

## Terminale STMG

### Programme de Management Sciences De Gestion et Numérique

#### CARTOGRAPHIE QUESTIONNEMENTS/TENSIONS

##### 1. Présentation du programme sous forme de questionnements et tensions

Cette cartographie traduit en questionnements et en tensions le programme de MSDG&N de la classe terminale STMG.

<b>QUESTIONS ET CAPACITES ATTENDUES DU PROGRAMME</b>	<b>QUESTIONNEMENTS NOTIONNELS</b>	<b>POINTS DE TENSIONS</b>
La première colonne reprend à l'identique les questions génériques et les attendus du programme en termes de capacités	Les questionnements notionnels constituent une synthèse des notions et des indications complémentaires exprimée sous forme d'un questionnement général.	<p>Les points de tensions expriment les préoccupations, les paramètres et les focales qui sont choisis pour questionner et apporter des réponses aux problèmes complexes qui se posent aux organisations.</p> <p>Les termes renvoient à des dilemmes qui peuvent se poser entre des contraintes, des conflits d'intérêts, des décisions systémiques, des incertitudes, des prises de risque, des évolutions technologiques, comportementales, etc).</p> <p>Un questionnement construit à partir de ces points de tension démontre que si l'on choisit d'affronter la complexité organisationnelle, tout comme il n'y a pas de « one best way », il ne peut y avoir de « one best response »</p>

## 2. Illustrations

<p>QUESTIONS du PROGRAMME et CAPACITES ATTENDUES</p>	<p>QUESTIONNEMENTS NOTIONNELS</p>	<p>DOMAINES ET POINTS DE TENSIONS</p>
<p><b>THEME 1 : APPLIQUER LES REGLES COMPTABLES</b></p>		
<p><b>1.1. Qu'est-ce qu'un système d'information comptable et que lui apportent les technologies numériques ?</b> <i>Repérer les services produits par le système d'information en réponse à une variété de besoin d'informations.</i> <i>Représenter les principaux processus du système d'information comptable</i></p>	<p>O'téra doit produire une information sincère et fiable pour répondre aux besoins des parties prenantes (Banques, actionnaires ou encore Etat). L'entreprise a également besoin d'informations pertinentes pour prendre des décisions aussi importantes que la fermeture d'un magasin. Enfin, pour évaluer sa situation financière, sa performance globale et la performance de ses magasins, O'téra produit des documents de synthèse (bilan et CR) et a accès à des bases de données nourries par les différents intervenants. Le cas O'téra permet donc de sensibiliser les élèves au rôle de l'information financière et à son exploitation Il s'agit d'identifier le rôle de l'information financière et sa place à travers l'étude des besoins exprimés par les différentes parties prenantes de l'entreprise. En montrant le rôle du SIC en interne puis par auprès des partenaires extérieurs. A ce rôle, on peut ajouter la nécessité de disposer de moyens de preuve (art 123-23 du Code de commerce) et de contrôle</p>	

	<p>Quels sont les besoins des parties prenantes en matière d'informations comptables et financières ?</p> <p>Pourquoi un langage commun s'est imposé aux entreprises ? L'entreprise est-elle contrainte de respecter les normes et conventions ?</p> <p>Comment le SIC transforme des informations en ressources pour les différentes parties prenantes ?</p> <p>Pourquoi l'information comptable est-elle nécessaire pour assurer un fonctionnement cohérent ?</p>	<p>Pour prendre des décisions et répondre aux besoins des différentes parties prenantes, O'téra dispose d'un SIC. Pour permettre des échanges d'informations rapides et fiables entre les parties prenantes, la construction et le fonctionnement du système d'information comptable reposent sur des règles et des conventions (normalisation). Ces règles et conventions s'inscrivent dans un périmètre donné et doivent évoluer dans le temps pour s'adapter aux caractéristiques de l'environnement technologique et économique. Afin de répondre aux besoins d'information et d'assurer la cohérence des décisions, le SIC mobilise une base de données exploitée grâce à des logiciels (PGI) Pour être recevable, l'information financière doit respecter certaines règles d'élaboration et de présentation qui seront étudiées lors de la deuxième question du même thème. Des conséquences en matière de contrôle et de conservation peuvent être également évoquées. A partir du cas O'téra, plusieurs relations peuvent être nouées avec des questions de gestion de première et de l'enseignement commun afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Mettre en évidence les besoins en information des différentes parties prenantes ;</li> <li>➔ Repérer les conditions pour que le SIC permette de transformer des informations en ressources pour les différentes parties prenantes (rôle de la base de données unique) ;</li> <li>➔ Mettre en évidence la diversité des documents présentés et les conditions de sincérité afin qu'ils répondent à une obligation transparence ;</li> <li>➔ Présenter les caractéristiques du SIC pour permettre de répondre aux besoins très différents des parties prenantes</li> <li>➔ A partir du bilan de l'entreprise, présenter les différents cycles de l'entreprise (exploitation, investissement, financement) en réponse à des besoins d'information. Les procédures comptables permettent d'éditer les différents documents nécessaires pour informer à partir d'une base de données unique</li> <li>➔ Repérer les normes auxquelles l'organisation doit se soumettre pour répondre/ et la manière dont l'organisation doit mettre en œuvre le respect de ces normes <ul style="list-style-type: none"> <li>Principes comptables</li> <li>Partie double</li> <li>Plan de organisation par l'intermédiaire du bilan : actif/passif</li> </ul> </li> </ul> <p>Ces éléments peuvent être travaillés en relation avec les questions du tronc commun :  2.3 Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?  <b>3.1.</b> Les organisations peuvent-elles s'affranchir des questions de société ?</p> <p>Programme de première :  Thème 2 : 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 » ?</p>
--	---	---

<p><i>Repérer les documents commerciaux, financiers et comptables disponibles dans le système d'information.</i></p>	<p><b>Quels sont les principaux processus et documents comptables permettant de communiquer avec les parties prenantes ?</b></p>	<p>Il peut être nécessaire de repérer les documents obligatoires et ceux élaborés à l'initiative de l'entreprise, ainsi que le rôle des différents documents comptables  Les documents commerciaux, financier comptables, leurs articulations / Rôle du système d'information comptable  Développement de la dématérialisation des documents comptables / Omniprésence des PGI /  Positionnement de l'intervention humaine  Formalisation des principaux processus</p>
<p><i>Prendre conscience des enjeux de la sécurité du système d'information.</i></p>	<p><b>Pourquoi faut-il sécuriser le SIC ?</b></p>	<p>Des liens peuvent être noués avec des questions de gestion afin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire les composantes du SI (humaines, organisationnelles et techniques)</li> <li>- D'analyser les risques liés au SIC, quelle est la responsabilité des différents acteurs ?</li> </ul> <p>Programme de première :</p> <p>Thème 2 : 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 » ?  Le numérique crée-t-il de l'agilité ou de la rigidité organisationnelle ?</p>

<p><b>1.2. Acheter et vendre, quelle traduction comptable ?</b>   <i>Comptabiliser et analyser des opérations simples du processus achat-vente.</i></p>	<p>L'entreprise O'téra a une activité commerciale avec de nombreuses opérations d'achats et de vente. Le cas O'téra permet le processus achat-vente avec sa traduction comptable à partir des relations avec les clients et les fournisseurs, ainsi que le mécanisme de la tva. Les éléments peuvent être issus de pièces comptables et des documents de synthèse (CR) Les bases du modèle comptable peuvent être présentées à partir de documents commerciaux ainsi que les conséquences sur le compte de résultat.</p>
---	--

	<p>Comment traduire en comptabilité des opérations d'achats et de ventes ?</p> <p>Comment disposer d'informations fiables pour analyser la performance de l'entreprise ?</p>	<p>Le processus achat-vente est caractéristique du cycle d'exploitation et constitue en ce sens un processus fondamental de l'activité de l'organisation O'téra.</p> <p>La traduction comptable des activités d'achats, de ventes et de règlements, se fait dans le respect du cadre comptable, afin de disposer d'informations fiables pour analyser la performance de l'entreprise. les conséquences des achats et des ventes sur la performance de l'entreprise et sur la valeur créée, mais également de calculer le résultat dégagé par l'activité.</p> <p>Programme de première : Thème 3 : Peut-on mesurer la contribution de chaque acteur à la création de valeur ? Thème 2 : En quoi les technologies transforment-elles l'information en ressource ? Pourquoi faut-il faire des contrôles ? Contrôles/lettrages/rapprochement</p> <p>Programme de terminale 1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ?</p>
<p><i>Estimer les effets d'une évolution de l'activité sur la performance de l'entreprise.</i></p>	<p>L'évolution de l'activité est-elle toujours source d'amélioration de la performance de l'entreprise ?</p>	<p>Le cas O'téra montre bien L'évolution du CA n'est pas toujours source d'amélioration de la performance et notamment du résultat. Cette situation permet de poser clairement la problématique Les décisions n'obtiennent pas toujours l'amélioration de la performance attendue</p> <p>Programme de terminale 1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ?</p>

<p><b>1.3. Investir quelle traduction comptable ?</b></p> <p><i>Décrire les éléments du coût d'acquisition d'une immobilisation</i></p>	<p>Le cas O'téra permet le processus d'investissement avec sa traduction comptable à partir de l'acquisition de magasins. Les bases du modèle comptable peuvent être approfondies à partir situations d'investissements et de financement ainsi que les conséquences sur le compte de résultat. La perte de valeur de l'immobilisation est mise en évidence avec un tableau d'amortissement.</p>
---	--

<p><i>corporelle</i></p> <p><i>Élaborer le plan d'amortissement selon une approche économique</i></p>	<p>Comment différencier un investissement d'une charge ?</p> <p>Comment prendre en compte la perte de valeur d'une immobilisation?</p>	<p>L'investissement constitue un actif qui a vocation à générer une ressource se distinguant ainsi d'une charge. Il nécessite la mise en place d'un plan d'amortissement selon une approche économique. On peut prendre l'exemple des locaux et du matériel nécessaires à l'installation d'un nouveau magasin e</p> <p>Programme de terminale</p> <p>1.2. Quelles ressources pour produire ?</p> <p>1.3. Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité</p> <p>L'investissement comme création de ressources ultérieures</p> <p>Coût d'acquisition, prix de cession, règlement</p> <p>Amortissement d'une immobilisation ou prise en compte de la perte de valeur</p>
---	--	--

<p><b>1.4 Quelles sont les conditions pour communiquer une information comptable fidèle ?</b></p> <p><i>Expliciter les postes figurant au bilan et au compte de résultat</i></p>	<p>O'téra doit produire une information sincère et fiable pour répondre aux besoins des parties prenantes (Banques, actionnaires ou encore Etat). L'entreprise a également besoin d'informations pertinentes pour prendre des décisions aussi importantes que la fermeture d'un magasin. Enfin, pour évaluer sa situation financière, sa performance globale et la performance de ses magasins, O'téra produit des documents de synthèse (bilan et CR) et a accès à des bases de données nourries par les différents intervenants. Le cas O'téra permet donc de sensibiliser les élèves au rôle de l'information comptable et financière et à son exploitation Il s'agit d'identifier le rôle de l'information financière et sa place à travers l'étude des besoins exprimés par les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le cas O'téra permet d'aborder les besoins en information des parties prenantes, l'analyse du processus achat-vente avec sa traduction comptable, le cycle de l'investissement et la circulation des documents comptables entre les magasins, les fournisseurs et les clients (sous une forme dématérialisée), A partir de ce cas, les raisons de la normalisation peuvent être envisagées et les principes comptables présentés. Pour que l'information permette des comparaisons, des analyses pertinentes, la normalisation est nécessaire</p>
--	---

	<p style="text-align: center; color: red;">Pourquoi la comptabilité obéit-elle à une normalisation?</p>	<p>En lien avec la première question de l'ES GF, on peut s'interroger sur les enjeux de la normalisation comptable et les paramètres d'évolution de cette normalisation afin d'assurer une production d'information standardisée, compréhensible par tous : compte de résultat / bilan.</p> <p>On peut également partir d'une situation organisationnelle présentée dans un rapport d'activité destiné à communiquer avec quelques parties prenantes extérieures et mettre en évidence les axes de communication</p> <p style="text-align: center;">Tronc commun 2.3. Communique-t-on de la même manière avec tous les acteurs ?</p>
--	---	--

<b>THEME 2 : ANALYSER LA SITUATION DE L'ENTREPRISE</b>	
<p><b>2.1- Mesurer la performance, des approches multiples ?</b></p> <p><i>Analyser 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.</i></p>	<p>L'entreprise O'téra connaît un développement trop rapide qui pénalise les résultats financiers. Les résultats commerciaux, ne sont pas forcément source d'une amélioration de la performance financière de l'entreprise. Le thème 2 de l'enseignement spécifique permet donc d'éclairer les élèves sur ce qui peut apparaître comme un paradoxe.</p> <p>Depuis sa création, le chiffre d'affaires n'a cessé d'augmenter pour atteindre 14 millions d'euros en 2014, en particulier grâce à l'ouverture progressive de cinq magasins dans les Hauts-de-France. Depuis, ce chiffre d'affaires a encore été multiplié par trois pour atteindre 40 millions d'euros en 2018 puis 46 millions en 2019. À titre de comparaison, le chiffre d'affaires de Grand Frais, un des principaux concurrents d'O'téra (spécialisé également sur les produits frais, locaux, en circuit court) est estimé à 2,5 milliards d'euros, pour 220 magasins dans toute la France. Mais, l'analyse du développement de l'activité doit être prolongée en termes de rentabilité et de profitabilité.</p>

	<p>Quand peut-on qualifier une entreprise de performante ?</p> <p>Comment peut-on analyser la performance d'une entreprise ?</p>	<p>Dans le prolongement des questions de gestion de l'enseignement commun, on peut montrer comment le SI produit des informations permettant d'analyser la performance de l'entreprise</p> <p>Les analyses des différents indicateurs peuvent parfois être divergents (ex CT/LT), caractère protéiforme de la notion de performance, mais ils permettent des comparaisons dans le temps et au sein d'un secteur d'activité</p> <p>Programme de première Thème 3 : La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?</p>
<p><i>Établir un lien entre l'endettement et la rentabilité financière (effet de levier, sans le calculer)</i></p>	<p>Une entreprise doit-elle privilégier l'autofinancement ou un financement par l'emprunt ?</p> <p>Le choix de s'endetter est-il pertinent et à quelles conditions ?</p>	<p>Le développement de l'entreprise nécessite de trouver des financements : Il n'existe aucune solution préconçue. Sous certaines conditions, l'endettement peut favoriser un effet de levier, mais l'endettement n'est pas toujours une solution adaptée.</p> <p>Enseignement commun 1.2. Quelles ressources pour produire ?</p>

<p><b>2.2. Quelle structure financière pour assurer la pérennité de l'entreprise ?</b></p> <p><i>Analyser un bilan fonctionnel.</i></p> <p><i>Énoncer les limites de l'analyse</i></p>	<p>L'entreprise O'téra est confrontée à une situation de développement rapide de son activité. Cela nécessite une analyse de sa structure financière afin de s'assurer qu'elle dispose des ressources financières ou peut y avoir accès auprès des banques ou des actionnaires. Grâce à des informations issues du SIC permettant d'évaluer les ressources dont O'téra peut disposer, on peut procéder à une analyse de la structure financière de l'entreprise.</p>
--	--



<p><i>fonctionnelle</i></p> <p><i>Évaluer globalement la situation financière de l'entreprise.</i></p> <p><i>Formuler des recommandations pour une amélioration de la structure financière.</i></p>	<p>Pourquoi faut-il distinguer des cycles dans les opérations effectuées par l'entreprise ?</p> <p>Comment l'entreprise peut-elle analyser sa structure financière ?</p> <p>Quels sont les choix que l'entreprise doit effectuer pour conforter sa pérennité ?</p>	<p>Dans le prolongement du tronc commun, grace aux informations produites par le SIC, on peut approfondir l'étude pour étudier les conditions d'une pérennité de l'entreprise et identifier les choix que doit effectuer l'entreprise pour conforter cette pérennité. L'étude peut également aborder les indicateurs permettant d'anticiper les éventuelles difficultés des entreprises (comparaison temporelles, spatiale, ..) (débat CT/LT)</p> <p>Enseignement commun</p> <p>1.2. Quelles ressources pour produire ?</p>
<p><i>Estimer les effets d'une évolution de l'activité sur l'équilibre financier de l'entreprise</i></p>	<p>Comment l'évolution de l'activité de l'entreprise peut-elle influencer l'équilibre financier de l'entreprise ?</p>	<p>Dans le prolongement du tronc commun, on peut montrer comment le SIC produit des informations permettant d'évaluer les conséquences de décisions liées à l'exploitation sur les équilibres financiers. (ex faut-il augmenter les stocks, les créances clients, ...)</p> <p>Enseignement commun</p> <p>1.2. Quelles ressources pour produire ?</p> <p>1.3. Quels choix d'organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts</p>

## THEME 3 : ACCOMPAGNER LA PRISE DE DECISION

### 3.1. Quels critères d'arbitrage entre les modalités de financement de l'organisation ?

*Recenser les différents modes de financement mobilisables.*

*Identifier les paramètres qui vont influencer l'arbitrage entre différents modes de financement à long terme.*

*Comprendre les enjeux de cet arbitrage en fonction de la situation de l'entreprise et de sa stratégie*

L'entreprise O'téra se pose la question des modalités de financement de son développement et notamment de l'ouverture de magasins dans la région Hauts de France. Elle peut chercher à Identifier les modalités de financement possibles du nouveau magasin prévu à Dury, près d'Amiens et apprécier leur pertinence. Plusieurs pistes sont envisageables : augmentation du capital, autofinancement, endettement bancaire. Nous disposons d'éléments suffisamment denses pour repérer les limites opposables pour chacune d'elles (nature des actionnaires, résultat négatif en 2018 et relative faiblesse de l'autofinancement, échecs de l'ouverture récente de magasins. L'approche conduite ici permet d'apporter un éclairage approfondie quant au financement du développement de l'entreprise

**Quels sont les différents modes de financement et les critères de choix ?**

Dans le prolongement du tronc commun, on peut approfondir l'analyse des différentes modalités de financement et analyser les compromis que l'entreprise doit assurer en matière de financement ? (équilibre financier, risque de surendettement, dilution du capital, attractivité de l'entreprise ...)

### 3.2. Optimiser la trésorerie, une nécessité ?

*Caractériser la situation de trésorerie.*

*Choisir une solution pour équilibrer la trésorerie*

Le cas O'téra n'aborde pas la question de la trésorerie (Mais cette notion est posée dès la classe de première), mais permet de travailler sur le financement de l'exploitation. La distinction entre financement des investissements et financement de l'exploitation est donc posée (question 1.2. du tronc commun). On s'intéresse ici au bas du bilan et à la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances. Une tension peut apparaître dans le cas d'une entreprise qui pourrait être en bonne santé tout en éprouvant des difficultés à faire face à ses échéances.

	<p>Pourquoi la trésorerie est-elle si importante pour l'entreprise ?</p> <p>Comment l'évaluer ?</p> <p>Quelles sont les solutions pour assurer le financement des besoins de trésorerie ?</p>	<p>Dans le prolongement du programme de classe de première, on peut approfondir l'analyse des risques de CT (ou dans l'exploitation) pour l'entreprise et les dilemmes auxquels l'entreprise peut être confrontée entre CA et solvabilité</p> <p>Programme de première : Thème 4 : Quelle prise en compte du temps dans la gestion de l'organisation ? Tronc commun Thème 1 : 1.2. Quelles ressources pour produire ?</p>
--	---	---

<p><b>3.3. L'affectation du résultat, un choix qui engage l'avenir ?</b></p> <p><i>Présenter les possibilités d'affectation du résultat et d'en comprendre les enjeux, notamment en matière d'appel public à l'épargne.</i></p>	<p>En termes de financement, la répartition du résultat dégagé par l'entreprise n'est pas neutre. Elle peut contribuer à rémunérer les actionnaires, à développer les capitaux propres. La question n'est pas explicitement soulevée dans le cas O'téra, notamment parce que l'entreprise réalise encore des pertes.</p>	
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="689 887 1317 1123"> <p>A quoi sert le résultat de l'entreprise ?</p> <p>Comment effectuer les choix de répartition en fonction des attentes des parties prenantes?</p> </td> <td data-bbox="1317 887 2132 1123"> <p>Dans le prolongement de la notion de parties prenantes, de l'expression de leurs attentes, l'analyse de l'affectation du résultat peut permettre de suivre les compromis établis par l'entreprise. Les obligations légales et statutaires, comment l'entreprise affecte le résultat entre constitution des réserves et rémunération des actionnaires.</p> </td> </tr> </table>	<p>A quoi sert le résultat de l'entreprise ?</p> <p>Comment effectuer les choix de répartition en fonction des attentes des parties prenantes?</p>
<p>A quoi sert le résultat de l'entreprise ?</p> <p>Comment effectuer les choix de répartition en fonction des attentes des parties prenantes?</p>	<p>Dans le prolongement de la notion de parties prenantes, de l'expression de leurs attentes, l'analyse de l'affectation du résultat peut permettre de suivre les compromis établis par l'entreprise. Les obligations légales et statutaires, comment l'entreprise affecte le résultat entre constitution des réserves et rémunération des actionnaires.</p>	

<p><b>3.4. Qu’apporte l’analyse des coûts à la prise de décision ?</b></p> <p><i>Mesurer l’impact de la modification de l’offre commerciale d’une entreprise sur ses coûts.</i></p> <p><i>Mesurer l’impact d’une commande supplémentaire sur le résultat de l’entreprise.</i></p>	<p>Dans le cas O’téra des décisions ont été prises afin de déterminer la nature du circuit de distribution, d’ouvrir ou de fermer des magasins. A chaque fois, la décision est nourrie par des informations issues du SIC et traitées selon des méthodes adaptées. La fermeture d’un magasin entraîne la suppression des charges spécifiques, mais les charges communes sont réparties alors sur un nombre réduit de magasin. Les méthodes permettent donc d’appréhender les conséquences d’une telle décision sur la performance</p>
	<p><b>Quelles sont les différentes approches du calcul d’un coût ?</b></p> <p><b>Comment l’analyse des coûts permet-elle à l’organisation de prendre des décisions</b></p> <p><b>Quelles sont les conséquences d’une modification de l’offre commerciale ou d’une commande sur les coûts ?</b></p> <p>La mesure de la valeur créée par un produit sur un marché, la conception d’un modèle économique à partir d’une réflexion du la structure de coûts, sont des décisions essentielles pour une entreprise. L’analyse des coûts permet d’apporter des éléments de nature à aider les décideurs à résoudre les « tensions organisationnelles » (faire ou faire faire, acheter ou louer afin de rendre les charges plus « variables », ...</p> <p>Dans le prolongement du tronc commun, on peut montrer comment le SIC produit des informations permettant d’évaluer les conséquences de décisions liées sur la performance de l’entreprise ou la valeur créée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les conséquences d’une modification de l’offre commerciale ou d’une commande sur les coûts ?</li> <li>- L’entreprise doit-elle modifier une offre commerciale/accepter une commande supplémentaires ?</li> </ul> <p>Tronc commun</p> <p><b>1.1. Quels produits ou quels services pour quels besoins ?</b></p> <p><b>1.3. Quels choix d’organisation de la production pour concilier flexibilité, qualité et maîtrise des coûts</b></p>
<p><i>Apprécier la pertinence du choix de la méthode de calcul de coûts dans une situation donnée ou les éventuelles limites de ce choix.</i></p>	<p><b>Comment le calcul de coûts peut-il éclairer la prise de décision ?</b></p> <p>Les méthodes quelle que soit la qualité des informations produites par le SIC reposent sur des hypothèses dont il faut prendre conscience en prenant en compte les limites des modèles de calcul de coûts. On peut poser un raisonnement en termes de risques (dans le prolongement du programme de première) ou de compromis à trouver entre les différents indicateurs de performance. Le choix du modèle dépend des caractéristiques de l’entreprise, mais également de la nature de la décision à prendre</p>