources mobilisées.

© Foucher

DOC 2 Les trois types de processus



- Les processus de réalisation correspondent à la réalisation du produit ou du service et correspondent ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.
- Les processus de support (appelés également processus de soutien) représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus de support sont généralement transparents pour le client (bénéficiaire). Il peut s'agir

par exemple de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, la formation, etc.

- Les processus de management (appelés parfois processus de pilotage) correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Jean-François Pillou, www.commentcamarche.net, 19/01/2016

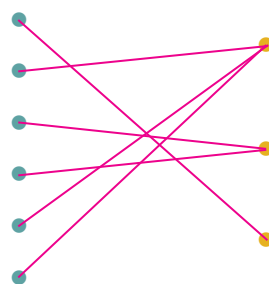
1 Reliez les processus présentés ci-dessous à leur type.

Exemples de processus

- Lancement d'un nouveau produit
- Campagne publicitaire sur ce produit
- Formation des salariés à la sécurité
- Suivi de la facturation clients
- Livraison des commandes clients
- Rapprovisionnement en matières premières

Type de processus

- Processus de réalisation
- Processus support
- Processus de pilotage



2 Montrez que les trois types de processus sont complémentaires au sein de l'organisation.

Pour satisfaire le besoin du client ou d'un autre partenaire intéressé (fournisseur, salarié, administration fiscale...), l'organisation a besoin de définir des objectifs stratégiques (processus de pilotage). Une fois ceux-ci fixés, l'organisation mène des actions opérationnelles (processus de réalisation) permettant de réaliser la prestation attendue (le cœur de métier). Les processus support viennent en soutien afin d'aider les autres processus à fonctionner efficacement.

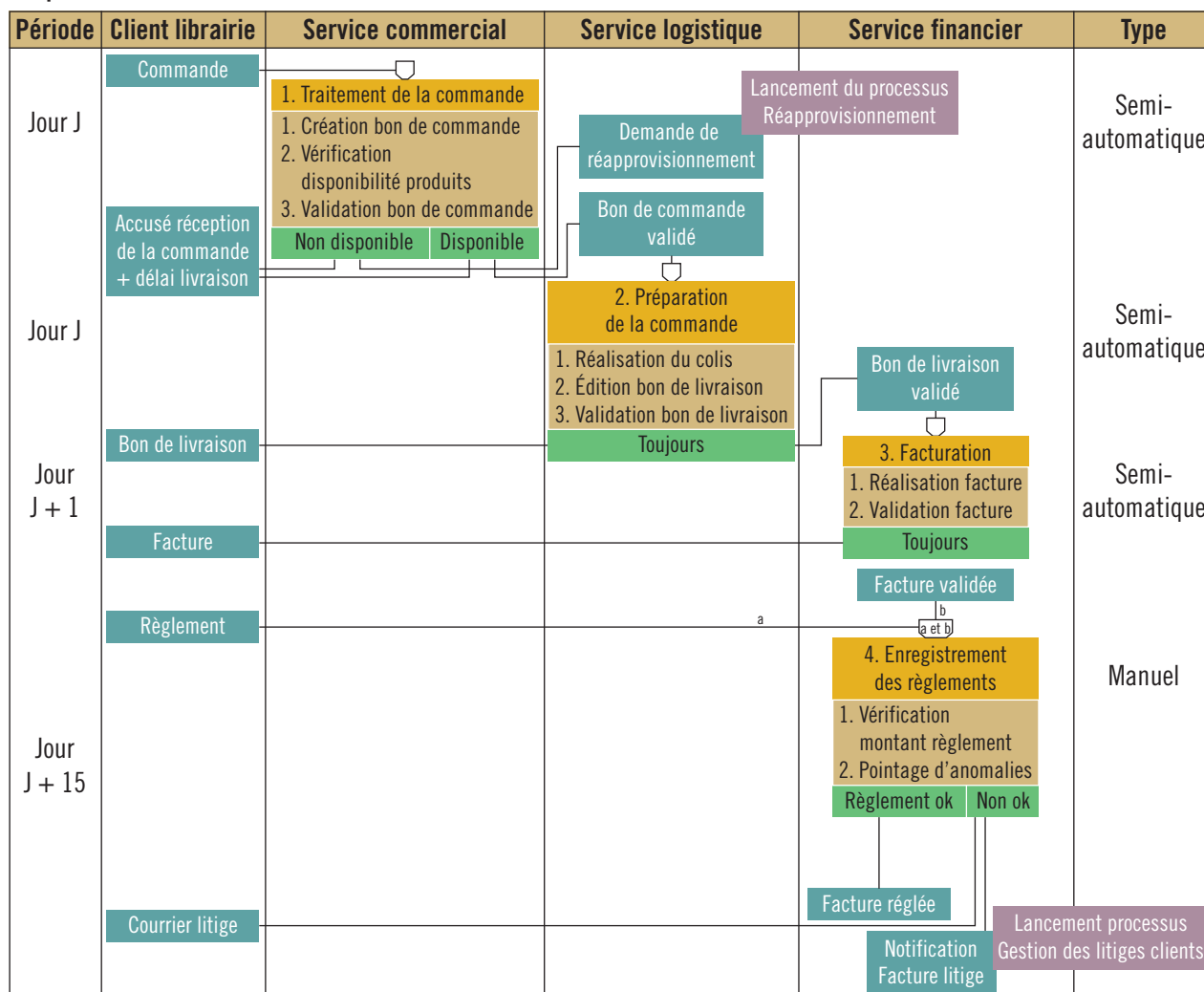
B La représentation des processus

DOC 3 Le processus de Gestion des commandes chez Lire Confort

La société Lire Confort est spécialisée dans la distribution de livres en gros caractères destinés aux personnes malvoyantes. Ses clients sont des libraires. Une commande passée par une librairie est traitée immédiatement par le service commercial. Après vérification de la disponibilité en stock, un accusé de réception de la commande est envoyé au client indiquant le délai de livraison prévu. Le bon de commande est transmis au service logistique. En cas de stock insuffisant, ce service transmet la demande au

service achat pour lancer le processus d'approvisionnement. Le service logistique prépare la commande du client en joignant le bon de livraison au colis. Un double du bon de livraison est transmis au service comptable qui réalise la facture et l'envoi au client libraire, dès le lendemain. Lorsque le client règle sa facture, sous 15 jours, le service comptable vérifie que le montant du règlement est conforme à la facture. En cas de contestation du client, le service comptable lance le processus Gestion des litiges.

Schéma de traitement des flux d'information (schéma événements-résultats)
du processus de Gestion des commandes



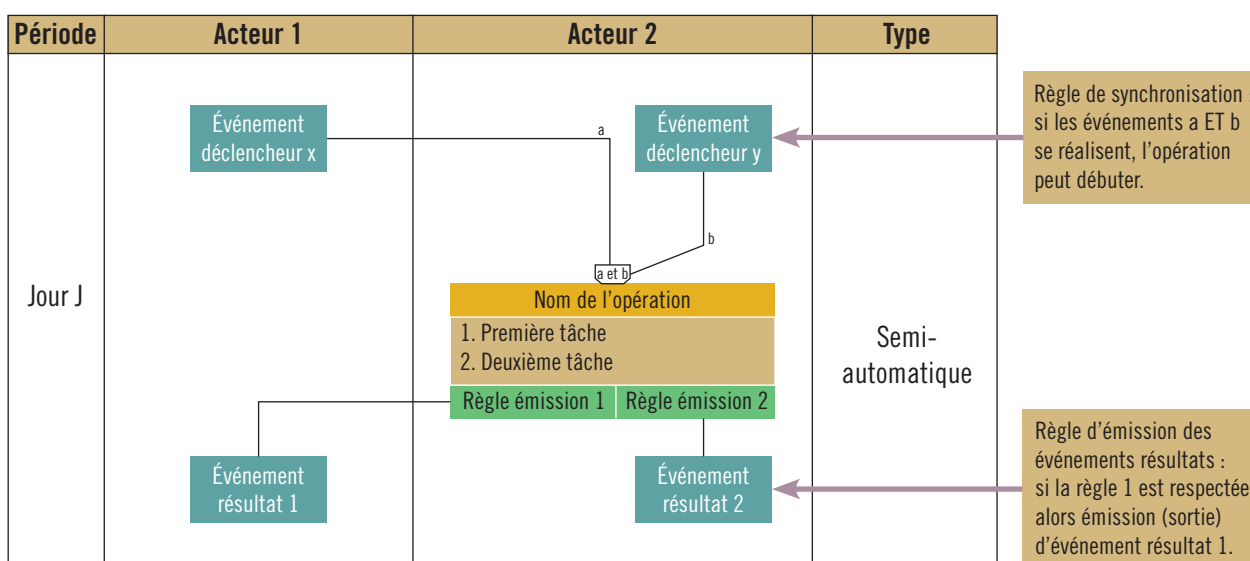
3 Indiquez le type du processus Gestion des commandes.

Le processus de Gestion des commandes est un processus de réalisation car la gestion des commandes est au cœur du métier de l'organisation Lire Confort, c'est-à-dire la distribution de produits.

4 Montrez en quoi le processus Gestion des commandes est en lien avec les autres processus de l'organisation.

Le processus Gestion des commandes est relié au processus Réapprovisionnement en cas de non-disponibilité des produits et au processus Gestion des litiges clients en cas d'anomalie entre le règlement et la facture.

DOC 4 La représentation des opérations grâce au schéma événements-résultats



Pour répondre aux questions 5 à 11, vous utiliserez le **doc 3** (page précédente) représentant le schéma de traitement de l'information, appelé aussi schéma événements-résultats, du processus de Gestion des commandes chez Lire Confort.

- 5 Indiquez la durée prévue du processus de Gestion des commandes.
La durée prévue est de 15 jours. La commande est passée en J et elle est réglée en J + 15.
- 6 Citez, dans l'ordre de réalisation, les opérations du processus de Gestion des commandes.
Traitement de la commande, préparation de la commande, facturation, enregistrement des règlements.
- 7 Repérez l'événement déclencheur et l'acteur de ce déclenchement au début du processus de Gestion des commandes.
L'événement déclencheur est la commande. Cet événement est déclenché par l'acteur externe le client.
- 8 Trouvez un exemple d'événement qui est le résultat d'une opération qui devient le déclencheur de l'opération suivante à partir du schéma fourni.
Exemple possible : bon de commande validé devient déclencheur de l'opération préparation de la commande.
- 9 Repérez les événements déclencheurs et les événements résultats pour l'opération « 4. Enregistrement des règlements » du processus de Gestion des commandes.
Les événements déclencheurs sont : le règlement du client et la facture validée. Les événements résultats sont :
- facture réglée si le règlement est OK ;
- courrier litige envoyé au client et Notification facture litige qui déclenchera le processus de Gestion des litiges clients.
- 10 Précisez les tâches réalisées dans l'opération « 4. Enregistrement des règlements » et quel acteur réalise cette opération.
Les tâches réalisées sont : Vérification montant règlement et Pointage anomalies. L'opération est réalisée par le salarié du service financier.
- 11 Montrez en quoi la Gestion des commandes constitue un processus de gestion.
La Gestion des commandes constitue un processus de gestion car elle est composée d'une suite d'opérations successives qui permettent le traitement d'informations pour atteindre un résultat au service du client, c'est-à-dire la gestion de sa commande.

C La gestion des processus : rôle du *workflow* ou flux de travail

DOC 5 Qu'est-ce qu'un flux de travail ou *workflow* ?

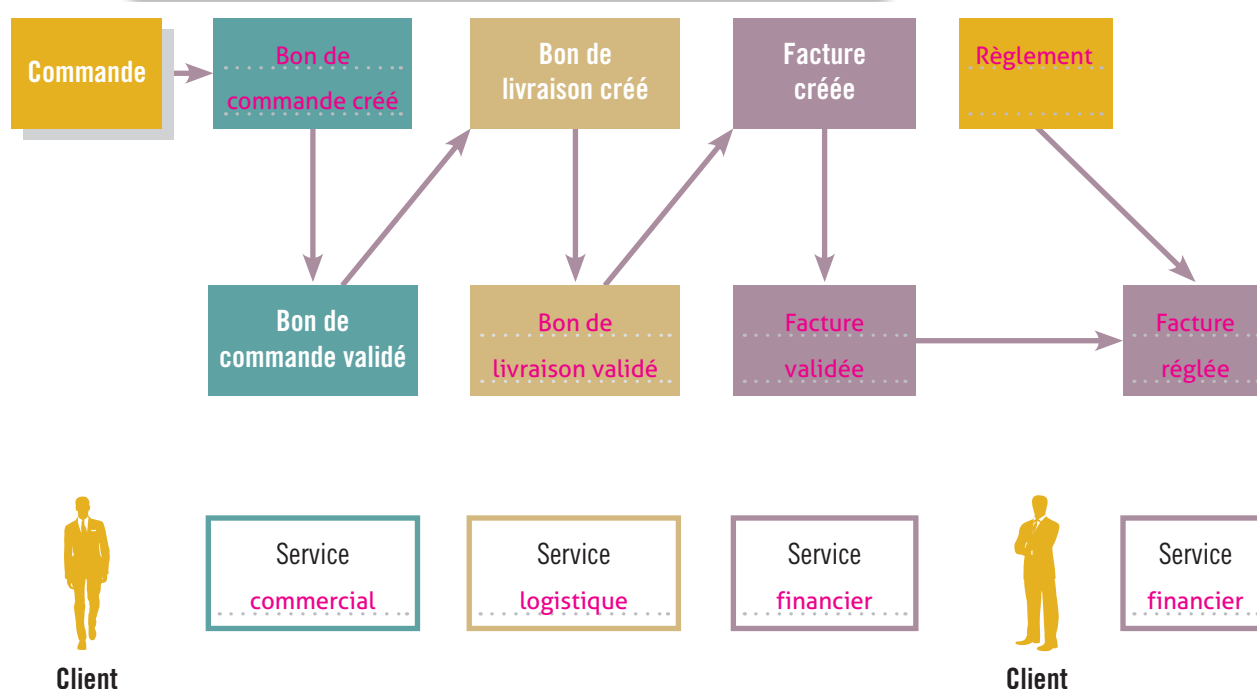
Le lancement d'un processus génère un enchaînement d'opérations (activités) successives reliées entre elles par la transmission de flux d'informations sous forme de documents.

On appelle *workflow* ou flux de travail le cheminement des informations, des documents lors du déroulement du processus.

Le rôle du *workflow* est d'organiser la circulation des informations et leur validation par les acteurs concernés à chaque opération. Le *workflow* participe à l'optimisation des processus car il permet la gestion automatisée des flux de travail.

© Foucher

DOC 6 Représentation du *workflow* du processus de Gestion des commandes chez Lire Confort



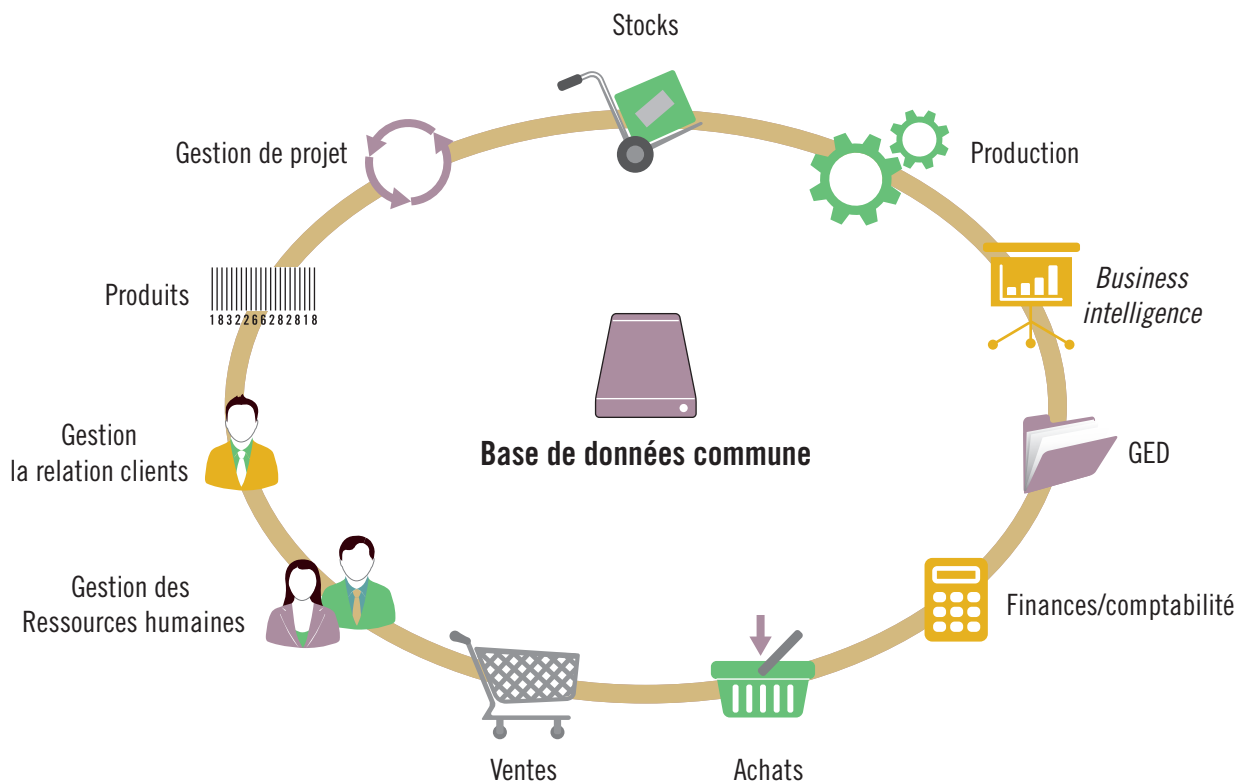
- 12 Complétez le schéma ci-dessus représentant le *workflow* du processus de Gestion des commandes.
- 13 Listez les informations et les documents créés au cours des différentes étapes du processus de Gestion des commandes ainsi que leur « état » final.
Les documents créés sont : le bon de commande, le bon de livraison, la facture. Ces documents sont créés et ensuite validés.
- 14 Dédisez-en la tâche indispensable à faire sur un document pour son passage à l'étape suivante du processus.
La validation d'un document par l'acteur interne est indispensable pour passer à l'étape suivante du processus.
- 15 Montrez le rôle du *workflow* dans la gestion des processus.
Le *workflow* organise la circulation des informations tout au long du déroulement du processus. Il prévoit également la validation par l'acteur concerné des documents. Les activités peuvent être semi-automatiques. En effet, certaines tâches sont automatisées.

2

Le rôle du progiciel de gestion intégré dans l'organisation du travail

A Le PGI et les métiers de l'organisation

DOC 7 Qu'est-ce qu'un PGI ou ERP (*Enterprise Resource Planning*) ?



Un Progiciel de Gestion Intégré (PGI) est un groupement d'applications logicielles permettant de gérer la totalité des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble des fonctions de celle-ci : la gestion de projet, la gestion de production, la gestion de la relation clients, la gestion de ventes et des achats, la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière...

Le PGI permet une gestion optimisée du système d'information. Les données sont stockées dans une base de données unique et commune. Elles sont partagées par tous les utilisateurs du SI mais sont accessibles à chacun selon son statut (rôle) au sein d'un service de l'organisation.

Le PGI est organisé en différents modules « fonctionnels » (CRM ou GRC, Gestion commerciale, Paie, Finance...) qui sont utilisés par les différents « métiers » au sein de l'organisation.

Le PGI comprend un moteur de *workflow* qui permet d'automatiser la circulation des flux d'information du SI et qui permet aux acteurs de contrôler et valider ces flux à des étapes précises dans le déroulement des processus.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

De 40 applications métiers à un ERP



<http://tinyurl.com/zc8z4pw>

3'54

1 Surlignez dans le texte les fonctions de l'organisation qui pourront être gérées à l'aide d'un PGI.

2 Précisez les caractéristiques d'un PGI en vous appuyant sur le doc 7.

Une base de données unique et commune avec accès limité selon la fonction (le statut) de l'acteur au sein de l'organisation.

Des modules « fonctionnels » permettant de gérer chaque fonction de l'entreprise.

Un moteur de *workflow* qui organise la circulation des informations et leurs validations successives.

B Les apports et les contraintes du PGI pour l'organisation

DOC 8 Les effets liés à l'utilisation du PGI au sein d'une organisation

Effets liés à l'utilisation du PGI		Apport ou contrainte	
A	Données saisies une seule fois, ce qui évite les erreurs.	1	Apport : amélioration du Système d'information
B	Coût élevé d'implantation, coût de maintenance, coût de formation.		
C	Données mises à jour en temps réel à partir des modules liés.	2	Apport : amélioration de la performance de l'organisation
D	Délais et durées de traitement des données raccourcis : meilleure productivité.		
E	Redéfinition des responsabilités des salariés.	3	Contrainte organisationnelle
F	Partage des données de la base possible en fonction des droits d'accès attribués.	4	Contrainte financière
G	Vision homogène et complète des données par les décideurs apportant une aide à la prise de décision.	5	Contrainte humaine
H	Possibilité de remonter rapidement à la source de l'information.		
I	Adaptation des compétences des salariés : davantage de tâches de contrôle au détriment des tâches de saisie.		
J	Communication interne et externe avec les partenaires de l'organisation facilitée grâce à un accès rapide et sécurisé aux données.		
K	Données saisies sous format standardisé.		
L	Mise en place complexe car reconfiguration des règles de gestion et des processus existants.		
M	Dépendance vis-à-vis de l'éditeur du progiciel.		

© Foucher

3 Classez les effets liés à l'utilisation du PGI selon qu'ils représentent un apport ou une contrainte en complétant le tableau ci-dessous.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	4	1	2	5	1	2	1	5	2	1	3	4

4 Montrez que la mise en place d'un PGI modifie durablement l'organisation du travail au sein de l'organisation.

La mise en place d'un PGI oblige l'organisation à reconfigurer son système d'information. L'organisation du travail de saisie, de traitement, de stockage et de diffusion des informations doit être repensée. Le travail des salariés qui utilisent ces informations au quotidien est donc réorganisé.

Les TIC s'adaptent aux évolutions de l'activité de l'organisation

A L'activité d'e-commerce

DOC 9 Qu'est-ce que l'e-commerce ?

L'e-commerce (appelé également vente en ligne ou commerce électronique) est un terme économique désignant l'ensemble des transactions commerciales effectuées à distance au travers d'interfaces digitales. Cela inclut notamment les ventes réalisées sur des boutiques en ligne sur le web, mais aussi les échanges automatisés entre les

entreprises au travers de réseaux d'échange de données électroniques (EDI), les achats intégrés sur une application mobile ou encore les transactions réalisées pour louer un film sur sa télévision connectée.

Jérôme Chambard, www.dictionnaireduweb.com, 30/08/2015

DOC 10 La boutique en ligne de l'entreprise Square Game

L'entreprise Square Game distribue des jeux, des figurines, uniquement à partir de sa boutique de vente en ligne. Le site marchand est composé d'un niveau front office, comprenant les activités accessibles et visibles par le cyberconsommateur, et d'une partie back office réservée au commerçant en ligne pour organiser son offre en ligne, gérer ses commandes clients.

Voici le parcours de Claire, fidèle cliente de Square Game, qui désire acheter un jeu parmi les nouveautés du catalogue.

Elle consulte le catalogue électronique des produits. Grâce au moteur de recherche, elle trouve facilement les jeux classés « nouveauté » et en sélectionne **un** en cliquant sur sa **référence produit**. Elle le dépose dans son caddie virtuel en cliquant sur « Ajouter ». Elle est alors informée de la disponibilité du produit. Elle décide de poursuivre et de valider sa commande, en cliquant une seconde fois. Étant déjà cliente chez Square Game, elle saisit son **code d'accès** et entre dans son espace personnel. Elle confirme **ses coordonnées, l'adresse de facturation et de livraison**. Pour terminer le processus, elle effectue un **télépaiement** grâce à une transaction sécurisée avec la banque. Elle est ensuite informée régulièrement du suivi de sa commande jusqu'à la livraison par le transporteur.



Parallèlement, en back office, l'assistant commercial de Square Game peut valider la commande de Claire car il possède à la fois la confirmation de sa commande et de son télépaiement. Il peut transmettre le bon de commande validé au préparateur de commande du service logistique. Ce dernier prépare la commande. Dans le colis contenant le jeu, il joint le bon de livraison et la facture acquittée, contrôlée préalablement par le service comptable.

© Foucher

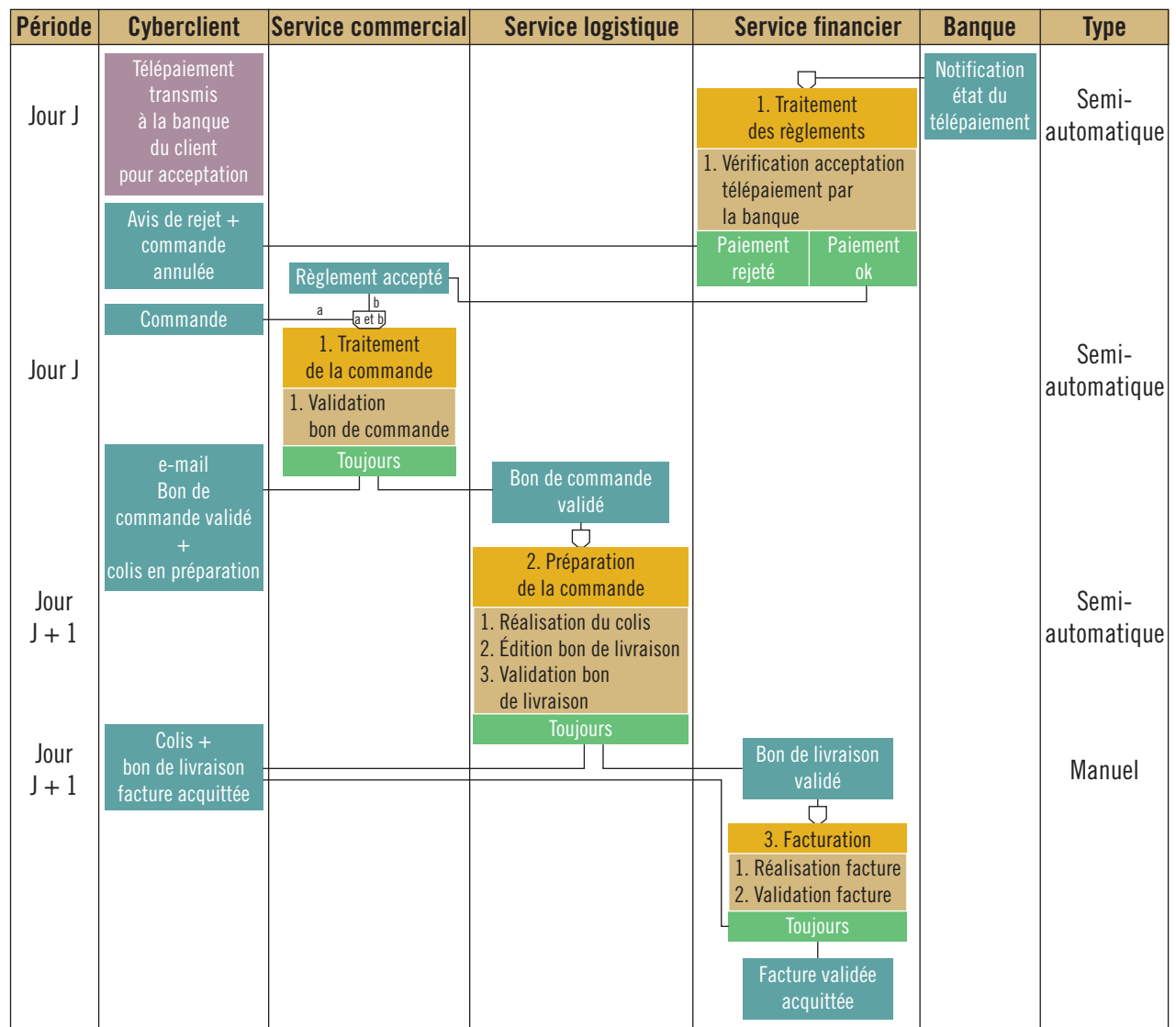
1 Surlignez les informations saisies ou sélectionnées par Claire pour réaliser sa commande dans le doc 10.

2 Citez dans l'ordre de réalisation, les opérations du processus de Gestion de commande par Internet chez Square Game à partir des docs 10 et 11 (page suivante).

Traitement des règlements, traitement de la commande puis préparation de la commande et facturation.

DOC 11

Traitement des flux d'information du processus de Gestion des commandes par Internet chez Square Game



3 Montrez en quoi les processus de Gestion des commandes sont différents chez Square Game et chez Lire Confort (Voir 1 B).

Chez Square Game, le règlement se fait avant la livraison et la facturation. En effet, la vente à distance se fait avec un particulier (B to C). L'entreprise a besoin de sécuriser sa transaction commerciale en assurant le règlement avant de poursuivre le processus de commande. Chez Lire Confort, la livraison et la facturation sont réalisées avant le règlement. En effet, l'entreprise connaît ses clients libraires (B to B) et une relation de confiance s'est établie. Une date d'échéance de règlement des factures a été convenue entre Lire Confort et son client libraire.

4 Précisez les conséquences de la mise en place d'un site de vente en ligne sur le système d'information et sur le rôle des acteurs dans le processus de Gestion des commandes.

Le système d'information doit s'adapter. Le workflow (circuit de circulation et de validation des informations) et le rôle des acteurs sont modifiés. En ce qui concerne la circulation des informations, c'est le client qui saisit les informations sur sa commande (référence, quantité, lieu de facturation et de livraison). Le règlement intervient dès la commande sous forme de télépaiement. Il doit être confirmé par la banque. La facture acquittée est jointe au colis. En ce qui concerne la validation des documents, le traitement de la commande ne peut débuter que lorsque la commande et le télépaiement sont validés. La validation du bon de commande déclenche la livraison (sans changement).

B Le travail à distance

DOC 12 Le nomadisme au travail



www.ciel-mon-bureau.fr

5 Précisez en quoi consiste le nomadisme au travail.

Le nomadisme au travail consiste pour un salarié à travailler en dehors de son poste de travail habituel au sein de l'organisation.

DOC 13 Situations de nomadisme au travail

Situations de travail	Formes de nomadisme
Célia, commerciale, en visite chez son client, se connecte à l'Intranet de son entreprise pour consulter le montant en stock disponible de l'article demandé par le client.	Travailleurs mobiles de par leurs fonctions Extraentreprise
Yanis et Mathilde, comptables au sein de la filiale d'un grand groupe, située à Toulouse, participent par visioconférence à la réunion de présentation des comptes annuels par le directeur financier du siège du groupe, situé à Paris.	Travail hors du poste de travail Intraentreprise
Isabelle, professeur d'économie-gestion en lycée général et technologique, s'installe en salle de travail des professeurs et occupe un des bureaux équipés d'un poste informatique.	Travail au sein de bureaux partagés Intraentreprise
Julien, dépanneur pour une grande marque d'électroménager, gère son planning d'intervention chez les clients à l'aide de son agenda électronique. Grâce à la géolocalisation, son employeur peut optimiser ses interventions.	Travailleurs mobiles de par leurs fonctions Extraentreprise
Antoine, consultant en communication, travaille de manière habituelle à son domicile personnel une fois par semaine. Il partage ses fichiers numériques de travail avec son assistante en se connectant à l'Intranet de l'entreprise.	Télétravail contractuel Extraentreprise

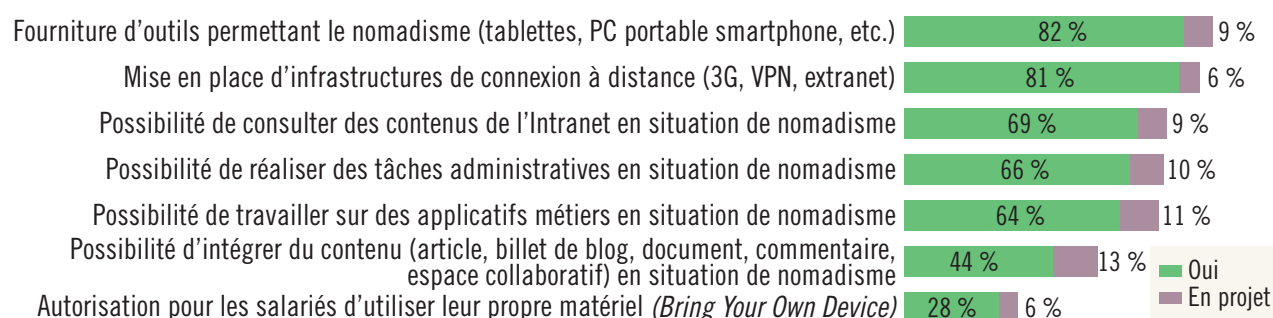
6 Complétez le tableau en associant les situations de travail présentées aux formes de nomadisme au travail.

DOC 14 Le télétravail, une pratique encadrée

Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui consiste, pour le salarié, à réaliser régulièrement et volontairement son travail en dehors des locaux physiques de l'employeur, grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il incombe à l'employeur de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail [matériels, logiciels, abonnement (téléphone, Internet...). La pratique du télétravail est encadrée par le Code du travail (Article L. 1222-9)].

© Foucher

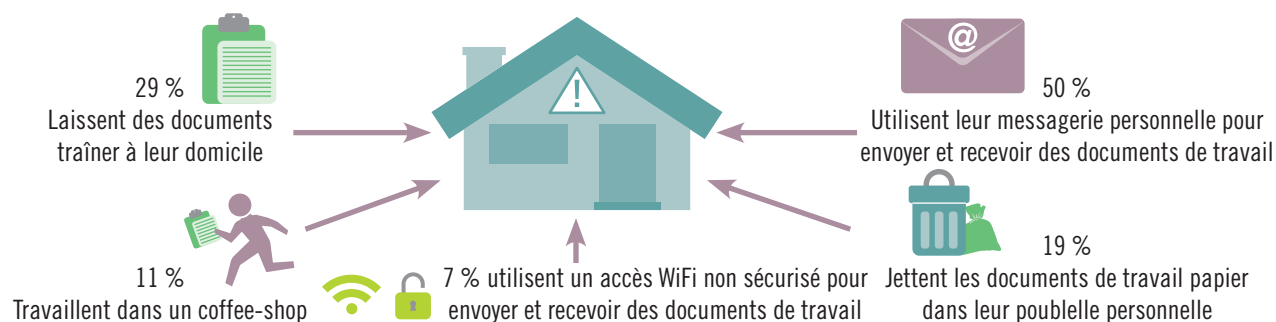
7 Surlignez les caractéristiques essentielles du télétravail.

DOC 15 Les outils du télétravail et du nomadisme

Observatoire des RH et de la e-transformation, www.observatoire-ettransformation.com, 2014

8 Identifiez les outils TIC (matériel et logiciel) et les procédures à modifier au niveau du SI de l'organisation pour s'adapter au travail nomade.

Les outils TIC : tablette, PC portable, smartphone. Les logiciels : applications métiers en situation de nomadisme permettant un travail en temps réel partagé. Les procédures à modifier : mise en place d'infrastructures de connexion à distance. Par exemple, utilisation du réseau Internet sécurisé : VPN (Réseau privé virtuel), abonnement 3 ou 4G au nom de l'organisation, accès sécurisés à l'Intranet et à l'Extranet...

DOC 16 Risques pour la sécurité du SI de l'organisation : cadre du télétravail

D'après www.infodsi.com, 17/09/2013

9 Précisez les risques pour le SI de l'organisation lorsqu'elle pratique le télétravail.

Les informations risquent d'être perdues ou volées. Le télétravailleur doit respecter des règles strictes de comportement vis-à-vis des données de son organisation. L'entreprise doit sécuriser son réseau par un VPN et par un règlement écrit (charte informatique) à suivre par les télétravailleurs.

ITINÉRAIRE
BIS



Vidéo

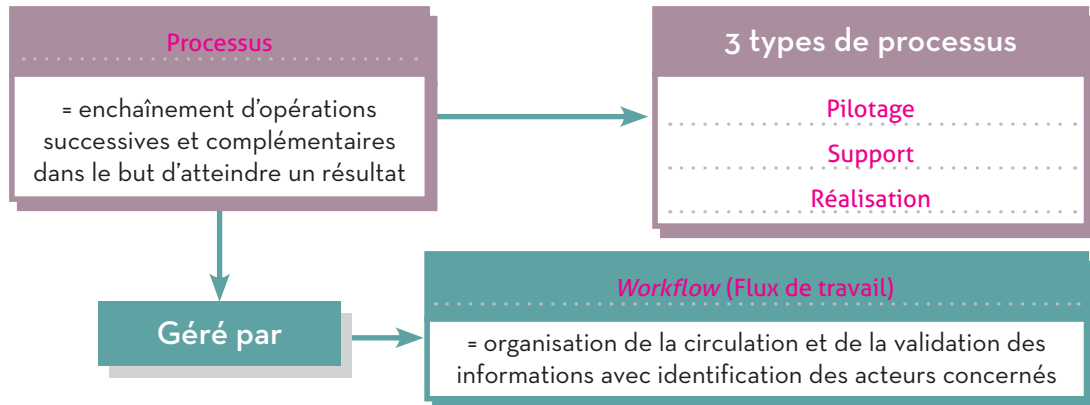
Logiciels métier : plus de 30 ans d'adaptation aux nouveaux usages

<http://tinyurl.com/zqh7ymq>

1'16

1

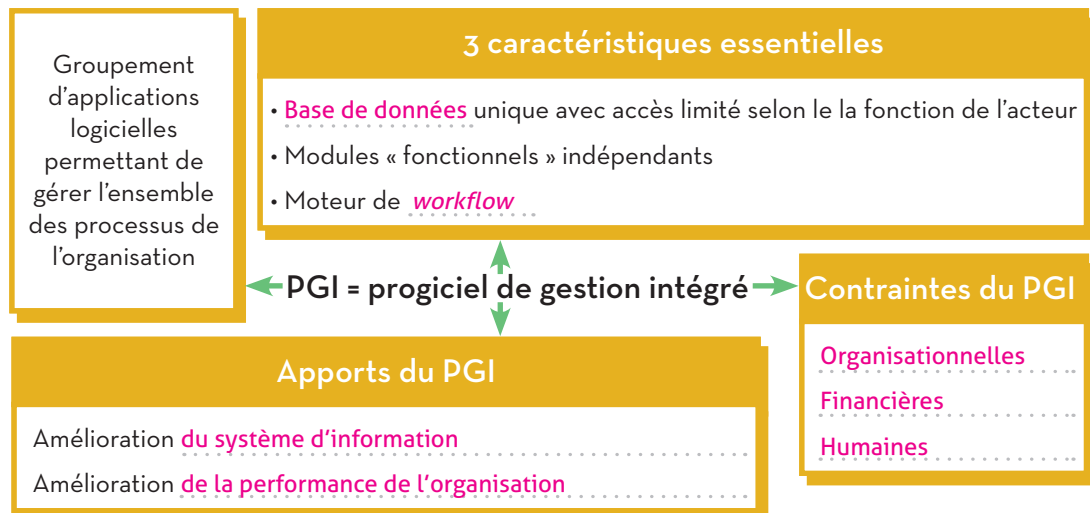
Le processus de gestion : reflet de l'organisation du travail



2

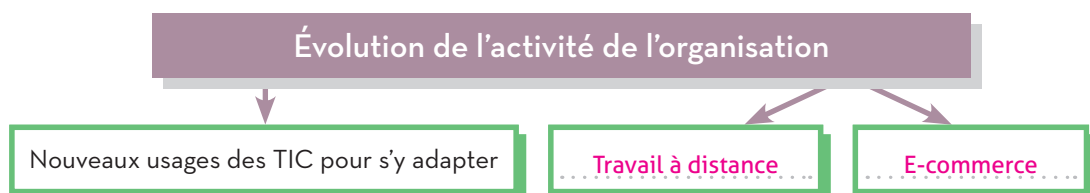
Le rôle du progiciel de gestion intégré dans l'organisation du travail

La mise en place d'un PGI impacte le SI et oblige l'organisation à repenser l'organisation du travail.



3

Les TIC s'adaptent aux évolutions de l'activité de l'organisation



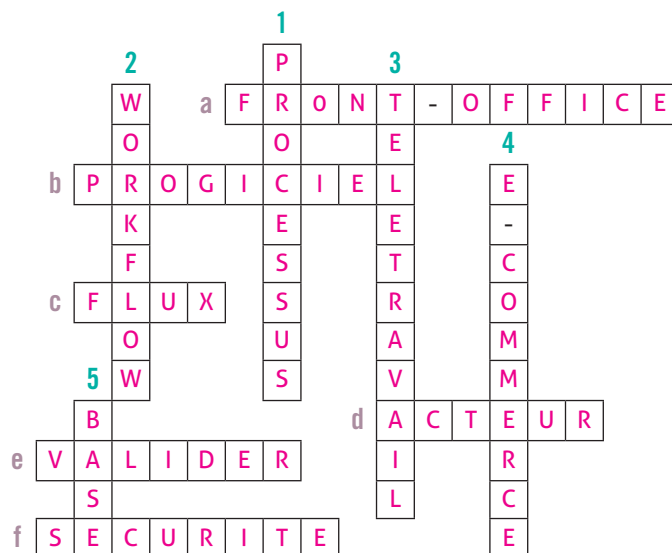
TESTEZ-VOUS!

En quoi les TIC structurent-elles l'organisation du travail ? 7

1 Cochez pour chacune des propositions la bonne réponse et justifiez quand elles sont fausses.

	Propositions	Vrai	Faux	Justification
1	Le processus est composé d'opérations successives non reliées entre elles.		×	Le processus est un enchaînement d'opérations reliées entre elles pour la transmission de flux d'informations.
2	Le PGI possède des bases de données spécifiques à chaque module qui communiquent entre elles.		×	Le PGI possède une base de données unique et accessible depuis tous les modules.
3	Les utilisateurs du PGI accèdent librement aux différents modules.		×	L'accès aux modules, donc à la base de données, est sécurisé par un code d'accès (identifiant et mot de passe).
4	Le <i>workflow</i> organise la circulation et la validation des informations par les acteurs concernés.	×		
5	Le télétravail est une forme de nomadisme au travail.	×		
6	Les salariés nomades peuvent se connecter uniquement à Internet lorsqu'ils sont en dehors de l'organisation.		×	Les salariés nomades peuvent se connecter aussi à l'Intranet de l'organisation grâce à leur code d'accès et à une liaison sécurisée (VPN).
7	L'activité d'e-commerce oblige l'organisation à adapter son système d'information.	×		

2 Complétez la grille à l'aide des définitions.



HORIZONTALEMENT

- a Niveau visible par le cyberconsommateur.
- b Groupement d'applications logicielles.
- c Circulation de l'information.
- d Interne ou externe.
- e Permet de créer le document suivant.
- f Particulièrement surveillée lors du paiement en ligne.

VERTICALEMENT

- 1 Enchaînement d'opérations
- 2 Flux de travail
- 3 Travail à distance
- 4 Vente en ligne
- 5 Unique et commune

ENTRAÎNEZ-VOUS!

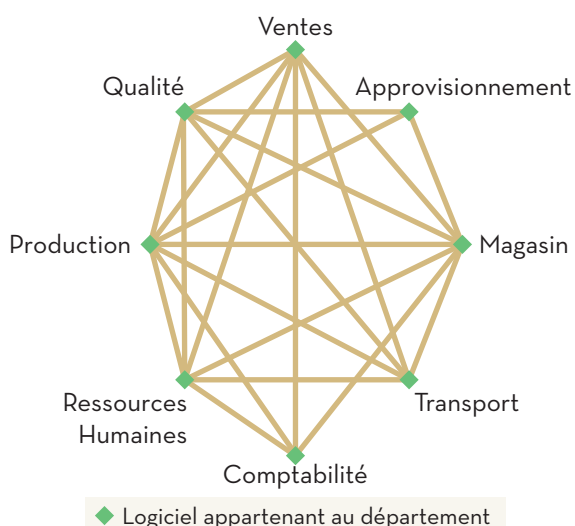
EXERCICE 1

DOC 1 Avec ou sans PGI ?

Vivant dans un contexte de mondialisation, de fusion des entreprises et de concurrence, les entreprises veulent augmenter leur productivité, leur efficacité et leur marge de profit afin de rester compétitives. Pour cela, les décideurs ont besoin d'avoir une visibilité en temps réel sur l'état global de la société qu'ils dirigent. Étant amenés à prendre des décisions stratégiques, ils ont besoin d'outils d'aide à la décision fiables, à même de fournir des informations exactes le plus rapidement possible.

Entreprise sans PGI

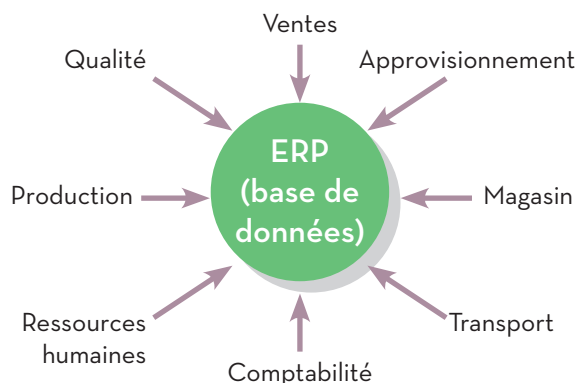
Chaque département utilise un logiciel adapté à ses besoins. Les informations liées à un bon de commande saisi à partir du logiciel du département ventes seront à nouveau saisies par les départements approvisionnement, comptabilité, puis transport pour la livraison. [...]



Entreprise avec PGI

La société qui utilise un PGI est caractérisée par une uniformisation des services et une centralisation de l'information au sein d'une base de données unique. Toute information est saisie une fois (bon de commande par exemple) et partagée par tous les départements concernés par cette opération.

Dans un tel système, la redondance des données entre départements n'existe plus ; l'information étant disponible pour tous en temps réel, une meilleure coordination interservices devient possible et prend moins de temps, ce qui améliore la productivité. [...]



www.maformationsap.com, 2010

DOC 2 Les contraintes lors de l'implantation du PGI

Les ERP ne sont pas exempts d'inconvénients. Ils sont difficiles et longs à mettre en œuvre car ils demandent la participation de nombreux acteurs ; ils sont relativement rigides et délicats à modifier :

- coût élevé [...]
- progiciel [...] parfois sous-utilisé ;
- lourdeur et rigidité de mise en œuvre ;
- difficultés d'appropriation par le personnel de l'entreprise ;
- nécessité d'une bonne connaissance des processus de l'entreprise ;
- nécessité d'une maintenance continue ;
- captivité vis-à-vis de l'éditeur.

www.creg.ac-versailles.fr

1 Montrez comment l'implantation d'un progiciel de gestion intégré permet d'améliorer le système d'information de l'organisation.

2 Expliquez les enjeux (apports et contraintes) liés à l'implantation d'un PGI dans une organisation.

EXERCICE 2

DOC La mise en place du télétravail chez Greenlvory

Comment se traduit concrètement la mise en place du télétravail ? Quels outils utiliser et quelles précautions prendre pour pallier ses inconvénients ?

Le retour d'expérience de Jean-Georges Perrin, dirigeant de Greenlvory, une entreprise spécialisée dans le développement d'outils e-marketing, qui a institué le télétravail depuis la création de sa société en 2007.

Comment Ça Marche – Pouvez-vous présenter Greenlvory ? [...]

Jean-Georges Perrin – Greenlvory est une entreprise créée en 2007 qui développe des outils de e-marketing pour les agences de communication et les *pure players*. Elle compte aujourd'hui 15 personnes. [...]

CCM – Quels sont les postes détachés en télétravail ?

J-G.P. – Tout les salariés sont concernés. Il n'y a aucune obligation pour les collaborateurs d'être en télétravail, mais chacun trouve ce dispositif très pratique.

CCM – Quels sont les inconvénients d'un dispositif en télétravail ?

J-G.P. – Les gros inconvénients sont liés aux risques de désolidarisation, de perte d'esprit d'équipe ou de motivation.

Nous avons tous travaillé ensemble dès le départ pour transformer ces inconvénients en avantages, en mettant en œuvre des dispositifs permettant de renforcer l'esprit d'équipe.

Nous organisons quotidiennement une réunion de 10 minutes par Skype. [...] Les collaborateurs échangent par visioconférence.

Chaque lundi, nous nous réunissons dans un télé-centre (ou « espace de coworking ») à Reichstett dans la banlieue de Strasbourg où l'on dispose de

salles de réunion, de moyens de téléconférence pour échanger avec nos clients aux États-Unis. [...]

CCM – Quels outils de télétravail utilisez-vous ?

J-G.P. – Outre les prérequis essentiels, un ordinateur portable et une connexion Internet au domicile de chaque collaborateur, nous utilisons certains outils développés en interne, pour le partage de documents notamment. Et également des outils comme Skype, Wunderlist, Dropbox et un wiki. [...]

Dans le cadre de notre travail sur les applications bureautiques, nous n'avons pas besoin de travailler simultanément sur plusieurs documents.

CCM – Qu'en est-il de la sécurité des données en contexte de télétravail ?

J-G.P. – En tant qu'entreprise informatique, nous sommes sensibilisés à cette problématique et disposons d'un administrateur système qui s'occupe de nos plateformes de production et de la sécurité interne, avec les VPN adéquats, etc. Pour l'heure, nous n'avons pas eu de problèmes de ce côté-là.

CCM – Est-il possible de mesurer les bénéfices économiques liés à la mise en place du télétravail ?

J-G.P. – [...] En termes de frais d'immobilier et de location, Greenlvory économise environ 50 % par rapport à une entreprise n'ayant pas mis en œuvre le télétravail.

Nous nous sommes amusés à calculer notre impact carbone : en pratiquant le covoiturage et en se réunissant une fois par semaine, nous émettons environ 10 fois moins de CO₂ qu'une entreprise n'ayant mis en place ni télétravail ni dispositif de covoiturage.

Mais les gains sont pour moi d'une tout autre nature : notre turnover est très faible, et surtout les collaborateurs sont très contents d'être en télétravail. Plus que les économies, ce dernier aspect me semble très important. [...]

www.commentcamarche.net, 11/04/2013

- 1 Retrouvez les avantages et les inconvénients du télétravail présentés par le dirigeant de l'entreprise Greenlvory.
- 2 Repérez les outils TIC utilisés pour s'adapter à cette organisation du travail.
- 3 Expliquez l'importance de la sécurité des informations en contexte de télétravail.

EXERCICE 3



Vidéo 2'07

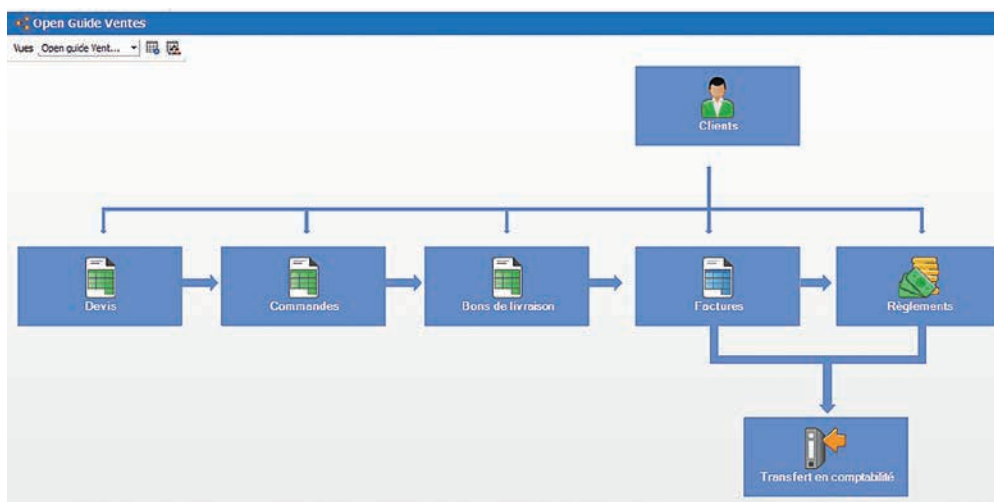
La circulation de l'information au travers du PGI EBP Open Line
<http://tinyurl.com/h728ldh>

DOC 1 Les modules du logiciel EBP



© Foucher, avec le logiciel EBP

DOC 2 Open Guide Ventes du module « Gestion commerciale » du PGI EBP



© Foucher, avec le logiciel EBP

DOC 3 Image écran, historique facture Module « Gestion commerciale » du PGI EBP

Historique du document Facture n° FA000015

Afficher le document

Documents précédents

Número du document	Date	Type de document	Dépôt	Code client	Nom du client	Net à payer
FA000015	30/11/2014	Facture	Principal	CRIMMOB	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE	4 345,49
BL000013	28/11/2014	Bon de livraison	Principal	CRIMMOB	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE	4 345,49
CM000013	26/11/2014	Commande	Principal	CRIMMOB	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE	4 900,69
DE000014	20/11/2014	Devis	Principal	CRIMMOB	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE	4 900,69

Documents suivants

Número du document	Date	Type de document	Dépôt	Code client	Nom du client	Net à payer
FA000015	30/11/2014	Facture	Principal	CRIMMOB	CREDIT IMMOBILIER DE FRANCE	4 345,49

© Foucher, avec le logiciel EBP

- 1 Précisez ce que représente l'Open Guide Ventes du **doc 2**.
- 2 Indiquez la signification des flèches dessinées entre les icônes du **doc 2**.
- 3 Retrouvez l'historique de la facture FA000015 dans le **doc 3**.
- 4 Rappelez la tâche indispensable à réaliser sur un document avant de passer à l'étape suivante du processus de vente.
- 5 Indiquez le service dans lequel travaille le salarié autorisé à valider les documents commerciaux.
- 6 Retrouvez les trois grandes caractéristiques du PGI.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Montrez comment l'implantation d'un progiciel de gestion intégré permet d'améliorer le système d'information de l'organisation.

L'implantation d'un PGI permet d'améliorer le système d'information au niveau de la qualité des informations saisies:

- moins d'erreurs et de redondances car une seule saisie;
- informations au format standardisé (uniformisation);
- mise à jour en temps réel;
- partage entre les utilisateurs.

Expliquez les enjeux (apports et contraintes) liés à l'implantation d'un PGI dans une organisation.

Les apports:

L'implantation d'un PGI permet d'augmenter la productivité et la compétitivité de l'organisation. L'amélioration du SI permet aux dirigeants d'obtenir des informations complètes et en temps réel. Cette qualité des informations leur permet d'avoir une vision globale de leur organisation et d'améliorer leur réactivité. C'est un outil d'aide à la décision.

1. Les contraintes:

- organisationnelles: long à mettre en œuvre, oblige à réorganiser les processus;
- financières: coût élevé, maintenance continue et dépendance vis-à-vis de l'éditeur;
- humaines: difficultés d'apprentissage par les salariés.

Les élèves peuvent également compléter par des éléments du cours ou par leurs recherches personnelles.

Exercice 2

Retrouvez les avantages et les inconvénients du télétravail présentés par le dirigeant de l'entreprise GreenIvory.

Avantages	Inconvénients
Limitation des frais d'immobilier de location Diminution de l'impact carbone Satisfaction des salariés (faible turnover)	Risques de désolidarisation, de perte d'esprit d'équipe ou de motivation

Élément non fourni dans le texte, mais dans le cours:

Avantage: meilleure productivité due à un gain de temps et à une meilleure concentration sur le travail à fournir.

Repérez les outils TIC utilisés pour s'adapter à cette organisation du travail.

Les outils TIC utilisés sont des outils de travail collaboratif permettant des échanges à distance et en temps réel. On peut citer:

- des équipements: ordinateur et connexion Internet au domicile du télétravailleur;
- des logiciels développés en interne pour le partage de documents;
- d'autres outils logiciels comme Skype, Dropbox, un wiki, Wunderlist (planning);
- la location d'un espace physique dans un télécentre (espace de *coworking*) pour organiser des réunions en présentiel.

Expliquez l'importance de la sécurité des informations en contexte de télétravail.

Dans un contexte de télétravail, les informations circulent en dehors du SI physique de l'organisation (de son réseau local interne). La transmission des informations entre l'entreprise et le salarié se fait grâce à un VPN (*Virtual Private Network*: réseau privé virtuel) qui est un réseau sécurisé utilisant Internet.

Exercice 3

Précisez que représente l'Open Guide Ventes du doc 2.

L'Open Guide Ventes représente le processus de vente, c'est-à-dire l'enchaînement des différents documents à réaliser durant le processus avant le transfert en comptabilité (Module comptabilité). En cliquant sur l'icône d'un document, l'utilisateur accède à l'opération correspondant au document.

Indiquez la signification des flèches dessinées entre les icônes du doc 2.

Les flèches représentent les flux d'information qui existent entre les différentes opérations à réaliser.

Retrouvez l'historique de la facture FA000015 dans le doc 3.

Devis: 20/11/2014; bon de commande: 26/11/2014; bon de livraison: 28/11/2014

Facture: 30/11/2014.

Rappelez la tâche indispensable à réaliser sur un document avant de passer à l'étape suivante du processus de vente.

Le document doit être validé avant de passer à l'étape suivante du processus.

Indiquez le service dans lequel travaille le salarié autorisé à valider les documents commerciaux.

Le salarié autorisé à valider les documents commerciaux travaille au service commercial. Selon sa fonction au sein du service commercial, il a accès à tout ou partie des opérations réalisables sur le Module de «gestion commerciale».

Retrouvez les trois grandes caractéristiques du PGI.

- Modules indépendants: voir doc 1.
- Base de données unique: les informations saisies sur le Module gestion commerciale sont accessibles depuis le Module comptabilité, en fonction du rôle de l'utilisateur (voir vidéo).
- Présence d'un moteur de *workflow*: organisation de la circulation et de la validation des informations (docs 2 et 3).

7

En quoi les TIC structurent-elles l'organisation du travail ?

Synthèse rédigée

1 Le processus de gestion : reflet de l'organisation du travail

A La nature des processus

Un processus représente un enchaînement d'activités (opérations) successives et complémentaires réalisées par un ou plusieurs acteurs, appartenant à différentes fonctions ou services de l'organisation. Une partie des opérations peut être automatisée grâce à l'utilisation de logiciels. À partir d'un besoin, la mise en œuvre du processus permet d'obtenir un résultat grâce à des ressources mobilisées.

Il existe trois catégories de processus complémentaires au sein d'une organisation :

- **Les processus de réalisation** représentent la réalisation du produit ou du service et correspondent ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.
Ex.: traitement de commande client, gestion des achats, gestion des stocks...
- **Les processus de support** (appelés également processus de soutien) représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus de support sont transparents pour le client (bénéficiaire).
Ex.: gestion comptable, gestion de la paie, de la formation...
- **Les processus de management** (appelés parfois processus de pilotage) servent à déterminer la stratégie de l'organisation et à piloter les actions à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.
Ex.: ouverture ou fermeture d'un point de vente, lancement d'un nouveau produit...

B La représentation des processus

Plusieurs schémas existent pour représenter les processus et les flux d'informations qui y sont associés. Il existe notamment le schéma de traitement des flux d'information appelé schéma événements-résultats. Un événement représente un flux d'information. Un ou plusieurs « événements » déclenchent un traitement de l'information (opération) qui génère en sortie un ou plusieurs flux d'information, « résultats ».

C La gestion des processus: rôle du *workflow* ou flux de travail

Le lancement d'un processus génère un enchaînement d'opérations (activités) successives reliées entre elles par la transmission de flux d'informations sous forme de documents.

On appelle *workflow*, ou flux de travail, le **cheminement des informations**, des documents lors du déroulement du processus.

Le rôle du *workflow* est d'organiser la circulation des informations et leur **validation** par les acteurs concernés à chaque opération. Le *workflow* participe à l'optimisation des processus, car il permet la gestion automatisée des flux de travail.

2 Le rôle du progiciel de gestion intégré dans l'organisation du travail

A Le PGI et les métiers de l'organisation

Un progiciel de gestion intégrée (PGI) est un groupement d'applications logicielles permettant une gestion optimisée du système d'information.

- Les données sont stockées dans une base de données unique et commune.
- Les données sont partageables par tous les utilisateurs du SI, mais sont accessibles à chacun selon son statut (rôle) au sein d'un service de l'organisation.
- Le PGI est organisé en différents modules « fonctionnels » (*CRM* ou *GRC*, gestion commerciale, paie, finance...), qui sont utilisés par les différents « métiers » au sein de l'organisation.

- Le PGI comprend un moteur de *workflow* qui permet d'automatiser la circulation des flux d'information du SI, et qui permet aux acteurs de contrôler et de valider ces flux à des étapes précises dans le déroulement des processus.

B Les apports et les contraintes du PGI pour l'organisation

Apports		Contraintes	
Amélioration du SI : meilleure qualité des informations de la base de données	<ul style="list-style-type: none"> • Donnée saisie une seule fois, évite les redondances et les erreurs. • Donnée mise à jour en temps réel. • Partage des données possible. • Traçabilité des données. • Standardisation des données saisies. 	Organisationnelle	Mise en place complexe car reconfiguration des processus et des règles de gestion existants.
		Financière	Coût élevé d'installation, de maintenance, de formation des utilisateurs. Dépendance vis-à-vis de l'éditeur du logiciel.
Amélioration de la performance de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Délais et durées de traitement raccourcis : meilleure productivité. • Vision complète et homogène des données : aide à la prise de décision. • Communication facilitée grâce à un accès facile et sécurisé. 	Humaine	Adaptation des compétences des salariés : plus de contrôle et moins de saisie. Redéfinition des responsabilités des salariés.

3 Les TIC s'adaptent aux évolutions de l'activité de l'organisation

A L'activité d'e-commerce

L'e-commerce, ou commerce électronique, représente l'ensemble des transactions commerciales de biens ou de services effectuées à distance grâce à un réseau informatique, notamment le réseau Internet entre deux acteurs. Exemples:

- Les échanges entre entreprises (*B to B*) via des échanges de données électroniques (mode EDI, par exemple un constructeur automobile (client) commande des pièces à son sous-traitant (fournisseur)).
- Les échanges entre entreprises et particuliers (*B to C*) via les sites web marchands.
- Les échanges entre particuliers (*C to C*) via des sites web de vente entre particuliers.

La création d'une activité d'e-commerce oblige l'organisation à adapter son système d'information pour tenir compte des nouveaux partenaires et des nouveaux processus.

Le *workflow* (cheminement et validation des informations) et le rôle des acteurs sont modifiés. Exemples:

- C'est le client qui saisit les éléments de sa commande et peut vérifier la disponibilité en stock.
- L'assistant(e) commercial(e) de l'organisation contrôle et valide la commande en présence du télépaiement du client.
- Le télépaiement sécurisé, en relation avec la banque, est réalisé dès la validation de la commande.
- Le client reçoit des informations en temps réel sur le suivi de sa commande.

B Le travail à distance

Le travail à distance consiste, pour un salarié, à travailler en dehors de son poste de travail habituel au sein de l'organisation, ex.: transporteurs, dépanneurs, commerciaux, experts-comptables...

Le télétravail est une forme organisée de travail à distance. Le télétravailleur réalise, régulièrement et volontairement, son travail en dehors des locaux physiques de son employeur.

De nombreux travailleurs sont mobiles par leurs fonctions et exécutent leur travail en dehors de l'organisation.

La mise en place du travail à distance, et en temps réel partagé, est facilitée grâce à l'utilisation des TIC qui se sont adaptées à la mobilité des travailleurs, ex.: accès sécurisé à l'intranet de l'organisation, web conférence, partage d'agendas, de fichiers...

L'organisation doit adapter son système d'information à ces nouvelles pratiques en mettant en place des procédures de sécurisation, afin d'éviter les pertes ou les vols d'information, ex.: réseau Internet sécurisé VPN (réseau privé virtuel), accès sécurisé à l'intranet, signature d'une charte informatique pour les travailleurs nomades.

QUESTION DE GESTION

6

Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ?

PROCESSUS DE GESTION

CHAP 8

Mobilisation des ressources

Allocation des ressources

QDG

6

DIVERSITÉ DES ORGANISATIONS

CHAP 8

Objet social

Acteurs

Ressources

Comment distinguer la **DIVERSITÉ** DES ORGANISATIONS ET LEURS PROCESSUS DE GESTION ?

8



NOTIONS

- objet social
- environnement
- acteurs
- production de l'organisation
- marchés
- processus de gestion
- mobilisation et allocation des ressources

Le projet d'ouverture d'un point de vente de Déborah

Après avoir travaillé comme responsable de collection dans une entreprise de vêtements, Déborah a décidé de lancer sa propre marque afin de gagner plus d'argent. Elle souhaite donc créer son entreprise mais se trouve face à une multitude d'interrogations.

Bonjour, j'ai le projet de créer une entreprise de création et de distribution de vêtements. Avez-vous des conseils à me donner ?

Je vais consulter le site de « Meltyfashion », l'association des jeunes créateurs de mode, ils auront sûrement des astuces et des conseils pour m'aider !

Monsieur Vincent, je souhaite vous rencontrer pour vous présenter mon projet de création d'entreprise. Quand pouvez-vous me recevoir ?

Bien sûr, vous pouvez vous rendre sur le site de la région Rhône-Alpes dédié aux créateurs : <https://www.jecree-en-rhonealpes.fr/>. Posez vos questions et laissez-vous guider.

Je vais vous mettre en relation avec M. Gaudet qui s'occupe des prêts aux entreprises. Avant de le contacter, préparez bien votre projet et listez précisément vos besoins en financement.

1 Expliquez pourquoi Déborah veut créer sa marque et sa propre structure.

Elle souhaite travailler à son compte et gagner plus d'argent, être connue pour ses créations.

2 Trouvez trois questions que Déborah peut se poser dans le cadre de son projet.

Combien d'argent va-t-il me falloir pour monter mon entreprise ? Existe-t-il des aides financières ? Comment me faire connaître auprès de mes clients, de mes partenaires ?

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Comment créer son entreprise ?

<http://tinyurl.com/h67dshd>

1'32



3 Citez les trois types d'organisations que peut contacter un créateur d'entreprise et distinguez leurs buts.

Un créateur d'entreprise peut prendre contact avec une organisation publique (la Région) qui est à but non lucratif, avec une association, qui est également à but non lucratif, et enfin avec une entreprise (la banque) qui elle a, en revanche, un but lucratif.

A Différencier les organisations par leur objet social

DOC 1 L'objet social, un élément clé des statuts des organisations



• Lors de sa création, une entreprise doit déposer ses statuts. Ces derniers doivent mentionner l'objet social qui désigne l'ensemble des activités qu'une entreprise entend exercer. Une entreprise ne pouvant pas, en principe, exercer une activité n'entrant pas dans le champ de son objet social, la rédaction des statuts est essentielle et doit prévoir largement le champ de ses activités afin de pouvoir poursuivre son existence en cas de nouvelles activités. Aussi, on trouvera une mention

telle que « L'entreprise exercera toutes activités de nature à répondre à son objet social ».

- L'association devra préciser dans ses statuts l'objet associatif poursuivi et les domaines et activités dans lesquels l'association offre une utilité collective (culturelle, sociale ou solidaire). L'association peut toutefois avoir une activité économique et faire des excédents, à condition de les réinvestir dans le fonctionnement de l'association, et de l'avoir prévu dans ses statuts. Dans tous les cas, l'objet social de l'association doit être autre que le partage de bénéfices entre membres. L'objet social ne doit donc pas être en contradiction avec ses finalités propres.

- Les organisations publiques ont pour finalité exclusive la satisfaction de l'intérêt général, c'est-à-dire de l'ensemble des besoins sociaux que l'initiative privée ne peut satisfaire. Les missions associées à cette finalité (missions de sécurité, missions sociales – éducation, santé, culture) auront donc un caractère non lucratif même si certaines organisations publiques dégagent des profits et développent des activités marchandes.

© Foucher

1 Recensez les points communs entre l'objet social de l'entreprise et celui de l'association.

Dans les deux cas, l'objet social est défini dans les statuts. Il doit être suffisamment large pour ne pas bloquer d'éventuelles activités futures annexes répondant à l'objet social car il n'est pas possible d'exercer une activité différente de celles mentionnées dans l'objet social.

2 Rappelez les finalités d'une entreprise, d'une association et d'une organisation publique.

Pour une entreprise, il s'agit de maximiser le profit, pour une association, de satisfaire l'intérêt de ses adhérents, et pour une organisation publique, de satisfaire l'intérêt général des citoyens.

DOC 2 Un exemple spécifique d'association caritative

L'association a pour objet d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes en difficulté, en luttant contre la pauvreté et l'exclusion, notamment dans le domaine alimentaire par la distribution de denrées, et d'une manière générale par toute action d'insertion dans la vie sociale et l'activité économique.

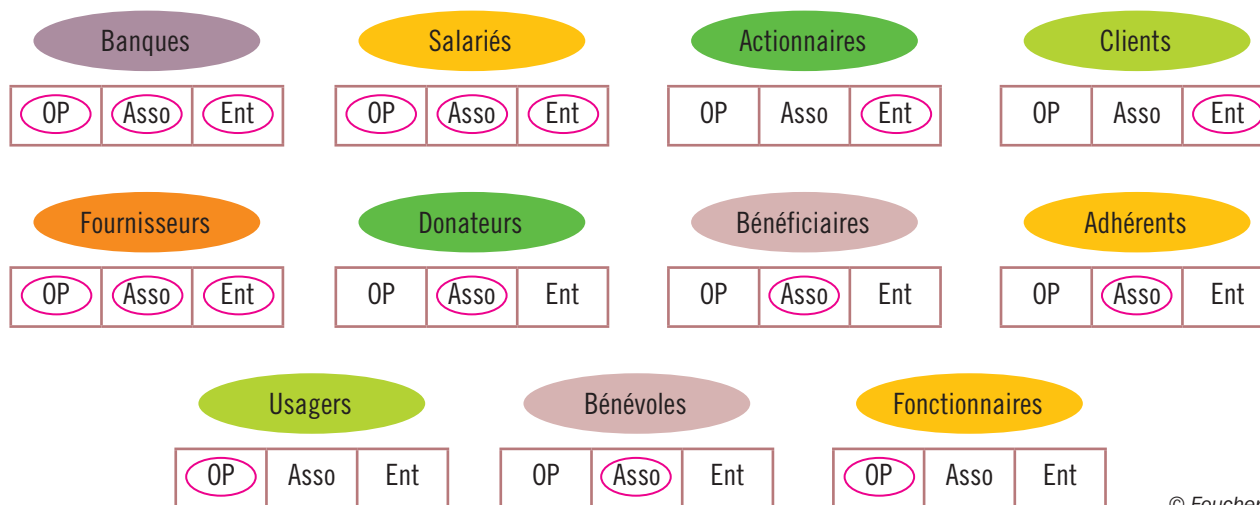
Extrait des statuts des Associations Départementales des Restos du Cœur

3 Précisez si les associations caritatives ont le même type d'objet social que les autres associations.

Les associations caritatives ne visent pas la satisfaction de leurs membres par la réalisation de leurs activités. La finalité est de venir en aide à des publics en difficulté.

B Différencier les organisations par leurs acteurs et leurs ressources

DOC 3 L'organisation est en interrelation avec de nombreux acteurs



© Foucher

- Entourez pour chaque acteur présenté dans le doc 3 le ou les types d'organisations avec lesquelles il est en relation.
- Classez ces différents types d'acteurs dans le tableau et précisez s'ils sont internes (I) ou externes (E) à l'organisation.

Acteurs communs		Acteurs spécifiques					
	Interne/ externe	Organisations publiques	Interne/ externe	Associations	Interne/ externe	Entreprises	Interne/ externe
Banques	E	Usagers	E	Bénévoles	I	Actionnaires	E/I
Fournisseurs	E	Fonctionnaires	I	Bénéficiaires	E/I	Clients	E
Salariés	I			Donateurs	E		
				Adhérents	I		

DOC 4 Les différentes ressources mobilisées par les organisations



- Identifiez, pour chaque organisation, les ressources mobilisées pour mener à bien leur objet social. On peut voir des ressources matérielles (locaux, machines) et des ressources humaines (salariés, bénévoles).
- Précisez quelle ressource indispensable n'apparaît pas dans le doc 4 et justifiez. Il manque les ressources financières qui servent à financer les deux autres types de ressources. Toutes les organisations mobilisent les trois types de ressources.

2

Les processus de gestion adaptés à chaque type d'organisation

A En matière d'investissement

DOC 5 Les besoins d'investissement de la mairie de Saint-Léger

Pour remplir sa mission de service public, la mairie de la commune de Saint-Léger a décidé de rénover les cantines scolaires des écoles maternelles et de créer de nouvelles structures sportives, les deux n'étant plus adaptés aux besoins des enfants. Conscient de ces besoins, le Maire

inscrira ce projet à l'ordre du jour du prochain conseil municipal afin que ces travaux soient votés. Lorsqu'il disposera du budget, il pourra rechercher des prestataires et réaliser les travaux avant de lancer un appel d'offres.

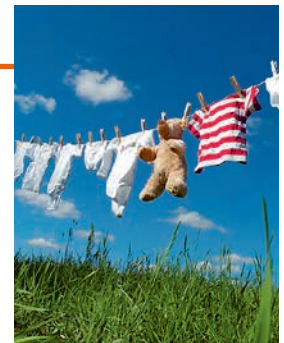
DOC 6 La MJC de Saint-Léger investit pour développer ses activités

Face au succès des activités sportives proposées par la MJC de Saint-Léger, les demandes d'inscription ne cessent d'augmenter et la MJC se trouve en sous-capacité d'accueil. De nouvelles salles sont requises pour continuer à offrir aux adhérents des activités sportives de qualité dans des conditions de

sécurité optimales. Cependant, sans but lucratif, l'association n'a pas les moyens de financer son développement. L'assemblée générale des adhérents prévoit donc de faire une demande de subventions au conseil municipal et de l'inscrire dans son budget.

DOC 7 L'entreprise BioBB décide d'investir

Grâce au succès de sa gamme de doudous et peluches réalisés en coton bio dans ses ateliers et vendus sur Internet, la jeune entreprise BioBB doit investir dans une nouvelle machine de découpe de tissus qui lui permettra d'augmenter sa productivité et de répondre à la demande. Olivier dispose de fonds propres suffisants pour réaliser son investissement. Sans perdre de temps, il contacte les fournisseurs de machines industrielles, compare les prix et les performances et passe commande. Il sera livré d'ici un mois et pourra honorer ses commandes.



1 Relevez, dans les trois documents, les raisons qui motivent les investissements en ressources matérielles de ces différentes organisations.

Remplir sa mission de service public de fournitures de repas dans les écoles et créer de nouvelles structures sportives pour la mairie, répondre aux besoins des membres pour la MJC et répondre à la demande des clients et ne pas passer à côté de ventes pour l'entreprise BioBB.

DOC 8 Processus de prise de décision



© Foucher

2 Dites dans quel type d'organisation ce processus est le plus long, le plus court, le plus contraignant et proposez une explication.

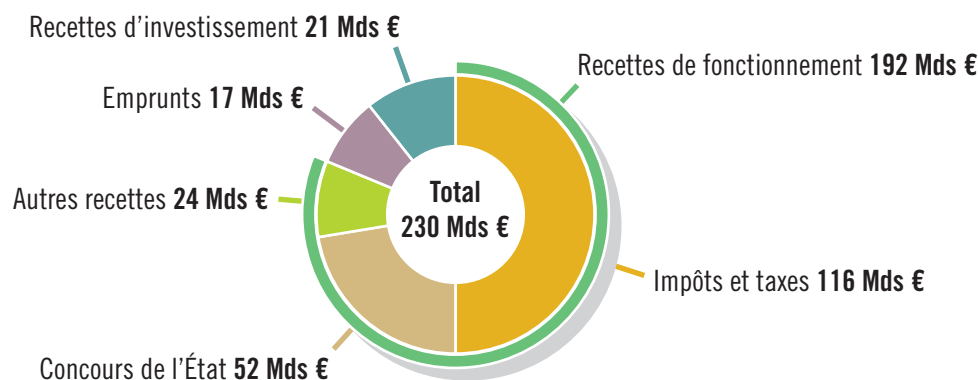
Dans l'entreprise, le processus est plus court, le chef d'entreprise décide et réalise son achat tandis que dans l'organisation publique et l'association, la décision est soumise au vote des instances décisionnaires : l'assemblée générale pour l'association et le conseil municipal pour la mairie. La contrainte de respect du budget est plus forte dans les associations et les OP, qui doivent souvent trouver des sources de financement non générées par l'exercice de leurs activités.

B En matière de mobilisation des ressources financières

DOC 9 L'allocation et l'utilisation des budgets dans les collectivités locales

Répartition des recettes totales de l'ensemble des collectivités territoriales

En 2013



Autres recettes : ventes de biens et de services aux usagers, et fonds structurels.

D'après www.lafinancepourtous.com

DOC 10 Les ressources financières des associations et des entreprises

• Pour financer leurs activités, les entreprises puisent dans leur chiffre d'affaires afin de payer leurs salariés, leurs fournisseurs... Leur activité a pour finalité la création de bénéfices dont une partie sera distribuée et une autre mise en réserve. Ces réserves permettront ensuite à l'entreprise de réaliser des investissements et, si les fonds propres (bénéfices mis en réserve et/ou apports des associés et des actionnaires) de l'entreprise ne sont pas suffisants, elle pourra avoir recours à

l'emprunt. Enfin, certains investissements (innovation, énergie, formation...) sont éligibles à des subventions du Fonds social européen.

• Les associations, selon leur objet social, vont percevoir des cotisations de leurs adhérents (activités sportives et culturelles), des dons et des legs (surtout dans le secteur caritatif) et des subventions qui proviennent des organisations publiques.

© Foucher

3 Listez l'origine des ressources financières pour chacune des organisations.

Type d'organisation	Organisations publiques	Associations	Entreprises
Ressources financières spécifiques	Impôts et taxes Concours de l'État	Subventions Don et legs Cotisations	Chiffre d'affaires Apports des associés et des actionnaires Subventions
Ressources financières similaires	Emprunts		

4 Proposez des décisions à prendre pour une entreprise, une association, une organisation publique afin d'acquérir et d'augmenter ses ressources.

Une entreprise vise la réalisation de profit et peut, de ce fait, décider d'augmenter ses prix ou bien d'investir pour produire plus ou pour vendre plus.

Une association peut augmenter son offre de services, demander plus de subventions.

Une organisation publique peut augmenter les impôts et les taxes et avoir recours à plus d'emprunt.

C En matière de mobilisation des ressources humaines

DOC 11 Le recrutement dans la fonction publique

Les agents titulaires de la fonction publique, ou fonctionnaires, sont recrutés sur concours. Le candidat doit remplir les conditions générales, relatives notamment à sa nationalité et à son casier judiciaire. En fonction du concours visé, il doit également justifier d'un diplôme ou de son équivalence. Il existe deux types de concours : le concours sur épreuves, qui consiste en des épreuves écrites et orales, et le concours sur titres, qui consiste en une sélection par un jury. [...]

Il est possible d'intégrer la fonction publique en devenant agent contractuel. Les contractuels ne sont pas recrutés sur concours et ils sont engagés dans certains cas particuliers. Il peut s'agir d'un remplacement, d'une vacance en attendant la nomination d'un fonctionnaire ou d'un emploi ne correspondant pas à un corps de la fonction publique. Un agent contractuel est engagé en CDD renouvelable de 3 ans maximum. [...]

www.journaldunet.com

5 Déduisez du doc 11 comment un responsable peut recruter dans la fonction publique.

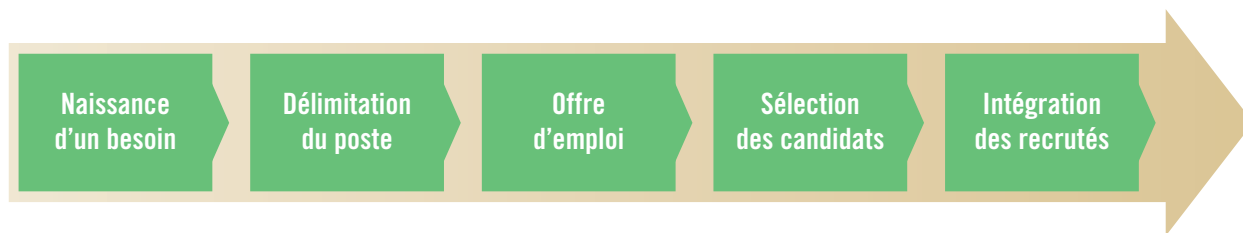
Pour recruter un collaborateur dans la fonction publique, les recruteurs doivent accueillir un candidat qui aura réussi un concours. Pour prétendre à se présenter à ce concours, les candidats doivent avoir au préalable justifié de leur diplôme.

6 Dites dans quel cas les recruteurs peuvent faire appel à un agent contractuel.

En l'absence de fonctionnaire recruté, ils peuvent embaucher un agent contractuel.

DOC 12 Le processus de recrutement d'une entreprise

Le processus de recrutement est l'ensemble des étapes qui amène à l'intégration d'un nouveau salarié dans l'entreprise. On retrouve principalement cinq grandes étapes :



Ces cinq étapes sont la base du processus de recrutement. Qu'elles soient réalisées au sein même de l'entreprise, externalisées en partie ou entièrement, elles font partie intégrante du processus.

D'après www.larhpourtous.fr

7 Observez les étapes du processus de recrutement d'une entreprise et comparez-les à celles de la fonction publique.

Il existe des similitudes. En effet, les étapes sont les mêmes : par exemple, l'événement déclencheur d'un processus de recrutement est la naissance d'un besoin en ressources humaines ; les recrutés doivent être intégrés en fin de processus.

Il existe des différences au sein des étapes : dans la fonction publique, l'offre d'emploi se traduira par une ouverture de poste à un concours et la sélection des candidats fonctionnaires se fera au regard des résultats aux épreuves du concours.

DOC 13 La sélection dans le recrutement humanitaire

La gestion des ressources humaines, véritable problématique pour les associations et dans le monde de l'humanitaire en général, fait partie des

activités de gestion d'une association. [...] Les candidats au bénévolat, comme les candidats à un poste salarié, passent par une étape de sélection lors de laquelle ils doivent exposer leurs motivations et leurs compétences. [...] On ne devient pas bénévole sans un minimum d'implication ni salarié d'une association sans envie, sans connaissance du domaine de l'association, et sans réelles qualifications pour le poste proposé. [...]

www.ongconseil.com

ITINÉRAIRE**BIS**

Vidéo

Quelles sont les exigences des ONG en termes de recrutement ?



<http://tinyurl.com/gortxtg>

1'20

8 Relevez dans le **doc 13** les attentes spécifiques des associations humanitaires lors de la sélection des candidats salariés ou bénévoles.

Lors de l'entretien, les candidats doivent exposer leurs motivations et leurs compétences ainsi que la connaissance de l'association dans laquelle ils postulent.

DOC 14 Libre fixation du salaire (entreprises et associations loi 1901)

Le salaire doit être la contrepartie du travail effectué par le salarié.

La loi [...] a posé le principe de la libre fixation du salaire entre l'employeur et le salarié. Toutefois, son montant ne peut pas être inférieur au SMIC horaire, ni aux salaires minimaux fixés par les accords collectifs.

Le Code du travail impose en outre le respect de deux grands principes : d'une part, il ne doit pas y avoir de discrimination entre les hommes et les femmes ; d'autre part, le même travail doit être pareillement rémunéré. [...]

www.editions-tissot.fr

DOC 15 La rémunération des fonctionnaires

Les fonctionnaires ont droit après service fait à une rémunération, comprenant le traitement, l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement ainsi que les indemnités instituées par un texte législatif ou réglementaire. [...]

La rémunération individuelle du fonctionnaire est déterminée par un grade et un échelon auquel est associé un indice brut, qui définit de manière précise sa position sur l'échelle indiciaire commune à tous les fonctionnaires. [...]

www.fonction-publique.gouv.fr

9 Présentez les similitudes et les différences concernant la rémunération dans les organisations.

La rémunération est la contrepartie d'un travail accompli par le salarié ou d'un service rendu par le fonctionnaire.

Le mode de rémunération est libre, en respectant les minima sociaux, dans les entreprises et les associations.

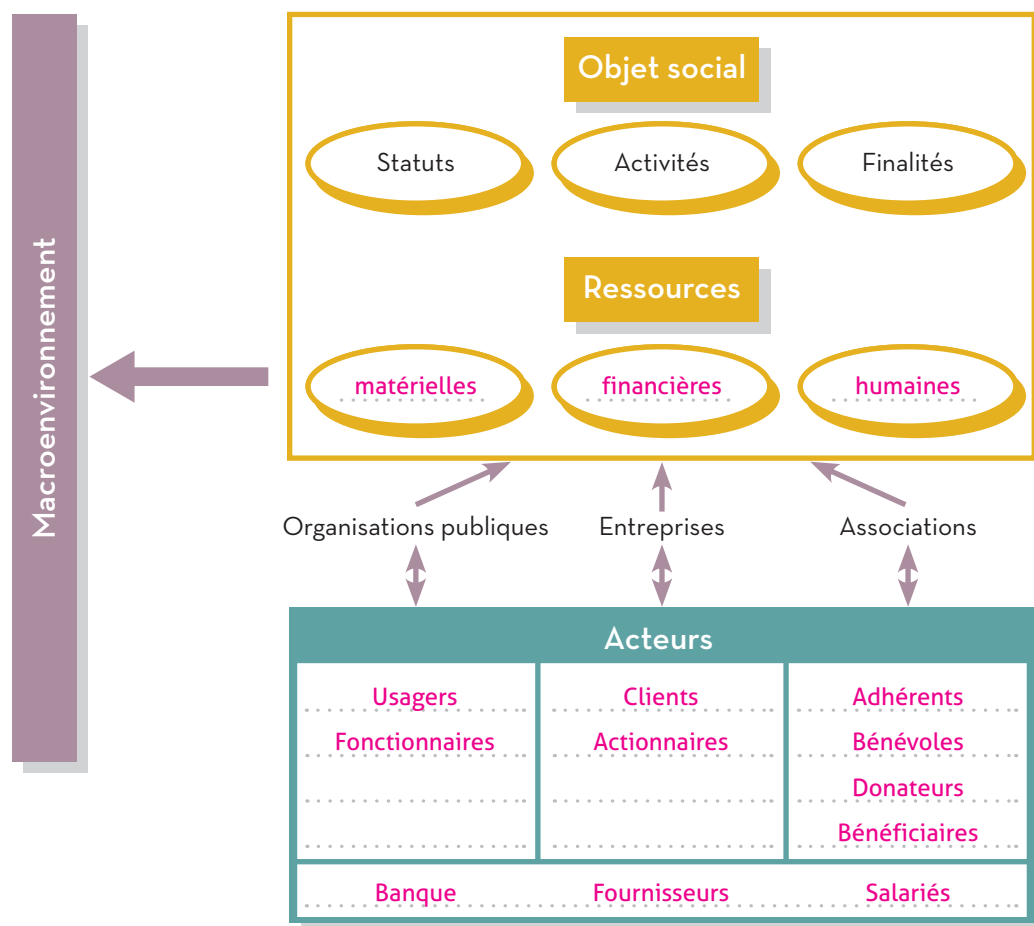
L'État fixe les rémunérations des fonctionnaires selon une échelle (grille) indiciaire sans possibilité de négociation.

10 Expliquez pourquoi il est possible de négocier son salaire dans les entreprises et dans les associations et non dans la fonction publique.

Les salaires sont fixés par l'État selon une échelle indiciaire. Le fonctionnaire ne peut pas négocier le montant de son salaire.

1

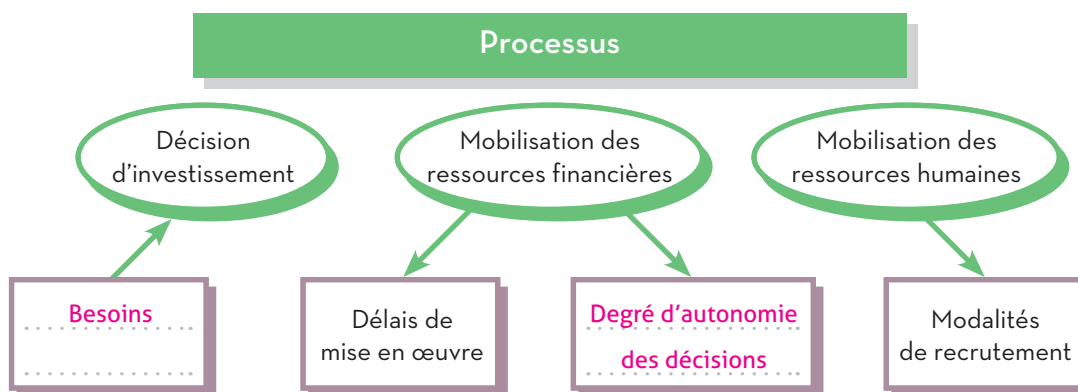
La diversité des organisations



2

Les processus de gestion adaptés à chaque type d'organisation

Les trois types d'organisation intègrent des processus de gestion.



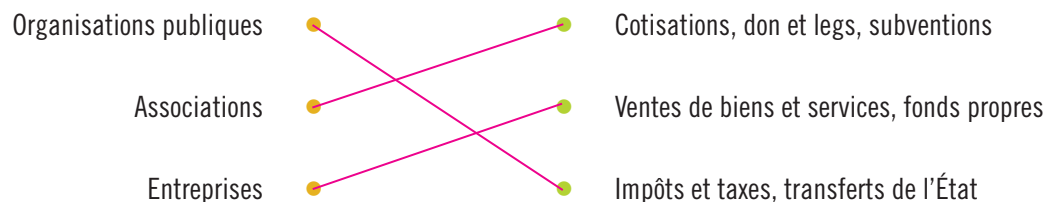
TESTEZ-VOUS!

Comment distinguer la diversité des organisations et leurs processus de gestion ? 8

1 Cochez la bonne réponse.

Situations	Vrai	Faux
Une association peut réaliser des excédents.	×	
Les organisations publiques, les associations ont besoin de ressources matérielles, financières et humaines.	×	
Les organisations publiques ne peuvent recruter que des fonctionnaires.		×
Les responsables d'associations peuvent décider seuls des investissements nécessaires afin de réaliser l'objet social.		×
Les finalités des organisations n'ont aucune incidence sur leur choix de gestion.		×
Le processus de recrutement des entreprises est moins contraignant que celui des organisations publiques.	×	
Les entreprises peuvent changer d'activité quand elles le veulent.		×
Seules les associations peuvent percevoir des subventions.		×

2 Reliez les propositions aux organisations concernées.



3 Trouvez les intrus au sein des familles.

Famille Entreprise	Famille Association	Famille Organisation publique
Excédent	Salarié	Fournisseur
Fournisseur	Profit	Adhérent
Associé	Adhérent	Fonctionnaire
Bénévole	Client	Client
Client	Cotisation	Don
Don	Assemblée générale	Impôts et taxes
Emprunt	Bénévole	Chiffre d'affaires
Assemblée générale	Chiffre d'affaires	Usager
Profit	Subvention	Emprunt

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Les Restos du Cœur

Aurions-nous cru que les Restos du Cœur, au lendemain du départ de leur créateur, en 1986, connaîtraient un jour cette échéance ? Coluche lui-même aurait-il imaginé sa « petite idée » franchir batailles et écueils sans se départir de ses valeurs originelles ?

Il n'empêche : au seuil de cette 30^e campagne, ce sont plus d'un million de personnes que les Restos accueillent tout l'hiver et, dans 3/4 de leurs centres, l'aide alimentaire se poursuit durant l'été. Ce sont avant tout 67 600 bénévoles, aidés de quelques salariés, qui multiplient les initiatives généreuses afin de trouver des issues permettant une amélioration certaine, si possible définitive, à tous ceux que la vie n'a pas gâtés.

Grâce aux bénévoles, première ressource de l'association quand on sait que leurs apports volontaires équivalent à 194 millions d'euros, aux donateurs mais aussi aux Enfoirés, fidèles année après année, puis aux pouvoirs publics, les Restos n'atteignent que 7,3 % de frais généraux. En regard de tous ces efforts, ce sont plus de 30 % des personnes touchées par l'aide à l'insertion qui n'ont plus du tout besoin des Restos grâce à une réinsertion durable ! [...]

Aujourd'hui, devant l'inquiétude suscitée par l'accroissement du nombre de personnes en très grande difficulté, et la stagnation de leurs ressources « classiques », les Restos recherchent de nouvelles voies, telles que les dons agricoles, les dons en nature des entreprises et des grandes surfaces, ou bien de nouveaux partenaires, tels que les Grands Chefs de la gastronomie...

Mais, comme lors des combats passés, les obstacles à franchir sont nombreux et les oreilles des responsables souvent imperméables. Notre espoir est d'être aussi audibles que les puissantes administrations qui raisonnent économies à court terme, quand les Restos du Cœur démontrent jour après jour que leur action fait économiser à la nation les conséquences désastreuses du coût d'un tissu social qui se déchire.

Ainsi donc, les Restos seraient-ils la preuve qu'une entraide quotidienne solidaire, désintéressée et équitable est viable et vient combler une des carences des pouvoirs publics ?

Seul l'avenir le dira...

Pour le rapport annuel 2014-2015, voici les données mises à jour :

- près de 70 000 bénévoles ;
- 7 % de frais généraux ;
- plus de 50 % des personnes touchées par l'aide à l'insertion n'ont plus besoin des Restos grâce à une réinsertion durable.

Olivier Berthe, Président, La Revue 2013-2014 des restos, rapport annuel 2013-2014, www.restosducoeur.org

- 1 Précisez le type d'organisation et l'objet social des Restos du cœur.
- 2 Indiquez comment les Restos du cœur financent leur action.
- 3 Montrez en quoi la structure associative permet de répondre à des besoins auxquels les deux autres formes d'organisations ne peuvent pas répondre.

EXERCICE 2

Les acteurs internes des organisations sont amenés à prendre régulièrement des décisions concernant la gestion de leur organisation.

Trois types d'organisations vous sont proposés ici :

- la mairie de Saint-Léger ;
- l'association locale Solidarité pour tous ;
- le club privé d'arts martiaux TYC.

Votre groupe d'élèves gère une de ces organisations. Vous endossez le rôle d'un acteur interne et apportez au groupe vos arguments afin de prendre la meilleure décision en fonction du contexte présenté.

Consignes générales :

- 1** Formez des groupes de 5 ou 6 élèves.
- 2** Choisissez une des trois organisations et répartissez les rôles au sein du groupe.
- 3** Préparez une réunion avec les acteurs internes de l'organisation.
- 4** Écrivez un scénario qui servira de trame lors de la tenue de la réunion dans lequel chaque élève argumentera, selon le rôle joué, en faveur ou contre les décisions à prendre.

Vous pouvez vous aider :

- de la technique de l'argumentation étudiée dans le thème 1 ;
- des particularités liées à l'objet social, aux finalités, et aux contraintes propres à chaque type d'organisation étudié dans ce chapitre ;
- de vos compétences en recherche d'informations sur Internet pour obtenir les informations vous permettant d'appuyer votre argumentation (texte de lois, prix, qualifications...).

- 5** Préparez votre présentation orale. Vous pouvez utiliser un diaporama.
- 6** Jouez la situation en 10-15 minutes devant la classe.

À vous de jouer : Soyez convaincant !

NB : Le scénario sera rédigé en utilisant un outil de travail collaboratif : création d'un document sur un traitement de texte (sous Google Drive, OneDrive...) et partagé avec vos camarades de groupe. Ce document sera également partagé avec votre professeur.

CONTEXTE 1 La mairie de Saint-Léger

Suite au bilan des courriers des administrés de la commune, il ressort que :

- le jardin d'enfants de la place Sully ne répond plus aux attentes des parents. Chutes et insécurités ont été signalées ;
- des familles souhaiteraient qu'un repas bio soit proposé au restaurant scolaire de l'école primaire Jean Racine ;
- des plaintes ont été reçues au sujet de la propreté des rues, notamment après le passage des éboueurs.

L'association Loisirs pour tous demande une augmentation de sa subvention afin de proposer de nouvelles activités pour la prochaine rentrée.

Pour assurer le bon fonctionnement de sa commune, le conseil municipal se réunit : le Maire, le maire-adjoint, la responsable finance, le responsable

du service de la vie associative, le responsable voirie et propreté, la responsable animation culturelle, le responsable du service cantine scolaire.

Les décisions proposées à l'ordre du jour de la réunion du conseil municipal sont :

- rénover le jardin d'enfants avec des structures plus modernes, sécurisées et adaptées aux enfants selon des tranches d'âge ;
- intégrer un menu bio dans les formules de cantines scolaires ;
- se fournir auprès des AMAP de la région pour les fruits et les légumes frais, la viande et la volaille ;
- augmenter la Taxe d'Enlèvement des Ordures Ménagères (TEOM) ;
- voter la subvention de l'association Loisirs pour tous.

CONTEXTE 2 L'association locale Solidarité pour tous

Depuis 15 ans, l'association met en place une permanence de jour afin de recevoir des personnes en difficulté sociale et économique. Elle réalise des entretiens afin d'aider ces personnes dans leurs démarches, les soutenir, etc. Elle distribue également, pour ceux qui le souhaitent, des repas et des vêtements qu'elle collecte auprès des citoyens. L'association ne finance ses actions que par des subventions.

Face à la détresse psychologique qui accompagne le plus souvent les personnes en difficulté sociale et économique, et face à la croissance des sollicitations de l'association, les membres de l'association se réunissent.

Les décisions présentées à l'ordre du jour du bureau de l'association sont :

- recruter une psychologue clinicienne ;
- aménager un dortoir d'une dizaine de lits pour les situations urgentes les plus précaires ;
- rechercher de nouvelles recettes (subventions, activités marchandes ?) et/ou des partenariats ;
- recruter de nouveaux bénévoles.

L'association est gérée par le président, la vice-présidente, la trésorière, le secrétaire. Les membres du bureau directeur sont tous des bénévoles.

CONTEXTE 3 Le club privé d'arts martiaux TYC

Monsieur Zen est le dirigeant d'un club privé de sport spécialisé dans les arts martiaux. Son objet social est la commercialisation de cours d'arts martiaux auprès des particuliers, adultes et adolescents à partir de 15 ans. L'équipe de salariés est composée d'une secrétaire pour les inscriptions et de trois professeurs de boxe thaï, de karaté et de full contact. À l'heure actuelle, le club sous-loue une de ses salles de 100 m² à la MJC de la ville pour des activités d'arts martiaux proposées par cette dernière et non équipée d'un dojo.

Situés en centre-ville, les locaux du club qui se déploient sur 400 m² sont loués depuis 9 ans. Le bail étant arrivé à son terme, le bailleur impose au club une augmentation significative du prix du loyer. Avec des inscriptions d'un montant de 350 euros l'année, l'entreprise dégage suffisamment de bénéfices pour rémunérer les associés, Monsieur Zen et son cousin Monsieur Wang. Cependant, l'augmentation des loyers met en péril cet équilibre et l'entreprise ne fera plus de bénéfices suite à cette augmentation des loyers. Les salles de sport tournent à pleine capacité entre 17 h et 22 h et il n'est pas possible d'ajouter de nouveaux cours. Les salariés travaillent à mi-temps.

Monsieur Zen a l'idée de proposer aux collectivités territoriales des cours en journée afin d'exploiter pleinement les capacités des salles et de générer des revenus supplémentaires.

Monsieur Zen et Monsieur Wang organisent une réunion avec les salariés.

Les décisions proposées lors de cette réunion sont :

- une location de ses salles ;
- des cours de karaté aux enfants de primaire et de collège sur le temps scolaire (activités d'EPS) ;
- des cours de judo à ce même public.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Précisez le type d'organisation et l'objet social des Restos du cœur.

Les Restos du cœur sont une association (reconnue d'utilité publique). Leur objet social est d'aider et d'apporter une assistance bénévole aux personnes en difficulté en luttant contre la pauvreté et l'exclusion, notamment dans le domaine alimentaire par la distribution de denrées, et d'une manière générale par toute action d'insertion dans la vie sociale et l'activité économique.

La réponse n'est pas dans le texte mais se trouve sur un moteur de recherche avec les mots-clés : « objet social » et « Restos du cœur ». Les élèves peuvent déduire cette réponse grâce aux passages du texte : aide alimentaire, aide à l'insertion, ainsi qu'à l'aide de leur connaissance de cette association, qui possède une grande notoriété.

Indiquez comment les Restos du cœur financent leur action.

Passage du texte apportant une réponse : « grâce aux bénévoles, première ressource de l'association quand on sait que leurs apports volontaires équivalent à 194 millions d'euros, aux donateurs mais aussi aux Enfoirés, fidèles année après année, puis aux pouvoirs publics ».

On retrouve ainsi des ressources financières spécifiques aux associations vues au cours du chapitre : dons (donateurs), mais également des ressources liées à une activité marchande (les Enfoirés, sous-entendu le fruit des ventes de leurs concerts et de leurs disques) ; les contributions/aides de l'État (pouvoirs publics). Quant à l'apport volontaire des bénévoles, ce passage souligne l'équivalent en dépenses de rémunération que ces bénévoles font économiser aux Restos du cœur. Ce n'est, de ce fait, pas un moyen direct de financement mais un moyen d'économie de dépense, ce qui revient au même pour l'organisation.

Montrez en quoi la structure associative permet de répondre à des besoins auxquels les deux autres formes d'organisations ne peuvent pas répondre.

Passage du texte qui inspire la réponse : « quand les Restos du Cœur démontrent jour après jour que leur action fait économiser à la nation les conséquences désastreuses du coût d'un tissu social qui se déchire. Ainsi donc, les Restos seraient-ils la preuve qu'une entraide quotidienne solidaire, désintéressée et équitable est viable et vient combler une des carences des pouvoirs publics ? »

La structure associative ne vise pas la réalisation de profit comme pour les entreprises. Il est évident qu'une entreprise ne pourrait pas répondre aux besoins des personnes en difficulté comme ces personnes ne peuvent pas payer le prix de marché d'une prestation, ils ne peuvent pas être clients, ils sont bénéficiaires.

Les organisations publiques ont pour mission d'assurer l'intérêt général et notamment de répondre aux besoins d'aide à l'insertion, mais leurs structures sont en sursis (ils sont débordés). Les employés des pouvoirs publics sont fonctionnaires ou contractuels, et ils perçoivent une rémunération nommée « traitement ». Ainsi le coût de la prise en charge par l'État d'une telle aide serait excessivement élevé et l'État est déjà endetté. Depuis des décennies, l'aide aux plus démunis est assurée par les associations (l'Armée du Salut, la Croix Rouge, Les Petits Frères des Pauvres, Emmaüs) et fonctionne en France en partie grâce à la générosité publique des bénévoles et des donateurs.

Exercice 2

Consignes générales :

Formez des groupes de 5 ou 6 élèves.

Choisissez une des trois organisations et répartissez les rôles au sein du groupe.

Préparez une réunion avec les acteurs internes de l'organisation.

Écrivez un scénario qui servira de trame lors de la tenue de la réunion dans lequel chaque élève argumentera, selon le rôle joué, en faveur ou contre les décisions à prendre.

Préparez votre présentation orale. Vous pouvez utiliser un diaporama.

Jouez la situation en 10-15 minutes devant la classe.

Liens possibles pour guider la recherche des élèves :

Lien scénario 1

<http://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Securite/Produits-industriels-et-services/La-securite-des-aires-collectives-de-jeux>

<http://www.pap.fr/argent/impots/la-taxe-denlevement-des-ordures-menageres-teom/a2514> <http://reseau-amap.org/amap.php>

Lien scénario 2

<http://annuaire-metiers.cadres.apec.fr/metier/psychologue>

http://www.psychologuesenresistance.org/IMG/pdf/Comparaison_des_fiches_metier_-_psychologue.pdf

<https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F3180>

Lien scénario 3

http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/20_b_-_ffjudoda_fiches_techniques2.pdf

8

Comment distinguer la diversité des organisations et leurs processus de gestion ?

Synthèse rédigée

La gestion d'une organisation passe par la mise en œuvre de différents processus. Ces derniers impliquent plusieurs acteurs ainsi que plusieurs ressources employées, dans la perspective d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Ses processus de gestion sont contraints par son objet social et les caractéristiques et évolutions de son environnement. Quelle que soit l'organisation (entreprise, administration ou association), le manager intègre dans ses décisions de gestion ces deux facteurs de contingence avec, comme perspective ultime, la création de valeur.

La notion de processus a déjà été définie dans le chapitre 7. Leur schématisation a été mise en parallèle avec leur automatisation au travers, notamment, de l'utilisation des PGI.

Les élèves devront être capables de repérer les éléments de similitude et de différenciation en matière de gestion des organisations.

1 La diversité des organisations

A Différencier les organisations par leur objet social

- L'objet social est mentionné dans les statuts des entreprises et des associations. Il désigne l'ensemble des activités qu'une entreprise entend exercer.
- L'objet social des organisations publiques est lié aux missions attribuées aux différentes organisations, et ces missions peuvent être amenées à évoluer.
- L'objet social ne doit pas être en contradiction avec les finalités de l'organisation.

Ex. : une association caritative ne doit pas viser le profit mais bien la réalisation de sa mission d'aide aux personnes en difficulté.

Pour rappel, les finalités sont :

- maximiser le profit (entreprises) ;
- satisfaire l'intérêt de ses adhérents ou des bénéficiaires (associations) ;
- satisfaire l'intérêt général des citoyens (organisations publiques).

B Différencier les organisations par leurs acteurs et leurs ressources

Pour réaliser leur objet social, toutes les organisations sont en relation avec un grand nombre d'acteurs internes ou externes.

Certains acteurs sont communs à toute forme d'organisation (fournisseurs, banques, salariés), d'autres sont spécifiques :

- usagers et fonctionnaires pour les organisations publiques ;
- bénévoles, bénéficiaires, donateurs, adhérents et membres actifs pour les associations ;
- actionnaires et clients pour les entreprises.

Pour réaliser son objet social, toute organisation doit mobiliser des ressources financières, matérielles et humaines. Cependant, au regard des activités marchandes (entreprises) ou non marchandes (associations, organisations publiques) réalisées par les organisations, les processus de mobilisation de ces ressources peuvent être différents.

2 Les processus de gestion adaptés à chaque type d'organisation

Toute activité nécessite la mobilisation et l'allocation de ressources humaines, matérielles et financières.

A En matière d'investissement

Les organisations, pour réaliser leur objet social et atteindre leurs finalités, sont amenées à investir dans des ressources matérielles, outils de production de biens ou de services (locaux, matériel de transport, machines de production...).

Quelle que soit l'organisation, les étapes du processus restent les mêmes. C'est l'expression du besoin en ressources matérielles qui va générer le déroulement du processus d'investissement. Cependant, la durée de ces étapes est variable car soumise à des procédures plus ou moins contraignantes et spécifiques aux différentes organisations.

Ex. : pour une association, c'est l'assemblée générale qui va voter la décision d'investissement ; il faut donc attendre l'AG pour réaliser les investissements si ces derniers sont votés.

B En matière de mobilisation des ressources financières

Si toutes les organisations ont besoin de mobiliser des ressources financières pour financer leurs investissements et la réalisation de leurs activités, l'origine de ces ressources varie selon le type d'organisation.

- **Organisations publiques** : impôts et taxes, concours de l'État.
- **Associations** : subventions, dons, donations et legs, adhésions et cotisations.
- **Entreprises** : chiffre d'affaires, apports des associés et actionnaires et, éventuellement, subventions.

Les emprunts auprès des banques sont un mode de financement commun.

Pour développer ses activités, chacune de ces organisations peut souhaiter augmenter ses ressources financières, mais le processus de mobilisation de ces ressources va être différent :

- Une entreprise pourra augmenter ses prix ou les baisser pour vendre plus et constatera les effets de ces décisions une fois les ventes réalisées, le résultat sera de ce fait aléatoire. Elle peut aussi faire appel à une augmentation de capital en sollicitant ses associés ou ses actionnaires.
- Les organisations publiques peuvent décider d'augmenter les impôts et les taxes dans des proportions conformes aux budgets votés.
- Les associations peuvent demander des subventions, lancer des campagnes d'appel aux dons ou augmenter les cotisations. Le résultat sera également aléatoire.

C En matière de mobilisation des ressources humaines

La ressource humaine constitue une ressource clé sans laquelle aucune organisation ne pourrait réaliser son objet social. Dans chacune des organisations, les ressources humaines sont mobilisées en fonction des compétences nécessaires pour réaliser les missions demandées. Si le processus de recrutement comporte les mêmes grandes étapes (naissance d'un besoin en ressources humaines, délimitation du poste, offre d'emploi, sélection des candidats puis intégration de ces derniers dans la structure), il existe néanmoins des points de divergence.

Dans la fonction publique, les postes de fonctionnaires sont délimités par des fiches de poste et la sélection se fera la plupart du temps par concours, tandis qu'au sein de l'entreprise et de l'association, les entretiens prédominent.

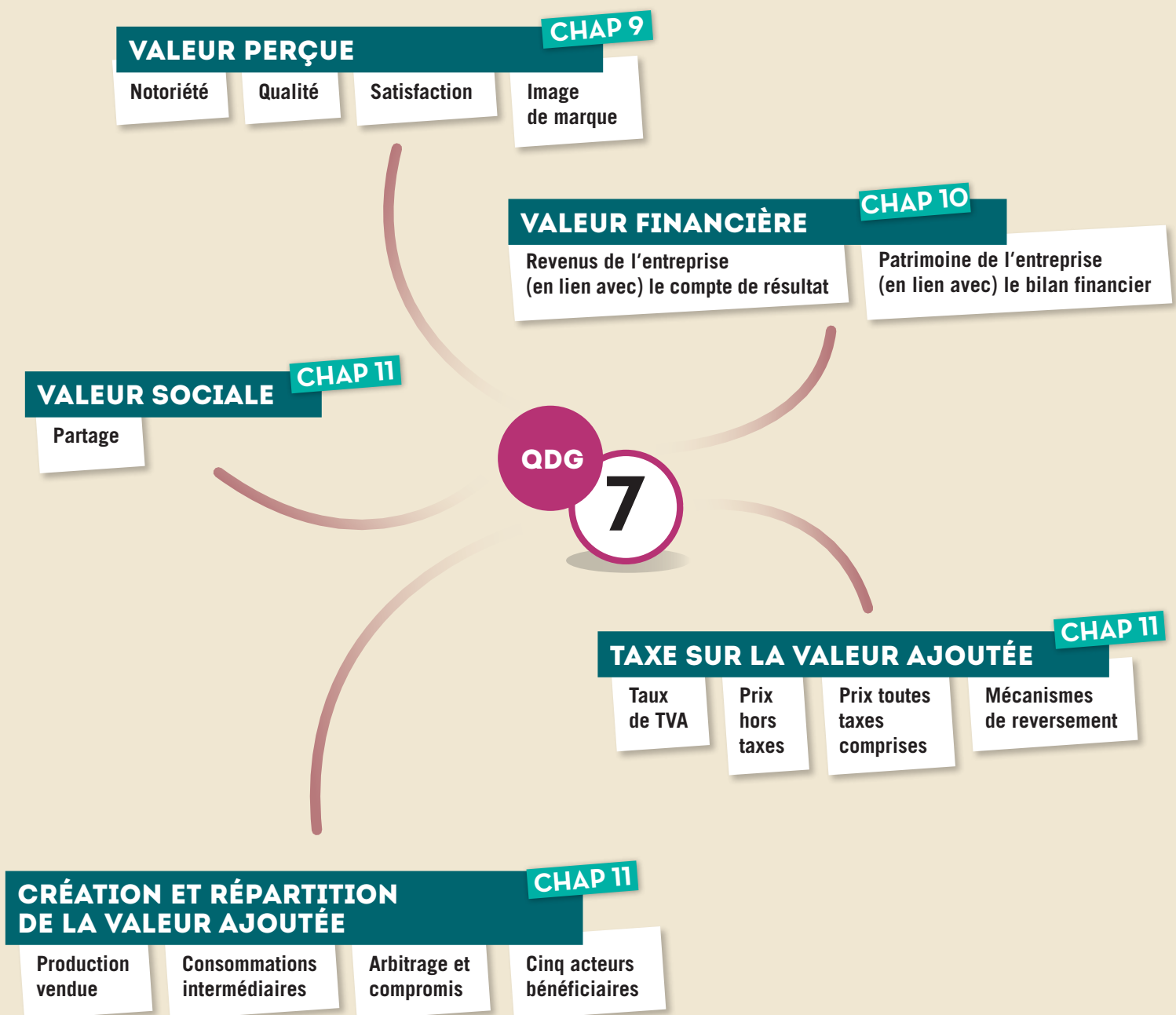
Au sein même des associations, la manière dont l'entretien de recrutement est conduit comprend des différences puisque, au sein des associations caritatives, la place de la motivation des candidats, même bénévoles, pour la cause de l'association est un facteur essentiel de l'embauche.

Enfin, la rémunération repose, dans l'entreprise, sur le principe de la libre fixation du salaire (minimum SMIC), tandis que dans la fonction publique les fonctionnaires sont rémunérés selon des grilles instituées par des textes réglementaires ou législatifs.

QUESTION DE GESTION

7

Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?



QU'EST-CE QUE LA VALEUR PERÇUE et comment l'améliorer ?

9



NOTIONS

- valeur perçue
- image de marque
- notoriété
- satisfaction
- qualité

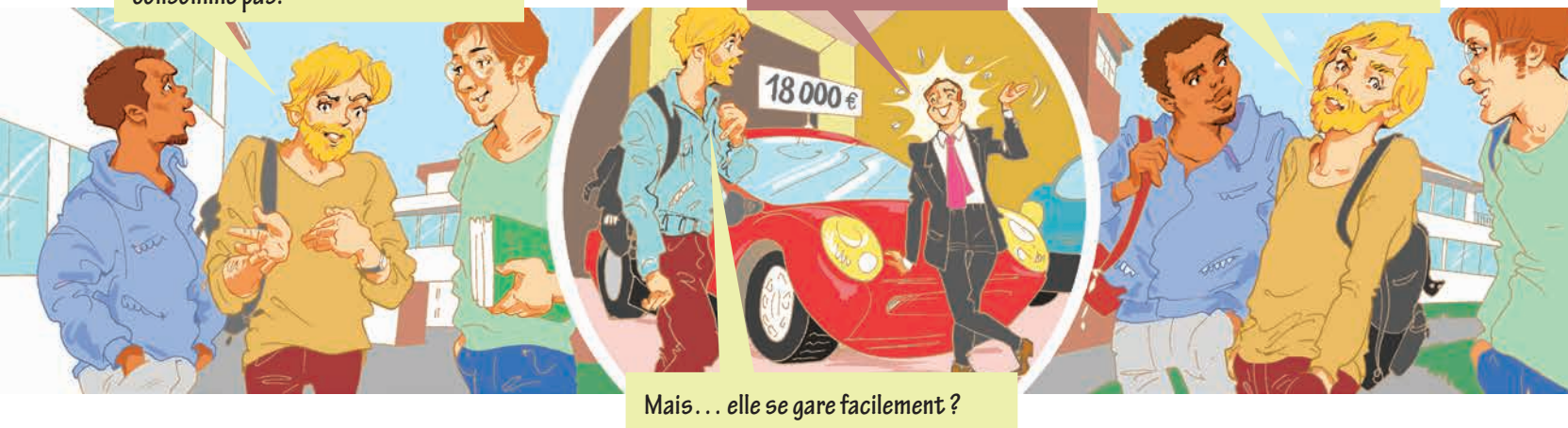
Julien souhaite s'acheter une voiture mais il hésite

Julien vient d'obtenir son permis de conduire. Super pour les sorties et les balades ! Il en discute avec ses camarades, puis il se rend chez un concessionnaire. La décision d'achat n'est pas facile. Son sacrifice financier sera-t-il à la hauteur de ses attentes ?

Je vais acheter une petite voiture d'occasion, pas trop chère et... qui ne consomme pas.

Un vrai look ! C'est l'affaire de la semaine !

Cet après-midi, j'ai vu une voiture... mais je ne suis pas décidé à l'acheter.



1 Précisez quelles étaient les attentes de Julien.

Il voulait une voiture petite, d'occasion, qui ne consomme pas et qui se gare facilement.

2 Indiquez pourquoi Julien n'achètera pas cette voiture.

Malgré le look de la voiture, et l'opportunité de l'affaire, celle-ci ne correspond pas à ses attentes. La voiture est belle mais le prix lui semble trop élevé pour l'utilisation qu'il veut en faire : des balades entre copains.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Valeur et image

<http://tinyurl.com/qbdk88f> 3'20



3 Justifiez si l'image perçue d'un produit ou d'un service correspond à sa valeur réelle.

L'image perçue d'un produit et d'un service ne correspond pas toujours à sa valeur réelle. En effet, l'image du produit et du service peut être différente de sa valeur réelle selon l'espace, le lieu (un hall de gare ou un grand restaurant) où le produit est perçu. L'image peut aussi être différente en fonction des circonstances de consommation (entre amis ou pour un événement comme un mariage). C'est pour cela qu'un même produit peut être proposé à des prix différents.

1

La construction de la valeur perçue

A Le rôle de l'image de marque et la recherche de notoriété

DOC 1

Distinct, la marque de vêtements streetwear inspirée du milieu rap



1 Repérez les éléments constitutifs d'une image de marque.

La marque Distinct, la présence de 5 étoiles, la référence à l'univers du rap.

2 Indiquez si ces éléments favorisent une image positive de la marque.

Ils influent la représentation que l'on a de la marque. Le terme « Distinct » suggère la visibilité et la différence. La référence à l'univers du rap marque le rattachement à un univers spécifique, à des valeurs, à des codes.

DOC 2

Tarifs des casques audio hi-fi « Beats by Dr. Dre »

Casque audio Beats Solo
By Dr. Dre – Blanc



Nomade, liaison filaire,
à partir de 116,39 €

Casque audio Beats Solo HD
By Dr. Dre – Rouge



Nomade, liaison filaire,
à partir de 169 €

Casque audio Beats Spin Pro
By Dr. Dre – Blanc



DJ, liaison filaire,
à partir de 299 €

D'après www.clubic.com

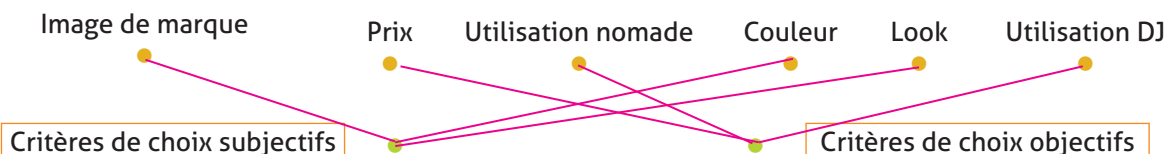
DOC 3

La notion de valeur perçue

La valeur perçue est la valeur que revêt un produit ou un service dans l'esprit du consommateur à partir de critères de choix objectifs et subjectifs.

© Foucher

3 Indiquez, en les reliant à l'encadré qui convient, si ces critères de choix d'un casque sont subjectifs ou objectifs (docs 2 et 3).



4 Justifiez l'importance des critères objectifs lors du choix effectué par le consommateur du produit. Ceux-ci se rapportent à l'utilité pratique du produit.

5 Expliquez en quoi l'image de marque est un élément essentiel dans la construction de la valeur perçue.

L'image de marque est une motivation puissante : sans cette motivation, les consommateurs achètent un produit d'une autre marque ou sans marque.

DOC 4 La notoriété des One Man Show chez les jeunes de 18 à 30 ans

La notoriété est le degré de connaissance d'un produit, d'une organisation par sa population cible.

Les moins connus *		Les plus connus *	
Mathieu Madénian	15,8 %	Anne Roumanoff	94,1 %
Nicole Ferroni	18,2 %	Élie Semoun	93,6 %
Olivier de Benoist	23,2 %	Jamel Debbouze	93,1 %

* Enquête qui mesure la notoriété assistée (personnes disant connaître une marque, un produit parmi une liste proposée). À ne pas confondre avec la mesure de la notoriété spontanée (personnes capables de citer une marque ou un produit sans consulter de liste).

Deboin, M.C, 2012, Principaux indicateurs de notoriété associés aux publications scientifiques. Montpellier, France : CIRAD, 5p.



- 6** Indiquez, pour chacun des artistes, le nombre de fois où les sondés ont dit les connaître, sachant que 203 personnes ont répondu à cette enquête.

Roumanoff = 191 ; Semoun = 190 ; Debbouze = 189 ;

De Benoist = 48 ; Ferroni = 37 ; Madénian = 32

ITINÉRAIRE**BIS**

Vidéo

Campagne de publicité : le nouveau « Kadjar » de Renault

<http://tinyurl.com/h7vx95x>

0'45



- 7** Citez différents moyens par lesquels ces artistes peuvent faire connaître leur spectacle auprès des jeunes de 18 à 30 ans.

Les médias digitaux (sites Internet des salles, des artistes, sites communautaires, sites de vidéos, sites de vente de billets, moteur de recherche, blogs), les autres médias (affichage, télévision, radio, cinéma, presse), la communication directe (guichet des diffuseurs de spectacles).

DOC 5 Un spot crée du buzz...

Le scénario : un Québécois maladroit entre dans une boutique de la société Orange après s'être fait voler son téléphone portable. Au comptoir, il utilise un langage que le vendeur ne comprend pas. La publicité sert à promouvoir la plate-forme de l'entreprise : « Mieux vous comprendre pour mieux vous aider ». Parmi les critiques formulées envers la publicité sur les médias sociaux, plusieurs relèvent un cliché du Québécois « port d'une chemise à carreaux » et l'emploi hors contexte d'expressions comme « attache ta tuque », « tire-toi une bûche ».

D'après ici.radio-canada.ca

- 8** Indiquez si ce buzz va avoir des conséquences pour la renommée de l'organisation.

Une campagne publicitaire peut générer une polémique sur les réseaux sociaux qui abîme l'image de marque d'Orange. Des personnes peuvent penser que ce spot est un cliché du Québécois. L'humour n'a pas joué son rôle.

- 9** Précisez en quoi la notoriété participe à la construction et au maintien de l'image de marque.

Le niveau de connaissance du produit ou de l'organisation participe à la construction de l'image de marque car elle renforce la représentation positive ou négative que s'en fait le consommateur.

B La volonté de satisfaire sa clientèle et d'apporter une réponse à ses besoins

DOC 6 Une expertise inégalée dans la préparation de la graine de couscous



Une graine nature toujours plus légère et lumineuse.

La praticité et la garantie de réussite d'un sachet de cuisson prêt en 1 minute.

La richesse de savoureux mélanges d'épices et de saveurs.

L'ultrapraticité de délicieuses recettes prêtes en 1 minute au micro-ondes.

Une solution exquise et ultrafacile pour se lancer dans la préparation d'un couscous maison.

www.ferico.fr

10 Expliquez comment les services marketing des marques Ferrero et Regia ont procédé pour cerner les différentes attentes de leur clientèle.

Ils mènent une veille informationnelle constante. Ils réalisent des études quantitatives auprès de leur cible (des sondages pour évaluer leur satisfaction). Ils font des études qualitatives (réunions, tables rondes) pour tester leurs nouveaux produits.

11 Identifiez les attentes auxquelles ces marques prétendent répondre.

La naturalité du produit : une graine nature (légère et lumineuse). La saveur du produit (mélange d'épices riches et savoureuses). La praticité du produit (prêt en 1 minute au micro-ondes, réalisation ultrafacile pour réussir un couscous exquis).

12 Expliquez pourquoi la satisfaction des attentes participe à la création de la valeur perçue des marques.

Si l'on est satisfait d'un produit ou d'un service, c'est que l'on apprécie, que l'on bénéficie de leurs attributs. Le client, le consommateur est prêt à faire un sacrifice, en payant un prix supérieur pour en bénéficier. Il reconnaît un plus à la marque ou au service.

13 Indiquez comment l'industrie alimentaire répond à nos besoins actuels.

Réponse libre... mais des constantes : variété des produits, sécurité alimentaire, segmentation de l'offre, naturalité, traçabilité, praticité...

C La volonté de convaincre par la qualité

DOC 7 Les signes officiels de la qualité



- A Dans l'Union européenne, je désigne un produit respectueux de l'environnement et du bien-être animal.
 B J'atteste que mon produit est le résultat d'une recette traditionnelle.
 C Je suis un label élaboré en France. Je désigne un produit dont la fabrication ou la production est de qualité supérieure à un produit similaire.
 D J'atteste d'un lieu géographique de fabrication ou de transformation.
 E Je certifie que je respecte des règles de production, de transformation, d'expédition en vigueur dans ma famille de produit.
 F Je garantis l'origine d'un produit.
 G J'atteste que mon entreprise réalise avec qualité des travaux d'économie d'énergie. En faisant appel à moi, mon client peut bénéficier de certaines aides publiques.

© Foucher

14 Associez les vignettes aux définitions proposées ci-dessus.

1C, 4A, 2B, 5D, 7E, 6F, 3G

15 Indiquez si l'attribution d'un signe de qualité modifie la valeur perçue d'un produit.

Elle augmente la confiance du consommateur, le rassure sur la qualité et l'engagement social du fabricant.

Elle donne une image positive du produit ou du service. C'est un critère essentiel de la valeur perçue car la qualité est en lien direct avec la satisfaction. C'est une réponse à celle-ci.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

La qualité alimentaire

<http://tinyurl.com/jyajd9u>

1'34



DOC 8 Exemple de démarche qualité d'un établissement public de santé

« Notre établissement a structuré sa démarche qualité par la création d'une Cellule Qualité et Gestion des Risques coordonnée par un cadre supérieur de santé. La dynamique qualité, portée par la direction, l'encadrement et le personnel

médical, est mise au service des patients par la dispensation des soins personnalisés et sécurisés permettant d'améliorer le service médical rendu au patient. »

www.epslomagne.fr

16 Précisez comment se traduit la démarche qualité de cet établissement et l'objectif de celle-ci.

La démarche qualité se traduit par la création d'une Cellule Qualité et Gestion des Risques. L'objectif de la démarche qualité est d'améliorer le service médical rendu aux patients ainsi que sa valeur perçue.

A L'utilisation des indicateurs de performance commerciale

DOC 9 Un tableau de bord du groupe Renault Nissan

Indicateurs	Année 2014	Année 2013	Taux d'évolution	Année 2012	Année 2011	Taux d'évolution
Ventes en volume de véhicules de marque Renault	2 118 844	2 131 494		2 122 892	2 261 271	
Part de la marque Renault au sein de « Groupe Renault Nissan » (Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine)	78,1 %	81 %		83 %	80,5 %	
Ventes en volume du modèle « Twingo » une mini-citadine (segment A)	84 305	84 687	- 0,4 %	103 502	147 093	- 29,7 %
Ventes en volume du modèle « Clio » une citadine polyvalente (segment B)	457 822	461 971		366 186	409 775	- 10,6 %

www.renault.fr

1 Précisez l'objectif de ce tableau de bord.

Il livre une vision claire de l'activité commerciale de l'organisation et il participe à une prise de décision (stratégique), par exemple sur le type de modèles à produire.

2 Analysez les informations que vous livre ce tableau de bord.

Les taux d'évolution sont négatifs entre 2011 et 2012 : les ventes en volume de la Twingo dégringolent de presque 30 % et celles de la Clio de 10 %. Pour 2013/2014 : les ventes en volume de la marque ne progressent pas. Sur le segment A le taux d'évolution reste négatif mais avec un différentiel positif de 29,3 points. Sur le segment B le volume des ventes progresse. On remarque que la part de la marque au sein du groupe est au plus bas.

3 Expliquez quel rapport la marque Renault peut établir entre le nombre de véhicules vendus et sa valeur perçue.

Si les ventes régressent, c'est que la valeur perçue s'effrite. La marque doit agir sur la qualité, l'image de marque, la notoriété. Elle doit donc rechercher une plus grande satisfaction de la part des consommateurs.

DOC 10 Mesurer l'e-réputation grâce à des applications

Social Mention	Google Alerts	BlogSearch	BoardTracker	Trendrr	Samepoint	Yacktrack	FriendFeed
Backtype	Technorati	Twitter Search	Keotag	Whostalkin	BigBuzz	Omgili	TweetBeep

D'après www.conseilsmarketing.fr

4 Indiquez comment ces applications permettent de mesurer l'e-réputation.

En créant une alerte relative à la marque, à l'organisation, ces applications surveillent en permanence les moteurs de recherche, les réseaux sociaux, le contenu des tweets... et informent à chaque fois que l'on parle, que l'on écrit à propos de la marque, de l'organisation.

B La réalisation d'enquêtes

DOC 11 L'enquête de satisfaction réalisée auprès des clients

• La visite

1. Pour cette intervention aviez-vous pris un rendez-vous ?

☐ Oui ☐ Partiellement ☐ Non

2. Pour quelles raisons avez-vous amené votre véhicule à notre garage ?

☐ Révision vidange ☐ Révision mécanique ☐ Carrosserie, peinture

3. Le coût de cette visite est-il pris en charge par la garantie constructeur ?

☐ Totalement ☐ Partiellement ☐ Pas du tout

• Le service

4. Globalement comment jugez-vous la qualité du service du garage ?

☐ Très satisfaisante ☐ Plutôt satisfaisante
☐ Plutôt insatisfaisante ☐ Très insatisfaisante

5. Comment jugez-vous l'accueil dans notre établissement ?

☐ Très satisfaisant ☐ Plutôt satisfaisant
☐ Plutôt insatisfaisant ☐ Très insatisfaisant

6. En ce qui concerne l'attente lors du dépôt de votre voiture, vous êtes :

☐ Très satisfait ☐ Pas complètement satisfait ☐ Pas du tout satisfait

7. En ce qui concerne le personnel, sa bonne volonté à écouter et comprendre vos demandes, vous êtes :

☐ Très satisfait ☐ Pas complètement satisfait ☐ Pas du tout satisfait

8. Vous a-t-on informé du coût de la prestation avant la réalisation des travaux ?

☐ Oui ☐ Partiellement ☐ Non

9. En ce qui concerne la qualité des travaux effectués, vous êtes :

☐ Très satisfait ☐ Pas complètement satisfait ☐ Pas du tout satisfait

10. En ce qui concerne l'explication des travaux qui ont été effectués, vous êtes :

☐ Très satisfait ☐ Pas complètement satisfait ☐ Pas du tout satisfait

11. Vous a-t-on donné des conseils sur l'entretien de votre véhicule ?

☐ Oui ☐ Non

• La recommandation

12. Recommanderiez-vous ce garage à un ami, à un parent ?

☐ Certainement ☐ Probablement
☐ Probablement pas ☐ Certainement pas

Merci d'avoir pris le temps de communiquer avec nous !

5 Indiquez l'objectif de l'enquête.

L'objectif est de mesurer la satisfaction du client.

6 Précisez la cible de l'enquête et les thèmes abordés dans ce questionnaire. La cible est le client du

garage. Les thèmes abordés sont : la visite et ses modalités, la qualité du service, la recommandation.

7 Estimez si, à partir de cette enquête, le garagiste pourra mesurer la qualité de son service.

Il pourra car les questions portent sur l'accueil, l'attente, l'écoute du personnel, les travaux, les conseils.

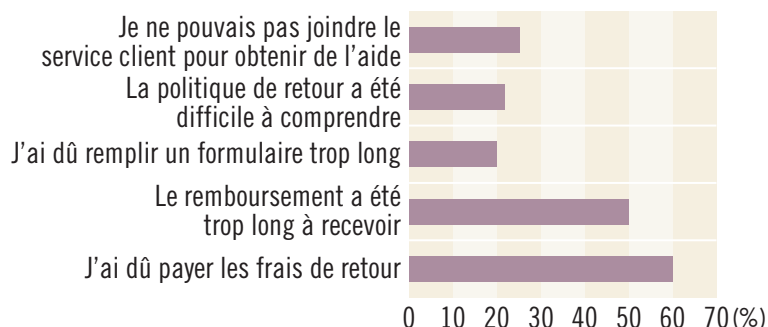
8 Examinez comment se formule le lien entre la qualité et la satisfaction.

Par la question n° 12. Si le client reconnaît la qualité, il est satisfait, alors il peut recommander le garage.

9 Indiquez comment l'entreprise peut exploiter ces indicateurs pour améliorer l'image perçue.

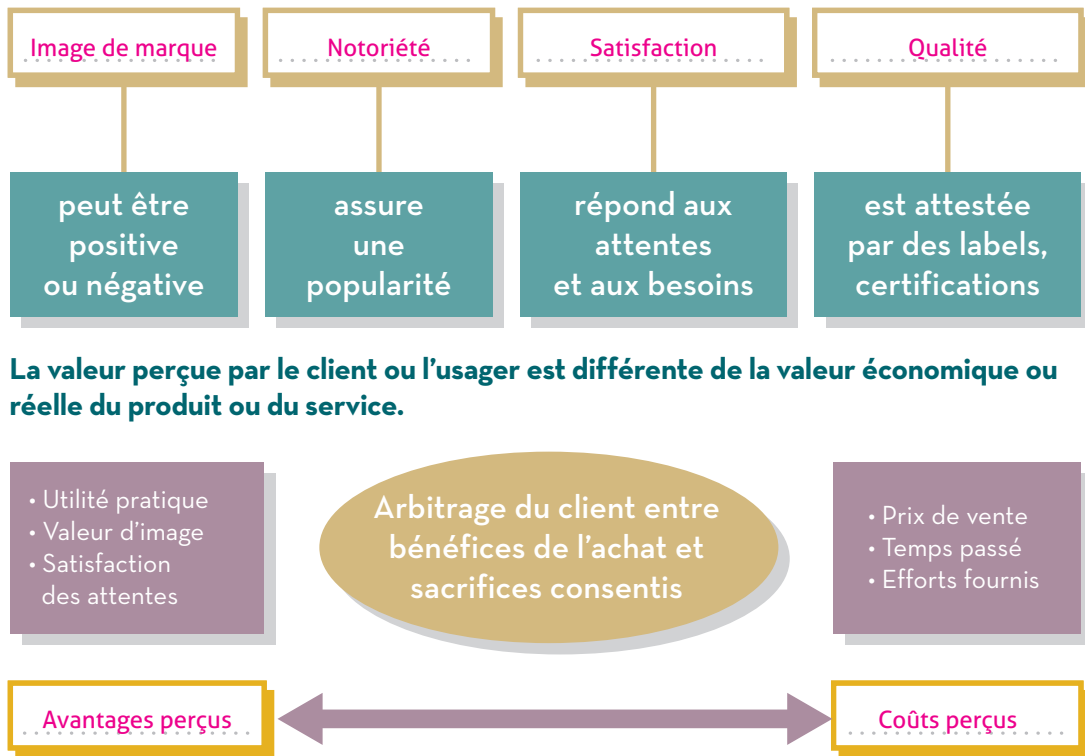
Elle doit améliorer le service de relation client, communiquer plus clairement sur les procédures à suivre, revoir la conception de son formulaire, prévoir une procédure de remboursement plus rapide, s'interroger sur la façon de facturer des frais de retour.

DOC 12 Enquête des problèmes rencontrés lors d'un retour achat effectué en ligne



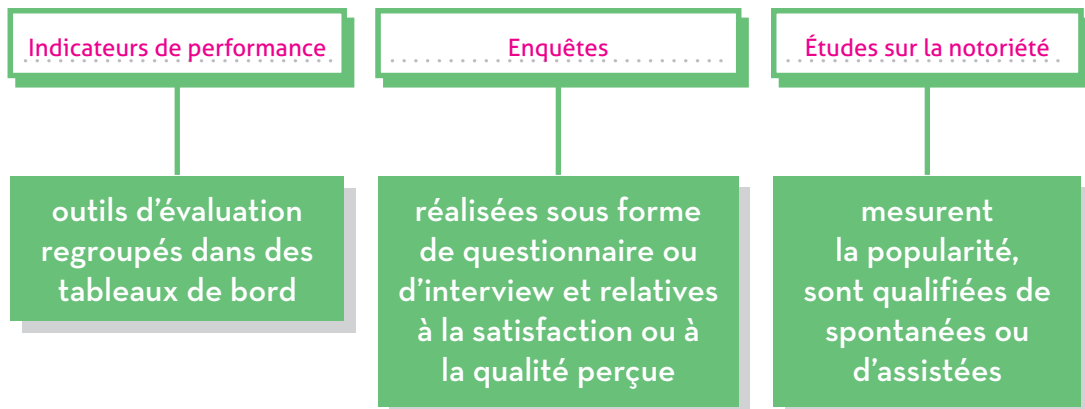
1

La construction de la valeur perçue



2

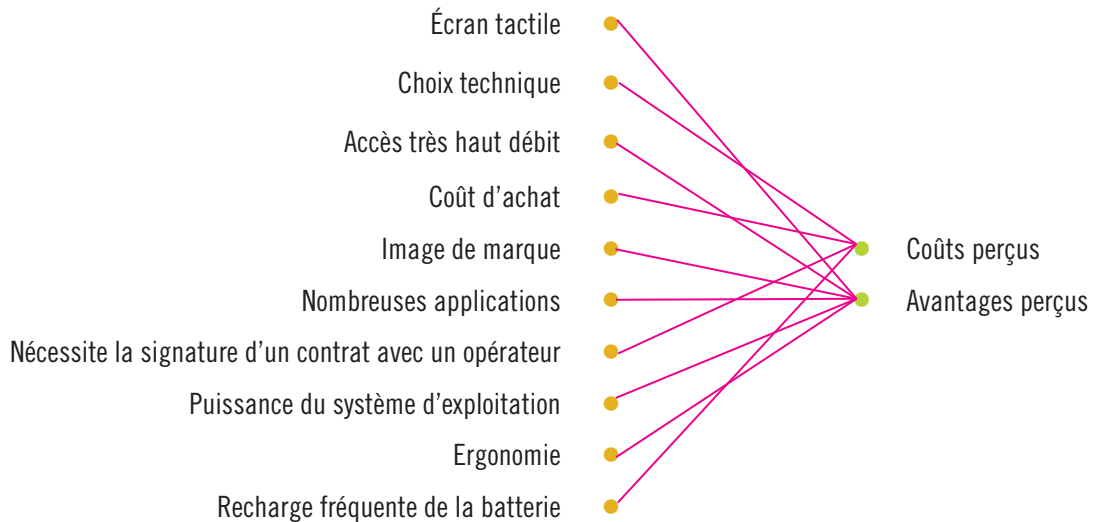
La mesure de la valeur perçue



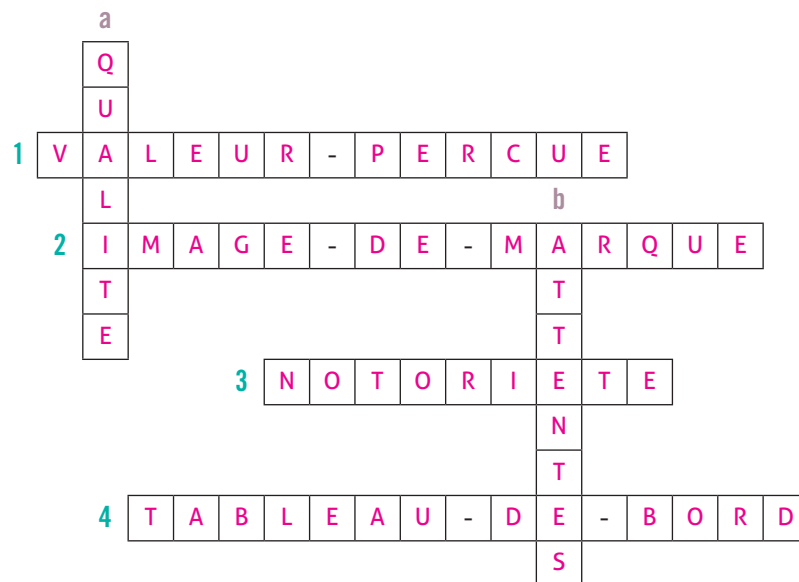
TESTEZ-VOUS!

Qu'est-ce que la valeur perçue et comment l'améliorer ? 9

1 Reliez les éléments de la valeur perçue d'un smartphone aux arbitrages de celle-ci.



2 Complétez la grille.



HORIZONTALEMENT

- 1 C'est une évaluation effectuée à partir d'un arbitrage.
- 2 C'est une représentation mentale que les acteurs ont de l'organisation ou de la marque.
- 3 C'est la popularité acquise par une marque, un produit, une organisation.
- 4 C'est un outil d'évaluation constitué d'indicateurs.

VERTICALEMENT

- a Elle est l'une des conditions à la satisfaction d'un besoin exprimé par le consommateur.
- b C'est l'espérance d'un client, d'un prospect de bénéficier de certains attributs propres à un produit ou un service.

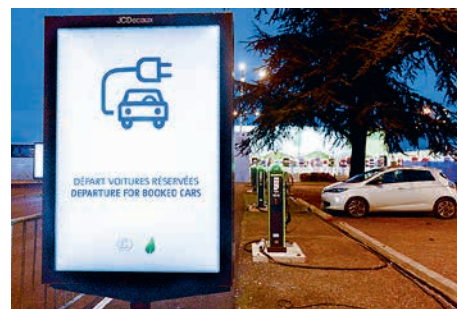
ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Renault et la réponse à des besoins clients

« On constate aujourd'hui que le pouvoir d'achat des jeunes a baissé en raison de l'augmentation de la part de l'habitat dans leur budget. Ainsi certains objets coûteux sont devenus incontournables (téléphonie) alors que la voiture est devenue optionnelle. Cette tendance favorise ainsi l'apparition de services nouveaux tels que l'autopartage, avec entre autres, Autolib' à Paris et ses petits frères à Lyon et à Bordeaux. Ce système innovant est aujourd'hui principalement mis en œuvre avec des véhicules électriques. La présence visuelle de véhicules électriques renforce la conscience collective quant au fait qu'il faut faire davantage attention à l'environnement et à la santé. »

Interview de Béatrice Foucher, Directrice du programme véhicule électrique chez Renault, Juliette Le Reste, www.openinnovation-engie.com, 04/03/2015



- 1 Relevez les besoins actuels de certains jeunes.
- 2 Expliquez pourquoi la réponse à ces besoins est bénéfique pour la marque Renault.

EXERCICE 2

DOC L'arbitrage de la valeur perçue

Propos relevés énoncés au moins une fois	Fréquence d'apparition des propos (en %)
Acheter moins cher	12 %
Difficulté à trouver le bon produit	7,1 %
Acheter mieux	8,2 %
Manque l'atmosphère du magasin	12 %
Acheter plus	9,7 %
La perte de temps	1,8 %
Plaisir de la dépense	12,7 %
Sentiment de mérite	6,1 %
Ne pas se différencier des autres	2,3 %
Plaisir de surfer	5,9 %
Peur de la dépense inutile	12 %
Qualité des produits	2,3 %
Peur de l'arnaque	5,4 %
Victime des promotions	2,5 %

Des chercheurs ont réalisé une étude qualitative à partir de 18 entretiens semi-directifs auprès de femmes âgées de 24 à 54 ans. Son objectif est d'étudier l'attitude des internautes envers les soldes.

Christine Gonzalez et Michaël Korchia, L'attitude par rapport aux soldes : Étude exploratoire du concept et de ses antécédents, www.thil-memoirevivante.prd.fr

- 1 Identifiez les freins et les motivations contenus dans les propos recueillis.
- 2 Réalisez un arbitrage en calculant, en pourcentage, le poids des propos positifs, le poids des propos négatifs et commentez votre résultat.
- 3 Précisez les limites de cette étude qualitative.

EXERCICE 3

DOC Les marques de luxe

La période des soldes bat son plein. [...] Les fabricants de prêt-à-porter de luxe n'échappent pas à la tentation... [...] La vraie marque de luxe s'inscrit naturellement dans le style et les soldes devraient en toute logique lui être étrangères. [...] Ainsi dans le domaine des sacs, un Kelly ou un Birkin de la marque Hermès ne saurait être soldé. [...] Les Américains proposent des rabais pouvant atteindre 50 ou 60 %. [...] Se forment de véritables bulles spéculatives [...] et bien des pièces sont ensuite remises en vente sur eBay. [...] Les tour-opérateurs proposent une sélection des villes et dates en fonction des périodes de soldes. N'y a-t-il pas ici une perte d'opportunité à vendre en solde à une clientèle de passage un vêtement de luxe qui, même proposé en plein tarif, serait acheté par certains [touristes]... parce qu'ils en ont les moyens [...]. Le shopping est aussi un plaisir du séjour touristique.

Philippe Jourdan, www.huffingtonpost.fr, 11/07/2014

- 1 Désignez les éléments qui construisent l'image de marque des produits de luxe du prêt-à-porter.
- 2 Expliquez pourquoi les soldes et les marques de luxe ne font pas bon ménage.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Relevez les besoins actuels de certains jeunes.

Une voiture optionnelle sans contraintes et qui renforce la conscience collective relative à la santé et à la protection de l'environnement.

Expliquez pourquoi la réponse à ces besoins est bénéfique pour la marque Renault.

Car elle participe à une évaluation favorable de la marque : répondre à un besoin nouveau prend en compte une nouvelle manière de vivre avec son véhicule. C'est une réponse sociétale à la question automobile qui sensibilise le consommateur responsable.

Exercice 2

Identifiez les freins et les motivations contenus dans les propos recueillis.

- Propos relevant d'une motivation : acheter moins cher, acheter mieux, acheter plus, plaisir de la dépense, sentiment de mérite, plaisir de surfer.
- Propos relevant d'un frein : peur de l'arnaque, qualité des produits, difficulté à trouver le bon produit, manque l'atmosphère du magasin, perte de temps, ne pas se différencier des autres, peur de la dépense inutile, victime des promotions.

Réalisez un arbitrage en calculant, en pourcentage, le poids des propos positifs, le poids des propos négatifs et commentez votre résultat.

L'arbitrage est plutôt positif, mais de nombreux sacrifices sont exprimés. Les commerçants doivent les prendre en compte car ils sont un frein à l'achat. Bénéfices = 54,6 %, coûts = 45,6 %.

Précisez les limites de cette étude qualitative.

Les personnes interrogées doivent s'exprimer. Les propos de chacun doivent être analysés et réinterprétés pour en exclure les représentations sociales. Cette analyse est coûteuse et prend du temps car ce sont des experts en communication qui dégagent le sens des propos.

Exercice 3

Désignez les éléments qui construisent l'image de marque des produits de luxe du prêt-à-porter.

Un style unique, un prix élevé identique dans tous les pays, une communication people, de l'événementiel de prestige, mise en avant d'une égérie, des produits de qualité proposés dans des points de vente luxueux.

Expliquez pourquoi les soldes et les marques de luxe ne font pas bon ménage.

Un prix soldé n'est pas associé à la représentation de ces marques de luxe.

9

Qu'est-ce que la valeur perçue et comment l'améliorer ?

Synthèse rédigée

1 La construction de la valeur perçue

La valeur perçue d'un produit, d'un service, ou d'une marque ne correspond pas toujours à sa valeur économique réelle.

La valeur perçue est la valeur que revêt un produit ou un service dans l'esprit du consommateur. C'est à partir de critères objectifs (propres à une chose), ou subjectifs (propres à chaque individu), que les organisations travaillent à la construction de leur valeur perçue. Elles utilisent des outils comme l'image de marque, la notoriété, la satisfaction, la qualité.

Au final, le consommateur évalue la valeur perçue en effectuant un arbitrage entre les avantages attendus d'un produit, d'un service, d'une marque et les sacrifices consentis ou les coûts perçus pour son acquisition.

Les avantages attendus peuvent relever de la simple valeur d'usage (le produit ou le service répond bien à sa fonction), d'une valeur d'image (je suis valorisé(e) par cet achat, cette consommation) ou d'une valeur hédonique (j'ai un réel plaisir lors de l'utilisation).

Les coûts perçus ou les sacrifices consentis relèvent, quant à eux, essentiellement du prix de vente (est-il bien en rapport avec les avantages procurés par mon achat ?). Mais d'autres facteurs rentrent en ligne de compte : le temps passé pour me procurer le bien, les autres efforts fournis pour l'acquisition (travailler plus, consentir à un crédit...).

A Le rôle de l'image de marque et la recherche de notoriété

L'image de marque est une puissante motivation d'achat. Qualifiée de positive ou négative, elle fait la différence lors d'une décision d'achat. L'organisation influence la représentation mentale de sa marque, de son produit, de son service en faisant des choix : qualité des matériaux, référence à des univers, mise en avant de certaines valeurs qui lui sont propres...

La notoriété, quant à elle, assure une popularité. Les organisations visent à développer leur notoriété c'est-à-dire le degré de connaissance qu'a la population cible de leurs services, marques ou produits. Pour cela elles utilisent les médias digitaux (site Internet, réseaux sociaux...), les médias traditionnels (presse, affichage, télévision, radio, cinéma) ou bien encore elles réalisent des événementiels. Les organisations doivent faire attention au phénomène du « buzz » qui peut nuire à leur notoriété.

B La volonté de satisfaire sa clientèle et d'apporter une réponse à ses besoins

La satisfaction des attentes de consommateurs est une préoccupation première des organisations. Elles mènent une veille informationnelle, réalisent des études (qualitatives et quantitatives) et des tests sur leurs nouveaux produits. Elles cherchent ainsi à apporter une réponse exacte aux attentes du consommateur et à leurs besoins. Un client satisfait par une proposition de produit ou de service est prêt à réaliser un sacrifice financier pour son acquisition.

C La volonté de convaincre par la qualité

La qualité est une réponse essentielle à la satisfaction d'un besoin exprimé. L'organisation travaille pour que ses produits, ses marques, ses services aient des caractéristiques liées à la notion de qualité. Elle met en œuvre, en son sein, une démarche qualité. La qualité est attestée par des labels, des certifications, des normes que l'on attribue aux produits, aux services, ou à l'organisation elle-même.

2 La mesure de la valeur perçue

A L'utilisation des indicateurs de performance commerciale

Une valeur perçue positive favorise l'activité commerciale de l'organisation puisque ses produits, ses services, ses marques seront alors choisis par les consommateurs ciblés. Ainsi, la performance commerciale de l'organisation va être analysée à partir d'indicateurs regroupés dans un tableau de bord.

Les indicateurs de la performance commerciale sont des outils servant à évaluer les ventes en volume (quantité vendue), les ventes en valeur (chiffre d'affaires réalisé), ainsi que la réalisation de la performance dans le temps (les taux d'évolution).

Le tableau de bord, qui est établi pour une période donnée (semaine, mois, semestre, année), regroupe des indicateurs et permet au dirigeant d'obtenir une vision claire de son activité commerciale. Suite aux analyses effectuées, le dirigeant prend des décisions qui vont permettre d'améliorer la situation.

Par exemple, si les ventes en volume d'un produit régressent de manière constante sur une période significative (une année), c'est que sa valeur perçue s'effrite. L'organisation se doit de réagir. Elle va agir après avoir analysé des causes, en renforçant son image de marque, en améliorant la qualité de son produit, en développant sa notoriété, en recherchant une meilleure satisfaction (niveau de prix à revoir, développement de nouveaux services...).

Notons qu'avec le développement des réseaux sociaux et du *marketing digital*, les organisations mesurent leur e-réputation grâce à des applications (Google Alerts...) qui créent des alertes sur les réseaux sociaux, et elles surveillent en permanence les moteurs de recherche, les tweets les concernant. De cette façon, elles sont informées en temps réel à chaque fois que l'on parle de leurs marques, de leurs produits ou d'elles-mêmes.

B La réalisation d'enquêtes

Les enquêtes sont réalisées sous forme de questionnaires ou d'interview. La plupart du temps, elles ont pour objectif de mesurer la satisfaction des clients ou la qualité perçue.

Les informations récoltées sont de nature quantitative (elles sont chiffrées et permettent des calculs et des analyses), ou de nature qualitative (elles sont sous forme de mots).

Elles sont ensuite analysées à l'aide de logiciels d'enquêtes (Sphynx, Ethnos...) ou interprétées par des spécialistes du langage. À partir des résultats obtenus, l'organisme responsable de l'enquête recommande à l'organisation des actions afin d'améliorer sa performance commerciale.

D'autres études sont menées : ce sont des études de notoriété. Elles mesurent le degré de connaissance d'un produit, d'une organisation par sa population cible.

On distingue deux types d'étude de notoriété :

- **l'étude de notoriété assistée** qui consiste à mesurer la notoriété auprès de personnes disant connaître une marque, un produit parmi une liste qu'on leur a proposée ;
- **l'étude de notoriété spontanée** qui consiste à mesurer la notoriété auprès de personnes capables de citer une marque ou un produit sans qu'elles aient consulté de liste.

À partir du résultat de l'enquête, l'organisation agit pour maintenir ou développer sa notoriété.

COMMENT MESURER LA VALEUR FINANCIÈRE créée par l'organisation ?

10



NOTIONS

- valeur financière fondée sur le revenu (à partir du compte de résultat)
- valeur financière fondée sur le patrimoine (à partir du bilan financier)

Funstyle : à la recherche d'un nouveau partenaire...

Glenn, directeur financier de la SARL Funstyle qui fabrique des planches de surf, recherche un nouveau fournisseur pour ses achats d'époxy, un nouveau matériau qui révolutionne le monde du surf. William, dirigeant de Sofablex, lui a fait une proposition commerciale intéressante. Mais Glenn s'interroge sur la santé financière et la pérennité de ce nouveau partenaire.

Vos prix sont intéressants, mais je souhaite pouvoir m'assurer de la solidité financière de votre société. Nous recherchons un partenaire durable.

Je vous propose de vous adresser nos documents comptables et financiers : le compte de résultat et le bilan des trois dernières années de Sofablex.



Parfait ! Je vais pouvoir mesurer et apprécier l'évolution de la valeur financière de votre entreprise, en me basant d'une part sur votre patrimoine et d'autre part sur votre résultat.

- 1 Indiquez la nature des informations recherchées par Glenn, le directeur financier de la SARL Funstyle, concernant l'entreprise Sofablex.

Glenn recherche des informations financières concernant l'entreprise Sofablex.

- 2 Expliquez l'intérêt pour Glenn d'analyser les documents financiers fournis par Sofablex.

L'analyse des informations présentées va permettre à Glenn de se prononcer sur la solidité financière, la valeur financière de Sofablex et de mesurer l'évolution sur trois ans. Au vu de l'analyse, la SARL Funstyle décidera ou non de s'engager dans un partenariat commercial durable avec Sofablex.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Les états financiers

<http://tinyurl.com/gtvd3px>

1'31



- 3 Précisez les deux états comptables et financiers principaux et leur rôle dans la mesure de la valeur financière de l'organisation.

Les deux états principaux pour la mesure de la valeur financière sont :

- le bilan : photographie à un instant T de la valeur financière de l'organisation. Il permet de mesurer la valeur du patrimoine de l'organisation ;
- le compte de résultat : traduction de l'activité au cours de l'exercice comptable (12 mois), il permet de mesurer le résultat créé durant cette période.

1

La mesure de la valeur financière par le compte de résultat

A Les fondements du compte de résultat

DOC 1 Comment définir le compte de résultat ?

Le compte de résultat est un document comptable qui expose le résultat généré par l'organisation grâce à son activité sur une période donnée, en général 12 mois, appelée exercice comptable.

Le résultat (bénéfice ou perte), inscrit au compte de résultat, se calcule par la différence entre les produits réalisés et les charges engagées. Le compte de résultat est présenté sous forme d'un tableau normalisé. Il détaille l'ensemble des produits et des charges de l'exercice comptable. L'établissement du compte de résultat est légalement obligatoire au moins une fois par an.

Opérations nécessaires à l'activité qui appauvrissent l'organisation (achats, frais...)

Opérations nécessaires à l'activité qui enrichissent l'organisation (ventes...)

Compte de résultat exercice N					
Charges	N	N-1	Produits	N	N-1
liées à l'activité courante, habituelle					
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
liées au financement de l'activité					
Charges financières			Produits financiers		
non liées à l'activité courante ni financière sans caractère répétitif					
Charges exceptionnelles			Produits exceptionnels		
Total des charges			Total des produits		
Bénéfice (si Produits > Charges)			Perte (si Produits < Charges)		
Total général			Total général		

© Foucher

1 Citez des exemples de charges et de produits d'exploitation.

Charges d'exploitation : achats de marchandises, loyers, salaires, assurances...

Produits d'exploitation : ventes de marchandises, ventes de produits finis...

2 Citez des exemples de charges et de produits financiers.

Charges financières : intérêts bancaires... Produits financiers : revenus des placements financiers...

3 Expliquez pourquoi une amende fiscale est une charge exceptionnelle.

Une amende fiscale est une charge ne relevant pas de l'activité courante de l'entreprise. Elle n'est pas liée au financement de l'entreprise. C'est donc une charge exceptionnelle.

4 Indiquez la nature du résultat si les charges sont supérieures aux produits.

Si les charges sont supérieures aux produits, le résultat est une perte.

5 Expliquez pourquoi le bénéfice représente une création de valeur financière pour l'organisation.

Le bénéfice correspond à un excédent des produits sur les charges. C'est une valeur financière créée par l'organisation grâce à son activité durant son exercice comptable.

B La forme du compte de résultat

DOC 2 Le compte de résultat de l'entreprise Bouldux

Bouldux, créée en N-3, a une activité commerciale de vente de parfums d'ambiance à une clientèle de particuliers. Elle communique ses comptes de résultat N-1 et N.



Comptes de résultat N-1 et N					
Charges	N-1	N	Produits	N-1	N
Charges d'exploitation	42 489	45 790	Produits d'exploitation	47 120	57 950
Charges financières	6 670	6 745	Produits financiers	230	410
Charges exceptionnelles	590	0	Produits exceptionnels	223	0
Total des charges	49 749	52 535	Total des produits	47 573	58 360
Bénéfice		5 825	Perte	2 176	
Total général	49 749	58 360	Total général	49 749	58 360

- 6 Indiquez si l'entreprise a créé de la valeur financière en N-1.

L'entreprise a détruit de la valeur : elle a dégagé une perte de 2 176 € en N-1.

- 7 Calculez le résultat N en complétant les colonnes du doc 2.

- 8 Indiquez si l'entreprise a créé de la valeur financière en N.

L'entreprise a créé de la valeur : elle a dégagé un bénéfice de 5 825 € en N.

- 9 Calculez l'évolution du résultat entre N-1 et N en euros.

En N-1, la perte est de 2 176 € et le bénéfice est de 5 825 € en N. L'évolution du résultat est de + 8 001 €.

DOC 3 Détail des opérations d'exploitation et des opérations financières de l'année N

Charges	Détail	Total	Produits	Détail	Total
Charges d'exploitation		45 790	Produits d'exploitation		57 950
Achats de marchandises	18 355		Ventes de marchandises	57 950	
Loyer du local	5 785				
Salaires	14 789				
Cotisations sociales	6 540				
Charges diverses	321				
Charges financières		6 745	Produits financiers		410
Intérêts d'emprunt	5 670		Revenus des actions	296	
Agios sur découvert	1 075		Revenus des prêts	114	

- 10 Calculez la valeur financière créée par l'entreprise sur la revente des marchandises achetées.

Les marchandises
achetées 18 355 €
ont été revendues
57 950 € : la valeur
financière créée sur
cette revente est de
39 595 €.

- 11 Expliquez pourquoi cette valeur financière est supérieure au résultat N de l'entreprise.

L'entreprise doit payer d'autres charges (salaires, intérêts d'emprunts...) qui réduiront cette valeur financière lorsque l'on calculera le résultat.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Comprendre le compte de résultat



<http://tinyurl.com/j84dg3m>

3'37

- 12 Indiquez si l'entreprise a eu un découvert bancaire en N.

L'entreprise a payé des agios sur découvert en N de 1 075 €, elle a donc bien eu un découvert bancaire.

C Les objectifs du compte de résultat

DOC 4 Un outil d'analyse de l'activité

- Analyser les performances de l'entreprise dans le temps

Le compte de résultat a pour but de permettre l'analyse des différents flux entrants et sortants de l'entreprise. Ainsi il peut permettre d'analyser les différents postes de charge et de produit afin de pouvoir comparer les performances de l'entreprise d'une année sur l'autre.

Il permet de comparer facilement les variations de chaque poste afin de permettre aux analystes d'expliquer la cause de ces écarts.

- Permettre une information financière avec les tiers

Le résultat comptable permet à l'administration fiscale de repérer si les comptes sont conformes [...].

Il permet aux actionnaires et aux différents acteurs de juger de la performance du management en terme économique, et permet d'analyser quel type de dépense est favorisé par ce dernier [...]. La comparaison devant se faire par rapport aux autres entreprises du même secteur et aux années précédentes.



- Aider les prises de décision

Le compte de résultat a pour objectif principal de tracer tous les flux entrants et sortants de l'entreprise afin de permettre au management de prendre les décisions nécessaires pour maximiser les produits de l'entreprise et pour faire diminuer ses charges. Cette gestion aura pour impact direct de maximiser le résultat.

www.apprendre-la-gestion.com

13 Identifiez les objectifs du compte de résultat.

Le compte de résultat a trois objectifs :

- analyser les performances de l'entreprise dans le temps en permettant des comparaisons d'une année à l'autre ;
- permettre une communication financière avec les tiers (Administration fiscale, actionnaires...). Le compte de résultat est un document public ;
- aider les prises de décision pour la direction en fournissant des informations chiffrées.

14 Expliquez la phrase soulignée.

L'analyse doit porter sur l'évolution de l'entreprise au cours du temps. Une entreprise dégageant des pertes, mais qui les diminuerait au fil des exercices successifs, montre une saine gestion qui, à terme, pourra devenir bénéficiaire. De même, il faut comparer l'entreprise aux données de son secteur et observer si l'entreprise fait mieux ou moins bien que des entreprises ayant la même activité que la sienne.

15 Expliquez l'intérêt de connaître le détail des produits et des charges.

Grâce à la connaissance du détail des produits et des charges, les dirigeants de l'organisation peuvent réaliser une analyse de la composition du résultat de l'exercice.

Ils comprennent l'origine des produits et des charges et prennent des décisions visant à augmenter les produits (ventes) et à maîtriser les charges (achats et frais).

L'objectif est de maximiser le résultat, c'est-à-dire la valeur financière créée.

2

La mesure de la valeur financière par le bilan

A Les fondements du bilan

DOC 5 Le bilan : une « photographie » du patrimoine

Le bilan comptable est un document comptable qui photographie le patrimoine de l'entreprise à une date donnée. Il présente donc l'ensemble de ce qu'elle possède, c'est-à-dire ses actifs, et de ce qu'elle doit, c'est-à-dire ses passifs, y compris à l'égard de ses propriétaires. La somme des actifs est égale à la somme des passifs. Le bilan comptable doit être établi à la clôture de l'exercice comptable, soit généralement au 31 décembre de chaque année. Il fait partie, avec le compte de résultat et l'annexe, des trois documents qui composent les états financiers annuels également appelés comptes annuels.

• L'actif du bilan comptable

L'actif du bilan comptable regroupe l'ensemble des biens dont l'entreprise est propriétaire. Il est composé essentiellement de deux rubriques :

– l'actif immobilisé, qui regroupe les biens destinés à être conservés durablement (constructions, machines, actions, etc.), immobilisations

incorporelles (brevets, marques, etc.), immobilisations financières (actions, obligations, etc.) ;

– l'actif circulant, qui regroupe les biens qui ne sont pas destinés à être conservés durablement : créances, stocks, trésorerie. [...]

• Le passif du bilan comptable

Le passif du bilan comptable regroupe l'ensemble de ce que l'entreprise doit. Il est composé par les rubriques suivantes :

– les capitaux propres, qui regroupent le capital, les réserves, le résultat de l'exercice, etc. ;

– les dettes (dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociales, etc.) [...].

www.netpme.fr, 10/04/2015

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

La présentation du bilan

<http://tinyurl.com/zvntxoo>

2'58



1 Indiquez à quelle date précise est établi le bilan.

Le bilan est établi à la clôture de l'exercice comptable, tout comme le compte de résultat, soit pour de nombreuses entreprises le 31/12 de chaque année.

2 Expliquez pour quelle raison un bilan est équilibré entre le total de l'actif et le total du passif.

Le total de l'actif du bilan présente la liste de ce que l'entreprise possède (immobilisations, stocks, créances sur ses clients, disponibilités). Le total du passif présente les ressources financières qui ont servi à financer les éléments de l'actif. Il est donc normal que le total de l'actif soit égal au total du passif, c'est-à-dire que le bilan soit équilibré.

3 Indiquez quelle information identique est présente à la fois dans le bilan et dans le compte de résultat.

Le résultat de l'exercice figure à la fois au passif du bilan et dans le compte de résultat. En effet, le résultat de l'exercice est la valeur financière créée durant l'exercice écoulé. Elle est une ressource pour l'organisation et vient augmenter ses capitaux propres.

4 Expliquez pourquoi le bilan permet de mesurer la valeur financière d'une organisation.

Le total de l'actif diminué du total des dettes représente les capitaux propres, appelé aussi actif net. Les capitaux propres expriment la valeur financière de l'organisation possédée par les propriétaires de l'organisation le jour de la clôture de l'exercice.

B La forme du bilan

DOC 6 Bilan de l'entreprise Bouldux

L'entreprise Bouldux (cf. Doc 2) communique ses bilans au 31/12/N-1 et au 31/12/N.

Bilan au 31/12/N-1					
Actif	Détail	Total	Passif	Détail	Total
Actif immobilisé		15 010	Capitaux propres		4 324
Immob. incorporelles	678		Capital	4 000	
Immob. corporelles	11 132		Réserves	2 500	
Immob. financières	3 200		Résultat	- 2 176	
Actif circulant		2 194	Dettes		12 880
Stocks	1 248		Emprunts	9 100	
Créances	606		Dettes à court terme	3 780	
Disponibilités	340				
Totaux		17 204	Totaux		17 204

Bilan au 31/12/N					
Actif	Détail	Total	Passif	Détail	Total
Actif immobilisé		16 531	Capitaux propres		10 149
Immob. incorporelles	649		Capital	4 000	
Immob. corporelles	12 682		Réserves	324	
Immob. financières	3 200		Résultat	5 825	
Actif circulant		5 253	Dettes		11 635
Stocks	2 343		Emprunts	9 000	
Créances	1 674		Dettes à court terme	2 635	
Disponibilités	1 236				
Totaux		21 784	Totaux		21 784

5 Complétez le tableau suivant concernant l'évolution du bilan de N-1 à N.

Propositions	Vrai/Faux	Justification
L'endettement a augmenté.	Faux	Les dettes sont passées de 12 880 à 11 635 €.
La perte de 2 176 € a été épongée (compensée) grâce aux réserves.	Vrai	Les réserves sont passées de 2 500 à 324 €. $2\,500 - 2\,176 \text{ (perte)} = 324$
Les actionnaires ont procédé à une augmentation de capital.	Faux	Le capital est inchangé à 4 000 €.
L'entreprise a augmenté son stock de bougies.	Vrai	L'entreprise a stocké : son stock est passé de 1 248 € à 2 343 €.
De nouveaux placements ont été réalisés.	Faux	Les immobilisations financières sont restées inchangées à 3 200 €.

6 Expliquez pourquoi le total du bilan de 21 784 € ne représente pas la valeur financière de l'entreprise.

Le total du bilan ne représente pas la valeur financière de l'entreprise. Il faut retrancher les dettes du total du bilan pour obtenir les capitaux propres, c'est-à-dire sa valeur financière.

7 Indiquez pourquoi l'entreprise Bouldux devrait recourir à un financement externe à l'entreprise, si elle devait acheter un ordinateur au prix de 1 400 €.

L'entreprise Bouldux n'a que 1 236 € de disponibilités au 31/12/N. Si elle souhaite dépenser 1 400 €, elle doit avoir recours à un financement externe, probablement un découvert bancaire compte tenu du faible montant à financer.

C Les objectifs du bilan

DOC 7 Un outil d'analyse du patrimoine

• Évaluation des partenaires commerciaux

Le bilan comptable peut être utilisé pour savoir si un partenaire commercial représente un risque de faillite, cette analyse est nécessaire pour tous les fournisseurs les plus critiques de l'entreprise. Un fournisseur qui fait faillite peut entraîner la faillite de certains de ses clients. Il sert également à un banquier pour savoir quelle garantie une entreprise peut mettre en face d'un nouvel emprunt et permet de calculer son taux d'endettement. [...]

• Analyse de la gestion de la société

Le bilan permet aux analystes de comprendre la stratégie de gestion faite par le dirigeant de l'entreprise. Par exemple, on peut analyser si le dirigeant préfère minimiser le risque en achetant des locaux ou s'il préfère louer pour investir son capital dans une activité à plus fort rendement. C'est un document indispensable pour les dirigeants qui peuvent ainsi analyser rapidement le patrimoine de l'entreprise et procéder aux différents arbitrages pour savoir quel élément d'actif



ils peuvent vendre afin de générer rapidement des liquidités ou au contraire identifier les liquidités qui dorment afin de procéder à des achats.

• Le bilan est un document public

Par son caractère public, le bilan comptable peut être demandé par n'importe quel individu auprès des greffes. Des sites spécialisés s'occupent de publier les différents documents comptables des entreprises en ligne gratuitement en vendant des services optionnels tels que *societe.com* [...].

www.apprendre-la-gestion.com

8 Identifiez les objectifs du bilan comptable.

Pour une organisation, le bilan comptable a plusieurs objectifs :

- analyse du patrimoine et de la situation financière de l'organisation par les dirigeants pour prendre des décisions en vue de l'optimiser ;
- étude du patrimoine et de la santé financière de l'organisation par une banque dans le but d'obtenir un prêt auprès de celle-ci, le patrimoine pouvant servir de garantie ;
- étude des bilans de ses partenaires commerciaux (clients, fournisseurs) pour connaître leur santé financière ;
- communication financière : le bilan est un document public.

9 Expliquez pourquoi le bilan ne permet pas de connaître le chiffre d'affaires de l'organisation.

Le chiffre d'affaires est égal au total des ventes de l'entreprise. C'est une information communiquée dans le compte de résultat. Le chiffre d'affaires ne doit pas être confondu avec le résultat, information en revanche fournie dans le bilan.

10 Montrez en quoi le bilan et le compte de résultat sont complémentaires et indissociables.

Ces deux documents sont établis à la même date, le dernier jour de l'exercice comptable.

Le compte de résultat présente le résultat détaillé de l'activité sur une période (l'exercice).

Le bilan présente l'état du patrimoine le dernier jour de l'exercice.

Le résultat de l'exercice est l'information commune aux deux documents.

Le résultat, valeur financière créée durant l'exercice, en venant augmenter les capitaux propres au bilan, montre bien que la valeur financière totale de l'organisation a augmenté (ou diminué en cas de perte sur l'exercice).

1

La mesure de la valeur financière par le compte de résultat

Compte de résultat exercice N			
Charges	N	Produits	N
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Charges financières		Produits financiers	
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
Total des charges		Total des produits	
Résultat : Bénéfice		Résultat : Perte	
Total général		Total général	

Trois types d'opérations

d'exploitation

financières

exceptionnelles

Le résultat comptable peut être

Une **perte** si Produits < Charges

Un **bénéfice** si Produits > Charges

Le résultat comptable représente la valeur financière créée durant l'exercice comptable.

2

La mesure de la valeur financière par le bilan

Bilan à la date de clôture					
Actif	Détail	Total	Passif	Détail	Total
Actif immobilisé			Capitaux propres		
Immobilisations incorporelles			Capital		
Immobilisations corporelles			Réserves		
Immobilisations financières			Résultat de l'exercice		
Actif circulant			Dettes		
Stocks			Emprunts		
Créances			Dettes à court terme		
Disponibilités					
Totaux			Totaux		

Le patrimoine de l'organisation est constitué de

Ses **actifs** ..

Patrimoine net ou capitaux propres

= Total actif

- **Dettes** ..

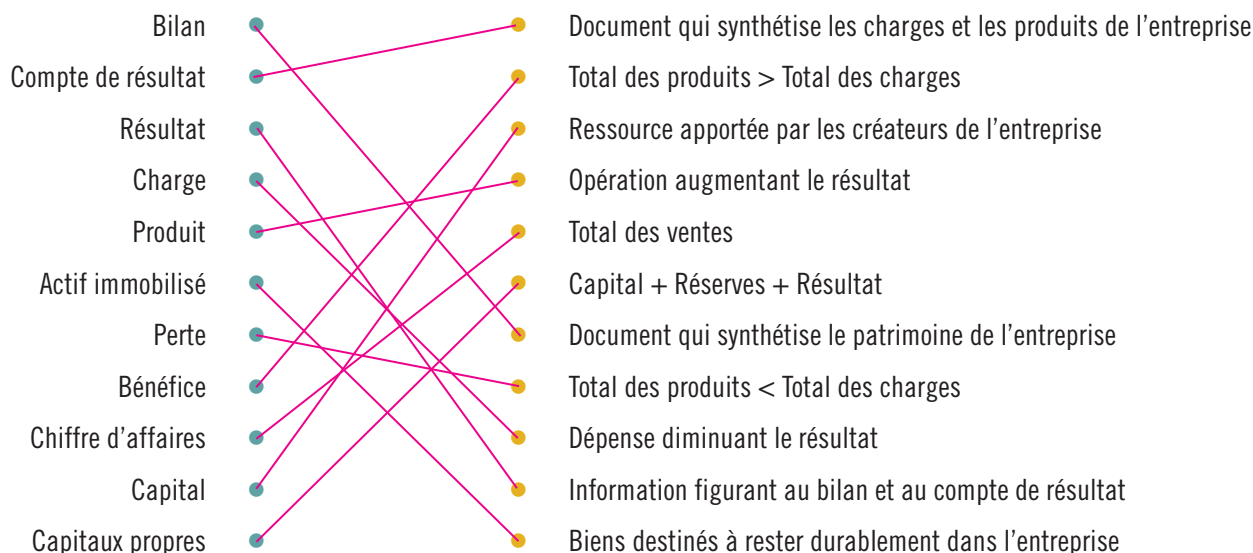
Ses **dettes** ..

Valeur financière de l'organisation à la date de clôture de l'exercice

TESTEZ-VOUS!

Comment mesurer la valeur financière créée par l'organisation ? 10

1 Reliez les différents termes avec leur définition.



2 Entourez la bonne réponse pour chaque proposition.

Une entreprise a réalisé les opérations suivantes durant l'exercice N :

- Ventes de marchandises : 8 000 articles à 40 € l'un
- Achats de marchandises : 8 000 articles à 28 € l'un
- Charges d'exploitation (autres que les achats de marchandises) : 4 000 €
- Produits financiers : 800 €
- Charges financières : 400 €

Il n'y a pas de charges exceptionnelles, mais des produits exceptionnels pour 300 €.

Son résultat N-1 était de 103 000 €.

Propositions	Réponses		
Le chiffre d'affaires est de...	320 000 €	228 400 €	103 000 €
Le total des charges d'exploitation est de...	4 000 €	228 400 €	228 000 €
Le total des produits est de...	311 100 €	320 000 €	321 100 €
Le total des charges est de...	4 000 €	228 400 €	228 000 €
Le résultat de l'entreprise en N est de...	321 100 €	92 700 €	103 000 €
Le résultat de l'entreprise a...	Augmenté de 10 %	Baissé de 10 %	Stagné
L'entreprise a...	Créé de la valeur en N	Détruit de la valeur en N	

ENTRAÎNEZ-VOUS!

DOC Jurispro : des logiciels pour les professionnels du droit

La société Jurispro développe des logiciels à destination de professionnels du droit. Elle communique ses états financiers.

Comptes de résultat N-1 et N					
Charges	N-1	N	Produits	N-1	N
Charges d'exploitation	75 510	78 109	Produits d'exploitation	86 965	92 292
Charges financières	3 456	5 190	Produits financiers	65	0
Charges exceptionnelles	564	507	Produits exceptionnels	0	289
Total des charges			Total des produits		
Bénéfice			Perte		
Total général			Total général		

Bilan au 31/12/N					
Actif	Détail	Total	Passif	Détail	Total
Actif immobilisé		14 457	Capitaux propres		
Immob. Incorporelles			Capital	3 000	
Immob. Corporelles (*)			Réserves	2 660	
Immob. Financières (*)			Résultat		
Actif circulant			Dettes		15 980
Stocks	4 719		Emprunts	7 191	
Créances	9 450		Dettes à court terme		
Disponibilités	1 789				
Totaux			Totaux		

(*) L'entreprise communique les informations suivantes :

- Placement en actions : 150 €
- Véhicule : 7 754 €
- Prêt à un salarié : 300 €
- Ordinateur : 1 450 €
- Installations et agencements : 1 530 €



- 1 Calculez les résultats de N-1 et N.
- 2 Déterminez le pourcentage d'évolution du résultat entre N-1 et N.
- 3 Expliquez pourquoi on peut affirmer que l'entreprise est en croissance d'activité.
- 4 Calculez en pourcentage la part des emprunts dans les dettes de l'entreprise.
- 5 Déterminez le total des immobilisations corporelles et celui des immobilisations financières.
- 6 Déterminez les autres montants manquants au bilan N.
- 7 Indiquez le montant du capital au 1^{er} janvier N+1.
- 8 Expliquez pourquoi l'entreprise Jurispro n'aurait pas besoin de recourir à un financement externe à l'entreprise, si elle devait acheter du mobilier pour 1 500 €.
- 9 Indiquez quel document comptable décrit la valeur financière évaluée selon les revenus de l'entreprise.

Corrigé du Entraînez-vous !

Calculez le résultat de N-1 et N.

Comptes de résultats					
Charges	N-1	N	Produits	N-1	N
Charges d'exploitation	75 510	78 109	Produits d'exploitation	86 965	92 292
Charges financières	3 456	5 190	Produits financiers	65	0
Charges exceptionnelles	564	507	Produits exceptionnels	0	289
Total des charges	79 530	83 806	Total des produits	87 030	92 581
Bénéfice	7 500	8 775	Perte		
Total général	87 030	92 581	Total général	87 030	92 581

Déterminez le pourcentage d'évolution du résultat entre N-1 et N.

Le résultat a progressé de $((8\,775 - 7\,500)/7\,500) \times 100$ soit 17 %.

Expliquez pourquoi on peut affirmer que l'entreprise est en croissance d'activité.

Les produits d'exploitation croissent de 6 % et le résultat est en augmentation de 17 %.

Calculez en pourcentage la part des emprunts dans les dettes de l'entreprise.

Les emprunts représentent $(7\,191/15\,980) \times 100$ soit 45 % des dettes de l'entreprise.

Déterminez le total des immobilisations corporelles et celui des immobilisations financières.

• Total des immobilisations corporelles : 10 734 €

Véhicule : 7 754 € Ordinateur : 1 450 € Installations et agencements : 1 530 €

• Total des immobilisations financières : 450 €

Placement en actions : 150 € Prêt à un salarié : 300 €

Déterminez les montants manquants au bilan N.

Bilan au 31/12/N					
Charges	Détail	Total	Produits	Détail	Total
Actif immobilisé		14 457	Capitaux propres		14 435
Immob. Incorporelles	3 273		Capital	3 000	
Immob. Corporelles	10 734		Réserves	2 660	
Immob. Financières	450		Résultat	8 775	
Actif circulant		15 958	Dettes		15 980
Stocks	4 719		Emprunts	7 191	
Créances	9 450		Dettes à court terme	8 789	
Disponibilités	1 789				
Totaux		30 415	Totaux		30 415

Indiquez le montant du capital au 1^{er} janvier N+1.

Le montant du capital au 1^{er} janvier N+1 sera égal à celui du 31 décembre N soit 3 000 €.

Expliquez pourquoi l'entreprise Jurispro n'aurait pas besoin de recourir à un financement externe à l'entreprise, si elle devait acheter du mobilier pour 1 500 €.

L'entreprise Jurispro dispose de 1 789 € en disponibilités. Elle peut financer un achat de 1 500 € sans recourir à d'autres sources de financement.

Indiquez quel document décrit la valeur financière évaluée selon les revenus de l'entreprise.

C'est le compte de résultat qui permet d'apprécier la valeur financière évaluée selon les revenus de l'entreprise.

10

Comment mesurer la valeur financière créée par l'organisation ?

Synthèse rédigée

1 La mesure de la valeur financière par le compte de résultat

A Les fondements du compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable qui présente l'ensemble des opérations nécessaires à l'activité qui s'est déroulée pendant les douze mois de l'exercice comptable.

Certaines opérations enrichissent l'organisation (ex. : ventes de marchandises, de produits finis) : ce sont les **produits**.

Certaines opérations appauvrissent l'organisation (ex. : achats de marchandises, de matières premières, locations, salaires) : ce sont les **charges**.

Les montants sont indiqués hors TVA.

On distingue trois types d'opérations : l'exploitation, le financier et l'exceptionnel.

- Les opérations d'exploitation sont liées à l'activité courante, habituelle.
- Les opérations financières sont liées au financement de l'activité.
- Les opérations exceptionnelles sont liées à des opérations non-répétitives, sans lien direct avec l'activité courante ou financière.

Le résultat (bénéfice ou perte) inscrit au compte de résultat, se calcule par la différence entre les produits réalisés et les charges engagées.

Le résultat représente la valeur financière créée par l'organisation au cours de l'exercice comptable.

L'établissement du compte de résultat est légalement obligatoire au moins une fois par an.

B La forme du compte de résultat

Compte de résultat - Année N			
Charges	Montants	Produits	Montants
Charges d'exploitation Charges financières Charges exceptionnelles		Produits d'exploitation Produits financiers Produits exceptionnels	
Total des charges		Total des produits	
Bénéfice (si Produits > Charges)		Perte (si Produits < Charges)	
Total général		Total général	

C Les objectifs du compte de résultat

Le compte de résultat est un outil d'analyse de l'activité de l'organisation. Il permet :

- de comprendre comment s'est constitué le bénéfice ou la perte de l'année écoulée ;
- de comparer et d'analyser les principaux postes de charges et de produits d'une année sur l'autre (comparaison dans le temps) ;
- de comparer avec le compte de résultat d'organisations du même secteur d'activité (comparaison dans l'espace) ;
- d'aider les prises de décision par la direction en fournissant des informations chiffrées ;
- de transmettre aux tiers (administration fiscale, actionnaires, banques...) des informations sur le résultat généré par l'organisation au cours de l'année écoulée.

Le compte de résultat permet de mesurer la valeur financière de l'organisation à partir de ses revenus.

2 La mesure de valeur financière par le bilan

A Les fondements du bilan

Le bilan comptable est un document qui présente le **patrimoine** de l'organisation à une date donnée (le dernier jour de l'exercice comptable). Il présente ce qu'elle possède, c'est-à-dire ses **actifs** et ce qu'elle doit, c'est-à-dire ses **dettes**.

$$\text{Patrimoine net} = \text{actifs} - \text{dettes}$$

L'**actif** du bilan représente l'ensemble des biens possédés par l'organisation. On distingue :

- **l'actif immobilisé** : les biens destinés à être conservés durablement dans l'organisation (ex. : constructions, machines, véhicules de transport...);
- **l'actif circulant** : les biens détenus pour une courte durée, souvent inférieure à un an (ex. : créances clients, stocks, disponibilités c'est-à-dire montants disponibles en banque généralement).

Le **passif** du bilan représente l'ensemble des ressources financières ayant permis l'acquisition des biens de l'actif. On distingue :

- **les capitaux propres** : capital apporté par les associés, les réserves (parties des résultats des années antérieures non distribués), le résultat de l'exercice N. Le montant des capitaux propres constitue le patrimoine net de l'organisation (actif – dettes);
- **les dettes** : sommes dues aux établissements bancaires (emprunts, découverts bancaires), aux fournisseurs, aux administrations fiscales et sociales.

L'actif correspond à la valeur des biens détenus par l'organisation.

Le passif présente la façon dont ces biens ont été financés. C'est pourquoi le total actif est toujours égal au total passif.

B La forme du bilan

Bilan au 31/12/N			
Actif	Montants	Passif	Montants
Actif immobilisé Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières		Capitaux propres Capital Réserves Résultat année N	
Actif circulant Stocks Créances Disponibilités		Dettes Emprunts Dettes à court terme	
Totaux		Totaux	

C Les objectifs du bilan

Le bilan comptable est un outil d'analyse du patrimoine de l'organisation. Il permet :

- d'analyser les éléments qui composent le patrimoine de l'organisation, pour juger de sa santé financière par ses dirigeants ;
- de comparer et d'analyser les principaux postes de l'actif et du passif d'une année sur l'autre (comparaison dans le temps), et avec d'autres organisations du même secteur d'activité (comparaison dans l'espace) ;
- de transmettre aux tiers (administration fiscale, actionnaires, banques...) des informations pour connaître la santé financière de l'organisation.

En quoi l'organisation est-elle **CRÉATRICE DE VALEUR SOCIALE** ?

11



NOTIONS

- valeur sociale
- création et répartition de la valeur ajoutée
- taxe sur la valeur ajoutée

Célia a le sourire et se rend à son travail sans stress

Célia, cadre commercial, a intégré une entreprise du Web 2.0 The Walking Nerds, au sein de laquelle les technologies, les pratiques commerciales et de management partagent au maximum l'intelligence collective. Son implication est réelle mais va-t-elle bénéficier de la richesse créée ?

Pas de stress... Aujourd'hui encore j'assume !



1 Citez les éléments qui motivent Célia à bien commencer sa journée de travail.

Elle va rejoindre une entreprise avec peu de hiérarchie, qui respecte chacun et qui encourage les échanges et la curiosité intellectuelle ; de plus elle peut organiser son travail assez librement.

2 Commentez les propos de Célia lorsqu'elle dit que sa rémunération doit tenir compte de son investissement personnel.

Célia exécute ses tâches, participe au fonctionnement de l'entreprise. Elle permet à celle-ci de gagner de l'argent. Elle aimerait donc recevoir une part plus importante de la richesse créée par l'entreprise.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Le bonheur au travail

<http://tinyurl.com/govsy98>

2'16



3 Montrez en quoi le « bonheur au travail » est un enjeu pour une entreprise.

Son enjeu est de multiplier la productivité en accordant plus de confiance et de liberté au travail. Le salarié se doit « d'assurer » car il réalise alors son activité avec plaisir et pas seulement par nécessité.

DOC 1 La notion de valeur sociale

La valeur sociale désigne ce qui est perçu comme tel de l'organisation et partagé par ses parties prenantes. Les collaborateurs adhèrent alors aux valeurs de l'entreprise, ils ont envie d'être là plutôt qu'ailleurs. Leurs motivations seront donc étroitement liées à l'activité et au travail qu'ils réalisent au sein de l'organisation.

© Foucher

ITINÉRAIRE**BIS**

Vidéo

Création de valeur sociale

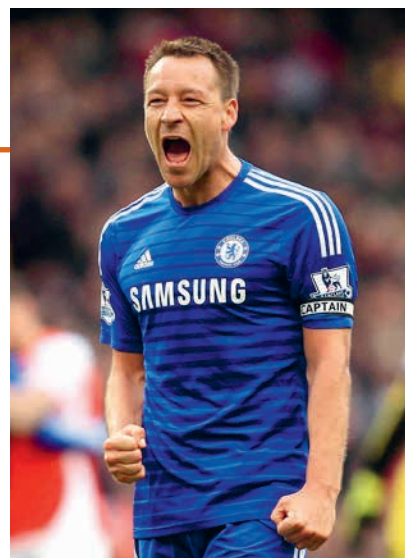

<http://tinyurl.com/jzwa7r4>

3'00

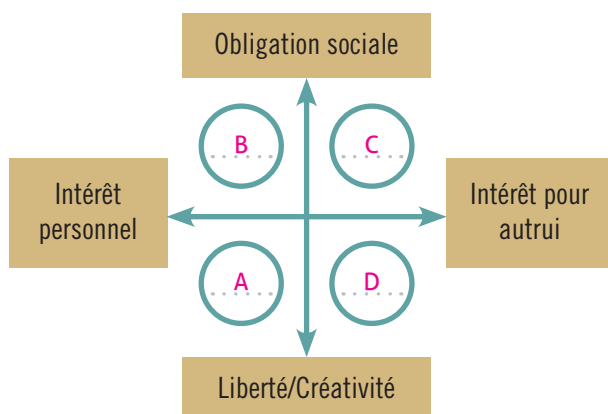
DOC 2 John Terry, homme fidèle

Chelsea FC, club de football anglais, est le sixième club le plus riche de la planète foot. Sa valeur marchande représente 1,22 milliard d'euros en 2015. Interrogé pour savoir s'il allait jouer pour un autre club, John Terry, défenseur mythique du club depuis plus de dix-sept ans a répondu : « Non. » Pourtant Manchester City lui avait fait un pont d'or. Il aurait déclaré à un journaliste : « Je suis très fier d'être le joueur d'un seul club... Je ne me vois toujours pas porter le maillot d'une autre équipe. Ici nous avons un grand groupe de joueurs, un public merveilleux, et le meilleur des managers est avec nous. Dans cette équipe les joueurs restent soudés et combattent. Combativité, solidarité sont l'âme même de ce club. Avant toutes choses, ce sont elles qui donnent du sens à ma vie de footballeur. »

© Foucher

**1** Retrouvez les éléments d'une valeur sociale générée par le club de Chelsea.

Il s'agit de la combativité et de la solidarité. Joueurs, manager, public semblent partager celle-ci et agir dans le seul intérêt de club et d'eux-mêmes.

DOC 3 Les quatre mobiles de l'action humaine dans l'entreprise et au travail

A) Viser une carrière, un statut, un pouvoir, un salaire et garder sa liberté pour y parvenir.

B) Trouver du sens à sa propre vie tout en remplissant les obligations sociales au sein de l'entreprise.

C) Être solidaire, faire ce qu'on fait (remplir son activité) par goût des autres.

D) Être créatif, accomplir ses tâches par plaisir mais avec la volonté d'apporter quelque chose à l'organisation.

D'après Alain Caillé et Juliette Weber, « Un indicateur de la création de valeur sociale, Objectiver et subjectiver la valeur sociale et la RSE », Revue du MAUSS permanente, 31/01/2015

2 Positionnez dans les cercles les quatre mobiles de l'action humaine avec les lettres A B C D.**3** Indiquez, en justifiant votre choix, lequel de ces mobiles semble le plus éloigné de la notion de valeur sociale.

Le mobile qui est le plus éloigné de la notion de valeur sociale est le mobile A car les motivations de rémunération, de carrière, de pouvoir sont des motivations toutes personnelles qui n'obligent pas un partage commun de valeurs.

2

La création de la valeur ajoutée

DOC 4 L'activité d'un traiteur génère du chiffre d'affaires

Type d'activité (Année N)	Nature de l'activité	Quantités vendues	Prix de vente unitaire	Montant des ventes
Ventes de marchandises	Conserve de chez Fauchon	300	15 €	4 500 €
Ventes de biens	Plat traiteur préparé	10 800	7,83 €	84 564 €
Ventes d'une prestation de service	Cours de cuisine	156	40 €	6 240 €
Chiffre d'affaires de l'ensemble des activités (année N)				95 304 €

© Foucher

- 1 Indiquez, en précisant votre formule de calcul, le montant des ventes générées par chacun des types d'activité.

La formule de calcul est la suivante : Quantités vendues \times Prix de vente unitaire.

$4\,500 = 300 \times 15$; $84\,564 = 10\,800 \times 7,83$; $6\,240 = 156 \times 40$

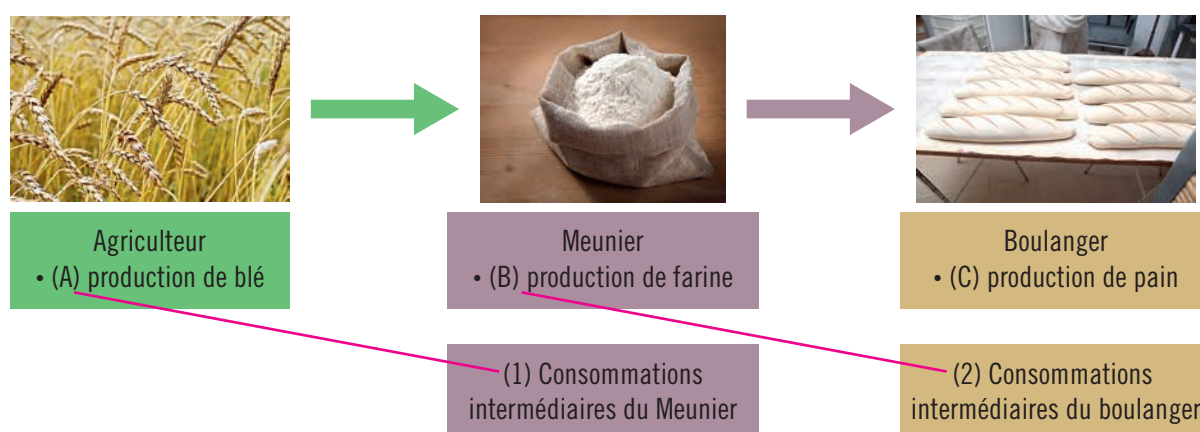
- 2 Calculez le chiffre d'affaires généré pour l'ensemble des activités de cette année N.

Le chiffre d'affaires généré par l'ensemble des activités s'élève à 95 304 €.

- 3 Proposez une définition du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est le total de ventes (« affaires » au pluriel car plusieurs ventes) de marchandises, biens ou prestations de service réalisées par l'entreprise sur une période donnée et exprimée en valeur financière.

DOC 5 Les consommations intermédiaires de l'organisation



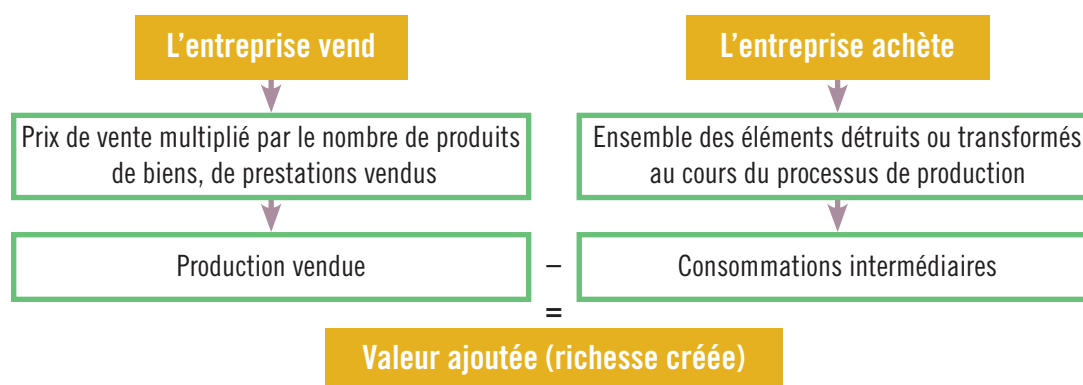
Les consommations intermédiaires d'une organisation correspondent aux achats, nécessaires à sa production, auprès des tiers fournisseurs (matières premières, énergies nécessaires à l'activité comme le gaz ou l'électricité). Elles correspondent aussi à des charges externes (les loyers, les assurances, les frais de publicité...) nécessaires elles aussi à la production.

© Foucher

- 4 Indiquez, en reliant les lettres aux chiffres, quelles sont les consommations intermédiaires du meunier et du boulanger et justifiez leur nécessité.

Le meunier à besoin de blé pour sa farine. Le boulanger à besoin de farine pour son pain.

DOC 6 La richesse créée par l'entreprise



© Foucher

- 5 Identifiez le terme utilisé pour nommer la richesse créée par l'entreprise.

On appelle cette richesse créée la valeur ajoutée.

- 6 Indiquez les deux éléments à prendre en compte pour apprécier la richesse créée.

On doit prendre en compte ce que l'entreprise vend (biens ou services) et les achats provenant de l'extérieur (ce qu'elle achète à des tiers) pour réaliser sa production.

- 7 Nommez le calcul réalisé pour mesurer la richesse produite.

Ce calcul est une soustraction, une différence entre la production vendue par l'entreprise et ses consommations intermédiaires.

ITINÉRAIRE

Vidéo

BIS

La richesse créée



<http://tinyurl.com/gv8yxm7>

2'34

DOC 7 Le calcul de la valeur ajoutée

Deux jeunes créateurs marseillais innovent. Ambitieux ils n'ont plus peur de créer leur propre ligne de vêtements. Les données de gestion relatives à leur activité sont les suivantes :



Vente de produits finis	720 000
Main-d'œuvre	96 000
Énergie consommée	6 000
Publicité	6 480
Impôts	15 000
Fil de couture	12 000
Impression sur textile	21 000
Textile	11 976

D'après Yoan Hovsepian,
www.madeinmarseille.net, 13/05/2015

- 8 Indiquez la valeur de la production vendue.

Cette valeur correspond à la vente de produits finis, soit 720 000 €.

- 9 Précisez le montant total des consommations intermédiaires.

Ce montant s'élève à 57 456 € : Énergie (6 000) + Publicité (6 480) + Fil (12 000) + Impression (21 000) + Textile (11 976).

- 10 Calculez la valeur ajoutée (la richesse créée) par l'activité de ces deux jeunes créateurs.

La valeur ajoutée est de 662 544 € (720 000 – 57 456).

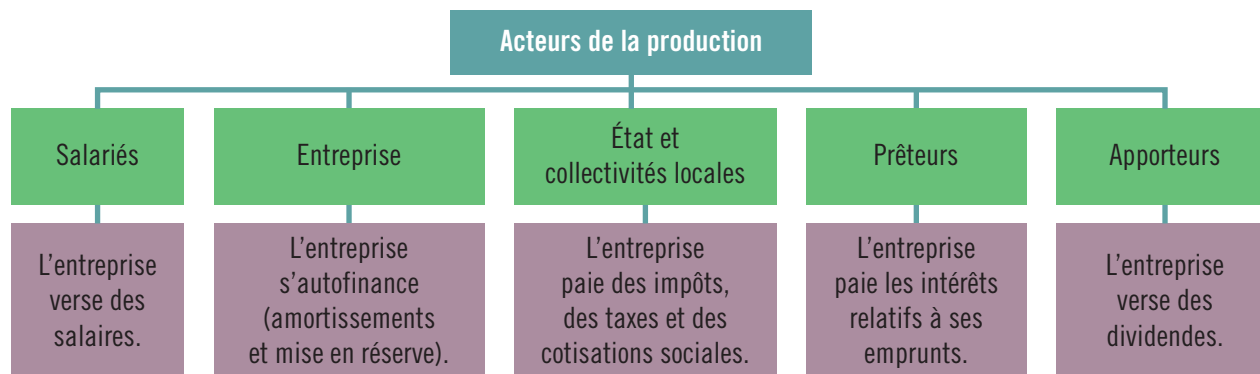
- 11 Justifiez pourquoi certaines dépenses (charges internes) n'ont pas été prises en compte dans le calcul de la valeur ajoutée.

Ces dépenses ne correspondent pas à des commandes vis-à-vis de tiers : dépenses liées à la main-d'œuvre, dépenses liées au paiement de l'impôt.

3

La répartition de la valeur ajoutée

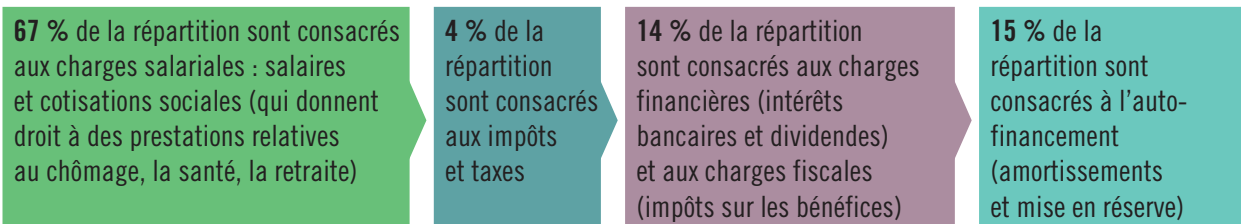
DOC 8 Les bénéficiaires de la valeur ajoutée



© Foucher

- 1 Indiquez les acteurs économiques bénéficiaires de la valeur ajoutée. Ce sont : les salariés, l'État et les collectivités locales, les prêteurs (banques), les apporteurs de capitaux (actionnaires), l'entreprise.

DOC 9 Valeurs moyennes de la répartition de la valeur ajoutée observée sur une longue période en France



© Foucher

DOC 10 La société Kenza répartit sa valeur ajoutée en réalisant des arbitrages

Document de gestion de la société	Formule de calcul	Année 1	Valeurs relatives
Vente de produits finis		2 391 458	
Consommations intermédiaires		802 573	
Valeur ajoutée	1 588 885 € (2 391 458 - 802 573)	1 588 885	100 %
Salaires		864 553	54 %
Impôts et taxes		63 555	4 %
Charges financières dont :			
- Intérêts bancaires		15 791	1 %
- Dividendes		63 165	4 %
Impôts sur les bénéfices		143 488	9 %
Amortissements		266 833	17 %
Mise en réserve		171 500	11 %

- 2 Calculez la valeur ajoutée créée par la société.

- 3 Indiquez les valeurs relatives de cette répartition.

- 4 Repérez, à partir des docs 9 et 10, quel est l'acteur économique qui a le mieux bénéficié de la répartition. On remarque un différentiel positif de 13 en faveur de l'entreprise. Les charges salariales présentent un différentiel négatif. L'entreprise doit faire des compromis lors de la répartition. Ici, elle favorise donc la pérennité de l'organisation.

A La notion de taxe sur la valeur ajoutée

DOC 11 Le principe de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est un impôt indirect qui doit être acquitté lors de chacune des opérations commerciales (achats ou ventes) réalisées par les entreprises. C'est une source importante de revenus pour l'État (près de la moitié des recettes fiscales en 2015).

Cette taxe s'applique directement sur les achats hors taxes réalisés par l'acheteur.

Il existe trois taux différents pour calculer le montant de la TVA :

- le taux normal de 20 % s'applique à la plupart des ventes de biens et de services ;
- les taux réduits de 10 % et 5,5 % s'appliquent essentiellement à la restauration, à l'hôtellerie, aux livres, aux produits alimentaires, aux transports, à

l'abonnement à de l'énergie (eau-électricité), à la rénovation de logements sociaux... ;

- le taux super réduit de 2,1 % est accordé aux secteurs stratégiques : produits pharmaceutiques, presse, services culturels...

L'acheteur d'un bien ou d'un service acquiert donc toujours celui-ci à un prix toutes taxes comprises (TTC).

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Tout ce qu'il faut savoir sur la TVA en 3 minutes



<http://tinyurl.com/z3bsnao>

3'01

1 Indiquez quel acteur économique va devoir s'acquitter de la taxe sur la valeur ajoutée.

Celui qui s'acquittera de la TVA sera toujours l'acheteur d'un produit ou d'un service.

2 Précisez sur quel type de prix s'applique la TVA.

La TVA s'applique sur un prix hors taxe, on parle de prix d'achat hors taxe (PAHT).

3 Précisez les éléments qui composent un prix de vente toutes taxes comprises (PV TTC).

Un prix de vente toutes taxes comprises (TTC) est composé du prix hors taxe (PHT) auquel s'ajoute le montant de la TVA.

DOC 12 Des transactions commerciales réalisées avec un taux de TVA normal

Madame Romagnoli, brocanteuse, achète à son fournisseur un bijou qui lui sera facturé à 240 €.	Prix Hors Taxe (HT) payé au fournisseur : 200 € (240/1,20) Montant de la TVA versé au fournisseur : 40 € (200 × 0,20)
Monsieur Chantreau, le client (particulier) de la brocanteuse, achète la bague au prix de vente affiché de 360 €.	Prix Hors Taxe (HT) payé à la brocanteuse 300 € (360/1,20) Montant de la TVA versé à la brocanteuse : 60 € (300 × 0,20)

4 Calculez le prix hors taxe (HT) des achats réalisés par chacun des acheteurs.

5 Calculez, lors des différents achats, le montant de la TVA versé par chaque acheteur.

6 Précisez qui sera le bénéficiaire des montants de la TVA relatifs à ces transactions.

L'État sera le bénéficiaire de cet impôt indirect.

B Le mécanisme de la TVA pour une organisation

DOC 13 La TVA collectée et la TVA déductible

Lorsqu'une entreprise vend des produits ou des services résultant de son activité, elle perçoit la TVA. Cette TVA prélevée est dite « TVA collectée » car elle est ponctionnée sur l'acheteur.

Lorsqu'une entreprise achète des produits ou des services dans le cadre de son activité, elle verse de la TVA à son fournisseur. Cette TVA acquittée lors de son achat est dite « TVA déductible » car l'entreprise débourse celle-ci.

Et quand l'État (l'administration fiscale) va lui réclamer le montant des taxes sur la valeur ajoutée, elle pourra alors déduire le montant de ses versements (TVA déductible) du montant qu'elle aura prélevé (TVA collectée) auprès de ses clients. Le solde sera à verser ou à se faire rembourser par le Trésor public (administration chargée de la collecte des impôts).

© Foucher

7 Précisez lors de quelle opération commerciale l'entreprise perçoit de la TVA.

L'entreprise perçoit de la TVA lorsqu'elle vend.

8 Précisez lors de quelle opération commerciale l'entreprise débourse de la TVA.

L'entreprise débourse de la TVA lorsqu'elle achète.

9 Indiquez le processus de calcul que l'entreprise va effectuer pour répondre à l'administration fiscale.

L'entreprise devra faire la somme de la TVA collectée (prélèvements effectués auprès de ses clients lors des ventes) et y soustraire la somme de la TVA déductible (versements effectués à ses fournisseurs lors de ses achats) pour obtenir le montant de la TVA déductible ou le crédit de la TVA.

DOC 14 La déclaration de TVA

Les sœurs Abdellaoui font partie du Syndicat des Artistes Tatoueurs (SNAT). Elles ont créé un salon de tatouage dont le statut juridique est une SARL. Elles doivent faire parvenir à la Direction Générale des Finances Publiques leur déclaration de TVA. Ce mois-ci, leurs achats sont relatifs à des dermographes, cordons, lampes, aiguilles, gants, encres... Leur chiffre d'affaires est réalisé par la vente de leurs prestations commerciales. Un taux normal de TVA s'applique à leur activité.

Ventes HT : 112 500 €	Achats HT : 16 865 €	TVA collectée auprès des clients :
TVA collectée : 22 500 €	TVA acquittée : 3 373 €	22 500 €
Ventes TTC : 135 000 €	Achats TTC : 20 238 €	– TVA déductible : 3 373 €
		TVA payée (solde) = 19 127 €



10 Complétez le doc 14.

11 Précisez pourquoi le solde sera versé au Trésor public.

Le solde est positif, il sera versé au Trésor public. La société a plus de TVA collectée que de TVA déductible.

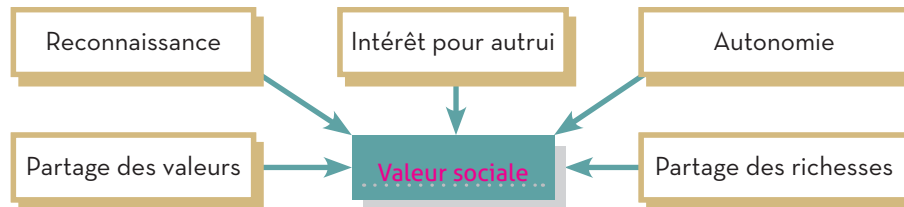
12 Indiquez si la TVA est un coût pour cette SARL.

La TVA n'est pas un coût pour la SARL car elle paie la TVA sur les achats mais se rembourse sur la TVA collectée auprès de ses clients. On parle « d'opération neutre ».

1

La valeur sociale

Le facteur travail génère :



2

La création de la valeur ajoutée



3

La répartition de la valeur ajoutée

À la suite d'un compromis, ces cinq acteurs se répartissent la valeur ajoutée.

Les salariés	L'État et les collectivités	L'entreprise	Les propriétaires	Les banques
L'entreprise leur verse un salaire.	L'entreprise leur verse des impôts.	Elle met ses capitaux en réserve, réalise ses amortissements.	L'entreprise leur verse des dividendes.	L'entreprise leur verse des intérêts.

4

La taxe sur la valeur ajoutée

L'acheteur d'un bien ou d'un service acquiert toujours celui-ci à un prix TTC.



TESTEZ-VOUS!

En quoi l'organisation est-elle créatrice de valeur sociale ? 11

1 Cochez la ou les bonnes réponses.

1. La valeur sociale de l'entreprise :

- ☒ Elle permet la création de réelles motivations.
- ☒ Il existe un lien entre le bonheur au travail et la création d'une valeur sociale par l'entreprise.
- ☐ Elle permet d'offrir des primes aux collaborateurs les plus méritants.

2. La création de la valeur ajoutée :

- ☒ L'entreprise, par son activité, augmente la valeur des biens et des services qu'elle consomme.
- ☐ Elle consiste à revendre un bien ou un service plus cher en lui appliquant une taxe.
- ☒ La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise.

3. La répartition de la valeur ajoutée :

- ☒ Des désaccords, des conflits peuvent survenir lors du partage de la valeur ajoutée.
- ☐ Tous les bénéficiaires qui se partagent la valeur ajoutée permettent à l'entreprise de fonctionner.
- ☒ L'entreprise doit rechercher un compromis avec ses parties prenantes pour que la répartition de sa valeur ajoutée soit comprise par tous.

4. La taxe sur la valeur ajoutée :

- ☐ La taxe sur la valeur ajoutée est un impôt direct.
- ☐ En France, pour calculer le montant de la TVA, on applique un seul taux : le taux de TVA.
- ☒ La TVA reversée à l'État est toujours égale à : Valeur ajoutée x Taux de TVA.
- ☐ Chaque entreprise encaisse de la TVA sur les achats qu'elle effectue pour sa production.
- ☐ Chaque entreprise paie de la TVA sur les ventes qu'elle réalise.

2 Rangez les différentes propositions dans leur famille.

Vente de marchandises – Frais de publicité – Achat d'énergie – Vente de produits finis – Frais d'entretien de machines – Vente de prestations de service – L'entreprise Aly Baby perçoit de la TVA – Vente de biens – Achat de matières premières – La société Alp SA a réglé de la TVA sur sa facture d'achat.

FAMILLE CHIFFRE D'AFFAIRES

- Vente de marchandises
- Vente de produits finis
- Vente de prestations de service
- Vente de biens

FAMILLE CONSOMMATIONS INTERMÉDIAIRES

- Achat de matières premières
- Achat d'énergie
- Frais de publicité
- Frais d'entretien de machines

FAMILLE TVA COLLECTÉE

- L'entreprise Aly Baby perçoit de la TVA

FAMILLE TVA DÉDUCTIBLE

- La société Alp SA a réglé de la TVA sur sa facture d'achat

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Donner un contenu social aux tâches économiques

Rappel de la loi

« Les Entreprises Adaptées [...] favorisent le projet professionnel du salarié handicapé en vue de sa valorisation, de sa promotion au sein de la structure elle-même ou vers d'autres entreprises » Code du travail : art. R5213-62.

Les Entreprises Adaptées représentent 650 entreprises en France. Elles doivent permettre une inclusion et une promotion professionnelle tenant compte du handicap du travailleur.

Voici quelques exemples d'actions que réalise une EA.

- Formation à l'obtention du permis de conduire et de lutte contre l'illettrisme.
- Conception des postes de travail en fonction des compétences et des possibilités de chaque salarié.
- Évaluation permanente des savoir-faire et des savoir-être à travers la mise en place de grilles d'évaluation et de fiches de poste.
- Formation interne et externe.
- Réalisation d'entretiens individuels et de bilans de compétences à 3 mois, 6 mois, 12 mois.
- Détection et traitement des problèmes quotidiens (aider la personne à trouver un logement, à gérer un compte bancaire, à s'acquitter d'obligations administratives).

En conclusion disons que le lieu de travail est un lieu de socialisation. L'entreprise peut aider à la construction de la vie sociale. L'EA joue véritablement ce rôle en apportant reconnaissance, fierté et autonomie. Une EA cite l'exemple d'un travailleur handicapé fier de dire qu'il travaillait pour le groupe Valeo.

Mais beaucoup d'EA insistent sur la difficulté de séparer la vie professionnelle et la vie personnelle. Elles sont parfois amenées à s'immiscer plus ou moins dans la vie personnelle de leurs salariés. Certaines EA estiment qu'il faut privilégier une démarche entrepreneuriale en se concentrant uniquement sur l'activité professionnelle.

D'après « La valeur ajoutée économique et sociale des Entreprises Adaptées », www.kpmg.com

- 1 Indiquez ce qui fait que les Entreprises Adaptées n'ont pas une démarche entrepreneuriale classique.
- 2 Expliquez pourquoi l'on peut dire que ces Entreprises Adaptées produisent de la valeur ajoutée sociale.
- 3 Précisez le sens des actions mises en place par les EA en direction de leurs travailleurs.
- 4 Interprétez la réticence de certaines EA à s'immiscer dans la vie personnelle de leurs salariés.

EXERCICE 2**DOC Une journée difficile**

La superette Fares, installée dans un tout petit village en Corrèze, fait le bilan des ventes d'une journée d'hiver.

Articles	Taux de TVA	Nombre de ventes	Prix de vente unitaire HT	Prix de vente unitaire TTC affiché	Chiffre d'affaires HT	TVA Collecté
Journaux	2,1 %	5		1,84 €		
Balais	20 %	1		9,60 €		
Pizzas	5,5 %	3		8,91 €		
Sacs de bois de chauffage	10 %	18		31,15 €		
Total						

- 1 Calculez les éléments manquants à partir d'une feuille Excel en automatisant vos calculs.
- 2 Indiquez sur quelle base de prix s'applique un taux de TVA.

EXERCICE 3**DOC La fabrication, Made in France, d'un CD qui rapporte à l'État**

Hornela Kayelé est productrice de R'n'B. Son label Lakayele produit actuellement le dernier CD de la jeune star Maeva. Elle possède des informations sur la fabrication de CD-DVD, CD-rom et DVD vidéo :

- Le fournisseur WU-HU de la matière plastique est en Chine.
- L'unité de production (Albert SA) crée une matrice, ou moule, qui sera montée sur une presse. Après le pressage de l'album audio, mixte ou vidéo, la surface des disques est imprimée selon les éléments graphiques, et le conditionnement suivra.
- La mise en packaging terminée, il ne reste plus qu'à expédier la marchandise en messagerie standard ou en express auprès du distributeur en ligne (Djabaligne).

Données pour le mois de septembre	Fournisseur WU-HU	Unité de production Albert SA	Distributeur en ligne Djabaligne	Clients
Montant des achats hors taxes (HT)	0 €	3 300 €	9 538 €	
Montant des ventes hors taxes (HT)				—
Prix d'achat toutes taxes comprises				14 880 €
Montant de la TVA acquittée par le client	Le taux normal de TVA s'applique à l'ensemble des transactions			
Montant de la TVA collectée	660 €			
Montant de la TVA déductible				
Montant de la TVA reversée à l'État				

- 1 Indiquez le montant des achats hors taxes correspondant à la commande des clients en automatisant vos calculs sur une feuille Excel.
- 2 Retrouvez le montant des ventes HT réalisées par chaque intermédiaire.
- 3 Calculez, pour chacune des organisations, la TVA collectée, la TVA déductible et la TVA reversée à l'État lors de ce mois de septembre.
- 4 Additionnez la somme des montants reversés à l'État par les entreprises.
- 5 Calculez le montant de la TVA acquittée par le client.
- 6 Précisez quel est l'acteur économique qui, au final, paie la TVA.

EXERCICE 4

DOC La valeur ajoutée chez Oceyann

Un jeune entrepreneur, Yann Brichet, diplômé de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE), fabrique des conduites d'eau potable qui seront installées à l'intérieur des châteaux d'eau. Il vient d'établir son compte de résultat.

Compte de résultat simplifié de l'entreprise Oceyann année N			
Charges		Produits	
Achats des marchandises vendues	150 600	Production vendue	419 200
Autres achats et charges externes	9 000		
Rémunération du personnel	82 632		
Charges sociales	42 968		
Impôt et taxes	18 000		
Dotation aux amortissements*	57 600		
Charges financières	10 400		
Impôt sur les bénéfices	2 767		
Total des charges	373 967	Total des produits	419 200
Solde créditeur (bénéfice)	45 233		
Total général	419 200	Total général	419 200

*Cette dotation ne correspond pas à un achat réalisé auprès d'autres entreprises.

- 1 Indiquez le chiffre d'affaires réalisé par cette entreprise.
- 2 Calculez le montant de ses consommations intermédiaires.
- 3 Déterminez quelle valeur ajoutée a été produite par cette organisation.

EXERCICE 5

DOC Partage de la valeur produite par Camara Diakan SARL avec ses principales parties prenantes pour le premier semestre 2016

Vente de la production : 60 000 €	Rémunération employés	18 000 €
Achat de matières premières, consommations électriques : 12 000 €	Impôts, taxes et cotisations sociales	12 000 €
	Emprunts	3 600 €
	Rémunération des associés	12 000 €
	Financement et croissance de l'entreprise	2 400 €

- 1 Calculez la création de richesse produite par l'entreprise.
- 2 Vérifiez que la répartition effectuée entre les différentes parties prenantes correspond bien à la valeur ajoutée de la société.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Indiquez ce qui fait que les Entreprises Adaptées n'ont pas une démarche entrepreneuriale classique.
Elles n'ont pas une démarche entrepreneuriale classique car la loi les oblige à tenir compte des particularités de chacun, de leur situation de handicap (Code du travail : art. R5213-62).

Expliquez pourquoi l'on peut dire que ces Entreprises Adaptées produisent de la valeur ajoutée sociale.

Ces EA produisent de la valeur ajoutée sociale car en contrepartie du travail réalisé par le salarié, elle lui apporte beaucoup plus qu'une réponse économique (le versement d'un salaire). Elle lui permet de construire des liens, de progresser socialement, de ressentir la « reconnaissance et la fierté ».

Précisez le sens des actions mises en place par les EA en direction de leurs travailleurs.

Ces actions visent à accroître l'autonomie de leurs salariés, leur mobilité. Elles aident le travailleur handicapé à faire face aux situations courantes de la vie quotidienne, à avoir une mobilité professionnelle, à obtenir une intégration de l'individu handicapé dans une activité sociale.

Interprétez la réticence de certaines EA à s'immiscer dans la vie personnelle de leurs salariés.

Certaines sont réticentes car la frontière est délicate à gérer : le contrat de travail spécifie clairement les engagements de chacun des partenaires et la limite de la collaboration. Si l'on rentre dans la gestion de la vie personnelle alors il n'y a pas de frontière clairement établie. On sait où cela commence mais non jusqu'où cela peut aller.

Exercice2

Calculez les éléments manquants à partir d'une feuille Excel en automatisant vos calculs.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch11_corrige_ex2-3).

	A	B	C	D	E	F	G
	Articles	Taux de TVA	Nombre de ventes	Prix de vente unitaire HT	Prix de vente unitaire (affiché) TTC	Chiffre d'affaires HT	Montant de la TVA collectée
1							
2	Journaux	2,10%	5	1,80 €	1,84 €	9,00 €	0,19 €
3	Balais	20%	1	8,00 €	9,60 €	8,00 €	1,60 €
4	Pizzas	5,50%	3	8,45 €	8,91 €	25,35 €	1,39 €
5	Sacs de bois de chauffage	10%	18	28,32 €	31,15 €	509,76 €	50,98 €
6	Total	-	27	-	-	552,11 €	54,16 €

Indiquez sur quelle base de prix s'applique un taux de TVA.

Le calcul d'une TVA est toujours réalisé à partir d'un prix hors taxes.

Exercice 3

Indiquez le montant des achats hors taxes correspondant à la commande des clients en automatisant vos calculs sur une feuille Excel.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch11_corrige_ex2-3).

	A	B	C	D	E
1	Données pour le mois de septembre	Fournisseur	Unité de production	Distributeur en ligne	Clients
2	Montant des achats hors taxes (HT)	0 €	3 300 €	9 538 €	12 400 €
3	Montant des ventes hors taxes (HT)	3 300 €	9 538 €	12 400 €	
4	Prix d'achat toutes taxes comprises (PATTC)				14 880 €
5	Montant de la TVA acquittée par le client	Le taux normal de TVA s'applique à l'ensemble des transactions.			2 480 €
6	Montant de la TVA collectée	660 €	1 908 €	2 480 €	
7	Montant de la TVA déductible	0,00 €	660 €	1 908 €	
8	Montant de la TVA reversée à l'État	660 €	1 248 €	572 €	

Retrouvez le montant des ventes HT réalisées par chaque intermédiaire.

Il correspond à 12 400 € : prix de vente TTC/(1 + taux TVA) = 14 880/1,20.

Le montant des ventes HT de l'unité de production correspond au montant des achats hors taxes des clients soit 12 400 €. Le montant des ventes HT du distributeur en ligne correspond au montant des achats hors taxes du distributeur en ligne.

Calculez, pour chacune des organisations, la TVA collectée, la TVA déductible et la TVA reversée à l'État lors de ce mois de septembre.

- Pour l'unité de production la TVA collectée = 1 908 (9 538 × 0,20) ; la TVA déductible = 660 € (3 300 × 0,20) ; la TVA reversée = 1 248 € (1 908 – 660).
- Pour le distributeur la TVA collectée = 2 480 € (12 400 × 0,20) ; la TVA déductible = 1 908 € (9 538 × 0,20) ; la TVA reversée = 572 € (2 480 – 1 908).

Additionnez la somme des montants reversés à l'État par les entreprises.

La somme des montants reversés à l'État par les entreprises s'élève à 2 480 (660 + 1 248 + 572).

Calculez le montant de la TVA acquittée par le client.

Il est de 2 480 € (différence entre le prix TCC et le prix HT 14 880 – 12 400).

Précisez quel est l'acteur économique qui, au final, paie la TVA.

C'est le consommateur final qui supporte en totalité la charge de la TVA. Il a réglé des taxes pour un total de 2 480 €, ce qui correspond au total du montant de la TVA reversée à l'État par les organisations.

Exercice 4

Indiquez le chiffre d'affaires réalisé par cette entreprise.

Le chiffre d'affaires correspond à la production vendue, c'est-à-dire 419 200 €.

Calculez le montant de ses consommations intermédiaires.

Le montant des consommations intermédiaires s'élève à : 159 600 € (419 200 – 150 600 + 9 000).

Déterminez quelle valeur ajoutée a été produite par cette organisation.

La valeur ajoutée produite est égale à 259 600 € (419 200 – 159 600).

Exercice 5

Calculez la création de richesse produite par l'entreprise.

La création de richesse est de 48 000 € (vente de la production : 60 000 – 12 000 consommations intermédiaires).

Vérifiez que la répartition effectuée entre les différentes parties prenantes correspond bien à la valeur ajoutée de la société.

La VA = 48 000 – 48 000 (18 000 + 12 000 + 3 600 + 12 000 + 2 400).

11 En quoi l'organisation est-elle créatrice de valeur sociale ?

Synthèse rédigée

1 La valeur sociale

Au sein de l'organisation, l'activité de travail génère un partage de valeurs, l'adhésion à un projet, l'intérêt pour autrui, la solidarité, l'autonomie et une forme de liberté dans l'exécution des tâches ou des missions à réaliser, un partage de richesses (la répartition de la valeur ajoutée).

Cet ensemble, perçu comme tel et partagé par les parties prenantes, est une richesse sociale car il permet d'agir ensemble et de réaliser la finalité sociale de l'organisation. On parle de valeur sociale.

2 La création de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée est une grandeur qui mesure la richesse réellement produite par une organisation, c'est-à-dire le supplément de valeur apporté aux produits et/ou services achetés et consommés lors de son activité dans le but de proposer, à son tour, ses propres produits et/ou services.

La valeur ajoutée sera ensuite répartie entre ses producteurs (salariés, État, prêteurs, propriétaires et entreprise elle-même).

Elle se calcule par différence entre les ventes générées par l'activité commerciale, ou de production, et les consommations intermédiaires (CI) de l'organisation.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{ventes réalisées (CA)} - \text{consommations intermédiaires}$$

Le chiffre d'affaires représente le total des ventes (affaires au pluriel car plusieurs ventes) de marchandises, biens ou prestations de service, réalisé par l'entreprise sur une période donnée.

Il exprime une valeur financière en euros. Pour calculer un chiffre d'affaires, il faut utiliser la formule suivante :

$$\text{CA} = \text{quantités vendues} \times \text{prix de vente unitaire hors taxes (PVHT)}$$

Les consommations intermédiaires d'une organisation correspondent aux achats, nécessaires à sa production, auprès des tiers fournisseurs (marchandises achetées, matières premières, énergies nécessaires à l'activité comme le gaz ou l'électricité). Elles correspondent aussi à des charges externes (loyers, assurances, frais de publicité...) nécessaires à la production.

Pour calculer le montant des consommations intermédiaires, il faut faire la somme en valeur des biens utilisés ou transformés et des services consommés au cours du processus de production (montants HT).

3 La répartition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée, c'est-à-dire la richesse créée par l'entreprise, va être répartie entre les acteurs économiques qui ont participé à sa création.

Cette répartition nécessite un arbitrage, des compromis, car chacun, voulant le meilleur pour soi, revendique un rôle d'acteur majeur dans cette création de richesse.

Cinq acteurs, parties prenantes de l'organisation, sont bénéficiaires de la répartition :

- **les salariés** : l'entreprise leur verse un salaire ;
- **l'État et les collectivités** : l'entreprise paie des impôts, des taxes et des cotisations sociales ;
- **les banques** : l'entreprise verse des intérêts relatifs à ses emprunts ;
- **l'entreprise elle-même** : elle s'autofinance en mettant une partie du bénéfice réalisé en réserve ;
- **les propriétaires** : l'entreprise leur verse des dividendes (une partie du bénéfice réalisé).

4 La taxe sur la valeur ajoutée

A La notion de taxe sur la valeur ajoutée

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est un impôt indirect sur la consommation.

• **Sur la consommation** : c'est le consommateur final qui supporte cet impôt. La TVA est comprise dans le prix d'achat TTC des biens et des services qu'il achète à des professionnels (commerçants, prestataires de services, artisans...).

• **Indirect** : l'acheteur ne verse pas directement la TVA à l'État mais au professionnel qui encaisse le TTC.

Les professionnels ne sont pas redevables de la TVA. Mais, par simplification administrative, toutes les ventes sont soumises à la TVA. Les professionnels se font rembourser par l'État la TVA qu'ils ont payée lors de leurs achats TTC.

La TVA s'applique sur le montant des achats HT réalisés par l'acheteur. L'acheteur d'un bien ou d'un service acquiert donc toujours celui-ci à un prix toutes taxes comprises (TTC).

Il existe trois taux principaux pour calculer le montant de la TVA :

- Le taux normal de 20 % s'applique à la plupart des ventes de biens et de services.
- Les taux réduits de 10 % et 5,5 % s'appliquent essentiellement à la restauration, l'hôtellerie, les livres, les produits alimentaires, les transports, l'abonnement à l'énergie (eau/électricité), la rénovation de logements sociaux...
- Le taux super réduit de 2,1 % est accordé aux secteurs stratégiques : produits pharmaceutiques, presse, services culturels...

Des formules de calcul sont utilisées pour « jongler » avec la TVA :

- Calculer le montant d'une TVA : montant de la TVA = PVHT \times taux de TVA

Montant de la TVA = PVTTC – PVHT

- Passer d'un PVTTC à un PVHT : PVHT = PVTTC / (1 + taux de TVA)

PVHT = PVTTC – montant de la TVA

- Passer d'un PVHT à un PVTTC : PVTTC = PVHT \times (1 + taux de TVA)

PVTTC = PVHT + montant de la TVA

B Le mécanisme de la TVA pour une organisation

L'entreprise collecte de la TVA sur ses ventes auprès de ses clients qui lui versent un montant TTC.

On parle de « TVA collectée » pour l'entreprise. Cette TVA ne lui appartient pas : elle doit la reverser à l'État. Parallèlement, l'entreprise paie de la TVA à ses fournisseurs sur ses achats de biens ou de services. Elle paie un montant TTC. Cette TVA payée au fournisseur est de la « TVA déductible » auprès de l'État, car l'entreprise n'est pas un consommateur final.

À la fin de chaque mois, l'entreprise calcule l'ensemble des TVA collectées auprès de ses clients dans le mois et l'ensemble des TVA versées à ses fournisseurs dans le mois.

Elle reverse à l'État la différence entre les deux montants.

TVA à reverser à l'État = TVA collectée sur les ventes – TVA déductible sur les achats

- Si le solde est positif, il est reversé au Trésor public (l'entreprise a plus de TVA collectée que de TVA déductible).
- Si le solde est négatif, l'entreprise a un « crédit de TVA » (l'entreprise a plus de TVA déductible que de TVA collectée) qu'elle déduira le mois suivant.

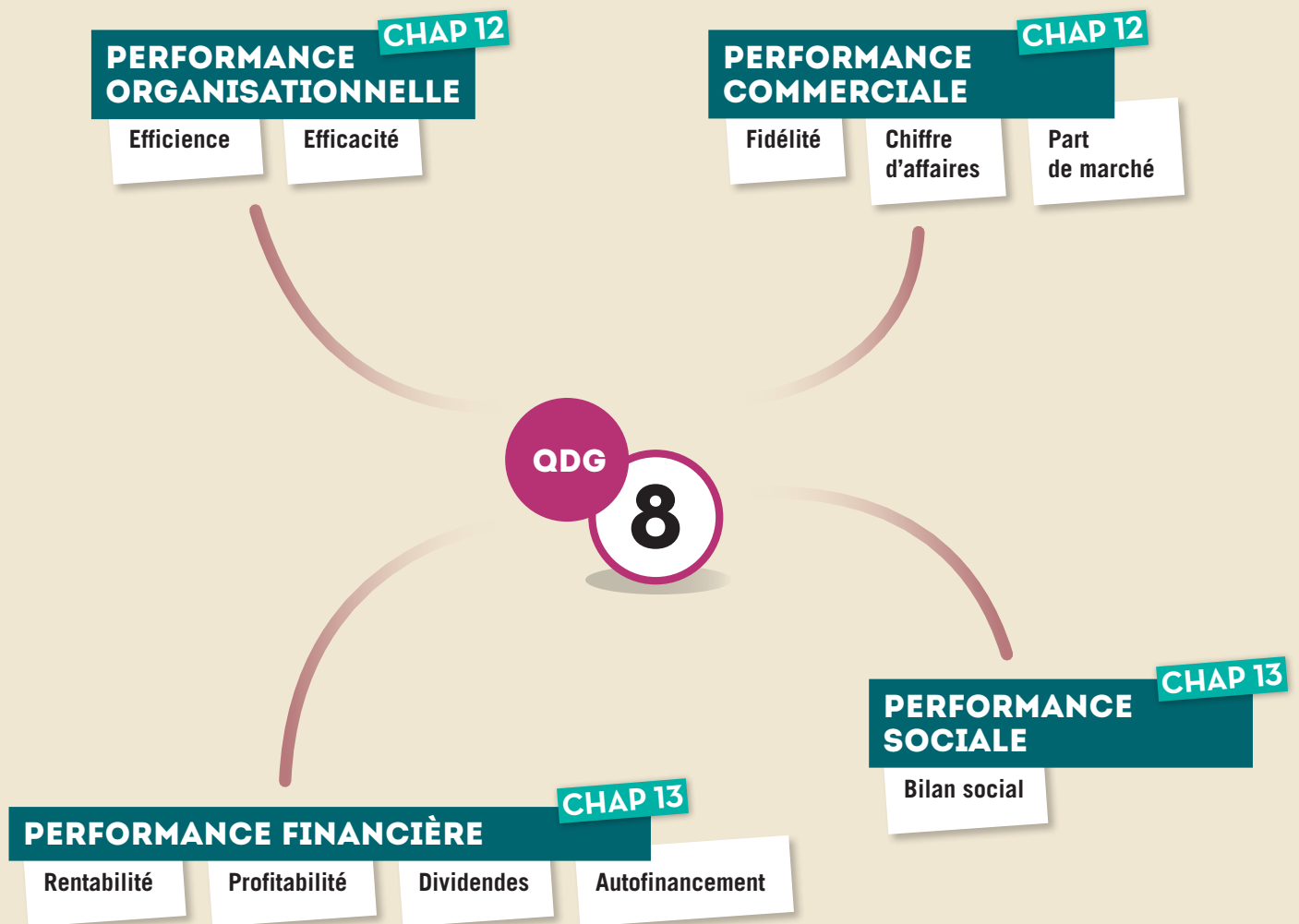
Chaque mois l'entreprise télétransmet sa déclaration de TVA à l'administration fiscale et effectue un télépaiement si nécessaire.

La TVA est neutre pour le résultat de l'entreprise. Elle n'est pas un produit car elle reverse la TVA qu'elle a collectée sur ses ventes, elle n'est pas une charge car elle déduit la TVA qu'elle a payée sur ses achats.

QUESTION DE GESTION

8

Qu'est-ce qu'une organisation performante ?



Comment apprécier LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET LA PERFORMANCE COMMERCIALE ?

12



NOTIONS

- performance organisationnelle : efficacité, efficience
- performance commerciale : fidélité, chiffre d'affaires, part de marché

Madame Gomes, responsable d'un pôle de restauration sur une aire d'autoroute, organise son activité

Madame Gomes vise la performance. Pour cela, elle gère son organisation en tenant compte de plusieurs éléments : la satisfaction des clients, l'atteinte des objectifs, l'analyse des écarts, l'implication des équipes. Mais comment fait-elle pour juger la performance de son organisation ?

Oh, là ! Samedi ce sont les départs en vacances, nous allons servir un très grand nombre d'automobilistes, je dois prévoir l'organisation.

Nous avons été performants... Bravo à toute l'équipe, le chiffre d'affaires a progressé de 300 % par rapport à un samedi ordinaire !



Nos objectifs sont clairs : tout le monde à son poste ! Il faut travailler vite mais pour satisfaire nos clients, nous devons être efficaces !

1 Indiquez les enjeux du pôle de restauration lors de ces départs en vacances.

Il y a des enjeux commerciaux, car l'équipe du pôle de restauration doit réaliser un gros chiffre d'affaires, et des enjeux organisationnels, car elle va faire face à une forte demande.

2 Expliquez pourquoi la dirigeante fixe des objectifs à son équipe et comment elle peut s'assurer de la performance de son organisation.

C'est une façon de faire savoir à chacun où il doit aller. Elle fixe le cadre de l'action en indiquant clairement où il doit aller. Elle s'assurera de la performance grâce aux informations délivrées par son tableau de bord.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Évaluation et performance

<http://tinyurl.com/qjnmkm> 2'56



3 Justifiez la performance organisationnelle.

On constate une efficacité dans la prise de décision, la fixation d'objectifs clairs, l'utilisation des ressources, notamment humaines, et le suivi des résultats.

A La notion de performance

DOC 1 La performance, une dimension multiple

La performance de l'organisation correspond à la réalisation de résultats, en fonction des objectifs qu'elle se fixe. Cette performance est mesurée et analysée.

Performance organisationnelle	Performance commerciale	Performance financière	Performance sociale
Capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs lors de l'organisation de ses activités dans leur ensemble	Capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs dans l'activité commerciale	Capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en matière de gestion des ressources financières	Capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs en matière de gestion des ressources humaines

© Foucher

1 Précisez comment une organisation peut apprécier ses domaines de performance.

Elle doit mesurer et analyser l'atteinte de ses objectifs et de ses résultats organisationnels, commerciaux, financiers et sociaux.

DOC 2 Les objectifs du manager d'une parfumerie, pour la journée du mardi

Les objectifs représentent ce à quoi l'on aspire, le niveau que l'on cherche à atteindre. Les objectifs fixés doivent être de qualité : compréhensibles, mesurables, atteignables, réalisables et limités dans le temps.

N° 1	Madame Badiala devra vendre 5 cartes de fidélité.
N° 2	À 15 heures, nous devons avoir réalisé 70 % du chiffre d'affaires de ce jour.
N° 3	Vous devez en toutes circonstances être souriantes.
N° 4	Julie, après avoir mis en rayon les parfums, vous installerez les présentoirs Dior.
N° 5	Chloé réalisera une présentation de produit et sera aidée par deux apprenties.

2 Complétez le tableau ci-dessous en attribuant les numéros des objectifs présentés dans le doc 2 à leurs qualités principales.

3 Précisez la nature des données qui les composent en cochant la bonne case.

La qualité des objectifs	N°	Nature des données	
		Quantitatives	Qualitatives
L'objectif est clair, sa finalité est très compréhensible.	1, 2, 3, 4, 5	×	×
L'objectif est mesurable, relié à un indicateur de résultat qui me permet de savoir s'il a bien été réalisé.	1, 2	×	
L'objectif est particulièrement atteignable car je peux lister les étapes clefs pour l'atteindre.	4		×
L'objectif est très réalisable car il mobilise des ressources dont je dispose.	5		×
L'objectif fixe une limite à sa réalisation.	2	×	

DOC 3 Le PSG efficace en 2016 ?

Depuis que Nasser Al-Khelaïfi a pris la direction du PSG en 2011, le club rêve de remporter la Ligue des champions. À trois reprises Paris a échoué au stade des quarts de finale. Pas question que ce scénario se reproduise cette année. Après deux saisons de bons et loyaux services, l'aventure de Laurent Blanc au Paris-Saint-Germain pourrait prendre fin à l'issue de l'exercice 2015-2016... Il ne sera renouvelé que si le PSG atteint les demi-finales de la Ligue des Champions.

www.leparisien.fr, 30/09/2015



4 Indiquez l'objectif que Nasser Al-Khelaïfi a fixé au PSG.

L'objectif de Nasser Al-Khelaïfi est de remporter la Ligue des champions.

5 Expliquez comment sera mesurée la performance du PSG lors de l'exercice 2015-2016.

La performance sera mesurée par l'atteinte des demi-finales de la Ligue des champions.

6 Précisez le lien entre la performance de l'organisation et l'atteinte d'un objectif.

L'organisation est performante si elle atteint ses objectifs.

7 Justifiez de l'efficacité du PSG en cas d'atteinte des demi-finales.

Il aura été efficace puisqu'il aura alors atteint son objectif.

DOC 4 La notion d'efficience

Une organisation est efficiente si elle atteint ses objectifs en optimisant les moyens ou les outils mis en œuvre pour parvenir au résultat. L'efficience se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

© Foucher

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

L'efficience



<http://tinyurl.com/gmu9tut>

2'44

DOC 5 L'efficience des organisations

Situations de gestion	Organisation efficiente	
	Oui	Non
L'écurie Red Bull Formule Racing F1 a remporté le Grand Prix car son pilote, par une conduite propre et coulée, a su économiser la gomme de ses pneumatiques.	×	
Les clients de M. Tarte, gérant d'une superette, lui font remarquer que les rayons sont souvent vides. Il demande alors aux caissières de l'informer à l'instant même, par le téléphone interne, de la réclamation des clients.		×
L'agence immobilière Piétri a mis en place des solutions collaboratives (partage de calendriers, de contacts, espaces de stockage partagés, etc.) : l'échange d'informations est simplifié, nul besoin dès lors pour les équipes de se déplacer ou de décrocher leur téléphone pour obtenir une information ou un document.	×	
La Commission européenne annonce que les États de la communauté auront la possibilité de prolonger jusqu'en décembre 2018 le délai prévu pour la fermeture des mines houillères non rentables.		×
La Société française de Régie et de Publicité a renouvelé son parc de machines : les ordinateurs trop lents étaient la cause de dizaines d'heures perdues chaque année devant les écrans. Les équipes travaillent maintenant sur des outils adaptés à leurs habitudes et besoins, ce qui facilite leur vie au travail et le rendement.	×	

8 Précisez si les organisations présentées dans le doc 5 sont efficaces en cochant la bonne case.

B Le rôle des acteurs dans la performance de l'organisation

DOC 6 Le spectacle de la boxe, une réelle opportunité



Les boxeurs ne sont pas évalués uniquement sur leurs qualités physiques. En effet, leur rémunération dépend du nombre de tickets d'entrée vendus. En conséquence, la performance sportive ne suffit pas à classer le boxeur. En effet « la valeur » d'un boxeur ne se réduit pas à ses compétences sportives. Elle s'évalue également par son capital « réputationnel » ou « d'attractivité ». Le boxeur est évalué en fonction de sa capacité à vendre, à dégager des bénéfices pour les organisateurs. Ce mode d'évaluation atypique est favorisé par l'entente de deux agents : les fédérations et les organisateurs de spectacle. Cette contribution atteint son objectif.

D. Marchetti, « Classements sportifs » Acte de la Recherche en Sciences Sociales n° 209, Édition du Seuil, 2015

- 9 Repérez les aspirations des différents acteurs et précisez comment elles deviennent des opportunités dans la recherche de la performance.

La motivation des boxeurs : leur rémunération, leur performance, leur notoriété ou leur attractivité. C'est une opportunité pour le boxeur qui veut réaliser une carrière.

La motivation des fédérations et des organisateurs de spectacles : travailler avec le « capital réputationnel » du boxeur. C'est une opportunité car c'est elle qui leur permet d'atteindre leur objectif commercial et financier : vendre des spectacles, dégager des bénéfices.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Cannes, ville d'accueil du G20 en 2011



<http://tinyurl.com/nz33ncj>

1'32

DOC 7 Air France, la réalité des contraintes

La direction du groupe conditionne son plan de croissance à un plan de productivité : les pilotes devraient voler plus sans augmentation de salaire... Les syndicats et la direction d'Air France ne sont pas parvenus à un accord pour faire voler davantage les pilotes. Les pilotes d'Air France volent en moyenne, chaque année, 630 heures (sur un A320, moyen-courrier). C'est environ 10 % de moins que leurs homologues opérant sur la filiale low cost du groupe, Transavia. Et d'après une étude de l'APDC (*Airline Personnel Directors' Council*) il y aurait « 25 % d'écart de coût de l'heure de vol entre Air France et la concurrence ».

D'après S. Pommier, www.lexpresseexpansion.fr, 02/10/2015

- 10 Repérez les acteurs de l'organisation puis précisez l'impératif de performance pour la direction du groupe Air France.

Les acteurs sont les syndicats de pilotes et la direction. La direction du groupe veut mettre en place un plan de productivité pour réaliser de la croissance.

- 11 Calculez le temps de vol annuel moyen des pilotes opérant sur la filiale Transavia.

Le temps de vol annuel moyen est de 700 heures ($630/0,9$).

- 12 Indiquez le coût d'une heure de vol chez la concurrence sachant que le coût d'une heure de vol chez Air France est de 13 894 € (donnée fictive).

Le coût d'une heure de vol chez la concurrence est de 10 420 € ($13\,894 \times 0,75$).

- 13 Calculez l'économie que peut réaliser Air France, en moyenne, pour une année, par pilote.

L'économie réalisée, c'est-à-dire l'écart de coût serait : $(630 \times 13\,894) - (630 \times 10\,420) =$

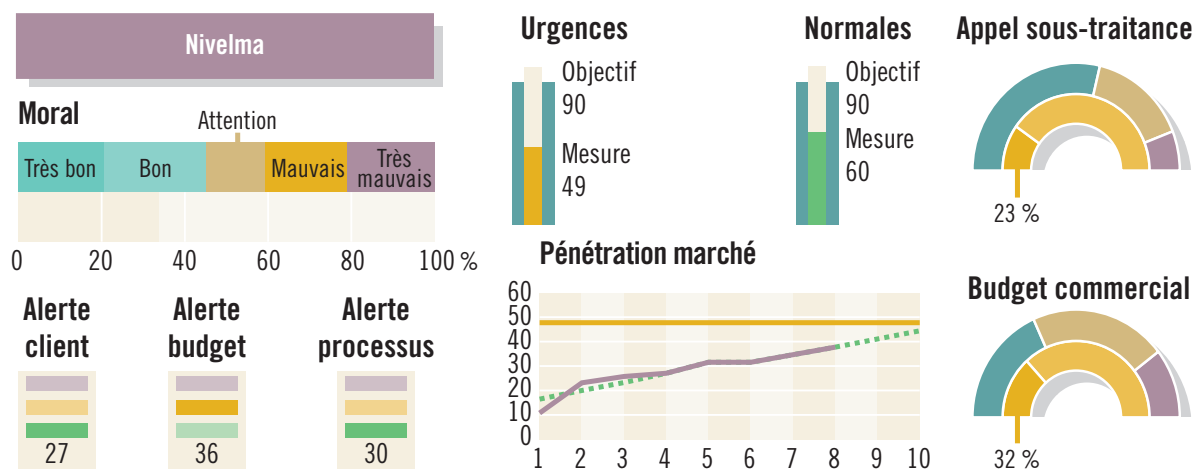
$8\,753\,220 - 6\,564\,600 = 2\,188\,620$.

- 14 Qualifiez les contraintes de l'organisation Air France.

Elles sont financières, commerciales et sociales.

C L'organisation visualise ses performances

DOC 8 Le tableau de bord de gestion et ses indicateurs



D'après www.piloter.org

15 Relevez les indicateurs de gestion suivis par l'entreprise Nivelma.

Les indicateurs donnent des informations concernant : le moral de ses collaborateurs, la pénétration de son marché, son budget commercial, l'appel aux sous-traitants, les niveaux d'alerte clients et le déroulement de processus.

16 Précisez l'utilité des indicateurs dans la gestion de la performance de l'organisation.

Ils servent à mesurer des résultats d'une action réalisée et à en évaluer sa performance. Les informations fournies permettent au dirigeant de mieux piloter son organisation.

17 Montrez l'utilité d'un tableau de bord pour l'organisation.

Le tableau de bord est un outil de mesure synthétique qui visualise rapidement un ensemble d'indicateurs de performance. Mis à jour régulièrement, il permet à l'organisation la prise de décision à partir d'éléments tangibles et concrets.

DOC 9 Tableau de bord de Degut (vente de chalets en bois - février 2016)

Indicateurs économiques	Prévu	Réel	Écart (Réel-Prévu)	Écart en % (Réel-Prévu)/ Prévu × 100
CA	420 000 €	370 000 €	- 50 000,00 €	- 11,9 %
CA par client	60 000	52 857	- 7 143	- 11,9 %
Nombre de nouveaux clients	2	3	+ 1	+ 50 %
Marge commerciale	105 000 €	82 222 €	- 22 778 €	- 21,7 %

18 Complétez le tableau de bord en réalisant les calculs d'écart en valeur et en pourcentage.

19 Appréciez la performance de cette organisation.

Le CA global et par client est inférieur de 11,9 % aux prévisions. L'objectif de marge commerciale n'est réalisé qu'à hauteur de 78,3 %. Nous pouvons dire que l'entreprise n'a pas été performante quant à la réalisation de son CA ou de ses marges. Mais elle a été performante dans la conquête des clients.

20 Indiquez quelles actions correctrices l'organisation peut mener.

Elle doit s'informer, auprès des collaborateurs, des causes de la non-réalisation des objectifs, analyser les tendances de son marché pour vérifier si les objectifs sont réalistes, puis mettre en place des actions spécifiques. Par exemple, pour préserver sa marge, elle doit veiller à la négociation des tarifs.

A Les indicateurs de mesure quantitatifs

DOC 10 La mesure de l'activité par le chiffre d'affaires

M. Baldini possède un camion à pizza. Il a vendu dans la semaine 942 pizzas à un prix moyen unitaire hors taxe de 8,92 euros. Pour calculer son CA, il devra effectuer le calcul suivant :

Chiffre d'affaires = prix de vente HT × quantités vendues

1 Indiquez le montant du chiffre d'affaires hebdomadaire de M. Baldini.

$8,92 \times 942 = 8\,402,64$ euros

DOC 11 Le calcul des parts de marché

Pour apprécier sa performance commerciale sur son marché, l'entreprise mesure le pourcentage de ses ventes en valeur (prise en compte du chiffre d'affaires) ou en volume (prise en compte des quantités vendues) par rapport à celles de l'ensemble du marché. Cette mesure est effectuée sur une période donnée selon les indicateurs suivants :

$$\text{PDM en valeur} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{CA total du marché}} \times 100$$

$$\text{PDM en volume} = \frac{\text{Quantité vendue par l'entreprise}}{\text{Quantité totale vendue par le marché}} \times 100$$

© Foucher

ITINÉRAIRE
BIS

Vidéo

Wolkswagen détrône
Toyota



<http://tinyurl.com/pla5pb4>

0'48

DOC 12 Top 5 des jeux vidéo en 2014

Vente en volume (Marché en quantité)			Vente en valeur (Marché en chiffre d'affaires) en milliers d'euros		
Fifa 15 PS3	Electronic Arts	468 975	Fifa 15 PS3	Electronic Arts	27 297
Fifa 15 PS4	Electronic Arts	429 121	Fifa 15 PS4	Electronic Arts	25 991
Tomodachi life 3DS	Nintendo	397 357	Fall of duty advanced warfare PS4	Activision Blizzard	19 494
Call of duty advanced warfare PS4	Activision Blizzard	333 836	Call of duty advanced warfare PS3	Activision Blizzard	17 893
Call of duty advanced warfare PS3	Activision Blizzard	303 997	Tomodachi life 3DS	Nintendo	14 999
Total			Total		

D'après www.essentiel-jeu-video.fr

2 Calculez les parts de marché en volume des sociétés du top 5 commercialisant des jeux vidéo en utilisant les indicateurs du doc 12.

Electronic Arts	Activision Blizzard	Nintendo
$(468\,975 + 429\,121) / 1\,933\,286 \times 100 = 46,5 \%$	$(333\,836 + 303\,997) / 1\,933\,286 \times 100 = 33 \%$	$397\,357 / 1\,933\,286 \times 100 = 20,6 \%$

3 Calculez les parts de marché en valeur des sociétés du top 5 commercialisant des jeux vidéo.

Electronic Arts	Activision Blizzard	Nintendo
$(27\,297 + 25\,991) / 105\,674 \times 100 = 50,4 \%$	$(19\,494 + 17\,893) / 105\,674 \times 100 = 35,4 \%$	$14\,999 / 105\,674 \times 100 = 14,2 \%$

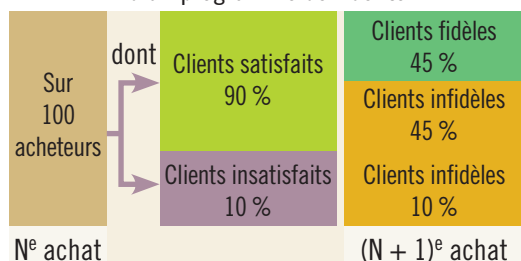
B Les indicateurs de mesure qualitatifs

DOC 13 La satisfaction, un enjeu majeur pour les organisations

Considérons une entreprise dont le taux de satisfaction de la clientèle est de 90 %.

Hypothèse 1 :

Cette entreprise n'est pas équipée d'un programme de fidélité.

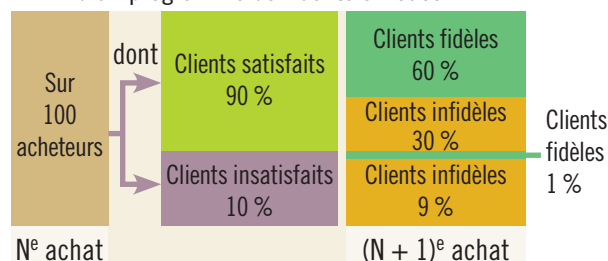


En prenant l'hypothèse que 50 % des clients satisfaits sont fidèles à la marque, nous obtenons seulement 45 % de clients fidèles au (N + 1)^e achat.

Conclusion : sur 100 clients ayant essayé le produit, 45 % le choisissent lors de l'achat suivant.

Hypothèse 2 :

Cette entreprise est équipée d'un programme de fidélité efficace.



Un programme de fidélité efficace permet au (N + 1)^e achat de gagner la fidélité de deux tiers de clients satisfaits au N° achat. Par ailleurs, il permet de récupérer un acheteur insatisfait sur dix.

Conclusion : sur 100 clients ayant essayé le produit, 61 % le choisissent lors de l'achat suivant.

www.mercator-publicitor.fr

4 Expliquez la baisse du nombre de clients infidèles dans l'hypothèse 2.

Un programme de fidélité efficace permet de conserver plus de clients satisfaits et de rattraper une minorité de clients insatisfaits.

5 Indiquez pourquoi la satisfaction est un enjeu majeur pour les organisations.

Elle est un moyen de fidélisation car elle favorise un comportement de réachat.

6 Précisez quel est l'intérêt pour l'organisation de mettre en place un indicateur de satisfaction.

Cela lui permet de mesurer le niveau de satisfaction puis d'utiliser ces informations pour prendre des mesures correctrices si nécessaire.



DOC 14 La fidélité à tout prix

6 solutions pour booster votre CA... et inciter vos clients à de nouveaux achats !

1	2	3	4	5	6
Programme « Fidélité » sur mesure	Cartes « cadeau » clé en main	Fidélisation sur mobile	Fidélisation pour le e-commerce	Marketing ciblé multicanal	Bornes d'animation

D'après www.avomark.fr

7 Expliquez ce qu'est un client fidèle.

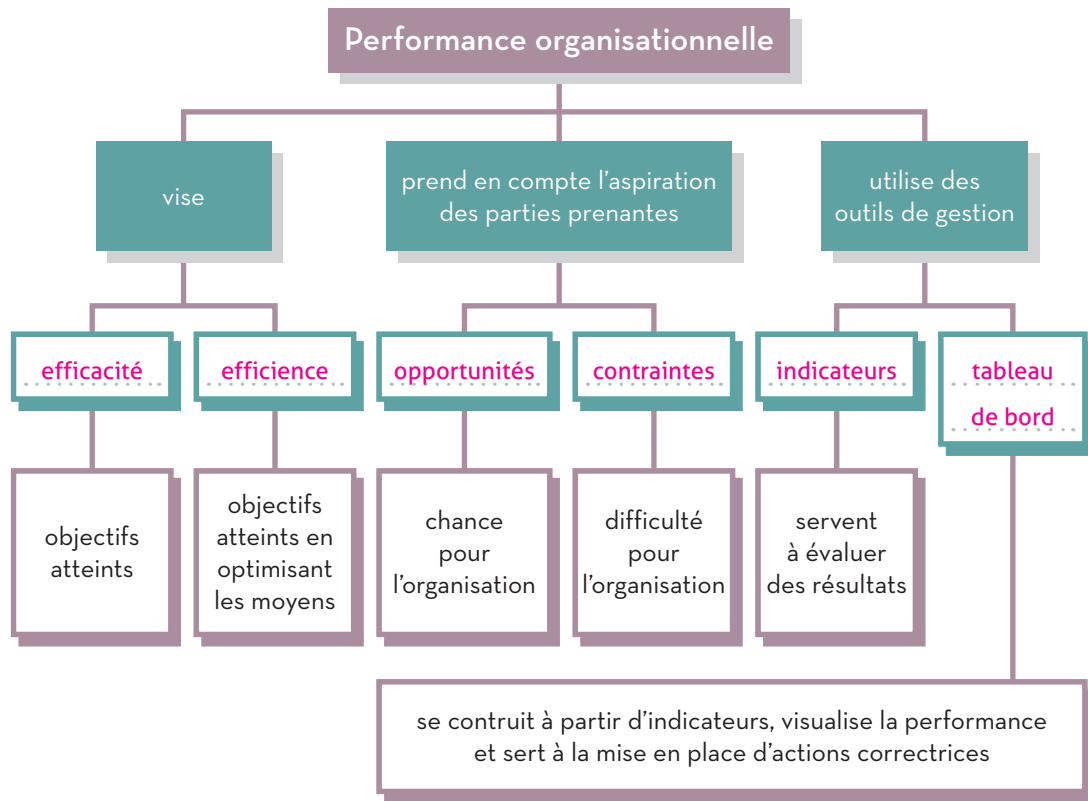
Un client fidèle est un client qui répète l'achat d'un produit ou d'un service au bénéfice d'une même marque, enseigne ou entreprise.

8 Proposez, à partir des solutions de fidélisation du doc 14, des indicateurs permettant de mesurer la fidélisation d'une clientèle.

Taux de réachat, nombre de visites... Réponse libre acceptée si les indicateurs sont pertinents.

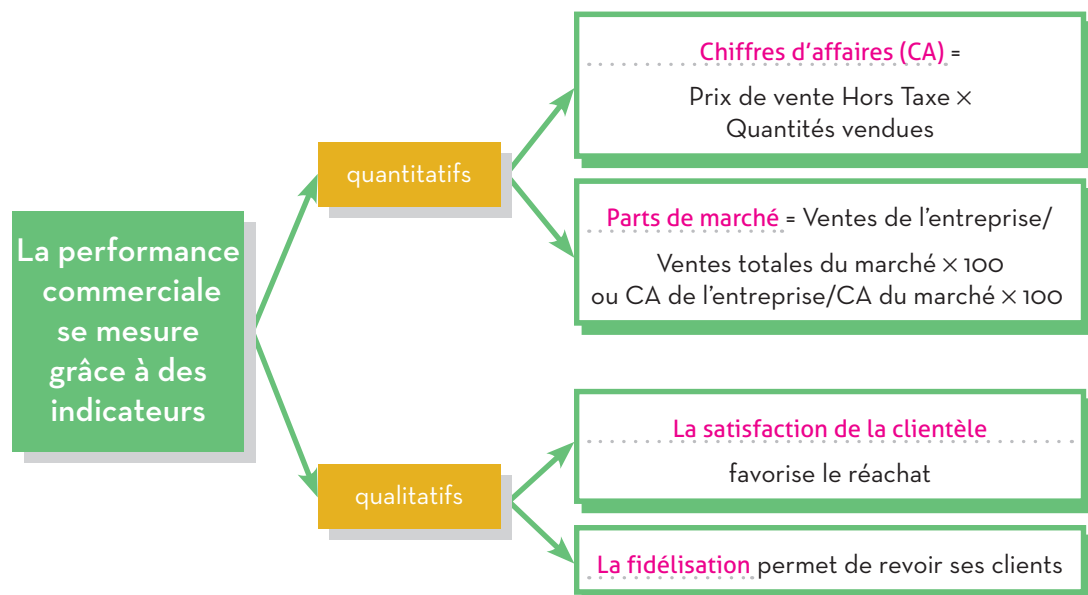
1

La performance organisationnelle



2

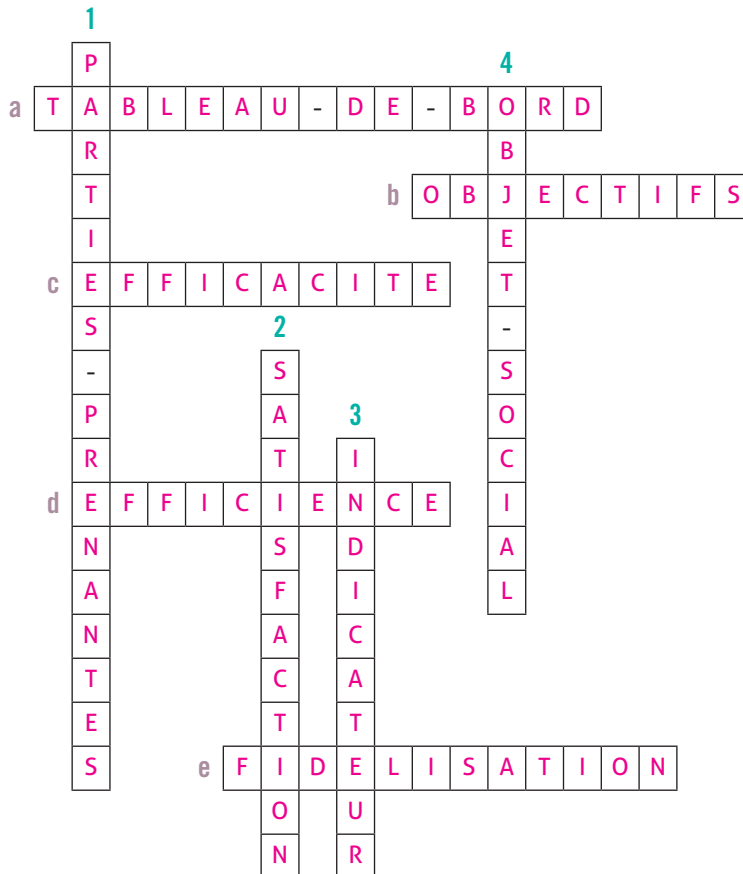
La performance commerciale



TESTEZ-VOUS!

Comment apprécier la performance organisationnelle et la performance commerciale ? 12

1 Complétez la grille.



VERTICALEMENT

- 1 C'est l'ensemble des acteurs, internes ou externes et partenaires économiques et sociaux de l'entreprise.
- 2 C'est la capacité d'une organisation à rendre son client heureux.
- 3 C'est une grandeur spécifique, observable, qui permet de mesurer de façon objective les résultats de l'organisation.
- 4 Il définit l'ensemble des activités qu'une organisation entend exercer.

HORIZONTALEMENT

- a C'est un outil d'évaluation pour l'organisation.
- b Ce que l'on cherche à atteindre.
- c Elle est synonyme de résultats obtenus.
- d Elle est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources employées.
- e Elle consiste à créer une relation durable et personnalisée avec son client.

2 Reliez les indicateurs aux bonnes propositions.

Indicateurs

- Part de marché en volume
- Chiffre d'affaires
- Part de marché en valeur
- Taux de réachat
- Marge commerciale
- Satisfaction
- 98 % d'objectifs ont été atteints

Propositions

- Je mesure mon chiffre d'affaires à mes concurrents.
- Sans moi, l'organisation ne fait pas de bénéfices.
- Je réalise un quart des ventes du marché.
- Mon organisation est super efficace, cela se voit.
- Je fais naître le sourire chez le client.
- J'augmente avec l'utilisation de la carte de fidélité.
- Je représente la valeur de mes ventes.

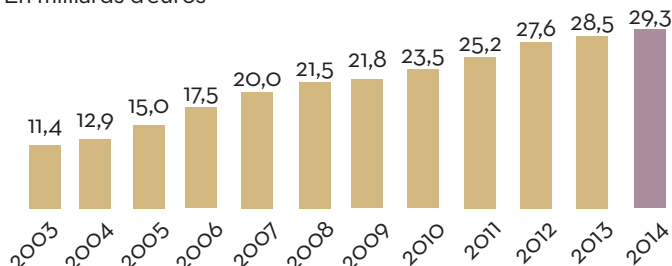
ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

IKEA, une croissance durable
DOC en phase avec son environnement

Chiffre d'affaires total d'IKEA de 2003 à 2014

En milliards d'euros



Les trois domaines de croissance d'IKEA

Notre vision est le fondement de notre croissance. Pour toucher un maximum de personnes, nos produits doivent être de qualité et abordables financièrement. Nous mettons tout en œuvre pour avoir un impact global positif sur les gens et sur la planète. Nos collaborateurs sont indispensables à la poursuite de notre croissance. Nous considérons chacun d'eux comme un talent qui peut être développé.

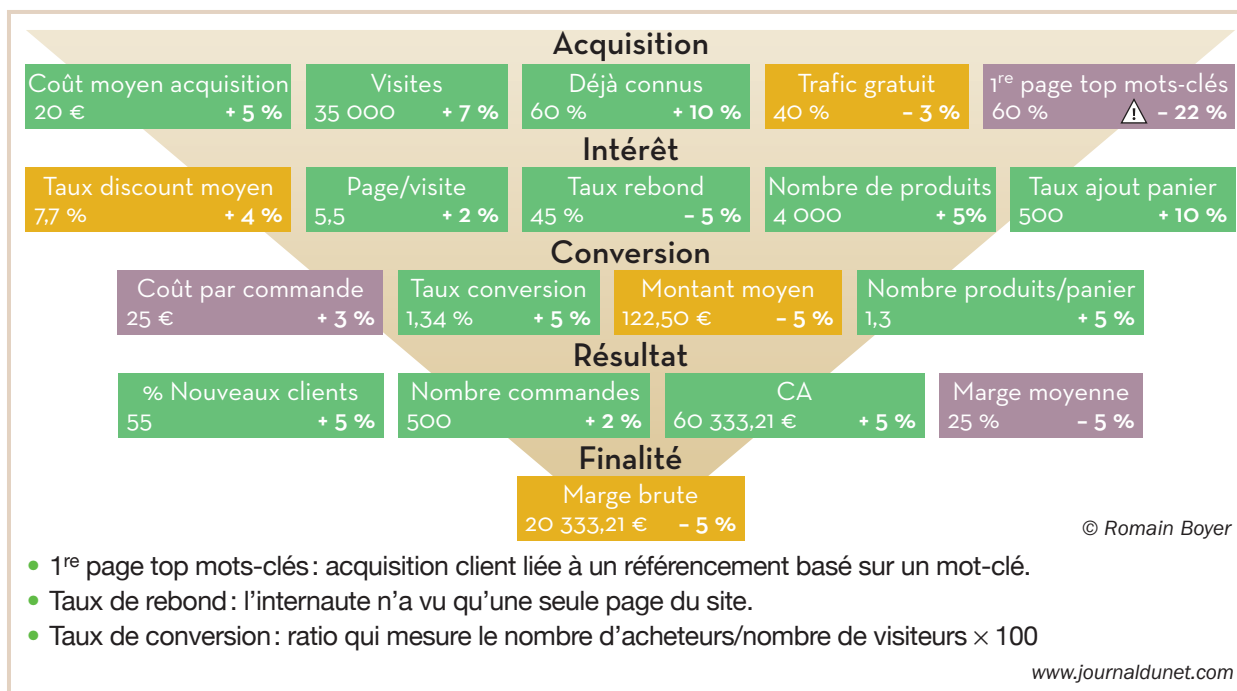
www.ikea.com



- 1 Calculez le taux d'évolution global (entre 2003 et 2014) du chiffre d'affaires d'IKEA en utilisant la formule de calcul suivante : $(V_1 - V_0) / V_0 \times 100$.
- 2 Indiquez si le résultat correspond aux objectifs poursuivis par la marque et précisez comment l'organisation suit l'évolution de son environnement.

EXERCICE 2

DOC Tableau de bord hebdomadaire d'un site de e-commerce



1 Indiquez les familles d'indicateurs qui composent ce tableau de bord.

2 Analysez cette semaine d'activité et proposez des actions correctrices.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Calculez le taux d'évolution global (entre 2003 et 2014) du chiffre d'affaires d'IKEA en utilisant la formule de calcul suivante : $(V1 - V0)/V0 \times 100$.

Le taux d'évolution global : $(29,3 - 11,4)/11,4 \times 100 = 157 \%$. En onze années, IKEA a vu une augmentation de son CA de plus d'une fois et demie. Cette progression est linéaire et constante.

Indiquez si le résultat correspond aux objectifs poursuivis par la marque et précisez comment l'organisation suit l'évolution de son environnement.

Ce résultat correspond aux objectifs d'IKEA : toucher un maximum de personnes. L'organisation a « une vision » de son environnement. Elle s'appuie sur celui-ci pour en faire des domaines de croissance :

- des articles de qualité à bas prix et donc accessibles au plus nombre malgré la crise ;
- un engagement pour le développement durable qui correspond à un comportement actuel de consommation responsable ;
- une prise en compte de l'épanouissement de son personnel qui met la personne humaine au cœur de la relation de service au client, ce qui correspond à la réalité du secteur tertiaire.

Exercice 2

Indiquez les familles d'indicateurs qui composent ce tableau de bord.

19 indicateurs composent ce tableau de bord répartis en 5 familles :

- l'acquisition des clients ;
- l'intérêt du site ;
- la conservation de l'internaute ;
- les résultats commerciaux et financiers ;
- la finalité.

Analysez cette semaine d'activité et proposez des actions correctrices.

Les visites et revisites sont en progression. (+ 7 et + 10 %) : le site est attractif.

L'intérêt pour ce site est réel puisque le nombre de pages visitées est en progression de + 2 %, de + 5 % de produits vus, de + 10 % d'ajout panier. De même, le taux de rebond est moindre : - 5 %.

Toutefois, l'entreprise doit réfléchir aux mots-clés qu'elle propose pour le référencement de son site web afin que les internautes le visualisent facilement sur la première page des résultats de leur recherche. En effet, l'acquisition de nouveaux clients grâce à la première page top mots-clés a diminué de 22 %.

Le site déclenche des actes d'achats : le nombre de produits mis dans le panier, + 5 %, est en progrès ainsi que le taux de conversion (produits achetés/produits consultés) : + 5 %.

Ce tableau de bord hebdomadaire montre le succès commercial du site. Celui-ci doit être recherché pour ses offres promotionnelles. Peut-être a-t-il aussi une bonne image sur les réseaux sociaux.

Les résultats commerciaux sont tous en progression (clients, commandes et CA) seuls les résultats financiers sont en baisse (marge moyenne - 5 %, marge brute - 5 %) ce qui peut expliquer l'augmentation des coûts moyens d'acquisition : + 5 %, du coût de commande : + 3 % et du taux de *discount* moyen : + 4 %.

Les actions correctrices envisageables : l'entreprise doit surveiller ses marges en veillant à la maîtrise des coûts et de sa politique de *discount*.

12

Comment apprécier la performance organisationnelle et la performance commerciale ?

Synthèse rédigée

1 La performance organisationnelle

A La notion de performance

La performance attendue par l'organisation est toujours mesurée et analysée. Elle a une dimension multiple car elle se rapporte aux différents domaines de l'organisation. Ainsi, on parle de performance commerciale, financière, sociale et globale.

Être performant c'est être capable d'atteindre les objectifs fixés, de produire des résultats conformes aux attentes des acteurs. C'est la conséquence d'efforts qui consistent à faire de bonnes actions, de la bonne façon, au bon moment, au moindre coût.

Les objectifs représentent ce à quoi l'on aspire, le niveau que l'on cherche à atteindre. Fixés par l'organisation, ils doivent être de qualité : compréhensibles, mesurables, atteignables, réalisables et limités dans le temps.

On distingue deux types d'objectifs :

- **les objectifs quantitatifs** : CA, bénéfices, nombre de clients... ;
- **les objectifs qualitatifs** : qualité totale, satisfaction des clients, fidélité...

1. L'organisation cherche à savoir si elle a été efficace.

Pour le savoir, elle vérifie si le résultat obtenu a atteint ou dépassé l'objectif fixé. Dans ce cas, elle se dit efficace.

2. L'organisation cherche à savoir si elle a été efficiente.

L'efficacité se mesure sous la forme d'un rapport entre résultats obtenus et ressources utilisées. En procédant ainsi, l'organisation se demande si l'atteinte des objectifs a été réalisée en optimisant des moyens mis en œuvre pour parvenir au résultat. Si c'est le cas, elle se dit efficiente.

B Le rôle des acteurs dans la performance de l'organisation

La performance n'est possible qu'en mobilisant les acteurs liés à la réalisation de l'objectif. Ainsi l'organisation doit prendre en compte les aspirations des parties prenantes (acteurs individuels ou collectifs concernés par une décision ou un projet, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation). Dans cette recherche de performance, l'aspiration des acteurs sera :

- Une **opportunité**, car leur motivation sera un facteur favorable à l'atteinte de l'objectif.
- Une **contrainte**, car l'organisation devra prendre en compte leurs aspirations pour atteindre son objectif. Elle devra alors négocier, composer, s'adapter pour que son objectif soit réalisable. Les contraintes sont de différentes natures : financières, commerciales, sociales...

C L'organisation visualise ses performances

Pour visualiser ses performances, l'organisation utilise des tableaux de bord.

Le tableau de bord est un outil de gestion tactique de l'organisation qui rassemble des indicateurs clés de son rendement et de sa performance. Ceux-ci sont exprimés en valeur absolue (nombres) ou relative (%), et se construisent à partir de critères qui permettent à l'organisation de s'évaluer.

Les tableaux de bord permettent aux décideurs de modifier leurs plans d'action si les objectifs ne sont pas atteints.

Leur forme (données chiffrées, graphiques...), leur périodicité (journalière, mensuelle, hebdomadaire...) et leur contenu (nombre de contrat obtenus, CA réalisé...) sont libres.

2 La performance commerciale

A Les indicateurs de mesure quantitatifs

La mesure de l'activité commerciale de l'organisation est indiquée par la réalisation du chiffre d'affaires (CA). Il est exprimé en euros. La formule de calcul est la suivante :

$$CA = \text{prix de vente HT} \times \text{quantités vendues}$$

L'organisation mesure aussi la performance qu'elle réalise sur son marché en calculant sa part de marché (PDM) sur tel marché.

La PDM consiste à mesurer le pourcentage des ventes en valeur (prise en compte du chiffre d'affaires), ou en volume (prise en compte des quantités vendues), par rapport à celles de l'ensemble du marché. Cette mesure est effectuée sur une période donnée. Elle permet d'apprécier la position concurrentielle d'une entreprise sur son marché.

La formule de calcul est la suivante :

- PDM en valeur = $\frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{CA total du marché}} \times 100$
- PDM en volume = $\frac{\text{quantité vendue par l'entreprise}}{\text{quantité totale vendue par le marché}} \times 100$

Pour apprécier sa performance dans le temps, l'organisation calcule (année par année ou globalement) son taux de croissance ou son taux d'évolution en utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux de croissance} = (\text{valeur d'arrivée (VA)} - \text{valeur de départ (VD)}) / \text{VD} \times 100$$

B Les indicateurs de mesure qualitatifs

La satisfaction de la clientèle est essentielle puisqu'elle favorise le réachat et la recommandation. Les organisations mesurent la satisfaction de leur clientèle en calculant le nombre de recommandations, le taux de réachat (part des acheteurs d'une marque ou d'un produit qui ont réacheté au moins une fois la marque ou le produit sur la période) ou bien en réalisant des études de satisfaction.

Un consommateur qui répète l'achat d'un produit ou d'un service, au bénéfice d'une même marque, enseigne ou entreprise, est un client fidèle.

Les organisations vont mettre en œuvre des moyens qui visent à la fidélisation de leur clientèle : des programmes de fidélité, des cartes de « fidélité », de l'écoute, du marketing ciblé multicanal...

La fidélisation de la clientèle sera, elle aussi, mesurée par des indicateurs : nombre de fois où la carte de fidélité est utilisée, nombre d'achats réalisés sur une période...

COMMENT ÊTRE PERFORMANT

financièrement et socialement ?

13



NOTIONS

- performance financière : rentabilité, profitabilité, dividendes, autofinancement
- performance sociale : bilan social

Monsieur Cash est un financier qui investit dans des entreprises

M. Cash a investi son capital dans trois entreprises en échange d'actions. Il est fier de ses mises de fonds car elles lui rapportent des revenus. Pour un même montant engagé, il constate qu'une des trois entreprises lui rapporte plus que les autres.

L'argent investi en actions me rapporte.
Ces investissements risqués sont bien plus intéressants que les comptes d'épargne.

Tu crois qu'une partie des bénéfices sera utilisée pour changer notre distributeur ?

Je ne sais pas, j'ai entendu dire que l'entreprise allait investir dans des machines très performantes.

Bravo Mesdames, Messieurs, nos résultats sont exceptionnels ! Nous allons réinvestir une grande partie de nos bénéfices pour assurer l'avenir !

1 Identifier l'objectif de Monsieur Cash.

Son objectif est d'enregistrer un maximum de revenus en choisissant les rendements les plus favorables. Son objectif est donc strictement financier.

2 Interprétez les propos de la collaboratrice (bulle marron) en précisant le sens de sa demande.

Elle souhaite qu'une partie des bénéfices soit consacrée au bien-être des salariés. C'est un aspect social auquel, aujourd'hui, se doit de répondre une entreprise. C'est une juste récompense des efforts fournis, et cela entretient et développe la motivation pour un investissement dans un nouveau défi.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Mouvement pour un nouveau Pacte Social

<http://tinyurl.com/jrt2w26>

2'31



3 Précisez comment le manager arbitre entre ses attentes et celles de ses collaborateurs.

Le manager cherche avant tout à pérenniser l'entreprise. Il faut qu'il garde une partie des bénéfices en réserve (autofinancement des investissements) tout en satisfaisant les actionnaires (dividendes) et les salariés (salaires, promotion et conditions de travail).

A La rentabilité

DOC 1 Un investissement immobilier

L'agence immobilière Jouart conseille à sa cliente Madame Khouildi d'investir dans le secteur de l'immobilier. Elle lui propose l'achat d'un appartement d'une valeur de 315 000 € à laquelle il faudra rajouter 30 000 € de frais de notaire, soit un capital investi de 335 000 €. Elle lui assure que la location de ce

bien s'élèvera à 850 € mensuels. Sachant qu'un placement actuel sur le marché financier procure un rendement net moyen d'environ 2 %, elle souhaite, afin de convaincre sa cliente, calculer le taux de rentabilité annuel généré par cet investissement.

1 Calculez le revenu annuel de cette location.

Le revenu annuel est égal à : $12 \times 850 \text{ €} = 10\,200 \text{ €}$.

2 Comparez ce revenu avec l'investissement de départ en exprimant le résultat sous forme de taux de rentabilité financière.

Le taux de rentabilité annuel sera de $10\,200 / 335\,000 \times 100 = 3 \%$.

3 Déduisez, pour l'expliquer à Madame Khouildi, la formule du taux de rentabilité financière.

La formule est la suivante : $\text{revenus annuels attendus} / \text{capital investi} \times 100$.

4 Proposez une définition de la notion de rentabilité.

C'est la capacité de dégager un bénéfice à partir des moyens investis.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

La rentabilité de l'entreprise

<http://tinyurl.com/j3fu7gr>

2'13



DOC 2 Un investissement de restauration

Il y a trois ans, Madame Sy a ouvert un restaurant de 70 places à Lyon. Elle a réalisé un investissement initial de 350 000 € grâce à un prêt bancaire de 189 000 € et un apport personnel de 161 000 € permettant ainsi la création d'un capital de départ. Un an après, un nouvel associé investit 29 000 €.

Extrait simplifié du bilan de la société	Année N-2	Année N-1	Année N
Capital investi	161 000 €	190 000 €	190 000 €
Résultat net avant impôt	26 600 €	30 200 €	34 400 €
Taux de rentabilité du capital	16,52 %	15,89 %	18,10 %



5 Complétez la première ligne du tableau.

6 Complétez la dernière ligne du tableau en précisant la formule de calcul.

Taux de rentabilité du capital = $\text{Résultat net avant impôt} / \text{Capital investi} \times 100$.

7 Expliquez pourquoi le taux de rentabilité diminue entre N-2 et N-1 alors que le résultat a augmenté.

Le taux de rentabilité diminue car le capital investi a augmenté de 29 000 €, ce qui aurait dû provoquer une augmentation du résultat de $29\,000 \times 16,52 \% = 4\,790,80 \text{ €}$. Or, celle-ci n'a été que de 3 600 € : $30\,200 - 26\,600$ (l'augmentation du résultat est moins que proportionnelle à l'augmentation du capital investi).

B La rentabilité

DOC 3 Le profit du trader

Le trading consiste à négocier des produits financiers à travers le monde. Son principe est le suivant : si l'on pense que le produit va prendre de la valeur, on achète un certain nombre d'unités ; si l'on pense que le produit va perdre de la valeur, on vend un certain nombre d'unités. L'opérateur prend une commission lors de la transaction. Votre profit, ou votre perte, est basé sur la différence entre le cours d'ouverture et le cours de clôture de votre transaction. Plus le marché évolue dans la bonne direction, plus votre profit sera grand. Si le marché évolue dans la mauvaise direction, votre perte sera plus grande.

Cours unitaire à l'achat 10,01 €	Acheté à $10,01 \times 10\,000$ (unités) + 48 (0,48 €) Différence = $4\,800 \text{ €} - 123 \text{ €}$ (commission) Profit = $4\,677 \text{ €}$	Cours unitaire à la vente 10,49 €
--	---	---

D'après www.cmcmarkets.fr

8 Expliquez ce que représente la valeur inscrite dans la pastille violette.

Elle représente l'évolution d'un cours. Le cours a évolué de 0,48 € en notre faveur : de 10,01 € (cours d'achat initial) jusqu'à 10,49 € (cours de vente actuel).

9 Précisez comment le montant du profit (4 677 €) a été calculé.

En multipliant la différence (+ 48 soit 0,48 €) par le nombre d'unités achetées initialement (10 000), on détermine son profit brut, soit 4 800 €, auquel on retire la commission prélevée (123 €). Ce qui équivaut à un profit net de 4 677 €.

10 Donnez une définition de ce profit.

Le profit correspond au bénéfice (c'est-à-dire à la différence positive entre des flux d'encaissement et de décaissement) matérialisé par le solde positif entre les ventes et les coûts de revient liés à celles-ci.

DOC 4 La rentabilité et l'entreprise

Les dirigeants de l'entreprise Kibendo, productrice de casquettes, transmettent ce tableau de bord. Ils voudraient comparer leur bénéfice à leur chiffre d'affaires.

Tableau de bord financier de l'entreprise Kibendo

	Valeur 2014	Valeur 2015	Évolution
Chiffre d'affaires	2 415 595	2 435 842	+ 0,83 %
Résultat	75 899	109 023	+ 43,64 %
Taux de rentabilité	3,14 %	4,47 %	+ 1,4 point

11 Calculez, et reportez dans le tableau, le taux de rentabilité pour l'année 2014.

$75\,899 / 2\,415\,595 \times 100 = 3,14 \text{ \%}$.

12 Déduisez du résultat précédent la formule de calcul du taux de rentabilité.

Taux de rentabilité = Résultat / Chiffre d'affaires $\times 100$.

Remarque : la rentabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de son activité.

13 Calculez, et reportez dans le tableau, cette valeur pour 2015.

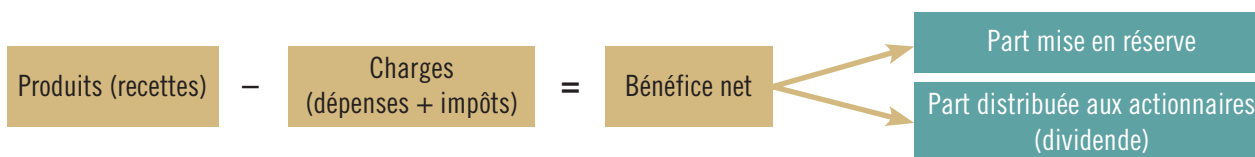
$109\,023 / 2\,435\,842 \times 100 = 4,47 \text{ \%}$.

14 Commentez vos résultats.

À chiffre d'affaires presque constant, le résultat augmente considérablement. Les ventes progressent peu mais le profit augmente de 1,4 point. Cela s'explique par des charges moins importantes par rapport au CA réalisé (possibilité d'une baisse du coût des matières premières, des consommations intermédiaires, de la masse salariale).

C Les dividendes

DOC 5 Le principe de dividende



Une action représente un titre de propriété d'une partie d'une entreprise ; le détenteur de l'action prend le risque d'apporter ses économies au fonctionnement de la société. En cas de faillite, ses

actions ne valent plus rien, mais, si la société réalise des bénéfices, il est normal qu'il soit intéressé. Cet intéressement aux bénéfices s'appelle le dividende.

D'après www.abcbourse.com

- 15** Expliquez comment se répartit le bénéfice net (après avoir acquitté les impôts) d'une entreprise.

Une part est mise en réserve, l'autre est distribuée aux actionnaires sous forme de dividende.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Le dividende



<http://tinyurl.com/z9ge83h>

2'31

DOC 6 Extrait du rapport de gestion de Crédit Agricole Public Sector SCF

Durée de l'exercice \ Date d'arrêté	31/12/2014 12 mois	31/12/2013 12 mois	31/12/2012 12 mois	31/12/2011 12 mois	31/12/2010 12 mois
Capital en fin d'exercice					
Capital social	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Nombre d'actions	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Opérations et résultats					
Résultat net	63 112	192 580	107 239	74 410	32 065
Résultat distribué	60 000	—	—	—	—
Résultat par action					
Résultat après impôt, participation, dot. amortissements et provision	0,06	0,19	0,11	0,07	0,03
Dividendes distribués par action	0,06	Néant	Néant	Néant	Néant

D'après www.info-financiere.fr

- 16** Indiquez le montant du bénéfice net de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en précisant quel pourcentage de celui-ci sera distribué aux actionnaires.

Le bénéfice net de l'exercice est de 63 112 €. Le bénéfice distribué est de 60 000 €. La part du bénéfice distribué est de $(60\,000\,€ / 63\,112\,€) \times 100$, soit 95,07 % de celui-ci.

- 17** Calculez, et reportez dans le tableau, le montant des dividendes distribués à chaque action pour les années indiquées dans ce rapport. Commentez vos résultats.

Pour l'année 2014 le dividende par action est de 0,06 € = $(60\,000 / 1\,000\,000)$. Pour les autres années, les actionnaires n'ont perçu aucun dividende car aucun résultat n'a été distribué.

- 18** Expliquez l'intérêt, pour l'organisation, de verser des dividendes à ses actionnaires.

Elle fidélise son actionnaire car les dividendes sont une forme des revenus du placement financier de celui-ci.

D L'autofinancement

DOC 7 Choisir entre l'emprunt et l'autofinancement : le conseil de l'expert

Pourquoi payer des intérêts à votre banquier si vous disposez d'une trésorerie excédentaire couvrant l'essentiel de vos investissements ? [...] Olivier Avril, gérant associé d'Acting-Finances, conseille de « recourir aux emprunts pour tous les investissements justifiables auprès de votre banque : acquisition d'un immeuble, de machines... et de préserver

vos fonds propres pour tout ce qui est lié à votre activité : un projet de développement un peu risqué que votre banquier ne verrait pas d'un très bon œil, un investissement immatériel dont seuls les spécialistes de votre secteur peuvent comprendre la pertinence... » [...]

H. El Boudrari, « Choisir entre l'emprunt et l'autofinancement », www.chefdentreprise.com, 01/12/2007

19 Précisez à quelle condition le recours à l'emprunt est judicieux pour une entreprise.

Le recours à l'emprunt bancaire peut être judicieux pour les investissements, à moyen ou à long terme (acquisition d'immeuble, de machines...), si ceux-ci sont justifiables auprès de sa banque. Cette dernière apprécie la perspective des flux de trésorerie positifs qui permettront, au fur et à mesure, le remboursement du montant emprunté.

20 Expliquez le lien existant entre les termes « trésorerie excédentaire » et « autofinancement ».

Une trésorerie excédentaire permet à l'entreprise de financer son investissement de long terme par elle-même. C'est l'autofinancement. Elle utilise ainsi une part des bénéfices mis en réserve sans avoir recours à l'emprunt.

DOC 8 S'autofinancer

L'entreprise Brandao commercialise des bracelets brésiliens. Après une année d'activité, elle communique un extrait de son bilan. À la lecture de celui-ci, le conseil d'administration a décidé de verser un dividende de 0,50 € par action et d'autofinancer un nouveau projet de développement à l'international, soit un investissement de 45 000 €.

Bilan simplifié au 31/12/2015

Actif (net)		Passif	
Actif Immobilisé	242 000	Capitaux propres	280 000
Immobilisations corporelles (terrains, machines, bâtiments...)	242 000	Capital (30 000 actions)	240 000
		Résultat	40 000
Actif circulant	50 000	Dettes	12 000
Stock de laine	5 000	Fournisseurs	12 000
Créances clients	15 000		
Disponibilités	30 000		
Total	292 000	Total	292 000



21 Calculez le montant du dividende global à verser aux actionnaires.

Le montant à verser s'élève à 15 000 € : $0,50 \text{ €} \times 30\,000 \text{ actions}$.

22 Calculez, à partir du résultat précédent, le montant du résultat qui sera mis en réserve.

Le montant mis en réserve est de 25 000 € : $\text{résultat} - \text{dividendes versés} = 40\,000 - 15\,000$.

23 Précisez si le projet d'investissement de 45 000 € peut être autofinancé.

Il ne peut être autofinancé entièrement. Le montant des réserves est insuffisant : il n'est que de 25 000 €. Il manque 20 000 € ($45\,000 \text{ €} - 25\,000 \text{ €}$) de trésorerie.

24 Proposez une autre répartition du bénéfice plus favorable à l'autofinancement.

Le conseil d'administration aurait pu décider de ne pas distribuer de dividendes pour conserver la totalité du bénéfice pour l'autofinancement du projet de développement.

A Les aspirations des collaborateurs

DOC 9 La solution Horoquartz, optimisateur de Ressources Humaines

Aujourd'hui, les gens veulent plus de temps pour eux et les entreprises veulent plus de performance. Pour fidéliser ses équipes, limiter le *turnover* en adaptant les horaires de travail aux contraintes personnelles, nous proposons 3 méthodes et un *joker*.

1. La prise en compte des souhaits : pour vérifier s'ils ont été pris en compte, il sera nécessaire de mettre en place des indicateurs simples, destinés à en apporter la preuve aux collaborateurs.
2. Les horaires choisis (ou autodétermination) : les collaborateurs choisissent eux-mêmes des horaires qui sont initialement définis par un moteur de planification pour couvrir la charge.
3. Propositions d'horaires : les collaborateurs visualisent la courbe de charge et définissent eux-mêmes leurs horaires.

Reste le joker, le système d'ajustement du dernier moment : la bourse d'échange et la publication de besoins, pour permettre le remplacement au pied levé, basé sur le volontariat. Le collaborateur a la possibilité de changer son horaire au dernier moment, ou de le compléter.

« Pour Horoquartz, le temps choisi devient un levier d'efficience et de confort », www.myrhline.com, 03/03/2015

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Notion de performance sociale



<http://tinyurl.com/zqcebhj>

1'23

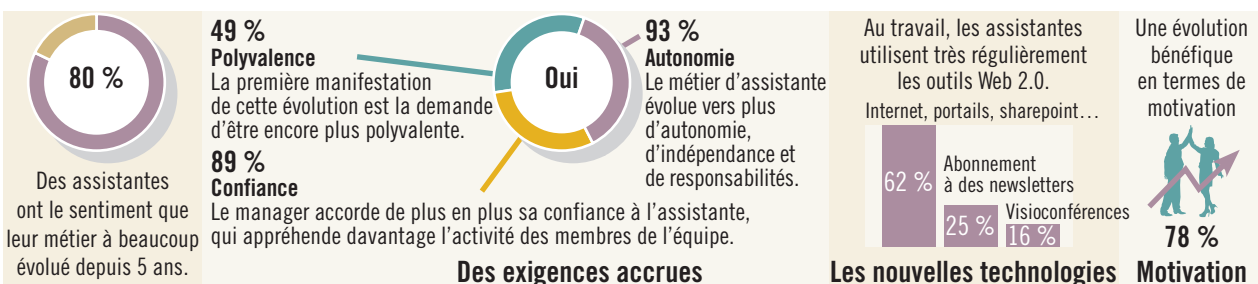
1 Indiquez quel peut être l'objectif du manager en adoptant la solution Horoquartz.

Le manager va chercher à satisfaire le collaborateur par la prise en compte de ses contraintes personnelles afin de limiter le *turnover* dans son organisation.

2 Précisez si les solutions de gestion proposées prennent en compte les contraintes de l'organisation.

Elles prennent en compte les contraintes de la performance : charge de travail à effectuer et gestion des absences.

DOC 10 Enquête sur le métier d'assistante



www.blog-assistantes.fr, octobre 2015

3 Précisez les principales caractéristiques de l'évolution du métier d'assistante.

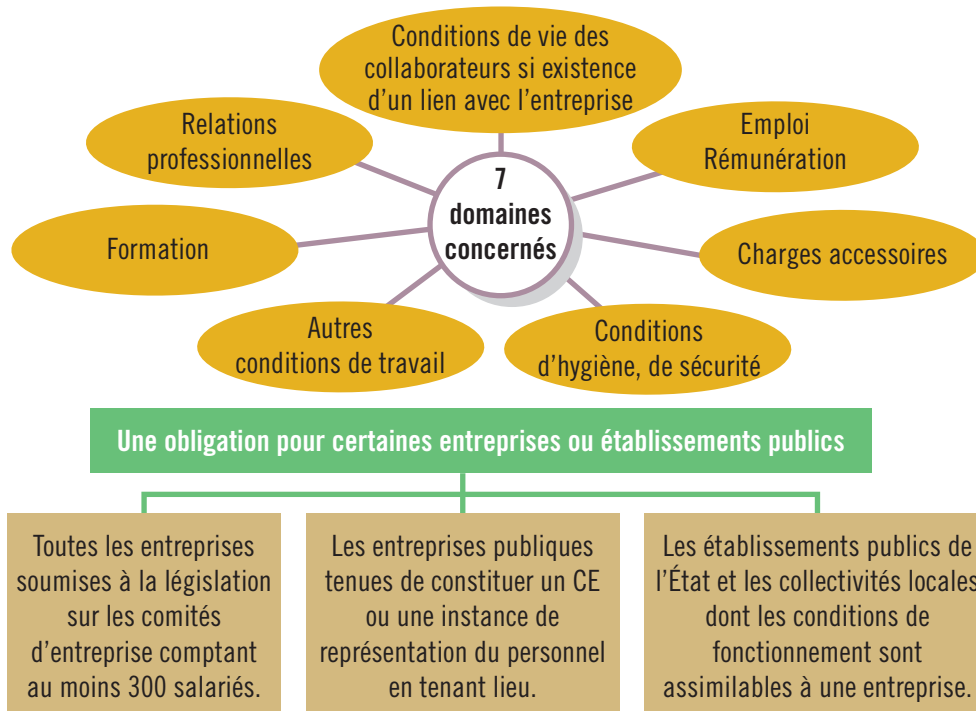
Selon l'enquête, l'évolution porte sur les tâches confiées aux assistantes. Ces tâches demandent plus d'autonomie, de confiance et de polyvalence, tout en utilisant davantage les TIC. Cette évolution est source de motivation pour 78 % des assistantes interrogées.

4 Indiquez les moyens que les employeurs ont pu mettre en œuvre pour faire de cette évolution métier un puissant levier de motivation.

Les employeurs ont mis à disposition des assistantes des outils informatiques et des logiciels dont ils ont assuré la formation. L'intégration des TIC a diminué les tâches en doublon, favorisé les échanges et le travail collaboratif, développé l'autonomie et la responsabilité des assistantes.

B Le bilan social

DOC 11 Qu'est-ce qu'un bilan social ?



Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Code du travail, Article L. 438, Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977

DOC 12 Pourquoi réaliser un bilan social ?

Communiquer	Négocier	Gérer et planifier
<ul style="list-style-type: none"> • Transparence et visibilité • Librement accessible • Image positive • Informer les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser de données fiables • Dresser un bilan de l'existant • Faciliter la compréhension • Faire des comparaisons 	<ul style="list-style-type: none"> • Aider à la prise de décision • Déceler les points à améliorer • Anticiper les évolutions futures

© Foucher

DOC 13 Extrait du bilan social de l'université de Rouen publié en 2014

Fonctionnement du service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS)

Origine des inscrits	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Personnel université	321	310	427
Personnel retraité	12	12	20
Conjoints de personnels	17	15	15
Étudiants extérieurs	232	149	215
Extérieurs	60	70	93
Total général	642	556	770

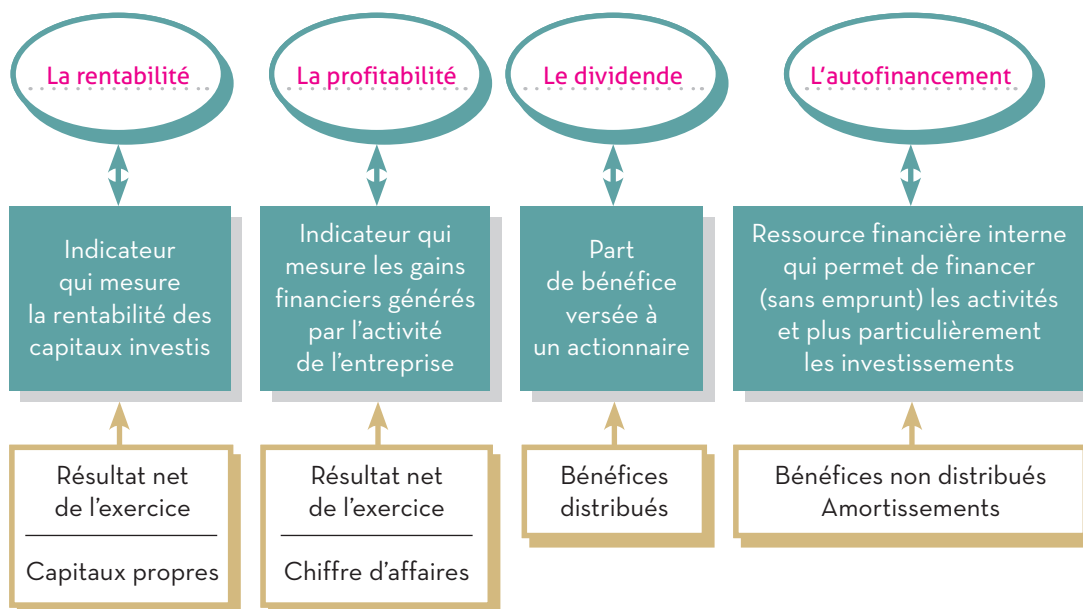
www.communaute-universitaire.univ-rouen.fr

5 Indiquez, à partir des docs 12 et 13, ce qu'apportent ces données à l'université de Rouen.

Ces données détaillent l'utilisation des activités sportives mises à disposition du personnel et des publics extérieurs par l'université de Rouen. Elles présentent le nombre d'inscrits au SUAPS et leur augmentation en 2013-2014. Elles permettent d'anticiper la gestion de ce service en adaptant par exemple les moyens humains, pour permettre un fonctionnement adéquat et une meilleure satisfaction des utilisateurs.

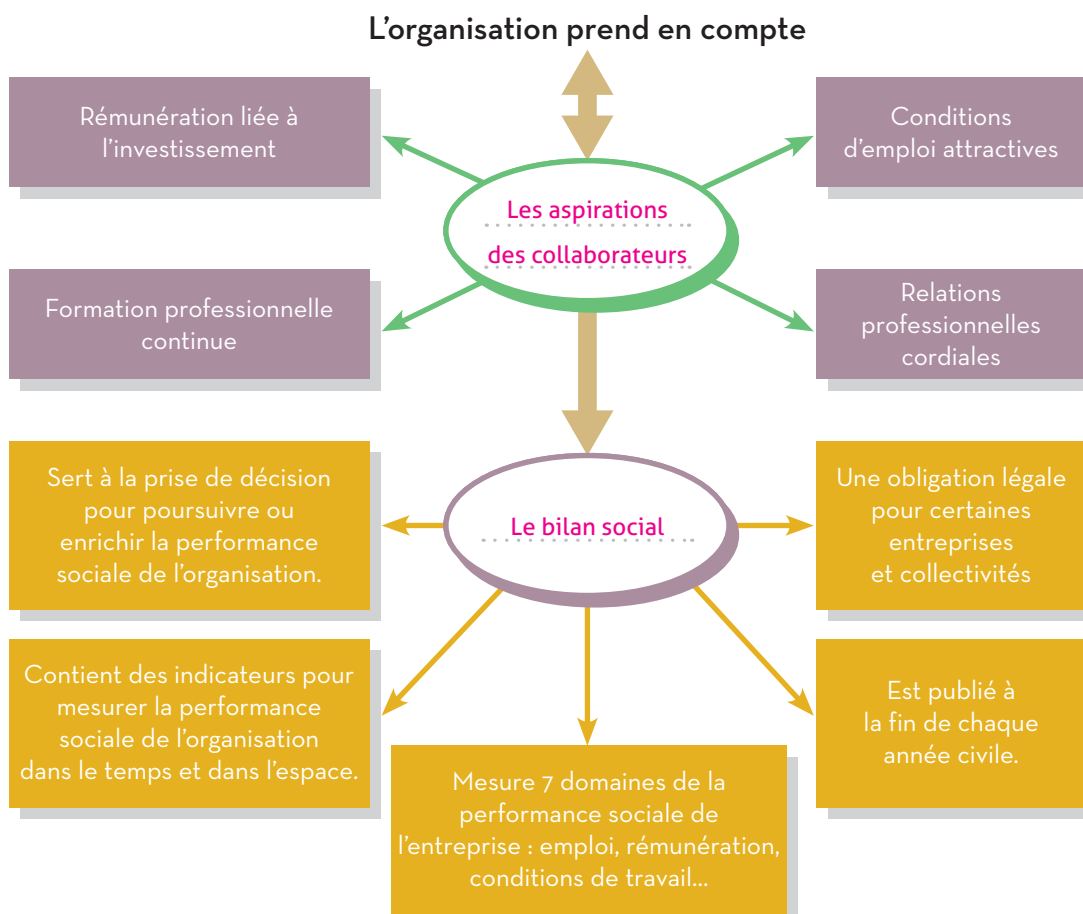
1

La performance financière



2

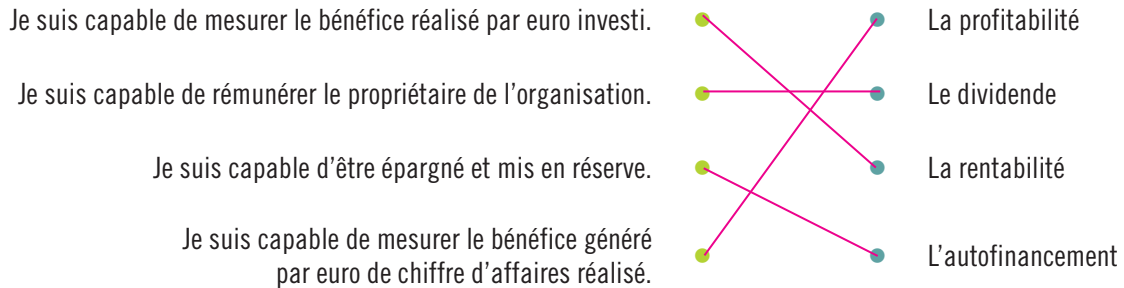
La performance sociale



TESTEZ-VOUS!

Comment être performant financièrement et socialement ? 13

1 Reliez les propositions aux indicateurs de la performance financière.



2 Rayez les intrus parmi ces quelques indicateurs relevés dans le bilan social des organisations.

Effectif total	Nombre de licenciements	Répartition de l'effectif par lieux de naissance	Grille des rémunérations
Taux de fréquence des arrêts de travail	Répartition de l'effectif par sexes	Nombre de démissions	Répartition des absences pour maladies
Nombre de contrats d'apprentissage	Nombre des augmentations de salaire promises	Nombre de personnes fumant des cigarettes	Nombre de salariés promus
Durée moyenne des contrats de travail temporaires	Durée moyenne des pauses devant le distributeur de boissons	Nombre de journées d'absence	

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Les chiffres clés du groupe Save The Music

(En millions d'euros)	Semestre 1 2015	Semestre 1 2014	Variation en %
Chiffres d'affaires	185,1	181,5	+ 2,0 %
Médias musicaux et événementiel	93,3	92,3	+ 1,1 %
Télévision	41,7	38,0	+ 9,7 %
Activités internationales	16,7	19,6	- 14,8 %
Spectacles et autres productions	1,6	2,2	- 27,3 %
Diffusion	31,8	29,4	+ 8,2
Résultat opérationnel courant	14,2	14,8	- 4,1 %
Charges et produits opérationnels non courants	- 0,2	- 1,1	+ 81,8 %
Résultat financier	1,3	0,6	+ 116,7 %
Impôts sur les résultats	- 4,4	- 6,0	+ 26,7 %
Quote-part des entreprises associées	0,2	0,5	- 0,60 %
Résultat net consolidé	11,1	8,8	+ 26,1 %
Part aux intérêts minoritaires	- 0,2	- 0,1	+ 100 %
Résultat net	10,9	8,7	
Excédent net de trésorerie	156,8	119,0	+ 31,8 %

- 1 Calculez le taux d'évolution du résultat net entre 2014 et 2015.
- 2 Calculez les taux de rentabilité de l'entreprise et leur taux d'évolution.
- 3 Commentez les résultats obtenus.
- 4 Indiquez comment Save The Music peut gérer son excédent de trésorerie.

EXERCICE 2



DOC Procès-verbal de comité d'entreprise

Suite à la présentation du bilan social par notre direction et aux échanges qui ont suivi, nous considérons que les informations associées à cette consultation sont insuffisantes... Une partie des informations obligatoires portant sur les rémunérations ne nous a pas été communiquée. Pourquoi notre direction ne nous présente-t-elle pas une grille de rémunération détaillée par coefficients (ou au moins selon 6 tranches) comme le Code du travail l'impose ?... Nous aurions souhaité que le bilan social soit complété... Dans la version actuelle du bilan social, le comité d'entreprise :

- n'est pas en mesure d'apprécier la politique liée à l'emploi. Il ne connaît pas le nombre de CDI en équivalent temps plein ;
- n'est pas en mesure d'apprécier la politique liée aux rémunérations, le comité n'a pas l'indication d'un salaire moyen global sans distinction de catégorie, type de contrats... Pour ces raisons le comité émet un avis défavorable.

- 1 Recherchez ce qu'est un comité d'entreprise.
- 2 Relevez le domaine du bilan social dont il est question dans ce procès-verbal.
- 3 Indiquez les griefs portés par le comité d'entreprise au bilan social présenté par la direction de l'entreprise.
- 4 Montrez le bien-fondé de ces griefs.

EXERCICE 3



DOC Extrait bilan social de l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire (IRSN)

Effectif total au 31/12 (répartition par types de contrat et par sexes)

		Année 2012			Année 2013			Année 2014		
		Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Effectif	Cadres sup.	34	9	43	34	9	43	33	9	42
	Cadres	772	496	1 263	781	515	1 296	764	511	1 275
	Non Cadres	156	296	452	157	294	451	153	278	431
	Total	962	801	1 763	972	818	1 790	950	798	1 748
Dont										
CDI	Cadres sup.	34	9	43	34	9	43	33	9	42
	Cadres	710	464	1 174	723	482	1 205	703	478	1 181
	Non Cadres	150	284	434	144	274	418	139	262	401
	Total	894	757	1 651	901	765	1 666	875	749	1 624
CDD	Cadres sup.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	Cadres	62	32	94	58	33	91	51	33	94
	Non Cadres	6	17	18	13	20	33	14	56	30
	Total	68	49	117	71	53	124	75	49	124

Absences au 31/12

Année 2012				Année 2013				Année 2014			
Cadres sup.	Cadres	Non Cadres	Total	Cadres sup.	Cadres	Non Cadres	Total	Cadres sup.	Cadres	Non Cadres	Total
Nombre total de journées d'absence : maladies, accidents de travail et de trajet, maternité, congés autorisés et autres causes											
54	10 329	5 579	16 162	123	8 284	5 819	14 226	161	7 969	6 107	14 238
Nombre de journées théoriques travaillées : nombre de journées de travail effectué par les salariés dans le cadre de leur horaire contractuel (hors jours fériés)											
9 838	291 419	104 417	405 674	10 991	313 131	108 033	432 845	10 542	351 518	106 753	428 813
Taux d'absentéisme : nombre de journées d'absence/nombre de journées théoriques travaillées											
0,55 %	3,54 %	5,34 %	3,98 %	1,12 %	2,64 %	5,39 %	3,29 %	1,53 %	2,56 %	5,72 %	3,32 %
Nombre de journées d'absence pour maladies											
43	5 182	3 888	9 113	105	4 163	3 648	7 916	159	4 037	3 806	8 002
Nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet											
—	344	—	640	—	366	394	760	—	374	257	631
Nombre de journées d'absence pour maternité											
—	3 144	17	3 950	—	2 101	971	3 072	—	2 095	1 006	3 100
Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (événements familiaux : naissance, maladies enfants, décès...)											
11	1 345		1 831	13	1 539	632	2 184	1	1 364	493	1 857
Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes											
—	314		578	5	115	174	294	1	100	546	648

www.irsn.fr

Analyse de l'effectif des salariés de l'IRSN

- 1 Calculez l'évolution des effectifs et des types de contrats entre 2012 et 2014 en vous aidant d'un tableur pour automatiser vos calculs.
- 2 Commentez l'évolution de l'effectif entre 2012 et 2014.
- 3 Commentez l'évolution des types de contrats proposés par l'entreprise entre 2012 et 2014.
- 4 Calculez pour l'année 2014 la part de la population de cadres dans l'effectif total et le pourcentage de femmes qu'elle contient.
- 5 Commentez les résultats obtenus à la question précédente en sachant qu'en France 1 emploi sur 5 est un emploi de cadre et que 2 emplois de cadre sur 5 sont occupés par des femmes.
- 6 Calculez pour l'année 2014 la part respective des différents contrats de travail en cours au sein de l'IRSN et commentez votre résultat, en sachant que, selon une étude publiée en 2015 par l'Observatoire des inégalités, 7 % du total des emplois sont des contrats à durée déterminée.
- 7 Indiquez, en justifiant votre choix, quel type de contrat privilégie l'entreprise.
- 8 Précisez s'il existe un lien entre la réponse à la question 3 et la réponse précédente.

Analyse de l'absentéisme à l'IRSN

- 9 Calculez le taux d'absentéisme global pour chacune des années.
- 10 Calculez, sur tableur, le taux d'évolution du nombre total de journées d'absence pour la période 2013 et 2014.
- 11 Calculez, sur tableur, le taux d'évolution du nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet pour la période 2013 et 2014.
- 12 Calculez le taux d'évolution du nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes pour la période 2013 et 2014.
- 13 Commentez les résultats précédents en sachant qu'une enquête, réalisée en 2013 par le baromètre d'Altman Consulting Group auprès de 252 entreprises publiques et privées, et de 587 salariés représentatifs de la population active française, montre que le taux d'absentéisme en moyenne par salarié est de 4,26 %, soit 15,6 jours d'absence par salarié.

EXERCICE 4

DOC Les chiffres clés de Mehwish Agency

La rentabilité nette des sociétés spécialisées dans la location de terrains et autres biens immobiliers non résidentiels (bureaux, salles de conférences, fonds de commerce...) est l'une des plus performantes de France. Au cours de ces dix dernières années, on a observé une évolution moyenne de la rentabilité nette de 1,42 %. En 2013 le chiffre d'affaires moyen des sociétés de ce secteur s'élevait à 1 392 270 € et celui-ci affichait un taux de rentabilité nette de 26,1 %. La société Mehwish Agency, spécialiste de la commercialisation des salles de conférences à Nancy, vous communique les éléments suivants :

Données extraites de la comptabilité

Date de publication	31-12-2015	31-12-2014	Variation
Total du bilan (Actif/Passif)	55 537 200	35 555 100	56,20 %
- Dont trésorerie	53 400	0	
- Dont capitaux propres	13 244 100	12 711 900	4,19 %
- Dont dettes	41 347 600	22 679 800	
Chiffre d'affaires	58 290 100	56 899 800	2,44 %
Résultat net (bénéfice ou perte)	532 100	504 800	5,41 %
Effectifs moyens	268	256	4,69 %

- 1 Calculez, pour les années 2014 et 2015 le taux de rentabilité financière de la société et le taux de profitabilité.
- 2 Calculez la variation de la rentabilité et de la profitabilité, puis commentez votre résultat.
- 3 Commentez vos résultats en tenant compte des informations liées à ce secteur d'activité et présentées dans le document ci-contre.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Calculez le taux d'évolution du résultat net entre 2014 et 2015.

Le résultat net pour le semestre 1 de l'année 2015 est de 10,9 millions d'euros, il est de 8,7 pour le semestre 1 de l'année 2014 ; le taux d'évolution est égal à 25,3 % : $(10,9 - 8,7)/8,7 \times 100$.

Calculez les taux de profitabilité de l'entreprise et leur taux d'évolution.

	Semestre 1 2015	Semestre 1 2014	Variation en %
Profitabilité	$(10,9/185,1) \times 100 = 5,9 \%$	$(8,7/181,5) \times 100 = 4,8 \%$	$5,9 - 4,8 = + 1,1$ point

Commentez les résultats obtenus.

On remarque une forte progression du résultat net (plus d'un quart) lors de l'étude des premiers semestres de cette entreprise à une année d'intervalle, et une progression supérieure à un point pour le taux de profitabilité. Ces résultats montrent une bonne santé financière de Save The Music. L'entreprise a su augmenter son chiffre d'affaires en faisant progresser fortement ses marges. La gestion est donc saine puisqu'elle sait réaliser un chiffre d'affaires en hausse tout en développant son taux de profitabilité.

Indiquez comment Save The Music peut gérer son excédent de trésorerie.

Cet excédent sert, en cas de besoin de liquidités, à régler les dépenses courantes de l'organisation. Il peut aussi servir à payer les dettes, des charges exceptionnelles ou imprévues. Il peut être placé sur un compte d'épargne ou de dépôt à terme, et être investi ultérieurement. Les choix de gestion se font en fonction de la situation financière de l'entreprise, de sa stabilité, ainsi que de ses ressources de financement et d'autofinancement.

Exercice 2

Recherchez ce qu'est un comité d'entreprise.

Si elle emploie au moins 50 salariés, l'entreprise doit mettre en place un comité d'entreprise (CE). Ce comité est composé de représentants du personnel et présidé par l'employeur. Il a des attributions économiques mais aussi sociales et culturelles. Pour mener à bien ses missions, il dispose de moyens financiers versés par l'employeur. Mais la loi du 17 août 2015, relative au dialogue social et à l'emploi, modifie les instances représentatives du personnel (IRP). Elle prévoit la possibilité de regrouper ces instances dans certains cas, rationalise l'obligation de consultation et d'information du comité d'entreprise et les négociations obligatoires d'entreprise, et accorde de nouveaux droits aux représentants des salariés.

Relevez le domaine du bilan social dont il est question dans ce procès-verbal.

Il est question du domaine de l'emploi et de la rémunération.

Indiquez les griefs portés par le comité d'entreprise au bilan social présenté par la direction de l'entreprise.

Les griefs portent, selon le CE, sur une information insuffisante pour apprécier la politique d'emploi et de rémunération de l'entreprise.

Montrez le bien-fondé de ces griefs.

Pour analyser un bilan social, il faut des indicateurs. Les informations transmises par la direction omettent des indicateurs. Ceux-ci permettraient aux collaborateurs de mieux apprécier la situation actuelle et de pouvoir la comparer à d'autres entreprises du même secteur d'activité, puisque les indicateurs sont communs à l'ensemble des organisations.

Exercice 3

Calculez l'évolution des effectifs et des types de contrats entre 2012 et 2014 en vous aidant d'un tableur pour automatiser vos calculs.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch13_corrige_ex3).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1			Année 2012				Année 2014				Taux d'évolution		
2			Hommes	Femmes	Total		Hommes	Femmes	Total		Hommes	Femmes	Total
3	Effectif Global	Cadres sup.	34	9	43		33	9	42		-2,94%	0,00%	-2,33%
4		Cadres	772	496	1263		764	511	1275		-1,04%	3,02%	0,95%
5		Non cadres	156	296	452		153	278	431		-1,92%	-6,08%	-4,65%
6		Total	962	801	1763		950	798	1748		-1,25%	-0,37%	-0,85%
7	Dont												
8	CDI	Cadres sup.	34	9	43		33	9	42		-2,94%	0,00%	-2,33%
9		Cadres	710	464	1174		703	478	1181		-0,99%	3,02%	0,60%
10		Non cadres	150	284	434		139	262	401		-7,33%	-7,75%	-7,60%
11		Total	894	757	1651		875	749	1624		-2,13%	-1,06%	-1,64%
12	CDD	Cadres sup.	-	-	-		-	-	-				
13		Cadres	62	32	94		51	33	94		-17,74%	3,13%	0,00%
14		Non cadres	6	17	18		14	56	30		133,33%	229,41%	66,67%
15		Total	68	49	117		75	49	124		10,29%	0,00%	5,98%

Commentez l'évolution de l'effectif entre 2012 et 2014.

On remarque, sur la période étudiée, un effectif global quasiment stable. Le résultat négatif, - 0,85 %, est dû essentiellement à une baisse des postes non cadres et des postes cadres (- 4,65 %).

Commentez l'évolution des types de contrats proposés par l'entreprise entre 2012 et 2014.

On remarque une évolution nette de presque 6 % des contrats en CDD. Les contrats en CDI accusent une légère baisse de - 1,64 %.

Calculez pour l'année 2014 la part de la population de cadres dans l'effectif total et le pourcentage de femmes qu'elle contient.

La part de la population cadre dans l'effectif total représente 75,34 % : $(42 + 1\,275) / 1\,748 \times 100$ et le pourcentage de femmes qu'elle contient est de 39,48 % : $(511 + 9) / 1\,317 \times 100$.

Commentez les résultats obtenus à la question précédente en sachant qu'en France 1 emploi sur 5 est un emploi de cadre et que 2 emplois de cadre sur 5 sont occupés par des femmes.

La population cadres de cette entreprise est surreprésentée (75,3 %) puisque la moyenne en France est de 20 % = $(1/5) \times 100$. Mais le pourcentage de femmes cadres dans l'entreprise est dans la moyenne puisque celle-ci est de 40 % = $(2/5) \times 100$.

Calculez pour l'année 2014 la part respective des différents contrats de travail en cours au sein de l'IRSN et commentez votre résultat, en sachant que, selon une étude publiée en 2015 par l'Observatoire des inégalités, 7 % du total des emplois sont des contrats à durée déterminée.

Les contrats en CDI représentent 92,91 % : $1\,624 / 1\,748 \times 100$ et les contrats en CDD représentent 7,09 % : $124 / 1\,748 \times 100$. L'IRSN est donc dans la moyenne de l'Observatoire des inégalités. Toutefois, il faudrait nuancer ce résultat selon la taille (TPE, PME...) de l'entreprise et sa nature (publique, privée).

Indiquez, en justifiant votre choix, quel type de contrat privilégie l'entreprise.

Il s'agit du CDI, puisqu'il représente, en 2014, 92,91 % des types de contrats ce qui peut s'expliquer par la nature de l'activité (sûreté nucléaire) qui demande des emplois à compétences élevées et rares.

Précisez s'il existe un lien entre la réponse à la question 3 et la réponse précédente.

Dans la question 3, on remarque une évolution de presque 6 % des contrats en CDD et une baisse légère des contrats en CDI. Dans la question 7, on remarque que 92,91 % des contrats en vigueur dans l'organisation sont des CDI. La hausse des contrats en CDD provient des non cadres, +167 % $(30/18 \times 100)$, et ceux-ci ne représentent que 1,71 % de l'effectif $(30/1\,748 \times 100)$. Une majorité des cadres, 92,9 % $(42 + 1\,181/1\,317)$, bénéficient d'un CDI et cette orientation est stable.

Calculez le taux d'absentéisme global pour chacune des années.

Le taux d'absentéisme relatif au nombre total de journées d'absence est quasi constant. En 2012, il correspond à $3,98 \% = 16\,162/405\,674 \times 100$. En 2013, il correspond à $3,29 \% = 14\,226/432\,845$ en 2012 ($-0,69$ point en 2013). En 2014 il correspond à $3,32 \% = 14\,238/428\,813$ ($+0,03$ point en 2014). On obtient donc sur la période d'observation $-0,66$ point d'écart (différence entre les années 2012 et 2014).

Calculez, sur tableur, le taux d'évolution du nombre total de journées d'absence pour la période 2013 et 2014.

Le nombre total de journées d'absence (maladies, accidents de travail et de trajet, maternité, congés autorisés et autres causes) est en légère progression : 14 238 jours en 2014 contre 14 226 jours en 2013 soit une augmentation de $0,08 \%$.

Calculez, sur tableur, le taux d'évolution du nombre de journées d'absence pour accidents de travail et de trajet pour la période 2013 et 2014.

Le nombre de jours d'absence pour accidents de travail et de trajet est en baisse de $-17 \% = 631 - 760/760 \times 100$.

Calculez le taux d'évolution du nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes pour la période 2013 et 2014.

Le nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes est en hausse de $120 \% = 648 - 294/294 \times 100$.

Commentez les résultats précédents en sachant qu'une enquête, réalisée en 2013 par le baromètre d'Altma Consulting Group auprès de 252 entreprises publiques et privées, et de 587 salariés représentatifs de la population active française, montre que le taux d'absentéisme en moyenne par salarié est de $4,26 \%$, soit 15,6 jours d'absence par salarié.

On constate que le taux d'absentéisme de cette entreprise est inférieur à $4,26 \%$ (moyenne étudiée par l'institut de sondage). Elle est donc performante sur ce point. Toutefois, la progression de 120% du nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes doit être plus particulièrement surveillée, car une telle augmentation n'est pas dans une norme logique.

Exercice 4

Calculez, pour les années 2014 et 2015, le taux de rentabilité financière de la société et le taux de profitabilité.

La rentabilité financière est de $4,02 \%$ en 2015 $(532\,100/13\,244\,100) \times 100$ et $3,97 \%$ en 2014 $(504\,800/12\,711\,900) \times 100$. Profitabilité de $0,91 \%$ en 2015 : $(532\,100/58\,290\,100) \times 100$ et de $0,89 \%$ en 2014 : $(504\,800/56\,899\,800) \times 100$.

Calculez la variation de la rentabilité et de la profitabilité, puis commentez votre résultat.

La variation du taux de rentabilité est de $0,05 \%$, la variation du taux de profit est de $-0,03 \%$.

Commentez vos résultats en tenant compte des informations liées à ce secteur d'activité et présentées dans le document ci-contre.

Les taux de profit et de rentabilité sont en légère progression. C'est positif. L'augmentation des fonds propres a généré une hausse de résultat plus que proportionnelle. L'augmentation du chiffre d'affaires a également généré une hausse de résultat plus que proportionnelle. Cependant, on remarque que l'évolution de la rentabilité nette est en dessous de la performance du secteur. Il en est de même pour le taux de profit qui est nettement inférieur à celui du secteur. L'organisation doit s'en inquiéter et rechercher les causes de cette situation en procédant à un audit relatif à ses performances financières.

13

Comment être performant financièrement et socialement ?

Synthèse rédigée

1 La performance financière

A La rentabilité

La rentabilité financière d'une organisation exprime sa capacité à générer des profits à partir des moyens investis, c'est-à-dire de ses capitaux propres (son capital de départ + ses réserves [bénéfices non distribués en dividendes] + son résultat net comptable de l'exercice en attente d'affectation). Pour mesurer cette rentabilité l'organisation utilise un indicateur :

$\text{Taux de rentabilité financière} = \text{résultat net comptable} / \text{capitaux propres}$

Ce taux correspond au rapport entre le résultat net comptable (différence entre les produits et les charges de l'organisation générés au cours de l'exercice comptable) et les capitaux propres de l'entreprise.

Cet indicateur intéresse plus particulièrement l'actionnaire, puisqu'il mesure la rentabilité des capitaux qu'il a investis dans l'organisation et lui indique le bénéfice par euro investi. L'actionnaire souhaite qu'une augmentation du résultat soit proportionnelle à l'augmentation du capital investi.

B La profitabilité

La profitabilité d'une organisation exprime la capacité de celle-ci à générer des profits à partir de son activité (la réalisation du chiffre d'affaires). Pour mesurer sa profitabilité, l'organisation utilise un indicateur :

$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net comptable} / \text{chiffre d'affaires hors taxes}$

Ce taux correspond au rapport entre le profit (résultat net comptable) et la production vendue de l'organisation.

Cet indicateur intéresse plus particulièrement le chef d'entreprise puisqu'il mesure les gains financiers de l'organisation au regard de son activité, et lui indique le bénéfice par euro de chiffre d'affaires réalisé.

Si le résultat net comptable de l'exercice a progressé plus vite que le chiffre d'affaires réalisé, cela signifie que les charges sont moins importantes par rapport au CA réalisé (possibilité d'une baisse des coûts des matières premières, des consommations intermédiaires, de la masse salariale...).

C Les dividendes

Le capital d'une société commerciale (forme juridique possible d'une entreprise) est partagé entre ses propriétaires sous forme de parts sociales représentant un titre de propriété, une fraction du capital de la société. Dans les sociétés anonymes, les parts sociales sont appelées actions et les associés sont appelés actionnaires.

Le détenteur d'une ou plusieurs actions prend un risque en plaçant des fonds personnels. En effet, en cas de faillite, ses actions n'ont plus aucune valeur financière. Il est normal qu'il soit rémunéré pour cette prise de risque. Ainsi, lorsque la société réalise des bénéfices, une partie peut être distribuée aux actionnaires sous forme de dividendes pour rémunérer leur placement financier et leur prise de risque.

Le dividende représente la part du bénéfice réalisé par une société commerciale qui est distribuée à chaque propriétaire d'actions à la fin de l'exercice comptable.

D L'autofinancement

La partie du bénéfice net comptable réalisé et non distribuée aux associés est mise en réserve. Ainsi, elle est épargnée par l'entreprise et n'occasionne pas de sortie de trésorerie.

Les réserves augmentent les capitaux propres qui représentent une ressource financière interne à l'entreprise. L'autofinancement consiste, pour l'entreprise, à utiliser cette ressource financière interne pour financer certaines activités ou investissements (immobilisations à l'actif du bilan) de long terme.

L'autre modalité de financement des investissements est l'utilisation de ressources financières externes comme l'emprunt auprès des banques.

La décision de répartition du bénéfice dans les sociétés commerciales est prise chaque année lors de l'assemblée générale ordinaire (AGO) à l'occasion d'un vote des associés.

Répartition du bénéfice net comptable = mise en réserve par l'entreprise + distribution de dividendes aux associés

2 La performance sociale

A Les aspirations des collaborateurs

L'organisation est un groupe social dans lequel des relations sociales entre ses membres se développent. La qualité des relations créées découlent en partie des solutions de gestion prises par les managers.

Pour faire progresser sa performance sociale, l'organisation doit prendre en compte les aspirations (les souhaits) des collaborateurs :

- améliorer le dialogue avec et entre les collaborateurs, en veillant à ce que des relations professionnelles cordiales se développent ;
- proposer des conditions de travail attractives ;
- proposer des rémunérations liées à l'investissement des collaborateurs ;
- proposer des plans de formation professionnelle continue.

B Le bilan social

Le Code du travail, dans son article L. 438, Loi n° 77-769 du 12 juillet 1977, oblige certaines entreprises (celles de plus de 300 salariés) et les établissements publics à élaborer chaque année leur bilan social.

C'est un document unique qui récapitule, sur trois années, des données chiffrées à partir desquelles on apprécie le domaine social d'une organisation. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel, de leurs conditions de travail.

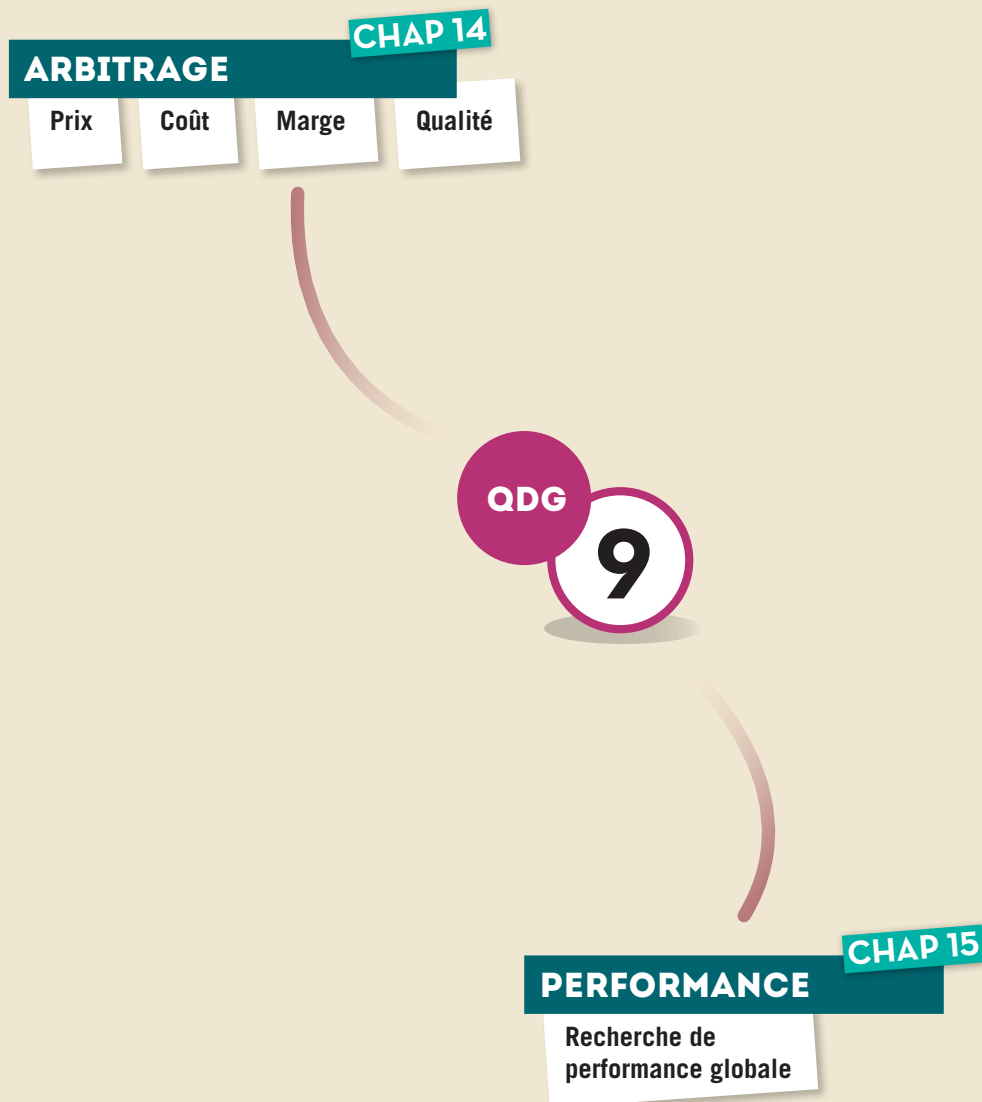
Les indicateurs utilisés sont :

- l'emploi ;
- l'effectif ;
- le recrutement ;
- la rémunération ;
- la sécurité ;
- les conditions de travail ;
- la formation ;
- le taux d'absentéisme ;
- les relations professionnelles ;
- les conditions de vie dans l'organisation...

QUESTION DE GESTION

9

Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?



PEUT-ON ARBITRER ENTRE LE PRIX ET LA QUALITÉ d'un produit ou d'un service ?

14



NOTIONS

- prix
- coût
- marge
- qualité (biens, services)

Amine hésite entre plusieurs modèles de casque audio

Amine a eu de très bons résultats scolaires cette année. Sa maman souhaite le récompenser et lui propose de lui offrir un casque audio. Ils se rendent tous les deux dans un magasin spécialisé et demandent conseil au vendeur.

C'est le modèle que j'ai repéré. Mes amis ont le même : il est super !

Bonjour Monsieur. Pouvez-vous me conseiller pour acheter un casque audio pour mon fils ?

C'est de loin le meilleur rapport qualité-prix !

Bien sûr Madame, je vous conseillerais celui-là. Ses caractéristiques techniques sont comparables voire supérieures au modèle de la marque concurrente à un prix inférieur.

Non, Maman... Celui-ci ne me plaît pas du tout. En plus, la marque n'est même pas connue...

- 1 Expliquez pourquoi Amine et sa maman n'arrivent pas à se mettre d'accord pour le choix du casque audio.

Amine privilégie des critères subjectifs qui sont liés à la valeur perçue du casque (notoriété de la marque, effet de groupe de ses amis) : marque A. Sa maman privilégie le rapport qualité-prix et le conseil du vendeur : marque B.

- 2 Précisez si le prix vous apparaît comme un indicateur fiable de la qualité du produit.

La marque B moins connue propose un casque de meilleure qualité (caractéristiques techniques comparables voire supérieures) à un prix inférieur. Le prix ne semble donc pas un indicateur fiable de la qualité d'un produit.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Quelles sont les méthodes pour fixer ses prix ?

<http://tinyurl.com/jeye9tv>

1'31



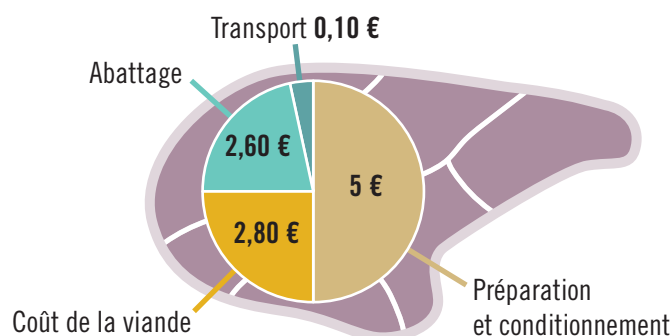
- 3 Citez des éléments à prendre en compte pour la fixation du prix de vente d'un produit ou d'un service.

Le prix de vente fixé par une entreprise prend en compte plusieurs éléments :

- la qualité des éléments entrant dans la composition du produit ou du service,
- le prix fixé par la concurrence,
- la notoriété de la marque...

A Le rôle du coût dans la fixation du prix

DOC 1 Le coût d'un bifteck vendu 14,99 €/kg (prix HT) au supermarché



D'après Magali Talneau, www.journaldunet.com, 10/10/2011

DOC 2 Le coût de revient

Le coût de revient est l'ensemble des frais entraînés par la production et la distribution d'un bien ou d'un service. La détermination du coût de revient joue un rôle primordial dans la fixation du prix pour éviter de vendre à perte.

© Foucher

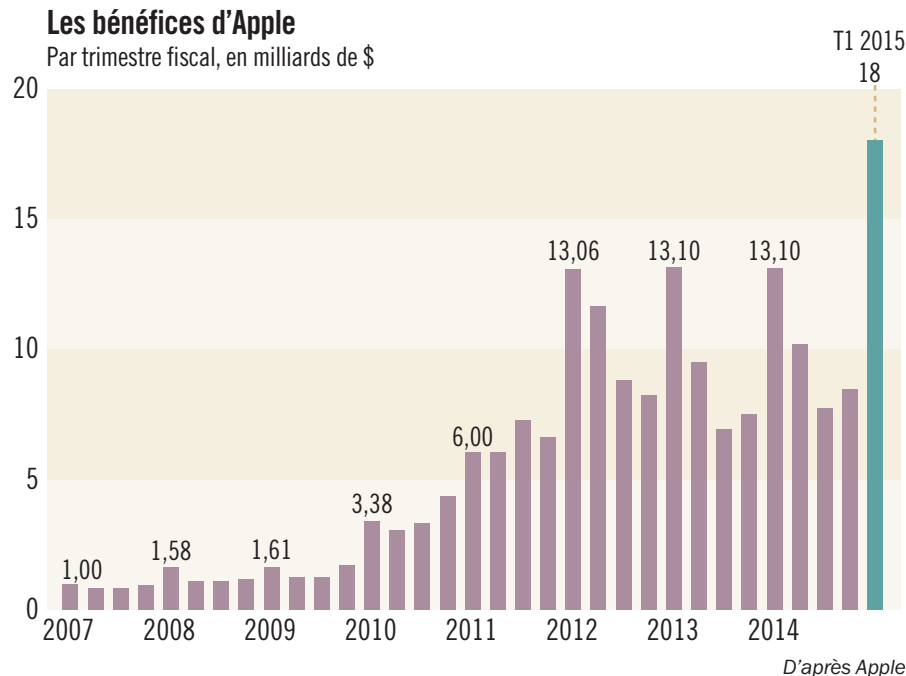
- 1 Identifiez les éléments composant le coût de revient d'un bifteck puis calculez le coût de revient d'un kilogramme de bifteck à partir des éléments du doc 1.

Éléments de coûts	Montant (doc 1)	Montant (hypothèse Question 4)
Coût de la viande	2,80	5
Coût de l'abattage	2,60	5
Coût préparation et conditionnement	5	5
Coût du transport	0,10	0,10
Coût de revient total	10,50	15,10

- 2 Comparez le coût de revient d'un kilogramme de bifteck avec son prix de vente au kilo.
Le coût de revient est de 10,50 euros. Il est inférieur de 4,49 euros au prix de vente qui s'élève à 14,99 euros.
- 3 Calculez l'incidence sur le coût de revient d'un kilogramme de bifteck de l'augmentation du coût de la viande et du coût de l'abattage qui passeraient à 5 euros chacun.
Le coût de revient d'un kilogramme de bifteck s'élèverait à 15,10 euros.
- 4 Comparez le nouveau coût de revient d'un kilogramme de bifteck avec le prix de vente au kg inchangé.
Le coût de revient est supérieur au prix de vente de 11 centimes d'euros (14,99 – 15,10).
- 5 Montrez l'importance du calcul du coût de revient d'un produit pour l'organisation.
Ce calcul permet à l'organisation de connaître le total des coûts qu'elle supporte pour fabriquer un produit.
Cette information lui permet de fixer un prix de vente minimum supérieur au coût de revient. Le raisonnement est identique concernant la production de services.
- 6 Indiquez comment le supermarché pourrait répercuter la hausse du coût de revient du kilogramme de bifteck sur son prix de vente.
Le supermarché doit augmenter son prix de vente pour qu'il atteigne au minimum le coût de revient de 15,10 euros (HT). Cette hausse du prix de vente peut toutefois avoir comme conséquence de baisser le volume des ventes car les clients sont sensibles aux prix.

B La marge, un indicateur de performance pour l'organisation

DOC 3 Apple : bénéfice historique grâce aux ventes records de l'iPhone



Avec les ventes records de son iPhone 6, Apple enregistre un bénéfice historique. La marge nette (ou bénéfice) calculée par la différence entre le prix de vente du smartphone et son coût de revient est telle qu'elle permet à la marque à la pomme de faire s'envoler sa profitabilité. Dotée d'une trésorerie de 200 milliards de dollars, Apple a les moyens d'innover ou de racheter des marques comme Beats by Dre pour séduire de nouveaux clients et fidéliser les autres.

D'après www.liberation.fr, le 28/01/2015

7 Repérez comment est calculée la marge nette réalisée sur la vente d'un iPhone 6.

La marge nette, c'est-à-dire le bénéfice, se calcule par différence entre le prix de vente et le coût de revient du produit.

Marge = prix de vente - coût

8 Relevez le niveau de bénéfice réalisé par Apple au premier trimestre 2015.

Le bénéfice au premier trimestre 2015 s'élève à 18 milliards de dollars.

9 Analysez la performance financière d'Apple depuis le 1^{er} trimestre 2012.

La performance financière peut se mesurer par l'importance du bénéfice réalisé. Celui-ci est resté stable sur les années 2012, 2013 et 2014. Il enregistre une hausse importante au 1^{er} trimestre 2015. Il s'élève à 18 milliards de dollars contre 13,06 milliards en 2012, avec une progression de près de 5 milliards de dollars sur trois ans.

10 Expliquez en quoi la performance financière d'Apple lui permet d'améliorer sa performance commerciale future.

La forte performance financière d'Apple lui permet d'innover et d'améliorer sa performance commerciale en séduisant de nouveaux clients et en fidélisant les autres. Ainsi, Apple pourra encore développer son chiffre d'affaires.

La prise en compte de la qualité dans les coûts des biens et services

A Les enjeux de la qualité

DOC 4 « La qualité va devenir un enjeu majeur » face au *low cost*

Benjamin Coriat (économiste) : « Les grandes marques doivent revenir en force sur leur entrée de gamme avec des politiques de coût-qualité dignes de ce nom. Par exemple, en horlogerie, Swatch s'est développé avec un produit d'entrée de gamme de qualité, fabriqué en Suisse, face aux *low cost* asiatiques. Il a proposé des montres à

40 euros et ainsi repoussé les concurrents. [...] Les gens achètent les produits *low cost* car ils sont attaqués dans leur pouvoir d'achat. L'existence d'un marché intermédiaire dont la qualité serait garantie et qui, sur le plan des prix, resterait abordable a certainement beaucoup d'avenir. »

Philippe Brochen, www.liberation.fr, 09/06/2013

1 Repérez l'intérêt du niveau de qualité dans la conception des montres produites par Swatch.

Swatch a réussi à repousser la concurrence asiatique en concevant des produits d'entrée de gamme de qualité fabriqués en Suisse.

2 Expliquez pourquoi Benjamin Coriat pense que le marché intermédiaire des produits d'entrée de gamme de qualité a de l'avenir.

Les consommateurs achètent des produits *low cost* pour faire des économies mais ne sont pas satisfaits de la qualité de ces produits. Si des produits de qualité à prix modéré leur étaient proposés, alors ils auraient leur préférence.

DOC 5 La qualité

La qualité d'un produit ou d'un service est l'aptitude d'une entreprise, quel que soit son secteur d'activité, à répondre aux exigences explicites et implicites du client.

Elle se traduit par la mise en place d'actions au sein de l'entreprise ayant pour objectifs principaux d'améliorer sa compétitivité, son organisation

interne, son adaptation à son environnement et aux évolutions réglementaires et commerciales. Les dangers de la non-qualité par le coût entraînent peuvent être considérables : rappels de produits, déficit d'image, perte de clients, etc.

www.entreprises.gouv.fr

DOC 6 Le stylo BIC



BIC a fait le succès du stylo à bille. Dès sa création en 1950, l'entreprise s'est appliquée à concevoir les procédés et les machines nécessaires à la production en masse des stylos-billes tout en leur assurant un haut niveau

de qualité. Avec des stylos vendus moins de 50 centimes pièce, l'entreprise française réalisait un chiffre d'affaires de près de 2 milliards d'euros en 2014.

www.bicworld.com

3 Déterminez, à partir des docs 5 et 6, si le stylo BIC peut être considéré comme un stylo répondant aux critères de qualité.

Le stylo BIC répond aux critères de qualité. En effet, il met en œuvre des procédés de production en grande série de manière à satisfaire les besoins des consommateurs (2 milliards d'euros de chiffre d'affaires), c'est-à-dire un produit à un prix peu élevé avec une bonne performance d'écriture.

4 Précisez, à partir de l'exemple du stylo BIC, si le niveau de qualité est forcément synonyme de produit « cher ».

L'exemple du stylo BIC montre bien que le niveau de la qualité du produit ne correspond pas forcément à un prix élevé.

B Les coûts de la non-qualité

DOC 7

Viande de cheval : Findus fait déjà état de grosses pertes

La filiale française du groupe aurait déjà perdu « plus d'un million d'euros » de chiffre d'affaires depuis le début du scandale de la viande de cheval découverte dans des plats censés être au bœuf. Et ce coût ne prendrait pas en compte les nombreux tests réalisés par la marque sur ses propres produits ni la campagne de communication destinée à rassurer les consommateurs. Depuis le scandale, la marque affiche sa volonté de reprendre le contrôle sur ses approvisionnements en achetant de la viande certifiée 100 % viande bovine française.

www.nouvelobs.com, 01/03/2013

5 Expliquez comment Findus n'a pas respecté les critères de qualité attendue.

Findus a vendu de la viande de cheval alors que les consommateurs ont acheté des plats censés être à base de bœuf. De plus, Findus n'a pas maîtrisé son processus de production (mauvais approvisionnements) pour satisfaire les besoins des consommateurs.

6 Identifiez les coûts subis par Findus à la suite du non-respect de la qualité attendue.

Suite au non-respect de la qualité, Findus a perdu des clients et du chiffre d'affaires. La marque a également dû payer des tests de contrôle et une campagne de communication pour rassurer les consommateurs.

DOC 8

La vente de tee-shirts personnalisés sur Internet

Tableau de calcul de la marge nette dégagée par la vente de tee-shirts sur la période de mai 2016

Période mai 2016	Nombre de tee-shirts	Prix/coût	Montant total
Prix de vente HT	100	20	2 000
Coût de revient	100	14	1 400
Marge nette provisoire	100	6	600
Erreur d'étiquetage de la taille	10	5	50
Erreur de marquage	10	7	70
Erreur d'expédition	20	5	100
Coût total de la non-qualité			220
Marge nette définitive			380

Après un BTS Management des Unités Commerciales, Hakim a suivi une formation sur la création d'entreprise. Il a créé un site Internet de ventes de tee-shirts personnalisés. Son chiffre d'affaires se développe très correctement avec des tee-shirts vendus au prix unique de 20 euros pièce. Mais, au bout de quelques mois, il s'aperçoit qu'il n'a pas pris en compte tous les coûts liés au problème de qualité...

7 Calculez la marge nette provisoire dégagée par la vente des tee-shirts sur la période de mai 2016.

Calcul de la marge nette provisoire : $(PVHT - \text{coût revient}) \times \text{quantité} = (20 - 14) \times 100 = 600 \text{ €}$

Ou prix vente total HT – coût de revient total ; $2\,000 - 1\,400 = 600 \text{ €}$

8 Calculez le coût de la non-qualité sur la période étudiée.

Le coût total des erreurs de production et d'expédition est de : $(10 \times 5) + (10 \times 7) + (20 \times 5) = 50 + 70 + 100 = 220 \text{ €}$.

9 Calculez la marge nette définitive prenant en compte le coût de la non-qualité.

Calcul de la marge nette définitive : $\text{marge nette provisoire} - \text{coût de non-qualité} = 600 - 220 = 380 \text{ €}$.

10 Montrez en quoi la prise en compte du coût de la non-qualité impacte le coût de revient d'un produit ou d'un service et la marge dégagée.

Si Hakim prend en compte le coût lié à la non-qualité, le prix de revient de ses tee-shirts augmente : $1\,400 + 220$. On retrouve bien la marge nette définitive de 380 €. $\text{Marge nette définitive} = \text{CA} - \text{coût de revient}$ ($2\,000 - 1\,620 = 380 \text{ €}$). À l'avenir, Hakim peut souhaiter limiter ses coûts de non-qualité.

A Maîtrise des coûts et rentabilité

DOC 9 Low cost aérien : réduire les coûts à tout prix ?

Face à la concurrence qui fait rage, Ryanair et les autres compagnies aériennes sont prêtes à tout pour faire des économies. [...] Le champion du monde des réductions de dépenses tous azimuts est Michael O'Leary, le patron de Ryanair [...]. À l'occasion d'une interview accordée au *Républicain lorrain*, il avait carrément annoncé qu'il souhaitait **supprimer des toilettes dans ses avions** : « N'en

garder qu'un sur quatre suffit largement, nos trajets étant en moyenne d'un peu plus d'une heure. Cela me permettrait de gagner six sièges ». [...] Et la concurrence n'est pas en reste... Southwest Airlines a réalisé 300 000 dollars d'économies en **[réduisant de 3 par sacchet le nombre de cacahuètes offertes au voyageur]**.

Laurent Calixte, *www.challenges.fr*, 05/08/2013

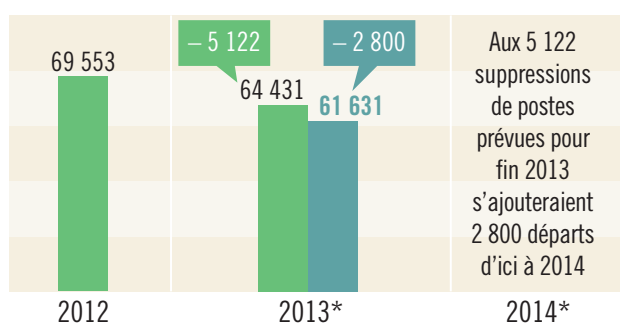
- 1 Repérez l'objectif poursuivi par les compagnies aériennes à bas coûts (*low cost*).
Les compagnies aériennes à bas coûts (*low cost*) cherchent à réaliser des économies pour pouvoir proposer des prix attractifs aux voyageurs.
- 2 Surlignez dans le doc 9 les moyens identifiés par les compagnies aériennes pour réduire les coûts.
- 3 Indiquez si la baisse du niveau des prestations offertes par les compagnies *low cost* a une limite.
Les compagnies *low cost* peuvent diminuer le niveau de prestations offertes à leurs passagers jusqu'au niveau de qualité attendu par ces derniers. Au-dessous d'un certain niveau de qualité, les consommateurs peuvent hésiter à choisir ces compagnies.

DOC 10 Suppression d'emplois et réduction des coûts chez Air France

Effectifs prévus après le plan de départs volontaires

« Transform 2015 »

Au 31 Déc. 2012



Chiffre d'affaires	25,6 mds €
Résultat net	- 1,19 mds €
Dette nette	5,97 mds €
Destinations	253 (105 pays)
Flotte	605 avions
Passagers	77,4 millions

D'après *www.bourse.lefigaro.fr*, 18/09/2013

- 4 Repérez le résultat net réalisé par Air France au 31 décembre 2012.
Le résultat net d'Air France au 31 décembre 2012 est un déficit de 1,19 milliard d'euros.
- 5 Calculez l'évolution des effectifs de l'entreprise de 2012 à 2014.
De 2012 à 2014, les effectifs d'Air France diminuent de 11,4 %. $[(69\,553 - 61\,631)/69\,553]$.
- 6 Justifiez la décision d'Air France de réduire ses effectifs.
Air France a un résultat net négatif. En réduisant le nombre de ses effectifs, Air France espère réduire ses coûts et ainsi retrouver le chemin de la rentabilité.

B Les limites de la maîtrise des coûts

DOC 11 Guerre des prix : le cri d'alarme du PDG de Carrefour



Georges Plassat est un chef d'entreprise en colère. Il défend certes la concurrence, mais dénonce les ravages de la guerre des prix dans la distribution. « Quand il n'y a plus que le prix, c'est la guerre des prix. Elle fragilise l'emploi et se termine sur des ruines car il est facile d'y entrer et difficile d'en sortir. »

Le PDG juge ainsi qu'une entreprise qui commence à réduire ses effectifs pour nourrir la guerre des prix avance dans la mauvaise direction : « L'homme ne peut pas être la seule variable d'ajustement dans les entreprises. »

Il prend également ses distances avec cette *doxa* qui assure que les prix bas sont bons pour le pouvoir d'achat. « La guerre des prix n'a jamais créé aucun pouvoir d'achat. Les prix baissent,

les salaires stagnent et les impôts montent. Au final, il y a moins de revenus disponibles, plus de mécontentement et de frustration », explique Georges Plassat.

En réalité, le dirigeant défend le juste prix qu'il définit comme « celui qui rémunère le talent, le travail et l'investissement. Chaque fois qu'on fait l'impasse sur l'un de ces maillons, on provoque des dommages collatéraux ». [...]

© lefigaro.fr, 09/10/2015

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Grande distribution : une guerre des prix au service du consommateur ?



<http://tinyurl.com/jedma3s>

2'32

7 Repérez pourquoi le PDG de Carrefour Georges Plassat est en colère.

Georges Plassat est en colère à cause de la guerre des prix qui a lieu dans le secteur de la grande distribution.

8 Expliquez pourquoi Georges Plassat pense que l'homme ne peut pas être la seule variable d'ajustement de cette guerre des prix.

Georges Plassat juge qu'une entreprise qui commence à réduire ses effectifs pour nourrir la guerre des prix avance dans la mauvaise direction. Le PDG explique que cette recherche d'économies sur les coûts de personnel comporte de nombreux effets indésirables : baisse du pouvoir d'achat, hausse des impôts...

9 Déterminez la conséquence de la guerre des prix sur la performance sociale et sociétale des enseignes de grande distribution.

La diminution des prix présente des effets indésirables. Les enseignes de la grande distribution n'augmentent pas les salaires de leurs salariés, recrutent moins et limitent le développement de la richesse nationale. Les impôts augmentent pour financer les aides sociales, ce qui réduit encore le pouvoir d'achat des consommateurs.

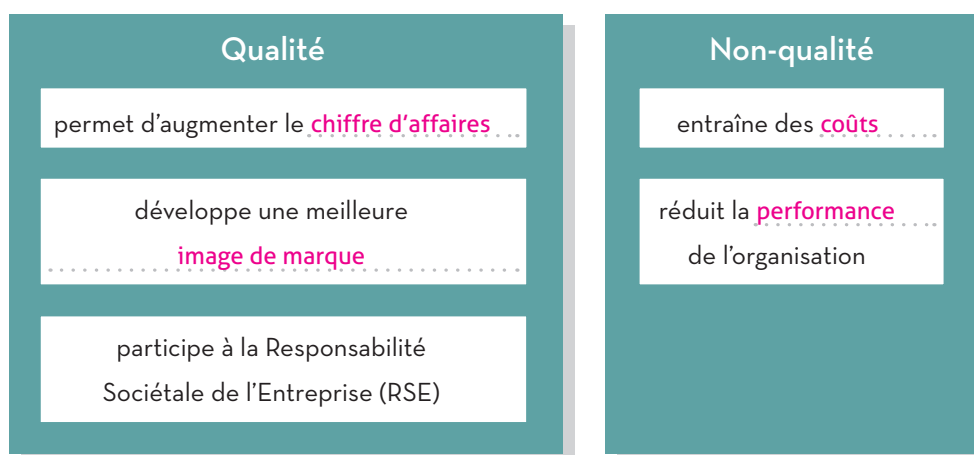
1

La relation prix-coût-marge



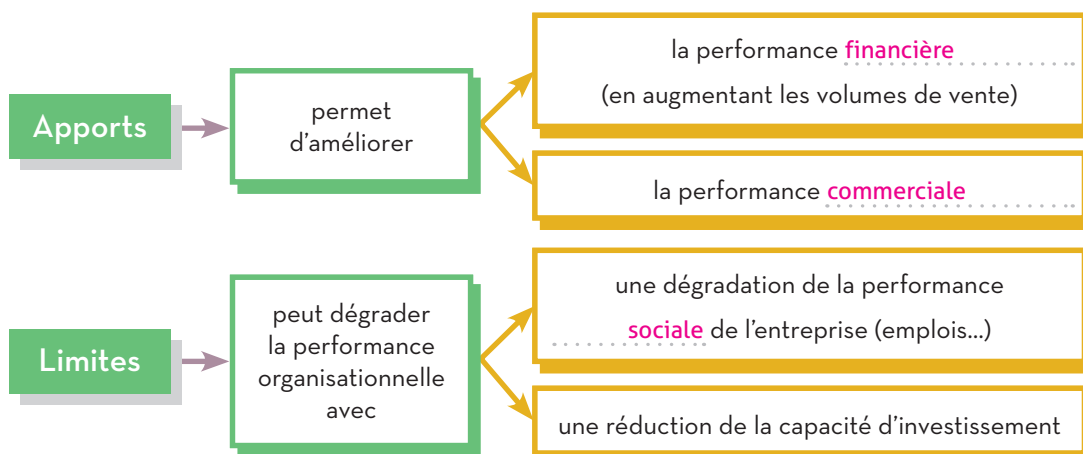
2

La prise en compte de la qualité dans les coûts des biens et services



3

La maîtrise des coûts



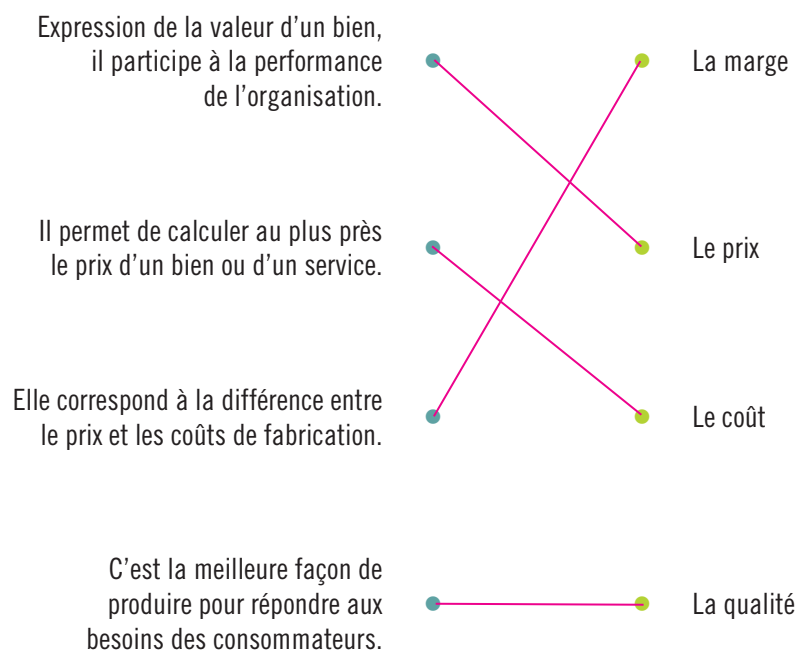
TESTEZ-VOUS!

Peut-on arbitrer entre le prix et la qualité d'un produit ou d'un service ? 14

1 Cochez la case correspondant à chaque proposition.

Propositions	Coût	Prix	Marge
Le tissu servant à fabriquer chaque jean coûte moins de deux euros.	×		
Les jeans de la marque GPL sont vendus autour de 80 euros.		×	
En faisant coudre ses jeans à l'étranger, la marque réalise d'importantes économies.	×		
La différence entre le prix de vente et les coûts de fabrication est de plus de 60 euros.			×
En délocalisant une de ses usines à l'étranger, la marque GPL a supprimé 500 emplois.	×		
Plusieurs jeans sont renvoyés par les clients pour défaut de fabrication à la fermeture.	×		
Le jean star de la marque est vendu 40 % plus cher que le prix moyen des autres marques.		×	
Une campagne de publicité de cinq millions d'euros a dû être lancée par la marque de jeans pour contrer les effets désastreux d'un reportage d'information, qui dénonçait des modes de production peu respectueux de l'environnement.	×		
En 2015, la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de revient total s'élève à 20 millions d'euros.			×

2 Reliez chaque proposition à la définition correspondante.



ENTRAÎNEZ-VOUS!

DOC Les consommateurs recherchent davantage le meilleur rapport qualité-prix chez les marques



Les consommateurs français réservent leur appréciation d'une marque à son rapport qualité-prix, selon l'étude n° 237 *Consommation et modes de vie* du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc). En 2010, à la question « Pour vous, qu'est-ce qu'une bonne marque ? », 46 % des sondés mentionnent le rapport qualité-prix, un chiffre en hausse de 19 points par rapport à 1994.

Le Crédoc a observé le discours des Français vis-à-vis des marques en 2010, avant de le comparer à celui d'après la crise économique de 1993. Les mots autour de la notion de qualité et prix l'emportent désormais comme critère principal. Avec 12 %, le sérieux des marques est aussi mis en avant. Le lexique de la technologie est également plus employé pour atteindre 13 % (+ 7 points). L'origine française est plébiscitée avec 27 % contre 6 % en 1994.

En 16 ans, le rapport à la marque a globalement changé. L'image de celle-ci s'ancre comme symbole, particulièrement auprès des jeunes, selon le Crédoc. Une idée qui germe toutefois plutôt dans l'esprit des personnes ne considérant pas le prix comme essentiel dans l'acte d'achat. Le centre de recherche note aussi l'apparition du discours relatif à l'environnement et au développement durable dans la notion de « bonne marque », lexique totalement absent en 1994.

www.ladepeche.fr, 04/04/2011

- 1 Repérez les deux critères principaux qui fondent le choix d'une marque pour les consommateurs français.
- 2 Identifiez les nouveaux éléments qui apparaissent dans le discours des consommateurs français.
- 3 Expliquez en quoi une démarche qualité est en mesure de répondre à ces nouvelles attentes.
- 4 Apportez une réponse argumentée à la question suivante : « Pourquoi prix-coût et qualité apparaissent aujourd'hui indissociables pour la performance de l'organisation ? »

Corrigé du Entraînez-vous !

Repérez les deux critères principaux qui fondent le choix d'une marque pour les consommateurs français.

Les deux critères principaux qui fondent le choix d'une marque sont la qualité et le prix.

Identifiez les nouveaux éléments qui apparaissent dans le discours des consommateurs français.

Les nouveaux éléments qui apparaissent sont l'origine française, plébiscitée à 27 % contre 6 % en 1994, et un discours relatif à l'environnement et au développement durable.

Expliquez en quoi une démarche qualité est en mesure de répondre à ces nouvelles attentes.

La démarche qualité permet de mieux piloter l'activité et de prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux, et ce dans une démarche d'amélioration continue. Elle contribue ainsi à améliorer l'image de marque auprès des consommateurs.

Apportez une réponse argumentée à la question suivante : « Pourquoi prix-coût et qualité apparaissent aujourd'hui indissociables pour la performance de l'organisation ? »

La maîtrise des coûts est indispensable pour que l'entreprise puisse réaliser une marge suffisante et proposer des prix attractifs. Pour autant, il apparaît que les consommateurs sont de plus en plus attachés aux critères de qualité, mais aussi à la responsabilité sociétale de l'entreprise, dans leur choix de consommation. Aussi, une entreprise ne peut se limiter à penser le prix comme la simple addition des coûts et de la marge. Elle doit nécessairement prendre en compte les aspects liés à la qualité de sa production et à son image. L'ensemble de ces éléments sera pris en compte dans la détermination optimale du prix.

14 Peut-on arbitrer entre le prix et la qualité d'un produit ou d'un service ?

Synthèse rédigée

Le prix est souvent perçu par le consommateur comme un indicateur de qualité du produit. La réalité est en fait beaucoup plus complexe. Le prix se situe au carrefour de nombreux enjeux de la gestion de l'organisation.

1 La relation prix-coût-marge

La fixation du prix résulte de choix réalisés par l'entreprise. Parmi les critères qui l'aident à réaliser ses choix, le coût de revient et la marge apparaissent comme déterminants.

A Le rôle du coût dans la fixation du prix

Le coût de revient est l'ensemble des frais ou des dépenses entraînés par la production et la distribution d'un bien ou d'un service.

On distingue parmi ceux-ci les coûts des matières premières, de transport, de main-d'œuvre, de distribution, de promotion et de publicité...

Le coût de revient d'un produit ou d'un service est le premier déterminant du prix.

Pour que l'entreprise puisse dégager une marge, et donc être rentable, le prix doit nécessairement être supérieur au coût de revient.

L'entrepreneur doit être vigilant à l'évolution des coûts de fabrication pour pouvoir adapter sa politique de prix en conséquence (à la baisse, à la hausse ou inchangée).

B La marge, un indicateur de performance pour l'organisation

La marge est la différence entre le prix de vente d'un produit ou d'un service et son coût de revient.

Pour accroître sa marge, l'entreprise a deux solutions :

- augmenter son prix de vente (dans la limite du prix acceptable par le consommateur) ;
- réduire le coût de revient (recherche de maîtrise des coûts).

La marge constitue un indicateur privilégié de la performance financière. Elle révèle le bénéfice qui peut être réalisé par l'entreprise.

Une marge importante permet à l'entreprise d'investir, d'innover, de fidéliser et de conquérir de nouveaux clients ainsi que d'assurer sa pérennité.

Elle permet également à l'entreprise de développer ses pratiques de responsabilité sociétale (amélioration des conditions du travail, meilleur respect de l'environnement...).

La marge, si elle constitue un indicateur de la performance financière de l'organisation, participe également à sa performance commerciale et sociale.

2 La prise en compte de la qualité dans les coûts des biens et services

La qualité a pris une place prépondérante dans l'entreprise depuis la mise au point de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) par Frederick Taylor. L'enjeu de la qualité est de produire de la meilleure façon possible et au meilleur coût pour répondre aux attentes du consommateur.

A Les enjeux de la qualité

Avec le prix, la qualité est le principal critère d'achat du consommateur qui recherche une satisfaction maximale sous contrainte de son budget.

Au travers de sa démarche qualité, l'organisation va chercher à répondre aux exigences de la clientèle tout en maîtrisant le coût de revient.

Il n'y a ainsi pas forcément de relation de cause à effet entre qualité et prix. Un bien peu cher peut être considéré de qualité s'il répond aux exigences du consommateur.

C'est le consommateur qui réalise un arbitrage en comparant la qualité du bien ou du service (le niveau de satisfaction que celui-ci lui apporte) avec le prix de vente de celui-ci.

Cet arbitrage est désigné par l'expression de choix du meilleur rapport qualité-prix.

B Les coûts de la non-qualité

Quand l'entreprise ne respecte pas les critères de la qualité dans son processus de production, elle s'expose à supporter de nombreux coûts imprévus.

Parmi ceux-ci, on peut citer le coût du service après-vente, le coût de l'insatisfaction client ou encore le coût de rebuts (marchandise non vendue car défectueuse...).

L'ensemble de ces coûts vient en augmentation du coût de revient et diminue la marge réalisée par l'entreprise.

3 La maîtrise des coûts

Si la maîtrise des coûts est au cœur de la recherche de rentabilité de l'entreprise, elle comprend également ses limites et doit être conduite avec prudence.

A Maîtrise des coûts et rentabilité

La réduction des coûts est actuellement une des méthodes de gestion les plus prisées des organisations.

Dans certains secteurs, elle permet de réduire les prix proposés pour élargir la clientèle et développer le chiffre d'affaires. C'est ce que l'on désigne sous le nom de stratégie « low cost » ou à bas coûts.

Dans la plupart des organisations, la maîtrise des coûts est plus simplement le moyen privilégié de restaurer des marges qui peuvent être mises à mal par de mauvais choix de gestion, ou encore un contexte économique morose.

B Les limites de la maîtrise des coûts

Il n'en demeure pas moins que la maîtrise des coûts peut également avoir des effets indésirables.

Parmi ceux-ci, on peut citer :

- la réduction de la capacité d'investissement et d'innovation : la recherche de maîtrise des coûts peut réduire les budgets qui y sont consacrés ;
- la dégradation de la performance sociale de l'entreprise : la recherche d'économies sur les coûts de main-d'œuvre peut avoir une incidence négative sur la performance sociale de l'organisation en se traduisant par un personnel moins nombreux pour accomplir les tâches (risques d'accidents du travail et/ou d'absentéisme), moins bien formé (dégradation de la qualité de service) et ne disposant pas d'un salaire suffisant pour consommer et contribuer au bon fonctionnement de l'économie.

Comment améliorer la **PERFORMANCE GLOBALE DE L'ORGANISATION ?**

15



NOTIONS

- prix
- coût
- marge
- qualité (biens et services)

Entreprise Lefevre : entre luxe et qualité

Lefevre est une entreprise de cosmétiques haut de gamme créée en 1939 par Louis Lefevre, parfumeur à Paris. Monsieur Duron, directeur de l'entreprise, est soucieux car les résultats ne sont pas satisfaisants. Il décide de discuter avec la directrice commerciale des solutions qui permettraient d'améliorer la performance de Lefevre.

Je viens de recevoir nos résultats mensuels, ils sont mauvais : le chiffre d'affaires continue de se dégrader et le nombre de clients n'a jamais été aussi bas.

Les résultats de l'enquête de satisfaction montrent que nos prix sont trop élevés par rapport aux attentes de nos clients.

Alors pensez-vous qu'il serait judicieux de baisser les prix de vente ?



Nos équipes fournissent un travail important mais les chiffres ne décollent pas.

Je ne pense pas que cette décision soit pertinente, elle risquerait d'impacter notre image de marque. Nos prix sont en cohérence avec la qualité et les services que nous proposons.

1 Rappelez la décision envisagée par le directeur de l'entreprise.

Le directeur de l'entreprise envisage de baisser le prix de vente des produits.

2 Indiquez les raisons qui poussent le directeur de l'entreprise à proposer cette décision.

Grâce à cette décision, le directeur de l'entreprise espère attirer de nouveaux clients en répondant à leurs attentes (des prix plus bas).

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Trop cher ? Comprendre le rapport prix-qualité-service

<http://tinyurl.com/j8hsadm> 4'53



3

Expliquez en quoi la décision de diminuer le prix des produits pourrait avoir des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise.

Pour le consommateur, la diminution du prix de vente signifie baisser la valeur du produit, donc sa qualité. Cette méfiance pourrait avoir des conséquences sur les ventes des magasins.

Les décisions de gestion pour améliorer la performance

A Privilégier la performance commerciale

DOC 1 Tableau de bord de la boutique Marem Bordeaux

L'entreprise Marem est une maison française de maroquinerie de luxe fondée par le maroquinier Philippe Marem à Bordeaux. Aujourd'hui les boutiques Marem sont présentes dans cinq grandes villes en France : Paris, Lyon, Marseille, Toulouse et Bordeaux.

On peut évaluer les performances de la boutique Marem grâce à son tableau de bord.

Indicateurs	Année 2014			Année 2015			Taux d'évolution du réalisé
	Réalisé	Objectif	Écarts	Réalisé	Objectif	Écarts	
Chiffre d'affaires (€)	898 000	1 200 000	- 302 000	1 091 000	1 200 000	- 109 000	+ 21 %
Nombre de clients	6 987	9 000	- 2 013	8 300	9 000	- 700	+ 19 %
Panier moyen (€)	129	133	- 4	131	133	- 2	+ 2 %
Nombre de clients fidèles	589	900	- 311	706	900	- 194	+ 20 %
Taux d'absentéisme	2,00 %	4,00 %	- 2,00 %	5,50 %	4,00 %	1,50 %	+ 3,5 points
Nombre de démissions	0	0	0	4	0	4	+ 4 dém.

DOC 2 Les décisions de gestion de M. Marem pour l'année 2015

Philippe Marem souhaite améliorer la performance commerciale de l'entreprise. Il décide de modifier les horaires de la boutique située à Bordeaux. Mais, avant d'appliquer cette décision à l'ensemble des boutiques, il aimerait observer les

effets de la décision sur la boutique de Bordeaux. Auparavant, la boutique était ouverte du mardi au samedi de 11 h 00 à 19 h 00. Les nouveaux horaires d'ouverture sont les suivants : ouverture de la boutique de 9 h 30 à 20 h 00.

- Repérez les indicateurs choisis par M. Marem pour évaluer la performance commerciale de la boutique.**
Il s'agit du chiffre d'affaires (€), du nombre de clients, du panier moyen (€) et du nombre de clients fidèles.
- Complétez le tableau de bord pour l'année 2014 et analysez les performances de la boutique Marem pour cette année.**
Sur le plan commercial, l'entreprise n'est pas performante puisqu'elle n'a pas atteint ses objectifs. Sur le plan social, on remarque que l'organisation est performante puisque le taux d'absentéisme se situe au-dessous des objectifs fixés et que l'organisation ne comptabilise aucune démission pour l'année 2014.
- Rappelez la décision prise par M. Marem.**
Monsieur Marem a décidé de modifier les horaires d'ouverture de la boutique située à Bordeaux.
- Complétez le tableau de bord pour l'année 2015 et analysez la performance de la boutique à la suite de la décision pour cette année.**
Sur la performance commerciale, la boutique a progressé. Le nombre de clients, le panier moyen et le nombre de clients fidèles ont augmenté. Sur la performance sociale, la boutique s'est fortement dégradée. Le taux d'absentéisme a augmenté, passant de 2 % à 5,5 %, et 4 démissions ont été comptabilisées en 2015.
- Expliquez en quoi la décision prise par le directeur impacte la performance commerciale et sociale de la boutique de Bordeaux.**
Elle a permis d'améliorer la performance commerciale de la boutique. Les indicateurs tels que le CA, le nombre de clients total ou le panier moyen se sont améliorés. Mais les indicateurs sociaux se sont fortement dégradés.

B Privilégier la performance financière

DOC 3 Le comité de direction de l'entreprise Marem

L'usine de production de l'entreprise Marem, située à Caluire dans le Rhône, emploie 200 salariés dont 60 % de couturières. Le comité de direction se réunit pour prendre des décisions importantes car, depuis quelque temps, la production de l'usine n'est plus rentable.

Le directeur de l'entreprise Marem : Les chiffres sont très mauvais, les coûts de production sont très élevés ! Nous ne pouvons plus continuer ainsi, il faut prendre des décisions.

Le directeur de la production : Les matières premières sont de plus en plus chères et nos fournisseurs ne nous permettent pas de négocier les prix.

Le directeur de l'entreprise Marem : Nous allons devoir délocaliser notre usine à Tunis, c'est malheureusement la dernière issue pour espérer voir nos activités se pérenniser.

La directrice des ressources humaines (inquiète) : Ce n'est pas possible... Notre masse salariale est importante car nos couturières possèdent un savoir-faire unique ! Elles sont irremplaçables, elles possèdent des compétences issues de 30 années d'expérience.

La directrice commerciale (inquiète) : Nos clients recherchent des produits de qualité, le « made in France » fait vendre ! Je suis très inquiète quant aux retombées commerciales de cette décision.

DOC 4 Tunisie, des entreprises attirées par une main-d'œuvre bon marché

D'un geste vif, une trentaine de jeunes femmes payées l'équivalent de 150 euros par mois assemblent méticuleusement des pare-soleil pour berlines de luxe allemandes. Chaque jour, près de 5 000 accessoires sont expédiés en France depuis cette usine en Tunisie. Coût du travail oblige, les marques de luxe ne sont pas seules clientes. Des décodeurs, des jouets, toutes sortes d'objets en plastique sont envoyés à des entreprises européennes. « Depuis la révolution, le coût du travail est resté stable en euros, même s'il a augmenté de 10 % en dinars, explique Chekib Debbabi, directeur de l'usine, les salaires demeurent cinq fois moins élevés qu'en France. » [...]



© Charles Gautier, www.lefigaro.fr, 02/07/2013

6 Rappelez la décision prise par le directeur de l'entreprise.

Le directeur de l'entreprise a décidé de délocaliser la production de maroquinerie de luxe à Tunis, afin d'augmenter la rentabilité de ses produits.

7 Expliquez en quoi cette décision va permettre d'augmenter la performance financière de l'entreprise.

La délocalisation de l'entreprise permettra de réduire les coûts de production de l'entreprise. La main-d'œuvre française est remplacée par une main-d'œuvre moins coûteuse : le salaire moyen est cinq fois moins cher en Tunisie qu'en France. Ainsi, en réduisant le coût du travail, l'entreprise entend dégager plus de bénéfices.

8 Justifiez les inquiétudes de la directrice des ressources humaines.

La directrice des ressources humaines est inquiète puisqu'elle sait que la délocalisation est synonyme de plan social. L'entreprise va devoir licencier les salariés de l'usine de production de Caluire.

DOC 5 Les Français et la qualité

En 2014, 60 % des citoyens estiment que les biens fabriqués en France sont de meilleure qualité.

... ils étaient seulement 32 % à le penser en 1999.

51 % français désignent la qualité comme l'un des principaux critères d'achat

... contre 48 % en 2005.

Les Français prêtent davantage d'attention à la qualité qu'au prix : un critère décisif pour 35 % des consommateurs

... contre 40 % en 2005.

La moitié des moins de 25 ans se disent prêts à dépenser plus pour acheter un bien français

... c'est le cas de 70 % des seniors.

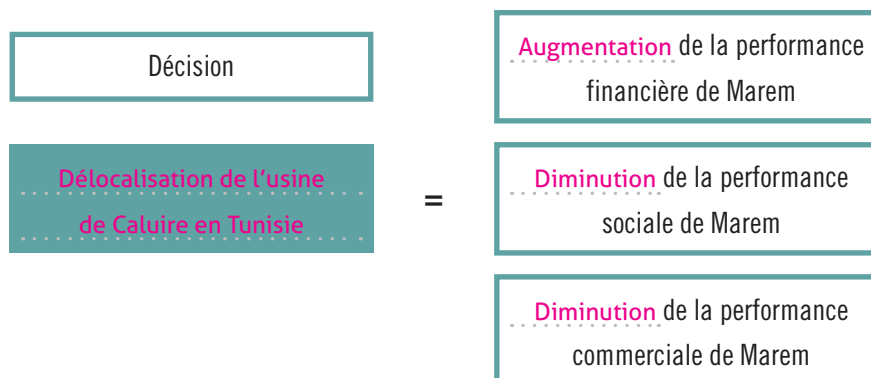
Pessimistes, les Français ? S'il y a bien une chose dont ils ne doutent pas, c'est de la qualité des produits tricolores. « Les Français se disent que les produits confectionnés hors des frontières européennes sont certes moins chers, mais de moins bonne qualité », analyse Régis Bigot, directeur de recherche au Crédoc.

D'après Céline Boff, www.20minutes.fr, 03/12/2014

9 Expliquez en quoi la diminution de la qualité des produits pourrait avoir des conséquences sur la performance de l'entreprise en vous aidant des docs 3 à 5.

La diminution de la qualité des produits pourrait avoir des conséquences sur les ventes de l'entreprise puisque les produits ne seront plus fabriqués en France. « Le made in France fait vendre », affirme la directrice commerciale, et les Français estiment que c'est un gage de qualité. En produisant en Tunisie, les clients pourraient penser que la qualité des produits a régressé et leur comportement d'achat en serait modifié.

10 Complétez le schéma ci-dessous.



2

L'amélioration de la performance doit être globale

A La prise en compte des attentes des parties prenantes

DOC 6 Les parties prenantes de l'entreprise Occitelle

Occitelle fabrique et commercialise des chaussettes et des collants depuis près de 20 ans. Les salariés sont répartis dans les 11 boutiques situées dans la moitié Nord de la France, et la majorité d'entre eux se trouvent sur le site de production de Zainvillers au cœur des Vosges. C'est une fabrication française de qualité, à partir de matières textiles nobles : chaussettes en soie, en coton, chaussettes en cachemire ou en fil d'Écosse. Des éléments qui ont toujours fait partie de l'ADN d'Occitelle, mais, depuis quelques mois, l'avenir de l'entreprise est menacé.



	Interne	Externe	Fonction dans l'activité de l'entreprise	Attentes
Les salariés	×		Les salariés apportent le travail, le savoir-faire à l'entreprise.	Rémunération et avantages sociaux, conditions de travail favorables, conciliation vie personnelle et vie professionnelle...
Les clients		×	Les clients achètent les produits vendus par Occitelle. Ils sont essentiels pour la réalisation du chiffre d'affaires.	Des produits et services qui correspondent à leurs attentes, de qualité, le respect des normes, l'information sur les produits...
Les fournisseurs		×	Les fournisseurs apportent les matières premières dont l'entreprise Occitelle a besoin pour produire.	Des commandes régulières, le respect des délais de paiement, une coopération à long ou moyen terme...
Les actionnaires	×		Les actionnaires apportent les capitaux dont l'entreprise a besoin pour se développer.	La distribution de dividende, la rentabilité de l'entreprise, la transparence dans la gouvernance de l'entreprise...
L'État et les collectivités territoriales		×	L'État et les collectivités territoriales fournissent les infrastructures (routes, éclairage public...) dont l'entreprise Occitelle a besoin pour assurer son activité.	Paiement des impôts et taxes, le respect des lois, la création d'emploi...

1 Complétez le tableau ci-dessus.

2 Montrez que les attentes des parties prenantes de l'entreprise Occitelle sont divergentes.

On remarque que toutes les parties prenantes recherchent un intérêt personnel. En fonction de leur contribution à l'activité de l'entreprise, leurs attentes sont différentes.

DOC 7 Grèves des salariés de l'usine de Zainvillers



Les salariés de l'usine de fabrication située à Zainvillers, commune de Vagney dans le département des Vosges, ont appris la nouvelle : les activités de production vont être délocalisées en Roumanie. C'est donc 150 salariés qu'il va

falloir reclasser. La direction a mis en place des mesures d'accompagnement : offres de reclassement interne, dispositifs d'accompagnement à la recherche d'emploi, aide à la formation ou à la conversion. Mais ces dispositifs ne sont pas simples à mettre en place. Les salariés sont en grève, ils veulent se battre pour sauver leur emploi. Ils témoignent :

- « J'y pense tout le temps, je dors très mal, on ne peut pas nous expulser comme ça ! »
- « Nous avons besoin de nous faire entendre, nous avons besoin de réelles mesures d'accompagnement, nous sommes tous en colère, mais malheureusement je crois que nous devons nous faire une raison. »
- « Cela fait 22 ans que je travaille ici, j'ai commencé à travailler à 16 ans dans cette usine, je ne sais rien faire d'autre ! »
- « J'ai trois enfants et mon mari est professeur dans un collège. On me demande d'aller travailler à Lille dans les bureaux. Nous avons sacrifié beaucoup pour construire notre vie ici. Nous allons tout quitter pour tout recommencer ? Je ne suis pas d'accord ! »

3 Rappelez la décision prise par la direction et indiquez quelle partie prenante est impactée par cette décision.

La direction a décidé de délocaliser la production de l'entreprise en Roumanie. Les salariés sont directement impactés par cette décision car leur emploi est menacé.

4 Indiquez si la décision prise répond aux attentes des salariés.

La décision prise ne répond pas aux attentes des salariés. En décidant de délocaliser la production, l'entreprise a privilégié la rentabilité. Les salariés vont perdre leur emploi ou seront reclassés dans d'autres activités.

5 Expliquez pourquoi les décisions de gestion d'Occitelle doivent prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes.

Les décisions de gestion doivent prendre en compte toutes les parties prenantes car la satisfaction d'une au détriment d'une autre partie pourrait avoir des conséquences graves sur l'entreprise : grève des salariés, arrêt de l'approvisionnement des fournisseurs... Le rôle du directeur est donc de savoir concilier l'ensemble des attentes des parties prenantes dans sa prise de décision.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Inquiétude chez Téfal après la fermeture de l'atelier « pesage » à Rumilly



<http://tinyurl.com/gn4vhh9>

1'47

B La mobilisation de toutes les performances de l'organisation

DOC 8 Occitelle évite la délocalisation de son usine française

L'usine de Zainvillers ne fermera pas. C'est une très bonne nouvelle pour les salariés dont les emplois étaient menacés. « Nous avons montré que la sauvegarde du savoir-faire français était indispensable et qu'avec un peu de souplesse nous pouvions améliorer notre efficacité », explique M. Fox, nouveau directeur de l'entreprise Occitelle. « D'ici trois ans, les coûts seront fortement réduits, nous nous sommes attachés à partager un problème et à le résoudre ensemble. » Il aura fallu six semaines pour parvenir à un accord,

les syndicats ont signé l'accord pluriannuel de compétitivité. L'usine s'engage à augmenter sa capacité de production de 25 %. Les salariés ont notamment accepté que l'organisation du travail soit modifiée (horaires de travail, utilisation de machines pour optimiser la production, intégration d'outils TIC pour améliorer la collaboration et la production...). Les actionnaires acceptent de percevoir des dividendes relativement faibles pendant trois ans, période nécessaire à l'entreprise pour relancer sa croissance.

DOC 9 Tableau de bord de l'entreprise Occitelle

Indicateurs	Prévu	Année 2014		Année 2015		Taux d'évolution du réel
		Réel	Écart	Réel	Écart	
Chiffre d'affaires (€)	4 000 000	3 078 000	- 922 000	3 675 000	- 325 000	+ 19 %
Résultat net (€)	800 000	610 345	- 189 655	709 043	- 90 957	+ 16 %
Dividende proposé (€) par action	6,50	2,50	- 4	3,50	- 3	+ 40 %
Effectif total	250	198	- 52	221	- 29	+ 12 %
Taux d'absentéisme	4 %	2 %	- 2 %	1 %	- 3 %	- 1 point

6 Complétez le tableau de bord de l'entreprise Occitelle.

7 Distinguez, en les surlignant d'une couleur différente dans le tableau de bord, les indicateurs de performance : commerciale, financière et sociale.

8 Évaluez les performances commerciale, financière et sociale de l'entreprise.

À partir du tableau de bord, nous pouvons remarquer que les performances de l'entreprise entre 2014 et 2015 se sont améliorées :

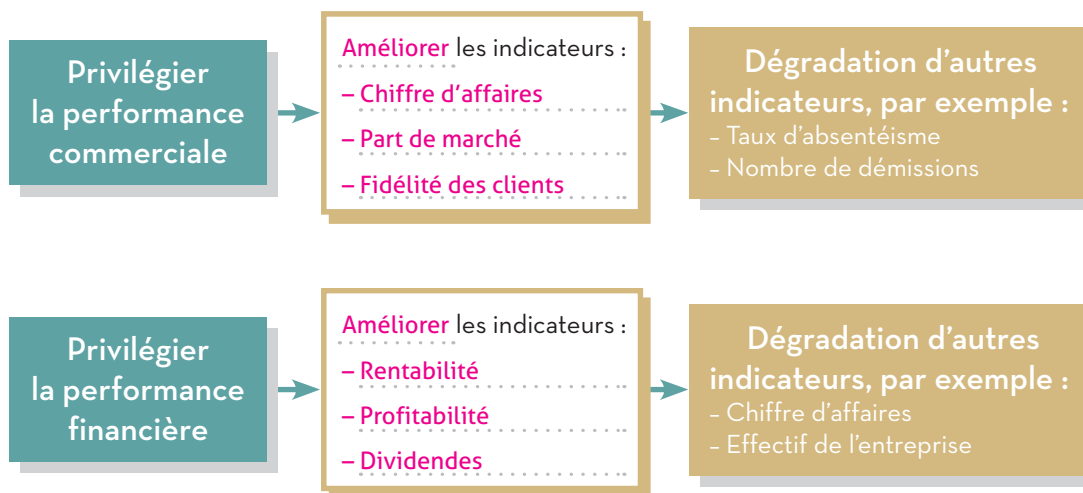
- la performance commerciale : le chiffre d'affaires a augmenté de 19 % ;
- la performance financière : le résultat net a augmenté de 16 % et le dividende distribué a augmenté de 40 % mais reste inférieur à la distribution prévue de 6,50 € par action ;
- la performance sociale : l'effectif total de l'entreprise a augmenté de 12 % et le taux d'absentéisme a diminué.

9 Montrez que les décisions de gestion ont permis d'améliorer la performance globale de l'entreprise Occitelle.

L'effort collectif des parties prenantes (salariés et actionnaires) ainsi que leur accord respectif ont permis à l'entreprise de prendre des décisions pertinentes (faible distribution de dividendes sur le court terme, réorganisation du travail). Ces décisions ont été bénéfiques puisqu'elles ont permis à l'entreprise d'améliorer sa performance globale (commerciale, financière et sociale).

1

Les décisions de gestion pour améliorer la performance



2

L'amélioration de la performance doit être globale

La prise en compte des attentes des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes
Salariés	Rémunération, conditions de travail...
Clients	Des produits et services qui correspondent à leurs attentes, de qualité, le respect des normes, l'information sur les produits...
Fournisseurs	Des commandes régulières, le respect des délais de paiement, une coopération à long/moyen terme...
Actionnaires	Distribution de dividendes, rentabilité de l'entreprise...
État et collectivités territoriales	Paieement des impôts, respect des lois, création d'emploi

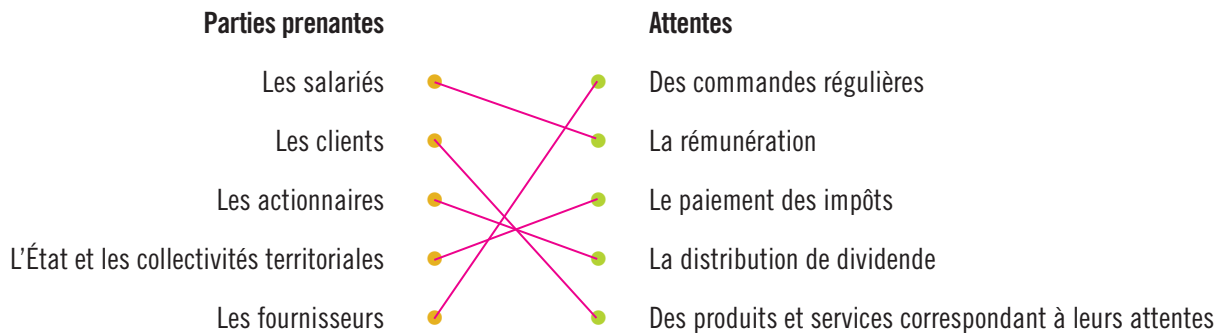
La prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes permettra d'améliorer la performance globale de l'organisation.



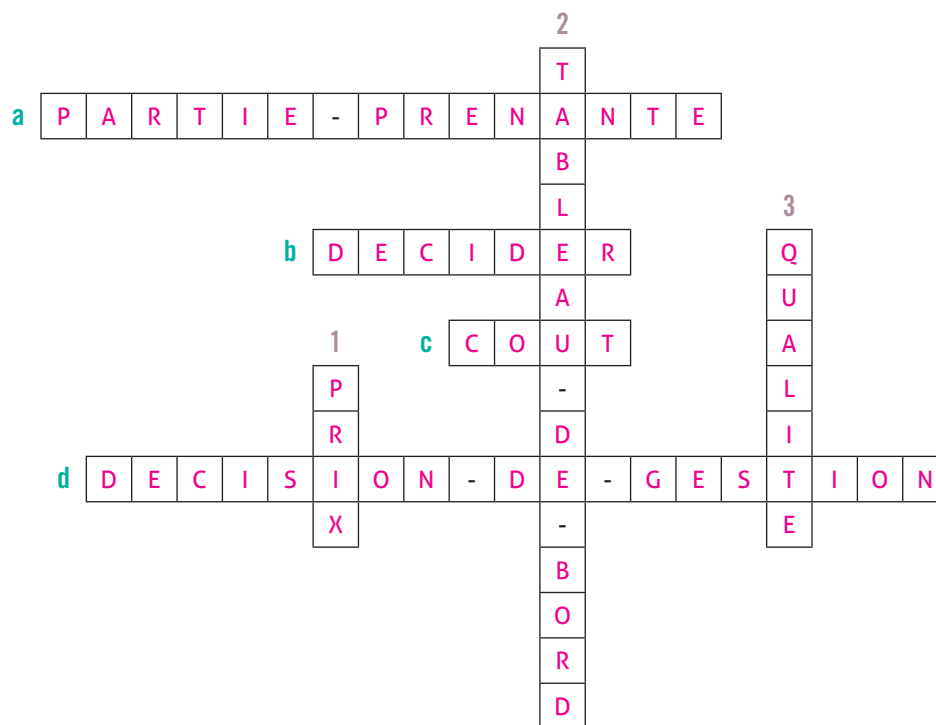
TESTEZ-VOUS!

Comment améliorer la performance globale de l'organisation ? 15

1 Associez chaque partie prenante à ses attentes.



2 Remplacez dans la grille les notions qui correspondent à la définition.



HORizontalement

- a Acteur interne ou externe qui participe à l'activité de l'entreprise.
- b Sélectionner une action parmi un ensemble d'actions possibles.
- c Ensemble de charges relatives à un bien ou à un service.
- d Choix de gestion pour piloter l'organisation.

VERTICALEMENT

- 1 Information indiquant la valeur du bien ou du service.
- 2 Outil de pilotage comportant des indicateurs de performance.
- 3 Aptitude à répondre aux exigences explicites et implicites du client.

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE

1



DOC 1 Optimiser les déplacements des salariés de l'entreprise

[...] Les déplacements des salariés sont devenus un enjeu majeur. Il s'agit de privilégier l'accessibilité de l'entreprise et de réduire les coûts, tout en diminuant l'impact des déplacements sur l'environnement. Optimiser les déplacements des salariés (trajets domicile – travail et déplacements professionnels) peut répondre à plusieurs enjeux pour l'entreprise :

- réduire les dépenses consacrées aux trajets, notamment dans le cas où l'entreprise participe financièrement aux frais de déplacement ;
- diminuer le risque d'accidents du travail, liés à la fatigue ou causés lors d'un déplacement ;
- favoriser la productivité des salariés en diminuant le stress et la fatigue ;
- améliorer leur assiduité en facilitant le travail à domicile (difficultés de déplacement, organisation familiale...). [...]

Le télétravail, c'est-à-dire le travail à distance du salarié, peut constituer une réponse à certaines situations. La nécessité de rester chez soi pour garder un enfant malade par exemple, ou l'indisponibilité des locaux de l'entreprise, une grève des transports en commun, ou simplement pour faire suite à une demande du salarié ou de son responsable.

Quelques avantages pour l'entreprise :

- limiter les déplacements des salariés qui résident loin des bureaux ;
- garder ses salariés en situation de productivité même en cas de difficulté à se déplacer ;
- recruter des salariés sans limitation de distance. [...]

Le télétravail doit néanmoins passer par la mise en place de solutions techniques adaptées. Il s'agit de donner au salarié un accès sécurisé et fiable aux données de l'entreprise : données hébergées en *cloud*, outils de travail collaboratif, supports de travail adaptés. [...]

www.commentcamarche.net, février 2016

DOC 2 La mise en place d'un accord relatif au télétravail chez Claudel

Claudel est une entreprise qui fournit des services informatiques aux entreprises. Devant l'émergence de l'informatique et sa mise en œuvre dans les processus industriels dans les années 2000, Claudel saisit l'opportunité de se positionner sur un marché en plein essor. La société comptabilise un effectif de 600 collaborateurs. Son siège social est situé à La Défense (92). Dans des secteurs comme la santé et l'énergie, Claudel propose des solutions innovantes pour aider ses clients à devenir des entreprises écoresponsables, grâce aux technologies de l'information et de la communication.

En interne, Claudel s'appuie sur la technologie pour répondre aux nouvelles exigences sociales et environnementales. Dans ce cadre, Claudel prévoit une réduction de 30 % de sa consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2017. Par ailleurs, une enquête auprès des salariés a révélé des problèmes de pénibilité des trajets quotidiens et des déplacements. Pierre Durand, responsable des ressources humaines de Claudel, souhaiterait mettre en place un accord relatif au télétravail pour répondre aux difficultés des salariés. Il souhaiterait estimer le coût pour un jour de télétravail dans la semaine.

DOC 3 Informations liées à la mise en place du télétravail chez Claudel

Les frais engagés par l'entreprise sont les suivants :

- installation initiale d'une ligne téléphonique, démarches administratives... : montant 150 € ;
- abonnement Internet : 15 €/mois ;
- prêt de matériel par l'entreprise Claudel (ordinateur, imprimante...) : montant 50 €/mois ;
- quote-part de frais personnels du salarié pris en charge par l'entreprise Claudel (location, assurance, impôts, chauffage de son logement personnel) : montant 100 €/mois.

La mise en place du télétravail permettrait à l'entreprise de réaliser des économies :

- réduction des frais de location (partage de bureau possible et réduction de la surface nécessaire) : montant 20 €/mois ;
- gain de productivité du télétravailleur : 120 € le mois d'installation et 180 € les mois suivants.

Les montants sont estimés par télétravailleur. 420 salariés sont susceptibles d'être concernés par cet accord.

	A	B	C
1	Estimation chiffrée de la mise en place du télétravail par télétravailleur chez Claudel		
2		Premier mois	Mois suivants
3	Frais remboursés		
4			
5			
6			
7			
8	<i>Total frais remboursés</i>		
9	Économies réalisées		
10			
11			
12	<i>Total économies réalisées</i>		
13	<i>Gain net par télétravailleur</i>		
14			
15	<i>Gain mensuel total</i>		

- 1 Rappelez la décision envisagée par le responsable des ressources humaines.
- 2 Présentez les enjeux de la mise en place de cette décision pour l'entreprise.
- 3 Reconstituez les calculs qui ont permis d'estimer le coût total mensuel du télétravail à l'aide d'une feuille de calcul sur tableur (**doc 3**).
- 4 Présentez les résultats obtenus et déduisez l'impact de cette décision sur les indicateurs financiers de l'entreprise.
- 5 Expliquez en quoi la mise en place du télétravail permettra à l'entreprise d'améliorer sa performance.

EXERCICE 2

DOC 1 Améliorer la performance de l'entreprise grâce au déménagement

Les coûts liés à la gestion immobilière sont devenus une préoccupation importante des directions financières : bien maîtriser les charges immobilières permet d'accompagner l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Depuis la crise de 2008, la réduction des coûts est un objectif prioritaire pour les entreprises. C'est pourquoi les coûts liés à la gestion immobilière, deuxième poste de coût des entreprises, ont été revus à la baisse.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, les entreprises ont mis en place des solutions innovantes : le déménagement. En effet, déménager les locaux est apparu comme la solution la plus efficace pour réduire les coûts globaux de l'entreprise et ainsi favoriser le développement des activités.

L'exemple de l'entreprise Unilever permet d'illustrer cette solution inventive.

Le groupe a décidé de déménager son siège social à Rueil, au sein du bâtiment à énergie positive le plus grand de France. Cette décision permettait au groupe d'être en cohérence avec sa stratégie de développement durable : réduire les coûts de fonctionnement et les dépenses énergétiques. Au final, Unilever produit aujourd'hui plus d'énergie qu'il n'en consomme ! Ce déménagement a permis de réduire les coûts d'énergie et de fonctionnement du groupe grâce notamment à l'installation d'éclairage automatique et d'un système de géothermie pour refroidir et réchauffer les bureaux.

© Foucher

DOC 2 Les risques sociaux d'un déménagement d'entreprise

[...] Tout nouveau projet entraîne des craintes et des appréhensions. Dans le cas du déménagement d'entreprise, le risque est réel d'arriver à une situation de blocage. La mémoire collective de l'entreprise risque alors d'être atteinte, et ses performances économiques amoindries. [...]

« Le principal risque encouru par une entreprise qui souhaite déménager est de ne pas réussir à faire adhérer ses équipes à son projet », explique Édouard Dessirier, de la direction commerciale du bureau d'études SLH Ingénierie. Dans le pire des cas, le projet peut simplement être abandonné en raison de grèves ou encore d'absences répétées de salariés. Le climat social peut s'en trouver durablement perturbé et les démissions s'enchaîner. Un déménagement, s'il est considéré comme subi, déstabilise la performance d'une entreprise durant des années. « On peut les comprendre, car il y a eu énormément d'abus dans la mise en place de certains open spaces où les salariés se retrouvaient à travailler les uns sur les autres. Il est donc tout à fait légitime de s'inquiéter », confie un représentant du personnel. Et, plus encore que l'organisation des espaces de travail, le sujet de crispation premier reste la question du temps de transport. [...]

Cécile Compoin, www.lenouveleconomiste.fr, 18/04/2013

- 1 Rappelez la décision prise par les entreprises.
- 2 Expliquez les raisons qui poussent les entreprises à prendre une telle décision, puis déduisez le lien entre déménagement et performance financière de l'entreprise.
- 3 Indiquez quelle partie prenante est impactée par cette décision. Justifiez votre réponse.
- 4 Montrez que cette décision privilégie la performance financière au détriment de la performance sociale de l'organisation.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Rappelez la décision envisagée par le responsable des ressources humaines.

Le responsable des ressources humaines envisage de mettre en place un accord relatif au télétravail.

Présentez les enjeux de la mise en place de cette décision pour l'entreprise.

Les enjeux pour l'entreprise sont :

- de réduire les dépenses consacrées aux trajets ;
- de diminuer le risque d'accidents du travail ;
- de favoriser la productivité des salariés en diminuant le stress et la fatigue ;
- d'améliorer leur assiduité en facilitant le travail à domicile (difficultés de déplacement, organisation familiale...);
- de réduire les coûts de location des locaux de l'entreprise.

Reconstituez les calculs qui ont permis d'estimer le coût total mensuel du télétravail à l'aide d'une feuille de calcul sur tableur (doc 3).

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch15_corrige_ex1).

	A	B	C
1	Estimation chiffrée de la mise en place du télétravail par télétravailleur chez Claudel		
2		Premier mois	Mois suivants
3	Frais remboursés		
4	Frais d'installation	150,00	
5	Frais d'abonnement Internet et d'électricité	15,00	15,00
6	Prêt de matériel (ordinateur, imprimante...)	50,00	50,00
7	Quote-part frais personnels (location, assurance, impôts, chauffage...)	100,00	100,00
8	<i>Total frais remboursés</i>	315,00	165,00
9	Économies réalisées		
10	Économie location locaux	20,00	20,00
11	Gains de productivité	120,00	180,00
12	<i>Total économies réalisées</i>	140,00	200,00
13	<i>Gain net par télétravailleur</i>	- 175,00	35,00
14	Nombre de télétravailleurs	420,00	420,00
15	<i>Gain mensuel total</i>	- 73 500,00	14 700,00

Présentez les résultats obtenus et déduisez l'impact de cette décision sur les indicateurs financiers de l'entreprise.

Au cours du premier mois, la mise en place du télétravail coûtera à l'entreprise 73 500 euros. Par la suite et pour tous les autres mois, le gain mensuel du télétravail s'élèvera à 14 700 euros au total.

Les coûts liés au télétravail sont importants le mois de la mise en place. À partir de cinq mois de fonctionnement, ils seront compensés par les gains mensuels ($73\,500/14\,700 = 5$).

Expliquez en quoi la mise en place du télétravail permettra à l'entreprise d'améliorer sa performance.

Le télétravail dispose de nombreux avantages en faveur de l'entreprise :

- limiter les déplacements des salariés qui résident loin des bureaux ;
- garder ses salariés en situation de productivité même en cas de difficulté à se déplacer ;
- recruter des salariés sans limitation de distance ;
- réduire les coûts liés à la location des locaux.

Le télétravail permet aux salariés de mieux concilier leur vie personnelle avec leur emploi. C'est aussi une solution en cas de grève des transports... Tous ces avantages contribuent à créer des conditions de travail favorables, encourageant la productivité des salariés et donc la performance de l'organisation.

Exercice 2

Rappelez la décision prise par les entreprises.

La décision est le déménagement de l'entreprise.

Expliquez les raisons qui poussent les entreprises à prendre une telle décision, puis déduisez le lien entre déménagement et performance financière de l'entreprise.

La gestion de l'immobilier représente le deuxième poste de coûts des entreprises. Les dépenses liées à la location des locaux sont souvent très importantes et pour réduire leur coût, les entreprises sont encouragées à déménager. Cette décision améliore la performance financière de l'entreprise grâce à la réduction des coûts.

Indiquez quelle partie prenante est impactée par cette décision. Justifiez votre réponse.

Les salariés sont impactés par cette décision. Le déménagement représente un bouleversement majeur dans la vie des salariés :

- changement du lieu de travail et du poste de travail ;
- allongement du temps de trajet ;
- déménagement probable de la famille ;
- nouveaux collègues...

Ainsi, le déménagement est générateur de stress car il bouleverse la vie quotidienne du salarié.

Complément professeur : cette décision impacte aussi les actionnaires puisque la réduction des coûts favorisera l'augmentation du dividende distribué.

Montrez que cette décision privilégie la performance financière au détriment de la performance sociale de l'organisation.

Le déménagement est la solution qui permet aux entreprises de réduire leur coût de fonctionnement. Cette décision améliore significativement la rentabilité des entreprises, mais peut également provoquer des effets néfastes sur les salariés. Le stress peut engendrer des arrêts de travail à répétition et des démissions. Le déménagement améliore donc les indicateurs de performance financière (rentabilité) au détriment des indicateurs de performance sociale (taux d'absentéisme, départ des salariés) de l'entreprise.

15

Comment améliorer la performance globale de l'organisation ?

Synthèse rédigée

1 Les décisions de gestion pour améliorer la performance

Une décision de gestion est un choix entre plusieurs combinaisons possibles pour piloter l'organisation. Les décisions prises par les gestionnaires permettent d'améliorer certains indicateurs de performance mais peuvent en dégrader d'autres.

A Privilégier la performance commerciale

Privilégier la **performance commerciale** signifie prendre des décisions dans l'objectif d'améliorer les indicateurs de performance commerciale : chiffre d'affaires, part de marché et fidélité clients.

- Les organisations doivent faire des choix pour espérer améliorer ces indicateurs :

Ex. : au sein de l'entreprise Marem, la modification des horaires d'ouverture de la boutique a permis d'augmenter le chiffre d'affaires et le nombre de clients fidèles.

- En revanche, l'amélioration de certains indicateurs peut en dégrader d'autres :

Ex. : l'amélioration du chiffre d'affaires grâce à la modification des horaires d'ouverture a provoqué une diminution de la performance sociale de l'entreprise puisque le taux d'absentéisme et le nombre de démissions ont augmenté.

B Privilégier la performance financière

Les organisations peuvent aussi décider de privilégier la **performance financière**. Cela signifie chercher à améliorer les indicateurs de performance financière tels que le taux de rentabilité, le taux de profitabilité, le dividende distribué et la capacité d'autofinancement. L'entreprise Marem, par exemple, a décidé de délocaliser son usine de production à Tunis afin de réduire les coûts de production et ainsi d'augmenter la profitabilité.

Cette décision pourrait impacter les indicateurs sociaux et commerciaux de l'entreprise : diminution des ventes liée à la baisse de la qualité, augmentation des grèves et du taux d'absentéisme liés au mécontentement des salariés.

Ainsi, pour satisfaire au mieux toutes ses parties prenantes, l'organisation doit chercher à améliorer sa performance dans tous les domaines.

2 L'amélioration de la performance doit être globale

L'organisation est souvent amenée à faire des arbitrages (des choix). Pour qu'ils soient les plus bénéfiques possibles, la prise en compte des attentes des parties prenantes et la recherche de la performance globale sont essentiels pour pérenniser de l'organisation.

A La prise en compte des attentes des parties prenantes

Pour limiter les conséquences négatives, les décisions doivent tenir compte des attentes des parties prenantes :

- Les **salariés** recherchent une rémunération en cohérence avec leur contribution dans l'organisation, des avantages sociaux, des conditions de travail favorables.
- Les **clients** attendent des produits et services qui correspondent à leurs besoins et de qualité, le respect des normes, des informations claires sur les produits.
- Les **fournisseurs** aimeraient que l'organisation achète les produits et services qu'ils proposent de manière régulière, ils souhaitent qu'elle respecte les délais de paiement et une coopération sur le long terme.

- Les **actionnaires** recherchent la rémunération du capital investi (dividende), ils souhaitent que l'organisation soit rentable afin d'obtenir plus de dividendes, ils attendent également un maximum de transparence de la part de la direction.
- L'**État et les collectivités territoriales** obligent les organisations à payer des impôts et des taxes et à respecter la législation en vigueur sur le territoire. Ils aimeraient, par ailleurs, que leurs activités soient génératrices d'emplois.

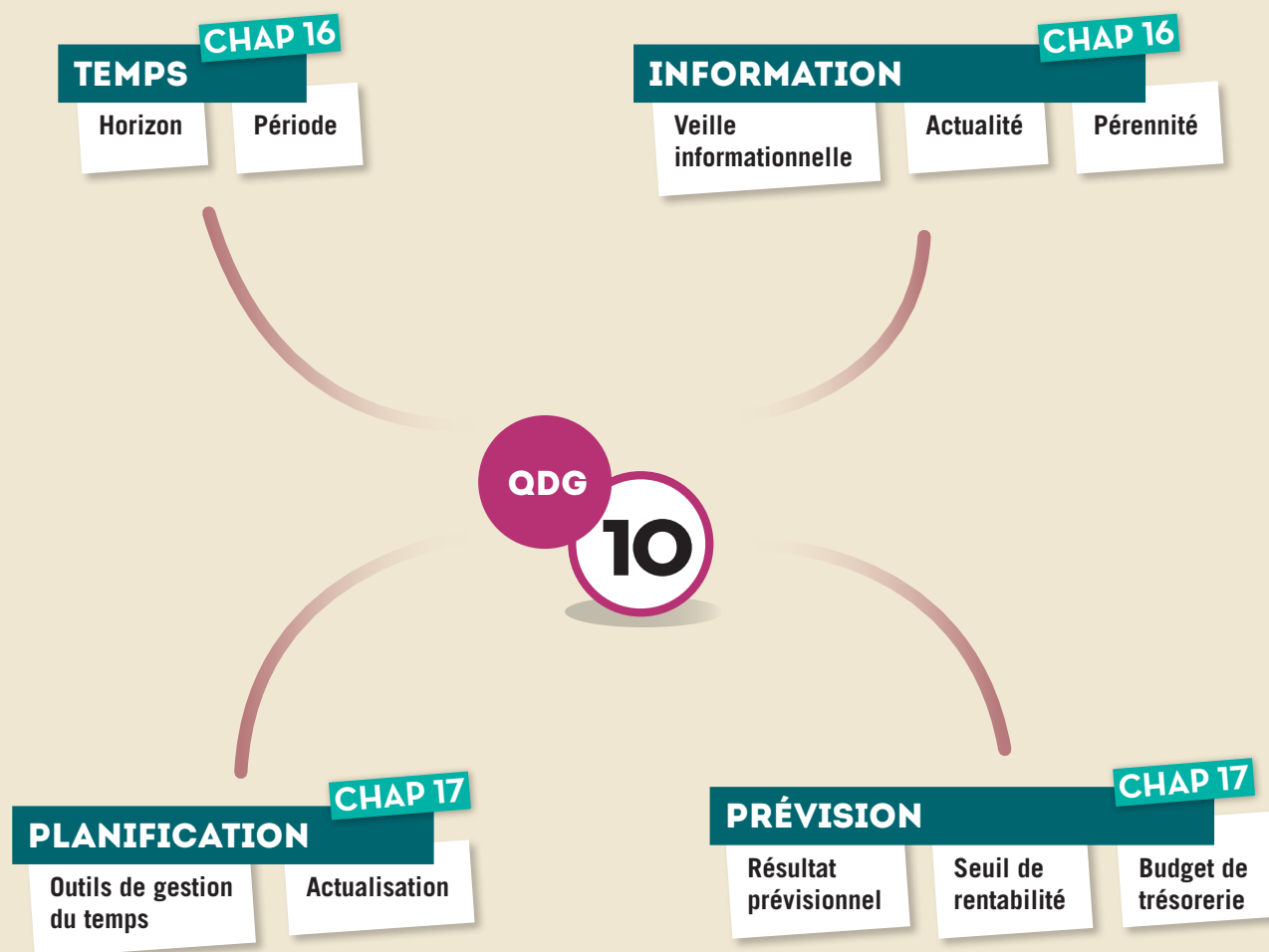
B La mobilisation de toutes les performances de l'organisation

La recherche d'une performance globale permet à l'organisation de limiter les effets d'une décision qui déséquilibre ses différentes performances en favorisant l'une au détriment d'une autre.

Par exemple, le gestionnaire qui prend la décision de délocaliser l'usine de production pour améliorer la performance financière de l'organisation (amélioration de la profitabilité) peut dégrader d'autres indicateurs de performance commerciale (baisse du CA car baisse de qualité des produits ou de l'image de l'organisation...) ou sociale (augmentation *turn-over*...).

Ainsi, la prise en compte des aspirations de toutes les parties prenantes et de tous les aspects de la performance permettront d'améliorer la performance globale de l'organisation.

La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ?



En quoi le temps impacte-t-il L'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISION ?

16



NOTIONS

- horizon et période
- actualité et pérennité de l'information
- veille informationnelle
- entente

Créer une pension pour animaux : nécessité d'une collecte d'informations

Corinne souhaite ouvrir une pension pour animaux. Elle commence par mener une étude de marché pour voir si elle aurait de la clientèle. Pour l'instant les personnes interrogées sont plutôt intéressées.

Bonjour Madame, j'envisage de créer une pension-hôtel pour animaux, et je réalise une enquête, je prévois un tarif de 12 euros/jour, nourriture et soin compris. Cela pourrait-il vous intéresser ?



Le prix me paraît convenable et je trouve le concept très pratique. Je dois sinon demander à mes parents qui habitent loin et ne sont pas toujours disponibles.

Mince alors, je n'avais pas prévu ça !

1 Précisez si les clients potentiels sont favorables au projet de Corinne.

Lors de l'enquête, les clients potentiels semblent favorables à la fois au concept et au prix.

2 Indiquez si les informations collectées au début du projet sont encore valables une fois le projet finalisé.

L'avis positif des clients sur le concept reste valable mais le prix que les clients sont prêts à mettre peut changer en fonction des prix proposés par la concurrence. L'enquête ne peut pas prévoir toutes les variables de l'environnement, comme ici l'arrivée d'un concurrent qui n'existait pas, à la connaissance de Corinne, en début de projet.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

L'importance de la veille

<http://tinyurl.com/jrf4qmk> Visionner les : 2'16



3 Proposez des démarches à réaliser afin de limiter les risques dans la prise de décision.

Le chef d'entreprise doit collecter plus d'informations sur son environnement, comme l'existence de concurrents et des précisions sur leurs offres ou encore des renseignements sur ses fournisseurs et ses clients.

1

L'avenir, source d'incertitude et de contraintes

A

Les contraintes temporelles et technologiques peuvent influencer sur les décisions

DOC 1 Horizons contrariés chez Coffretscadeaux.fr



Stéphane, Directeur du Service Informatique (DSI) dans l'entreprise de vente en ligne Coffretscadeaux.fr (vente pendant les périodes de fêtes, Noël, Saint-Valentin, Pâques de coffrets cadeaux) a investi dans un PGI couplé avec son site Internet, afin de gérer toutes les activités relatives à la vente en ligne. Les horizons, c'est-à-dire les limites temporelles sur lesquelles le DSI peut agir, semblent modifiés.

2013 : premier équipement	Janvier 2016 : audit et besoin d'un nouveau logiciel	Février 2016 Stéphane contacte M. Joubert, commercial WebPGi
Lors du lancement du site, il savait qu'il devrait à un moment faire évoluer sa solution informatique.	Le DSI consulte un rapport et il pense : « Un logiciel plus performant est nécessaire pour répondre aux besoins de notre activité à présent bien développée. Le mois de mai est la période de creux d'activité pour notre entreprise. Je vais commander le nouveau logiciel et former mes salariés en mai. »	<p>Stéphane : « Bonjour Monsieur Joubert, notre activité nécessite l'évolution de notre solution informatique vers la version supérieure. Pouvez-vous nous l'installer en mai ? »</p> <p>M. Joubert : « Je comprends mais je vous conseille d'attendre car nous sortons notre nouvelle version en novembre. »</p> <p>Stéphane : « D'accord, mais alors cela reporte mon projet au mois de mai 2017 car au dernier trimestre notre activité bat son plein et je ne peux libérer mes salariés pour une formation. »</p>
Horizon : Court terme Moyen terme Long terme	Horizon : Court terme Moyen terme Long terme	Horizon : Court terme Moyen terme Long terme

1 Qualifiez, en entourant la bonne réponse dans le tableau du doc 1, les horizons des décisions de Stéphane, selon que ces dernières se concrétiseront à court, moyen ou long terme.

2 Précisez pourquoi les décideurs ne peuvent pas toujours gérer les horizons comme ils le souhaitent.

Les décideurs font des choix en fonction des contraintes de leurs activités (ici les périodes). Cependant, des contraintes externes (comme ici les délais technologiques pour la sortie du nouveau logiciel) vont les forcer à reporter leurs décisions, les faisant passer par exemple du moyen terme au long terme.

B Les contraintes sectorielles et institutionnelles impactent la gestion des temps dans l'organisation

DOC 2 Les incidences de l'activité saisonnière sur la gestion de l'organisation

L'activité saisonnière se définit par des tâches limitées dans la durée qui se répètent normalement chaque année à des périodes déterminées, du fait de paramètres naturels ou de modes de vie, indépendamment de la volonté des entreprises. Ces dernières devront organiser leurs activités

autour de ces périodes qui impactent indéniablement la gestion de leur trésorerie. Ainsi, le chiffre d'affaires est réalisé sur une courte période avec des charges décaissées sur toute l'année.

© Foucher

DOC 3 Les périodes dans l'activité viti-vinicole

L'exploitation d'un domaine viticole nécessite un travail intensif toute l'année mais avec diverses tâches de durée très variable.



Période hivernale :
de novembre à mars



Période avant l'éclosion des bourgeons



Vendanges : entre septembre et octobre 4 semaines (dates fluctuantes selon les années)

Surveillance des cuves (températures), embouteillages, ventes de la production.

3 Repérez les différentes périodes qui caractérisent l'activité d'un producteur viti-vinicole.

Il y a trois périodes caractéristiques de l'activité viti-vinicole : la période hivernale, la période avant éclosion des bourgeons et la période des vendanges.

4 Expliquez pourquoi les dates de ces différentes périodes peuvent varier d'une année à l'autre.

Ces dates ne sont pas précises, elles dépendent des conditions climatiques. La date des vendanges, par exemple, dépend des températures et de l'ensoleillement de l'été.

5 Déduisez l'impact sur l'organisation de l'activité saisonnière répartie en périodes sur l'année.

L'organisation est obligée de s'organiser selon ces périodes en termes de gestion des activités et des salariés. De plus, elle pourra avoir plus de dépenses que de recettes à certaines périodes, car le CA n'est pas régulier, ce qui va pénaliser sa trésorerie.

Contraintes institutionnelles fiscales et sociales des entreprises

Les entreprises sont soumises à de nombreux impôts (impôt sur les sociétés), taxes (TVA) et cotisations (Urssaf)... Elles ont des obligations déclaratives et des échéances de paiement avec des dates limites (réparties tout au long de l'année) pour chacun des impôts auxquels elles sont redevables. En cas de retard ou de défaut de paiement, elles encourent des sanctions : intérêts de retard, majorations. Il est donc essentiel pour les entreprises de connaître et de respecter ces dates et échéances.

© Foucher

6 Déterminez en quoi les contraintes fiscales et sociales impactent l'organisation du travail dans le temps.

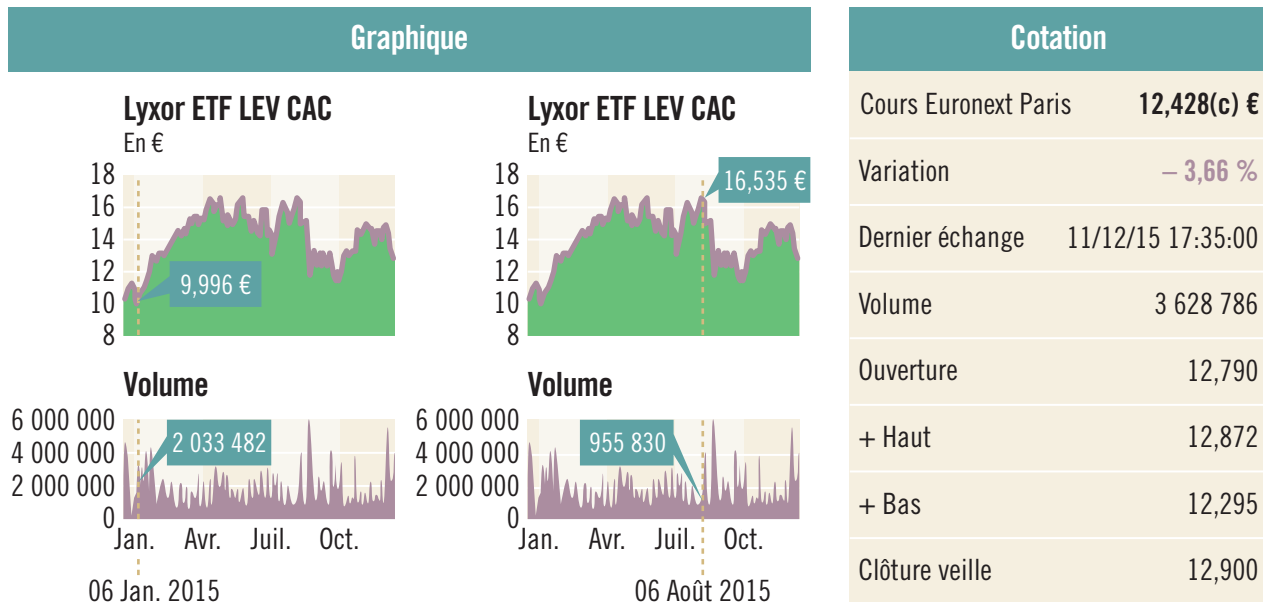
Les salariés du service comptable doivent organiser leur temps et leur planning de travail en fonction des contraintes fiscales et sociales car le non-respect des échéances entraîne des pénalités.

2

La valeur de l'information au fil du temps

A L'information se dégrade dans le temps

DOC 5 Les cours de Bourse de la société Lyxor ETF



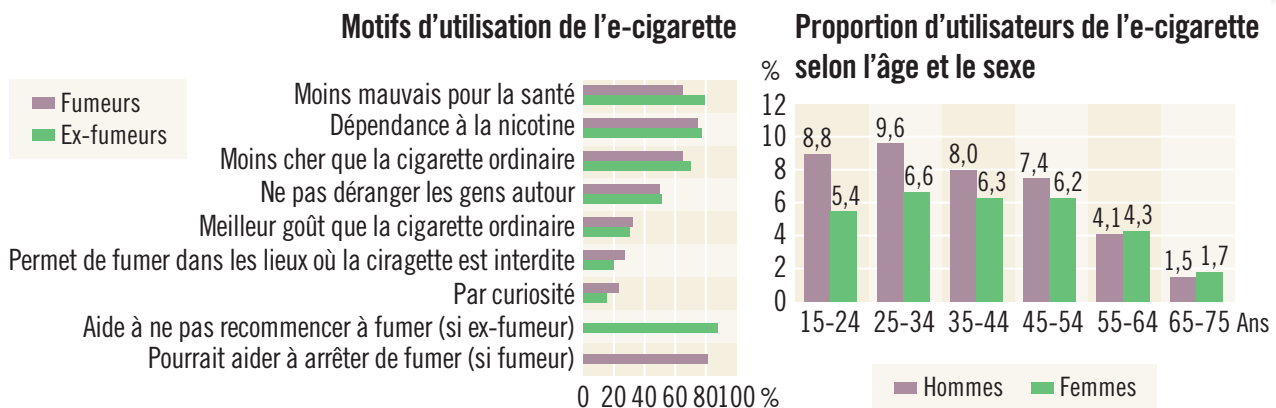
- 1 Relevez dans le doc 5 les cours de Bourse de cette entreprise le 6 janvier, le 6 août et le 11 décembre 2015.

Les cours de la Bourse étaient de 9,996 € au 06/01/2015, 16,535 au 06/08/2015 et 12,428 au 11/12/2015.

- 2 Précisez si l'information la plus récente est encore actuelle aujourd'hui.

L'information la plus récente datée du 11/12/2015 n'est plus actuelle aujourd'hui car les cours évoluent sans cesse. On ne peut pas savoir quels sont les cours aujourd'hui d'après le doc 5.

DOC 6 Résultat d'une enquête de l'Inpes sur l'usage de la cigarette électronique



Baromètre de santé 2014, www.inpes.sante.fr

- 3 Déterminez si les informations collectées lors de l'enquête de l'Inpes sont pérennes.

Ces informations sont issues d'une enquête menée en 2014. Le profil des utilisateurs par âge et par sexe peut changer, de même que les motivations. D'autre part, l'e-cigarette pourrait être interdite à la vente suite à une décision législative.

B La veille informationnelle, un outil indispensable à la validité de l'information et à la prise de décision

DOC 7 Les enjeux de la veille informationnelle

La complexité de la plupart des décisions en gestion augmente, parce que l'environnement organisationnel change de plus en plus vite, mondialisation des marchés [...], fluidité de l'information, crise économique à répétition. Les méthodes de prise de décision qui ont servi à ce jour méritent d'être revues et corrigées. [...] Les décideurs [...] ont à prendre des décisions rapides. [...] Avec le développement des technologies de l'information, des outils existent [...]. On parle ici de veille

informationnelle. « C'est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, sociétal, concurrentiel, etc., pour en anticiper les évolutions. » Le caractère prospectif de la veille aide l'entreprise à déceler des indices, des signes ou encore des signaux faibles concernant l'évolution de l'environnement afin de dégager des menaces ou encore d'y voir des opportunités. [...]

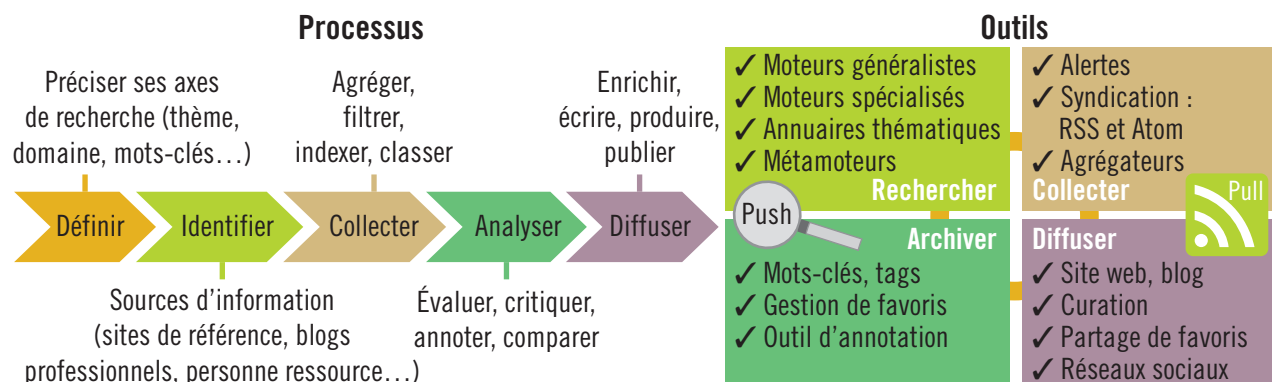
« La veille informationnelle en entreprise »
www.gestionove.com, 10/04/2013

- 4 Surlignez les phrases qui décrivent avec précision la **veille** (d'une couleur) et les **raisons** qui expliquent pourquoi elle est incontournable aujourd'hui (d'une autre couleur).

- 5 Expliquez en quoi la veille est un outil d'aide à la prise de décision.

La veille permet de mettre en évidence les opportunités ou les menaces de l'environnement ; ainsi, elle aide le décideur à évaluer ses décisions et leurs impacts.

DOC 8 Processus, outils et méthodes de veille informationnelle



Pull : collecter automatiquement par des flux RSS et des lettres d'information.

Push : aller chercher l'information via des moteurs de recherche, des sites web.

- 6 Expliquez en quoi la veille est une activité structurée et continue.

La veille se déroule selon un processus qui suit des étapes bien précises : définir, identifier, collecter, analyser, diffuser... Ce processus ne s'arrête jamais.

- 7 Précisez en quoi les outils présentés facilitent la veille.

Ils permettent de cibler avec précision les informations recherchées (grâce aux moteurs, métamoteurs), d'automatiser la veille (Pull) et de collecter une quantité importante d'informations.

- 8 Montrez que la veille informationnelle est un outil indispensable à la validité de l'information.

Grâce au processus continu de la veille, les informations collectées seront actualisées et pertinentes car elles correspondent aux préoccupations des décideurs. Valides, ces informations seront donc utiles à la prise de décision.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

La veille normative et réglementaire



<http://tinyurl.com/jtadc2x>

6'30

L'incidence des décisions présentes sur la performance future

A Les décisions éclairées par la veille permettent une performance accrue dans le futur

DOC 9 Le stockage perpétuel

Spécialisée dans le stockage des données pour le compte d'entreprises, MegaData a, depuis sa création, réalisé des investissements massifs dans des unités de stockage. Cependant, l'obsolescence technologique connaît des horizons de plus en plus rapprochés et le Big Data génère toujours plus de besoins. MegaData, grâce à sa veille technologique, envisage de contacter la firme japonaise Hitachi afin

de réaliser une commande massive d'espace de stockage perpétuel et être les premiers à proposer à ses clients ce système ultra fiable de stockage. Il s'agit en effet d'un prototype de stockage gravant sur des plaques de verre en quartz des données, résistant aux incendies, ondes radio et chocs. Belle promesse quand on sait que les photos gravées sur DVD ont une espérance de vie de 10 ans...

© Foucher

- 1 Relevez, dans le texte, l'intérêt pour une société spécialisée en stockage de données de s'équiper de plaques de verre en quartz.

Les supports de stockage classiques ne sont pas éternels (10 ans max.) et donc les données ne sont pas protégées.

- 2 Précisez en quoi la veille peut être source de performance pour cette organisation.

Grâce à la veille, MegaData a connu l'existence du stockage perpétuel et envisage donc de s'équiper en plaques de verre pour stocker les données de ses clients. Elle pourra ainsi proposer un service plus performant et disposer d'un avantage concurrentiel.

DOC 10 Des arbres lampadaires pour éclairer les rues

Le projet de rénovation de l'éclairage public de la communauté de commune de Saint-Julien-en-Rez poursuit trois objectifs : diminuer la facture énergétique, s'inscrire dans une démarche de développement durable, et mettre en valeur les rues de la ville que les vieux lampadaires contribuent actuellement à enlaidir. Le maire a découvert un concept innovant et original mis au point par des étudiants de Cambridge. Mettre en place une solution de ce type répondrait aux deux préoccupations et doperait en plus l'attractivité touristique de la ville. Les retombées économiques liées à la mise en valeur des sites remarquables par ce type d'éclairage couplées à la diminution des dépenses énergétiques seraient pleinement bénéfiques pour la ville.

© Foucher



DOC 11 L'innovation venue de Cambridge

L'éclairage public représenterait plus de 8 % de la consommation électrique mondiale. Des étudiants de l'université de Cambridge (Royaume-Uni) ont imaginé le remplacement des lampadaires par... des arbres lumineux. Ils ont réussi à introduire dans le génome d'une cellule un gène issu de la luciole ou d'une bactérie sous-marine, capable de restituer de la lumière. D'après leurs calculs, un arbre ne consommerait ainsi que 0,02 % de l'énergie qu'il absorbe par photosynthèse pour émettre suffisamment de lumière pour éclairer une rue. [...]

Céline Deluzarche, www.journaldunet.com, 10/02/2011

- 3 Décrivez l'innovation découverte par les étudiants de Cambridge.

Ils ont découvert la possibilité de remplacer les lampadaires publics par des arbres lumineux.

- 4 Expliquez en quoi la décision de la communauté de commune de s'équiper de tels systèmes d'éclairage améliorerait sa performance future.

En s'équipant de tels systèmes, la communauté de commune pourra réduire sa facture énergétique, être plus écologique mais également plus attractive grâce à la mise en valeur des sites remarquables.

B L'absence de veille efficace peut nuire à la qualité des décisions et à la performance future de l'organisation

DOC 12 L'échec de la Ford Edsel

En 1954, afin de lutter contre la concurrence du Groupe General Motors, à la tête de cinq marques automobiles (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac) et du Chrysler, et en train de se créer une cinquième marque (Imperial), le groupe Ford, émet l'idée de concevoir une nouvelle marque : Edsel. À cette époque, le délai entre la conception et la commercialisation d'un véhicule était de trois ans. L'Edsel fut donc créée en 1957,

alors que le marché de l'automobile était en pleine crise. Les objectifs initiaux de vente pour l'année 1958 étaient de 100 000 exemplaires ; malheureusement, au regard du contexte, la firme n'en a vendu que 63 000, 45 000 en 1959, et seulement 3 000 en 1960. La marque fut alors absorbée et supprimée. Pourtant, l'idée de Ford n'était pas illogique, surtout en 1954 quand l'automobile connaissait un boom sans précédent.

© Foucher

5 Expliquez la décision prise par le groupe Ford en 1954.

Ford a décidé de lancer une nouvelle marque afin de lutter contre ses concurrents qui avaient déjà lancé leur cinquième marque.

6 Indiquez si cette décision a été prise sans recherche d'informations pertinentes.

En 1954, le groupe Ford a étudié le marché automobile et analysé qu'il était en croissance avant de lancer son nouveau modèle.

7 Montrez comment la décision prise en 1954 a affecté la performance de l'entreprise dès 1957.

L'entreprise n'a pas anticipé au moment du lancement la crise automobile qui a débuté en 1957. La performance de l'entreprise a diminué car les ventes se sont effondrées et le modèle a été retiré du marché.

DOC 13 Parfum Bic : un positionnement incompatible avec les attentes du client

Le parfum est un produit de luxe par excellence, il ne sert pas qu'à sentir bon. Instrument de séduction, il est là aussi pour faire rêver ses utilisateurs, les faire s'identifier aux figures des publicités sur papier glacé. En 1988, Bic lance un parfum à bon marché, 25 francs, soit 4 euros, qu'il distribue dans les débits de tabacs et de journaux.

Objectifs de vente	Ventes effectives	Décision à 3 ans
100 000	10 000	Retrait du marché

8 Citez les produits habituellement commercialisés par la marque BIC.

Briquet, rasoirs, stylo Cristal de BIC.

9 Expliquez les raisons de l'échec de ce produit sur son marché.

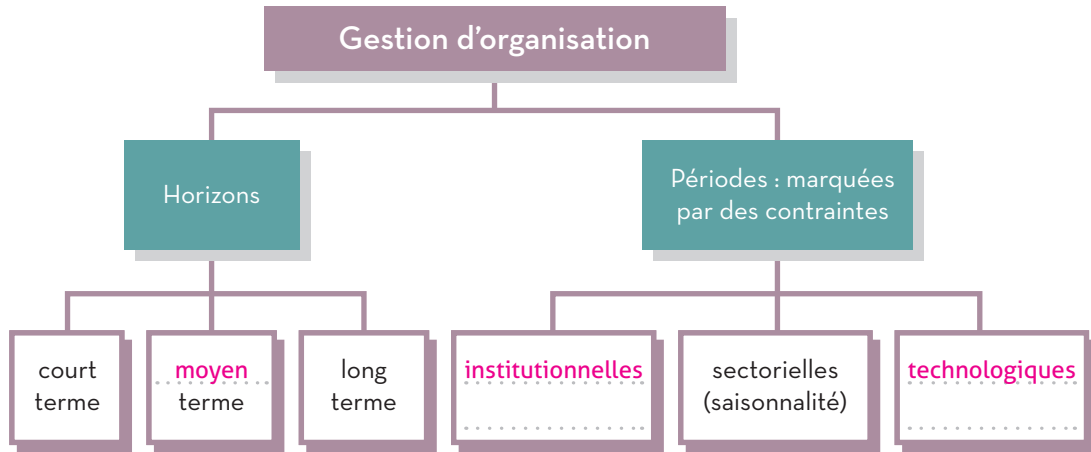
L'entreprise BIC n'a pas suffisamment enquêté auprès des futurs clients sur leurs attentes en matière de parfum et leurs intentions d'achat pour un parfum bon marché vendu en bureau de tabac.

10 Déduisez l'impact de cette décision sur la performance globale de l'entreprise.

L'impact pour l'entreprise, qui a retiré son produit trois ans après son lancement, est une perte financière due à des ventes insuffisantes pour couvrir les lourdes dépenses de conception et de lancement (publicités, communication).

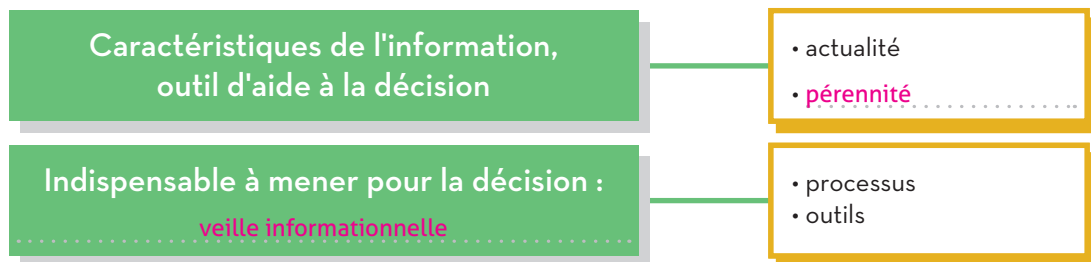
1

L'avenir, source d'incertitude et de contraintes



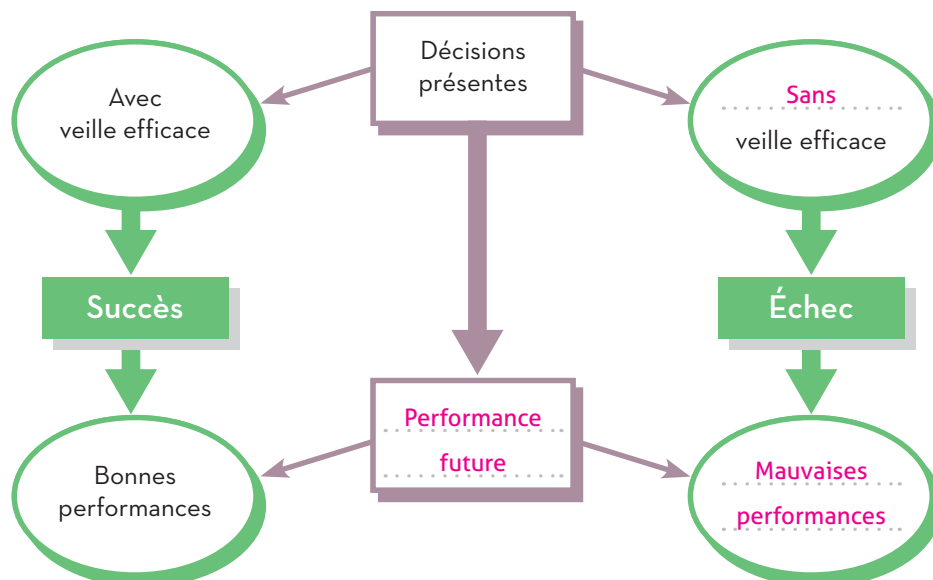
2

La valeur de l'information au fil du temps



3

L'incidence des décisions présentes sur la performance future



TESTEZ-VOUS!

En quoi le temps impacte-t-il l'information et la prise de décision ? 16

1 Déterminez si les affirmations suivantes sont vraies et/ou fausses en cochant la ou les bonnes cases et justifiez.

Affirmations	Vrai	Faux	Justification
La veille est une recherche d'information ponctuelle.		×	C'est une recherche permanente.
Les périodes d'activité de l'entreprise sont liées à des contraintes internes.	×	×	Elles sont bien liées à l'activité de l'entreprise, mais elles sont aussi liées à l'environnement. Exemple : environnement légal, déclarations fiscales.
La veille permet de limiter les incertitudes liées au temps.	×		Elle permet de fournir des informations sur l'environnement, les opportunités et les menaces prévisibles.
La connaissance des périodes qui rythment l'activité de l'entreprise lui permet de mieux s'organiser.	×		La connaissance des périodes permet à l'entreprise la programmation de ses activités et de ses budgets.
Une information pertinente est une information pérenne.		×	Aucune information n'est en soi pérenne même si, à l'instant T, elle peut être pertinente.
Plus l'horizon est éloigné, plus grande est l'incertitude.	×		Les informations n'étant pas pérennes, plus le terme est éloigné, plus l'environnement peut changer.
Toute décision prise génère une plus grande performance pour l'entreprise.		×	Certaines décisions mènent à un succès, d'autres à un échec.
Une veille efficace permet toujours d'obtenir de bonnes performances dans le futur.	×	×	La veille fournit des informations d'aide à la prise de décision, mais une information présente peut devenir obsolète dans l'avenir.

2 Remettez les étapes dans l'ordre en les numérotant de 1 à 5.

n°	Étapes du processus de veille
4	Analyser les informations (évaluer, critiquer, annoter)
2	Identifier les sources d'information
5	Diffuser les informations (produire, publier)
3	Collecter les informations, les classer...
1	Définir les axes de recherche (mots-clés, thème...)

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1



DOC 1 JouetFact

La SA JouetFact conçoit des jouets pour les enfants de 3 à 12 ans. Elle évolue sur un marché très concurrentiel et très volatil, fortement impacté par la mode, les héros des dessins animés et films pour enfants. La dimension technologique de l'environnement impacte également fortement et rapidement le marché du jouet.

Même s'ils se vendent tout au long de l'année, la vente de jouets a un caractère fortement saisonnier, la production doit donc prévoir les volumes à venir pour produire en conséquence.

Ce marché est également soumis à une législation importante liée à la sécurité et à la protection des enfants.

Pour Noël 2017, JouetFact envisage de concevoir une poupée connectée interactive. L'entreprise devra déterminer la faisabilité de ce projet en fonction des nombreux paramètres évoqués. La fixation du prix dépendra aussi d'un ensemble de paramètres pour lesquels l'entreprise doit collecter des informations et mener une veille.

DOC 2 Législation sur les jouets

Le Parlement a adopté définitivement jeudi la « loi Abeille », qui encadre l'exposition aux ondes électromagnétiques. Le texte compte parmi ses dispositions l'interdiction du Wi-Fi dans les crèches et la limitation de son usage dans les écoles aux activités pédagogiques, dans l'objectif d'une modération de l'exposition aux ondes des plus jeunes. Un « premier pas », pour le Dr Pierre Souvet, président de l'Association Santé Environnement France (Asef), qui explique à *20 Minutes* en quoi ce texte pourrait encore être amélioré. [...]

Enfin, on prend en considération que l'exposition aux ondes très tôt peut être néfaste ! Une étude démontre en effet que le rayonnement a une pénétration plus importante dans le cerveau des enfants. Mais ce n'est qu'un premier pas, qui n'est pas encore assez grand. On est très loin de la proposition de loi initiale, très complète, qui abordait toutes les questions – puissance des antennes,

réglementation des émissions, traitement de l'hypersensibilité...

Il y a encore de nombreuses marges de progression. [...] Il manque aussi et surtout après ce premier pas dans la protection des enfants, un volet de sensibilisation des parents, des familles. Il est grand temps d'éduquer les gens.

Le texte n'encadre que la réglementation dans l'espace public. Mais les enfants sont aussi exposés aux ondes à la maison...

[...] Une campagne de sensibilisation permettrait une prise de conscience des parents. En leur expliquant pourquoi il n'y a pas de Wi-Fi dans la crèche par exemple, on leur fait comprendre que les ondes sont potentiellement nocives, et ce qu'eux peuvent faire en dehors de la crèche pour protéger leurs enfants.

Bérénice Dubuc, *www.20minutes.fr*, 30/01/2015

- 1 Expliquez en quoi la nouvelle législation dite « loi Abeille » représente une menace pour le projet de l'entreprise JouetFact.
- 2 Précisez si cette législation est amenée à évoluer.
- 3 Qualifiez le type de contrainte que représente cette loi.

DOC 3 La concurrence

En février dernier [2015], Mattel présentait lors du New York Toy Fair sa dernière poupée Barbie afin de relancer les ventes de la célèbre poupée mannequin, en recul depuis trois ans. Pour surfer sur la vague du « tout connecté », le géant américain s'est associé avec le créateur du logiciel de reconnaissance vocal ToyTalk pour créer une Barbie dotée d'une intelligente artificielle, d'un micro et d'un haut-parleur, capable d'enregistrer et mémoriser ses conversations avec un enfant pour ensuite offrir des dialogues pertinents (8 000 phrases de dialogue). La « Hello Barbie » est connectée en Wi-Fi et répond aux besoins des petites filles d'avoir une vraie conversation avec la poupée, ce que dit l'enfant est directement envoyé dans le Cloud. Pour parler ainsi à Hello Barbie, il suffit d'appuyer sur la boucle de sa ceinture. [...] Elle sera vendue autour de 70 €.

Barbie est toujours à la mode. Normal qu'elle soit connectée.

Traduit de Rachel Abrams, www.nytimes.com, 30/10/2015

- 4** Expliquez pourquoi l'idée de JouetFact n'est pas totalement innovante.
- 5** Déterminez l'impact qu'aura l'analyse des informations sur le prix et sur la technologie utilisée par Hello Barbie pour les décisions futures de JouetFact.

DOC 4 Les jouets connectés ont de l'avenir

- **Un marché en plein essor**

Sur le marché du jouet, le segment de l'électronique junior, bien qu'encore marginal avec 5 % des ventes du secteur en France, est celui qui connaît la plus forte croissance. La plupart des grandes marques de jouets le convoitent et conçoivent un nouveau jouet connecté. Mattel, avec sa nouvelle poupée Hello Barbie, nous montre que ce segment n'est, d'une part, pas seulement réservé aux marques historiquement spécialisées dans le jouet électronique comme V-tech et, d'autre part, que cette tendance est suffisamment importante (20 % de croissance entre janvier et mi-novembre 2014) pour que les principaux acteurs du marché du jouet s'y intéressent et se positionnent. Ne pas prendre au sérieux cette tendance reviendrait à se tenir à l'écart d'une révolution au sein du marché du jouet.

En outre, les études montrent que le marché français connaît un retard par rapport aux pays anglo-saxons, et que l'évolution du comportement de jeux des enfants met en exergue un intérêt croissant pour les technologies modernes et une aisance toujours plus précoce dans la maîtrise de ces technolo-

gies (tablette, smartphone, console de jeux portable ou fixe...). Ces technologies devenant mobiles permettent à présent aux enfants d'accéder à un monde virtuel de manière nomade, ce qui renforce leur attrait.

- **Des technologies toujours plus novatrices à moindres coûts**

Les jouets connectés utilisent les technologies Internet, le cloud pour stocker les échanges, les logiciels, l'intelligence artificielle, la reconnaissance vocale pour développer l'interactivité des échanges et réaliser des mises à jour en se synchronisant directement aux jouets. Ces évolutions technologiques, qui ont permis de concevoir les fonctionnalités des derniers jouets connectés, vont continuer à évoluer et d'autres encore vont apparaître. La rapidité sidérante de ces évolutions, couplée à la baisse des coûts des composants électroniques, fait partie intégrante de la croissance de ce secteur.

Les jouets connectés ont donc, à n'en point douter, vraiment de l'avenir.

© Foucher

- 6** Relevez dans le document les arguments qui justifient que le jouet connecté a de l'avenir.
- 7** Repérez les facteurs en faveur du développement du jouet connecté.
- 8** Déterminez si le projet de JouetFact est pertinent.

DOC 5 Vos enfants à la merci des pirates informatiques ?

Pas besoin de faire un dessin pour saisir les écueils potentiels de ce nouveau jouet. D'un côté, les associations dénoncent les risques en matière de protection et d'utilisation des données personnelles par ToyTalk [start-up californienne chargée de la gestion des données de la Hello Barbie]. De l'autre, les parents auront à leur disposition une application leur permettant de contrôler ce que disent leurs enfants à la poupée, ce qui n'est pas l'idéal non plus. Enfin, certains craignent que Barbie se prenne pour Mata Hari si elle est piratée lorsqu'elle est connectée en Wi-Fi. Un chercheur affirme qu'elle pourrait même servir de cheval de Troie pour pénétrer le réseau Wi-Fi du foyer et ainsi accéder aux autres appareils raccordés au réseau. [...]

www.lexpress.fr, 30/11/2015

- 9 Expliquez en quoi la technologie constitue une menace pour les jouets connectés.
- 10 Déterminez si cette menace est pérenne. Proposez des moyens que pourrait mettre en œuvre JouetFact pour rassurer les familles.
- 11 Qualifiez le type de contrainte qu'illustre ce texte.
- 12 Qualifiez l'horizon du projet de JouetFact et dites en quoi le temps est source d'incertitude par rapport à ce projet.
- 13 Expliquez comment l'entreprise peut utiliser ces informations dans ses décisions à venir.
- 14 Créez une alerte Google permettant à JouetFact de mener une veille sur son projet de poupée connectée.

EXERCICE 2



DOC Le poupon connecté JouetFact

L'entreprise souhaite connaître l'avis des consommateurs sur son projet qu'elle a à présent affiné. Sa poupée connectée sera un poupon fille ou garçon pour ne pas rentrer en concurrence frontale avec Hello Barbie. L'entreprise a contacté une société de stockage de données qui s'engage à être inviolable par les pirates. Une mention sur le produit conseillera un temps d'exposition maximale au Wi-Fi et proposera aux parents de programmer le temps d'utilisation journalier qui s'achèvera par une petite phrase du poupon : « au revoir, je vais faire dodo ». Elle a acquis une base de données de parents d'enfants entre 18 mois et 7 ans et s'apprête à leur adresser un sondage.

- 1 Préparez le mail adressé aux parents de la base de données.
- 2 Rédigez les questions de ce sondage sur GoogleFormulaire.
- 3 Administrez-le à vos connaissances (parents et familles, à défaut, à vos camarades) par mail et rédigez le rapport d'enquête à adresser à JouetFact afin d'aider les décideurs à prendre leur décision sur ce projet.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Expliquez en quoi la nouvelle législation dite « loi Abeille » représente une menace pour le projet de l'entreprise JouetFact.

La « loi Abeille » prend en considération que l'exposition aux ondes très tôt peut être néfaste pour le cerveau des enfants. Aussi, elle encadre l'exposition aux ondes électromagnétiques des jeunes enfants dans les crèches (interdiction) et dans les écoles (limitation aux activités pédagogiques) dans l'objectif d'une modération de l'exposition aux ondes des plus jeunes. JouetFact prévoit un jouet connecté et ce type de jouet utilise les ondes Wi-Fi. Les parents vont entendre parler de cette loi et donc des dangers des ondes pour leurs enfants.

Précisez si cette législation est amenée à évoluer.

Le texte le laisse entendre en disant « ce n'est qu'un premier pas », « il y a un encore de nombreuses marges de progression ». On peut penser que cette législation peut évoluer pour les ondes électromagnétiques à domicile ou dans d'autres lieux publics.

Qualifiez le type de contrainte que représente cette loi.

Cette loi est une contrainte institutionnelle.

Expliquez pourquoi l'idée de JouetFact n'est pas totalement innovante.

JouetFact a eu l'idée de fabriquer une poupée connectée. Or, lors de ses recherches d'informations, l'entreprise s'aperçoit qu'il existe déjà une poupée connectée et non des moindres puisqu'il s'agit de la célèbre poupée Barbie.

Déterminez l'impact qu'aura l'analyse des informations sur le prix et sur la technologie utilisée par Hello Barbie pour les décisions futures de JouetFact.

Le prix indicatif de 70 € donne une idée du prix que les parents sont prêts à déboursier pour ce type de jouet. La technologie (Wi-Fi et intelligence artificielle) utilisée par Barbie pourra également être utilisée pour la future poupée de JouetFact.

Relevez dans le document les arguments qui justifient que le jouet connecté a de l'avenir.

Déjà le titre est évocateur « Les jouets connectés ont de l'avenir ». Le jouet connecté se situe sur le marché de l'électronique junior, la plus forte croissance (de 20 %). En termes de jouets connectés, nous avons un an de retard et il y a de forte chance que le jouet connecté rattrape ce retard et se développe rapidement.

Repérez les facteurs en faveur du développement du jouet connecté.

La baisse des coûts des composants va donner lieu à une production de jouets moins chers et donc à une augmentation du nombre de ventes. Les logiciels qui autorisent l'interaction entre l'enfant et le jouet vont également permettre de mettre à jour en permanence ces jouets. Les évolutions de la reconnaissance vocale, de l'intelligence artificielle et de la simulation 3D laissent imaginer des jouets toujours plus interactifs. Donc, les évolutions technologiques extrêmement rapides et la baisse de leurs coûts de production sont deux facteurs en faveur du développement du jouet connecté.

Déterminez si le projet de JouetFact est pertinent.

Le projet de JouetFact est pertinent car il s'inscrit parfaitement dans les tendances du marché.

Expliquez en quoi la technologie constitue une menace pour les jouets connectés.

Le texte recense trois menaces :

- la protection et l'utilisation des données personnelles par la société chargée de gérer les données des clients/enfants connectés ;
- le piratage de la poupée et la transmission d'information non désirables aux enfants ;
- la possibilité de servir de cheval de Troie pour pénétrer le réseau Wi-Fi du foyer et ainsi accéder aux autres appareils raccordés à ce réseau.

Déterminez si cette menace est pérenne. Proposez des moyens que pourrait mettre en œuvre JouetFact pour rassurer les familles.

Cette menace peut être contenue si la société qui utilise cette technologie développe des moyens de contrer les piratages, en mettant par exemple en place un partenariat avec la société chargée de gérer le *cloud* et les comptes des enfants connectés sur :

- un engagement à ne pas utiliser les données personnelles à des fins commerciales ;
- une recherche permanente des failles de sécurité du jouet afin d'éviter les piratages ;
- des conseils d'installation aux familles afin de sécuriser la connexion de la poupée au réseau Wi-Fi.

Qualifiez le type de contrainte qu'illustre ce texte.

Ce texte illustre les contraintes technologiques de l'environnement et la nécessité de mener une veille active sur ces questions pour ne pas être dépassé.

Qualifiez l'horizon du projet de JouetFact et dites en quoi le temps est source d'incertitude par rapport à ce projet.

JouetFact souhaite créer un nouveau jouet pour le prochain Noël, donc l'horizon est à moyen terme. Le temps est source d'incertitude car d'ici là beaucoup d'éléments peuvent bouger sur son marché : législation, lobby des associations de consommateurs, concurrence, coût des composants...

Expliquez comment l'entreprise peut utiliser ces informations dans ses décisions à venir.

JouetFact va pouvoir prendre des décisions éclairées par une veille efficace et limiter les risques liés à la méconnaissance de son environnement.

Créez une alerte Google permettant à JouetFact de mener une veille sur son projet de poupée connectée.

<https://www.google.com/alerts>

Mots-clés : jouets connectés/jouets connectés nouveautés/jouets connectés danger/jouets connectés législation

Exercice 2

Préparez le mail adressé aux parents de la base de données.

Objet : enquête sur le nouveau jouet de JouetFact : BB Connect

Chers parents,

L'entreprise JouetFact est heureuse de vous présenter BB Connect, la nouvelle poupée connectée pour la plus grande joie de vos enfants.

Disponible en version fille ou garçon, ce nourrisson de 18 mois apprendra à parler grâce à votre enfant. Il pourra exprimer ses sentiments, joie ou peine, et être consolé ou encouragé dans ses apprentissages par votre propre enfant, qui fera ainsi sa première expérience éducative responsable. Nous garantissons le stockage des dialogues interactifs sur un *cloud* ultra sécurisé sans risque de piratage.

Comme vous le savez, l'excès d'ondes Wi-Fi peut-être préjudiciable aux jeunes enfants. Soyez sans craintes, vous bénéficiez d'une programmation automatique de la durée de connexion du poupon sur votre borne Wi-Fi : ainsi l'utilisation de ce jouet ne présente aucun danger pour votre enfant. Enfin, lorsque vous le connecterez pour la première fois, il suffira de suivre les indications afin de sécuriser la connexion à votre équipement Wi-Fi domestique (que vous devez bien entendu sécuriser). Afin de répondre au mieux à vos attentes, nous vous sollicitons pour répondre à quelques questions avant le lancement de notre « BB Connect ».

L'ensemble de l'équipe JouetFact vous remercie par avance pour votre participation.

Michel Moiron, responsable développement

Rédigez les questions de ce sondage sur GoogleFormulaire.

Vous pouvez vous aider des thèmes suivants : avis général pour les jouets connectés/intérêt pour BB connect/freins-craintes/choix du visage préféré du futur poupon/look vestimentaire (sport, casual, mode, rock...)/variantes de conversation (le bain, l'habillement, le coucher, le jeu, la promenade, la lecture, les consoles de jeux et tablettes...).

• Avis général sur les jouets connectés

Q1 Quel est votre avis sur les jouets connectés ?

1. Tout à fait favorable / 2. Favorable / 3. Pas favorable / 4. Pas du tout favorable. Si 3 ou 4, pourquoi ?

Q2. Avez-vous déjà acheté un jouet connecté à votre enfant ?

1. Oui / 2. Non

Si 1. lequel ? En avez-vous été vous satisfait ? 1. Oui / 2. Non

Pour quelles raisons ?

Q3. Envisagez-vous l'achat d'un jouet connecté pour le prochain anniversaire ou Noël de votre enfant ?

1. Oui / 2. Non, si non, pourquoi ?

• Intérêt pour BB Connect

Q4. Au regard des fonctionnalités prévues pour ce poupon, pensez-vous que votre enfant sera intéressé par ce jouet ?

1. Oui / 2. Non, si non, pourquoi ?

Q5. Quel prix seriez-vous prêts à mettre pour ce poupon ?

1. Moins de 40 € / 2. Entre 40 et 70 € / 3. Plus de 70 €

Q6. Envisagez-vous d'acquérir ce produit pour votre enfant ?

1. Oui / 2. Non, si non, pourquoi ?

• Fonctionnalité et visuel de BB Connect

Q7. Parmi les visages présentés ci-dessous, lequel vous semble le plus attirant pour votre enfant ?

Présenter des images de poupon choisies sur Google Images.

Q8. Pensez-vous qu'une fonctionnalité qui permette au poupon de changer les expressions de son visage serait appréciée ?

1. Oui / 2. Non

Si oui, quel budget supplémentaire vous semblerait convenir pour ajouter cette fonctionnalité ?

1. 10 € / 2. 20 € / 3. Plus de 30 €

Q9. Quel look vestimentaire plairait le plus à votre enfant ?

1. sport / 2. *casual* / 3. mode / 4. rock / 5. autre (à préciser)

Q10. Choisissez trois thèmes de conversation préférés avec BB Connect et proposez-en un.

1. le repas / 2. le bain / 3. l'habillement / 4. le coucher / 5. le jeu / 6. la promenade / 7. la lecture / 8. les consoles de jeux et tablettes / 9. autre (à préciser)

12. Avez-vous des remarques à formuler ?

Nous vous remercions pour votre participation et vous offrons un bon d'achat de 5 € à valoir sur votre prochain achat chez JouetFact.

Administrez-le à vos connaissances (parents et familles, à défaut, à vos camarades) par mail et rédigez le rapport d'enquête à adresser à JouetFact afin d'aider les décideurs à prendre leur décision sur ce projet.

16 En quoi le temps impacte-t-il l'information et la prise de décision ?

Synthèse rédigée

1 L'avenir, source d'incertitude et de contraintes

Le temps génère des incertitudes. Une organisation ne peut pas appréhender de façon certaine ce que sera son environnement dans le futur, ni toutes les conséquences de ses décisions.

Généralement, plus on s'éloigne dans le temps, plus les informations sont instables et plus le degré d'incertitude est élevé.

A Les contraintes temporelles et technologiques peuvent influencer sur les décisions

Les technologies de l'information et de la communication, les technologies industrielles (outils de production) et les technologies logicielles qui permettent les productions de biens ou de services évoluent de plus en plus rapidement.

Toute organisation qui souhaite rester performante doit mettre à jour ses outils de production et de communication afin de ne pas être dépassée.

Cependant, les organisations ne sont pas toujours libres dans l'intégration de ces nouvelles technologies. En effet, elles doivent faire coïncider leurs horizons (perspectives d'avenir) décisionnels (décision à court terme, moyen terme ou long terme) avec la disponibilité des technologies requises.

Ex. : une entreprise qui souhaite investir dans un nouveau logiciel devra faire coïncider la sortie de ce logiciel avec ses propres possibilités temporelles.

Si une entreprise a besoin de s'équiper d'un outil de production sans attendre pour répondre à une augmentation de la demande, elle devra décider d'investir même si un nouvel outil est en voie de commercialisation. Parfois, l'entreprise est obligée d'attendre ou d'investir dans l'outil disponible au moment de son besoin.

B Les contraintes sectorielles et institutionnelles impactent la gestion des temps dans l'organisation

Chaque secteur d'activité est soumis aux contraintes de son environnement. Celles-ci se traduisent par des périodes (intervalles de temps) et dates imposées à l'entreprise, qui doit organiser son activité en fonction de ces impératifs. Ces contraintes sectorielles peuvent être liées à un environnement climatique, par exemple une saisonnalité des ventes :

- Les secteurs du vin et des glaces sont contraints par le climat.
- Les marchés du jouet et du chocolat ont une saisonnalité des ventes (Noël...).
- Les salons professionnels sont prévus à des dates précises (ex. : le salon nautique international de Paris du 03 au 11/12/2016).

Par ailleurs, les organisations ont des obligations légales (déclarations et paiements d'impôts, de TVA, de charges sociales...) à respecter vis-à-vis de l'État. Ces obligations sont assorties de dates butoirs qui obligent les organisations à programmer la réalisation de ces tâches. Pendant ce temps, les personnels concernés ne pourront pas se consacrer à d'autres tâches. La réalisation de ces obligations légales fait partie des priorités, sous peine de sanctions pécuniaires.

2 La valeur de l'information au fil du temps

A L'information se dégrade dans le temps

L'information est essentielle à toute prise de décision. Aussi, l'organisation doit collecter des informations pertinentes, en rapport avec les diverses préoccupations qui amènent à des décisions à court terme, moyen terme ou long terme. De plus, l'information n'est jamais pérenne, c'est pourquoi il est nécessaire de l'actualiser sans cesse. La notion d'actualité de l'information va dépendre du type d'informations collectées, par exemple :

- pour les cours des valeurs boursières d'entreprises, la nécessité d'actualisation est instantanée ;
- pour des données statistiques annuelles ou des études sectorielles, les dernières informations diffusées seront les plus actuelles même si elles ne sont pas récentes.

B La veille informationnelle, un outil indispensable à la validité de l'information et à la prise de décision

La veille informationnelle est une « activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, sociétal, concurrentiel, etc., pour en anticiper les évolutions ». Au regard des évolutions de plus en plus rapides de l'environnement, et de la nécessité de posséder une information actuelle et pertinente pour la prise de décision, la veille est un outil incontournable. En effet, elle permet de mettre en évidence les opportunités et les menaces de l'environnement et de limiter ainsi les incertitudes et les risques.

Pour mener une veille informationnelle, il est nécessaire de respecter un processus qui comprend les étapes suivantes :

- définir les axes de recherche ;
- identifier les sources d'informations ;
- collecter et classer les informations retenues ;
- analyser les informations retenues afin de pouvoir, *in fine*, les diffuser aux décideurs.

De nombreux outils de veille existent grâce au développement des TIC. On peut citer les alertes en provenance de site web, les blogs, l'utilisation des moteurs et des métamoteurs de recherches généralistes et spécialisés, des portails et autres annuaires.

3 L'incidence des décisions présentes sur la performance future

A Les décisions éclairées par la veille permettent une performance accrue dans le futur

Gérer une organisation consiste à faire des choix permanents, prendre des décisions afin de maintenir et développer en permanence la performance de l'organisation, remplir son objet social et satisfaire ses cibles, clients, usagers, partenaires...

La veille permet de repérer des opportunités comme de nouveaux marchés à conquérir ou de nouvelles technologies à utiliser, par exemple :

- Améliorer la fiabilité de ses services (stockage perpétuel pour une société spécialisée dans le stockage de données).
- Diminuer ses coûts, respecter l'environnement ou mettre en valeur son offre (pour une communauté de communes) ; autant d'actions qui permettent d'augmenter les différentes performances (commerciale, financière, sociale, sociétale, environnementale).

B L'absence de veille efficace peut nuire à la qualité des décisions et à la performance future de l'organisation

En revanche l'absence de veille, ou une veille inefficace, risque de mettre à mal les différentes performances de l'entreprise. Un échec commercial (le parfum Bic), dû à une veille insuffisante, a eu un fort impact sur la performance commerciale (baisse des ventes, nuisance pour l'image de marque), financière (impact de la faiblesse des recettes, associée à des investissements importants, sur le résultat comptable).

Cependant, bien qu'incontournable, la veille ne peut garantir avec certitude le succès à venir (cas de la Ford Edsel), car l'organisation ne peut maîtriser l'environnement et ses changements soudains ou lointains (horizon à moyen ou long terme).

Comment prévoir l'activité pour AIDER À LA PRISE DE DÉCISION ?

17



- prospective en matière d'activités
- budget et seuil de rentabilité
- actualisation des flux financiers
- outils de planification et de gestion du temps

Le projet de Gaston : se lancer dans un food truck

Gaston veut quitter son emploi de cuisinier pour créer sa propre entreprise : vendre des sandwiches dans un camion restaurant (*food truck*). Une étude de marché montre que des besoins existeraient. Il recherche un camion aménagé, des fournisseurs, un lieu où travailler...

J'espère que mon dossier est complet pour que la banquière m'accorde ce prêt sinon mon projet tombe à l'eau...

Mon étude de marché m'indique qu'en l'absence de concurrent je peux espérer atteindre 1 200,00 euros de ventes quotidiennement.

Pour lancer

mon projet, je vais avoir besoin de plusieurs choses : boissons, matières premières pour les sandwiches, serviettes, gobelets, camion, réfrigérateur...

Bonjour Gaston. Vous souhaitez donc emprunter pour acheter un food truck. Combien devrez-vous vendre de sandwiches quotidiennement pour être rentable ?

Est-ce un chiffre d'affaires suffisant pour couvrir vos dépenses et rembourser l'emprunt que vous sollicitez ?

1 Listez des éléments à prévoir par Gaston pour lancer sa nouvelle d'activité.

Gaston doit prévoir ses ventes potentielles (sandwichs, boissons...). Ses prévisions de chiffre d'affaires vont conditionner ses achats (matières premières, serviettes...). Il devra prévoir ses investissements (camion, réfrigérateur...), mais également l'emplacement où il va travailler, le nombre de jours d'ouverture... Ces prévisions et son apport personnel conditionneront le montant de l'emprunt à obtenir.

2 Distinguez les dépenses dépendant du nombre de sandwiches vendus de celles indépendantes du niveau d'activité.

Certaines dépenses seront identiques quel que soit le volume d'activité, c'est le cas de l'achat du camion. Il faudra l'acheter que Gaston travaille ou pas. D'autres dépenses varient en fonction du volume d'activité : le nombre de baguettes de pain achetées pour confectionner sa production sera proportionnel au nombre de sandwiches réalisés.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

L'étude financière de faisabilité

<http://tinyurl.com/np45b7q>

3'37



3 Expliquez pourquoi un retard ou un report d'ouverture d'une entreprise peut rendre les prévisions moins fiables et générer des risques.

Les prévisions sont établies sur une période donnée, mais des imprévus peuvent survenir : installation d'un concurrent, hausse du taux de TVA conduisant à une hausse des prix, désaffection des clients pour ce type de restauration... Plus les prévisions sont établies sur une longue durée, plus le risque qu'elles soient erronées est important.

1

Les prévisions de résultat et de rentabilité



A Le calcul du résultat prévisionnel

DOC 1 Préviation de résultat chez Aircomp

La société Aircomp importe du matériel de plongée qu'elle diffuse au sein d'un réseau de revendeurs spécialisés. La directrice comptable a élaboré le compte de résultat de l'exercice N. Pour l'année N+1, le comité de direction communique ses prévisions.

- Une augmentation des tarifs du catalogue de produits existants et le lancement d'une nouvelle bouteille de plongée (modèle XP3) laissent espérer une augmentation de 12 % des produits d'exploitation.

- Le modèle XP3 nécessite des investissements. Pour les financer, un nouvel emprunt entraînerait des charges financières supplémentaires de 70 K€.
- Les éléments exceptionnels seraient de 8 K€ pour les charges et 3 K€ pour les produits.
- Les rendements des placements baissent, on prévoit seulement 12 K€ de produits financiers.
- Les charges d'exploitation sont bien maîtrisées et devraient baisser de 2 %.

© Foucher

DOC 2 Comptes de résultat N et N+1 (exprimé en K€)

Charges	N	N+1	Produits	N	N+1
Charges d'exploitation	1 450	1 421	Produits d'exploitation	1 700	1 904
Charges financières	43	113	Produits financiers	79	12
Charges exceptionnelles	4	8	Produits exceptionnels	8	3
Total des charges	1 497	1 542	Total des produits	1 787	1 919
Bénéfice	290	377	Perte		
Total général	1 787	1 919	Total général	1 787	1 919

1 Complétez le tableau (colonne N+1) pour déterminer le résultat prévisionnel.

2 Calculez en pourcentage l'évolution prévue du résultat entre N et N+1.

$$((377 - 290) / 290) = 30\%$$

3 Précisez les sources d'information qui pourraient être utilisées par le directeur commercial pour établir ses prévisions de ventes.

Pour établir des prévisions de ventes, le directeur commercial peut se baser sur des informations issues des documents de synthèse (bilan, compte de résultat) des années précédentes, des tableaux prévisionnels financiers (prévisions des achats pour établir celles des ventes), de la veille informationnelle sur l'état du marché et de la concurrence (études de marché de ses produits, enquêtes auprès des clients...).

4 Expliquez l'intérêt d'une prévision de résultat.

Les données prévues pour N+1 ne sont pas effectives. Cependant, cette estimation prospective favorable (le résultat augmenterait de 30 %) va permettre de piloter l'entreprise et de prendre des décisions dans les domaines : commercial (la nouvelle bouteille de plongée aura visiblement un impact financier positif) ; financier (le résultat progresse) ; social (des embauches ou une augmentation des salaires peuvent être financées...).

5 Présentez des éléments qui pourraient modifier cette prévision de résultat.

La progression prévue du résultat pourrait ne pas se vérifier dans la réalité si des événements imprévus surviennent (ex. : grève des salariés du fournisseur bloquant la production, incident de plongée qui freine momentanément la pratique de ce loisir...). Accepter toute réponse pertinente.

B Le calcul du seuil de rentabilité

DOC 3 Isadrone est-elle rentable ?

La société Isadrone située à Grenoble fabrique et vend des drones à une clientèle de particuliers à partir de son site Internet. Un nouveau modèle équipé d'un appareil photo sera lancé dans les mois à venir et portera le nom de Phodrone. Il sera vendu au prix unitaire de 116,00 € HT. Le directeur commercial a fait réaliser une étude de marché dont il a retiré trois hypothèses de ventes et de charges.

© Foucher

	Type de charge	Hypothèse basse	Hypothèse moyenne	Hypothèse haute
Nombre de drones vendus		1 000	1 200	1 400
Chiffre d'affaires HT		116 000	139 200	162 400
Coût des matières premières	V	12 000	14 400	16 800
Charges de production	V	36 000	43 200	50 400
Charges de distribution	F	20 000	20 000	20 000
Charges de personnel	V	21 600	25 920	30 240
Amortissement du matériel	F	29 000	29 000	29 000

- 6 Identifiez le type de charge : par un V celles qui varient en fonction du nombre de drones vendus et par un F celles qui restent fixes.
- 7 Calculez les montants de chiffres d'affaires et de charges manquants.

ITINÉRAIRE

Vidéo

BIS

Le seuil de rentabilité, outil d'aide à la décision



<http://tinyurl.com/zufpzl6>

3'32

DOC 4 Tableau de résultat selon la variabilité des charges

	Hypothèse basse		Hypothèse moyenne		Hypothèse haute	
	Montant	% du CA	Montant	% du CA	Montant	% du CA
CA HT	116 000	100 %	139 200	100 %	162 400	100 %
Charges variables	69 600	60 %	83 520	60 %	97 440	60 %
Marge sur coût variable	46 400	40 %	55 680	40 %	64 960	40 %
Charges fixes	49 000		49 000		49 000	
Résultat	- 2 600		6 680		15 960	

- 8 Calculez le montant total des charges variables et fixes et complétez le doc 4 pour déterminer le résultat.

Seuil de rentabilité : méthode de calcul

DOC 5

Le taux de marge sur coût variable correspond à la marge sur coût variable exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires. Le seuil de rentabilité (SR), également appelé chiffre d'affaires critique, correspond au montant de chiffre d'affaires à réaliser pour que toutes les charges soient couvertes. À ce niveau de ventes, l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice. Il peut être exprimé en euros ou en quantités vendues :

- SR en euros = total des charges fixes/taux de marge sur coût variable ;
- SR en quantités vendues = SR en euros/prix de vente unitaire.

- 9 Retrouvez le taux de marge sur coût variable dans le doc 4.

Le taux de marge sur coût variable est de 40 %.

- 10 Calculez le SR en euros et en quantité prévu pour le Phodrone.

$SR = 49\,000,00 / 40\% = 122\,500,00\,€$

$SR \text{ en quantité} = 122\,500,00 / 116 = 1\,056,03$ soit 1 057 Phodrone

- 11 Commentez le résultat de l'hypothèse basse à partir du SR.

Le résultat est une perte car les charges sont supérieures aux produits. En vendant seulement 1 000 Phodrone, l'entreprise n'atteint pas le SR de 1 057 produits.

A La prévision des encaissements et des décaissements

DOC 6 Prévision de trésorerie chez Nopik

L'entreprise Nopik produit et vend des aérosols anti-moustique. La production est régulière durant l'année, mais l'essentiel des ventes se concentre à la fin du printemps et durant l'été, lorsque les insectes menacent. Le directeur comptable communique le budget des ventes, c'est-à-dire l'état prévisionnel du chiffre d'affaires TTC de l'année à venir.

Budget des ventes TTC de N+1 en euros

Période	CA	Période	CA	Période	CA	Période	CA
Janvier	12 000	Avril	169 000	Juillet	386 000	Octobre	10 000
Février	63 000	Mai	204 000	Août	392 000	Novembre	8 000
Mars	78 000	Juin	320 000	Septembre	154 000	Décembre	2 000

La clientèle, composée essentiellement de pharmacies, règle ses achats selon les conditions suivantes :

- 30 % du montant sont payés au comptant le mois de vente ;
- 70 % sont payés à crédit le mois suivant.

Budget des achats TTC de N+1 en euros

Période	Achats	Période	Achats	Période	Achats	Période	Achats
Janvier	120 000	Avril	109 000	Juillet	114 000	Octobre	110 000
Février	115 000	Mai	120 000	Août	140 000	Novembre	105 000
Mars	112 000	Juin	120 000	Septembre	124 000	Décembre	99 000

Les achats sont payés pour moitié le mois de leur engagement et le reste le mois suivant.

1 Justifiez l'accord de délais de paiement par Nopik à ses clients.

Entre entreprises, les délais de paiement sont la règle. Si Nopik ne les accordait pas, elle perdrait une partie de sa clientèle. Ces délais résultent du jeu de la négociation entre acheteur et vendeur.

2 Déterminez les informations nécessaires au calcul des encaissements du mois de janvier N+1.

Les clients payent une partie à crédit. Pour déterminer les encaissements du mois de janvier, il faut prendre : 30 % des ventes de janvier N+1, 70% des ventes de décembre N.

3 Calculez dans le tableau suivant le montant à encaisser en mars N+1.

Mois de vente	Détail du calcul	Montant mensuel encaissé
Février	$63\,000,00 \times 70\%$	44 100,00
Mars	$78\,000,00 \times 30\%$	23 400,00
Total encaissé en mars		67 500,00

4 Déterminez si les encaissements d'octobre N+1 couvriront les décaissements payés ce mois.

Les encaissements d'octobre N+1 s'élèvent à : $(30\% \times 10\,000,00) + (70\% \times 154\,000,00) = 3\,000 + 107\,800 = 110\,800\,€$.

Les décaissements d'octobre N+1 s'élèvent à : $(50\% \times 110\,000,00) + (50\% \times 124\,000,00) = 55\,000 + 62\,000 = 117\,000\,€$.

Les encaissements d'octobre N+1 ne couvriront pas les décaissements de ce mois. Il est donc important de prévoir les encaissements et les décaissements pour éviter les problèmes de trésorerie.

B Le budget de trésorerie

DOC 7 Où en est la trésorerie des Amis du Vieux Trévoux ?

L'association des Amis du Vieux Trévoux a pour objet social la mise en valeur du patrimoine de la ville. Divers éléments sont à prendre en compte :

- La Mairie verse une subvention annuelle de 3 000,00 € en mai.
- Tous les mois, l'association doit décaisser 1 200,00 € de frais fixes (loyer du local, assurance...) auxquels viennent s'ajouter parfois des frais variables. Par exemple, il est prévu en juin un remboursement de frais de 100,00 €

pour un déplacement du président.

- Les encaissements sont réguliers et identiques chaque mois.
 - En mars, l'association prévoit de renouveler l'ordinateur portable du président. Le coût prévisionnel est de 860,00 €.
- Son président a commencé à élaborer son budget de trésorerie semestriel de début N+1 (doc 8).



DOC 8 Budget de trésorerie du premier semestre N+1

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Solde en début de mois	3 350	2 350	1 500	40	- 560	1 840
Encaissements	600	600	600	600	3 600	600
Décaissements	1 600	1 450	2 060	1 200	1 200	1 300
Solde en fin de mois	2 350	1 500	40	- 560	1 840	1 140

5 Calculez le solde de trésorerie prévu à fin janvier N+1.

Il est égal au solde en début de mois, majoré des encaissements et diminué des décaissements.

$$3\,350,00 + 600,00 - 1\,600,00 = 2\,350,00 \text{ €}$$

6 Expliquez comment est déterminé le solde de trésorerie au début du mois de février N+1.

Le solde en début février correspond à celui de fin janvier.

7 Complétez le budget de trésorerie pour les mois suivants.

8 Commentez la situation de la trésorerie prévue en fin avril N+1.

La trésorerie en fin de mois serait négative. Cette situation défavorable résulte de l'achat de l'ordinateur.

9 Expliquez, pour chaque solution proposée permettant de combler une trésorerie négative, si elle est adaptée à la situation de l'association en fin avril N+1.

Solutions proposées	Explications
Emprunter à la banque pour financer l'achat de l'ordinateur	Le montant à financer est insuffisant pour contracter un emprunt et le déficit de trésorerie prévu est de courte durée.
Augmenter les cotisations des adhérents de l'association	C'est une possibilité dont les formalités sont lourdes car elle demande de réunir une assemblée générale des sociétaires.
Organiser une manifestation payante	Sous réserve qu'elle soit un succès, l'organisation d'une manifestation payante (ex. : loto, buvette...) permettrait de combler le déficit, mais elle doit être réalisée au plus tard en avril.
Reporter l'achat de l'ordinateur	La subvention de la Mairie est versée en mai. Excepté si le besoin est dès avril, le report de l'achat de l'ordinateur permettrait d'éviter le déficit de trésorerie.

DOC 9 Quel acheteur retenir pour la vente de l'entreprise Velec ?

Passionné de cycles, M. Hector a créé l'entreprise Velec spécialisée dans la maintenance des vélos électriques. Après un développement rapide, elle est évaluée à 120 000 € par son expert-comptable à fin N. Souhaitant la céder, M. Hector dispose de trois propositions fermes et sérieuses d'acheteurs potentiels.

M. Hector sait qu'une somme versée dans le futur présente deux inconvénients :

- elle aura un pouvoir d'achat moins élevé que si elle était versée aujourd'hui en raison de l'inflation ;
- elle ne produira pas d'intérêts qu'il pourrait percevoir s'il plaçait la somme immédiatement.



Propositions	Nature de la proposition
1	Un grand groupe industriel, fabricant reconnu de vélos, offre un règlement immédiat de 30 % du prix demandé. Le reste serait payé dans un an.
2	M. Robin prépare un diplôme en alternance chez Velec. Ce salarié propose un règlement supérieur à celui demandé et accepte d'acheter Velec au prix de 128 500,00 €. Cependant, il réglerait dans deux ans à la fin de ses études.
3	Un prix de seulement 114 000,00 € est proposé par Mme Delpos. En revanche, elle réglerait immédiatement la totalité de son offre.

DOC 10 L'actualisation : comment se calcule-t-elle ?

L'actualisation consiste à calculer la valeur actuelle d'une somme perçue dans le futur. Elle est définie par la formule : valeur actuelle = valeur future $\times (1 + \text{taux d'actualisation})^{-\text{durée}}$. Le taux d'actualisation est établi à partir de divers éléments dont

l'estimation de l'inflation à venir et du risque lié au temps. Comme ce taux est choisi et estimé, il peut varier selon la confiance accordée dans la réalisation des prévisions.

© Foucher

- 1** Complétez le tableau suivant pour aider M. Hector à choisir la proposition la plus intéressante (le taux d'actualisation retenu est de 5 %).

Propositions	Formule de calcul	Valeur actualisée à 5 %
1	$(120\,000 \times 30\%) + (120\,000 \times 70\%) \times (1,05)^{-1}$	116 000,00 €
2	$128\,500,00 \times (1,05)^{-2}$	116 553,29 €
3	114 000,00	114 000,00 €

- 2** Indiquez la proposition la plus intéressante financièrement au taux d'actualisation de 5 %.

La proposition la plus intéressante financièrement est la plus élevée, soit celle de M. Robin.

- 3** Expliquez pourquoi le seul critère financier ne peut être retenu dans le choix de la proposition.

Les propositions 1 et 2 sont relativement proches. Or, la seconde est bien plus risquée : quelles sont les garanties que M. Robin pourra réellement payer le prix demandé dans deux ans ? La première proposition émane d'un grand groupe reconnu dont la solidité financière est plus importante.

- 4** Montrez en quoi l'actualisation est un outil de prévision pour M. Hector.

L'actualisation permet de connaître la valeur actuelle d'une somme qu'il pourrait percevoir dans le futur. Cette information l'aide à choisir entre différentes propositions.

DOC 11 L'organisation d'une exposition de motos anciennes

L'Association des Motards de France envisage la construction d'un chapiteau provisoire dressé pour une exposition de motos anciennes qui se déroulerait du 7 au 10 mars N+1.

N° de tâche	Liste des tâches à réaliser	Durée en jours	Date de début
1	Vérification du chapiteau reçu	1	1 ^{er} mars
2	Montage des poteaux	2	2 mars
3	Montage des parois	1	4 mars
4	Installations diverses (dont la buvette)	2	4 mars
5	Vérification de la sécurité du chapiteau par la Mairie	2	5 mars
6	Déroulement de la manifestation	4	7 mars
7	Démontage du chapiteau	2	11 mars
8	Réunion bilan de la manifestation	1	11 mars

Diagramme de déroulement des tâches

N° de tâche	1/3	2/3	3/3	4/3	5/3	6/3	7/3	8/3	9/3	10/3	11/3	12/3
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

1 Calculez la durée totale du chantier et la durée totale en nombre de jours des tâches.

Le chantier s'étale du 1^{er} au 12 mars, soit 12 jours. La durée totale en nombre de jours de tâches est de 15 jours.

2 Expliquez pourquoi la durée totale du chantier n'est pas égale au total des durées des tâches.

Certaines tâches peuvent se dérouler en même temps. C'est le cas par exemple des tâches 3 et 4.

3 Indiquez quelle serait l'incidence sur la durée du chantier si la tâche 2 avait une durée de 3 jours au lieu de 2.

Le chantier serait allongé d'un jour : tant que les poteaux ne sont pas montés, on ne peut ni monter les parois, ni effectuer les installations diverses.

4 Analysez l'incidence sur la durée totale du chantier si le démontage du chapiteau ne prenait qu'une seule journée.

La réunion sur le bilan de la manifestation (tâche 8) est indépendante du démontage du chapiteau et peut se réaliser conjointement. Si la tâche 7 ne dure qu'une journée, la durée totale du chantier sera diminuée d'un jour, donc elle serait de 11 jours.

5 Démontrez l'intérêt de lister les tâches et de les représenter dans un diagramme.

La liste des tâches permet de ne pas en oublier. La représentation sur un diagramme met en évidence les tâches se déroulant conjointement, mais aussi les tâches obligatoires à réaliser préalablement à une autre tâche. Par exemple, la tâche 5 de vérification ne peut se dérouler qu'une fois les tâches 1 à 3 terminées.

1

Les prévisions de résultat et de rentabilité

Prévision du résultat de l'entreprise = envisager
les charges et **les produits** futurs de l'entreprise

Permet aux dirigeants de l'entreprise
de **prendre des décisions** pour la piloter.

Deux types de charges

variables : proportionnelles au chiffre d'affaires

fixes : restant constantes quel que soit le niveau d'activité

Marge sur coût variable = Chiffre d'affaires - Charges variables

Seuil de rentabilité = chiffre d'affaires
conduisant à un résultat **égal à zéro**

SR en euro = **Total des charges fixes** /
Taux de marge sur coût variable

SR en quantités vendues =

SR en euros / **Prix de vente unitaire**

2

La prévision de trésorerie

Budget des ventes

permet de réaliser

Budget des **achats**

Détermine

Budget des **encaissements**

Détermine

Budget des **décaissements**

Budget de trésorerie établi à partir du budget **des encaissements** et **des décaissements**.

Trésorerie positive (ou) Trésorerie négative

3

L'actualisation

Actualiser...

= calculer la valeur actuelle **d'une somme perçue dans le futur**.

Valeur actuelle = **Valeur future** × (1 + **Taux d'actualisation**)^{-Durée}

4

La planification

Planification = **schéma** avec les différentes
tâches à réaliser en prenant en compte

des durées.

l'ordre dans lequel elles s'enchaînent.

TESTEZ-VOUS!

Comment prévoir l'activité pour aider à la prise de décision ? 17

1 Surlignez la bonne réponse.

1. Le seuil de rentabilité correspond :

- A. au chiffre d'affaires minimal à atteindre pour que l'entreprise soit rentable.
- B. aux charges minimales à dépenser pour que l'entreprise ne fasse pas de pertes.
- C. au ratio produits/charges.

2. Le seuil de rentabilité se calcule par la formule :

- A. Résultat/Chiffre d'affaires
- B. Taux de marge sur coût variable/Total des charges variables
- C. Total des charges fixes/Taux de marge sur coût variable

3. Le budget des ventes est :

- A. établi avant le budget de trésorerie.
- B. calculé à partir des montants prévisionnels de charges.
- C. obligatoire dans toute entreprise.

4. La planification de tâches prévisionnelles dans un projet permet :

- A. de connaître avec certitude la durée du projet réel.
- B. d'établir un ordre de priorité des tâches à réaliser.
- C. de vérifier si un projet sera rentable financièrement.

5. Un montant de 90 000,00 € dans 5 ans est actualisé au taux de 12 % à la date d'aujourd'hui par la formule :

- A. $90\,000,00 \times (1,12)^{-5}$
- B. $90\,000,00 \times (1,12)^5$
- C. $90\,000,00 / (1,12)^{-5}$

6. Une entreprise ayant un seuil de rentabilité de 100 000 € sera :

- A. en perte si son chiffre d'affaires est de 110 000,00 €.
- B. bénéficiaire si son chiffre d'affaires est de 105 000,00 €.
- C. ni en perte ni bénéficiaire si son chiffre d'affaires est de 97 000 €.

2 Reliez les bonnes réponses.

La société Arild fabrique des cintres qu'elle vend à des industriels du milieu du textile. En N, elle en a vendu 250 000 au prix unitaire de 0,25 € HT. Ses frais variables sont de 0,08 € HT par produit et les charges fixes de 34 816 €.

Chiffre d'affaires	A		1	68 %
Charges variables	B		2	42 500 €
Marge sur coût variable	C		3	34 816 €
Charges fixes	D		4	7 684 €
Résultat	E		5	204 800 cintres
Taux de marge sur coût variable	F		6	20 000 €
SR en €	G		7	51 200 €
SR en quantité	H		8	62 500 €

ENTRAÎNEZ-VOUS!

La société G@tsby exploite un site Internet de vente de lunettes de soleil de grandes marques italiennes. Elle communique son compte de résultat de l'année N en K€, avec d'une part les montants prévus et d'autre part les montants réellement constatés.

DOC 1 Compte de résultat N de G@tsby

Charges	Prévu	Réalisé	Produits	Prévu	Réalisé
Charges d'exploitation	5 670	5 680	Produits d'exploitation	7 500	7 150
Charges financières	1 920	1 920	Produits financiers	220	223
Charges exceptionnelles	0	8	Produits exceptionnels	0	0
Total des charges	7 590	7 608	Total des produits	7 720	7 373
Bénéfice			Perte		
Total général			Total général		

- 1 Calculez le résultat prévu et le résultat réalisé en N.
- 2 Déterminez si l'entreprise a créé ou détruit de la valeur durant l'exercice N.
- 3 Indiquez si les prévisions se sont vérifiées.
- 4 Citez des événements réels pouvant fausser les prévisions de ventes de G@tsby.

DOC 2 Hypothèses pour le modèle « Sun »

Face au résultat réalisé en N, la direction de G@tsby veut se lancer dans la fabrication de lunettes et créer sa propre marque. Pour le nouveau modèle « Sun », vendu 49,00€, deux hypothèses de développement sont envisagées.

- Hypothèse 1 : La paire de lunettes Sun vendue 49,00€ présenterait un coût variable unitaire de 17,15€. Les charges fixes prévues seraient de 70 000,00€. 3 000 paires seraient vendues.
- Hypothèse 2 : Plus ambitieuse, cette hypothèse envisage une campagne publicitaire d'affichage. Le coût variable unitaire serait de 15,68€. Dans ces conditions, G@tsby vendrait 7 000 paires et ses coûts fixes seraient de 212 000,00€.

- 5 Déterminez le seuil de rentabilité en euros et en nombre de paires de lunettes pour chaque hypothèse du projet de lancement des lunettes Sun.
- 6 Concluez sur le choix de l'hypothèse à retenir.

DOC 3 Ressources de financement

Pour lancer la Sun, la société G@tsby doit trouver de nouvelles ressources de financement à hauteur de 50 000 €. Sa banque lui propose deux solutions de financement.

- Solution 1 : G@tsby rembourserait 65 000 € en une seule fois dans 5 ans.
- Solution 2 : Pendant 5 ans, l'entreprise rembourserait chaque fin d'année une somme de 12 000 €.

DOC 4 Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie prévisionnel du premier trimestre N+1 de G@tsby est le suivant.

	Janvier	Février	Mars
Solde en début de mois	44 500		
Encaissements	212 000	186 800	238 900
Décaissements	197 000	249 300	227 100
Solde en fin de mois			

- 7 Actualisez au taux de 8 % les remboursements de chaque solution.
- 8 Indiquez la solution à retenir.
- 9 Complétez le budget de trésorerie pour établir le solde prévisionnel à fin mars N+1.
- 10 Expliquez pourquoi l'entreprise établit un budget de trésorerie sur seulement 3 mois et non sur plusieurs années.

Corrigé du Entraînez-vous !

Calculez le résultat prévu et le résultat réalisé en N.

Résultat prévu = 130 (bénéfice) : $7\,720 - 7\,590 = \text{total des produits} - \text{total des charges}$.

Résultat réalisé = - 235 (perte) : $7\,373 - 7\,608 = \text{total des produits} - \text{total des charges}$.

Déterminez si l'entreprise a créé ou détruit de la valeur durant l'exercice N.

Le résultat N est une perte de 235 K€. G@tsby a détruit de la valeur.

Indiquez si les prévisions se sont vérifiées.

Les prévisions se sont vérifiées, excepté pour les produits d'exploitation. Il était prévu 7 500 K€ et l'entreprise n'a réalisé que 7 150 K€.

Citez des événements réels pouvant fausser les prévisions de ventes de G@tsby.

On peut citer :

- une météo moins ensoleillée que prévu, les ventes de lunettes dépendent des prévisions d'ensoleillement ;
- un engouement moins marqué du public sur les marques italiennes ;
- un budget des ménages consacré à la lunetterie de loisir moins important que celui estimé ;
- une panne informatique empêchant de vendre en ligne...

Déterminez le seuil de rentabilité en euros et en nombre de paires de lunettes pour chaque hypothèse du projet de lancement des lunettes Sun.

	Hypothèse 1				Hypothèse 2			
	Quantité	Prix unitaire	Montant	% du CA	Quantité	Prix unitaire	Montant	% du CA
CA HT	3 000	49,00	147 000	100 %	7 000	49,00	343 000	100 %
Charges variables	3 000	17,15	51 450	35 %	7 000	15,68	109 760	32 %
Marge sur coût variable	3 000	31,85	95 550	65 %	7 000	33,32	233 240	68 %
Charges fixes			70 000				212 000	
Résultat	3 000	8,52	25 550	17 %	7 000	3,03	21 240	6 %
Seuil de rentabilité en €			107 693				311 765	
Seuil de rentabilité en nombre de produits			2 198				6 363	

Concluez sur le choix de l'hypothèse à retenir.

L'hypothèse 1 présente un résultat plus important que la 2 : la structure envisagée serait moins lourde à gérer.

Actualisez au taux de 8 % les remboursements de chaque solution.

Solution	Formules de calcul	Valeur actualisée à 8 %
1	$65\,000 \times (1,08)^{-5}$	44 237,91
2	$12\,000 \times (1,08)^{-1} + 12\,000 \times (1,08)^{-2} + 12\,000 \times (1,08)^{-3} + 12\,000 \times (1,08)^{-4} + 12\,000 \times (1,08)^{-5}$	47 912,52

Indiquez la solution à retenir.

La solution à retenir est celle dont le coût actualisé de remboursement est le plus faible, il s'agit donc la première solution.

Complétez le budget de trésorerie pour établir le solde prévisionnel à fin mars N+1.

	Janvier	Février	Mars
Solde en début de mois	44 500	59 500	- 3 000
Encaissements	212 000	186 800	238 900
Décaissements	197 000	249 300	227 100
Solde en fin de mois	59 500	- 3 000	8 800

Expliquez pourquoi l'entreprise établit un budget de trésorerie sur seulement 3 mois et non sur plusieurs années.

Les données sont prévisionnelles et sujettes à de nombreuses variations. La visibilité sur 3 mois est possible et réaliste. En revanche, au-delà d'une année, les montants prévisionnels de trésorerie sont sujets à de nombreux aléas et rendraient peu fiable le budget de trésorerie.

17

Comment prévoir l'activité pour aider à la prise de décision ?

Synthèse rédigée

1 Les prévisions de résultat et de rentabilité

A Le calcul du résultat prévisionnel

Prévoir revient à chiffrer aujourd'hui ce que devraient être les données de demain. Pour prévoir le résultat de l'entreprise, il faut envisager les charges et les produits futurs de l'entreprise. Ces prévisions permettront aux dirigeants de l'entreprise de prendre des décisions pour la piloter.

B Le calcul du seuil de rentabilité

Certaines charges sont proportionnelles au chiffre d'affaires, on les nomme des charges variables. D'autres sont fixes quel que soit le niveau d'activité. La différence chiffre d'affaires – charges variables est appelée **marge sur coût variable**.

Le taux de marge sur coût variable est égal à : $\text{marge sur coût variable} / \text{chiffre d'affaires}$.

Le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires conduisant à un résultat égal à zéro. À ce niveau théorique de ventes, l'entreprise ne réaliserait ni perte, ni bénéfice. Il peut être exprimé en euros ou en quantités vendues :

- SR en € = $\text{total des charges fixes} / \text{taux de marge sur coût variable}$
- SR en quantités vendues = $\text{SR en euros} / \text{prix de vente unitaire}$

2 La prévision de trésorerie

A La prévision des encaissements et des décaissements

À partir de diverses informations (études de marché, analyse des données passées...), l'entreprise établit des prévisions de vente reportées mois par mois dans un budget des ventes. En prenant en compte les temps de règlement des clients, on établit un budget des encaissements.

Les prévisions de ventes vont engendrer des prévisions d'achats regroupées dans un budget des achats, lequel permettra de réaliser un budget des décaissements si l'on prend en compte les délais de paiement.

B Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est composé des budgets des encaissements et des budgets des décaissements. Il indique, à la fin de chaque mois, le solde de trésorerie prévisionnelle.

S'il apparaît une prévision de trésorerie négative, l'organisation pourra l'éviter en anticipant la mise en œuvre de mesures correctrices : emprunt, report de certaines dépenses, négociation de nouveaux délais de règlements...

3 L'actualisation

L'actualisation consiste à calculer la valeur actuelle d'une somme perçue dans le futur. Elle est calculée par la formule : $\text{valeur actuelle} = \text{valeur future} \times (1 + \text{taux d'actualisation})^{-\text{durée}}$.

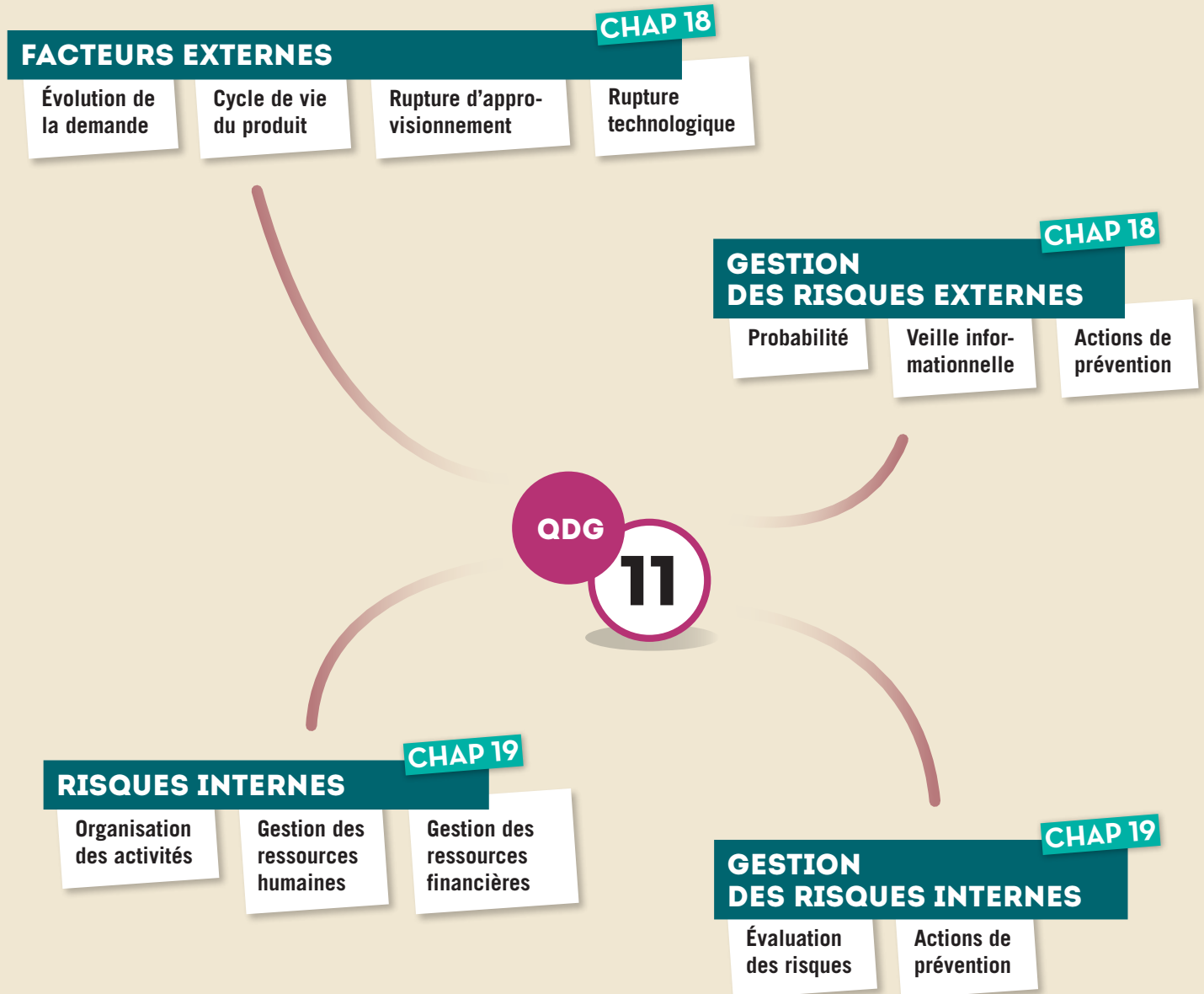
Elle permet de comparer aujourd'hui la valeur de sommes qui seront encaissées dans le futur.

En cela, l'actualisation est aussi un outil de prévision.

4 La planification

La planification revient à réaliser un schéma avec les différentes tâches à réaliser en prenant en compte leurs durées et l'ordre dans lequel elles s'enchaînent. Ce diagramme permet de repérer les tâches se déroulant en même temps que les autres.

La recherche de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?



QUELS SONT LES FACTEURS DE RISQUE liés à l'environnement de l'organisation ?

18



NOTIONS

- facteurs externes : évolution de la demande,
- cycle de vie,
- obsolescence,
- rupture technologique,
- approvisionnement

François doit prendre des risques en innovant

Le Paradis bleu, camping 3*, propose une centaine d'emplacements à la location. Face à l'engouement des Français pour le camping de qualité, à la concurrence soutenue et dans un contexte économique morose, la saison 2015 a été très difficile. François, le directeur, discute avec Marika, son associée, de son souhait d'innover grâce au lancement de nouvelles prestations.

Marika, cette saison nous avons frôlé la catastrophe. Nos résultats financiers sont plus qu'insuffisants.

Nos retards d'approvisionnement nous ont été néfastes. Les climatiseurs n'ont pas été livrés à temps et, avec la canicule de cet été, j'ai eu du mal à calmer les clients.

La demande des clients a changé : il faut que j'innove et que je m'adapte aux changements technologiques du marché.

Tu as raison, la concurrence est devenue impitoyable. Il faut penser à prendre des risques si tu veux améliorer nos performances commerciales et financières.

C'est vrai, les clients de passage qui louent nos vieilles tentes sont furieux, le camping du village propose des tentes « 2 seconds ».

Nous n'avons pas encore le Wi-Fi. Tu vois de quoi on a l'air...

1 Identifiez les changements attendus par les consommateurs.

La demande des clients a changé. Aujourd'hui le consommateur qui campe souhaite trouver différentes prestations : des équipements technologiques comme le Wi-Fi, des tentes de camping faciles à installer comme les « 2 seconds », des climatiseurs...

2 Montrez en quoi ces changements non pris en compte peuvent nuire à la performance de l'entreprise.

Le Paradis bleu doit tenir compte de ces changements au risque de mettre son activité dans une situation financière dangereuse. Il doit innover : certains produits sont devenus obsolètes et il y a une rupture technologique qui n'a pas été prise en compte. Il doit régler les problèmes d'approvisionnement qui génèrent des retards et ont des conséquences néfastes sur le camping (les climatiseurs par exemple).

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo

Quelles natures de risques ?

<http://tinyurl.com/hls2voa>

1'24



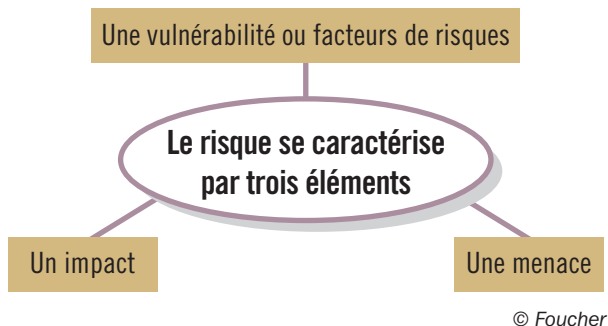
3 Identifiez, selon leur nature, les différents risques qu'une entreprise peut rencontrer dans le cadre de son activité.

Risques externes : technologique, environnemental, politique, d'image.

Risques internes : réglementaire, humain, sanitaire, de sécurité, juridique, commercial, organisationnel, financier.

A L'évolution de la demande

DOC 1 Les composantes du risque



DOC 2 Le Club Med ferme son village de Djerba cet hiver

Comme ses concurrents, le groupe de vacances doit s'adapter au recul de la fréquentation dans le pays. Après Marmara, qui a annoncé la semaine dernière que ses deux hôtels-clubs en Tunisie resteraient fermés cet hiver, le Club Med a décidé lui aussi de fermer son village de Djerba, entre début novembre et début avril, faute de fréquentation suffisante.

Après les attaques [...] contre le musée du Bardo à Tunis en mars puis près de Sousse en juin visant un hôtel [...], les annulations se sont multipliées, les réservations ne repartent toujours pas. Les touristes européens, à commencer par les Français, évitent la destination, préférant la sécurité de destinations comme l'Espagne, qui a connu cet été un afflux record de touristes. Fin août, le Snav, syndicat des agents de voyages, avait fait état d'une chute de 40 % des réservations pour la Tunisie pour la saison passée.

- Adapter les capacités à la baisse de fréquentation

Depuis trois ans, les difficultés du Maghreb ont obligé le Club Med, comme ses concurrents, à adapter ses capacités à la baisse de la fréquentation touristique. En Tunisie, le Club Med a déjà fermé les sites de Nabeul et d'Hammamet. Djerba la Douce, un village 3-tridents à destination des familles, est le dernier site du Club Med dans le pays.

© Mathilde Visseyrias, *lefigaro.fr*, 23/09/2015

1 Caractérisez le risque encouru par le Club Med à l'aide du doc 1.

Une vulnérabilité : la sécurité dans le pays où est implanté le club Med : la Tunisie.

Des facteurs de risques présentant une menace : les attentats contre le musée du Bardo et à Sousse.

Un impact : la baisse de la demande des touristes et donc du chiffre d'affaires du groupe.

2 Précisez s'il s'agit d'un risque interne ou externe à l'organisation.

Il s'agit d'un risque externe car lié à l'environnement (évolution de la demande) et à la politique (situation du pays).

3 Repérez la décision prise par le club Med pour faire face à la situation politique dans le pays.

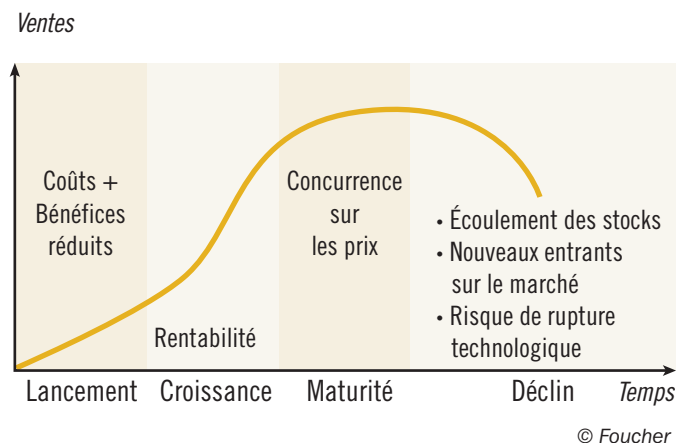
Le club Med a décidé de fermer son hôtel entre début novembre et début avril faute de réservations.

4 Évaluez les conséquences de cette décision sur la performance de l'entreprise.

Une baisse de la demande de réservation a pour conséquence directe une baisse des ventes, et donc du chiffre d'affaires de l'organisation. Le club Med va ainsi avoir des conséquences directes sur sa performance commerciale et sociale (licenciement économique, perte de clients, risque de problèmes de trésorerie).

B Le cycle de vie du produit

DOC 3 Courbe du cycle de vie du produit



DOC 4 Obsolescence et rupture technologique

- **Obsolescence** : lorsqu'un produit risque d'être périmé, et donc de perdre toute valeur, du simple fait de l'évolution technique ou de la mode, même si le produit est en parfait état de fonctionnement.
- **Rupture technologique** : lorsqu'une innovation technologique qui porte sur un produit ou sur un service finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

© Foucher

5 Montrez quel est l'intérêt de connaître les phases du cycle de vie des produits.

Cela permet de gérer les produits (lancement de nouveaux produits pour prévoir le remplacement des produits en phase de déclin) et de mener des actions commerciales adaptées à la phase de vie du produit.

DOC 5 Les liseuses menacées

[...] Après une croissance fulgurante au cours des dernières années, le marché de la liseuse numérique se destine maintenant vers un déclin qualifié de « précipité et alarmant ». La raison de ce déclin est l'arrivée des fonctionnalités liseuses sur les tablettes numériques de type iPad ou Amazon Kindle Fire [...]. Les chiffres donnés par cette étude en disent long sur la situation des liseuses numériques [...] :

2008-2010	Les ventes sont passées de 1 million d'exemplaires à plus de 10 millions.
2011	Elles atteignent leur apogée avec plus de 23 millions d'exemplaires vendus.
2012	Les ventes dégringolent pour revenir à 14,9 millions d'exemplaires vendus.
2013	Prévision d'une baisse de 27 % des ventes de liseuses numériques par rapport à 2012.
2016	Un peu plus de 7 millions de liseuses numériques seront vendues à travers le monde.

Traduit du site www.technology.ihs.com

6 Complétez le tableau ci-dessous en vous aidant du doc 5.

2008-2010	Évolution des quantités vendues pour cette période	$10 - 1 = 9$	9 millions d'exemplaires en plus
2011	Augmentation en % depuis la fin 2010	$\frac{23 - 10}{10} = \frac{13}{10} = 1,3$	Soit 130 % d'augmentation
2012	Baisse en pourcentage par rapport à 2011	$\frac{14,9 - 23}{23} = \frac{-8,1}{23} = -0,35$	Soit une baisse de 35 %
2013	Nombre d'exemplaires vendus	$14,9 \times (1 - 0,27) = 10,877$	10,877 millions d'exemplaires vendus
2016	Évolution des ventes entre 2011 et 2016 en valeur et en pourcentage	$23 - 7 = 16$ $\frac{7 - 23}{23} = \frac{-16}{23} = -0,69$	Baisse de 16 millions d'exemplaires soit 69 % des ventes

- 7 Complétez le tableau en identifiant les différentes phases du cycle de vie de la liseuse électronique à l'aide des docs 3 et 5.

Phases du cycle de vie	Risques repérés			Justification
	Concurrence	Coûts financiers	Rupture technologique	
Lancement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'entreprise subit de lourdes pertes tout au long de cette période. Coûts > gains réalisés.
Croissance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Surveiller la concurrence pour anticiper la demande du client.
Maturité	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se maintenir en trouvant un avantage concurrentiel pour se différencier de la concurrence.
Déclin	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Obsolescence du produit, perte de 69 % des ventes, nouveaux entrants (les tablettes numériques de type iPad ou Amazon Kindle Fire).

DOC 6 La loi sur l'obsolescence programmée

Elle est entrée en vigueur le 18 août 2015. L'« obsolescence programmée », définie comme « l'ensemble des techniques » permettant de « réduire délibérément la durée de vie d'un produit pour en augmenter le taux de remplacement », est désormais punie de deux ans d'emprisonnement et 300 000 euros d'amende, ce montant pouvant être porté jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires moyen annuel. Cet article fait partie de la loi sur la transition énergétique, votée le 22 juillet 2015. L'objectif : limiter les déchets électroniques et faire baisser la facture pour le consommateur. [...]

© Raphaëlle Karayan, *l'expansion.lexpress.fr*, 19/08/2015

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

L'obsolescence programmée

<http://tinyurl.com/zcq5fur>

1'17



DOC 7 Nintendo, un bel exemple d'obsolescence programmée



[...] Nintendo vient d'en annoncer un « magnifique » exemple. [...] La société va couper les serveurs destinés à permettre de jouer en réseau sur les Wii et DS. Après cette date ces consoles seront donc déconnectées et ceux qui veulent continuer à partager des parties avec leurs amis devront passer à la Wii U ou la 3DS. Le coup est rude pour les clients qui n'avaient probablement pas pensé à ça au moment de leur achat, mais Nintendo doit convaincre d'acheter ses nouveaux produits [...] sous peine de continuer à voir son business périliter.

Lionel, *www.macbidouille.com*, 27/02/2014

- 8 Repérez le risque utilisé lors de la conception de ses produits par Nintendo.

Il s'agit du risque lié à l'obsolescence programmée qui consiste à réduire la durée de vie des produits pour augmenter le taux de remplacement.

- 9 Identifiez le risque encouru par Nintendo suite à cette décision.

D'après la loi sur la transition énergétique du 22 juillet 2015, l'entreprise Nintendo risque d'être punie de deux ans d'emprisonnement et 300 000 euros d'amende. Ce montant pourra être porté jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires moyen annuel de l'entreprise en cas de preuve de l'utilisation de ce procédé stratégique.

C L'approvisionnement

DOC 8

Les risques pesant sur la chaîne d'approvisionnement



© Foucher

DOC 9

Ruptures d'approvisionnement des médicaments

[...] Qu'est-ce qu'une rupture d'approvisionnement ? On parle de rupture d'approvisionnement de médicament lorsqu'une pharmacie d'officine [...] est dans l'incapacité de dispenser un médicament à un patient dans un délai de 72 heures. [...]

Les causes des ruptures d'approvisionnement : les difficultés liées à la production, la mondialisation de la fabrication et de la demande, l'augmentation subite des ventes, la libre circulation des médicaments et la distribution vers des pays à prix plus avantageux.

www.ordre.pharmacien.fr, 09/12/2015

10 Définissez le risque d'approvisionnement.

C'est le risque de retard de l'approvisionnement, de son coût, de sa mauvaise qualité, le risque logistique et le risque de gestion de stocks rencontrés par une organisation dans le cadre de son activité auprès de ses fournisseurs...

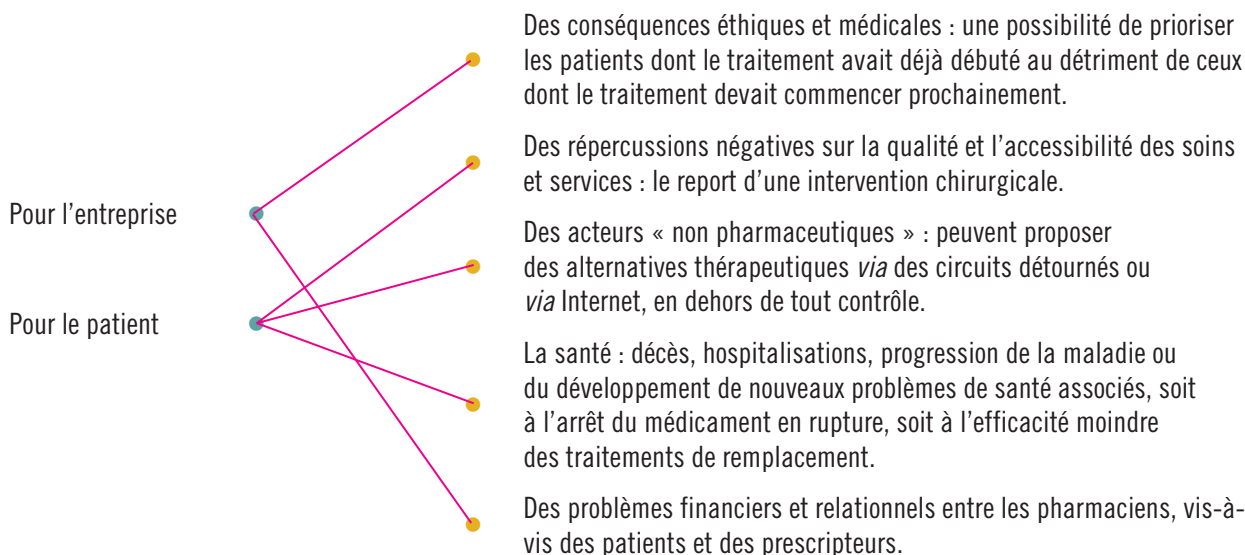
11 Montrez quel peut être l'impact sur la performance d'une entreprise en cas de risques liés à l'approvisionnement.

Les retards de livraison, la mauvaise qualité des produits livrés, la mauvaise gestion des stocks entraînent des coûts supplémentaires qui diminuent le résultat de l'entreprise, donc son efficacité. La performance du processus d'approvisionnement conduit à la performance globale de l'entreprise.

12 Identifiez le risque susceptible d'affecter les pharmacies françaises.

Il s'agit du risque lié à l'approvisionnement, ici la rupture de la chaîne d'approvisionnement empêchant une pharmacie de livrer un médicament dans les 72 heures.

13 Reliez les conséquences encourues par ce risque pour l'entreprise et pour le patient.



2

La mesure du risque externe

A Comment mesurer un risque

DOC 10 Les probabilités dans la prise de décision du cinéma Les Palmes

Le cinéma Les Palmes, situé à Tulle dans la région Limousin, souhaite effectuer une estimation de la fréquentation de son cinéma à l'occasion de la sortie d'un nouveau film qu'il souhaite programmer. Il s'interroge sur l'incidence de facteurs externes de risque : la météo et la concurrence. La fréquentation normale, prévue par le dirigeant du cinéma, est de 10 000 entrées pour ce film.

Facteur de risque		Incidence du risque sur la fréquentation normale	Probabilité d'apparition du risque
Facteur climatique	Pluie	+ 20 %	$p = 50 \%$
	Non pluie	- 30 %	$p = 50 \%$
Facteur concurrence*	Concurrent	- 25 %	$p = 40 \%$
	Non concurrent	+ 10 %	$p = 60 \%$

* Présence d'un film concurrent du même genre programmé sur la même période dans un autre cinéma de Tulle.

DOC 11 Arbre de décision

		Fréquentation en fonction de l'incidence du facteur de risque x_i	Probabilité d'apparition p_i	Fréquentation espérée $x_i \times p_i$
	Pluie	Concurrent	$10\,000 \times 1,20 \times 0,75 = 9\,000$ entrées	$p = 0,5 \times 0,40$ $p = 0,2$ $9\,000 \times 0,2 = 1\,800$ entrées
	Pluie	Non concurrent	$10\,000 \times 1,20 \times 1,10 = 13\,200$ entrées	$p = 0,5 \times 0,60$ $p = 0,3$ $13\,200 \times 0,3 = 3\,960$ entrées
	Non pluie	Concurrent	$10\,000 \times 0,70 \times 0,75 = 5\,250$ entrées	$p = 0,5 \times 0,40$ $p = 0,2$ $5\,250 \times 0,2 = 1\,050$ entrées
	Non pluie	Non concurrent	$10\,000 \times 0,70 \times 1,10 = 7\,700$ entrées	$p = 0,5 \times 0,60$ $p = 0,3$ $7\,700 \times 0,3 = 2\,310$ entrées
fréquentation totale espérée (somme des $p_i \times x_i$ de $i = 1$ à $i = 4$)				9 120 entrées

- 1 Précisez le cas possible présenté sur la première branche de l'arbre de décision concernant les facteurs de risque étudiés.

Sur la première branche de l'arbre nous avons le cas possible où il y a de la pluie et un film concurrent programmé dans la ville.

- 2 Complétez les autres branches de l'arbre de décision.

- 3 Calculez la fréquentation totale espérée en prenant en compte tous les cas possibles des facteurs de risque climat et concurrence.

Fréquentation totale espérée = $1\,800 + 3\,960 + 1\,050 + 2\,310 = 9\,120$ entrées

- 4 Interprétez le résultat de la fréquentation totale espérée.

La fréquentation totale espérée de 9 120 entrées est inférieure à la fréquentation normale. Pour dépasser 9 120 entrées, le dirigeant doit chercher à limiter l'incidence des facteurs de risques externes.

B Les actions de prévention à mettre en place

DOC 12 Processus de gestion des risques au sein d'une organisation



© Foucher

DOC 13 La veille informationnelle



Une organisation doit détecter les risques et arriver à les minimiser. Mettre en place une veille permet ainsi à l'organisation de surveiller en permanence son environnement interne ou externe afin de mieux anticiper les risques. Ainsi, le dirigeant pourra repérer les signes révélateurs de changements importants pouvant générer un risque pour l'organisation. La veille constitue un outil précieux d'aide à la décision. Exemple de domaines où la veille informationnelle est nécessaire :

- la veille juridique ;
- la veille concurrentielle ;
- la veille politique ;
- la veille fournisseur ;
- la veille économique ;
- la veille technologique.
- la veille environnementale ;

© Foucher

5 Montrez comment une organisation peut mettre en place des actions de prévention des risques.

Pour mettre en place un processus de gestion du risque, l'organisation va :

- répertorier et classer les risques : en réalisant une cartographie des risques en fonction de leur probabilité (forte ou faible) et de leur gravité ;
- mettre en place des indicateurs de risque pertinents pour surveiller les risques retenus ;
- réaliser régulièrement une veille informationnelle et renseigner les indicateurs de risque avec les informations collectées ;
- analyser les résultats fournis par les indicateurs ;
- déclencher des actions de prévention pour éliminer ou réduire les risques apparus.

6 Donnez des exemples d'action de prévention du risque en vous servant de la situation du cinéma Les Palmes.

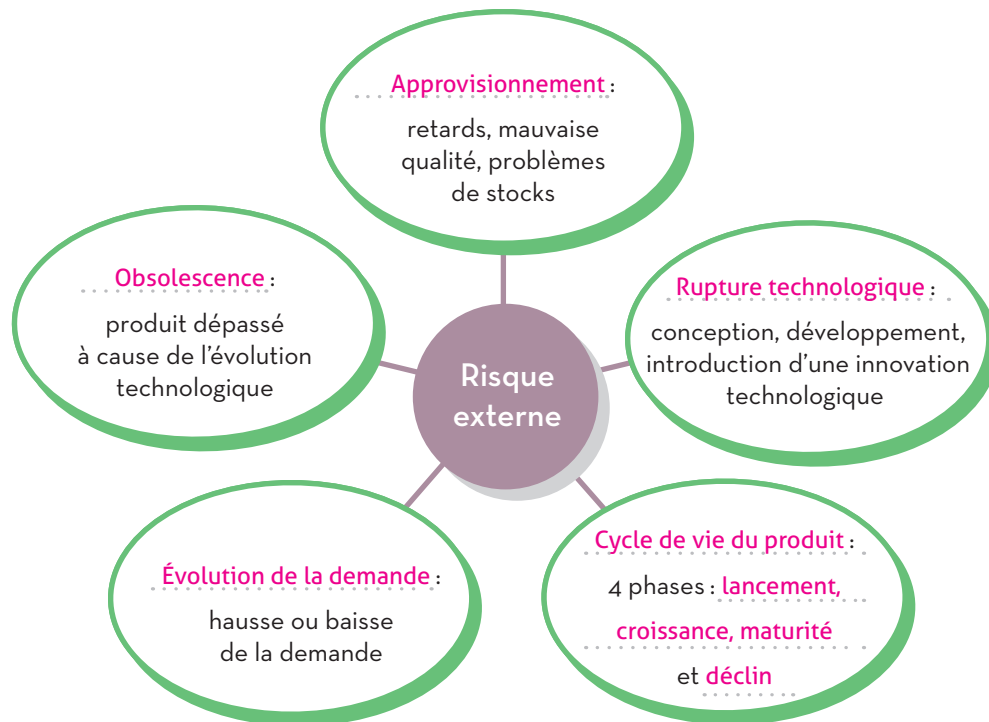
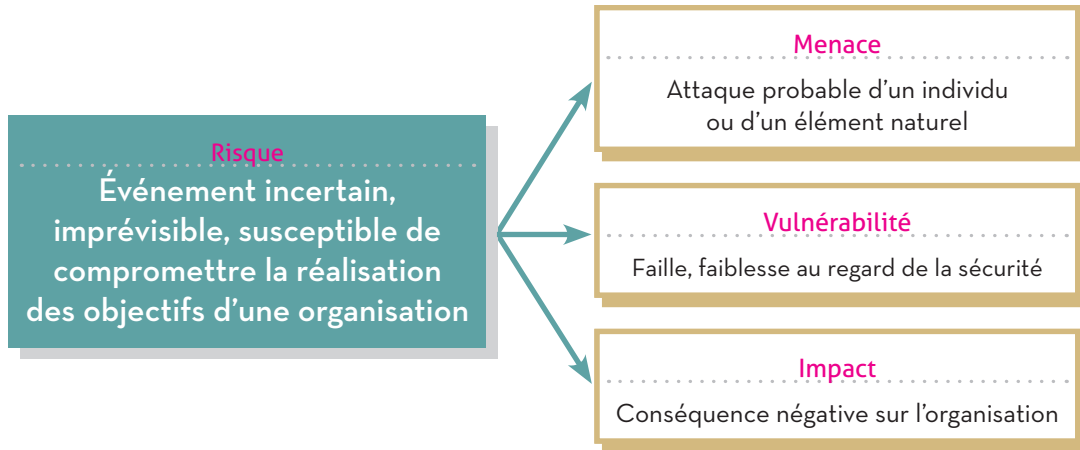
Le dirigeant du cinéma va mettre en place un processus de gestion des risques qu'il souhaite suivre car ils sont importants pour son activité, avec notamment une veille informationnelle.

- Veille concurrentielle : analyse du marché cinématographique de la région Limousin (prochaine sortie de film, programmation des concurrents).
- Veille commerciale : analyse de la demande des consommateurs pour proposer une programmation adaptée (films et horaires des séances).
- Veille environnementale : consultation de la météo et adaptation si possible des horaires des séances en fonction du temps prévu. Par exemple, en été et en cas de beau temps, proposer des séances en plein air le soir pour attirer le public absent des salles la journée.

1

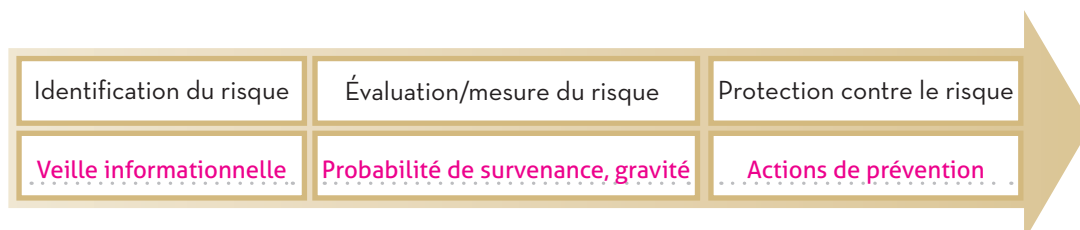
Les facteurs externes

Toute organisation peut être confrontée à des facteurs de risque d'origine interne et externe.



2

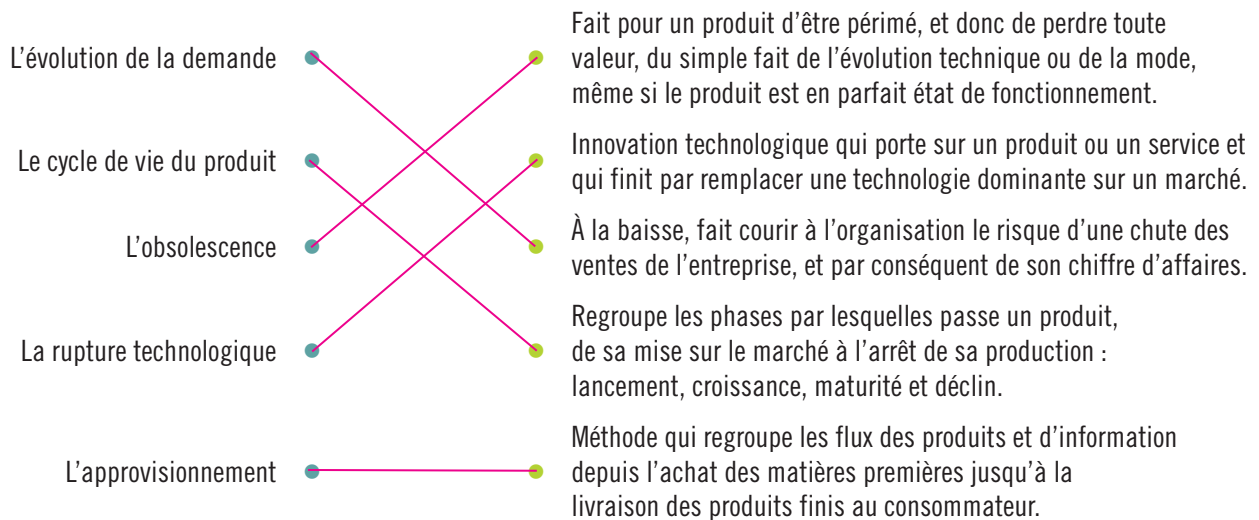
La mesure du risque externe



TESTEZ-VOUS!

Quels sont les facteurs de risque liés à l'environnement de l'organisation ? 18

1 Associez chaque définition au type risque externe correspondant.



2 Cochez la bonne réponse puis justifiez.

	Vrai	Faux	Justification
L'approvisionnement est une fonction secondaire pour une organisation.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	La bonne gestion des approvisionnements permet de limiter les risques de rupture de stock et de respecter les délais de livraison des clients.
Le responsable de la gestion des risques prévoit et anticipe la mise en place des outils permettant de gérer les risques et d'améliorer la performance de l'organisation.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les risques doivent être anticipés et la prévention est un élément essentiel pour une organisation.
L'obsolescence donne une plus-value à un produit ou un service.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Elle fait perdre de la valeur au produit car il devient périmé.
Le dirigeant d'une organisation doit prévoir les évolutions technologiques.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cela permet d'anticiper les demandes des consommateurs.
La demande sur le marché n'évolue pas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Les consommateurs changent et leur demande évolue sur le marché des biens et services.
Une cartographie des risques permet de formaliser et de hiérarchiser les risques majeurs de l'organisation.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cela permet au dirigeant de classer les différents risques afin de mettre en place une gestion des risques efficace.
Le risque est un événement à venir, incertain et potentiellement dommageable pour l'organisation.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il doit être anticipé par l'organisation en mettant en place des actions de prévention.
Les mesures de protection visent à limiter les conséquences (la gravité) du risque.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ces mesures permettent à l'organisation d'améliorer sa performance et ainsi de se prémunir en mettant en place des actions adaptées.

ENTRAÎNEZ-VOUS!

EXERCICE 1

DOC Comment protéger efficacement son entreprise des inondations ?



Les inondations représentent un quart des risques naturels dans le monde. [...] Une nouvelle fois au cœur de l'actualité avec les différentes inondations qui ont récemment touché l'Hérault, le Gard, les Pyrénées-Orientales et l'Aude, elles n'en demeurent pas moins très largement sous-estimées par les entreprises. [...] Focus sur les différentes étapes pour protéger son entreprise. [...]

1. Identifier le risque [...]

2. Faire face au risque

Anticiper les risques permet de réduire considérablement les dommages matériels et les pertes d'exploitation associées. À l'inverse, être pris au dépourvu conduit à prendre des mesures dont l'efficacité sera réduite. [...]

Pour les nouveaux sites à construire : éviter de construire dans une zone inondable.

Cela paraît évident et, pourtant, les statistiques de FM Global montrent que 80 à 85 % des sinistres surviennent sur des sites situés en zones inondables. [...]

Pour les sites existants :

lors d'une inondation, la capacité des services d'urgence locaux peut être entravée (route coupée, moyens de communication interrompus, coupures d'électricité, manque de visibilité, etc.). Une planification préalable et une bonne gestion des ressources disponibles sur place (équipements et personnel) permettront de déployer des mesures d'urgence efficaces. Il est ainsi recommandé de :

- réaliser des études de vulnérabilité ;
- s'appuyer sur les systèmes d'alerte quotidiens de Météo France ;
- prévoir une équipe d'intervention bien entraînée au sein de l'entreprise, qui saura réagir en cas de sinistre ;
- organiser des simulations inondation chaque année. [...]

3. Se protéger du risque

« Bien souvent, un plan de protection est considéré comme un coût et non comme un investissement. Or, une fois qu'il a fait ses preuves, l'entreprise prend conscience que c'est un investissement de long terme », précise Jean Chevalier. Seuls des moyens physiques peuvent aider à empêcher les infiltrations d'eau. Une fois les points faibles du site identifiés, une série de mesures peuvent être déployées :

- surélever et protéger les équipements, les installations critiques, les stockages ;
- surélever les alimentations électriques, les arrivées de gaz ;
- éviter les stockages de valeur en sous-sol ;
- prévoir des dispositifs de protection (barrières métalliques, batardeaux, rampes de protection, etc.). [...]

www.fmglobal-touchpoints.fr, 20/11/2014

1 Caractérisez le type de risque.

2 Proposez des décisions de gestion qui peuvent être prises pour diminuer les aléas climatiques.

3 Identifiez les conséquences directes et indirectes liées à ce risque pour une organisation.

EXERCICE 2

DOC 1 Le risque de l'e-réputation

Dans un monde ultra connecté où les consommateurs, les sites de production, les salariés et autres parties prenantes de l'entreprise sont disséminés aux quatre coins du globe, les dirigeants se prononcent sur le risque de réputation dans une étude (*Reputation at risk*) réalisée par le cabinet Deloitte.

87 %	Le risque de réputation est considéré comme primordial par des dirigeants.
41 %	Des chefs d'entreprise sondés reconnaissent qu'un événement nuisant à leur réputation peut avoir des conséquences sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.
19 %	Des entreprises sont confiantes dans leurs compétences en matière de gestion de ces risques aujourd'hui.
57 %	Des chefs d'entreprise sondés souhaitent mettre en place des cellules de crise disposant d'outils d'analyse et de suivi de la marque pour anticiper et gérer les crises de réputation.

D'après www2.deloitte.com

DOC 2 3 conseils pour prévenir les crises de réputation

Si les crises de réputation peuvent être rarement évitées sur Internet, une bonne communication de crise peut toutefois les empêcher de prendre trop d'ampleur. Pour plus d'efficacité, Marie Muzard, conseil en communication sensible, préconise la prévention.

La nuit du 4 au 5 avril, le site marchand d'Adidas a enregistré plus de 200 000 commandes que la marque a ensuite dû annuler. En cause, un dysfonctionnement sur les restrictions d'un code promotionnel. Le lendemain, la marque annulait et remboursait la totalité des commandes sans aucune excuse ni explication. Sur les réseaux sociaux, les internautes se sont déchaînés, créant le hashtag #AdidasGate.

Ariane Gaudefroy, www.business.lesechos.fr, 23/04/2015

- 1 Caractérisez le type de risque rencontré par l'entreprise Adidas.
- 2 Identifiez les conséquences que ce risque peut avoir sur la performance commerciale et financière de l'entreprise.
- 3 Proposez des solutions permettant d'éviter ce risque pour une organisation.

EXERCICE 3

DOC L'horlogerie suisse amorce le virage de la montre connectée

Il y a un an à peine, personne ou presque parmi les grands noms de l'horlogerie ne croyait à la montre connectée. Mais alors que l'Apple Watch vient d'être présentée officiellement, la riposte s'organise. Il faut dire que l'industrie suisse a des atouts à faire valoir dans ce combat de géants qui s'annonce.

C'est désormais une certitude : la montre connectée « Swiss Made » arrive. Les premiers modèles, comme ceux du groupe Festina Suisse, devraient d'ores et déjà faire leur apparition sur les stands de Baselworld, le plus grand salon horloger du monde, qui ouvre ses portes le 19 mars à Bâle. Longtemps réticent à se lancer dans cette aventure, Nick Hayek, patron de Swatch Group, le numéro un mondial de l'horlogerie, a annoncé au mois de février qu'il allait sortir une smart Watch dans les trois mois qui viennent. D'autres horlogers suisses sont également sur les rangs, à l'instar de Tag Heuer, qui prévoit de lancer sa montre connectée à Internet d'ici la fin de l'année. Jean-Claude Biver, son patron *ad interim*, a lui aussi changé de discours. « Je reste convaincu que la montre mécanique suisse à plus de 1 000 francs n'a aucun souci à se faire. En revanche, dans la gamme de prix inférieur, les montres connectées sont une vraie concurrence pour l'horlogerie suisse », dit-il. [...]

Samuel Jaberg, www.swissinfo.ch, 10/03/2015

- 1 Identifiez le type de risque auquel est confrontée l'horlogerie suisse.
- 2 Présentez un autre facteur de risque sur le marché de la montre connectée.

EXERCICE 4



DOC La mesure de l'impact des risques externes sur la rentabilité

Lenoble Parquet, entreprise spécialisée dans la commercialisation et la pose de parquets, souhaite élargir ses activités et proposer la location à la journée de ponceuses à parquet.

Dans un premier temps, le dirigeant M. Vernis souhaiterait acheter une seule ponceuse et, au vu des résultats de la première année, décider ou non de la poursuite de cette offre à ses clients.

Il a réalisé une enquête auprès de ces derniers afin de connaître leur intention d'utiliser ce service de location de ponceuse.

Il en ressort les éléments chiffrés prévisionnels suivants :

- prévisions de journées de location (vente) : 12 jours par mois sur 12 mois ;
- prix de location à la journée en moyenne : 44 € HT ;
- frais variables de gestion concernant une journée de location : 25 € HT (frais de facturation, de petites fournitures, nettoyage des filtres...) ;
- frais fixes annuels concernant une ponceuse : 2 200 €.

M. Vernis, prudent, souhaiterait nuancer les prévisions initiales révélées lors de l'enquête, car il estime que l'environnement économique est incertain.

Il envisage deux hypothèses d'activité en plus de la prévision de l'activité de base :

- hypothèse basse : activité réduite de 25 % par rapport aux prévisions de l'activité de base (9 j/mois) ;
- hypothèse haute : activité augmentée de 25 % par rapport aux prévisions de l'activité de base (15 j/mois).

- 1 Retrouvez, par le calcul, le montant du résultat prévisionnel dans l'hypothèse de l'activité de base à partir du compte de résultat par variabilité fourni ci-dessous.

	Hypothèse activité de base		
	Quantité	PU	Montant HT
CA HT	144	44,00	6 336,00
CV HT	144	25,00	3 600,00
MSCV	144	19,00	2 736,00
Charges fixes			2 200,00
Résultat			536,00
Taux de rentabilité			8,5 %

- 2 Donnez des exemples de facteurs externes pouvant modifier les prévisions d'activité.
- 3 Précisez l'intérêt pour l'entreprise de faire plusieurs hypothèses d'activité.
- 4 Reproduisez le compte de résultat par variabilité de l'activité de base en automatisant au maximum vos calculs à l'aide d'un tableur.
- 5 Construisez le compte de résultat par variabilité des hypothèses d'activité basse et haute.
- 6 Calculez le seuil de rentabilité de l'activité en valeur et en quantité.
Notions à utiliser :
 - Taux de marge sur coûts variables : TMSCV
 - Seuil de rentabilité en valeur = Coûts fixes/TMSCV
 - Seuil de rentabilité en quantité = SR en valeur/Prix Vente unitaire HT
- 7 Commentez vos résultats obtenus.
- 8 Indiquez à M. Vernis s'il peut prendre la décision de développer cette nouvelle activité. Justifiez votre réponse.

Corrigé du Entraînez-vous !

Exercice 1

Caractérisez le type de risque.

Il s'agit d'un risque naturel : le risque lié aux intempéries : les inondations.

Proposez des décisions de gestion qui peuvent être prises pour diminuer les aléas climatiques.

Les organisations doivent prendre différentes décisions pour les nouveaux sites à construire (éviter de construire dans une zone inondable, par exemple) et pour les sites existants (une planification préalable et une bonne gestion des ressources disponibles sur place (équipements et personnel) permettront de déployer des mesures d'urgence efficaces). Des décisions de gestion peuvent être prises pour diminuer les aléas climatiques telles que : surélever et protéger les équipements, les installations critiques, les stockages ; surélever les alimentations électriques, les arrivées de gaz ; éviter les stockages de valeur en sous-sol ; prévoir des dispositifs de protection (barrières métalliques, batardeaux, rampes de protection ; fermer les ouvertures, couper le gaz et l'électricité ; éviter tout déplacement en voiture ou à pieds le jour de l'inondation.

Identifiez les conséquences directes et indirectes liées à ce risque pour une organisation.

Conséquences directes	Conséquences indirectes
Les dommages physiques aux personnes, les dégâts matériels (locaux, matériels, bureaux, véhicules), la perte de stock, la pollution des sols et des eaux, un arrêt provisoire de l'activité pouvant aller jusqu'à la destruction totale de l'outil de travail, voire la faillite de l'entreprise si aucune prévention n'a été engagée.	Les jours chômés, la perte de clientèle, le déficit d'image, ou encore l'impact psychologique sur l'employeur et ses salariés, les coupures éventuelles d'approvisionnement en énergie, l'indisponibilité des fournisseurs et/ou des clients, etc.

Exercice 2

Caractérisez le type de risque rencontré par l'entreprise Adidas.

Il s'agit du risque lié à l'e-réputation (image de marque de l'organisation sur Internet).

Identifiez les conséquences que ce risque peut avoir sur la performance commerciale et financière de l'entreprise.

Conséquences sur la performance commerciale	Conséquences sur la performance financière
<ul style="list-style-type: none">• Avis négatifs de consommateurs sur les réseaux sociaux, par exemple le hashtag #AdidasGate.• Dégradation de l'image de marque et de l'offre de l'entreprise.• Réduction du taux de fidélisation entraînant une perte de clientèle.	<ul style="list-style-type: none">• Baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise.• Coûts de communication supplémentaires pour reconquérir la clientèle.

Proposez des solutions permettant d'éviter ce risque pour une organisation.

• Solution N° 1 : la veille

Pour éviter le risque lié à l'e-réputation, une organisation peut mettre en place une veille informationnelle numérique c'est-à-dire une recherche sur ce que l'on dit d'elle sur Internet, les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter.

• Solution N° 2 : des scénarios envisageant la survenue d'événements probables

L'organisation peut également anticiper une éventuelle crise, notamment en préparant des scénarios de réponse en fonction du type « d'attaque » dont elle peut être victime, de leur probabilité de survenue et de leur gravité.

Exercice 3

Identifiez le type de risque auquel est confrontée l'horlogerie suisse.

Il s'agit du risque de rupture technologique : arrivée d'un nouveau produit Hitech, la montre connectée qui peut remplacer pour certains consommateurs la montre mécanique classique.

Présentez un autre facteur de risque sur le marché de la montre connectée.

L'arrivée de la montre connectée Apple Watch sur le marché de la montre renforce la concurrence et oblige l'horlogerie suisse, spécialiste des montres mécaniques et plutôt de luxe, à se lancer également sur le marché.

L'attrait des consommateurs aux produits nouveaux oblige ainsi les horlogers à se diversifier pour se faire une place sur ce marché, au risque de se retrouver mis à l'écart.

Exercice 4

Retrouvez, par le calcul, le montant du résultat prévisionnel dans l'hypothèse de l'activité de base à partir du compte de résultat par variabilité fourni ci-dessous.

Quantité : 12 jours \times 12 mois = 144 jours

CA : 144 jours \times 44 € = 6 336 €

CV : 144 jours \times 25 € = 3 600 €

MSCV : 144 jours \times (44 – 25) € = 2 736 €

Charges fixes : 2 200 €

Résultat : CA – (CV + CF) = 6 336 – (3 600 + 2 200) = 536 €

Taux de rentabilité : résultat/CA \times 100 = 8,5 %

Donnez des exemples de facteurs externes pouvant modifier les prévisions d'activité.

• **Facteurs externes positifs :**

- économique (envie des particuliers de réaliser seul leur ponçage et de se passer d'un artisan : coût moins élevé) ;

- socio-culturel (tendance au bricolage, au fait soi-même).

• **Facteurs externes négatifs :**

- économique (la baisse du pouvoir d'achat qui pousse certains ménages à retarder l'entretien de leur logement) ;

- concurrence (concurrence d'entreprises offrant tous les types de matériel à la location, apparition de site de locations entre particuliers de petit matériel).

Accepter tous autres exemples pertinents.

Précisez l'intérêt pour l'entreprise de faire plusieurs hypothèses d'activité.

Le calcul de plusieurs hypothèses d'activité permet de prendre en compte les risques liés à l'activité, notamment externes, et de mesurer leur incidence sur la performance de l'entreprise (calcul du niveau de résultat).

Reproduisez le compte de résultat par variabilité de l'activité de base en automatisant au maximum vos calculs.

L'utilisation d'un tableur sera privilégiée.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch18_corrige_ex4).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1		Hypothèse activité de base							
2		Quantité	PU HT	Montant HT					
3	CA HT	144	44,00	6336,00					
4	CV HT	144	25,00	3600,00					
5	MSCV	144	19,00	2736,00					
6	Charges fixes			2200,00					
7	Résultat			536,00					
8	Taux de rentabilité			8,5%					
9									
10	TMSCV	43,18%							
11									
12	SR (en valeur)	5 094,74 €	Montant SR identique quelle que soit l'hypothèse d'activité car les CF restent identiques,						
13									
14	SR (en quantité)	116	Jours de location						

Construisez le compte de résultat par variabilité des hypothèses d'activité basse et haute.

Retrouvez sur le site des éditions Foucher, dans les Ressources prescripteurs, la version corrigée sur tableur (13234_SDG_ch18_corrige_ex4).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1		Hypothèse activité basse			Hypothèse activité normale			Hypothèse activité haute		
2		Quantité	PU HT	Montant HT	Quantité	PU HT	Montant HT	Quantité	PU HT	Montant HT
3	CA HT	108	44	4752	144	44	6336	180	44	7920
4	CV HT	108	25	2700	144	25	3600	180	25	4500
5	MSCV	108	19	2052	144	19	2736	180	19	3420
6	Charges fixes			2200			2200			2200
7	Résultat			-148			536			1220
8	Taux de rentabilité			-3,1%			8,5%			15,4%
9										
10	TMSCV	43,18%								
11	On peut calculer le TMSCV à partir des 3 hypothèses									
12										
13										
14	SR (en valeur)	5 094,74 €	Montant SR identique quelle que soit l'hypothèse d'activité car les CF restent identiques							
15										
16	SR (en quantité)	116	Jours de location							

Calculez le seuil de rentabilité de l'activité en valeur et en quantité.

TMSCV : $MSCV/CA \times 100 = 2\,736/6\,336 \times 100 = 43,18\%$

On peut calculer le TMSCV à partir des trois hypothèses.

SR (en valeur) : $CF/TMSCV = 2\,200/0,4318 = 5\,094,74\text{ €}$

SR (en quantité) : $SR(\text{en valeur})/PVHT = 5\,094,74/44 = 115,79$ arrondis à 116 jours de location.

Commentez vos résultats obtenus.

L'activité location de ponceuse à parquets est isolée des autres activités de l'entreprise Lenoble Parquet pour le calcul de ces prévisions.

Dans l'hypothèse activité basse, le résultat prévisionnel est négatif. En effet le seuil de rentabilité, c'est-à-dire le niveau minimum d'activité à atteindre pour couvrir les charges fixes de l'année et commencer à dégager du bénéfice, est supérieur au niveau d'activité de cette hypothèse.

Dans les deux autres hypothèses, le résultat est positif. En effet, le niveau d'activité prévisionnel est supérieur au SR.

Dans l'hypothèse d'activité haute, le taux de rentabilité est supérieur.

Indiquez à M. Vernis s'il peut prendre la décision de développer cette nouvelle activité. Justifiez votre réponse.

Les résultats présentés sont prévisionnels et prennent appui sur des informations recueillies auprès des clients.

Si M. Vernis considère que ces informations sont suffisamment fiables, il pourra développer cette activité complémentaire. Il peut aussi rechercher d'autres sources d'informations (statistiques du secteur, observations des concurrents, conseils d'expert...) pour conforter sa décision.

La mesure du risque externe dans les simulations de résultat (hypothèses activité basse et haute) permet également au dirigeant de prendre conscience du niveau minimum d'activité à réaliser.

Il devra particulièrement être vigilant aux facteurs externes négatifs pour son activité.

Il a certainement raison de commencer cette activité complémentaire avec une seule ponceuse.

18

Quels sont les facteurs de risque liés à l'environnement de l'organisation ?

Synthèse rédigée

1 Les facteurs externes

Les changements dans l'environnement (politique, économique, social, technologique, environnemental, légal) constituent pour l'organisation des facteurs de risque, c'est-à-dire des événements extérieurs susceptibles de provoquer la survenance du risque, qu'elle peut difficilement prévoir. Elle doit les repérer et s'y adapter rapidement car, lorsqu'ils sont négatifs, ils représentent une menace pour elle et impactent ses performances.

A L'évolution de la demande

L'évolution de la demande des clients de l'organisation dépend de paramètres liés à son environnement. Elle ne peut pas toujours anticiper le volume des ventes à court ou moyen terme, ex. : apparition d'un nouveau concurrent, réduction du pouvoir d'achat des consommateurs due à la crise économique, conditions météorologiques imprévisibles, modifications administratives ou légales...

Les performances commerciales et financières seront impactées : baisse du chiffre d'affaires, du résultat comptable, de la trésorerie.

B Le cycle de vie du produit

D'autres paramètres, issus de son environnement technologique, peuvent également intervenir et faire évoluer la demande des produits et/ou des services proposés par l'organisation.

Les ruptures technologiques constituent une menace pour les organisations qui utilisent des technologies dominantes sur le marché mais risquant d'être dépassées, ex. : la photographie numérique en remplacement de la photographie argentique, les capsules expresso par Nespresso, l'iPhone par Apple (écran tactile et applications « mobile »)...

L'obsolescence est le fait pour un produit d'être dépassé à cause d'une évolution technologique. Le risque est que la demande pour ce produit chute au profit de produits plus innovants technologiquement, ex. : la liseuse numérique a été très rapidement dépassée par les tablettes numériques.

Le cycle de vie du produit illustre les phases par lesquelles passe un produit, de sa mise sur le marché à l'arrêt de sa production. Il comporte quatre phases :

- **Lancement** : phase à haut risque car les ventes sont insuffisantes pour couvrir les coûts engendrés par le lancement du produit qui sont supérieurs aux gains réalisés. Risque d'incertitude pour l'organisation qui cherche à promouvoir son produit.
- **Croissance** : l'offre satisfait la demande, les ventes commencent à augmenter. Ici, il faut encourager la croissance du produit pour qu'il reste sur le marché le plus longtemps possible. Le produit commence à générer du profit et devient de plus en plus rentable.
- **Maturité** : seuil de saturation du marché atteint. Les prix tendent à diminuer et les marges baissent. Il faut trouver l'avantage concurrentiel qui va permettre de se différencier des concurrents, car beaucoup d'entreprises sont sur le marché.
- **Déclin** : les ventes décroissent. Le marché ralentit, les clients changent d'habitudes de consommation. Deux choix sont alors possibles : se retirer du marché ou maintenir le produit sur le marché en relançant les ventes grâce à des investissements par exemple.

C L'approvisionnement

Les facteurs de risque externes liés à la chaîne d'approvisionnement sont essentiellement dus :

- aux perturbations dans l'acheminement des produits (retards de livraison dus aux aléas climatiques, grèves des transporteurs...);
- aux ruptures de stock chez le fournisseur ou à la non-conformité au moment de la livraison du fait d'erreurs ou de défauts de qualité.

L'organisation doit identifier et limiter les impacts des dysfonctionnements de la chaîne logistique, car ils créent à leur tour des dysfonctionnements sur sa chaîne de production et au final sur sa capacité à produire et à satisfaire, en délai et en qualité, ses propres clients.

2 La mesure du risque externe

La mesure du risque permet à l'organisation de s'assurer qu'elle connaît et comprend les risques auxquels elle s'expose. Une fois la mesure prise, l'organisation peut mettre en œuvre un plan destiné à prévenir les risques ou à en réduire l'impact.

A Comment mesurer un risque

Une organisation mesure un risque, c'est-à-dire la survenue incertaine d'un événement en fonction de sa probabilité d'apparition et de son incidence sur l'activité de l'organisation.

Pour le cinéma les Palmes de Tulle, par exemple, le risque de présence d'un film concurrent a une probabilité d'apparition de 40 % avec une incidence sur la fréquentation de la salle de -25 %, le risque de non-présence d'un film concurrent a une probabilité d'apparition de 60 % avec une incidence sur la fréquentation de la salle de +10 %.

La présentation sous la forme d'un arbre de décision permet de visualiser l'ensemble des possibilités et de mesurer l'impact du risque, selon les différentes combinaisons des facteurs de risque.

Cette démarche prévisionnelle d'analyse permet à l'organisation, en fonction des risques identifiés, de mettre en place des actions préventives.

B Les actions de prévention à mettre en place

L'organisation va mettre en place un processus de gestion du risque :

- Répertorier et classer les risques : en réalisant une cartographie des risques en fonction de leur probabilité (forte ou faible).
- Mettre en place et renseigner régulièrement des indicateurs de risque pertinents grâce à une veille informationnelle.
- Analyser les résultats fournis par les indicateurs.
- Déclencher des actions de prévention pour éliminer ou réduire les risques apparus.

Le cinéma les Palmes de Tulle, par exemple, peut surveiller la programmation de ses concurrents, analyser la satisfaction de ses clients (programmation et horaires des séances), ou encore de diversifier son offre en fonction du facteur climatique.

QUELS SONT LES FACTEURS DE RISQUE INTERNES générés par l'évolution de l'organisation ?

19



NOTIONS

► facteurs internes de risque liés aux décisions de l'organisation

Le projet risqué de Paul pour GamePlus

L'entreprise GamePlus, groupe indépendant de création numérique, œuvre dans le domaine du divertissement. Paul, le directeur, connaît ces derniers temps des problèmes de trésorerie. Il discute avec Jeanne, son bras droit, de son souhait de lancement d'un nouveau projet de jeux en ligne.

Jeanne, je suis très inquiet, l'activité ralentit depuis deux ans et pour la première fois j'ai clôturé notre dernier exercice comptable par une perte et une trésorerie négative.

Tu as raison, mais, pour cela, je dois emprunter et embaucher car notre service ne dispose pas des compétences nécessaires pour notre nouveau projet de jeux en ligne.



Paul, il faut innover pour conquérir de nouveaux marchés. Cela te permettra de réorganiser l'ensemble des activités et de mobiliser davantage les salariés.



C'est vrai, mais parfois, il faut prendre des risques... Si tu veux, on peut étudier cela ensemble pour prendre la décision la mieux adaptée au projet.

1 Repérez les changements dans la situation de l'entreprise GamePlus.

Paul a des problèmes de trésorerie et de rentabilité car son activité s'est ralentie. Il souhaite réaliser un nouvel investissement pour relancer son activité : mettre en place une plateforme de jeux en ligne.

2 Citez les risques que l'entreprise encourt si elle décide d'investir.

Elle risque d'accroître son endettement. Elle prend également un risque en embauchant un nouveau salarié, sur sa capacité à s'adapter au poste. La nouvelle organisation du travail sera-t-elle acceptée par les salariés ?

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Pourquoi mettre en place une gestion des risques au sein de l'entreprise

<http://tinyurl.com/hhujxb7>

3'58



3

Identifiez pourquoi il est important de mettre en place une gestion des risques au sein de l'entreprise.

Mettre en place une gestion des risques consiste à évaluer les risques (identifier et estimer les risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact) et à y apporter une réponse (le traitement des risques et les activités de suivi et de contrôle qui en découlent) afin de préserver les performances de l'entreprise.

Les risques liés aux décisions de l'organisation

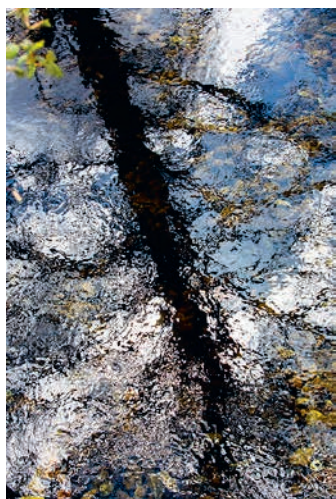
A Les risques internes liés à l'organisation des activités : risques organisationnels

DOC 1 Qu'est-ce que le risque ?

Selon la norme ISO 31000 de 2009, le risque se définit comme la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs de l'entreprise, son environnement, les objectifs de l'organisation ou sa réputation.

© Foucher

DOC 2 Qu'entend-on par « risques liés à l'environnement » ?



L'événement associé à un « risque lié à l'environnement » [...] peut donc être de nature diverse, mais il comporte nécessairement des sources ou des conséquences environnementales. Ainsi, on entend par « risques liés à l'environnement » :

– les risques industriels ou technologiques générés par l'entreprise (risques internes) impactant l'environnement : eau, air, sites et sols, bruit, etc. [...]

Les conséquences pour l'entreprise des risques liés à l'environnement peuvent en effet être de plusieurs ordres :

- atteinte à l'environnement : eau, air, sols, paysage, ressources naturelles, etc. ;
- atteinte à l'intégrité humaine : santé et sécurité des salariés, du voisinage de l'entreprise, des utilisateurs des produits et services, etc. ;
- pertes financières : manque à gagner, coûts des dommages, assurances, etc. ;
- éventuelles sanctions juridiques : pénales, civiles et administratives ;
- dégradation de l'image de l'entreprise : risque de réputation, etc.

Le risque environnemental est donc résolument envisagé du point de vue de son impact sur la santé de l'entreprise.

www.risquesenvironnementaux.oree.org

1 Trouvez des exemples d'activités menées par une entreprise dans votre entourage pouvant générer des risques environnementaux.

Traitements de produits chimiques, raffineries, transport de produits dangereux, incinération de déchets...

Accepter toute proposition pertinente.

2 Complétez le tableau ci-dessous en classant les conséquences des risques environnementaux générés par l'activité de l'entreprise, à partir du doc 2.

Pour l'entreprise elle-même	Pour son environnement
Intégrité humaine : santé et sécurité des salariés.	Santé et sécurité du voisinage de l'entreprise, des utilisateurs des produits et services, etc.
Pertes financières : manque à gagner, coûts des dommages, assurances, etc.	Pollution : – de l'eau, de l'air, des sols ; – électromagnétique, lumineuse ; – sonore.
Éventuelles sanctions juridiques : pénales, civiles et administratives.	Conséquences sur : – le paysage ; – les ressources naturelles ; – l'alimentation.
Dégradation de l'image de l'entreprise : risque de mauvaise réputation auprès des clients, des fournisseurs, des parties prenantes.	

DOC 3 Tableau de bord d'AeroChap, fabricant de pièces pour l'aéronautique

Indicateurs sociaux	2012	2013	2014	Évolution entre 2012 et 2014
Nombre d'heures travaillées	275 400	277 000	275 000	- 400
Taux d'absentéisme (%)	2,3	2,40	3,5	+ 1,2 point
Nombre d'accidents avec arrêt	8	8	10	+ 2 accidents
Taux de fréquence (pour 1 million d'heures travaillées)	29	30	36	+ 7 points
Nombre de journées perdues par incapacité temporaire	85	96	107	+ 22 journées
Taux de gravité (%)	0,3	0,4	0,5	+ 0,2 point
Indicateurs commerciaux	2012	2013	2014	Évolution entre 2012 et 2014
Taux de clients qui se déclarent satisfaits (%)	95	92	85	- 10 points
Taux de réclamation (%)	2	3	6	+ 4 points
Taux de pièces retournées (%)	0,5	0,7	2	+ 1,5 point

3 Calculez l'évolution des indicateurs de l'entreprise en complétant le **doc 3**.**DOC 4** Échange informel entre des responsables d'AeroChap

- Valérie (responsable des ressources humaines) : Bonjour David. J'ai observé nos indicateurs sociaux récemment. Ils se dégradent fortement. Je vois de plus en plus d'arrêts et d'accidents du travail. L'absentéisme est aussi en hausse. Que se passe-t-il dans les ateliers ?
- David (responsable de la production) : Tu as raison. Depuis la mise en place du nouvel aménagement du temps de travail et du nouveau planning de production, les ouvriers se plaignent des cadences. Ils doivent réaliser plus de pièces en moins de temps. La fatigue et la démotivation poussent certains à s'absenter.
- Bertrand (responsable commercial) : Je comprends mieux pourquoi nous recevons de nombreuses réclamations de notre principal client Zodiac pour des retards dans les livraisons et des retours de pièces non conformes.
- Valérie : La situation devient préoccupante. Je viens de recevoir Philippe, notre chef magasinier depuis huit ans, qui m'a annoncé sa démission. Il ne supporte plus de travailler dans ces conditions.
- David : Nous devons agir vite et demander à rencontrer la direction. L'évolution des indicateurs du tableau de bord devrait nous permettre d'argumenter pour trouver une solution profitable à tous.

4 Précisez en quoi les décisions internes liées à la nouvelle organisation du travail impactent la qualité des produits fabriqués et la qualité de vie au travail des salariés.

Les décisions faisant suite au nouvel aménagement du temps de travail ont eu un impact négatif à la fois sur la qualité des produits fabriqués et sur la qualité de vie au travail chez AeroChap.

Ces décisions impactent :

– la qualité des produits fabriqués : les produits sont de moins bonne qualité avec un taux de réclamation en hausse, occasionnant une hausse du taux de retour ainsi qu'une baisse de satisfaction des clients ;

– la qualité de vie au travail des salariés : les témoignages décrivent une ambiance de travail qui se dégrade, une hausse de l'absentéisme, du nombre et de la gravité des accidents du travail. On assiste aussi à la démission d'un salarié.

B Les risques en matière de ressources humaines

DOC 5 Transportplus et ses problématiques de recrutement

De : maurice.lens@gmail.com
À : michel.vernet@transportplus.com
Objet : Annulation contrat

Le 23 juin 2015

Monsieur,

Votre commercial, Laurent Siret, s'est présenté hier à mon domicile pour réaliser le cubage pour mon déménagement prévu le 15 août prochain. Je tiens à vous signaler que son comportement a été inadmissible. Je vous informe que finalement je ne souhaite pas avoir recours à vos services et que j'ai pris contact avec l'entreprise DemenageNet qui va se charger de mon déménagement.

Cordialement,
Maurice Lens

De : michel.vernet@transportplus.com
À : paul.pert@transportplus.com
Objet : Recrutement nouveau commercial

Le 29 juin 2015

Bonjour Paul,

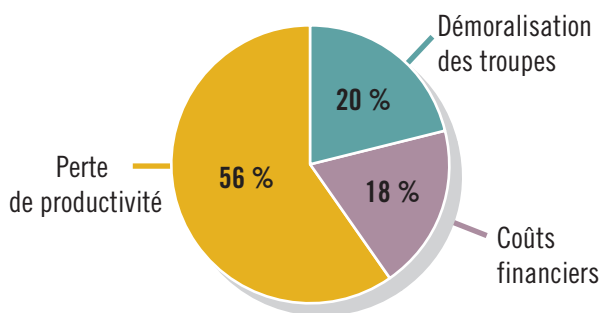
J'ai reçu Laurent Siret pour lui expliquer ma décision de ne pas signer avec lui un contrat de travail à l'issue de sa période d'essai, qui se termine en fin de semaine prochaine, suite à l'incident avec M. Lens. Je vous charge de procéder à un nouveau recrutement. Je compte sur votre vigilance, je vous rappelle que le recrutement de M. Siret a eu un coût non négligeable sur notre activité.

Je vous remercie de m'informer de l'avancée de ce dossier.
Cordialement,
Michel Vernet, directeur commercial

DOC 6 Un mauvais recrutement peut coûter cher à l'entreprise

70 % des responsables RH ont déjà engagé un candidat qui ne correspondait pas totalement à leurs attentes

Top 3 des conséquences d'une mauvaise décision de recrutement



Mais ce n'est pas tout...
Il existe aussi des coûts cachés :



- Salaire non proportionnel aux prestations
- Nécessité de recommencer le processus de recrutement
- Coûts de formation
- Temps consacré au processus d'intégration
- Perte de productivité
- Perte de chiffre d'affaires
- Perte de clients

D'après www.news.roberthalf.be

5 Citez les conséquences du comportement de M. Siret chez le client M. Lens.

L'image de marque de l'entreprise est détériorée, un contrat a été annulé, un mauvais recrutement a été fait (M. Siret finit sa période d'essai et ne convient pas pour ce poste), un nouveau recrutement est envisagé, qui va ainsi générer de nouveaux coûts financiers et humains pour l'entreprise.

6 Évaluez les conséquences d'un mauvais choix de recrutement sur la performance de l'entreprise.

Les conséquences sont : une perte de la productivité (56 %), une démotivation (20 %), des coûts financiers (18 %). Il existe également des coûts cachés. Ces coûts proviennent de dysfonctionnements organisationnels et viennent s'ajouter aux coûts initialement prévus. Par exemple : la perte de clients comme M. Lens, le temps consacré au recrutement et à l'intégration d'un nouveau salarié.

C Risques liés à la gestion des ressources financières

DOC 7 Besoin en fonds de roulement et menace d'équilibre de la trésorerie

Pour assurer son activité au quotidien, l'entreprise doit mobiliser en permanence une somme appelée besoin en fonds de roulement. Le BFR sert à financer le décalage dans le temps entre ses décaissements et ses encaissements ainsi que le stock constitué pour répondre aux commandes. Ces trois éléments du cycle d'exploitation de l'entreprise impactent le BFR et la trésorerie : le crédit accordé aux clients en augmentant le BFR diminue la trésorerie immédiate. Par contre le crédit accordé par les fournisseurs limite le BFR et maintient la trésorerie immédiate.

L'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise génère une augmentation du poste clients et du stock nécessaire et, dans une moindre mesure, une augmentation du poste fournisseurs. Cet accroissement de l'activité peut engendrer de graves problèmes de trésorerie, pouvant aller jusqu'à la cessation de paiement, au cas où la gestion de ses stocks et l'encaissement de ses créances clients seraient mal maîtrisés.

© Foucher



7 Précisez le risque financier engendré par une mauvaise gestion des créances clients.

La mauvaise gestion des créances clients génère une hausse du poste clients, un besoin de trésorerie plus important dû au retard de règlement des clients, pouvant entraîner une trésorerie négative.

ITINÉRAIRE BIS

Vidéo
Le BFR



<http://tinyurl.com/hstrd5e>

3'10

DOC 8 Évolution de l'activité chez Alumix, fabricant de portails en aluminium

Montants en k€	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	900	945	1 021
Variation du CA		5 %	8 %
Stock marchandises	38	42	45
Créances clients	90	96	106
Dettes fournisseurs	58	62	65
BFR Stocks + Clients – Fournisseurs	70	76	86
Variation BFR		9 %	13 %

8 Montrez comment la variation de l'activité modifie le niveau de BFR de l'entreprise Alumix.

L'activité est en augmentation de + 5 % entre 2013 et 2014 et de + 8 % entre 2014 et 2015. Lorsque le CA augmente, les dettes fournisseurs, les stocks et les créances clients augmentent également du fait du décalage dans le temps des encaissements et des décaissements. Ici le BFR augmente plus vite que le chiffre d'affaires en raison d'une hausse significative du poste clients.

DOC 9 La décision d'investissement est un choix risqué

Pour faire face à l'augmentation de son activité, l'entreprise Alumix a le projet d'acquérir une nouvelle machine à profiler. Cette machine permettrait d'augmenter la capacité de production de 20 % et également d'améliorer la qualité des pièces fabriquées en limitant le taux de rebuts. Afin de prendre la décision, l'équipe dirigeante examine les risques liés à cet investissement : nos actionnaires et nos banquiers sont-ils d'accord pour financer cet investissement ? L'activité sur les cinq années à venir sera-t-elle conforme aux prévisions ? Au final, la machine sera-t-elle rentable ?

9 Identifiez les risques à prendre en compte avant de prendre la décision d'investir dans la nouvelle machine (doc 9).

Risque de surcapacité au cas où la demande des pièces ne suive pas les prévisions annoncées. Risque que les investisseurs (actionnaires et banquiers) estiment que le projet n'est pas suffisamment rentable.

2

La gestion des facteurs internes de risque

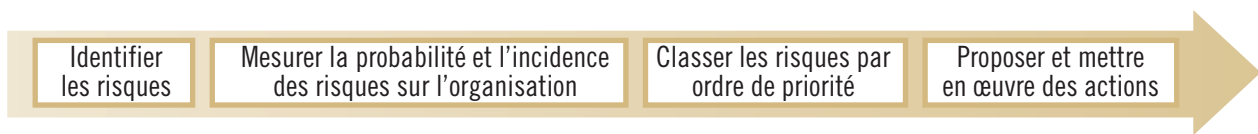
A L'évaluation des facteurs internes de risque

DOC 10 Samsung confirme le problème de caméra sur le Galaxy S5

[...] Nous avons appris qu'une défaillance de l'appareil photo affectait certains Samsung Galaxy S5, notamment chez l'opérateur américain Verizon. L'appareil photo ne fonctionnait tout simplement pas. L'opérateur avait ainsi invité via Twitter les propriétaires d'un smartphone avec ce souci à contacter l'assistance. Samsung a reconnu qu'il offrait un Galaxy S5 de remplacement [...]. Le géant coréen vient de révéler que l'erreur s'est produite en raison d'un problème avec le composant logiciel qui stocke les informations afin que l'appareil photo fonctionne. La société a confirmé que les nouvelles unités de Galaxy S5 n'ont pas ce souci, et que seuls quelques exemplaires ont été touchés. Samsung Reuters a déclaré : « Nous avons découvert que le problème a été vu au début de la production du Galaxy S5, pour un nombre très limité d'exemplaires, et a été causé par les complications de la ROM (Read Only Memory [: mémoire morte qui ne s'efface pas lors de la mise hors tension du système]) qui stocke les informations nécessaires pour faire fonctionner l'appareil ». Les propriétaires d'un Galaxy S5 défectueux peuvent contacter le service clientèle de l'opérateur ou du détaillant chez lequel ils ont acheté l'appareil, ou bien directement le service clientèle de Samsung.

M-Dupart, www.galaxy-5.fr, 29/04/2014

DOC 11 Les étapes de l'évaluation des risques au sein d'une organisation



© Foucher

DOC 12 Matrice d'évaluation du risque

Niveau de gravité

Très grave 4				
Grave 3				
Moyen 2				
Faible 1				
	1 Très improbable	2 Improbable	3 Probable	4 Très probable

Niveau de probabilité

© Foucher

1 Repérez comment se mesure le risque.

Le risque se mesure à partir de la matrice d'évaluation des risques. Elle mesure la probabilité qu'un risque se produise et la gravité qui mesure les impacts envisagés en cas de survenance du risque. Une fois les risques estimés, il convient de les classer en fonction de leur niveau de probabilité afin de hiérarchiser les actions de traitement.

2 Montrez comment Samsung a évalué le problème lié à la caméra du Galaxy S5.

Samsung a identifié le risque : défaillance de l'appareil photo en raison d'un problème avec le composant logiciel (ROM) qui stocke les informations afin que l'appareil photo fonctionne.

Samsung a mesuré la probabilité du risque : le problème a été vu au début de la production du Galaxy S5, sur un petit nombre d'appareils.

Samsung a traité rapidement ce risque : modification du composant défectueux. Samsung a proposé une action pour régler le problème : action de communication et dédommagement des propriétaires d'un Galaxy S5 défectueux.

3 Expliquez l'intérêt de mesurer le risque pour une organisation.

L'employeur, en fonction de la probabilité du risque, pourra mettre en œuvre des actions de protection ou des actions de prévention du risque pour maintenir la performance de son organisation.

B La mise en place d'actions pour maîtriser les facteurs internes de risque

DOC 13 Comment gérer les risques

Il existe quatre façons de traiter ou de gérer chaque risque que vous avez identifié.

Vous pouvez :

- l'accepter ;
- le transférer ;
- le diminuer ;
- l'éliminer.

Par exemple, vous pourriez décider d'accepter un risque, car le coût relié à son élimination complète est trop élevé. Vous pourriez décider de transférer le risque, ce qui est habituellement effectué avec une assurance. Ou vous pourriez être en mesure de diminuer le risque en introduisant de nouvelles mesures de sécurité ou l'éliminer complètement en changeant la façon dont vous produisez le produit.

Lorsque vous aurez évalué et accepté les mesures et les procédures visant à diminuer le risque, ces mesures doivent être mises en place.

La gestion des risques n'est pas un exercice unique. La surveillance et la révision constantes

sont cruciales pour la réussite de votre approche en matière de gestion des risques. Une telle surveillance garantit que les risques ont été identifiés et évalués correctement et que des contrôles appropriés ont été mis en place. Il s'agit également d'une façon d'apprendre à partir de l'expérience et d'apporter des améliorations à votre approche en matière de gestion des risques.

Tout cela peut être formalisé dans le cadre d'une politique de gestion des risques. [...]

Une bonne gestion des risques peut améliorer la qualité et le rendement de votre entreprise.

www.infoentrepreneurs.org



4 Retrouvez les actions envisageables par une organisation pour maîtriser ses facteurs internes de risque.

– Accepter le risque car le coût lié à son élimination est supérieur.

– Transférer le risque grâce à une assurance.

– Diminuer le risque grâce à des actions de prévention et de protection (exemples : hygiène, sécurité).

– Éliminer le risque en supprimant la cause (exemple : retrait du marché d'un produit défectueux).

5 Expliquez pourquoi une organisation doit mettre en place des actions pour maîtriser ses risques internes.

Une entreprise doit mettre en place des actions pour maîtriser ses risques internes afin d'éviter des répercussions négatives sur la productivité et la qualité, afin d'éviter des pertes et des manques à gagner. Cela lui permettra de rester compétitive et ainsi d'améliorer sa performance.

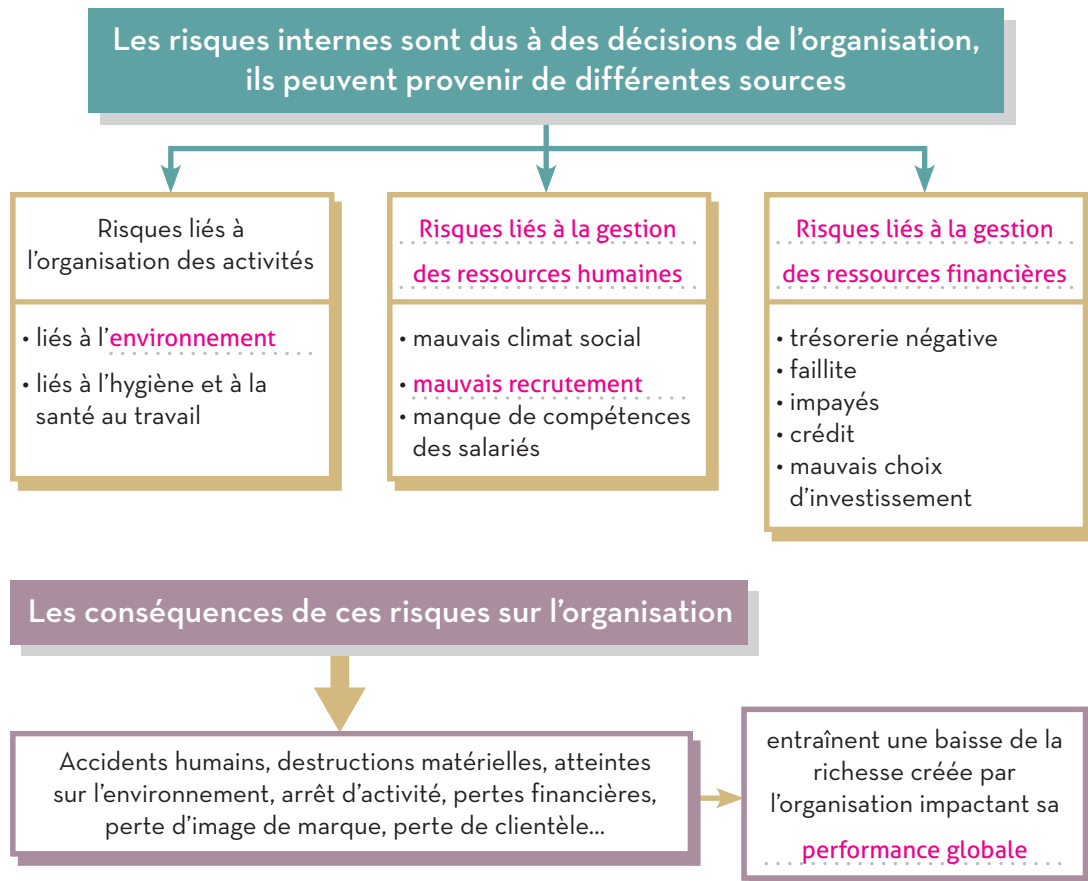
6 Estimez en quoi la prise de risque est cependant nécessaire au développement d'une organisation.

La prise de risque est inhérente à l'activité des organisations. En cela, toute prise de décision présente une part de risque. Le risque zéro n'existe pas.

Les dirigeants doivent arbitrer pour prendre leurs décisions afin d'en limiter les effets négatifs sur la performance de l'organisation.

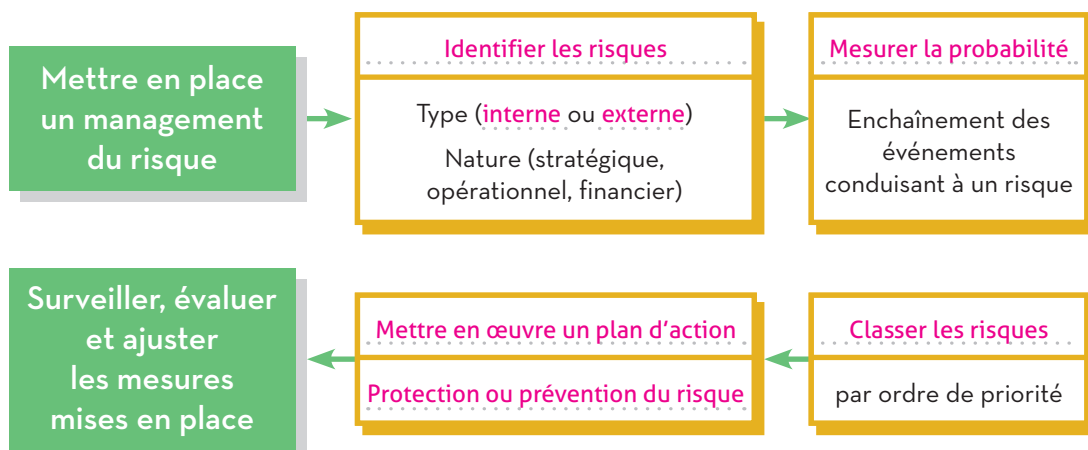
1

Les risques liés aux décisions de l'organisation



2

La gestion des facteurs internes de risque



TESTEZ-VOUS!

Quels sont les facteurs de risque internes générés par l'évolution de l'organisation ? 19

1 Cochez la ou les cases correspondant au type de facteur de risque énoncé.

Risques	Type de risque	
	Interne	Externe
Psychosociaux	×	
Liés aux déchets	×	
Respect des normes environnementales	×	
Opérationnels	×	
Politiques		×
Sociaux		×
Stratégiques	×	
Géopolitiques		×
De sécurité	×	×
Financiers	×	×
D'investissement	×	
D'image, de réputation		×

2 Répondez aux questions suivantes en cochant la ou les bonnes réponses.

a) Quelles sont les étapes de la gestion des risques ?

- ☒ Mesurer les risques
- ☒ Identifier les risques
- ☒ Mettre en œuvre un plan d'action
- ☒ Suivre et contrôler l'évolution des risques

b) Que permet de relever l'identification des risques ?

- ☒ Le type de risque
- ☒ La nature du risque
- ☐ La mesure du risque
- ☐ Des sanctions financières

c) Quels sont les critères permettant d'évaluer un risque ?

- ☒ Gravité
- ☐ Probabilité
- ☒ Fréquence
- ☐ Priorité

d) Quel outil permet de mesurer la probabilité des risques ?

- ☐ Le planning
- ☐ Le tableau de bord
- ☒ La matrice des risques

e) Que permet la prévention des risques internes ?

- ☒ Un gain de productivité
- ☒ Une meilleure performance
- ☒ Une qualité de vie au travail
- ☐ Un coût financier important

ENTRAÎNEZ-VOUS!



DOC Performance et bien-être au travail : l'Ehpad

Activité : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

Région : Franche-Comté

Effectif : 65 salariés

Cet établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes est spécialisé dans la prise en charge de résidents atteints de la maladie d'Alzheimer. Il a une capacité d'accueil de soixante-douze places et il emploie soixante-cinq personnes.

Il y a deux ans, la situation financière de cette association a conduit à des suppressions de postes et à une réorganisation. Insuffisamment expliqués et accompagnés, ces changements ont eu des effets plutôt négatifs : des personnes sont parties, d'autres ont désinvesti une partie de leur poste et, surtout, un climat de défiance s'est installé. [...]

Il y a eu un renforcement de certaines règles et une élaboration de nouvelles liées aux protocoles, à l'allocation d'effectif et au fonctionnement collectif (planning, congés...). L'application de ces règles avec une faible régulation a des effets concrets :

- une densification du travail et des arbitrages qui pèsent sur les professionnels (« quelle sera la chambre moins bien faite ? ») ;
- une diminution des marges de manœuvre qui permettait de réguler la charge de travail ;
- une perte de sens qui donne le sentiment de faire de l'administratif au détriment des actes de soins et de la relation avec le résident ;
- des tensions dans les collectifs parce que ces règles peuvent donner le sentiment d'iniquité ou d'une perte de souplesse dans l'organisation.

Il y a aussi de nouvelles exigences du travail avec des prescripteurs divers (résidents, familles, institution, financeurs...), parfois contradictoires. Le déficit de régulation des contradictions est souvent lié à des relations sociales qui dysfonctionnent. Ici c'est un encadrement intermédiaire peu présent, recentré sur son cœur de métier. Les espaces collectifs pour communiquer, réguler la charge de travail et permettre d'exprimer les difficultés rencontrées sont inexistantes. Les instances représentatives du personnel, quant à elles, sont peu sollicitées.

Enfin, le déficit financier de la structure s'est traduit pour les salariés par des sacrifices, même volontairement consentis. Aujourd'hui, on note un déficit de reconnaissance qui porte à la fois sur le travail réalisé et sur l'effort fourni (« On s'est organisé tout seul malgré les absences et on n'a pas de retour positif »). [...]

www.anact.fr, 24/03/2015

- 1** Retrouvez l'origine de l'évolution de l'organisation du travail à cet Ehpad.
- 2** Indiquez les risques internes générés par ces changements organisationnels de l'Ehpad.
- 3** Précisez en quoi l'évolution de l'organisation de l'activité impacte la performance de l'Ehpad.
- 4** Proposez des pistes d'action à mettre en œuvre pour améliorer la situation de cet établissement.

Corrigé du Entraînez-vous !

Retrouvez l'origine de l'évolution de l'organisation du travail à cet Ehpad.

La réorganisation du travail fait suite à une mauvaise situation financière de l'Ehpad.

Indiquez les risques internes générés par ces changements organisationnels de l'Ehpad.

Les risques de détérioration de la qualité augmentent. Ils se situent à deux niveaux.

• **Qualité des conditions de travail :**

- une réduction du personnel : des suppressions de poste ;
- une dégradation progressive du climat social à tous les niveaux avec un climat de défiance, des tensions nombreuses ;
- une dégradation de la motivation des salariés avec une reconnaissance dans le travail presque inexistante pour les salariés, un manque d'encadrement et des instances représentatives du personnel peu sollicitées ;
- une densification du travail avec une charge de travail importante, de nouvelles exigences de travail, pas d'espace de communication.

• **Qualité des soins apportés aux résidents :**

- une dégradation du ménage dans les chambres ;
- un temps moins long accordé aux soins et à la relation avec le résident (car plus de tâches administratives et moins de personnel).

Précisez en quoi l'évolution de l'organisation de l'activité impacte la performance de l'Ehpad.

Les changements organisationnels ont été réalisés afin d'améliorer la situation financière, et donc de diminuer les risques financiers. Cependant, ils augmentent les risques au niveau des ressources humaines et au niveau de la satisfaction des résidents et de leur famille (risque d'absentéisme, d'accidents du travail, de départ de résidents...).

À moyen terme, ces changements organisationnels peuvent nuire à l'image et à la performance globale de l'établissement.

Proposez des pistes d'action à mettre en œuvre pour améliorer la situation de cet établissement.

L'Ehpad, dont l'effectif est de 65 salariés, doit mettre en place des actions pour maîtriser ses risques internes afin d'améliorer sa performance globale.

Il peut par exemple :

- ajuster les règles : rechercher une meilleure régulation de l'activité en prévoyant des temps de réunion pour expliquer les principales règles en les analysant avec plus de discernement (pertinence, prise de risque, avantage...) et en les appliquant de façon équitable ;
- associer le personnel et leurs représentants dans la mise en œuvre des changements affectant les activités (protocole, changement d'organisation) en analysant l'impact des changements sur l'activité (charge, compétences de chacun) ;
- clarifier les responsabilités aux différents niveaux de l'organisation ;
- reconnaître collectivement et concrètement les efforts fournis afin d'éviter la démotivation des salariés.

19

Quels sont les facteurs de risque internes générés par l'évolution de l'organisation ?

Synthèse rédigée

Dans le cadre de son activité, l'organisation prend de nombreuses décisions dans l'objectif d'améliorer ses performances. Cependant, certaines de ces décisions peuvent générer des risques qualifiés d'interne car issus de décisions prises par l'organisation elle-même.

1 Les risques internes liés aux décisions de l'organisation

A Les risques internes liés à l'organisation des activités : risques organisationnels

Les facteurs de risques organisationnels, développés par l'organisation du fait de ses décisions dans la conduite de ses activités, sont variés. On peut citer les :

- risques pour l'environnement en cas de pollution de l'eau, de l'air, des sols, des paysages... ;
- risques pour la santé et la sécurité des salariés en cas de mauvaises conditions de travail ;
- risques pour le voisinage en cas de nuisances sonores, olfactives... ;
- risques pour les consommateurs en cas de produits défectueux ;
- risques financiers en cas manque à gagner, de sanctions civiles et/ou pénales ;
- risques de dégradation d'image auprès des différentes parties prenantes.

B Les risques en matière de ressources humaines

Les décisions concernant la gestion des ressources humaines sont également des facteurs de risques internes. Une mauvaise décision de recrutement d'un salarié peut avoir des conséquences négatives pour l'organisation.

Ex. : perte de productivité, démotivation des autres salariés, coûts financiers (recommencer le processus de recrutement, perte de CA, de clients...).

C Risques liés à la gestion des ressources financières

Les décisions de gestion, à prendre lors de l'évolution, et les projets de développement de l'activité sont des facteurs de risques internes si les conséquences des décisions sont mal évaluées.

Par exemple, une augmentation du chiffre d'affaires suite à la conquête de nouveaux clients est source de richesse pour l'organisation. Cependant, cette évolution génère une augmentation du besoin en fonds de roulement, qui, si elle est mal anticipée, peut provoquer une trésorerie négative.

La décision d'investissement est un choix risqué. L'activité future sera-t-elle conforme aux prévisions ? Les nouvelles ressources utilisées vont-elles permettre un retour sur investissement et permettre à celui-ci d'être rentable ?

2 La gestion des facteurs internes de risque

A L'évaluation des facteurs internes de risque

L'évaluation des facteurs internes de risque peut se faire en plusieurs étapes :

- Identifier les risques.
- Mesurer la probabilité d'incidence (niveau de gravité) des risques sur l'organisation.
- Classer les risques par ordre de priorité.
- Proposer et mettre en œuvre des actions.

B La mise en place d'actions pour maîtriser les facteurs internes de risque

L'organisation va donc élaborer un diagnostic détaillé et hiérarchisé des risques afin de mettre en œuvre des actions préventives et/ou correctives, adaptées à l'intensité de chaque risque.

Elle peut :

- l'accepter, car le coût lié à son élimination est supérieur ;
- le transférer grâce à une assurance ;
- le diminuer grâce à des actions de prévention et de protection (équipements de protection individuelle des salariés) ;
- l'éliminer en supprimant la cause (retrait du marché d'un produit défectueux, installation de filtres antipollution...).

L'organisation met en place des actions pour maîtriser les facteurs internes de risque qu'elle génère, afin d'en limiter les conséquences négatives sur sa performance globale.

Ce qu'il faut savoir avant de commencer

Voir le texte officiel

http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=60212

Le règlement d'examen

C'est une épreuve orale anticipée, évaluée en cours d'année. Seuls sont pris en compte les points supérieurs à la note de 10 sur 20. Ces points sont multipliés par deux.

Les objectifs de l'épreuve

L'épreuve s'appuie sur l'étude d'un aspect d'une question de gestion du programme de sciences de gestion, appliquée à une ou plusieurs organisations réelles. Elle permet d'évaluer les capacités suivantes :

- rechercher des informations à partir de ressources documentaires disponibles ou directement collectées auprès de l'organisation ou des organisations retenues ;
- sélectionner les informations pertinentes au regard de la question de gestion et de la ou des organisations choisies ;
- exploiter, analyser et interpréter les informations recueillies ;
- rédiger une synthèse dégageant les conclusions de l'étude ;
- présenter oralement le travail effectué.

Le travail demandé au candidat

Le travail du candidat est personnel. Les critères d'évaluation retenus sont :

- la pertinence et la validité des informations mobilisées ;
- la rigueur de l'analyse effectuée ;
- l'intérêt des conclusions présentées ;
- l'adéquation de la démarche suivie à la question étudiée ;
- la pertinence des documents retenus et des supports utilisés ;
- la structuration de l'exposé ;
- la cohérence de l'argumentation ;
- la clarté du propos.

L'évaluation de l'épreuve anticipée de gestion

L'épreuve a lieu en deux parties : la conduite de l'étude puis sa présentation.

— La conduite de l'étude

L'évaluation intervient au cours de l'année scolaire, en fonction de l'état d'avancement de l'étude.

- Le candidat constitue un dossier (qui n'est pas évalué en lui-même), lequel, au final, comportera une fiche de travail synthétique.
- Le professeur remplit une fiche d'évaluation de la conduite de l'étude. Cette partie est notée sur 14 points.

— La présentation orale

Elle dure 10 minutes, débute par un exposé de 5 minutes, suivi d'une phase d'entretien de 5 minutes. Le candidat peut appuyer sa présentation sur les documents numériques qu'il juge pertinents. L'examineur renseigne une fiche d'évaluation. Cette partie est notée sur 6 points.

J'identifie les thèmes et les questions de gestion associées

Thèmes		Questions de gestion	
N° 1	De l'individu à l'acteur	– Comment un individu devient-il acteur dans une organisation ?	N° 1
		– L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ?	N° 2
N° 2	Information et intelligence collective	– En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressource ?	N° 3
		– Comment le partage de l'information contribue-t-il à l'émergence d'une « intelligence collective » ?	N° 4
		– Les systèmes d'information façonnent-ils l'organisation du travail au sein des organisations ou s'y adaptent-ils ?	N° 5
N° 3	Gestion et création de valeur	– Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ?	N° 6
		– Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?	N° 7
N° 4	Évaluation et performance	– Qu'est-ce qu'une organisation performante ?	N° 8
		– Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ?	N° 9
N° 5	Temps et risque	– La prise en compte du temps modifie-t-elle la décision ?	N° 10
		– La recherche de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?	N° 11

Je me positionne sur une question de gestion car :

elle attise ma curiosité



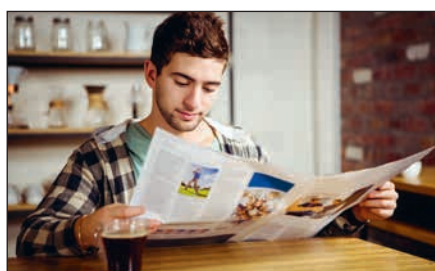
elle correspond à mon projet professionnel



mon entourage sera une ressource



elle est d'actualité



J'écris mon choix

Le n°	Le thème	Le n°	La question de gestion
Ma justification			

Je recherche des organisations réelles sur lesquelles je pourrais m'appuyer pour traiter ma question de gestion

Organisations publiques



Associations



Entreprises



Je formule la question de gestion en une question plus précise dans le cadre de l'organisation que j'ai retenue pour mon étude

Exemple 1 : Pimkie est-elle une organisation performante ?

Apprécier la performance sur au moins deux ou trois aspects.

Exemple 2 : Les SI façonnent-ils l'organisation du travail au sein de la menuiserie de M. Dubois ?

Mesurer l'impact de son site web ou de la vente en ligne sur l'organisation du travail.

Exemple 3 : L'association les Restaurants du cœur et la municipalité de Saint-Maur-des-Fossés peuvent-elles être gérées de façon identique ?

Comparer les choix de gestion (deux ou trois exemples) des deux organisations.

Exemple 4 : L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour la boulangerie Au bon Pain ?

Comment l'entreprise peut-elle attirer et garder les meilleurs ouvriers ?

Exemple 5 : Comment un individu devient-il acteur dans une organisation publique telle que le centre hospitalier Cochin ?

Quelles sont les valeurs, la culture commune, les motivations du personnel ?

Ma question dans un contexte d'organisation

Ce que je cherche à comprendre

Je me pose les bonnes questions pour élargir ma recherche

Qui	Quels membres de l'organisation sont concernés ?
Quoi	De quoi parle exactement la question ?
Où	Dans quel domaine ma question peut-elle s'illustrer ?
Quand	À quel moment se pose cette question ?
Comment	De quelle manière le phénomène se déroule-t-il ?
Combien	Quels sont les aspects quantitatifs de la question ?
Pourquoi	Quelles sont les causes et les conséquences de cette question ?

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Le QQOQCCP



<http://tinyurl.com/jgtac4b>

2'15

Je communique avec l'organisation sur ma question de gestion

● Je prépare l'envoi d'un e-mail

À	Adresse e-mail de l'organisation ou de votre interlocuteur
Cc	
Objet :	Demande d'information
De :	Renseigner par une adresse e-mail qui comporte votre nom et prénom

Madame, Monsieur (*indiquez la civilité de votre interlocuteur*)

Votre organisation dont l'activité est... m'intéresse. En effet, pour l'obtention de mon baccalauréat, je réalise un travail relatif à la gestion des organisations. Je souhaite obtenir de l'information sur...

Pourrions-nous convenir d'un rendez-vous ou d'un entretien téléphonique ?

Cordialement (*salutation*)

Nom + prénom (*signature*)

● Je prépare mon appel téléphonique

- C** Le **c**ontact : « Bonjour, je souhaite m'entretenir avec... »
- R** La **r**aison de mon appel : « Pour l'obtention de mon baccalauréat, je réalise un travail relatif à... »
- O** L'**o**bjectif de mon appel : « Afin d'obtenir de l'information, je souhaite vous rencontrer le... ou le... »
- C** La **c**onclusion : « Si j'ai bien compris, le rendez-vous est bien fixé pour le... Merci ! »

● Je prépare mon guide d'entretien pour l'interview au sein de l'organisation

- Dénomination de l'organisation :
- Activité principale :
- Adresse :
- Téléphone :
- Nom du contact et fonction :
- Date et heure de la visite :
 - Thèmes à aborder (deux au maximum)
 -
 -
 - Questions à poser pour chacun des thèmes (deux questions par thème)
 -
 -
 -
 -

P.-S. : N'oubliez pas de saluer votre interlocuteur et, à la fin de l'entretien, de le remercier !

J'identifie des sources d'information puis, pour chacune d'elles, j'élabore une procédure de recherche documentaire

La télévision	Arte (<i>Déchiffrage</i>), France 2 (<i>Tout compte fait</i>), France 5 (<i>C'est dans l'air</i>), iTélé (<i>Ambitions d'entrepreneurs</i>), M6 (<i>Capital</i>)
La radio	France Inter (<i>L'esprit d'initiative</i> , <i>On n'arrête pas l'éco</i>), France Culture (<i>L'économie en question</i> , <i>Culture éco</i>)
La presse généraliste	<i>Le Monde</i> , <i>Libération</i> , <i>Le Parisien</i> , <i>Le Figaro</i>
La presse économique	<i>Le Monde Économie</i> , <i>Les Échos</i> , <i>La Tribune</i> , <i>Challenges</i> , <i>Le Nouvel Économiste</i> , <i>Le Journal des entreprises</i> , <i>L'Express/L'Expansion</i> , <i>Capital</i> , <i>Boursorama</i> , <i>L'Usine nouvelle</i> , <i>L'AGEFI</i> , <i>Alternatives économiques</i>
Les sites en ligne relatifs à la gestion d'une entreprise, à la finance	L'APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises), Les CCI (portail des Chambres de Commerce et d'Industrie), Je suis Entrepreneur, Chef d'Entreprise, INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques), CEDEF (Centre de Documentation Économie-Finances), Infogreffe (registre du commerce et des sociétés), Société.com (informations gratuites sur les entreprises)
Les sites en ligne du marketing, de la communication, de la distribution	LSA (Libre Service Actualités), Entreprendre (l'information des chefs et dirigeants d'entreprise), Prodimages (la vie des marques, leur saga), E-marketing, Marketing professionnel, Stratégie (le new de la publicité)
Les sites en ligne du numérique et des systèmes d'information	Le Monde informatique, Clubic (e-commerce, webmarketing, it business, actualité informatique), 01net (politique, droits des consommateurs, loi Internet), JDN (le Journal du net), L'Informaticien
Les sites en ligne des ressources humaines, et des conditions de travail	Le CEREQ (Centre d'Études et de REcherches sur les Qualifications), Travailler mieux, l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), Service Public (site officiel de l'Administration française), Focus RH, RH info, myRHline, WK-RH (actualités et solutions), Courrier Cadres
Les autres ressources essentielles	Le site web de votre organisation, votre CDI, vos manuels, des films, des vidéos, les syndicats professionnels, les journaux d'entreprise, les salons professionnels, vos contacts personnels, les dictionnaires, une enquête, une visite d'organisation, une interview (guide d'entretien)

J'analyse les informations

Date :	N° de la fiche d'analyse :
Origine de l'information Livre <input type="checkbox"/> Presse <input type="checkbox"/> Magazine <input type="checkbox"/> Revue/journal d'entreprise <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> Site web <input type="checkbox"/> Page web <input type="checkbox"/> Blog <input type="checkbox"/> Interview <input type="checkbox"/> Enquête <input type="checkbox"/> Visite <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/>	
Identification de la source (titre de l'information, de l'émission, nom du site ou du contact...)	
Mots-clés	
Nature des données Économique <input type="checkbox"/> Commerciale <input type="checkbox"/> Technologique <input type="checkbox"/> Juridique <input type="checkbox"/> Financière <input type="checkbox"/>	
Résumé de l'information	
Informations quantitatives	Informations qualitatives
Idée essentielle à retenir pouvant être utilisée lors de ma synthèse	

Je choisis les informations en fonction de leur qualité

Tableau des choix de l'information

N°	Type de source	Actuelle		Fiable		Pertinente		Je retiens	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non

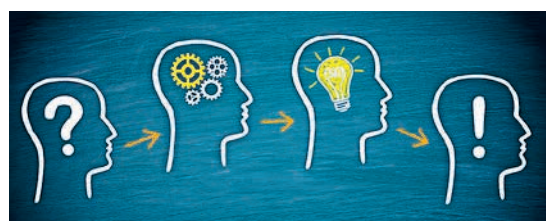
Je prépare ma synthèse

—● J'organise les idées selon une logique

Avantage/Inconvénient



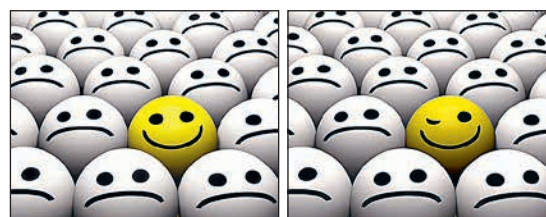
Problème/Solution



Cause/Conséquence



Similitude/Différence



● Je structure ma réflexion et je prépare le plan de ma synthèse

Ma synthèse	Partie 1 Titre :
	A1
	B1
	Partie 2 Titre :
	A2
	B2

Je rédige ma fiche de travail

Baccalauréat Technologique – série STMG – Épreuve anticipée d'étude de gestion

Fiche de travail	
Nom du candidat :	Établissement :
Prénom du candidat :	Ville :
	Académie :
Question choisie (la délimitation du périmètre de travail est mise en évidence)	
<p>J'ai travaillé sur le thème n° :</p> <p>J'ai choisi la question de gestion n° :</p> <p>Ma motivation a été de :</p> <p>J'ai donc cherché à mieux comprendre :</p>	
Organisation(s) sélectionnée(s)	
Démarche générale	
<p>J'ai choisi un thème puis une question de gestion.</p> <p>Je me suis appuyé(e) sur une organisation réelle pour illustrer ma question de gestion.</p> <p>J'ai travaillé ma question à partir d'une grille de QQOQCCP.</p> <p>J'ai défini ma stratégie de recherche en ciblant des sources d'information diverses.</p> <p>J'ai analysé et sélectionné mes informations.</p> <p>J'ai rédigé ma synthèse.</p> <p>J'ai préparé mon oral à partir de mes conclusions et en utilisant des techniques de présentation.</p>	
Méthode de recherche, ainsi que de sélection et de validation des informations	
<p>J'ai établi une liste de mots-clés :</p> <p>J'ai consulté les sources suivantes :</p> <p>Je me suis déplacé(e) :</p> <p>J'ai rédigé des fiches d'analyse :</p> <p>J'ai validé mes informations selon les critères suivants :</p>	
Technologies mises en œuvre	
<p>Utilisation des logiciels suivants :</p> <p>Utilisation des matériels suivants :</p> <p>Utilisation des outils suivants :</p>	
Calendrier observé	
<p>Mon étude a été réalisée sur la période suivante : du au</p> <p>À raison de heures par semaine. J'estime mon travail hors temps scolaire à</p>	
Nom et prénom du professeur responsable	Date et signature

Je prépare mon oral (durée de cinq minutes) et mon support de présentation

Étapes	Plan de mon intervention orale	Support visuel
Ma phrase d'accroche	J'ai choisi le thème n°... et la question de gestion n°...	N°
Mon contexte	Pour contextualiser ma question, j'ai choisi comme organisation... et j'ai formulé la question suivante...	N°
Ma justification du choix	Les raisons de mon choix sont...	N°
Ma méthode de travail	– Pour répondre à cette interrogation, j'ai recherché des sources variées (...) à partir des mots-clés suivants (...)	N°
	– Pour valider les informations, j'ai sélectionné les plus pertinentes (...)	N°
	– Enfin j'ai construit ma synthèse selon le plan suivant (...)	N°
Ma synthèse	Première Partie (1) A1)..... Le document X nous montre que...	N°
	B1)..... Le document X nous montre que...	N°
	Deuxième partie (2) A2)..... Le document X nous montre que...	N°
	A2)..... Le document X nous montre que...	N°
Ma réponse à la question de gestion	À partir de ces informations, on remarque que...	N°
	À la question de gestion, je réponds...	N°

● Trois conseils

- Répétez votre oral avec un camarade afin de vérifier sa durée.
- Utilisez un support visuel pour illustrer vos propos (PowerPoint, Prezi...).
- Présentez votre travail avec le sourire et sans stress.

ITINÉRAIRE

BIS

Vidéo

Savoir présenter



<http://tinyurl.com/h9le6jf>

1'08

Lexique

A

Accident du travail : accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause. → chap. 3

Activité de travail : correspond aux missions et tâches exercées par les individus au sein d'une organisation. → chap. 3

Actualisation des flux : technique permettant de calculer la valeur actuelle (aujourd'hui) d'un flux monétaire intervenant à une date ultérieure. → chap. 17

Argumentation : utilisation de techniques (arguments) visant à convaincre autrui en lui laissant la possibilité d'en discuter. → chap. 2

Attitude : état d'esprit basé sur des composantes cognitives (basées sur les connaissances), conatives (ou comportementales, qui pousse à agir) et/ou affectives (basées sur les sentiments). Elle ne peut être détectée que par l'observation du comportement. → chap. 1

Autofinancement : financement d'un investissement grâce à des ressources financières internes (réserves) de l'organisation. Les réserves sont constituées de la partie des bénéfices nets comptables réalisés par l'organisation et non distribués aux associés. → chap. 13

B

Bilan : document présentant, pour une date donnée, une synthèse du patrimoine de l'organisation avec d'une part, ce qu'elle possède, ses actifs, et, d'autre part, ce qu'elle doit, ses passifs, y compris à l'égard de ses propriétaires. → chap. 10

Bilan social : document de suivi et de contrôle élaboré chaque année. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et des conditions de travail. → chap. 13

Budget : document présentant une prévision de charges, de produits ou de mouvements de trésorerie établi pour une période donnée à venir. → chap. 17

C

Charge : montant correspond à un achat et/ou à un frais engagé, consommé par l'organisation pour produire des biens et/ou des services destinés à la vente et qui l'appauvrit. → chap. 10

Charge fixe : charge indépendante du niveau d'activité et constante quel que soit le niveau d'activité. Elle peut augmenter par paliers au-delà d'un certain niveau d'activité. → chap. 17

Charge variable : charge directement proportionnelle au niveau d'activité. → chap. 17

Communauté en ligne : groupe de personnes virtuel ayant des intérêts communs et dont les interactions se produisent par l'intermédiaire d'Internet. → chap. 6

Communication externe : échanges entre les acteurs de l'organisation et ses partenaires extérieurs. → chap. 2

Communication interne : échanges entre les acteurs dans l'organisation. Elle peut être verticale (ascendante/descendante) ou latérale (horizontale). → chap. 2

Communication interpersonnelle : échange réciproque de signes entre deux acteurs dans un contexte donné. → chap. 2

Compétences professionnelles : ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés dans le cadre d'une situation professionnelle plus ou moins complexe. → chap. 3

Comportement : ensemble d'actions observables de l'individu. Il est révélateur de l'attitude. → chap. 1

Compte de résultat : document présentant une synthèse des charges et des produits d'une entreprise pour une période donnée. Il fait apparaître le résultat net comptable de l'exercice. → chap. 10

Conditions de travail : ensemble de facteurs physiques et environnementaux, psychologiques, sociaux et organisationnels, contribuant au bien-être ou au mal-être au travail. → chap. 3

Consommations intermédiaires : montant des achats de biens et/ou de services à des fournisseurs extérieurs à l'organisation et transformés ou entièrement consommés au cours du processus de production. → chap. 11

Contexte : environnement spatial, temporel et relationnel de la communication. → chap. 2

Cotisations sociales : ensemble des cotisations salariales + patronales. → chap. 4

Coût : ensemble des charges nécessaires à la production d'un bien ou d'un service. → chap. 14

Coût du travail (ou sur brut) : correspond à la charge supportée par l'organisation pour employer le salarié. Deux modes de calcul possibles : salaire net + total cotisations sociales ou salaire brut + cotisations sociales patronales. → chap. 4

Culture : ensemble de références partagées dans l'organisation. Elle est composée de valeurs, de normes et de rituels. → chap. 1

D

Dividende : part du bénéfice net comptable réalisé par une société commerciale et distribuée à chaque propriétaire d'actions (actionnaire). → chap. 13

Donnée : élément brut saisi et stocké dans une base de données numérique. Elle sert de base à des traitements futurs. Elle prendra alors un sens pour son utilisateur. → chap. 5

E

E-commerce : ensemble des transactions commerciales de biens ou de services effectuées à distance grâce à un réseau informatique, notamment le réseau Internet entre deux partenaires (client et fournisseur). → chap. 7

E-communication : ensemble des moyens permettant d'échanger des informations grâce aux Technologies de l'information et de la communication (TIC). → chap. 6

Efficacité : capacité d'une organisation à atteindre ou à dépasser les objectifs qu'elle s'est fixés, sans prendre en considération les ressources mobilisées dans la mesure. → chap. 12

Efficience : capacité d'une organisation à atteindre ou dépasser les objectifs qu'elle s'est fixés en optimisant les ressources mobilisées. → chap. 12

F

Facteurs de risques externes : événements extérieurs susceptibles de provoquer la survenance d'un risque (lié à la demande, à l'obsolescence des produits, à la rupture technologique, aux intempéries) et de nuire à la performance globale de l'organisation. → chap. 18

Facteurs de risques internes : événements liés à des prises de décision internes à l'organisation et susceptibles de nuire à sa performance globale. → chap. 19

Fidélité du client : comportement de réachat d'un client. Elle est un indicateur de satisfaction des produits et/ou des services proposés par l'organisation. → chap. 12

G

Gestion des risques (internes et externes) : ensemble de processus mis en œuvre par une organisation visant à identifier, évaluer et prévenir les risques encourus par celle-ci. → chap. 18

Groupe : ensemble d'individus interdépendants qui ont des valeurs et des règles de fonctionnement communes au service d'interactions et d'un objectif partagé. → chap. 1

H

Horizon : perspective d'avenir pour l'organisation. L'horizon peut être à court terme, moyen terme et long terme. Plus l'horizon est éloigné, plus le degré d'incertitude est grand, plus le risque est élevé. → chap. 16

I

Image de marque : représentation mentale d'une marque, d'un produit, d'un service, construite à partir de critères objectifs ou subjectifs. → chap. 9

Indicateur de performance : instrument de mesure utilisé par l'organisation pour évaluer sa performance dans un domaine précis (commercial, social, financier). Les informations fournies permettent des comparaisons dans l'espace et dans le temps et aident à la décision. → chap. 12

Information : donnée brute traitée par son utilisateur pour qui elle prend alors du sens, dans un contexte et pour un besoin précis. Qualité de l'information : pertinence, fiabilité, actualité, accessibilité, sécurisation. → chap. 5

M

Maladie professionnelle : maladie résultant de l'exposition à un risque auquel est exposée une personne à son poste de travail. → chap. 3

Marge : différence entre le prix de vente HT et un coût HT.

Marge nette ou bénéfice = prix de vente HT - coût de revient HT. Marge commerciale = prix HT - coût d'achat de la marchandise HT. La marge est un indicateur de la performance financière de l'organisation. → chap. 14

Marge sur coût variable : marge résultant du calcul : chiffre d'affaires - charges variables. MSCV = CA - CV. → chap. 17

Mesure du risque : identification de la probabilité ou de la fréquence, de l'impact et du délai d'intervention avant l'impact du risque. → chap. 19

Mobilisation des ressources : processus par lequel une organisation obtient des ressources humaines, financières et matérielles afin de réaliser son objet social. Les processus de mobilisation varient selon les différents types d'organisation, mais ils ont en commun un élément déclencheur qui est le besoin de ressources. → chap. 8

O

Objet social : description de ou des activités exercées par une entreprise ou une association. Il est précisé dans ses statuts. Il ne doit pas être défini de manière trop restrictive pour permettre à l'organisation de faire évoluer ses activités, sous peine de modifier les statuts. → chap. 8

P

Part de marché : partie de ventes réalisées par l'organisation par rapport aux ventes totales du marché. Le rapport est souvent exprimé en pourcentage. → chap. 12

Performance globale : performance intégrant les performances commerciales, financières,

sociales de l'organisation. On peut ajouter les performances sociétales. → chap. 15

Période : intervalle de temps plus ou moins long imposé à l'organisation, selon des contraintes de son environnement ou qu'elle se fixe, selon ses objectifs. → chap. 16

Personnalité : ensemble des traits de caractère d'un individu. Elle est acquise à la naissance, évolue peu et influence le comportement de l'individu. → chap. 1

PGI : groupement d'applications logicielles permettant une gestion optimisée du système d'information. Ses caractéristiques essentielles : une base de données unique et commune, des données partageables et accessibles selon le statut de l'utilisateur, des modules fonctionnels liés, la présence d'un moteur de workflow. → chap. 7

Planification : organisation prévisionnelle dans le temps du déroulement chronologique des étapes d'un projet. → chap. 17

Prix : expression monétaire de la valeur d'un bien ou d'un service. Le prix est fixé en fonction de plusieurs critères, comme le coût de revient, la marge, la concurrence ou encore l'image de marque. → chap. 14

Processus : enchaînement d'activités (opérations) successives et complémentaires réalisées par un ou plusieurs acteurs de l'organisation. À partir d'un besoin, la mise en œuvre du processus permet d'obtenir un résultat grâce à des ressources mobilisées. → chap. 7

Produit : montant du revenu issu de la vente de biens et/ou de services par l'organisation et qui l'enrichit. → chap. 10

Profitabilité : indicateur qui mesure la capacité de l'organisation à générer des profits à partir de son activité (CA). Taux de profitabilité = résultat net / chiffre d'affaires. → chap. 13

Q

Qualification : éléments qu'une personne doit acquérir pour faire un travail donné, par exemple le niveau de formation (diplôme) et l'expérience. → chap. 3

Qualité : ensemble des caractéristiques d'un produit, d'un service, d'une marque qui lui donne la capacité, l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou non par les consommateurs. → chap. 9

R

Relations formelles : échanges officiels qui sont organisés selon une structure hiérarchique établie et le statut des membres d'une organisation. → chap. 2

Relations informelles : échanges non programmés entre les membres d'une organisation, indépendamment de la structure hiérarchique établie. → chap. 2

Rémunération : contrepartie du travail accompli par le salarié. Elle est calculée à partir du salaire de base, une somme fixe, à laquelle peuvent s'ajouter des heures supplémentaires et des compléments de salaires pour former le salaire brut. → chap. 4

Rentabilité : indicateur qui mesure la capacité de l'organisation à générer des profits à partir des moyens investis (capitaux propres). On parle de rentabilité financière. Taux de rentabilité financière = résultat net / capitaux propres. → chap. 13

Réseau social : ensemble d'individus reliés entre eux grâce à des interactions sociales (des échanges) sur un même réseau autour de centres d'intérêts communs. Il peut prendre la forme virtuelle d'une communauté en ligne, d'un réseau social professionnel, d'un réseau social d'entreprise. → chap. 6

Résultat : différence produits - charges. Si produits > charges, alors bénéfice. Si produits < charges, alors perte. → chap. 10

Risque : menace non certaine ayant une probabilité d'apparition et un impact potentiel sur les activités de l'organisation. → chap. 18

Rôle : correspond à l'aspect dynamique du statut, c'est-à-dire le comportement attendu de l'entourage et lié au statut. → chap. 1

S

Salaire net : somme versée au salarié correspondant au salaire brut auquel on soustrait les cotisations salariales. → chap. 4

Satisfaction : ressource recherchée et utilisée par le consommateur pour répondre à son besoin. → chap. 9

Seuil de rentabilité : chiffre d'affaires minimum à réaliser pour lequel le résultat réalisé est égal à 0 et pour lequel l'activité devienne rentable. À ce niveau de chiffre d'affaires réalisé, la marge sur coût variable dégagée couvre les charges fixes. → chap. 17

Statut : place occupée par l'individu au sein du groupe. → chap. 1

Stéréotype : représentation symbolique ou schématique d'un groupe qui s'appuie sur des jugements, sur des a priori. → chap. 1

Stratégie de communication : construction intellectuelle (consciente ou non) visant à coordonner et à mettre en place des moyens et des actions au service de l'enjeu poursuivi par l'acteur dans l'échange. → chap. 2

Système d'information : ensemble des ressources matérielles, immatérielles, humaines et des procédures qui permettent de collecter, stocker, traiter et diffuser des informations au sein de l'organisation. Il facilite son fonctionnement et la prise de décision. → chap. 5

T

Tableau de bord : document regroupant les indicateurs jugés pertinents par l'organisation

et surveillés régulièrement par ses décideurs car ils permettent le suivi des objectifs qu'ils se sont fixés. Son rôle est de fournir des informations pour prendre des décisions et piloter l'organisation. → chap. 12

Taxe sur la valeur ajoutée : la TVA est un impôt indirect sur les dépenses de consommation. Elle est payée par le consommateur final et collectée par les entreprises qui participent au processus de production et de commercialisation. Le montant de la taxe est proportionnel au prix de vente hors taxes (HT). → chap. 11

Travail à distance : travail exercé par des membres de l'organisation en dehors de leur poste de travail habituel dans les locaux physiques de l'organisation. L'utilisation des TIC permet un travail en temps réel partagé. Des procédures de sécurisation du SI sont nécessaires. Le télétravail est une forme organisée de travail à distance. → chap. 7

V

Valeur ajoutée : apport de valeur (richesse) créé par l'organisation lors de son activité de commercialisation ou de production, aux différents produits et/ou services achetés auprès de fournisseurs extérieurs et consommés (consommations intermédiaires). Elle se calcule par différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires. → chap. 11

Valeur perçue : évaluation effectuée par un individu à partir d'un arbitrage entre les avantages attendus d'un produit, d'un service, d'une marque et les sacrifices consentis pour son acquisition. → chap. 9

Valeur sociale : ensemble d'éléments perçus et partagés par les parties prenantes d'une organisation générés lors de l'activité de travail, par exemple valeurs communes, intérêt pour autrui, adhésion à un projet, sentiment d'autonomie et de liberté dans l'exécution des tâches. Elle représente une richesse à répartir (valeur ajoutée). → chap. 11

Veille informationnelle : processus continu utilisant un ensemble d'outils afin d'obtenir les informations pertinentes relatives à un sujet donné. La veille permet de mieux appréhender l'avenir afin de prendre des décisions adéquates. → chap. 16

W

Workflow : cheminement des informations lors du déroulement du processus. Le rôle du *workflow* est d'organiser la circulation des informations et leur validation par les acteurs concernés à chaque opération. Il participe à l'optimisation des processus car il permet la gestion automatisée des flux de travail. → chap. 7

Crédits photographiques

- p. 11 © Matton
 p. 13 © Matton
 p. 14 © Matton
 p. 15 © Ojo Images/Photononstop
 p. 19 © HAMILTON/REA
 p. 23 © Matton
 p. 24 © Matton
 p. 27 © Daniel Allan Getty Images
 p. 30 © Sécurité Routière 2012
 p. 35 © Matton
 p. 36 © Matton
 p. 38 © Matton
 p. 39 © Matton
 p. 47 © Matton
 p. 49 © Monkey Business Images/Corbis
 p. 51 © Katarina Premfors/arabianEye/Corbis
 p. 54 © Sigrid Gombert/Westend61/Photononstop
 p. 59 © Matton
 p. 60 © Matton
 p. 68 © Matton
 p. 72 © Michel GAILLARD/REA
 p. 77 © Matton
 p. 86 © Matton
 p. 92 © Getty Images/Tetra images RF
 p. 94 © 2013 Ciel, mon bureau !
 p. 104 © DENIS ALLARD/REA
 p. 105 (g) © Arleta CHOJNACKA/CIT'images ;
 (m) © Migneux/SIPA ; (d) © Matton
 p. 106 © Matton
 p. 109 © Yann MAMBERT/CIT'images
 p. 118 (h) © Bertrand Rindoff Petroff/Getty Images ;
 (b) © Beats Electronics LLC
 p. 119 © Stephane Cardinale/People Avenue/Corbis
 p. 120 © Matton
 p. 121 (de gauche à droite) © Label Rouge ; © Spécialité
 traditionnelle garantie ; © RGE ; © Agriculture
 biologique ; © Indication géographique protégée ;
 © AOC ; © Atout qualité certifié
 p. 126 © Gilles Rolle/REA
 p. 129 © Matton
 p. 130 © Matton
 p. 133 © Matton
 p. 136 © Michel GAILLARD/REA
 p. 138 © Marc Atkins/OFFSIDE/PRESSE SPORTS
 p. 139 © Matton
 p. 140 © Matton
 p. 143 © Jean Pierre JANS/REA
 p. 153 © Robin LANGLOIS/CIT'images
 p. 154 © Asanka Brendon Ratnayake/Getty Images/Lonely
 Planet Images
 p. 157 © Matton
 p. 160 © FREDERIK ASTIER/DIVERGENCE
 p. 162 © Matton
 p. 165 © Marcel ter Bekke Getty Images/Flickr Open
 p. 177 © Wang Lei/XINHUA-REA
 p. 178 © Pascal SITTLER/REA
 p. 181 © Pascal SITTLER/REA
 p. 187 © dpa Picture-Alliance/AFP
 p. 189 © Benoit DECOUT/REA
 p. 190 © Didier MAILLAC/REA
 p. 200 © Pascal SITTLER/REA
 p. 204 © Glowing Plant
 p. 212 © Sylvain THOMAS/REA
 p. 215 © Matton
 p. 216 © Paul BOX/REPORT DIGITAL-REA
 p. 224 © Reinhard Schmid/Sime/Photononstop
 p. 226 © Gilles Bassignac/Divergence
 p. 229 © Matton
 p. 232 © Matton
 p. 236 © Matton
 p. 237 © Matton
 p. 239 © Matton
 p. 241 © Matton
 p. 244 © Thierry THOREL/CIT'images
 p. 246 © Matton
 p. 247 (de gauche à droite et de haut en bas) © Matton ;
 © Matton ; © Restos du cœur ; © Rêves ; © Ashley
 Jouhar/Cultura / Photononstop ; © Richard DAMORET/
 REA ; © Matton
 p. 252 © Matton

