

Annexe II

MANAGEMENT ET GESTION DE L'ENTREPRISE

1) Les orientations générales

L'objectif général de ce programme est de valoriser les acquis des classes de première et terminale sciences et technologies de la gestion dans le domaine du management et dans celui des différents enseignements technologiques de spécialité de la série. Il s'agit de revenir sur les principes étudiés pour les approfondir, de renforcer la maîtrise des fondamentaux notionnels et méthodologiques correspondants.

Le programme de Management et gestion de l'entreprise est circonscrit aux entreprises du secteur marchand. Il privilégie une démarche permettant de mettre en évidence les liens entre les plans opérationnels et les caractères spécifiques de l'entreprise étudiée (option stratégique, secteur d'activité, taille, structure organisationnelle, etc.). Il se limite à l'étude de classes de problèmes bien définies, en appui sur des situations d'entreprises réelles ou inspirées du réel, mais simplifiées.

La résolution des problèmes pourra faire appel aux outils étudiés dans le programme de mathématiques.

2) L'organisation du programme

Structuré en deux parties, le programme présente les contenus scientifiques organisés en thèmes ainsi que les capacités attendues dans l'analyse, le traitement et l'interprétation des données et des résultats.

La première partie porte sur les fondements du cadre stratégique de l'entreprise. Dans l'action, le management a pour fonction le pilotage de l'entreprise dans le suivi de la réalisation des objectifs définis au niveau stratégique. L'action, qui porte sur des domaines opérationnels, consiste à agir pour définir et faire évoluer les produits, le métier, les processus, l'organisation, la conduite des hommes au travail, etc.

La seconde partie développe la mise en œuvre de la stratégie :

- Module 1 : La construction de l'offre de l'entreprise
- Module 2 : L'entreprise créatrice de valeur
- Module 3 : La pérennité et le développement de l'entreprise
- Module 4 : La performance de l'entreprise
- Module 5 : La gestion des ressources humaines de l'entreprise
- Module 6 : Les systèmes d'information et de communication de l'entreprise

Chaque module fait l'objet de commentaires qui précisent et limitent les champs d'études et les capacités attendues.

Le niveau d'approfondissement est également conditionné par le volume horaire global qui donne une référence commune de travail ainsi que des repères pour l'évaluation aux concours et le positionnement du cursus dans le schéma européen des études supérieures en termes de crédits.

La numérotation des modules n'implique pas une progression pédagogique associée ou une répartition sur chacune des années du cursus. Celles-ci relèvent des choix pédagogiques des enseignants.

Première partie : Le cadre stratégique de l'entreprise

La définition du cadre stratégique s'exprime par la fixation d'objectifs à partir de l'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise dans son environnement.

Thèmes	Capacités
1. La stratégie de l'entreprise 1.1. La définition d'une stratégie 1.2. Le diagnostic stratégique	Repérer les objectifs à long terme retenus, les moyens d'actions mis en œuvre et les ressources mobilisées pour les atteindre. Identifier les domaines d'activités stratégiques de l'entreprise. Repérer et caractériser les menaces et les opportunités de l'environnement (concurrents, clients, fournisseurs, associations, pouvoirs publics...) Repérer et évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Il s'agit non pas d'aborder une étude théorique – ou préalable – de ces notions, mais d'en assurer l'acquisition au travers de l'analyse de situations significatives dans le but d'établir une liaison étroite entre les axes stratégiques et leur mise en œuvre.

Les données de l'analyse commerciale alimentent le système d'information mercatique de l'entreprise et permettent la prise de décision. L'analyse de la demande rend compréhensible l'environnement commercial et permet la définition de l'offre et la mise en valeur de celle-ci.

Thèmes	Capacités
1. L'analyse de la demande 1.1 L'identification de la demande 1.2 La segmentation	Repérer et formaliser les principaux résultats d'une étude de la demande. Identifier les profils, besoins, motivations et comportements d'achat. Interpréter et justifier une segmentation de marché.
2. La définition de l'offre 2.1. Le diagnostic - produit 2.2. La fixation du prix	Identifier les caractéristiques du produit. Situer le produit dans son cycle de vie. Analyser le positionnement du produit. Repérer les déterminants internes et externes de la fixation d'un prix. Proposer et qualifier une politique de prix.
3. La mise en valeur de l'offre 3.1. La communication commerciale 3.2. Le réseau de distribution	Identifier les objectifs et les moyens de la communication commerciale. Vérifier l'adéquation de la politique menée aux objectifs préalablement définis. Repérer les caractéristiques des principaux réseaux de distribution. Justifier le choix du réseau de distribution.

Cette analyse prend également en compte le comportement de l'acheteur (processus d'achat, profils, besoins, motivations, types d'achat...). Elle doit permettre la compréhension et la justification d'une démarche de segmentation.

La définition de l'offre

L'analyse du produit se limite à ses composantes matérielles et immatérielles qui permettent de le caractériser et de le différencier de la concurrence, à l'étude de son cycle de vie et de ses implications stratégiques (équilibre du portefeuille, besoins et ressources financières), et à son positionnement (recherché et perçu).

Le prix a une influence sur le niveau de la demande (élasticité), il est l'un des principaux éléments du positionnement par rapport à la concurrence. De sa fixation dépend la couverture des charges et la réalisation d'un profit. L'étude du prix doit mettre en évidence les différents déterminants internes et externes d'une politique de prix : les coûts (y compris le coût marginal), la concurrence et la demande. Mais l'entreprise doit également tenir compte de la réglementation, de la cohérence avec les autres variables de l'offre, et des attentes de son réseau de distribution.

La mise en valeur de l'offre

L'étude de la mise en valeur de l'offre se limite aux décisions concernant la communication commerciale et celles concernant le réseau de distribution.

L'entreprise émet des signaux et des messages en direction de nombreux publics, acheteurs ou non. Cette communication globale est définie dans le cadre d'une politique et répond à des objectifs mesurables. Il s'agit d'identifier ces objectifs, les outils de mesure et les médias utilisables afin de permettre un choix argumenté (on se limitera à la problématique du choix de médias sans détailler les supports) et/ou une analyse critique de l'efficacité de la communication.

Les caractéristiques des principaux réseaux de distribution (physiques et virtuels) sont présentées afin de permettre une analyse ou une argumentation sur le choix et l'efficacité du réseau retenu.

Module 2 : L'entreprise créatrice de valeur

L'entreprise, agent économique produisant ou commercialisant des biens et services, crée et partage de la valeur, dans le cadre de l'exercice de son activité.

Thèmes	Capacités
1. La valeur ajoutée créée par l'entreprise 1.1 La formation de la valeur ajoutée 1.2. Le partage de la valeur ajoutée	Repérer et analyser les transactions externes conduisant à la création de la valeur ajoutée. Identifier et évaluer les consommations. Analyser les variations de stocks. Identifier les bénéficiaires de la valeur ajoutée et analyser sa répartition. Distinguer et mesurer les diverses composantes de la masse salariale (salaires, charges sociales et fiscales).
2. Le résultat de la période 2.1. L'approche par le compte de résultat 2.2. L'approche par le bilan	Lire et interpréter un compte de résultat. Déterminer et analyser les soldes intermédiaires de gestion afin d'expliquer la formation du résultat. Lire et interpréter un bilan. Mesurer l'impact du résultat sur le bilan de l'entreprise. Analyser la répartition du bénéfice.

Commentaires :

Les flux créateurs de richesses sont saisis dans le système d'information comptable. La comptabilité financière constitue une source d'informations qui permet de suivre le processus de création de valeur, de mesurer cette dernière et d'en étudier le partage.

Les enregistrements comptables ne constituent pas un objectif de formation. Ils peuvent être abordés de manière schématique, pour permettre une bonne compréhension des principes de saisie et de production de l'information financière.

La valeur ajoutée créée par l'entreprise

L'étude de la formation de la valeur ajoutée et de son partage permet de s'interroger sur certains choix organisationnels et de gestion de l'entreprise : par exemple de distinguer et de mesurer les diverses composantes du coût du travail (salariés, recours à du personnel extérieur).

La notion de consommation est essentielle dans la détermination de la valeur ajoutée. Dans ce calcul, les stocks d'approvisionnement et les stocks produits interviennent de manière spécifique. L'analyse de la variation des stocks conduit à s'interroger sur les causes et les conséquences de leur accroissement ou de leur réduction.

Le résultat de la période

Les soldes intermédiaires de gestion sont ceux du Plan comptable général (PCG), ils seront étudiés sans aucun retraitement.

Les documents de synthèse sont constitués du bilan, du compte de résultat et de l'annexe (limitée aux tableaux des immobilisations, des amortissements, des dépréciations et des provisions).

Module 3 : La pérennité et le développement de l'entreprise

La décision d'investissement oriente l'activité future de l'entreprise. Elle conditionne son développement et sa rentabilité voire, dans certains cas, sa survie.

Le choix de l'investissement appelle nécessairement l'étude de son financement. Parmi les nombreuses possibilités qui s'offrent à elle, l'entreprise devra choisir, sous contraintes, les modes de financement internes et externes qu'elle jugera optimaux.

Thèmes	Capacités
1. La gestion et les décisions financières 1.1. L'analyse de la structure financière 1.2. La politique d'investissement 1.3. Le cycle de vie des investissements 1.4. La politique de financement	Présenter et analyser la structure financière du bilan. Mettre en évidence les marges de manœuvre dont dispose l'entreprise. Identifier l'origine et la nature des investissements. Évaluer la rentabilité financière d'un projet d'investissement. Mesurer la consommation des actifs amortissables. Constater et mesurer la perte de valeur d'un actif immobilisé non amortissable. Analyser les conséquences d'un désinvestissement. Identifier les choix de financement de l'entreprise. Analyser les implications des différents modes de financement.
2. Les ressources internes générées par l'activité 2.1. L'autofinancement 2.2. L'excédent de trésorerie d'exploitation	Analyser l'origine de la capacité d'autofinancement et procéder à son évaluation. Identifier les emplois de la ressource créée. Distinguer, pour les opérations de gestion, les flux réels des flux de liquidités. Mesurer la trésorerie induite par l'exploitation.

Commentaires :

La gestion et les décisions financières

L'analyse de la structure financière amène la détermination de paramètres tels que le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie. Elle s'appuie également sur le calcul, l'analyse et l'interprétation de ratios de structure financière. Elle permet de faire apparaître l'existence ou l'absence de marges de manœuvre dont dispose l'entreprise, notamment en matière de financement.

L'étude de la dépréciation des actifs amortissables est exclue.

La cession d'actifs immobilisés peut avoir différentes origines, ses implications économiques et comptables seront relevées.

La rentabilité d'un investissement est déterminée à partir des flux de trésorerie dégagés. Le critère du délai de récupération du capital investi et celui de la valeur actuelle nette sont utilisés. Le lien sera fait entre les investissements et les objectifs stratégiques.

En matière de financement, l'apport en capital est présenté mais sans aborder les problèmes techniques liés aux augmentations de capital.

L'étude des emprunts est limitée au cas des emprunts indivis auprès des institutions financières. Les subventions d'investissement sont présentées comme un moyen de financement, les aspects comptables tels que la quote-part virée au compte de résultat ne sont pas traités.

Les implications des différents modes de financement concernent en particulier les impacts sur le bilan (par exemple augmentation de capital, emprunt et location-financement), sur la trésorerie (par exemple modalités de remboursement d'un emprunt), sur les soldes intermédiaires (par exemple loyers et intérêts).

Les ressources internes générées par l'activité

L'activité de l'entreprise doit lui permettre de sécréter les ressources de financement nécessaires à sa pérennité et à son développement. L'étude de l'autofinancement est abordée dans cet esprit. La politique de distribution du résultat relève des emplois de la ressource créée par l'activité.

La trésorerie est la résultante de toutes les opérations financières de l'entreprise. Compte tenu de sa place centrale, il convient de comprendre comment elle se constitue. La mise en évidence de l'excédent de trésorerie d'exploitation est essentielle dans cette démarche.

Module 4 : La performance de l'entreprise

Le gestionnaire doit s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des décisions prises dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Thèmes	Capacités
1. Le calcul des coûts 1.1. Le fonctionnement de l'entreprise et sa représentation 1.2. Le modèle du coût complet 1.3. La méthode des coûts à base d'activités	Appréhender l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise au travers d'un modèle de représentation. Procéder au calcul des coûts complets par la méthode des centres d'analyse. Identifier les emplois et les limites de la méthode utilisée. Procéder au calcul des coûts fondés sur l'analyse des activités et des processus. Identifier les emplois et les limites de la méthode utilisée.
2. Les facteurs-clés de la performance 2.1. Le niveau d'activité critique 2.2. La rentabilité 2.3. Les indicateurs de performance	Déterminer, interpréter et exploiter le seuil de rentabilité. Mesurer et analyser la rentabilité. Sélectionner des indicateurs, les présenter et les diffuser. Identifier les indicateurs utiles pour le pilotage de l'entreprise.

Commentaires :

Le calcul des coûts

Les coûts sont à la base de la mesure de la performance.

La représentation de l'entreprise s'appuie sur les notions de fonctions, centres de travail, centres de responsabilité, activités, processus.

Le calcul des coûts complets est restreint à la mise en œuvre de la méthode des centres d'analyse et de la méthode à base d'activités. Les emplois et les limites de chacune des méthodes sont présentés.

Les facteurs-clés de la performance

Le seuil de rentabilité peut être exploité dans le cadre de la prévision d'activité, pour évaluer le risque lié à l'exploitation (marge et indice de sécurité) et pour mesurer les conséquences sur le résultat des variations du chiffre d'affaires (levier d'exploitation).

La confrontation de la rentabilité économique et de la rentabilité financière permet de mettre en évidence et d'exploiter l'effet de levier financier.

Les facteurs-clés permettant de suivre l'activité peuvent être des données quantitatives ou des ratios (par exemple le nombre de produits défectueux, la productivité). La connaissance des ratios n'est pas exigée mais la compréhension de l'information apportée par les indicateurs et son interprétation pour l'action sont attendues.

La communication des indicateurs de performance est réalisée à l'aide des tableaux de bord de gestion.

Module 5 : La gestion des ressources humaines de l'entreprise

Au sein de l'entreprise, le facteur humain est un élément stratégique qui conduit au développement des fonctions de gestion des ressources humaines.

Thèmes	Capacités
1. La recherche de compétences 1.1. L'évaluation des besoins en compétences	Quantifier et analyser les besoins actuels et futurs de l'entreprise, à partir de données fournies et d'axes stratégiques définis.

1.2. Le recrutement et l'intégration des salariés	Proposer et comparer différents modes de recrutement. Analyser ou proposer un processus de recrutement.
1.3. La formation	Proposer et comparer différentes modalités d'intégration et de formation des salariés en analysant leurs coûts et leurs impacts.
2. La politique de rémunération	
2.1. La détermination de la rémunération	Comparer différents modes de rémunération et en mesurer les impacts.
2.2. Les composantes de la rémunération	Repérer les composantes individuelles et collectives de la rémunération.
2.3. La masse salariale	Calculer la masse salariale et le coût du travail. Mesurer l'évolution et la comparer à celle des entreprises concurrentes.

Commentaires :

La recherche de compétences

Il s'agit de réaliser une analyse simple des besoins d'une entreprise en matière de recherche de compétences. Cette analyse doit conduire à préconiser des solutions relatives aux modalités de recrutement et d'intégration des salariés en prenant en compte les coûts des différentes solutions envisageables.

La politique de rémunération

Il s'agit de repérer les impacts d'une politique, comme la politique de motivation et d'en apprécier les effets tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Les évolutions actuelles vers une plus grande individualisation de la rémunération seront examinées.

L'étude de la masse salariale sera exploitée dans une approche plus globale et comparative pour mesurer les performances de l'entreprise.

Module 6 : Les systèmes d'information et de communication de l'entreprise

Le besoin d'information de l'entreprise nécessite des systèmes qui collectent, structurent, mémorisent, diffusent et traitent les données utiles à sa gestion.

Thèmes	Capacités
1. Le système d'information (SI) de l'entreprise	
1.1. L'information variable stratégique	Vérifier la cohérence du SI avec les choix stratégiques de l'entreprise.
1.2. Les composants et l'organisation du SI	Identifier les grandes fonctions du SI. Analyser les choix d'organisation du SI.
1.3. La structuration et l'accès à l'information	Comprendre et interpréter le modèle relationnel. Utiliser le langage de requêtes SQL. Concevoir et exploiter des formulaires, des états. Concevoir et exploiter des feuilles de calcul.
2. Le système d'information comptable	
2.1. La mise en application des principes comptables	Repérer et intégrer les conséquences de la mise en œuvre des principales conventions en matière de traitement et de présentation de l'information comptable.
2.2. L'organisation du traitement de l'information comptable	Comprendre et interpréter la logique de l'organisation du traitement de l'information comptable.

3. Les systèmes de communication de l'entreprise 3.1. L'information et la communication 3.2. Les formes de la communication 3.3. Les dimensions technologiques de la communication de l'entreprise	Définir les objectifs de la communication. Identifier la cible, le canal et les moyens. Analyser les différentes formes de la communication, identifier ses enjeux et évaluer ses résultats. Identifier les composants technologiques et les fonctionnalités des réseaux informatiques. Repérer et analyser l'impact des technologies de l'information et de la communication dans les processus de communication de l'entreprise.
--	--

Commentaires :

Le système d'information

Le système d'information est vu comme l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement et à la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

Les technologies de l'information et de la communication assurent la prise en charge des données numérisées, supportent les traitements automatisés et mettent à la disposition des acteurs les informations utiles.

La compréhension de la structure de la base de données, à partir des concepts du modèle relationnel, s'appuie sur la conception et l'exploitation de requêtes en langage SQL, en vue d'obtenir les informations utiles à la résolution des problèmes de gestion. Les requêtes d'interrogation de la base de données utilisent les opérateurs de projection, sélection, jointure, tri et regroupement ainsi que les fonctions d'agrégats. Les requêtes de modification de la base utilisent les opérateurs d'insertion, de mise à jour, de suppression.

L'extraction de données du système d'information vers des logiciels bureautiques disposant de fonctionnalités de développement assisté (assistants de création de formulaires, d'états, de macro-commandes...) permet la mise en œuvre des traitements requis pour la résolution des problèmes de gestion.

Le système d'information comptable

Les spécificités du système d'information comptable sont abordées à partir de l'application des principales conventions relatives à l'information comptable, en particulier :

- l'unité monétaire et le coût historique,
- la continuité d'exploitation,
- l'indépendance des exercices,
- la prudence.

La présentation de l'organisation comptable est limitée à la mise en évidence du processus d'élaboration de l'information comptable qui va des pièces justificatives jusqu'à la production des documents de synthèse.

Le Plan comptable est présenté comme un recueil de normes.

Les systèmes de communication

La communication, tant interne qu'externe, a une dimension essentielle qu'il s'agisse pour l'entreprise d'affirmer son image et son identité, d'impliquer les salariés et de renforcer la cohésion, d'établir et de maintenir le lien avec ses partenaires.

La communication institutionnelle a pour rôle de promouvoir l'organisation dans son ensemble alors que la communication commerciale s'adresse à son marché. En complément, la communication informelle joue un rôle important dans les interactions entre les acteurs, en interne ou avec les partenaires externes.

La communication globale met en cohérence toutes les formes de communication de l'entreprise.

L'étude de la communication porte principalement sur la communication formalisée de l'entreprise même si l'importance de la communication informelle est évoquée. Les phénomènes de communication au sein des groupes restreints et les différentes techniques de communication ne sont pas objet d'étude. La communication de crise est évoquée à propos de la communication institutionnelle mais n'est pas approfondie.

Les technologies de l'information et de la communication de l'entreprise couvrent les différentes formes de la communication :

- En interne, le réseau et les outils de communication qui peuvent y être associés jouent un rôle primordial pour la communication entre les acteurs, qu'elle soit institutionnelle ou non. Le rôle stratégique de cette communication sera mis en avant.
- En externe, les outils de communication sont partie intégrante de la communication commerciale et peuvent être mis au service de la politique de distribution avec le e-commerce par exemple.

Les coûts engendrés par les technologies seront calculés pour les rapprocher des gains qui peuvent y être associés.