

Sciences et technologies du management et de la gestion	<input checked="" type="checkbox"/> Première sciences de gestion <input type="checkbox"/> Terminale <input type="checkbox"/> Gestion et finance <input type="checkbox"/> Mercatique (Marketing) <input type="checkbox"/> Ressources humaines et communication <input type="checkbox"/> Système d'information de gestion
Traitement d'une question de gestion	
Composition du groupe : Carine LONGEAT, Jérôme SIRONNEAU, Cécile DJELASSI	
Repérage dans le programme	
Thème	Évaluation et performance
Question de gestion	<i>Qu'est-ce qu'une organisation performante ?</i>
Mise en situation retenue	<p style="text-align: center;">CONTEXTE GROUPE LA POSTE</p> <p><i>Le sujet commence par les priorités stratégiques définies par le groupe La Poste à l'horizon 2015. Il présente ensuite des données qualitatives et/ ou quantitatives sur les quatre activités du groupe (Courrier, Colis-Express, Enseigne et Banque Postale) pour la période 2008-2010, période pendant laquelle la modernisation du Groupe se poursuit. Une dernière partie est consacrée à des données quantitatives et qualitatives (interviews de différents acteurs et analyse sociologique) relatives aux ressources humaines du Groupe.</i></p> <p><i>Durée indicative : 6 heures</i></p>
<p>L'analyse de la question de gestion doit nécessairement se faire à partir de l'observation de situations d'organisations concrètes et d'informations qualitatives et quantitatives données, extraites notamment d'un tableau de bord.</p> <p>Référence aux programmes de seconde (PFEG ou SES)</p>	<p>PFEG</p> <p>Thème 1 Les acteurs de l'économie Question de gestion : Quelles sont les relations entre les acteurs économiques ? Notions : Échange [...]</p> <p>Thème 2 Les décisions de l'entreprise Questions de gestion : Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? Comment l'entreprise se lance-t-elle sur un nouveau marché ? Quelle place pour l'individu dans l'entreprise ? Notions : coûts, concurrence, innovation, compétences</p> <p>Thème 3 nouveaux enjeux économiques Questions de gestion : Développement durable : contrainte ou opportunité pour l'entreprise ? Notions : rupture technologique, choix sous contrainte</p> <p>SES</p> <p>Thème II. Entreprises et production Question : Qui produit des richesses Notions : Entreprise, production marchande et non marchande, valeur ajoutée. Question : Comment produire et combien produire ? Notions : Facteurs de production, coûts, productivité, progrès technique.</p> <p>Thème III. Marchés et prix Question : La pollution : comment remédier aux limites du marché ? Notions : effet externe, incitation.</p>

Pré-requis	<p>Management des organisations Thème 1– Le rôle du management dans la gestion des organisations Question de gestion : Qu'est-ce qu'une organisation ? Notions : éléments caractéristiques d'une organisation</p> <p>Sciences de gestion Thème 3 – Gestion et création de valeur Question de gestion : Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ? Notions : valeur sociale, création de la valeur ajoutée, valeur financière, valeur perçue.</p> <p>Économie, droit, mathématiques, autres... Mathématiques : calcul d'un pourcentage, calcul d'un taux de croissance.</p>
Outil(s) retenu(s)	<p>Utilisation du tableur pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Représenter graphiquement différents indicateurs et en proposer une analyse dans un compte-rendu - déterminer (par simulation) le prix du timbre qui permettrait de compenser une baisse en volume du courrier à l'horizon 2015 ; - réaliser un schéma sur l'évolution de la répartition du chiffre d'affaires des activités entre 2003 et 2010 ; - représenter de manière pertinente la contribution de chaque activité à la performance « financière » du Groupe.

Déroulement d'une séquence	
Accroche (sens de l'étude) :	<p>L'analyse de la performance de l'organisation doit être envisagée dans ses diverses composantes, c'est-à-dire en établissant un lien entre les résultats obtenus et les aspirations des différents acteurs (<i>Directions générales, directions métiers, syndicalistes, salariés ...</i>). Il s'agit d'envisager comment ces aspirations sont traduites en termes d'indicateurs et comment la performance de l'organisation se situe par rapport à d'autres (<i>France Télécom ici</i>) ou comment elle évolue dans le temps (<i>ici entre 2008 et 2010</i>)</p> <p>Comment concilier la performance économique et la performance sociale au sein du Groupe La Poste dans un contexte de changements technologiques, concurrentiels, organisationnels et avec l'obligation de remplir des missions de service public et d'aménagement du territoire ?</p> <p>Quels sont les indicateurs de performance à suivre au sein des différentes activités du Groupe ? Quelle est la contribution de chaque activité à la performance financière du Groupe ? Quels sont les impacts des changements organisationnels (et stratégiques) sur la performance sociale du Groupe ?</p>
Ressources à utiliser	<p>Quest_seq_radio_Theme4Q1: questionnaire relatif aux séquences radio utilisées en accroche de la séquence Support1_eleve_Theme4Q1 Support2_eleve_Theme4Q1 Support3_eleve_Theme4Q1 Support4_eleve_Theme4Q1: documents exploités avec les élèves (informations sur les principales</p>

	activités du groupe) et questionnement associé Indications_professeur_Theme4Q1: éléments de corrigé pour le professeur	
Étapes et explications	Capacité visée ¹	Notions abordées
<p>Recommandation d'utilisation de cette mise en situation: Après la première étape d'accroche sur le thème, le professeur peut faire le choix de traiter la performance d'une ou deux activités du Groupe. Ce cas peut être traité conjointement avec le professeur de Management des organisations. Compte-tenu de la proximité de l'enseigne La Poste sur l'ensemble du territoire, cette organisation pourrait être retenue par certains élèves dans le cadre de l'étude de gestion. L'étude de la performance sociale du groupe La Poste (étape 7), dont les informations sont trop détaillées pour le programme de sciences de gestion en première, pourrait être réalisée en terminale Ressources Humaines et communication.</p>		
<p>Étape 1: accroche sur la notion de performance multidimensionnelle et les aspirations des différents acteurs du groupe La Poste</p> <p>Phase 1: Activité de l'élève: écoute de trois séquences radio puis en groupe, construction des réponses au questionnement, restitution à la classe, échanges. Ressources:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ séquence d'interviews d'acteurs à la Poste à partir de 16'41-> 21' http://www.franceinter.fr/player/reecouter?play=320137 ○ séquence sur les entreprises où il fait bon vivre à 40'55 ○ séquence sur la stratégie à la Poste à 35'06 http://www.franceinter.fr/player/reecouter?play=313153 ○ questionnement ○ les élèves sont amenés à proposer une définition contextualisée des différents types de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> Performance sociale Performance commerciale Performance financière Performance organisationnelle
<p>Étape 2: La performance de l'activité Courrier</p> <p>Mise en activité des élèves :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) découverte des annexes 1 à 4 2) analyse de ces annexes par un questionnement progressif qui vise à la mise en évidence des éléments suivants par les élèves : <ul style="list-style-type: none"> - le recul de l'activité Courrier en volume, - la mise en évidence des causes, - la limitation de baisse du CA par : 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier des indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'activité (du métier Courrier) ; - effectuer des comparaisons dans le temps pour situer la performance de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance commerciale : chiffre d'affaires (évolution) - Performance organisationnelle :

¹ Pour bien comprendre les verbes exprimant les capacités, se référer à la taxonomie de Bloom :
http://ien25.ia94.ac-creteil.fr/cms/IMG/pdf/Taxonomie_BLOOM.pdf

<p>l'augmentation du prix du timbre notamment,</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nécessité de rentabiliser cette activité en modernisant l'appareil productif - la baisse significative entre 2003 et 2010 de la part du courrier dans le CA total du Groupe - la nécessité d'innover dans cette activité. 		<p>efficacité / efficience</p> <p>- performance financière : rentabilité</p>
<p>Étape 3: La performance de l'activité Colis-Express</p> <p>La démarche de mise en activité des élèves est comparable à celle mise en œuvre sur l'activité Courrier.</p> <p>Cette fois-ci, l'analyse des indicateurs doit conduire les élèves à une appréciation différente de la performance commerciale de l'activité Colis-Express qui constitue un moteur de la croissance du Groupe (en raison notamment de développement du e-commerce).</p> <p>Il s'agit ici de faire comprendre aux élèves que le pilotage de l'activité (les engagements pris pour 2012 en annexe 7) s'appuie sur la définition d'indicateurs très concrets qui sont suivis. Les résultats conduisent à la mise en place éventuelle d'actions correctrices.</p> <p>L'annexe 8 permet une comparaison dans le temps des indicateurs environnementaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identifier des indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'activité (du métier Colis-Express) ; - effectuer des comparaisons dans le temps pour situer la performance de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance commerciale : chiffre d'affaires (évolution), part de marché - performance environnementale (qui n'est pas explicitement mentionnée dans le programme)
<p>Étape 4: La performance de l'Enseigne</p> <p>Insister sur la particularité de l'Enseigne qui travaille au service des autres métiers et dont le CA est constitué par « les prestations de services rendus » qu'elle facture aux autres métiers (annexe 9).</p> <p>Il s'agit ici de montrer que la qualité du service perçue par les usagers (l'expérience client) fait l'objet d'un suivi.</p> <p>Le lien entre le développement des activités à forte valeur ajoutée (par distinction à celles à faible valeur ajoutée) et l'amélioration de la performance commerciale et financière doit être explicité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identifier des indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'activité (du métier Enseigne) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance commerciale : fidélité
<p>Étape 5: La performance de la Banque postale</p> <p>Refaire le lien entre cette activité à forte valeur ajoutée pour le Groupe et le moteur de croissance qu'elle représente pour le Groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identifier des indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'activité (du métier Banque postale) ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance commerciale : chiffre d'affaires (évolution)

<p>Étape 6: La contribution de chaque activité à la performance financière du Groupe</p> <p>Il s'agira</p> <ul style="list-style-type: none"> - de montrer qu'une attention exclusive au résultat dégagé par chaque activité (annexes 11 et 12) peut conduire à des décisions telles que l'abandon de certains métiers apparemment non moteurs de croissance, - et de faire réfléchir les élèves aux risques de contre-performance que cela pourrait représenter (nécessité et atouts d'un réseau notamment pour commercialiser les produits et services des différents métiers, pour assurer les missions historiques de service public). 	<ul style="list-style-type: none"> - effectuer des comparaisons dans le temps pour situer la performance de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance financière : profitabilité
<p>Étape 7: La performance sociale du groupe</p> <p>Les annexes 13 à 15 comportent à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la performance sociales. Ces derniers ont donc vocation à éclairer les indicateurs quantitatifs et ils doivent être mis en regard les uns avec les autres.</p> <p>Ainsi un effectif vieillissant peut-il en partie expliquer l'augmentation des accidents du travail et des jours de maladie.</p> <p>Comparaison du nombre de jours d'absences pour maladie avec France Télécom (emblématique du malaise au travail ces dernières années).</p> <p>Il s'agit ici de faire le lien entre les réformes nécessaires du fait de l'environnement concurrentiel, les contraintes diverses du Groupe (missions de services publics et performance commerciale et financière), les modifications des conditions de travail qui en découlent et la dégradation de certains indicateurs sociaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identifier des indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation, - effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace pour situer la performance de l'organisation, - repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance sociale : bilan social.
<p>Lien avec les autres programmes de la série (positionnement par rapport aux autres programmes de la série)</p> <p>(NB : Selon les choix didactiques réalisés par l'enseignant, certains points présentés ci-après pourront être des pré-requis ou même validés à l'occasion de l'analyse de la situation proposée)</p>		
<p><input checked="" type="checkbox"/> Sciences de gestion</p>	<p>Thème 3– Gestion et création de valeur Question de gestion : Une association, une organisation publique, une entreprise peuvent-elles être gérées de façon identique ? Question de gestion : Comment la gestion d'une organisation contribue-t-elle à la création de différentes formes de valeur ?</p> <p>Thème 1– De l'individu à l'acteur Question de gestion : L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource pour l'organisation ?</p> <p>Thème 5– Temps et risque Question de gestion : Les décisions de gestion rendent-elles toujours une organisation plus performante ? Question de gestion : La recherche de l'amélioration de la performance comporte-t-elle des risques ?</p>	

<input checked="" type="checkbox"/> Management des Organisations	<p>Thème n° 1 – Le rôle du management dans la gestion des organisations - QdG n° 2 – qu’apporte le management à la gestion des organisations ?</p> <p>Thème n° 2 – Les critères de différenciation des organisations - QdG n° 1 La finalité de l’entreprise se limite-t-elle à la réalisation du profit ? - et QdG n° 2 ; Quelles finalités pour les organisations publiques ?</p> <p>Thème n°3 – Le management stratégique : le choix des objectifs et le contrôle stratégique - QdG n° 3 : Un contrôle stratégique s’impose-t-il ?</p> <p>Thème n°4 – Le management stratégique : l’organisation de la production - QdG n° 2 – Une organisation du travail souple ou rigide ?</p>
--	--

Ressources à utiliser avec les élèves

- Sitographie :	www.laposte.fr
- Séquence(s) vidéo(s) :	http://www.dailymotion.com/video/xjuov1_catherine-daneyrole-la-poste_news
- Séquence(s) radio :	<p>Émission France Inter « On n’arrête pas l’éco » Alexandra Bensaïd Samedi 24-03-2012 http://www.franceinter.fr/player/reecouter?play=320137</p> <ul style="list-style-type: none"> o Rubrique de Christian Chavagneux d’Alternatives économiques et Emmanuel Lechypre de BFM Business sur les suicides à la Poste : 16’41 → 22’52 o Rubrique « ma vie au boulot » de Sandrine Foulon rédactrice en chef du magazine Liaisons sociales sur les entreprises où il fait bon vivre : 40’55 jusqu’à la fin <p>Émission France Inter « On n’arrête pas l’éco » Alexandra Bensaïd Samedi 17-03-2012 (séquence sur la Poste à 35’06) http://www.franceinter.fr/player/reecouter?play=313153 Interview de Boris Cassel et Olivier Baccuzat auteurs de <u>Chères, très chères entreprises publiques</u></p>

Ressources pour se former

- Bibliographie :	<p><u>Le travail, une sociologie contemporaine</u> de Michel Lallement Folios essais <u>Compétences et stratégies d’entreprise</u> de Philippe Zarifian éditions Liaisons <u>Le Sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet</u> de Fabienne Hanique Érès, 2004. <u>Chères, très chères entreprises publiques</u> de Olivier Baccuzat et Boris Cassel chez Plon 2012</p>
- Documentation	<p>Économie et Management n°135 avril 2010 Vers une performance multidimensionnelle de Laurent Cappelletti Dossier Le travail en quête de sens Sciences Humaines n°210 décembre 2009 Les grands dossiers des sciences humaines n°12 septembre - octobre – novembre 2008 sur le Malaise au travail</p>

Évaluation des capacités

(Préconisation : une mise en situation au travers d’un cas concret peut permettre de vérifier que l’élève mobilise les capacités et les notions pour analyser et comprendre une situation)

Prolongements dans les programmes de terminale	
Ressources humaines et communication	<p>Thème: mobilisation / motivation Question de gestion: la recherche du mieux vivre au travail est-elle compatible avec les objectifs de performance? Notions: souffrance au travail, indicateurs sociaux. Contexte et finalités: à partir notamment de l'observation et de l'analyse de vidéos, [...] de tableaux de bord, l'élève est capable de simuler, à l'aide d'un tableur, et interpréter quelques indicateurs de gestion sociale, tels que les taux d'absentéisme, de rotation du personnel, d'accidents du travail et de maladies professionnelles, dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail.</p> <p>Thème: cohésion / conflits Question de gestion: le dialogue social suffit-il à la cohésion de l'organisation? Notions: dialogue social (acteurs, formes, contenus), bilan social. Contexte et finalités: à partir de témoignages d'acteurs du dialogue social, l'élève est capable de faire le lien entre dialogue social et climat social.</p> <p>Thème: coordination / coopération Question de gestion: à quelles conditions l'organisation du travail favorise-t-elle la coopération? Notions: l'organisation du travail: analyse et répartition des tâches Contexte et finalités: à travers l'analyse de supports de communication opérationnelle [...], l'élève est capable d'identifier les critères de répartition des tâches.</p>
Gestion et finance	<p>Thème: Analyser la situation de l'entreprise Question de gestion: Qu'est-ce qu'une entreprise performante? Notions: analyse de la rentabilité et de la profitabilité. Contexte et finalités: à partir d'un contexte d'entreprise comportant les documents de synthèse et des éléments de comparaison temporelles et sectorielles, l'élève doit être capable de conduire une analyse de la performance de l'activité à l'aide d'indicateurs de profitabilité et de rentabilité en effectuant des comparaisons dans le temps et dans l'espace.</p>

<p>Marketing</p>	<p>Thème: marketing et consommateurs Question de gestion: le marketing cherche-t-elle à répondre aux besoins des consommateurs ou à les influencer? Notions: parts de marché, segmentation Contexte et finalités: pour une situation donnée, l'élève doit être capable de caractériser le marché, d'analyser la concurrence, de caractériser des segments de clientèle ou de produits et d'évaluer leur pertinence.</p> <p>Thème: marketing et marchés Question de gestion: le produit a-t-il un prix? Notions: sensibilité-prix, prix cible Contexte et finalités: pour une entreprise donnée, l'élève doit être capable de fixer ou d'analyser un prix de vente en cohérence avec le positionnement, les objectifs de l'entreprise et les contraintes du marché.</p> <p>Thème: marketing et marchés Question de gestion: fidéliser ou conquérir: l'entreprise doit-elle choisir? Notions: stratégie de fidélisation Contexte et finalités: l'élève doit être capable de présenter les enjeux d'une stratégie de fidélisation donnée.</p> <p>Thème: marketing et société Question de gestion: le marketing durable est-il un mythe ou une réalité? Notions: éco-conception Contexte et finalités: à partir de l'étude d'un marchéage, l'élève doit être capable d'identifier ou d'analyser les limites et les facteurs de succès de la stratégie de marketing durable.</p>
<p>Management des organisations</p>	<p>Thème n°5 – Le management stratégique : les choix en matière d'animation et de mobilisation des hommes</p> <ul style="list-style-type: none"> - QdG n° 2 : Comment orienter le management des emplois et des compétences selon les besoins de l'organisation ? - QdG n° 3 : Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ? <p>Thème n°7 – La stratégie des organisations</p> <ul style="list-style-type: none"> - QdG n° 2 : les stratégies des organisations publiques : quelles spécificités ?