

**BUT Informatique**

**Semestre 1**

**Ressource 1.08 : Introduction à la gestion des organisations**

**PLAN DU COURS**

**I. Fondement des organisations**

- A. Définition et finalité de l'organisation
- B. Environnement de l'organisation
- C. Acteurs et fonctions de l'organisation
- D. Responsabilité sociétale des entreprises
- E. Culture d'entreprise
- F. Situer une activité dans une organisation

**II. Caractéristiques stratégiques et structurelles des organisations**

- A. Typologie des organisations
- B. Diagnostics et choix stratégiques

**III. Enjeux de la transformation numérique des organisations**

- A. Digitalisation des organisations
- B. Structure en réseau et entreprise virtuelle
- C. Nouvelles formes de management

## I. Fondement des organisations

### A. Définition et finalité de l'organisation

#### 1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'organisation a été définie de multiples façons.

Selon **Schein**, une organisation « *est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, à travers une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités* » ;

Selon **Mintzberg**, l'organisation est « *une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune* » ;

Pour **Robbins**, une organisation est : « *un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants* ».

Comme nous pouvons le constater dans ces trois définitions, les notions de but et de missions sont essentielles pour distinguer l'organisation des autres types de systèmes sociaux.

#### 2. Des organisations aux finalités diverses

##### a. L'organisation privée

Les organisations peuvent être privées, c'est-à-dire que leur capital est détenu majoritairement ou totalement par des acteurs privés. Ces organisations sont dites « entreprises » et appartiennent au secteur marchand (c'est-à-dire qu'elles vendent leurs biens et services à un prix économique significatif, qui leur permettent donc de couvrir leurs l'environnement actuel. Le but de toute entreprise privée est dit « lucratif » : il s'agit de la maximisation du profit dégagé par l'activité. Ainsi une entreprise a pour vocation de défendre son intérêt particulier.

##### b. L'organisation publique

Les organisations publiques sont des organisations détenues totalement ou partiellement par l'État, et qui font partie du secteur non marchand. L'INSEE « considère qu'une unité rend des services non marchands lorsqu'elle les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs. » Le secteur non marchand inclue ainsi les domaines de l'éducation, de la santé, de l'action sociale ou encore de l'administration.

Les organisations publiques peuvent être de différentes natures :

- l'administration centrale qui dépend de l'État et du gouvernement ;
- les collectivités territoriales qui peuvent être les régions, départements, communes et dépendent de leurs élus ;
- les administrations de sécurité sociale qui ont pour mission la mise en œuvre de la politique sociale et la prise en charge des risques sociaux (maladie, vieillesse, accidents du travail...) et économiques (inégalités, pauvreté...) ;

- les établissements publics administratifs ou industriels et commerciaux : « Un établissement public est une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie, sous le contrôle de la collectivité publique dont il dépend (État, région, département ou commune). Il dispose donc d'une certaine souplesse qui lui permet de mieux assurer certains services publics. Il ne doit pas être confondu avec un établissement d'utilité publique, qui relève du droit privé. » (Source : vie-publique.fr)

### **c. Les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)**

Quatre types d'organisations composent l'économie sociale et solidaire (ESS) : les associations, les fondations, les mutuelles et les coopératives. Leur point commun est qu'elles ne visent pas le profit tout en étant des organisations de droit privé. La prise de décision y est démocratique.

**Une association** est une "convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices" selon la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901.

**Une fondation** est « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif" (article 18 de la loi 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat).

**Une mutuelle** est une organisation coopérative d'assurance ou de crédit, dans laquelle les sociétaires mettent en commun les moyens dont ils disposent afin de se couvrir contre certains risques (mutuelles de santé ou mutuelles d'assurances) ou de disposer de fonds à emprunter en cas de besoin. Contrairement aux entités capitalistes similaires, les sociétaires sont à la fois les contributeurs financiers et les bénéficiaires des services offerts.

**Une coopérative** est un type de société à but non lucratif qui assure une production par la mise en commun de moyens de production, ou par l'achat ou la vente de biens en dehors des circuits commerciaux traditionnels.

## **3. Les caractéristiques des organisations**

### **a. La finalité, le but et les objectifs**

Chaque organisation est caractérisée par :

- **sa finalité** c'est-à-dire, ce pour quoi elle a été créée, sa « mission », ou plus précisément son objet social au sens juridique du terme ;
- **son but**, car une organisation peut être constituée à but lucratif (faire du profit) ou non lucratif (le profit n'est pas le but) ;
- **son ou ses objectifs** : ce sont des déclinaisons explicitées et quantifiées de la finalité et du but de l'organisation au service du management. Ces caractéristiques évoluent et s'adaptent selon les contextes.

### **b. La forme juridique**

À leur création puis tout au long de leur vie, les organisations déterminent la structure juridique la plus apte à répondre à leurs objectifs :

- société de personnes avec implication du propriétaire dirigeant (SNC) ;
- société de capitaux (SA, SAS, SCS et SCA) ;
- société mixte (SARL).

### **c. Les ressources des organisations**

Les moyens dont dispose une organisation sont des éléments de différenciation et de comparaison avec ses concurrents et partenaires :

- **les ressources financières** : il s'agit de l'ensemble des ressources réellement mobilisables (CAF, disponibilités, bénéfices, emprunts) et non simplement du chiffre d'affaires de l'entreprise ;
- **les ressources matérielles et technologiques** : il s'agit de l'ensemble des immobilisations dont dispose l'organisation (bâtiments, terrain, matériel, brevets) ;
- **les ressources commerciales** : il s'agit de l'ensemble des éléments relatifs à la démarche mercatique et logistique de l'organisation (réseau de distribution performant, logistique efficace, communication originale) ;
- **les ressources humaines** : il s'agit de l'ensemble des personnes physiques contractuellement engagées avec l'organisation (salariés ou collaborateurs avec leurs compétences spécifiques, leur expérience propre, leur capacités mobiles et créatives, leur flexibilité). Les ressources humaines permettent de classer les organisations selon leur effectif.

### **4. Les types d'activité et les métiers associés**

On entend par « type d'activité » une classification des organisations qui est non seulement fonction du secteur dans lequel elles opèrent mais également fonction de l'activité qu'elles réalisent au sein de ce secteur. Ainsi les organisations peuvent exercer une activité de type agricole (**secteur primaire**), industriel (**secteur secondaire**) ou de services (**secteur tertiaire**) et peuvent exercer des activités bien différentes au sein de ces différents secteurs.

### **5. Le champ d'action géographique**

Le champ d'action d'une organisation peut être local, national, européen voire international. Pour apprécier ce champ d'action, il y a plusieurs critères à prendre en considération :

- la localisation de l'organisation : une organisation qui œuvrerait dans plusieurs pays aura un champ d'action considéré comme européen voire international ;
- le fait que l'organisation puisse importer des produits de divers pays et exporter des produits vers le reste du monde. Ainsi une organisation présente dans un seul pays, si elle exporte dans le monde entier, pourrait être considérée comme une entreprise à champ d'action international ;
- le fait que l'organisation ait une notoriété internationale et attire à elles de nombreux consommateurs.

### Application n°1

**Travail à réaliser :** Identifier les caractéristiques de l'organisation IBM (annexes 1 à 4).

Type d'organisation	Entreprise et organisation privée
Finalité, but et objectifs	Service technologique et de conseil
Forme juridique	
Ressources : - financières - matérielles et technologiques - commerciales - humaines	
Nature de l'activité	
Secteur économique (déterminé par l'activité principale)	
Champ d'action géographique	

## Annexes

### Annexe 1 : Présentation de l'organisation



IBM est une entreprise mondiale de technologie et d'innovation, dont le siège social est basé à Armonk (New York). Avec plus de 375 000 collaborateurs au service de clients répartis dans 170 pays, IBM est le premier employeur du secteur des technologies et du conseil dans le monde. IBM offre non seulement une large gamme de services dans les technologies et le conseil, un vaste portefeuille de logiciels, d'analyse prédictive, de développement de logiciels et de gestion des systèmes, mais aussi dans les serveurs et les superordinateurs les plus avancés au monde. Grâce à son expertise en conseil, technologie et en recherche et développement, IBM aide ses clients à devenir "plus intelligents" alors que la planète devient de plus en plus interconnectée à l'ère du digital. IBM investit plus de six milliards de dollars par an en recherche et développement et vient d'être reconnu leader en nombre de brevets pour les 22e année consécutive. Le département recherche d'IBM est reconnu pour son expertise à toute autre organisation de recherche technologique et a produit 5 lauréats de prix Nobel, 9 gagnants de US National Medals of Technology, 5 gagnants de US National Medals of Science, 6 lauréats de Turing Awards et 10 membres du US Inventors Hall of Fame. L'entreprise est à l'origine de l'invention du PC, du système de réservation de voyages SABRE, des codes CUP, de Watson, le système informatique qui a joué à Jeopardy! et de bien plus encore.

Source : LinkedIn d'IBM

### Annexe 2 : À propos d'IBM



*« Les systèmes de nos clients sont le moteur de la société moderne. En les rendant plus rapides, plus productifs et plus sûrs, nous ne nous contentons pas d'améliorer le fonctionnement des entreprises ; nous œuvrons pour un monde meilleur. »* Arvind Krishna, Président et PDG, IBM [...]

#### **Que fait IBM aujourd'hui ?**

IBM allie technologie et expertise en fournissant des infrastructures, des logiciels et des services de conseil à ses clients afin de favoriser la transformation numérique des grandes entreprises du monde entier.

#### **Quels sont les objectifs d'IBM en matière de durabilité ?**

En 2021, nous avons renforcé notre position de leader en matière de durabilité, en annonçant un objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2030 dans tous les pays où nous sommes présents. Nos solutions de durabilité fondées sur les données aident nos clients à passer de l'ambition à l'action.

## **Quel avenir pour IBM ?**

IBM est toujours en quête d'innovation. Découvrez-en davantage sur notre groupe de plus de 3 000 scientifiques et chercheurs du monde entier qui croient profondément au pouvoir de la méthode scientifique pour innover chez IBM Research. Nous sommes notamment à la pointe du progrès dans le domaine de l'informatique quantique.

## **Quelle est la vision d'IBM sur l'avenir du travail ?**

IBM s'intéresse entre autres aux employés numériques personnels, soit des travailleurs optimisés par l'IA qui peuvent soulager les employés des tâches les plus répétitives et les plus banales. Découvrez-en plus sur watsonx Orchestrate. Nous pensons que les solutions d'automatisation intelligentes aideront les entreprises à améliorer leurs workflows, à intégrer leurs systèmes et à obtenir une meilleure vue d'ensemble de leurs opérations. Découvrez-en davantage sur IBM Automation. [...]

## **Pourquoi choisir IBM ?**

Nous aspirons à avoir un impact durable et positif sur le monde en matière d'éthique des affaires, d'environnement, ainsi que sur les communautés au sein desquelles nous travaillons et vivons.

### **La technologie au service du social**

Nous soutenons activement les initiatives telles que "Call for Code" qui permettent aux communautés dans le besoin d'accéder à la technologie. En travaillant avec des partenaires tels que les Nations Unies et la Fondation Linux en projets open source, nous sommes en mesure de lutter contre le racisme systémique, d'améliorer l'accès à l'eau potable et de soutenir bien d'autres causes.

### **Stimuler l'innovation grâce à la diversité**

Nous donnons à nos IBMers les moyens d'adopter un comportement qui favorise une culture d'inclusion et d'appartenance consciente, où l'innovation peut prospérer. Nous nous engageons à promouvoir, à faire progresser et à célébrer la pluralité de pensée de tous nos employés, et ce, quel que soit leur parcours de vie.

### **Acquérir de nouvelles compétences tous les jours**

Non seulement IBM a promis de former 30 millions de personnes dans le monde d'ici 2030, mais nos employés se sont également engagés à suivre un minimum de 40 heures d'apprentissage personnel, chaque année, via nos programmes de compétences.

Source : [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

## **Annexe 3 : Les résultats financiers d'IBM**

[...] Le groupe a enregistré une croissance de 4 % au quatrième trimestre 2023 par rapport au même trimestre de l'année précédente. IBM a réalisé un chiffre d'affaires de 17,4 milliards de dollars au quatrième trimestre 2023, en hausse de 4 %, porté par le cloud hybride, l'intelligence artificielle et le conseil.

« La demande des clients pour l'IA s'accélère et notre carnet de commandes pour watsonx et l'IA générative a presque doublé entre le troisième et le quatrième trimestre 2023 », s'est réjoui Arvind Krishna, CEO d'IBM.

Ces résultats ont satisfait les investisseurs, notamment avec « une croissance du chiffre d'affaires conforme à nos attentes pour l'ensemble de l'année 2023 et un dépassement de notre objectif de flux de trésorerie disponible », comme l'a souligné Arvind Krishna.

Pour l'année 2024, le groupe prévoit une croissance annuelle située entre 4 % et 6 %, avec un flux de trésorerie disponible d'environ 12 milliards de dollars.

En 2023, IBM a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 61,9 milliards de dollars, enregistrant une croissance de 3 % par rapport à 2022, et un bénéfice net de 3,6 milliards de dollars, en hausse de 9 %. [...]

Source : [www.informatiquenews.fr](http://www.informatiquenews.fr)

#### Annexe 4 : CIE IBM France

**CIE IBM FRANCE**  
(HR TECHNOLOGIES ET MANAGEMENT)  
552 118 465 • Active

Adresse : 17 AVENUE DE L'EUROPE, 92270 BOIS-COLOMBES

Activité : Édition de logiciels applicatifs

Effectif : Entre 2 000 et 4 999 salariés (donnée 2021)

Création : 01/01/1955

Dirigeant : KOSOWSKI Beatrice

Suivre cette entreprise  
 Voir les statuts  
 Voir les comptes  
 Solvabilité

**Informations juridiques de CIE IBM FRANCE**

SIREN : 552 118 465   
SIRET (siège) : 552 118 465 03644   
Forme juridique : SAS, société par actions simplifiée  
Numéro de TVA: FR91552118465   
Inscription au RCS : INSCRIT (au greffe de NANTERRE , le 04/01/1988)  
Voir 157 observations du greffe  
Inscription au RNE : INSCRIT (le 04/01/1988)  
Numéro RCS : 552 118 465 R.C.S. Nanterre   
Capital social : 664 614 175,50 €

**Activité de CIE IBM FRANCE**

Activité principale déclarée : Prestations de service informatique, conseil et assistance, conception et commercialisation de logiciels, serveurs, solutions cloud et intelligence artificielle.

Code NAF ou APE : 58.29C (Édition de logiciels applicatifs)

Domaine d'activité : Édition

Forme d'exercice : Commerciale

Conventions collectives : IDCC 3248  
IDCC 9999

Date de clôture d'exercice comptable : 31/12/2024

Source : [www.pappers.fr](http://www.pappers.fr)

## **B. Environnement de l'organisation**

### **1. L'analyse de l'environnement**

Une multitude de facteurs peuvent avoir une grande influence sur l'activité et le fonctionnement d'une organisation. Les identifier et les analyser constitue l'objet de l'analyse de l'environnement.

Traditionnellement l'analyse économique distingue trois approches : la microéconomie qui s'intéresse au comportement des acteurs et la macroéconomie qui correspond à une approche globale, ainsi qu'un niveau intermédiaire celui de l'économie industrielle qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs d'un secteur donné.

Il s'en suit trois niveaux d'environnement :

- le **micro-environnement** comprend les acteurs qui interagissent directement avec l'organisation : clients/fournisseurs d'une entreprise, membres d'une association...
- le **méso-environnement** correspond aux interactions entre les acteurs d'un même secteur d'activité ;
- le **macro-environnement** regroupe l'ensemble des facteurs qui peuvent concerner, directement ou indirectement, tous les acteurs dans tous les domaines d'activité.

L'analyse du micro et du méso-environnement est spécifique à chaque organisation et s'inscrit dans la démarche stratégique.

L'analyse du macro-environnement s'appuie généralement sur une typologie exprimée dans un acronyme : PESTEL (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal).

- **Le facteur politique** concerne l'influence des pouvoirs publics dans l'économie (degré de liberté du fonctionnement des marchés et des entreprises, politique de soutien et subventions aux entreprises...).
- **Le facteur économique** peut dépendre de la politique monétaire mise en place, du niveau de croissance, d'inflation et de chômage, du coût du travail et de la fiscalité...
- **Le facteur socioculturel** prend en compte la démographie, les valeurs, l'attitude face au travail, les changements de la consommation...
- **Le facteur technologique** porte sur les évolutions technologiques et l'impact du numérique au niveau des technologies de l'information et de la communication, des méthodes de production mais aussi des technologies du vivant...
- **Le facteur environnemental** dépend de la prise de conscience de la population et des pouvoirs publics de la nécessité de préserver les ressources de la planète, de lutter contre la pollution...
- **Le facteur légal** englobe l'évolution du cadre législatif et réglementaire national et communautaire (au niveau fiscal, social, comptable, de la protection du consommateur...).

Cette analyse permet d'identifier et d'examiner les facteurs environnementaux influençant les décisions de l'entreprise, en tenant compte des opportunités à exploiter et des menaces à éviter provenant du macro-environnement.

## **2. L'innovation : une réponse aux évolutions des facteurs de l'environnement**

Les organisations évoluent dans un environnement complexe et incertain, caractérisé par une vive concurrence et des besoins changeants des consommateurs. C'est pourquoi l'innovation est une nécessité.

### **a) Le processus d'innovation**

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Elle considère ainsi 4 catégories d'innovation :

- **L'innovation de produit** : consiste à introduire un bien ou un service nouveau ou encore à un produit déjà existant mais incorporant une amélioration sensible des spécifications techniques, des composants et des matières...
- **L'innovation de procédé** : correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée.
- **L'innovation de commercialisation** : consiste à mettre en œuvre une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
- **L'innovation d'organisation** : consiste à appliquer une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Selon Joseph Alois Schumpeter, l'innovation concerne « les nouveaux objets de la consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle ».

### **b) Le rôle de l'innovation**

L'innovation permet à l'entreprise de réduire les effets des mutations de l'environnement comme l'augmentation de la concurrence, la raréfaction des ressources naturelles, la pollution, l'évolution des technologies, les changements sociétaux... En mettant en œuvre des méthodes innovantes et en concevant de nouveaux produits, les entreprises améliorent leur compétitivité et offrent des biens et des services permettant de des concurrents et répondant aux nouvelles exigences écologiques et sociétales.

La compétitivité est la capacité à maintenir ses parts de marché et son aptitude à faire face à la concurrence. On parle de compétitivité prix lorsque les produits ou services vendus ont un prix inférieur à celui de la concurrence pour un même niveau de qualité, et de compétitivité hors prix lorsque la vente des produits et services présente des caractéristiques distinctes par rapport à celles de la concurrence (ex : la qualité, l'image de marque, le mode de commercialisation.).

Grâce à l'innovation, l'entreprise pourra créer, développer ou maintenir un avantage concurrentiel. Selon Michael Porter, cela signifie détenir l'élément qui différencie fondamentalement l'offre de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents.

L'innovation constitue donc une arme stratégique que l'entreprise doit maîtriser.

## Application n°2

### L'analyse PESTEL

P	E	S	T	E	L
Politique	Economie	Social	Technologie	Environnement	Legal
Stabilité gouvernement	Taux de croissance	Taille population	Incitations technologiques	Météo	Discrimination
Corruption	Taux d'intérêt	Taux de natalité / mortalité	Automatisation	Climat	Lois antitrust
Fiscalité	Taux d'inflation	Mariages / divorces	Activité de R&D	Politiques environnementales	Droit du travail
Liberté de la presse	Taux de change	Immigration / émigration	Changement technologique	Changement climatique	Protection consommateurs
Réglementation	Crédit	Espérance de vie	Accès nouvelles technologies	Pressions ONG	Droit d'auteur & brevets
Tarifs spéciaux	Revenu disponible	Répartition richesse	Innovation	Catastrophes naturelles	Lois santé & sécurité
Force syndicales	Niveau dépense	Classes sociales	Conscience technologique	Pollution	Lois sur l'éducation
Règles concurrence	Déficits budgétaires	Revenu / habitant	Infrastructure Internet	Recyclage	Protection des données
Participation des électeurs	Évolution du PIB	Modes de vie	Infrastructure communication	Produits verts	
Manifestations	Chômage	Santé	Cycle de vie de la technologie	Energies renouvelables	
Niveau des subventions	Marché boursier	Revenu disponible			
Relations bilatérales	Fluctuations des prix	Attitude / travail			
Importations / exportations	Facteurs sociaux	Habitudes d'achat			
Contrôle du commerce		Education			
Lobbying		Minorités			
Budgets publics		Epargne			
Facteurs économiques		Technologies			

Source : [www.leblogdudirigeant.com](http://www.leblogdudirigeant.com)

### Le cas de l'entreprise MICROSOFT

<b>Dénomination</b>	Microsoft Corporation
<b>Date de création</b>	1975
<b>Activité</b>	Microsoft opère dans divers domaines, notamment les logiciels et systèmes d'exploitation (Windows, Office Suite, Microsoft 365), le cloud computing (Azure), les jeux vidéo (Xbox, studios de jeux), ainsi que les services en ligne et la technologie de l'intelligence artificielle.
<b>Logo</b>	
<b>Site web</b>	<a href="http://www.microsoft.com">www.microsoft.com</a>
<b>Champ géographique</b>	International
<b>Dates clés</b>	1981 : lancement de MS-DOS 1985 : lancement de Windows 1.0 1992 : lancement de Office 2001 : lancement de la Xbox 2011 : achat de Skype 2014 : achat de Nokia mobile OY et rachat de Mojang AB 2016 : rachat de LinkedIn 2017 : aQuantive (en) 2018 : rachat de GitHub 2020 : rachat de ZeniMax Media 2021 : rachat de Nuance Communications 2023 : rachat de Activision Blizzard
<b>Siège social</b>	Redmond, États-Unis
<b>PDG actuel</b>	Satya Nadella
<b>Effectif</b>	221.000 employés en 2023
<b>Chiffre d'affaires</b>	212 milliards de dollars en 2023

**Travail à réaliser :** En vous appuyant sur l'analyse PESTEL, identifiez et classez les principaux éléments du macro-environnement de l'entreprise Microsoft (annexes 1 à 7).

PESTEL		
Analyse du macro-environnement		
	Opportunités	Menaces
<b>Politique</b>	En France et en Europe, les politiques publiques intègrent des objectifs en faveur du numérique	
<b>Économique</b>	-En Amérique du nord, la valeur du marché des services informatiques et de l'édition de logiciels était de 654 milliards d'euros en 2020 -En 2023 de nombreuses entreprises en France optent pour des services de cloud computing	
<b>Socioculturel</b>	-La société s'est numérisée les ordinateurs et le numérique dans un sens plus large, sont devenus indispensables à la vie quotidienne des individus. Ils sont omniprésents dans la vie des individus que ce soit pour consulter une messagerie instantanée mobile ou utiliser l'intelligence artificielle.	
<b>Technologique</b>	L'intelligence artificielle a joué un rôle de plus en plus important et productif dans le monde du jeu vidéo	-La cybercriminalité qui peut impacter l'activité et l'achat de logiciels ou de matériel informatique  -La cybercriminalité a considérablement affecté les systèmes de sécurité réseau des entreprises et constitue une menace constante
<b>Environnemental</b>		les externalités négatives générées par le numérique sur l'environnement pourraient dissuader certains consommateurs
<b>Légal</b>	Pour protéger les internautes, le règlement général sur la protection des données (RGPD) est entré en vigueur le 25 mai 2018 en UE garantissant ainsi la sécurité et la protection des utilisateurs en ligne	

Annexe 1 : Baromètre du numérique 2023

# BAROMÈTRE DU NUMÉRIQUE

## Équipements et usages

Chiffres clés - Mai 2024

Le baromètre du numérique est une étude réalisée par le Crédoc pour l'Arcep, l'Arcom, le CGE et l'ANCT auprès d'un échantillon représentatif de la population française âgée de 12 ans et plus (3 666 personnes interrogées en ligne, dont 218 jeunes de 12 à 17 ans, et 601 personnes de 18 ans et plus « éloignées du numérique » interrogées par téléphone). Au total, 4 267 personnes ont été interrogées en juillet 2023.



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA SOUVERAINETÉ  
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

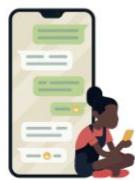
Conseil Général  
de l'Économie

RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

anct  
agence nationale  
de la cohésion  
des territoires

## Une société connectée

### Une progression plus marquée des équipements et usages récents



**80%**  
+1 point (2022)

Des répondants utilisent une messagerie instantanée mobile



**85%**  
+3 points (2022)

Utilisent la navigation internet mobile



**60%**  
+4 points (2021)

Lisent la presse numérique



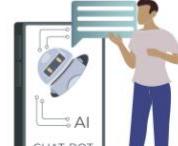
**56%**  
+1 point (2022)

Ont au moins un abonnement à la vidéo à la demande



**32%**  
+7 points (2018)

Transmettent des informations de santé à leur médecin



**20%**

Utilisent l'intelligence artificielle

Les deux tiers des abonnés internet fixe disposent de la fibre optique



Dans les communes rurales

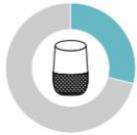
**87%**  
= (2022)

des Français détiennent un smartphone (dont 36% sont utilisateurs d'un smartphone 5G)



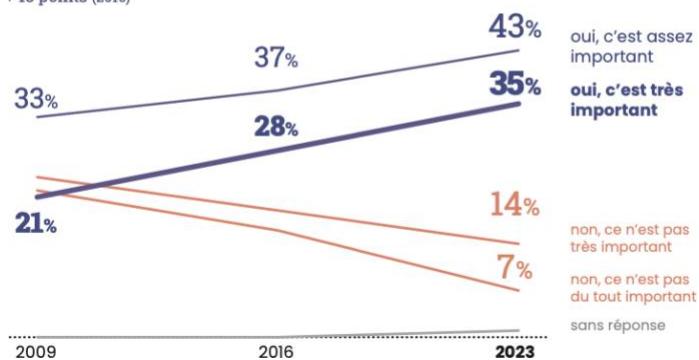
**29%**  
+2 points\* (2022)

des Français détiennent une enceinte connectée



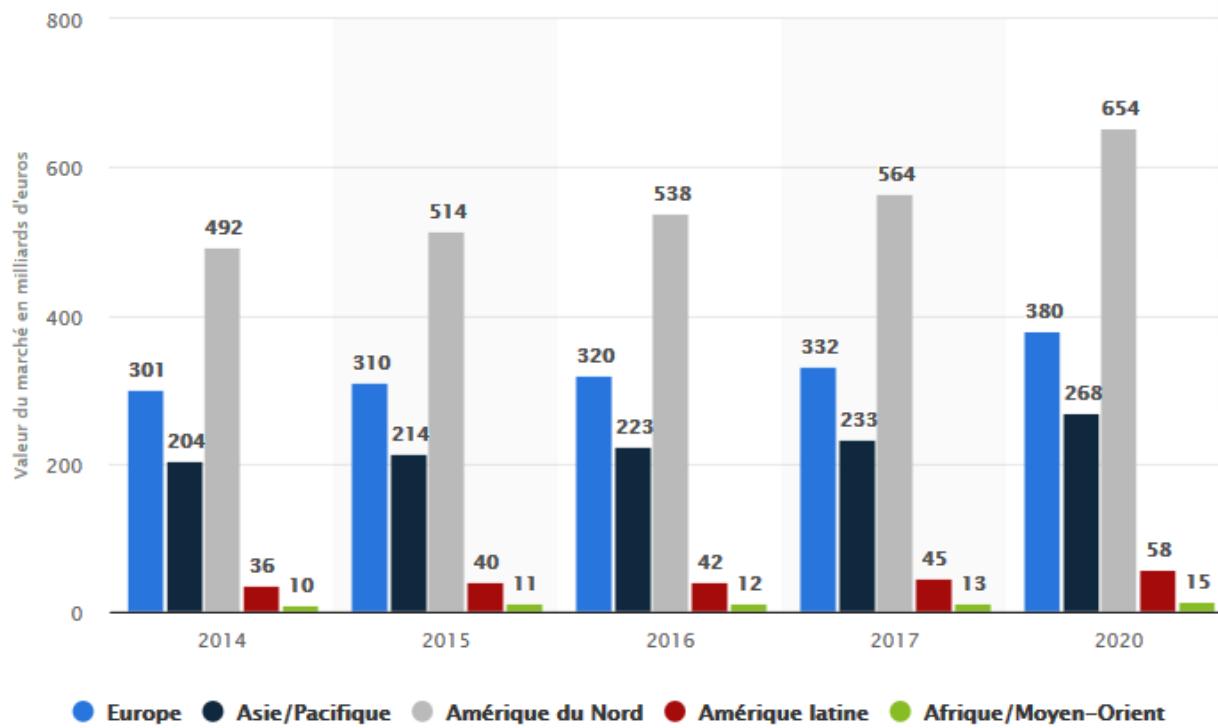
### Internet toujours plus nécessaire pour être intégré dans la société

**78%**  
+13 points (2016)  
des Français estiment qu'avoir accès à internet est important pour se sentir intégré dans notre société



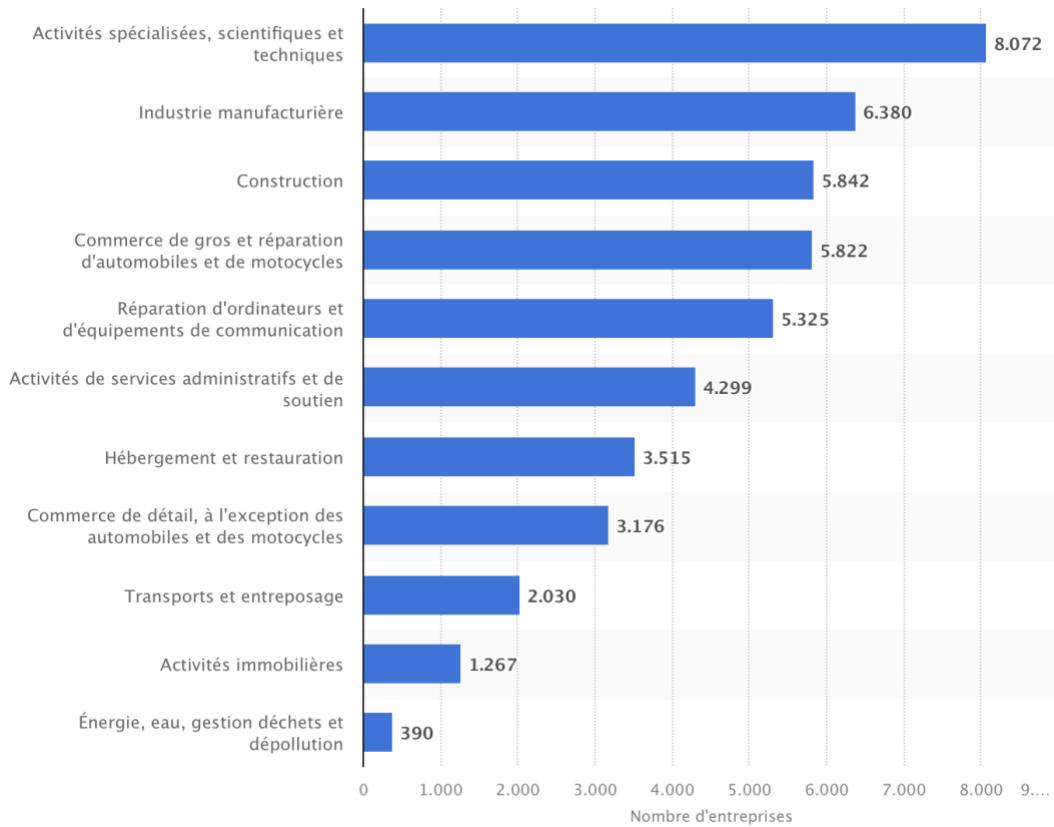
Source : [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

## Annexe 2 : Valeur du marché des services informatiques et des logiciels dans le monde de 2014 à 2020



© Statista 2020

## Annexe 3 : Nombre d'entreprises achetant des services de cloud computing en France en 2023, par secteur



Source : [www.fr.statista.com](http://www.fr.statista.com)

#### Annexe 4 : Les politiques publiques en faveur du numérique

En France et en Europe, les politiques publiques intègrent des objectifs pour rendre le numérique citoyen et inclusif. Zoom sur les différentes instances et programmes qui impulsent la vision nationale.

La stratégie numérique pour l'Europe, publiée en mai 2010, elle vise à définir le rôle moteur éminent que les TIC sont appelées à jouer si l'Europe veut voir ses ambitions pour 2020 couronnées de succès.

Trois piliers :

- **Accès** : améliorer l'accès aux produits et services digitaux ;
- **Environnement** : créer les bonnes conditions pour que les réseaux numériques et les services innovants puissent prospérer ;
- **Économie et société** : maximiser la croissance de l'économie numérique.

Dans les mois et années à venir, l'Europe s'est fixée des étapes et des sujets prioritaires :

- **Investir dans les infrastructures numériques** : modernisation des règles européennes encadrant le marché des télécoms, initiative WiFi4EU aidant les collectivités locales à offrir des connexions Wi-Fi gratuites à leurs habitants ;
- **Investir dans le calcul à haute performance et le nuage pour la science** : investissement et soutien financier pour créer une prochaine génération d'infrastructures de calcul de données et de stockage ;
- **Renforcer le secteur européen de la créativité** : modernisation des règles sur les droits d'auteurs pour permettre une rémunération plus juste des auteurs tout en offrant un accès plus large aux contenus en ligne au-delà des frontières ;
- **Stimuler le commerce électronique au sein de l'UE** : modernisation des règles de l'UE relatives aux contrats en ligne, réglementation sur le blocage géographique et mise en place de tarifs plus abordables pour la livraison transfrontalière de colis.

Source : [www.avise.org](http://www.avise.org)

#### Annexe 5 : Les cyberattaques

Les cyberattaques seront de plus en plus coûteuses et de plus en plus nombreuses à l'avenir. Au cours des dernières années, les offres d'assurances anti-cyberattaques, les cyberassurances, ont fleuri dans le monde. Le problème, c'est que les risques de cyberattaques sont pour la plupart difficilement chiffrables car ils peuvent avoir un impact sur de nombreux aspects de la vie d'une entreprise, comme sa réputation ou son image.

Et puis, il y a aussi les réglementations européennes. Aux Etats-Unis, le cadre juridique est plus adapté qu'en Europe en ce qui concerne le marché des cyberassurances. La donne est cependant en train de changer. Le 25 mai 2018 entrera en vigueur le règlement européen sur la protection des données (RGPD) qui obligera les professionnels à augmenter leur niveau de cybersécurité.

"En France, la cybergéolocalisation est de plus en plus présente. Les technologies d'attaques sont disponibles en ligne ou sur le dark web. L'article 32 du RGPD oblige à mettre en place des systèmes de sécurité pour protéger les données personnelles. Quant à l'article 33, il contraint dorénavant à notifier à la CNIL les failles de sécurité", précise Alain Bensoussan, avocat à la Cour d'appel de Paris spécialisé en droit de l'informatique et des technologies avancées. S'ils ne suivent pas les nouvelles directives, les grands groupes pourront être condamnés à une amende représentant jusqu'à 4% de leur chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros.

Source : [www.challenges.fr](http://www.challenges.fr)

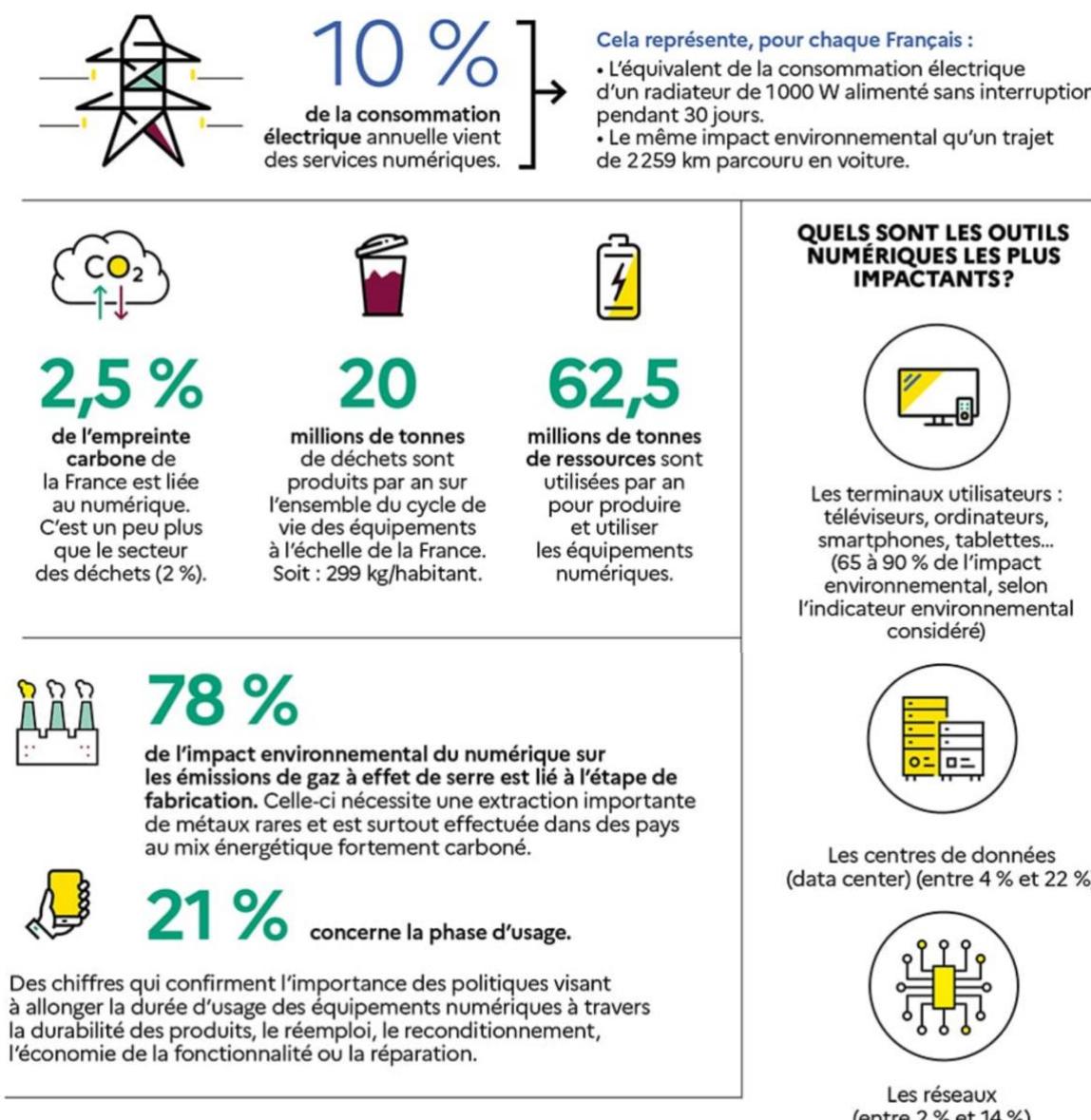
## Annexe 6 : L'intelligence artificielle dans le jeu vidéo

L'intelligence artificielle a joué un rôle de plus en plus important et productif dans le monde du jeu vidéo. Implémentée de différentes manières, l'IA est utilisée pour améliorer les actifs, les comportements et les environnements de jeu. Il y a fort à parier que l'intelligence artificielle va continuer de révolutionner le monde du jeu vidéo comme elle le fait déjà dans le transport avec les véhicules autonomes, pour la santé en dépistant la maladie d'Alzheimer, ou encore en permettant aux étudiants d'apprendre leur formation de manière toujours plus réaliste. Les possibilités de l'IA sont infinies.

Source : [www.nouvelleslitteratures.com](http://www.nouvelleslitteratures.com)

## Annexe 7 : Numérique : quel impact environnemental ?

L'ADEME et l'Autorité de régulation des communications (Arcep) ont publié une étude pour mesurer l'empreinte environnementale du numérique en France. Pour la première fois, ils analysent les impacts liés aux équipements et infrastructures sur l'ensemble de leur cycle de vie.



Source : [www.infos.ademe.fr](http://www.infos.ademe.fr)

### **Application n°3**

**Travail à réaliser :** Montrez en quoi l'innovation permet à Microsoft de s'adapter aux évolutions de l'environnement et de maintenir sa compétitivité (annexes 1 à 5).

#### **Stratégie d'innovation de Microsoft :**

L'entreprise intervient sur un marché concurrentiel sur lequel de nombreux acteurs puissants évoluent. Pour faire face à la concurrence, Microsoft rachète régulièrement des sociétés technologiques qui lui permettent d'améliorer significativement la proposition de valeur d'Office 365.

#### **Type d'innovation selon l'OCDE :**

L'offre proposée par Microsoft est une innovation de produit qui consiste à introduire un bien ou un service nouveau ou encore à un produit déjà existant mais incorporant une amélioration sensible des spécifications techniques.

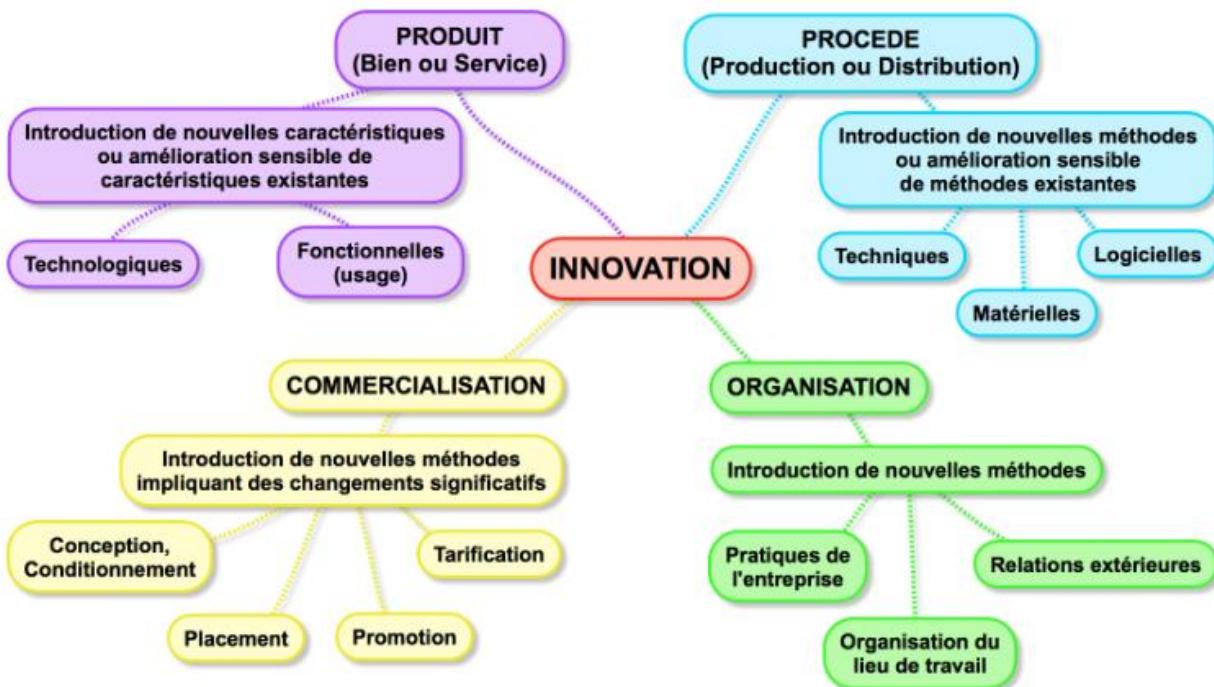
#### **Exemples concrets :**

- Trello → Office 365 Planner (gestion de projet en kanban)
- stack → Skype Teams (travail collaboratif)
- IFTTT → Flow (automatisation des tâches)

## Annexes

### Annexe 1 : Les différents types d'innovation

L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Elle considère ainsi 4 catégories d'innovation :



### Annexe 2 : L'innovation selon Joseph Aloïs SCHUMPETER

Selon Schumpeter, l'innovation concerne les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle. » Ces formes d'innovations dues à des entrepreneurs dynamiques, constituent le principal facteur d'évolution des économies. [...] L'apparition de l'innovation assure l'expansion économique et un monopole temporaire à l'entrepreneur dynamique. L'effet d'imitation fait perdre le surprofit. La croissance se ralentit et l'apparition providentielle d'une "nouvelle innovation".

Source : A.C Martinet, A. Silem, Lexique de Gestion et de Management, Dunod, 2016.

### Annexe 3 : Qu'est-ce que la compétitivité ?

La compétitivité traduit l'aptitude pour une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques d'un pays à maintenir ou à augmenter ses parts de marché par rapport à la concurrence étrangère.

Les 2 composantes de la compétitivité		Les sources de compétitivité
La compétitivité prix	La compétitivité hors-prix	
La capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente.	La capacité à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix. Ce type de compétitivité fait intervenir la qualité, l'image de marque, le mode de commercialisation.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réduction des coûts</li><li>• Amélioration de la productivité</li><li>• Amélioration de la qualité</li></ul>

Source : [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

### Annexe 4 : La notion d'avantage concurrentiel

Grâce à l'innovation, l'entreprise pourra créer, développer ou maintenir un avantage concurrentiel. L'innovation constitue donc une arme stratégique que l'entreprise doit maîtriser.

Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. La stratégie mise en place par une entreprise doit contribuer à la création puis à la pérennité de cet avantage.

Source : [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

### Annexe 5 : L'innovation chez Microsoft

Régnant sans partage depuis plus d'un quart de siècle sur les suites bureautiques, Microsoft voit son monopole s'effriter peu à peu. En cause, la montée en puissance de nouveaux acteurs SaaS (Software as a Service). Décryptage d'une stratégie de reconquête qui vise l'épuration du marché. Concurrencé par Google mais aussi par une kyrielle de plus petits acteurs, Microsoft adopte depuis trois ans une stratégie à la fois offensive (croissance externe à marche forcée) et défensive (mise à niveau de ses produits en fonction de l'innovation produite par ses concurrents).

#### **L'innovation par l'acquisition**

Microsoft avale régulièrement des sociétés technologiques qui lui permettent d'améliorer significativement la proposition de valeur d'Office 365. Avec le rachat de Skype, Microsoft a étendu considérablement les cas d'usage de sa suite Office. Bien que décriée par la plupart des analystes à l'époque, l'acquisition de Skype a permis d'agrémenter Office 365 de cas d'usage de collaboration en visio-conférence mais aussi d'outils complets de téléphonie d'entreprise pour la version E5 d'Office 365. Avec une suite E5 à 34 € par mois par utilisateur, les TPE, PME et grandes entreprises fournissent à leurs employés une suite bureautique, une adresse e-mail, un espace de stockage d'un To, de la visio-conférence et de la téléphonie complètement dématérialisée : plus besoin de poste téléphonique, tout est accessible depuis un ordinateur, une tablette ou un mobile et ce, partout dans le monde.

Face à des concurrents très innovants, le plus souvent en forte croissance, Microsoft réagit également en mettant à niveau ses produits. Il prend en compte les innovations majeures qui surprennent le marché et parfois le disruptent.

Pour cela, Microsoft n'hésite désormais plus à explorer des territoires de niche où il ne s'aventurait pas jusqu'à présent. Les innovations produits suivantes ont ainsi été intégrées à son offre :

- L'approche originale proposée par Trello (gestion de projet en ligne en kanban) se retrouve dans les grandes lignes dans Office 365 Planner
- Slack (travail collaboratif) a son pendant dans Skype Teams, qui sera bientôt proposé dans Office 365
- IFTTT (automatisation de tâches) a son équivalent avec Flow

Une stratégie de go-to-market qui vise le long-terme

Microsoft veut reproduire ce qui lui a permis d'être leader autant sur les systèmes d'exploitation que les suites bureautiques : un pricing agressif et des partenariats forts pour rentrer dans les usages du plus grand nombre, en habituant le public à sa vision de l'expérience utilisateur.

Source : [www.keley-consulting.com](http://www.keley-consulting.com)

## C. Acteurs et fonctions de l'organisation

### 1. La classification des parties prenantes

L'entreprise entretient des liens plus ou moins étroits et plus ou moins directs avec les acteurs économiques avec lesquelles elle est en interaction. Ces acteurs sont des parties prenantes.

**E. Freeman (1984)** définit les parties prenantes comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Afin de comprendre les interactions entre l'organisation et son environnement, il est nécessaire de classifier ces parties prenantes en fonction du degré de proximité et d'engagement vis-à-vis de celle-ci.

**M. Clarkson** distingue :

- **les parties prenantes primaires** qui désignent les personnes internes ou externes à l'organisation mais liées contractuellement (personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, etc.) ;
- **les parties prenantes secondaires** qui ne sont pas liées contractuellement avec l'organisation mais qui peuvent affecter ou être affectées par l'organisation (pouvoirs publics, associations, opinion publique, médias, ONG, etc.).

**A. Carroll**, présente une typologie des stakeholders (parties prenantes) différente en distinguant les **parties prenantes internes** (employés, dirigeants, propriétaires) des **parties prenantes externes** (gouvernements, sociétés, médias, consommateurs, concurrents, etc.). Ces dernières peuvent parfois exercer une influence significative sur l'entreprise, selon les circonstances.

### 2. Les objectifs des parties prenantes

Chacune des parties prenantes a des objectifs propres et contradictoires.

	Parties prenantes	Attentes
Principales	Salariés	Sécurité de l'emploi, conditions de travail favorables, développement professionnel
	Actionnaires Investisseurs	Maximisation du rendement sur investissement, transparence, bonne gouvernance
	Clients Utilisateurs	Qualité des produits/services, prix compétitifs, service client satisfaisant
	Dirigeants	Maximisation de la rentabilité, croissance durable, leadership efficace
	Fournisseurs	Relations commerciales équitables, paiements ponctuels, collaboration pour l'innovation
Secondaires	État et collectivités territoriales	Conformité aux lois et régulations, contribution fiscale, promotion de la concurrence équitable
	Associations ONG	Responsabilité sociale et environnementale, création d'emplois, réduction des impacts négatifs

#### **D. Responsabilité sociétale des entreprises**

Depuis le club de Rome en 1972, les scientifiques puis progressivement le reste de la société ont commencé à prendre conscience que l'activité humaine avait des effets très négatifs sur l'environnement. Cela s'est concrétisé par le rapport Brundtland de 1987, qui stipulait que nos sociétés se devaient d'aller vers une croissance soutenable et donc un développement durable, c'est-à-dire permettant de répondre à nos besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. **Cet impératif social s'est concrétisé en une responsabilité pour les organisations qui, pour satisfaire leurs différentes parties prenantes, ont dû intégrer dans leur mode de production des variables environnementales et sociales : c'est la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).**

La norme ISO 26000, standard international, définit le périmètre de la RSE autour de sept thématiques centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.

Exemples d'actions RSE : **travailler avec des partenaires locaux, veiller bien-être au travail des collaborateurs (aménagement des postes de travail, actions pour la parentalité, espaces de discussion, services aux collaborateurs), une gestion environnementale du site de production de l'entreprise...etc.**

La RSE est enjeu stratégique, différenciant et créateur de valeurs participant au développement et à la pérennité de l'organisation : **participe à l'attractivité de l'entreprise, renforce la cohésion des collaborateurs, favorise la motivation des salariés, améliore l'image de l'organisation, stimule l'innovation, permet de traiter avec des partenaires de qualité et développer de nouveaux partenariats, permet d'établir de bonnes conduites avec les autorités et le grand public.**

#### Application n°4

##### Travail à réaliser : Annexes 1 à 3

1. Repérez les actions prises par Cofidis dans le cadre de sa démarche Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Les volets de la RSE	Actions de l'entreprise Cofidis
Économique	Cofidis prête une attention particulière aux clients en situation de fragilité financière avec des ressources dédiée qui accompagnent les clients en cas de situation de fragilité ponctuelle ou durable
Social	2013 : Oxylife : ateliers internes et conférences autour du bien-être  -Séance de méditation a midi ou des formations MBSR visant à apprendre à gérer le stress et à développer la confiance en soi
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• #LikeMyPlanet : la démarche environnementale dans l'engagement RSE de Cofidis.</li> </ul> <p>Depuis fin 2015 l'ensemble des relevée de compte clients et mailings est imprimée sur du papier ecoFolio. En interne, toutes les imprimantes sont également de ce papier</p>

2. Classez les parties prenantes de Cofidis et précisez leurs attentes.

Parties prenantes primaires	Attentes
Actionnaire	Maximisation du rendement sur investissement Bonne gouvernance
Clients	un service de proximité et d'excellence des conseil simple et honnête des produit et service financiers fiables et sécuriser répondant a leur besoins

Fournisseur et prestataire de service	un partenariat équitable des paiement ponctuels une relation sur le long terme
Partenaire commerciaux	une collaboration efficace, simple et professionnelle une relation gagnant gagnant
Parties prenantes secondaires	Attentes

## Annexes

Cofidis est une entreprise française spécialisée dans le crédit à la consommation et les solutions financières. Fondée en 1982 et basée à Villeneuve-d'Ascq, Cofidis est particulièrement connue pour ses services de prêt personnel, de crédit renouvelable et de rachat de crédits.

### Annexe 1 : Rapport RSE 2023

**« Je suis particulièrement heureux  
de vous présenter le rapport RSE  
de Cofidis France en 2023. »**

Nicolas Wallaert  
Directeur Général de Cofidis France



Oui, Cofidis est une entreprise engagée ! Ce rapport RSE en est une preuve...Et nous savons que nous pouvons aller encore plus loin ! Face aux défis économiques, climatiques, environnementaux et de solidarité, nos clients, nos partenaires et nos collaborateurs ont besoin de faire confiance à des entreprises qui agissent avec de vraies valeurs, avec des engagements forts, sincères et éprouvés. Nous sommes prêts à relever ces défis !



Source : <https://www.cofidis.fr/fr/pdf/rse/20240325-rapport-rse-2023.pdf>

### Annexe 2 : Les parties prenantes de Cofidis

- **Actionnaires** : Crédit Mutuel, Argosyn.
- **Nos filiales** présentes dans 8 pays européens (Belgique, Slovaquie, Italie, République Tchèque, Espagne, Hongrie, Portugal et Pologne).
- **Salariés** : employés et leurs représentants, les référents RSE.
- **Clients** : nos clients directs ou issus de nos partenariats BtoB.
- **Partenaires commerciaux** : Feu Vert, MDA, Atol, Grand Vision, Audika, Bouygues Télécom, Afflelou, Speedy, Amazon, Schmidt.
- **Fournisseurs et prestataires de services** : Sodexo pour la restauration des salariés, les cabinets études quantitatives et qualitatives.
- **Associations** : partenariats en lien avec notre cœur de métier avec des associations de lutte contre le mal endettement : Crésus (niveau national), Bartholomé Masurel (local).
- **Partenariats locaux** : Jardin de Cocagne de la Haute Borne depuis sa création, FACE.
- **Etat** : Ministère de la solidarité et de la santé (pour l'expérimentation des points conseil budget), Ministère des finances (Autorité de Contrôle Prudentiel), Banque de France, Ministère du Travail, Ministère de l'Economie (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes).
- **Autres** : ASF, CNIL, l'Association pour le Management de la Réclamation Client, la MEL.
- **Ecoles, universités** : partenariats avec L'Ecole Centrale de Lille, Gaston Berger, Skema, Université de Lille I, Université de Lille II, Université de Lille III, IAE.
- **Start-up / entreprises** : prototypages innovants pour tester de nouvelles expériences clients : Skapané, IG2I, Inria, Nexidia.
- **Autres associations** : Les Clowns de l'espoir, Force femmes, Générations et Cultures, Sans Maille ça Caille.

## **E. Culture d'entreprise**

Au sein d'une organisation, la cohérence des décisions et des actions qui en découlent est assurée par une vision commune de l'avenir partagée par tous les acteurs de l'organisation. La culture d'entreprise forme cette vision commune et assure la pertinence des décisions prises par chacun des acteurs face à l'environnement.

**La culture d'entreprise** est un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration (**E. Schein**, *Organizational Culture and Leadership*, 1985).

La culture d'entreprise se manifeste concrètement par un ensemble de valeurs (préférences collectives), de mythes (légendes, histoires mettant en avant les valeurs de l'entreprise), de symboles (éléments distinctifs), de rites (pratiques particulières comme un pot d'accueil, une cérémonie pour tel ou tel événement propre à l'entreprise).

### **Application n°5**

**Travail à réaliser :** Analysez les valeurs véhiculées par la culture d'entreprise de Capgemini, puis expliquez comment cette culture permet d'impliquer l'ensemble de ses collaborateurs (annexes 1 et 2).

## Annexes

### Annexe 1 : La culture d'entreprise chez Capgemini



Source : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/culture-d-entreprise-capgemini>

### Annexe 2 : Valeurs et éthique

Chez Capgemini, nos valeurs et notre éthique sont au cœur de notre identité. Nos sept Valeurs inspirent et guident l'ensemble de nos collaborateurs, qui contribuent chacun à notre culture éthique. Le fondateur de Capgemini, Serge Kampf, était profondément convaincu qu'une éthique solide constituait la base essentielle d'une entreprise rentable et durable.

Depuis nos origines, Capgemini s'est différencié sur le marché par son approche éthique et son engagement autour de sept valeurs – Honnêteté, Audace, Confiance, Liberté, Plaisir, Modestie et Esprit d'équipe – qui expriment notre personnalité, notre esprit, nous inspirent et nous guident pour ne jamais perdre de vue qui nous sommes. Profondément entrepreneurs, nous estimons et encourageons les libertés et les initiatives individuelles, dans le cadre d'un parfait alignement avec nos Valeurs.

Dans le même temps, notre culture éthique guide le comportement de tous les membres de nos équipes à travers le monde. Cela nous permet d'adopter une démarche éthique qui commence par une réflexion et parfois une remise en question de nos actions et de nos décisions. Elle nécessite un esprit d'investigation, et utilise le dialogue et le débat pour raisonner, toujours à la lumière de nos Valeurs, et définir ce que signifie « bien faire » dans notre métier et dans notre Groupe.

C'est notre engagement envers nos valeurs fondamentales et notre conviction de faire des affaires de manière éthique qui nous distinguent depuis le début et qui continuent de le faire aujourd'hui. [...]

Découvrez nos Valeurs et ce qu'elles signifient pour le Groupe, et pour chacun d'entre nous :

**Honnêteté** : La loyauté, l'intégrité, la droiture, le refus de toute méthode déloyale visant à favoriser l'obtention d'un contrat ou d'un avantage particulier. Ni la croissance, ni le profit, ni même l'indépendance n'ont de valeur s'ils n'ont pas été obtenus en toute honnêteté et probité. Et chacun sait dans ce Groupe que tout manquement à l'obligation d'une action commerciale loyale et transparente serait immédiatement sanctionné.

**Audace** : Le goût d'entreprendre, l'envie de prendre des risques et de s'engager (associée évidemment à la ferme résolution de tenir ses engagements). C'est l'esprit de compétition : la fermeté au moment de décider ou de faire appliquer des décisions, l'acceptation d'une remise en cause périodique des orientations prises et des situations acquises. Audace qui doit se doubler d'une certaine prudence et d'une grande lucidité sans lesquelles le manager audacieux ne serait en réalité qu'un dangereux casse-cou.

**Confiance** : La volonté de responsabiliser les hommes et les équipes, de faire prendre les décisions à un niveau aussi proche que possible de ceux qui auront à les exécuter. La confiance consiste aussi à privilégier

au sein de l'entreprise une grande ouverture aux autres et une circulation aussi large que possible des idées et des informations.

**Liberté** : L'indépendance d'esprit, de jugement et d'action, l'esprit d'entreprise, la créativité. Cela signifie aussi la tolérance, le respect des autres et des différentes cultures et coutumes : une qualité essentielle dans un groupe mondial multiculturel.

**Plaisir** : Ce que l'on ressent quand on est heureux de travailler dans l'entreprise ou l'équipe à laquelle on appartient, quand on est fier de ce qu'on fait, quand on « s'accomplit » dans la recherche d'une meilleure qualité, d'une plus grande efficacité, quand on participe à la réalisation d'un projet difficile.

**Modestie** : La simplicité, le contraire de l'affectation, de la prétention, de la grandiloquence, de l'arrogance et de la vantardise. La simplicité, ce n'est pas la naïveté (simple n'est pas simple !), c'est la discrétion, la modestie réelle, le bon sens, c'est être attentif aux autres et prendre la peine de se faire comprendre d'eux. C'est l'attention portée dans le travail, la décontraction, le sens de l'humour.

**Esprit d'équipe** : La solidarité, l'amitié, la fidélité, la générosité, le partage équitable des fruits du travail collectif, et l'acceptation des responsabilités et la contribution spontanée à l'effort commun quand la tempête fait rage.

Source : [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

## **F. Situer une activité dans une organisation**

### **1. Les activités principales d'une organisation**

Les activités de **production**, de **logistique** et de **marketing** sont essentielles pour toutes les organisations. Les objectifs et les ressources à manager pour ces activités dépendent de nombreux facteurs internes (compétences, ressources) et externes (marché, concurrence, technologies) évoluant avec les modifications de l'environnement.

#### **a. La production**

Les organisations, que leurs finalités soient le profit, la satisfaction de l'intérêt général ou encore la pérennité, doivent produire. La production est la transformation de consommations intermédiaires en biens et services à vendre grâce aux ressources et compétences de l'organisation selon un processus stable et récurrent. L'activité de production est donc au cœur de l'ensemble des organisations. L'organisation de la production consiste en une répartition et une exécution des tâches placées sous la responsabilité de la direction de la production. Le pilotage de la production, pour sa part, assure de façon opérationnelle la combinaison des facteurs de production pour réaliser les objectifs fixés à l'activité de production (quantité, qualité, délai, coût).

Le pilotage permanent de la production s'élabore sur deux axes :

- la gestion des priorités (quoi faire ? à quel moment ?) ;
- la gestion des capacités : en fonction des priorités, quelle quantité de main-d'œuvre et quelle capacité matérielle (machines, matières, etc.) sont-elles nécessaires pour réaliser les objectifs ?

#### **b. La logistique**

L'Association française pour la logistique d'entreprise (ASLOG) propose la définition suivante : « La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité d'un produit à l'endroit et au moment où une demande existe. »

L'importance de la fonction Logistique peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- en amont de l'entreprise : gestion des flux en provenance des fournisseurs ;
- au sein de l'entreprise : gestion des stocks, manutention des composants, gestion des flux informationnels
- en aval de l'entreprise : stockage des produits, transport vers les distributeurs et vers les clients

#### **c. Le marketing et la vente**

Il existe plusieurs définitions de la mercatique : c'est savoir faire de la publicité, c'est faire du commerce, c'est savoir vendre, c'est communiquer... Le terme *marketing* (mercatique en français) vient de l'anglais *market* qui signifie marché. La fonction marketing a vu le jour en France, à partir du moment où, pour les entreprises de production, il ne suffisait plus simplement de produire pour vendre. La profusion de la concurrence locale et internationale après les années soixante a nécessité des efforts de conquête du client.

Le marketing est un ensemble de techniques et de méthodes permettant aux entreprises de conquérir, de séduire, de satisfaire, de fidéliser ses clients tout en préservant sa rentabilité.

La démarche mercatique consiste, tout d'abord, à savoir quels sont les besoins des consommateurs pour y répondre. Il s'agit, ensuite, de définir une stratégie marketing, puis de déterminer les actions marketing qui vont en découler : le produit ou service qui permettra de répondre le mieux possible aux besoins, son prix, le canal dans lequel il sera distribué et la communication qui accompagnera son lancement et son développement. Le dernier temps est celui de l'évaluation des actions mises en place (grâce aux études panels, par exemple). Ce contrôle permet de pouvoir réagir en s'adaptant et en corrigeant la démarche mise en œuvre.

## Application n°6

### Travail à réaliser : Annexes 1 et 2

1. Identifiez le type d'innovation mise en place par Auchan.

Il s'agit d'une innovation de procédé, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production ou de distribution impliquant des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou les logiciels.

Avec le lancement du mini-supermarché « intelligent » Auchan Go le Lab, qui n'a ni caissier, ni caisse, ni personnel et où seuls les clients interviennent, Auchan met en œuvre une nouvelle méthode de distribution de ses produits reposant sur les technologies numériques.

2. Expliquez comment l'innovation mise en place par Auchan permet d'améliorer la productivité et l'expérience client.

Cette innovation de procédés permet à Auchan d'augmenter sa productivité en limitant ses ressources humaines pour réaliser son service de distribution. Le service est aussi réalisé plus rapidement puisque les produits sont cannés automatiquement.

En faisant participer le client, cette innovation permet d'éviter les files d'attente et que les clients repartent sans acheter. Pour les paiements, le client peut utiliser l'application mobile ou sa carte bancaire. Une analyse concurrentielle a révélé que l'obligation de télécharger une application avant d'entrer est considérée comme un obstacle majeur. Ainsi, en accélérant les courses du quotidien avec ce mini-supermarché « intelligent », les clients sont satisfaits car ils gagnent du temps, ce qui va aussi permettre de séduire de nouveaux clients.

## Annexes

### Annexe 1 : Auchan mise sur les supérettes intelligentes, automatisées et sans personnel



Dans ce mini-supermarché, « intelligent », pas de caissier ni même de caisse, pas de personnel, que des clients. Baptisé Auchan Go le lab, ce nouveau concept est la version upgradée des conteneurs « Auchan minute », sortes de distributeurs automatiques géants, testés avec succès sur le campus de l'EDHEC, une école d'ingénieurs installée à Croix dans les Hauts-de-France. [...] En revanche, la technologie est au point, nous avons pu la mettre à l'épreuve. On entre dans la boutique grâce à une appli ou simplement avec sa carte bleue. D'innombrables caméras scannent notre morphologie et vectorisent nos

mouvements, à l'affût de ce que l'on prend dans les gondoles équipées de balances. Rien n'échappe au système, qui détecte évidemment si vous reposez un article après l'avoir pris. On sort librement, sans scanner les articles, qui seront débités automatiquement de votre carte bancaire. Quelques minutes plus tard, on reçoit le ticket de caisse par mail. « Le taux de fiabilité dépasse les 99 % », assure Basile Guérin. C'est bluffant, il faut le reconnaître, mais l'innovation a un prix, « entre 10 et 30 % plus cher selon les articles », assume Emilie Soleri. Le « prix du service », parce qu'acheminer les produits en « hyper proximité » a aussi un coût, justifie la DG déléguée.

Source : [www.20minutes.fr](http://www.20minutes.fr), 4 mai 2023.

### Annexe 2 : Caméras et balances connectées

En chiffres, Auchan Go se traduit par un format de 86 m<sup>2</sup>, couvert par 138 caméras, plus de 1 000 articles proposés - dont 48 % en marques propres. [...] Grâce aux technologies déployées dans le magasin, le distributeur procède à une double mesure, le poids et l'image. La computer vision permet d'ajouter et de retirer les articles dans le panier virtuel du consommateur. Pour cela, la boutique compte 1,6 caméra par mètre carré. [...] Pesée et détection visuelle se doivent d'afficher les taux d'erreur les plus bas. Les débuts des magasins autonomes avaient mis en lumière la perfectibilité des résultats dans ce domaine. Mais « les technologies [dont la computer vision] ont beaucoup progressé », assure Samir Amellal. Le taux d'erreur constitue en tout cas un des KPI suivis sur Auchan Go. S'y ajoutent des indicateurs relatifs aux réapprovisionnements et à la performance commerciale, au trafic, au parcours client (via des données anonymisées), ainsi que bien sûr au monitoring IT pour suivre l'efficacité opérationnelle (pannes, latences, etc.). [...] Pour les paiements au portique, le client peut s'acquitter de ses achats via l'application mobile ou en carte bancaire. Cette étape est stratégique dans la conception du parcours d'achat. Une analyse concurrentielle a mis en lumière la diversité des modèles dans ce secteur. [...] L'obligation de disposer d'une application – donc de la télécharger avant d'entrer – est qualifiée de rédhibitoire. C'est la raison pour laquelle Auchan a opté pour deux modes d'accès alternatifs. [...] Auchan privilégie « un magasin qui ressemble autant que possible à un magasin normal et non pas à un distributeur » – en l'occurrence le concept Piéton de la marque. Ces différents paramètres entrent dans l'équation qu'il cherche à résoudre. L'enjeu est en particulier de rendre le m<sup>2</sup> rentable malgré la concentration technologique forcément coûteuse.

Source : [www.lemagit.fr](http://www.lemagit.fr), 9 août 2023.

## Application n°7

### Travail à réaliser :

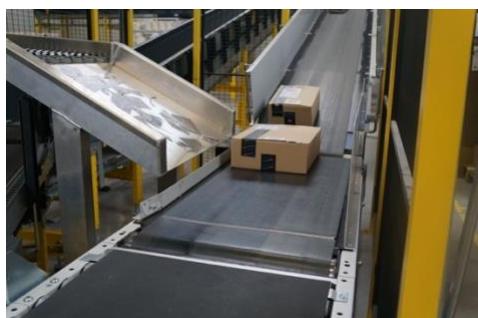
1. Présentez les avantages attendus de la robotisation pour Amazon dans ses centres logistiques.

- Gain de rapidité: accélération du traitement et de la livraison des commandes, améliorant la satisfaction des clients.
- Amélioration de la précision: réduction des erreurs humaines dans la gestion des stocks et la préparation des commandes.
- Optimisation des coûts: réduction de la main-d'œuvre pour les tâches répétitives et augmentation de l'efficacité.
- Flexibilité accrue: adaptation rapide aux variations de la demande et meilleure gestion des pics d'activité.
- Allègement des tâches des salariés: prise en charge des travaux pénibles et répétitifs, permettant de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

2. Expliquez l'impact de cette robotisation sur l'emploi des salariés d'Amazon.

La robotisation chez Amazon a un impact significatif sur l'emploi des salariés. Amazon affirme qu'elle maintient les emplois au sein de l'entreprise malgré l'introduction des robots. Cependant, bien qu'il n'y ait pas eu de licenciements, on observe un ralentissement des embauches comparé à la croissance du chiffre d'affaires. Cela suggère que la robotisation pourrait freiner la création de nouveaux postes même si les emplois existants sont préservés.

### Annexe 1 : Amazon développe de nouveaux robots pour automatiser le picking dans ses entrepôts



Les employés des centres logistiques d'Amazon seront-ils bientôt remplacés par des robots ? Cela fait des années que la firme de Jeff Bezos automatise progressivement ses entrepôts afin de gagner en productivité et de pouvoir gérer le flux de commandes en ligne qui ne cesse de progresser. Aujourd'hui, près de 14 % des 185 centres logistiques du géant américain sont en partie robotisés, souligne le site The information. Il s'agit pour la plupart de chariots automatisés chargés de transporter les produits jusqu'aux employés qui doivent préparer les colis. Mais désormais, Amazon travaille sur des robots capables d'opérer lors de

cette dernière phase de tri et de mise en boîte baptisée "picking", dévoile le journal. Amazon se défend de vouloir remplacer ses employés. L'un des projets de recherche d'Amazon impliquerait notamment un robot à même d'identifier visuellement les articles arrivant sur le tapis roulant, de les saisir grâce à des systèmes de succion aux extrémités des bras, et de les déposer sur un établi, rapporte l'une des sources du journal. Pour autant, Amazon maintient que ces robots n'ont pas vocation à remplacer les humains au sein des entrepôts, mais plutôt à les aider à travailler plus efficacement. La compagnie souligne qu'elle a embauché plus de 300 000 personnes dans le monde depuis qu'elle a commencé à utiliser des robots dans ses entrepôts logistiques, il a six ans, rapporte The Information. Des recrutements qui ont tout de même diminué au regard de l'augmentation du volume de ventes.  
[...]

Source : [www.usine-digitale.fr](http://www.usine-digitale.fr)

## Application n°8

**Travail à réaliser :** Décrivez la démarche mercatique mise en place par Samsung pour ses téléphones, le Galaxy Z Fold 3 et le Z Flip 3.

Étapes	Justification
<b>Analyse des besoins</b>	Samsung a analysée le marché et a su tenir compte des besoins et des précédents usage de ses téléphones pour proposer des produits innovant et efficace
<b>Marketing stratégique</b>	Objectif: Samsung souhaite réaffirmer sa position de leader sur le marché et mettre en avant sa capacité d'innovation par rapport au concurrent positionnement ;-: produit technologique innovant
<b>Marketing opérationnel</b>	Produit nov
<b>Contrôle</b>	

### Annexe 1 : Samsung persiste et signe sur le smartphone pliable



Le numéro un mondial de l'électronique a lancé non pas un, mais deux nouveaux modèles pliables : le Galaxy Z Fold 3 et son petit frère, le Z Flip 3. [...] Son premier smartphone pliable, le Galaxy Fold, date de 2019. Samsung avait été alors le premier fabricant à se lancer sur ce nouveau segment. [...] Ces deux nouveaux modèles peuvent être ouverts et refermés 100 fois par jour pendant 5 ans. Et sont résistants à l'eau pour la première fois.

Mais la principale nouveauté est leur prix. Le Galaxy Z Fold 3 démarre ainsi à 1 800 euros soit 200 euros de moins que le modèle précédent. [...] Le Flip 3 lui commence à 1 059 euros. « L'objectif, c'est de démocratiser le format pliable le plus possible », explique William George, responsable du marketing produit chez Samsung Electronics France.

Car aujourd'hui, les smartphones pliables sont encore une niche. En 2020, 3 millions d'unités ont été livrées, tous fabricants confondus, sur un marché mondial de la téléphonie de 1,3 milliard d'appareils, selon le cabinet Strategy Analytics. [...] Ce segment permet aussi à Samsung de capter davantage de valeur et de montrer sa maîtrise technologique. « C'est la nouvelle arme de Samsung pour tenir tête à l'iPhone pendant les dix années à venir », explique l'analyste Neil Mawston, chez Strategy Analytics. Surtout, le géant sud-coréen est quasiment seul sur ce créneau, qu'il contrôle à 70 %, toujours selon Strategy Analytics. Apple n'a pas encore pris le virage du pliable. [...]

Samsung compte aussi surfer sur la vague du télétravail et de la visioconférence, deux tendances de fond qui pourraient bien populariser les pliables. Le Fold 3 et le Flip 3 peuvent s'ouvrir à 90 degrés et se poser sur un bureau, comme un PC portable. L'utilisateur peut alors participer à une visioconférence sur l'écran du haut, tout en prenant des notes sur l'écran du bas avec un stylet. Le géant sud-coréen a également revu sa stratégie de distribution. Tandis que les pliables précédents étaient réservés à une poignée de boutiques, les Fold 3 et Flip 3 seront distribués « partout » : opérateurs, sites d'e-commerce, enseignes spécialisées type Fnac ou Boulanger...

Source : Raphaël Balenieri, Les Échos, 11 avril 2021

## **2. Les activités de support d'une organisation**

Les activités de support d'une organisation décrites dans cette partie sont la **R&D**, les **ressources humaines**, la **finance et contrôle de gestion** et l'**information communication**. Pour les mener, les organisations mettent en œuvre des outils et moyens au service de leur bonne gestion. Ces activités, souvent transversales, participent à la création de valeur globale.

### - **La R&D**

L'activité recherche et développement (R&D) **vise, pour une organisation, à proposer de nouveaux produits, procédés, méthodes de travail, etc.** En somme, il s'agit de faire émerger des produits ou services innovants, ou bien de rendre l'organisation innovante. Lorsqu'il s'agit de R&D sur des produits, on parle d'une activité de conception.

Deux phases peuvent concrètement être distinguées :

- **la phase « recherche »**, durant laquelle les résultats escomptés ne sont pas très concrets. La recherche peut être fondamentale mais aussi appliquée ;
- **la phase « développement »**, durant laquelle le nouveau produit, service, méthode ou procédé va être testé et expérimenté. La nouveauté est plus aboutie.

On peut également distinguer conception et innovation. La conception est l'activité de création et de mise sur le marché de biens et services nouveaux. L'innovation est l'action de créer et mettre en œuvre un nouveau bien ou service, technique, procédé de fabrication. Il s'agit de la traduction industrielle et commerciale d'une invention. L'activité R&D peut être assurée par un département à part entière ou exercée par des acteurs différents dans l'organisation.

### - **Les ressources humaines**

De manière classique, l'activité « ressources humaines » (RH) consiste à traiter les besoins en personnel, le recruter, le rémunérer, le gérer, l'intégrer. L'activité, ainsi délimitée jusque dans les années 1980, peut être décomposée en trois domaines :

- **l'administration du personnel** : recrutement, gestion des contrats de travail, de la paie, formation ;
- **les conditions de travail** : temps de travail, ergonomie des postes de travail, hygiène et sécurité, incitations ;
- **la gestion de l'information et de la communication** : informations légales, relations professionnelles, communication aux salariés.

Ces domaines sont plus ou moins développés selon les entreprises (ex. : seulement l'administration du personnel pour l'artisan employant quelques compagnons, alors que la grande entreprise les développe tous dans des services spécialisés), mais leurs éléments sont en interaction forte, ce qui rend leur maîtrise d'autant plus délicate, surtout face aux réactions plus ou moins prévisibles et rationnelles des individus.

Ce qui vient d'être développé concerne la dimension essentiellement technique de l'activité RH : gérer le travail des acteurs d'une organisation.

À partir des années 1980 s'ajoutent trois domaines liés aux comportements et à la sociologie des acteurs. On peut les résumer ainsi :

- **les compétences du personnel** : gestion des compétences, de la formation, de la mobilité des carrières ;
- **la flexibilité et l'évolution de l'organisation** : gestion des savoirs, gestion du changement ;
- **le climat social** : gestion des relations professionnelles, sociales, sociétales, éthiques et culturelles.

Une dimension plus humaine, plus comportementale est introduite au sein de l'activité RH : il faut à présent gérer le comportement des acteurs.

## - La finance et contrôle de gestion

L'activité finance et contrôle de gestion vise historiquement à assurer l'équilibre financier de l'organisation en assurant la solvabilité et la rentabilité. À cette fin, elle recherche des sources de financement et gère l'allocation de ces fonds.

L'activité de finance et contrôle de gestion regroupe la production et l'analyse d'informations financières. Plus précisément, elle regroupe deux sous-activités :

- **l'activité de finance « pure »**, qui rassemble la gestion de la trésorerie, l'élaboration de plans de financement, l'analyse financière et le choix des investissements ;
- **l'activité de contrôle de gestion**, qui procède à des analyses de coûts et plus largement à l'optimisation de l'allocation des fonds.

Les financiers produisent l'information financière des états financiers comptables et l'utilisent pour leurs analyses (analyse financière, contrôle de gestion, documents prévisionnels, etc.). L'information financière est une donnée chiffrée à laquelle est attribuée une signification financière.

## - L'information communication

L'information circule dans l'organisation de différentes manières, entre services, sur divers supports, construisant ainsi des chaînes de communication. L'information est le contenu de la communication.

- **Une information est une donnée transformée qui change une représentation.**
- **La communication est une chaîne de transmission d'informations servant plusieurs buts dans une organisation.**

La communication est nécessaire pour assurer la coordination des activités d'une organisation et la coopération de ses membres.

Pour la détermination des objectifs, pour les décisions stratégiques comme tactiques, pour l'organisation des services et du travail des acteurs, pour gérer et contrôler les différents processus d'activité, il faut en permanence faire circuler des informations dans des canaux et sur des supports de communication.

Mais la communication est aussi essentielle pour que les acteurs travaillent ensemble. Il faut mettre en place des processus de communication formelle afin de faire adhérer les membres aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, pour canaliser les comportements, organiser le travail collectif, et motiver et impliquer les acteurs.

Les supports et les moyens sont nombreux et l'on constate que, au-delà de la définition formelle des circuits de communication, des réseaux informels de communication sont créés par les acteurs pour construire des zones d'incertitude et donc de pouvoir.

Pour bien comprendre ce qu'est la communication, il est nécessaire de combiner plusieurs approches :

- technique : la communication est la chaîne de transmission d'informations d'un émetteur à un récepteur, sur des canaux divers ;
- utilitaire : la communication permet de transmettre les informations indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- relationnelle : la communication doit permettre à deux personnes ou entités de donner une signification commune aux mêmes signaux, indépendamment de leurs opinions personnelles et sans compromettre leur libre arbitre ;
- organisationnelle : la communication construit un réseau entre des individus et/ou des entités.

La communication peut être caractérisée par cinq paramètres :

- son type (interne ou externe) ;
- les acteurs de la communication (le ou les émetteur(s), le ou les récepteur(s)) ;
- son message (quelle information transmise ?) ;
- son canal (comment l'information est-elle transmise ?) ;
- son contexte (comment situer la communication pour rendre l'information intelligible par les acteurs ?).

En particulier, tous les acteurs, à tous les niveaux hiérarchiques, cherchent à communiquer, de manière ascendante, descendante ou transversale, pour donner leurs idées, être écoutés, être reconnus, pour se faire obéir, etc. :

- les managers souhaitent que la communication leur permette d'être compris et que les consignes soient respectées ;
- les salariés espèrent que la communication permette de faire parvenir leurs idées et leurs réactions aux managers ;
- la direction des ressources humaines utilise la communication pour améliorer le dialogue social ;
- etc.

## Application n°9

### Travail à réaliser :

1. Identifiez les changements de l'environnement auxquels répondent les innovations de l'entreprise Lamberet.

L'entreprise Lamberet innove avec des caisses frigorifiques « zéro émission » pour tous types de véhicules, et un système de commande vocale (« OK Lamberet ») pour activer le hayon ou la porte arrière. Elle répond ainsi aux enjeux écologiques en réduisant la pollution via des batteries rechargeables, et aux évolutions technologiques avec des outils connectés.

2. Dans quelle mesure ces innovations contribuent-elles à sa compétitivité et lui permettent-elles de détenir un avantage concurrentiel ?

En permettant à l'entreprise de faire face aux évolutions des composantes écologique et technologique de son environnement, ces innovations lui permettent de satisfaire les exigences de ses clients. Elles sont d'ailleurs régulièrement primées lors des salons professionnels, comme celui d'Hanovre. Cette offre Innovante lui permet de se distinguer de ses concurrents, de maintenir et développer son avantage concurrentiel.

### Annexe 1 : Le centre de recherche et développement de Lamberet



Source vidéo : <https://youtu.be/gQ933vh70iA>

### Annexe 2 : Lamberet conjugue innovation et compétitivité



Le carrossier spécialiste des véhicules frigorifiques, installé à Saint-Cyr-sur-Menthon (Ain), à 80 km de Lyon, rend ses véhicules plus verts. Il ne cesse d'innover et obtient des trophées de l'innovation depuis des années. Les caisses frigorifiques « zéro émission » conçues par Lamberet équipent tous les types de véhicules, de l'utilitaire à la semi-remorque. L'entreprise, qui investit régulièrement dans son outil industriel et la R&D, veut ainsi répondre aux défis auxquels les transporteurs doivent faire face et leur proposer des solutions écologiquement et économiquement accessibles. C'est notamment le cas de la dernière semi-remorque frigorifique « SR2-e » dont

les besoins en énergie reposent sur un pack de batteries rechargeables pendant le roulage ou sur secteur et qui est équipée de la commande vocale de carrosserie « OK Lamberet ». Primée lors du dernier salon professionnel à Hanovre, elle permet d'optimiser la chaîne du froid et d'éviter les pertes d'énergie lors des opérations de livraison. L'opérateur peut en effet piloter à la voix la montée du hayon, l'ouverture/fermeture de la porte relevante, les éclairages, etc. grâce à l'application connectée « Multiplex Lamberet ».

## Application n°10

La fonction Ressources Humaines couvre un large champ d'activités, mais elle a notamment pour mission d'assurer le recrutement au sein de l'entreprise. Pour cela, les membres du service RH élaborent plusieurs documents essentiels : une fiche de poste, un profil de poste ainsi qu'une offre d'emploi. Dans le cadre de cet exercice, nous allons travailler sur la rédaction d'une fiche de poste et d'un profil de poste pour le métier de Responsable des Systèmes d'Information au sein d'un grand groupe français.

### Travail à réaliser : Annexes 1 à 3

1. Distinguez fiche de poste et profil de poste.

La fiche de poste est un document RH utilisé dans le cadre du recrutement, il décrit les missions, les activités à réaliser par le futur collaborateur. Il précise également sa situation au sein de la société (fonction, statut, type de contrat....), ainsi que son environnement de travail.

À partir de la fiche de poste, le profil de poste peut être établi, il met en valeur la formation, l'expérience professionnelle, les compétences techniques et comportementales pour occuper le poste. Il permet au responsable ou chargé du recrutement d'identifier le candidat idéal.

2. Élaborez la fiche de poste d'un Responsable des Systèmes d'Information.

Fiche de Poste « Responsable des systèmes D'information »	
Poste en CDI à temps plein	
Rubriques	Description
Mission	Le/la prochain(e) Responsable des Systèmes d'Information se devra d'être le/la garant(e) de la nouvelle stratégie informatique de son périmètre en positionnant sa direction comme véritable contributrice du développement des activités liées.
Activités / Tâches	- La définition de la feuille de route IT du périmètre en cohérence avec les orientations de la Direction des Systèmes d'Information Groupe ; - La gestion des différents applicatifs informatiques ; - La gestion du risque Cyber et la gestion des services d'infrastructures informatiques du périmètre ; - Le management : l'animation et la motivation de l'équipe, le suivi d'activité, le plan de formation, les recrutements, la documentation des métiers, la maîtrise des compétences ; - Le suivi budgétaire : définir et suivre le budget ; - La veille technologique et l'innovation en se tenant au courant des évolutions logicielles et matérielles pour proposer les évolutions nécessaires.
Positionnement / hiérarchique	Directrice des Systèmes d'Information
Conditions de travail	- Travail en équipe à horaire réguliers défini par le contrat de travail - travailler en intérieur
Risques éventuels encourus	Risques psychosociaux et physiques soumis au stress à la fois de la rapidité et de la qualité de l'information à délivré
Relations	Collaboration avec les services finance, marketing et ressource humaine

3. Concevez le profil de poste d'un Responsable des Systèmes d'Information.

<b>Profile de poste</b> <b>« Responsable des Système d'information »</b> <b>Sous l'autorité de la DSI</b>				
Critères	<b>Pondération des critères</b>			
	--	-	+	++
Compétence requise	Compétence technique :			

## Annexes

### Annexe 1 : La fiche de poste

L'élément central de la fiche de poste est constitué des missions et des tâches à effectuer. Les missions correspondent aux grandes orientations du travail à effectuer par rapport à un poste donné. Les tâches viennent préciser ce qu'il faut faire pour réaliser une mission.

Il est utilisé pour :

- Préparer un processus de recrutement
- Suivre les compétences requises et mobilisées pour ce poste
- Servir de support lors d'un entretien professionnel
- Élaborer le plan de formation

Rédaction d'une fiche de poste :

- L'intitulé du poste : identification de l'emploi en question.
- Les caractéristiques de l'emploi : classification, type de contrat.
- Positionnement dans l'organisation et responsabilités managériales : service auquel le poste est rattaché et son positionnement hiérarchique (chef de service...) dans la structure (supérieur hiérarchique et postes dont il a la responsabilité).
- La description des missions et des activités : Les missions principales décrivent la finalité du poste, sa raison d'être. Les activités et tâches correspondent à ce qui est fait concrètement et dans le détail par le titulaire du poste.
- Risques éventuels encourus : La fiche de poste décrit les risques éventuels liés au poste, tels que les dangers physiques, ergonomiques, psychosociaux, organisationnels et environnementaux.
- Relations internes et externes : liens avec les autres services - et avec les parties prenantes externes.
- Conditions et lieu de travail : particularités liées au poste (environnement, temps de travail contraignant, mobilité...) et les lieux (agence, magasin, usine...).

### Annexe 2 : Le profil de poste

Le profil de poste est un document qui précise les caractéristiques et les critères nécessaires pour occuper un poste au sein d'une organisation. Contrairement à la fiche de poste, qui se concentre sur les tâches et les responsabilités associées au poste, le profil de poste met l'accent sur les compétences, les qualifications, les expériences, et les aptitudes requises pour être efficace dans ce rôle.

## Modèle de fiche de poste

FICHE DE POSTE « _____ » Poste en CDI / CDD / à plein temps / à temps partiel Statut :	
Rubriques	Description
Missions	
Activités / Tâches	
Positionnement hiérarchique	
Conditions de travail	- Temps de travail - Lieu de travail / Intérieur ou extérieur
Risques éventuels encourus	Risques psychosociaux et physiques
Relations	Collaboration avec le service X

## Modèle d'un profil de poste

<b>Profil de poste</b> <b>Intitulé du poste « »</b> <b>Sous la responsabilité de...</b>					
<b>Critères</b>		<b>Pondération des critères</b>			
		--	-	+	++
Compétences requises	<p>Compétences techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un plan marketing</li> <li>• Piloter des actions</li> <li>• Analyser les ventes</li> </ul> <p>...</p> <p>Compétences techniques informatiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique courante des outils bureautiques</li> <li>• Connaître les langages de programmations C++ et Python</li> </ul> <p>...</p> <p>Compétences comportementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer d'excellentes relations avec les autres services</li> <li>• Être réactif</li> <li>• Sens du travail d'équipe</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Rigoureux</li> </ul> <p>...</p> <p>Compétences transversales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser l'anglais professionnel</li> <li>• Savoir animer une réunion</li> </ul> <p>...</p>				
Expérience	Première expérience de 2 ans à 5 ans sur un poste similaire				
Qualification / rémunération	<p>Niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en finance, économie, statistiques, marketing, marketing et communication, marketing des services banque – assurance</p> <p>Salaire annuel brut entre 35 000 et 40 000 euros</p>				

### Annexe 3 : Formulaire de demande de recrutement

<b>DEMANDE DE RECRUTEMENT</b> <b>A remettre au service recrutement</b> <b>Direction des ressources humaines</b>	
<b>Identification du besoin</b>	
<p><b>Intitulé du poste :</b> Responsable des Systèmes d'Information</p> <p><b>Statut :</b> Cadre</p> <p><b>Lieu de travail :</b> Villeneuve-d'Ascq</p> <p><b>Missions :</b> Le/la prochain(e) Responsable des Systèmes d'Information se devra d'être le/la garant(e) de la nouvelle stratégie informatique de son périmètre en positionnant sa direction comme véritable contributrice du développement des activités liées.</p>	
<p><b>Description des activités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La définition de la feuille de route IT du périmètre en cohérence avec les orientations de la Direction des Systèmes d'Information Groupe ;</li> <li>- La gestion des différents applicatifs informatiques ;</li> <li>- La gestion du risque Cyber et la gestion des services d'infrastructures informatiques du périmètre ;</li> <li>- Le management : l'animation et la motivation de l'équipe, le suivi d'activité, le plan de formation, les recrutements, la documentation des métiers, la maîtrise des compétences ;</li> <li>- Le suivi budgétaire : définir et suivre le budget ;</li> <li>- La veille technologique et l'innovation en se tenant au courant des évolutions logicielles et matérielles pour proposer les évolutions nécessaires.</li> </ul>	<p><b>Profil recherché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactivité et dynamise</li> <li>- Créatif</li> <li>- Savoir travailler en équipe (Collaboration avec les services finance, marketing et ressources-humaines)</li> <li>- Audacieux et rigoureux</li> <li>- Connecté écosystème et marché</li> <li>- Maîtrise des outils bureautiques</li> </ul>
<p><b>Formations :</b> De formation supérieure idéalement de type École d'Ingénieur ou équivalent Universitaire</p> <p><b>Langue obligatoire :</b> Anglais professionnel</p> <p><b>Niveau d'expérience :</b> Minimum 5 années à des responsabilités stratégiques, organisationnelles et opérationnelles en définition, conduite, gestion de projets IT</p>	
<p><b>Raisons :</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Création d'un nouveau poste  <input type="checkbox"/> Augmentation de l'activité  <input type="checkbox"/> Remplacement</p>	<p><b>Type de contrat :</b></p> <p><b>CDI</b></p> <p><b>Temps :</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Complet <input type="checkbox"/> Partiel  Si temps partiel, précisez la quotité : .....</p>
<p><b>Avantages liés au poste :</b></p> <p>Protection sociale (mutuelle), épargne et retraite (compte épargne retraite), avantages sociaux (titres-restaurant)</p>	<p><b>Risques encourus :</b></p> <p>Risques psychosociaux et physiques soumis au stress à la fois de la rapidité et de la qualité de l'information à délivré.</p>
<p><b>Poste proposé au personnel :</b> <input checked="" type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non</p>	<p><b>Salaire annuel brut :</b> entre 90 000 – 120 000 €</p>
<p><b>Demandeur :</b></p> <p><b>Nom :</b> Celine François</p> <p><b>Fonction :</b> Directrice des Systèmes d'Information</p>	<p><b>Avis du DRH :</b></p> <p><input type="checkbox"/> Favorable  <input type="checkbox"/> Défavorable</p> <p><b>Motivation :</b>  <b>Nom :</b>  <b>Date :</b>  <b>Signature :</b></p>

### Application n°11

#### Travail à réaliser : Annexes 1 et 2

1. Repérez les différentes modalités de communication mobilisées par la Société Générale.

2. Présentez les différents supports utilisés, les cibles et les rôles de cette communication.

Supports	Cibles	Rôles

## Annexes

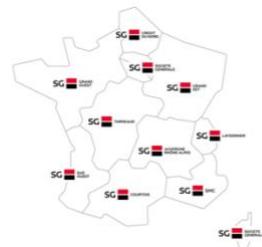
### Annexe 1 : Les Idées - Publicité SG



Source vidéo : <https://youtu.be/QuxJJ1LEwjM?feature=shared>

### Annexe 2 : SG, la nouvelle marque de la Société Générale et sa campagne "Les idées"

A la suite de la fusion entre la Société Générale et le Crédit du Nord début 2023, une nouvelle marque nationale est créée, baptisée SG, accompagnée de dix déclinaisons régionales. Une vaste campagne publicitaire multicanale est lancée pour présenter cette nouvelle offre sur le marché auprès du grand public. [...] « SG, la banque qui vous donne toutes les chances de faire grandir vos idées, où que vous soyez ». Un film institutionnel porte sur les orientations stratégiques du nouveau réseau à savoir une marque forte, qui capitalise sur la puissance de la marque Société Générale, avec ses couleurs emblématiques rouge et noir. [...] Trois autres films, plus courts, reviennent sur trois promesses de la nouvelle marque, sa réactivité, son expertise et sa performance digitale. [...] Sylvie Rouillé, directrice de la marque SG : « [...] L'axe de la communication repose sur les bénéfices apportés aux clients, mais aussi sur le besoin de fédérer en interne. [...] Le positionnement retenu permet de dire le rôle de cette nouvelle banque universelle, aux côtés de tous les publics : accompagner pour permettre aux idées « de grandir », d'exister. Par ailleurs, le film, premium et valorisant, réalisé par Antoine Bardou-Jacquet a déjà généré beaucoup de fierté en interne. »



Source : Marie-Juliette Levin, [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr), 27 juin 2023.

### **La nouvelle marque de la SG mise en valeur avec la Coupe du monde de rugby**

Dans les stades, et lors des retransmissions de matches à la télévision, c'est la marque du groupe, Société Générale, qui sera mise à l'honneur. Mais les marques régionales SG seront bien visibles dans les « villages rugby » installés dans les dix villes hôtes, avec des écrans géants et pour la première fois, sur les cartes bancaires SG spécialement éditées à l'occasion de la Coupe du monde. « Le sponsoring sportif est un outil très efficace quand il s'agit d'accompagner l'évolution d'une marque ». Le groupe compte sur la Coupe du monde pour mobiliser et fédérer les collaborateurs en interne, alors que la fusion va secouer les effectifs. Des animations, des défis sportifs et des jeux concours sont organisés, avec des billets pour les matches à gagner.

Source : Romain Gueugneau, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), 7 septembre 2023.

### **Une identité qui se déploie sur l'ensemble du réseau d'agences avec une campagne en crescendo :**

- une campagne marque TV, digitale et sociale avec un film marque et trois films [...] sur les forces du modèle SG, sa réactivité, son expertise, sa performance digitale [...] qui font de « SG, la banque qui vous donne toutes les chances de faire grandir vos idées, ou que vous soyez » ;
- une campagne d'affichage, presse et digitale [...].

La marque poursuit son déploiement, partout en France, avec le ré-enseignage progressif des agences du réseau SG, débuté en janvier 2023, avec les objectifs suivants :

- optimiser la performance du dispositif: améliorer l'impact et la lisibilité... :
- être en cohérence avec les objectifs et engagements éco-responsables de la banque SG: recyclage des matériaux déposés; réduction des matières premières, de l'éclairage et de la maintenance; utilisation de matériaux recyclés :
- s'adapter à la pluralité des bâtiments et préserver l'histoire.

Source : [www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com), 12 juin 2023.

## II. Caractéristiques stratégiques et structurelles des organisations

### A. Typologie des organisations

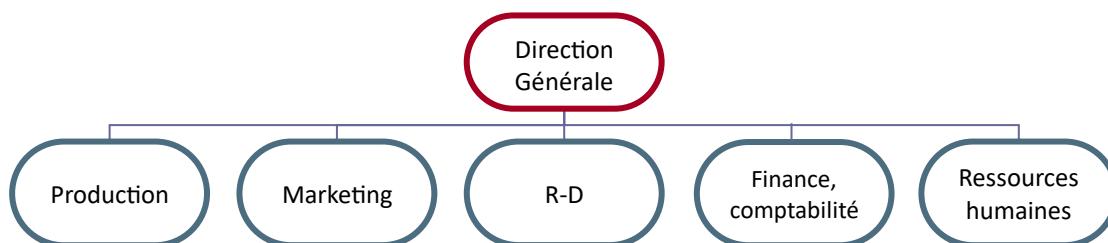
Toutes les activités des organisations, qu’elles soient liées aux fonctions principales ou de soutien, sont réalisées au sein de différents services. La diversité de leurs missions et des individus qui les exécutent rend nécessaire la définition d’une organisation pour l’entreprise - ce que l’on nomme la structure. La structure matérialise la division de l’organisation et assure la coordination par des processus appropriés. Il existe différentes formes structurelles, et le management dispose de divers moyens pour les gérer.

Pour **Mintzberg** (1982), la structure correspond à « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* ». Elle désigne donc l’architecture générale de l’entreprise, son ossature.

#### 1. Les structures classiques : fonctionnelle, divisionnelle, matricielle

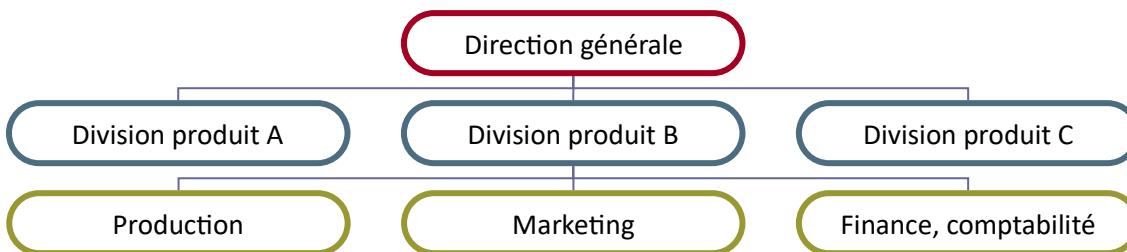
##### a. La structure fonctionnelle

Cette structure succède à la structure hiérarchique (qui ne comporte pas de découpage autre que des relations hiérarchiques avec unité de commandement) et se retrouve chez des entreprises de petite taille. Elle découpe et regroupe les tâches selon les fonctions de l’organisation : production, approvisionnement, distribution, vente, comptabilité, etc. Une fonction peut être définie comme un ensemble de tâches de même nature qui contribuent au fonctionnement général de l’organisation.



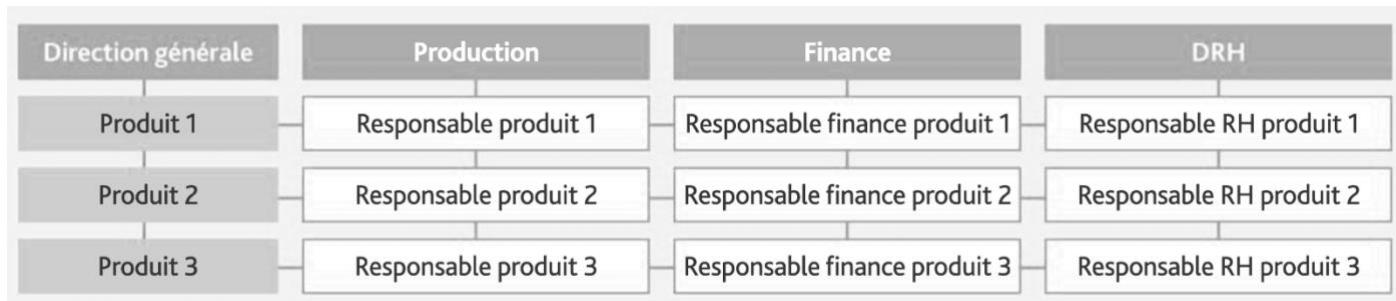
##### b. La structure divisionnelle

La structure divisionnelle découpe l’organisation en divisions autonomes basées sur des critères tels que les produits, les marchés ou les zones géographiques. Chaque division fonctionne comme une unité semi-indépendante avec ses propres ressources et objectifs, tout en étant alignée sur les objectifs stratégiques globaux de l’organisation. Ce type de structure est souvent adopté par les grandes entreprises diversifiées pour mieux gérer la complexité et répondre de manière plus flexible aux besoins spécifiques de différents segments de marché.



### c. La structure matricielle

Cette structure combine les caractéristiques des structures fonctionnelle et divisionnelle, avec un double découpage, souvent par fonctions (découpage vertical) auquel se superpose un découpage par produit, marché ou projet avec des équipes composées de membres de différentes fonctions (découpage horizontal). Les collaborateurs ont ainsi deux responsables : un pour la fonction et un pour le projet ou le produit. Cette structure favorise la collaboration et la flexibilité, permettant une meilleure allocation des ressources et une réponse plus rapide aux besoins changeants du marché. Cependant, elle peut aussi engendrer des conflits de priorité et de la complexité dans la gestion des responsabilités.



## 2. Les nouvelles formes organisationnelles : réseau, projet, processus

Plus récemment, dans le courant des années 2000, de nouvelles formes structurelles ont été étudiées : les structures par processus, en réseau et par projet.

### a. La structure par processus

Afin d'optimiser la valeur pour le client, les organisations ont été redéfinies comme des ensembles d'activités visant à créer de la valeur, que ce soit pour le client final ou pour une autre fonction au sein de l'organisation.

Un processus se définit comme une série d'étapes réalisées par différents acteurs dans le but d'obtenir un résultat, qu'il soit un bien, un service, partiel ou complet. Ainsi, la structure par processus correspond à l'organisation découpée selon les différentes étapes du processus.

Cette vision décloisonne les fonctions traditionnelles verticales en découplant horizontalement les différentes étapes nécessaires pour atteindre l'objectif.

### b. La structure en réseau

Une structure en réseau est un modèle d'organisation dans lequel les différentes entités (services, départements, équipes, ou même entreprises) sont interconnectées et collaborent de manière flexible pour atteindre des objectifs communs. Contrairement aux structures hiérarchiques traditionnelles, où l'information et les décisions circulent de manière verticale, la structure en réseau favorise des relations horizontales et transversales, permettant une plus grande agilité et réactivité.

### c. La structure par projet

Les organisations ont toujours eu des projets à réaliser, qu'il s'agisse de produits ou de processus de fabrication. Traditionnellement, ces projets étaient exécutés au sein de structures conventionnelles. Cependant, l'ampleur de certains projets, ainsi que la rapidité avec laquelle les projets se succèdent dans un environnement très dynamique, ont conduit à la mise en place de structures spécifiques au sein des entreprises. La structure matricielle a souvent été adoptée pour gérer ces projets. Aujourd'hui, des structures plus flexibles sont mises en

œuvre. Dans cette approche transversale, l'idée est de faire travailler des individus et des unités en dehors de la hiérarchie habituelle pendant la durée du projet. En raison du produit ou du service réalisé, certaines entreprises fonctionnent désormais exclusivement par projet.

## Application n°12

## Travail à réaliser :

1. Expliquez le changement de structure mis en œuvre par l'entreprise Toyota.

2. Identifiez les avantages de cette nouvelle configuration structurelle pour Toyota.

## Annexe 1 : L'entreprise Toyota



Dans un souci de modernisation de sa structure de production et d'optimisation de la commercialisation de ses produits, Toyota a entrepris une refonte organisationnelle majeure. L'objectif de cette démarche est double : simplifier les processus de prise de décision et améliorer la gestion globale de la production. Le premier constructeur automobile mondial explique vouloir bâtir une organisation « centrée sur le produit plutôt que sur la fonction ». Autrement dit, il s'agit de passer d'une logique hiérarchique traditionnelle, où

chaque chef d'atelier supervisait son équipe, à une organisation orientée vers des divisions autonomes, chacune responsable de son propre champ d'activité. Concrètement, trois grandes divisions seront désormais spécialisées respectivement dans les véhicules compacts, les berlines de taille moyenne et les véhicules utilitaires. Parallèlement, de nouvelles divisions verront le jour, consacrées aux voitures connectées, à la recherche et développement technologique, ainsi qu'à l'ingénierie. Cette transformation vise non seulement à rendre l'entreprise plus agile face aux évolutions rapides du marché automobile, mais également à renforcer sa capacité d'innovation, notamment dans des domaines stratégiques tels que l'électrification, la connectivité et la mobilité durable.

Source : [www.global.toyota.com](http://www.global.toyota.com)

## **B. Diagnostics et choix stratégiques**

### **1. Le diagnostic stratégique**

Avant d'élaborer une stratégie, les gestionnaires effectuent un diagnostic pour mieux connaître les contraintes et opportunités qui vont conditionner la définition de la stratégie. Le diagnostic stratégique a pour objet l'étude de la « position » de l'organisation dans son environnement afin de déterminer comment bénéficier d'un avantage concurrentiel qui lui permettra de survivre et de se développer.

Le diagnostic stratégique est un bilan établi à un moment donné sur les forces, les faiblesses d'une entreprise et les opportunités et les menaces de son environnement.

Le diagnostic stratégique s'est d'abord historiquement limité à la connaissance des concurrents puis, au cours du temps, il a été élargi pour intégrer d'autres facteurs et d'autres variables, tant externes qu'internes à l'organisation.

Il est ainsi possible de réaliser le diagnostic stratégique selon deux dimensions :

- **Le diagnostic externe** qui comprend :

- le diagnostic du macro-environnement qui consiste en une étude des différentes dimensions de l'environnement de l'entreprise ;
- le diagnostic du méso-environnement et du micro-environnement qui consiste en l'étude de la concurrence, du marché, mais également des parties prenantes de l'organisation.

- **Le diagnostic interne** qui est un diagnostic organisationnel qui comprend :

- un diagnostic des ressources matérielles, humaines, financières, intangibles ;
- un diagnostic des compétences managériales, commerciales, organisationnelles, techniques.

#### **a. Le diagnostic externe**

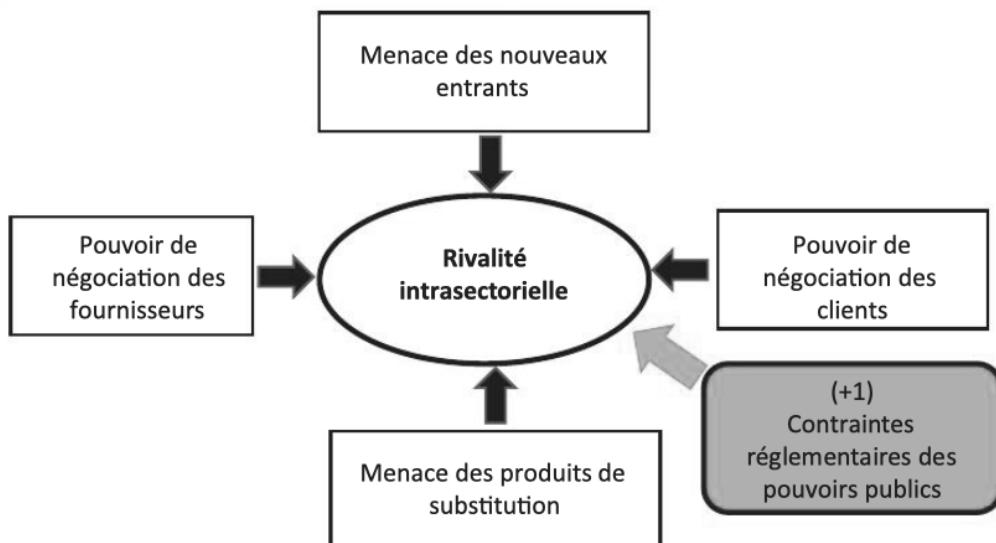
##### **Le diagnostic du macro-environnement :**

Le modèle **PESTEL** permet de regrouper et de pondérer toutes les forces de l'environnement qui peuvent influencer les stratégies de l'organisation. Il s'agit moins d'un outil au sens strict que d'une « liste de contrôle » pour examiner les différents facteurs dans l'environnement de l'organisation qui peuvent avoir un impact significatif sur celle-ci. La méthode vise donc à repérer ces facteurs, les analyser et surveiller les risques et les opportunités que recèle l'environnement. Cet outil a la particularité de proposer une vision globale de l'environnement. Il permet d'identifier six grands facteurs de l'environnement, qui forment l'acronyme de PESTEL : politique, écono-mique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

## Le diagnostic concurrentiel :

L'analyse concurrentielle, ou diagnostic concurrentiel, est une démarche de recherche et de structuration d'information pour connaître l'état de la concurrence proche ou indirecte d'une organisation, à un moment donné. Au début des années 1980, **M. Porter**, spécialiste de l'économie industrielle, améliore le diagnostic concurrentiel en introduisant d'autres acteurs que les seuls concurrents actuels de l'entreprise. Il élabore une analyse plus fine du contexte industriel de l'entreprise en regroupant cinq forces qui peuvent influencer ses choix stratégiques.

### Le modèle des 5 (+1) forces concurrentielles



Pour **Porter**, plus l'intensité de ces cinq forces est élevée, plus la rentabilité potentielle de l'activité est faible. Plusieurs paramètres définissent les possibilités d'action de chacune des cinq forces concurrentielles en œuvre.

<b>Rivalité intrasectorielle</b>	La rivalité intrasectorielle fait référence aux concurrents directs de l'entreprise.
<b>Menace des nouveaux entrants</b>	Les entrants potentiels sont les entreprises qui pourraient facilement bouleverser le jeu concurrentiel si elles pénétraient le marché dans le sens où elles en maîtrisent la technologie.
<b>Pouvoir de négociation des fournisseurs</b>	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est lié à l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs. Plus ce dernier sait qu'il est indispensable, plus son pouvoir est grand.
<b>Pouvoir de négociation des clients</b>	Les clients, tout comme les fournisseurs, ont un pouvoir de négociation. L'étude de leur comportement peut influencer les prix, les conditions de vente et la rentabilité de l'entreprise. Une connaissance approfondie des personnes (nombre, critères démographiques, habitudes, préférences, besoins, etc.) permet à l'entreprise de proposer une offre séduisante pour sa cible et de la fidéliser, évitant ainsi que la clientèle ne se tourne vers la concurrence.
<b>Menace des produits de substitutions</b>	Les produits de substitution sont des alternatives potentielles à ce que l'entreprise propose. Il peut s'agir d'un produit novateur apportant une valeur ajoutée supérieure à l'offre existante sur le marché. Il faut explorer la manière dont ces alternatives pourraient influencer la demande des produits ou services de l'entreprise. L'analyse de cette force aide à évaluer si les offres de l'entreprise ont une position solide face à de possibles alternatives plus attractives et à prendre les mesures pour rectifier leur positionnement le cas échéant.

<b>Contraintes réglementaires des pouvoirs publics</b>	Une sixième force peut être ajoutée. Il s'agit des contraintes imposées par le pouvoir réglementaire et l'État. Cette sixième force ne fait pas partie du modèle originel développé par Porter et c'est la raison pour laquelle elle est mise entre parenthèses lorsque l'on évoque le modèle des 5 (+1) forces concurrentielles. Michael Porter estime en effet que l'État intervient en mettant en place des barrières à l'entrée empêchant les entrants potentiels de pénétrer le marché.
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## b. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne analyse les ressources, les compétences propres à l'entreprise. Il permet de comprendre le processus de construction de la valeur. Il identifie les forces et faiblesses de l'entreprise afin de construire son avantage compétitif.

**L'analyse des ressources et des compétences :**

- ***Les ressources***

É. Penrose, est une économiste britannique à qui l'on attribue l'origine de l'approche par les ressources. Dans son approche, l'entreprise constitue un ensemble de ressources productives (portefeuille de ressources) permettant l'accroissement des profits. La manière dont seront agencées ces ressources conditionnera le niveau de performance de l'organisation.

Les ressources peuvent être tangibles et intangibles, il s'agit :

Des ressources matérielles : terrains, bâtiments, machines... ;

Des ressources humaines : nombre de salariés, caractéristiques du personnel (formation, ancienneté...), compétences, flexibilité, capacité à travailler en groupe... ;

Des ressources financières : capitaux propres, endettement... ;

Des actifs immatériels : ressources organisationnelles, technologies, marque & image...

Le diagnostic des ressources permet de mettre en évidence, parmi l'ensemble des ressources déployées par l'entreprise, les ressources qui sont stratégiques (ou uniques). Les ressources stratégiques donnent lieu à un avantage concurrentiel, sont difficilement imitables et/ou reproductibles.

- ***Les compétences***

Les compétences désignent la capacité d'une organisation à déployer des ressources sous forme de combinaison en vue de créer de la valeur. Les compétences peuvent être individuelles ou collectives (partagées), banales ou fondamentales.

Selon Prahalad et Hamel, l'organisation doit disposer d'un cœur de compétences qui lui permet d'accéder à une variété de marchés (stratégie d'internationalisation et de diversification), de créer de la valeur client, d'être difficilement imitable et d'avoir un avantage durable.

### c. La synthèse du diagnostic stratégique : SWOT

Après avoir collecté des informations sur les dimensions du diagnostic et les avoir analysées avec plusieurs méthodes internes et externes, il peut être intéressant de regrouper et de synthétiser les résultats par domaine ou par importance, pour aider aux prises de décisions stratégiques.

À cette fin, il est possible d'utiliser la matrice SWOT, développée à l'origine par quatre professeurs de la Harvard Business School sous l'acronyme des initiales de leur nom (**LCAG pour E. Learned, C.R. Christensen, K. Andrews et W. Guth**).

La matrice SWOT identifie en interne les forces (strengths) et les faiblesses (weaknesses) de l'organisation et fait l'inventaire des opportunités (opportunities) et des menaces (threats) que représente l'environnement.

	<b>Positifs</b>	<b>Négatifs</b>
<b>Interne</b>	<b>Forces (Strengths)</b> Capacités internes pouvant aider une organisation à atteindre ses objectifs.	<b>Faiblesses (Weaknesses)</b> Limitations internes pouvant interférer sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.
<b>Externe</b>	<b>Opportunités (Opportunities)</b> Éléments et facteurs de l'environnement que l'organisation peut exploiter à son avantage.	<b>Menaces (Threats)</b> Facteurs externes actuels et futurs pesant sur la performance de l'organisation.

Construire une matrice SWOT est un exercice de synthèse qui consiste à effectuer :

- un diagnostic externe pour repérer les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement, en utilisant différents outils d'analyse stratégique (ex. : modèle d'analyse PESTEL, modèle des 5 (+ 1) forces de Porter) ;
- un diagnostic interne, pour identifier les forces et les faiblesses de l'organisation.

La confrontation des deux diagnostics établis à l'aide du modèle SWOT permet d'alimenter l'étape suivante de formulation des choix stratégiques. La matrice SWOT elle-même n'est qu'une liste de contrôle servant à identifier les facteurs internes et externes, qu'ils soient des atouts ou des obstacles. Ces éléments s'intègrent ensuite dans une démarche globale d'analyse stratégique.

### Application n°13

Travail à réaliser : Conduire le diagnostic stratégique d'Auchan en utilisant la matrice SWOT (annexes 1 à 8).

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)

## Annexes

### Annexe 1 : Présentation de l'entreprise

Auchan Retail France est une entreprise française de grande distribution fondée en 1961 par Gérard Mulliez à Roubaix. Le groupe est l'un des principaux acteurs de la distribution en France et possède une forte présence internationale, notamment en Europe de l'Est, en Afrique et en Asie. Auchan compte aujourd'hui 2354 points de vente sous enseigne (hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité) et 153 965 collaborateurs à travers le monde. Auchan se distingue par son modèle de "hypermarket", combinant une large gamme de produits alimentaires et non-alimentaires à des prix compétitifs. L'entreprise s'engage à offrir une expérience client de qualité, avec un focus sur l'innovation, le digital et le développement durable. En effet, Auchan mène diverses initiatives pour réduire son empreinte écologique, comme la réduction des emballages plastiques et la promotion de produits locaux et biologiques. Le groupe inclut également d'autres formats de distribution, tels que les supermarchés, les drives et les points de vente de proximité. Avec des milliers de magasins et des millions de clients à travers le monde, Auchan continue de jouer un rôle clé dans le secteur de la distribution.

### Annexe 2 : Extrait du site carrière d'Auchan

#### **L'ambition RH**

" Chez Auchan Retail France, nous sommes convaincus que le capital humain est ce qui fait notre force et que c'est ensemble que nous pourrons grandir et avancer. C'est pour cette raison que nous partageons au quotidien, avec l'**ensemble** de nos équipes, des valeurs essentielles : l'**autonomie** et la **responsabilisation** de chacun, la **proximité** et l'**engagement** de tous, et la performance et l'**excellence** de notre service pour les clients.

Nos engagements ? Une rémunération juste et un **accompagnement professionnel** tout au long de votre carrière. Notre volonté est de mobiliser tous nos talents pour répondre collectivement à une vision d'avenir : **bien manger et vivre mieux** tout en préservant la planète."

*Christophe Carreyre, Directeur général en charge du projet humain*



Source : [www.auchan-recrute.fr](http://www.auchan-recrute.fr)

### Annexe 3 : Développer ses compétences et booster sa carrière

Auchan Retail s'attache à une bonne gestion des carrières en développant les compétences clés de ses collaborateurs et en fidélisant ses talents. La formation a toujours été associée pour l'entreprise à la notion de "partage du savoir" en son sein. De la même manière, la mobilité et la promotion interne constituent des facteurs importants de motivation au service du développement des compétences des futurs dirigeants de l'entreprise : 30% des managers Auchan Retail en sont issus.

Source : [www.auchan-retail.com](http://www.auchan-retail.com)

#### Annexe 4 : Grande distribution : à rebours de Carrefour, Auchan annonce une année 2023 en perte

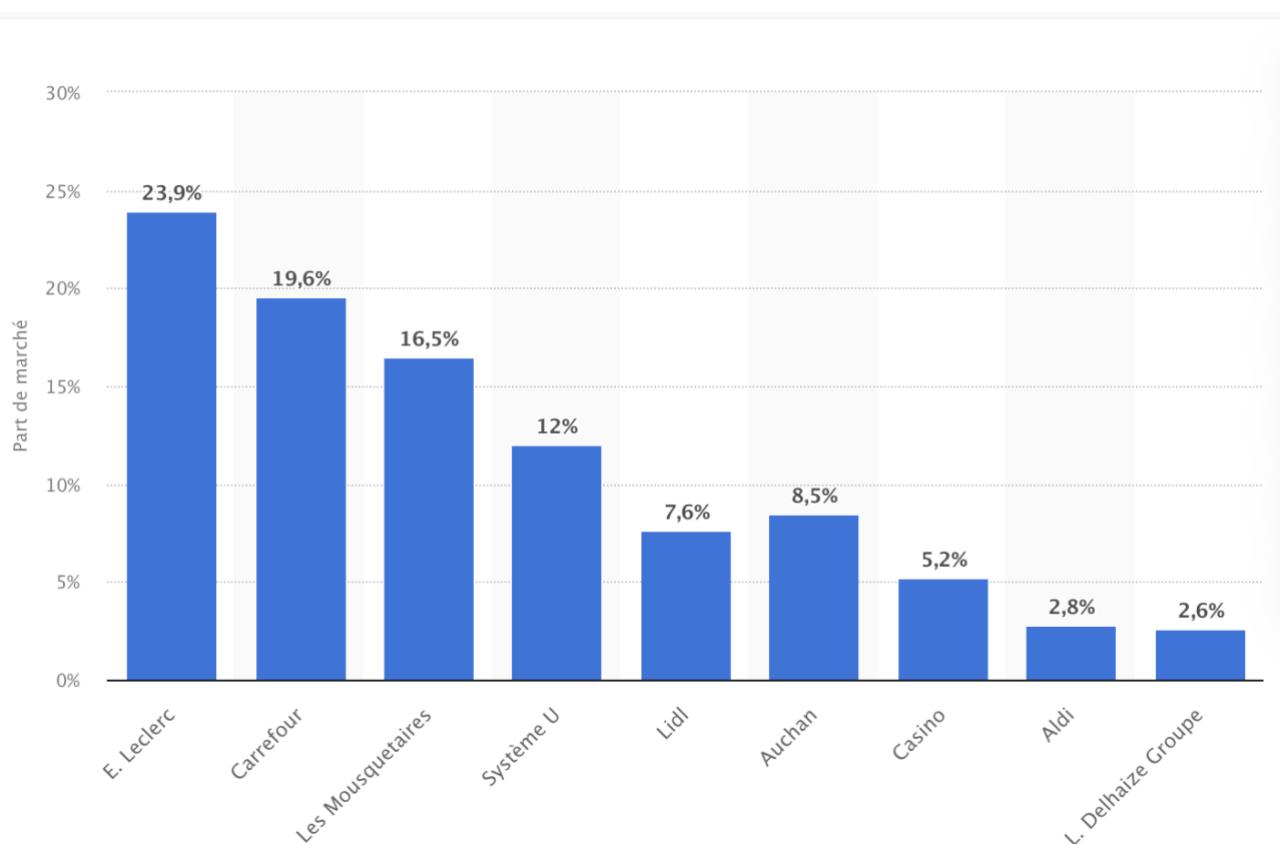
« Difficile ». Voilà comment l'année 2023 a été qualifiée par Auchan (ELO) qui a annoncé, ce jeudi, une perte nette de 379 millions d'euros sur l'ensemble de l'année dernière contre un bénéfice de 33 millions d'euros en 2022. De plus, le distributeur originaire du Nord de la France, cinquième acteur du secteur en France (derrière E.Leclerc, Carrefour, Intermarché et Système U) mais non coté en Bourse, a vu son produit des activités ordinaires, l'équivalent de son chiffre d'affaires, baisser de 1,7% à 32,9 milliards d'euros en 2023, malgré la hausse des prix qui gonfle les ventes des distributeurs.

En l'absence de dernière minute du PDG, Yves Claude, le directeur financier d'Auchan, Ludovic Delcloy, a pris la parole lors d'une conférence de presse à Paris. Il a reconnu une « année difficile dans un contexte difficile », évoquant deux éléments d'explications principaux, d'une part « la guerre Russie-Ukraine ». Présent dans les deux pays, il y a connu « un net ralentissement de la fréquentation » de ses magasins.

Source : [www.latribune.fr](http://www.latribune.fr)

#### Annexe 5 : Parts de marché des enseignes de la grande distribution en France 2024

Les groupements Leclerc, Carrefour et Les Mousquetaires sont les trois distributeurs qui détenaient les parts de marché les plus importantes entre le 22 janvier et 18 février 2024, avec respectivement 23,9 %, 19,6 % et 16,5 %. Les deux dernières places du classement sont occupées par les groupes Aldi et L. Delhaize (Cora), dont les parts de marché ne dépassent pas trois pour cent au début de l'année 2024.



Source : [www.fr.statista.com](http://www.fr.statista.com)

## Annexe 6 : Le e-commerce alimentaire fait sa révolution

Ces nouvelles solutions, portées par des startups, bouleversent le paysage concurrentiel de la distribution alimentaire en ligne. L'année 2021 a, en effet, été marquée par l'arrivée en France de nouveaux acteurs. Ces startups, championnes des levées de fonds en 2021, ont su se faire une place à coup de campagnes publicitaires et de promotions. Les plateformes de livraison de restauration (Uber Eats, Deliveroo, Just Eat) se diversifient également dans les courses alimentaires et multiplient les partenariats avec grandes enseignes et également petits commerçants.

Source : [www.comarketing-news.fr](http://www.comarketing-news.fr)

## Annexe 7 : Le succès du drive

Le drive a 20 ans et est une spécificité française. Son succès ne faiblit pas. Il a connu une nouvelle vague de progression l'année dernière. RMC Conso vous explique les raisons de ce phénomène. Le drive a 20 ans! Cette formule qui permet de commander ses courses sur internet et d'aller les chercher en voiture rencontre un succès qui ne s'essouffle pas.

Avec un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros en 2023, le drive connaît une croissance en hausse de 12% par rapport à 2022, selon les chiffres des Editions Dauvers publiés mercredi 5 juin. Quelles sont les raisons d'un tel succès ? Décryptage.

Le drive est né en 2000, sous l'appellation Auchan Express, à Leers, dans le Nord. Mais cette première expérience ne consiste alors qu'en un service de mise à disposition dans le coffre du véhicule de produits lourds et volumineux. Le drive tel que nous le connaissons aujourd'hui, qui offre la possibilité de faire ses courses en ligne et de se les faire livrer directement dans le coffre de sa voiture sur un parking, a été créé en 2004 par l'enseigne Chronodrive, filiale d'Auchan. Au fil des années, tous les distributeurs ont adopté le concept. Il existe aujourd'hui 6.986 drives en France (c'est deux fois plus qu'il y a dix ans), le leader incontestable étant Leclerc, avec 46% de parts de marché.

Source : [www.rmc.bfmtv.com](http://www.rmc.bfmtv.com)

## Annexe 8 : Les quatre tendances de la grande distribution en 2023

L'importance croissante de l'intelligence artificielle (IA), l'hybridation du commerce entre le magasin physique et la boutique en ligne, ou l'essor des marques distributeur constituent les principales tendances de la distribution alimentaire cette année, selon ShopFully, spécialiste européen de drive-to-store.

Le soutien de l'intelligence artificielle L'intelligence artificielle connaît une nouvelle dynamique, en passe de révolutionner les supermarchés du futur. Elle permettra d'améliorer le travail des employés, de prendre mieux fixer les prix, d'améliorer les prévisions de la demande et d'assurer un placement optimisé des produits. L'utilisation des dernières technologies permettra de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qui touche actuellement le secteur et d'améliorer l'engagement des employés en leur proposant des tâches moins automatiques et plus gratifiantes. En 2023 les consommateurs verront arriver davantage de "rayons intelligents" : ils permettent de détecter les ruptures de stock et de contrôler la fraîcheur des fruits et légumes. Cette année, de plus en plus de consommateurs s'attendent à pouvoir sauter la file d'attente à la caisse des supermarchés grâce à des systèmes de paiement sans contact tels que le Scan & Go (scanner ses achats soi-même et payer avec son smartphone) ou le paiement via reconnaissance faciale, des chariots intelligents et des solutions telles que "Just Walk Out" d'Amazon. En bref, les consommateurs souhaitent de plus en plus faire leurs courses dans des magasins intelligents. [...]

Source : [www.ecommercemag.fr](http://www.ecommercemag.fr)

## Diagnostic stratégique (SWOT)

### **Consignes :**

Chaque groupe choisit une entreprise comme sujet d'étude et en conduit le diagnostic stratégique en utilisant la matrice SWOT. Le travail se réalise en groupe de trois étudiants.

### **Méthodologie :**

1. Recherche d'informations : utilisez des sources fiables (site officiel de l'entreprise, presse économique, études de marché, etc.).
2. Analyse SWOT :
  - Forces (Strengths) : identifiez les atouts internes de l'entreprise.
  - Faiblesses (Weaknesses) : soulignez ses limites ou difficultés internes.
  - Opportunités (Opportunities) : repérez les évolutions du marché qui peuvent favoriser l'entreprise.
  - Menaces (Threats) : identifiez les risques et pressions externes.
3. Exigence minimale : pour chaque case de la matrice, proposez au moins 2 à 3 idées précises et argumentées.  
→ Au total, votre SWOT doit contenir 8 à 12 éléments minimum.

### **Présentation :**

- Chaque groupe présentera son travail à l'oral devant le TD.
- Vous expliquerez vos choix et votre analyse de manière claire et structurée.
- Vous pouvez préparer un support visuel (PowerPoint, Canva, Prezi, affiche, etc.) si vous le souhaitez, mais ce n'est pas obligatoire.

Exemples : Nike, McDonald's, Samsung, IKEA, Starbucks, L'Oréal, Adidas, Decathlon, Nestlé, Lego...

### - SWOT :

<b>Forces (Strengths)</b>	<b>Faiblesses (Weaknesses)</b>
<b>Opportunités (Opportunities)</b>	<b>Menaces (Threats)</b>

## **2. Choix stratégiques**

### **a) La prise de décision stratégique**

Décider, c'est choisir la solution qui paraît la meilleure. Les dirigeants sont amenés à prendre des décisions stratégiques qui engagent l'ensemble de l'entreprise sur le long terme. Ces décisions sont ensuite mises en œuvre et déclinées en décisions opérationnelles.

Mais la décision qui paraît la meilleure l'est uniquement dans un environnement donné à un moment donné. Le décideur est forcément contraint par sa connaissance de l'environnement, par les informations portées à sa connaissance, par le budget dont il dispose et par les biais qui viennent perturber sa perception. C'est pourquoi **Herbert A. Simon** parle de rationalité limitée.

Les étapes du processus de décision :

Selon le modèle IMC proposé par **March et Simon**, le processus de décision se déroule en trois étapes :

- *Intelligence* : c'est le recensement des stratégies possibles compte tenu de la connaissance de la situation.
- *Modélisation* : c'est analyser les conséquences de chaque stratégie.
- *Choix* : c'est prendre la meilleure décision possible compte tenu des contraintes.

### **b) Les différents niveaux de stratégies**

#### **- La notion de domaine d'activité stratégique**

Le domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous-partie d'une entreprise regroupant des produits ou des services recourant à des compétences et technologies identiques et évoluant dans un même environnement concurrentiel. L'ensemble des DAS forme le portefeuille d'activités.

#### **- Les stratégies globales**

La **stratégie globale** ou **stratégie d'ensemble** ou encore **corporate strategy** est celle qui concerne l'ensemble de l'organisation. Cette stratégie renvoie à la vision stratégique du dirigeant pour l'ensemble de l'organisation.

#### **- La stratégie de spécialisation**

La stratégie de spécialisation implique pour l'organisation de n'exercer qu'un seul métier. Elle va se spécialiser sur un segment où elle pense avoir un avantage et une position concurrentiel suffisamment importants ainsi que des ressources en ce domaine supérieures à celles de ses concurrents. Elle va donc développer ses compétences et son savoir-faire sur un seul produit, un seul marché ou une seule technologie.

#### **- La stratégie de diversification**

La stratégie de diversification consiste, pour une entreprise, à s'engager sur de nouveaux domaines d'activités qui correspondent, pour elle, à de nouveaux métiers. L'entreprise peut y développer, par extension, ses compétences actuelles ou être amenée à acquérir de nouvelles compétences.

### - ***La stratégie d'intégration***

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à faire elle-même plutôt qu'à faire faire par une autre entreprise, soit en amont (approvisionnement), soit en aval (distribution) dans le but de mieux contrôler la filière.

### - ***La stratégie d'externalisation***

La stratégie d'externalisation consiste, pour l'entreprise, à confier tout ou partie des activités (ou certaines des fonctions) de l'entreprise à des prestataires extérieurs (appelés sous-traitant). Cela concerne la production mais aussi d'autres fonctions comme la gestion des ressources humaines, les services financiers, la logistique, etc.

### - **Les stratégies par domaine d'activités**

La stratégie de domaine (ou ***business strategy***) concerne un DAS. Elle permet de consolider et pérenniser l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel est un facteur de réussite qui permet à l'entreprise d'être meilleure que ses concurrents en créant davantage de valeur. Ce supplément de valeur peut provenir de la capacité de l'entreprise à bénéficier de l'effet d'expérience ou à réaliser des économies d'échelle.

On distingue trois principales stratégies de domaine :

#### - ***La stratégie de domination par les coûts***

C'est une stratégie concurrentielle qui consiste à proposer une offre à prix bas, la faiblesse de la marge unitaire étant compensée par d'importantes quantités vendus. La réduction des coûts peut s'obtenir grâce à la réalisation d'économies d'échelle (un prix unitaire bas grâce à un volume de production élevé) par une plus grande rationalisation des outils et des processus de production, l'utilisation de technologies plus performantes, une meilleure organisation du travail, etc.

#### - ***La stratégie de différenciation***

L'entreprise cherche à proposer un produit qui soit perçu différemment par le marché, prêt ainsi à valoriser un produit unique sans substitut. La différence que l'entreprise met en avant par rapport à ses concurrents peut être technique, qualitative, commerciale et lui apporte un avantage concurrentiel, du moins temporairement :

- La différenciation technologique : une innovation dans le produit ou le procédé de fabrication peut apporter une valeur supplémentaire.
- La différenciation commerciale : une promotion, un circuit de distribution différent, un nouveau service attaché au produit contribuent aussi à différencier le produit.
- La différenciation de marque : l'image de marque, la notoriété obtenue, permettent de faire valoriser le produit par le client qui est prêt à « payer la marque ».

#### - ***La stratégie de focalisation***

La stratégie de focalisation est une stratégie de niche. Cette stratégie vise à se limiter à un segment (marketing) très limité du segment stratégique plus large et, sur la niche identifiée, l'entreprise va se positionner par des coûts plus faibles ou une différenciation marquée (cas le plus fréquent). La stratégie de focalisation tend à éviter la confrontation directe des concurrents, généralement plus puissants, en visant une niche suffisamment grande pour faire vivre l'entreprise initiatrice de cette stratégie mais également assez étroite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants.

### c) Les modalités de croissance

Les modalités de croissance permettent de pérenniser les options stratégiques de l'entreprise. On distingue trois modalités principales :

- **la croissance interne (ou organique)** est réalisée grâce aux ressources propres de l'entreprise. L'entreprise investit pour grandir par ses propres moyens. C'est un mode de croissance « naturel » si le marché se développe ; c'est un mode de croissance assez facile à opérer mais il est relativement lent car il dépend directement des capacités de financement de l'entreprise ;
- **la croissance externe** est une opération d'expansion par laquelle une entreprise se développe en acquérant d'autres entreprises ou en fusionnant avec elles, plutôt qu'en se développant uniquement par sa propre croissance organique.
- **la croissance conjointe** consiste à nouer avec d'autres entreprises des alliances (entre entreprises concurrentes) ou des partenariats (entre entreprises non concurrentes).

Enfin, dans une économie mondialisée, l'entreprise peut choisir de se développer à l'international. Cette stratégie est une modalité qui consiste à se déployer sur plusieurs pays et continents, contribuant ainsi à la croissance de l'entreprise.

**L'internationalisation** repose sur plusieurs solutions :

- l'exportation vers un nouveau pays en conservant le cœur de la chaîne de valeur dans le pays d'origine
- l'investissement direct qui consiste à acquérir des moyens de production dans un autre pays (investissements matériels) ou à prendre le contrôle de sociétés présentes dans le pays (investissements financiers) ;
- la création de partenariats locaux avec des entreprises dans le pays.

## Application n°14

## **Travail à réaliser : Annexes 1 à 3**

1. Identifiez les domaines d'activité stratégique (DAS) actuels du groupe Ubisoft et déterminez la stratégie globale adoptée par l'entreprise.
  2. Présentez les modalités de croissance permettant la mise en œuvre des options stratégiques d'Ubisoft.

3. Montrez les avantages et les limites, pour Ubisoft, de ces modalités de développement.

	<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>
<b>Croissance conjointe</b>		
<b>Croissance interne</b>		
<b>L'internationalisation</b>		

## Annexes

### **Annexe 1 : Cinéma, séries, patrimoine, santé, attractions... Ubisoft veut dépasser le jeu vidéo**

Fin avril 2019, Deborah Papiernik, responsable du «New Business» chez Ubisoft, détaille pour Korii les axes stratégiques d'Ubisoft. Ubisoft explore des domaines qui vont au-delà de son cœur de métier. Patrimoine, édition, films, séries, objets dérivés, attractions, santé, réalité virtuelle ou industrie automobile, l'entreprise française expérimente tous azimuts, cherchant à diversifier ses revenus, à faire mûrir un média encore jeune et souvent décrié.

#### *Dans le domaine de l'entertainment (divertissement)*

Après avoir produit un spectacle basé sur Just Dance et organisé une tournée de vingt dates aux États-Unis, Ubisoft propose «Assassin's Creed Symphony». Une tournée de concerts symphoniques, avec projections de scènes des différents épisodes du jeu, qui a débuté le 29 juin 2019 au Palais des congrès de Paris et qui a continué par une dizaine de villes en Europe et en Amérique du Nord. Avec pour support, les Lapins Crétins, très populaires, Ubisoft a créé une véritable attraction, clés en mains en association avec un partenaire: une borne d'arcade deux places. Son prix ; de l'ordre de 50 000 euros, mais «nous pouvons dire à nos clients potentiels que pour eux, elle sera rentable en trois mois». Il y a désormais plusieurs centaines d'attractions installées dans le monde, notamment une expérience en réalité virtuelle (VR) autour d'Assassin's Creed Originset Assassin's Creed Odyssey en escape rooms.

#### *Dans le domaine de l'automobile et de l'aéronautique*

Ubisoft a travaillé avec Renault autour des véhicules autonomes. Avec son savoir-faire dans le domaine de la réalité virtuelle (VR), Ubisoft a contribué au développement du prototype autonome Symbioz. Dans l'aéronautique, en partenariat avec Latécoère et Air France, Ubisoft a présenté au Bourget un projet autour du LiFi<sup>1</sup> et de l'in-flight entertainment, avec la possibilité de jouer pendant les vols à Trackmania en multijoueur.

#### *Dans le domaine culturel*

Ubisoft a présenté l'exposition «Cité millénaires, voyage virtuel de La Palmyre à Mossoul», à l'Institut du monde arabe en 2018. Cet événement vise à alerter sur l'importance de préserver un patrimoine de l'humanité. «On parle de zones de guerre, d'endroits touchés par le terrorisme ; on peut s'entendre dire que le jeu vidéo n'a rien à faire là-dedans. Et pourtant si, il a sa place: le jeu vidéo peut montrer des choses, faire vivre des expériences ou faire ressentir des émotions que d'autres médias ne sont pas capables de faire. »En collaboration avec Ubisoft, la chaîne TV5 Monde utilise quelques éléments d'Assassin's Creed. Ubisoft, à la demande de TV5 Monde, a filmé des scènes à l'intérieur du jeu, des dialogues entre un père et son fils, entre Cléopâtre et César, par exemple. « On apprend des choses quand on joue à nos jeux, sur l'Égypte, la Grèce Antique, la Bolivie. »

#### *Dans le domaine de la santé*

Ubisoft a contribué à la création de la brosse à dents connectée «ara by Kolibree». Cette brosse à dents est la première dotée d'une intelligence artificielle. Ubisoft Montréal est associé à un projet autour de l'amblyopie. Un chercheur de l'université McGill avait développé un petit jeu vidéo, avec un point rouge et un point bleu, qui se jouait avec des lunettes 3D, pour essayer de faire travailler les deux yeux à la fois et de développer la fonction binoculaire.

---

<sup>1</sup> Le Lifi (ou Li-Fi), pour Light Fidelity, désigne une technologie de communication sans fil basée sur la lumière. Concrètement, le Li-Fi fonctionne grâce à l'éclairage des ampoules LED qui disposent d'une intensité lumineuse modulable. Il permet, sous réserve de se situer à proximité de cette source lumineuse, de connecter entre eux des appareils mobiles et des objets connectés, pour transmettre notamment des données (photos, fichiers, etc.) vers un appareil électronique.

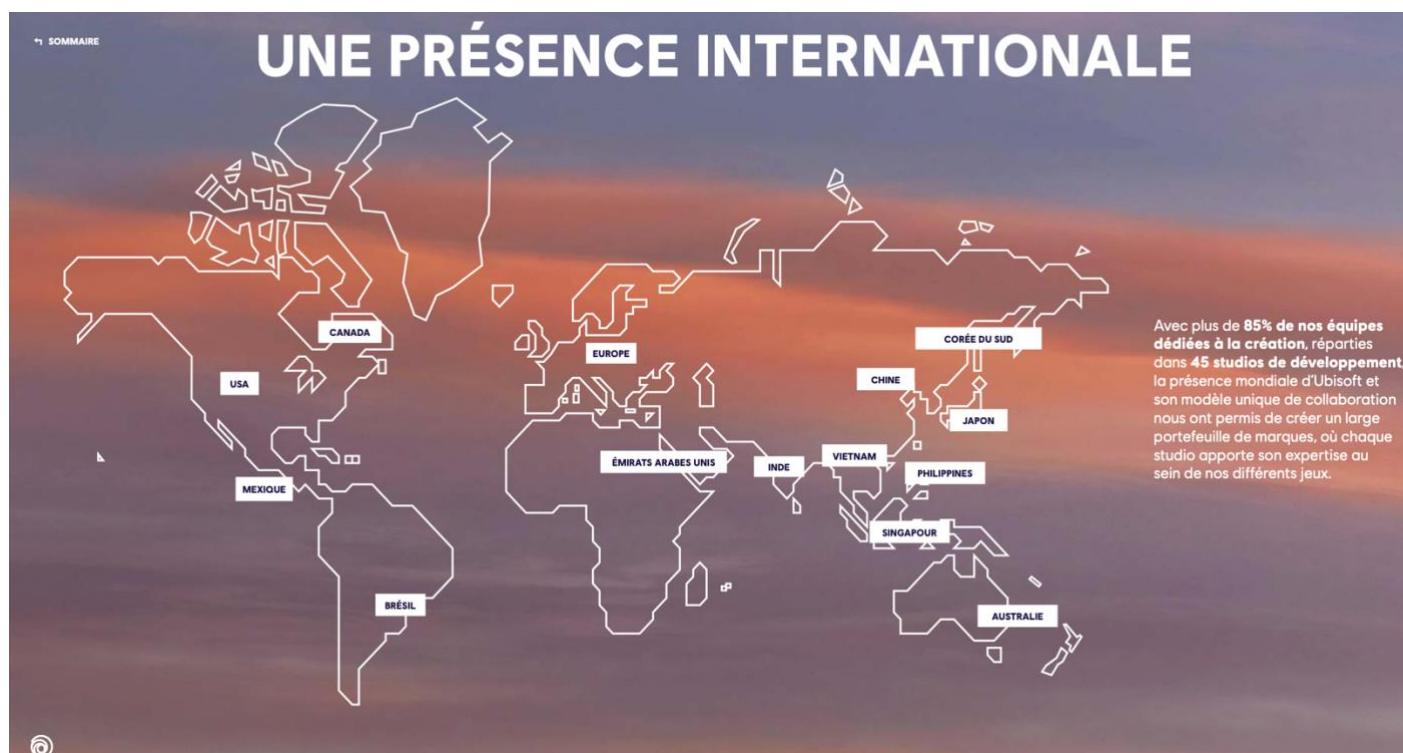
Son souci était que son jeu n'était pas très intéressant et que les petits patients abandonnaient au bout d'une demi-heure, alors que plusieurs semaines d'entraînement étaient nécessaires pour avoir des résultats. Ubisoft a décidé de développer un jeu plus abouti, Dig Rush. Les nombreux tests cliniques effectués aussi bien sur des enfants que des adultes ont montré des résultats remarquables en six semaines à raison d'une heure de jeu par jour. Le jeu conduit les patients à faire travailler la plasticité du cerveau.

#### *Dans les domaines de la télévision et de l'édition*

Ubisoft a une série télévisée basée sur les Lapins Crétins, qui cartonne un peu partout dans le monde ; le groupe a sorti, en 2016, un film autour d'Assassin's Creed. Grâce à sa propre maison d'édition, Les Deux Royaumes, Ubisoft édite des romans, des BD, des «beaux livres». «C'est là encore une prolongation de nos univers, qui peut toucher des gens qui n'ont jamais joué à nos jeux comme les fans de ces séries. »Ubisoft a dévoilé lors de l'E3 Mythic Quest, sa série documentaire pour Apple, une comédie qui tourne autour de l'industrie de la création du jeu vidéo.

Source : [www.korii.slate.fr](http://www.korii.slate.fr)

#### Annexe 2 : La présence internationale d'Ubisoft



Source : Dossier presse corporate - Ubisoft

### **Annexe 3 : Ubisoft, une société à l'ADN international**

Depuis la création d'Ubisoft Entertainment SA en 1986, les cinq frères Guillemot n'ont cessé de développer leur présence partout dans le monde ; soit en autofinancant leur création de studios soit en procédant à des acquisitions. Après avoir ouvert, en 1992, le premier studio international à Bucarest, en Roumanie, c'est en Chine, à partir de 1996, que les frères Guillemot ont décidé de se développer, à Shanghai, tout d'abord, puis à Hong Kong, en 1998, et à Chengdu, dans la province de Sichuan, en 2007. Tout en intensifiant sa présence en Europe, Ubisoft cherchait à exploiter le continent américain. Après les résultats mitigés de la création d'un bureau commercial à San Francisco, les frères Guillemot songeaient à s'implanter ailleurs en Amérique du Nord lorsqu'un consultant, proche du parti québécois, a proposé aux dirigeants de l'entreprise de s'installer à Montréal. Afin de les inciter à s'installer au Québec, le gouvernement québécois leur a accordé des subventions très significatives pour toute création d'emploi (à hauteur de 25 000 dollars canadiens par an pendant trois ans). Dans le contexte canadien/québécois, une offre de la province de Québec pour une implantation si prestigieuse est rapidement médiatisée, incitant l'échelon fédéral à renchérir. Ce dernier a doublé la proposition. Les frères Guillemot ont ainsi créé le studio de Montréal en 1997. Le studio montréalais d'Ubisoft s'est rapidement imposé comme l'un des plus importants lieux de création et de développement de jeux vidéo au monde. Son succès est dû à la clairvoyance de son management, qui a su créer un lien original entre l'univers organisé de l'entreprise et l'effervescence de la culture *underground* qui prospère dans la ville de Montréal. Ce n'est qu'en 2000 que les États-Unis voient l'ouverture effective du premier studio. Par ailleurs, en 2002, après l'ouverture d'une filiale business en Corée, Ubisoft a poursuivi son développement en Amérique du Sud, à partir de 2007. Au troisième trimestre 2019, Ubisoft a renforcé sa présence sur les jeux mobiles et ouvert un nouveau studio à Da Nang, au Vietnam. Cette ouverture est venue compléter les équipes d'Ubisoft Mobile présentes en Asie (Chine et Inde) et réaffirmer ainsi le développement d'Ubisoft sur ce segment en pleine croissance. Le groupe français a développé des partenariats avec plusieurs institutions et universités locales afin d'établir une coopération fructueuse et une intégration réussie dans la région.



### **III. Enjeux de la transformation numérique des organisations**

#### **A. Digitalisation des organisations**

##### **1. Le rôle du système d'information dans le fonctionnement de l'organisation**

###### **a. Le rôle du système d'information et ses composants**

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources techniques, organisationnelles et humaines requises par le traitement des informations nécessaires à la stratégie et aux métiers de l'entreprise. Ces ressources sont les suivantes :

- sur **le plan technique**, le système d'information repose sur un système informatique composé de ressources matérielles et immatérielles. Selon les entreprises, il recouvre en partie ou en totalité les éléments comme les bases de données, les outils de gestion de la relation client (CRM, Customer Relationship Management), les outils de gestion de la chaîne logistique (SCM, Supply Chain Management), les serveurs de données et systèmes de stockage, les serveurs d'application ;
- sur **le plan humain**, le système d'information repose sur les hommes et les femmes qui traitent l'information et lui donnent du sens en la transformant en une connaissance à gérer ;
- sur **le plan organisationnel**, le système d'information intègre des processus, règles et procédures qui ont pour objectif de collecter, de mémoriser, de traiter et de diffuser l'information.

###### **b. Les fonctions du système d'information**

Le système d'information remplit quatre fonctions. Il permet de :

- collecter des données provenant de l'environnement interne ou externe de l'entreprise ;
- stocker les informations collectées pour qu'elles soient conservées dans le temps et puissent être restituées ;
- traiter les informations, c'est-à-dire les transformer, les analyser, les structurer pour permettre la prise de décision ;
- diffuser les informations dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

###### **c. Le rôle du système d'information dans la prise de décision**

Un SI performant fournit les informations nécessaires à la prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise. Il permet de gérer les flux d'informations importants, d'éviter la fragmentation des données et facilite l'échange d'informations entre acteurs internes et/ou externes à l'entreprise. C'est ce que permet un progiciel de gestion intégré (PGI) qui rassemble les informations liées aux processus clés de l'entreprise dans une base de données unifiée et structurée. Le SI participe aussi à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie. Il doit être en adéquation avec les besoins métiers à travers l'alignement stratégique pour permettre la création de valeur et apporter de la flexibilité à l'entreprise.

##### **2. Les conséquences du déploiement du numérique sur le management et les processus décisionnels de l'entreprise**

###### **a. L'évolution des structures d'organisation**

L'environnement de l'entreprise est aujourd'hui plus ouvert et plus incertain (ex. : mondialisation et instabilité des marchés, innovations technologiques, demandes individualisées des clients, nouvelles exigences des salariés). C'est pour répondre à ces évolutions de l'environnement que les entreprises cherchent à gagner en flexibilité et en réactivité. Elles évoluent vers des structures d'organisation combinant :

- *la spécialisation des entités* pour mieux adapter les réponses de l'entreprise aux contingences de l'environnement ;
- *l'intégration des entités* pour assurer la coordination et la cohérence de l'ensemble et la valorisation des synergies, ce que permet le système d'information.

Les nouvelles structures se caractérisent par une réduction des niveaux hiérarchiques et une gestion plus transversale des activités. Le recours croissant à des stratégies d'externalisation et de partenariats conduit à une redéfinition des frontières de l'entreprise et à l'émergence d'entreprises réseau ou étendues. Le numérique est au cœur de cette dynamique organisationnelle, favorisant les relations entre entreprises, que ce soit avec les fournisseurs et/ou les clients, pour davantage d'interactions, de co-construction et de co-innovation.

#### b. L'évolution des modalités de travail au sein de l'entreprise

Le déploiement du numérique au sein de l'entreprise conduit à une évolution des modalités de travail vers le travail collaboratif et facilite l'action collective dans des espaces de coworking. Il permet de faire travailler des collaborateurs sur des projets communs grâce à des outils qui facilitent la communication et l'interaction et de coordonner leurs activités.

#### c. Les risques liés au système d'information de l'entreprise

Si le SI est un facteur de performance de l'entreprise, il fait aussi peser des risques sur elle :

- en matière de sécurité: atteintes au patrimoine informationnel de l'entreprise (cyberattaques, vol, piratage, destruction, perte) ;
- opérationnels : obsolescence ou panne du matériel, défaut de maintenance ;
- juridiques : négociation et gestion des contrats de prestations informatiques, respect du RGPD ;
- sociaux : intrusion dans la vie privée des salariés, perméabilité entre la sphère professionnelle et privée, gestion de la résistance au changement (M. Crozier), etc. ;
- financiers : le SI génère des coûts importants (acquisition et maintenance du matériel, des licences logicielles, intégration et paramétrage du PGI, formation des utilisateurs).

## Application n°15

### Travail à réaliser : Annexes 1 à 3

**Situation :** Après leur rencontre à l'EM Lyon, Antoine Le Conte et Aurélien de Meaux lancent en 2012 la société Printklub pour offrir un service en ligne d'impression de photos à partir de clichés postés sur les réseaux sociaux. Ils proposent des supports originaux et personnalisables : Polaroid, posters, cadres, magnets, boîte à photos... et une livraison très rapide, en 24 heures ou 48 heures. Le service cible les 20-30 ans, très présents sur Facebook et Instagram, et est disponible sur ordinateur ainsi que via les applications iOS et Android. Ergonomique, l'application est conçue pour une utilisation fluide, simple et rapide.



Le succès est rapidement au rendez-vous avec la Polabox, une boîte contenant de vingt à cinquante photos au format Polaroid, très appréciée des jeunes. La start-up élargit alors son service à toute photo prise à partir d'un smartphone et se développe à l'international. En 2015, la société prend le nom de Cheerz. Trois ans plus tard, elle est rachetée à 80 % par le groupe allemand Cewe, leader européen du tirage photo, et continue sa croissance. Elle lance notamment les impressions sur toile, sur calendriers et développe la Wedding Booth, une borne photo destinée aux particuliers pour leurs mariages.

Aujourd'hui, Cheerz compte 4 millions de clients dans le monde répartis dans cinq pays. Pour mieux répondre à leurs attentes, les 150 collaborateurs – ou « cheerzers » – répartis dans différents départements de l'entreprise (technologie, production, finance, logistique, service client...) collectent et traitent des volumes très importants de données.

1. Identifiez les différentes composantes et fonctions du système d'information de l'entreprise Cheerz.

– une composante technique :

– une composante humaine :

– une composante organisationnelle :

2. Indiquez pourquoi Cheerz a adopté la plateforme d'analyse des données développée par Looker.

3. Montrez en quoi le numérique a conduit à une évolution des modalités de travail au sein de l'entreprise Cheerz.
  4. Identifiez les différentes composantes et fonctions du système d'information de l'entreprise Cheerz.

## Annexes

### Annexe 1 : Cheerz fait le choix d'unifier la gestion de ses données

Au départ, les données étaient gérées dans une solution conçue en interne [...]. Avec la croissance de l'entreprise, celle-ci s'est avérée difficile à maintenir et ne permettait plus de répondre aux besoins. Par ailleurs, il n'existe pas de culture de la donnée en interne, chaque service gérant ses données à sa façon. Cette hétérogénéité se traduisait par un faible degré de confiance dans la qualité des données [...] Cheerz a donc choisi d'évaluer la plateforme d'analyse de Looker, acquise par Google mi-2019. [...] Lors d'une phase de test, la solution a convaincu les équipes, séduites par son interface, ses fonctionnalités de *versioning* et la facilité de création des requêtes à travers l'environnement Explore. «Nous recherchions une solution fiable et évolutive, qui réponde à nos besoins en offrant à l'ensemble de nos collaborateurs la possibilité de l'utiliser de manière autonome», explique Damien Monier [responsable data performance]. Cheerz a donc décidé de déployer Looker auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. [...]

Désormais, l'ensemble des départements s'appuie sur Looker. L'équipe Produits s'en sert par exemple pour suivre la performance des offres et ajuster ces dernières si nécessaire, en particulier lors du lancement d'un nouveau produit. Le service client mesure quant à lui l'impact de ses actions sur la fidélité des clients, la solution l'a aidant également à identifier les critères les plus déterminants en matière de performance. De son côté, l'équipe Revenue, qui gère l'acquisition, les partenariats, l'influence et le CRM, recourt fortement aux outils d'exploration pour mesurer l'efficacité des campagnes emailing, effectuer un suivi des clients dans le temps ou comprendre quels sont les partenariats qui fonctionnent le mieux et génèrent le plus de leads<sup>2</sup>. Enfin, la solution permet aussi de suivre le chiffre d'affaires et les dépenses par rapport au business plan .

Source : A. Chandeze, « Cheerz met l'exploration de données à la portée de tous ses collaborateurs », Le Monde Informatique, 24 juin 2020.

### Annexe 2 : L'avantage de travailler en mode collaboratif

La plateforme Looker permet aux collaborateurs de Cheerz d'évoluer dans un même environnement et de partager facilement leurs résultats afin de prendre des décisions plus efficacement et plus rapidement. [...] Le partage des connaissances est facilité grâce aux dossiers partagés dont le contenu peut être envoyé par mail ou via un lien URL. «Looker nous aide énormément dans la prise de décisions: grâce aux données consolidées et analysées, nous arrivons à réfléchir à une stratégie de long et moyen terme en sélectionnant des projets qui vont rapporter le plus de profit à l'entreprise. Instaurer une culture de la data dans une entreprise n'est pas simple, mais nous constatons que les équipes cherchent à exploiter le maximum de la plateforme », indique Damien Monier.

Source : [www.info.looker.com](http://www.info.looker.com)

### Annexe 3 : L'amélioration du service aux clients

Looker aide notamment à suivre de façon efficace le «dispatch-on-time», indicateur sur le respect des délais de production, et le «deliver-on-time » pour le respect des délais de livraison. «En agrégant les données sur la plateforme, nous pouvons savoir où nous en sommes de la préparation et de la livraison des commandes et détecter les éventuels problèmes conduisant à des retards de livraison», explique Julien Chaudenson, ingénieur data chez Cheerz. Ce suivi quotidien contribue à réduire les points de friction dans les processus. Les équipes Happiness et Opérations peuvent facilement identifier les incidents et les analyser grâce à la modélisation. Celle-ci aide à déterminer si un problème concerne un produit en particulier, un canal de commande, l'impression ou encore la livraison. Une fois les causes d'insatisfactions identifiées, l'entreprise peut alors mettre en place les mesures opérationnelles nécessaires pour les résoudre. Cheerz a également réduit ses délais de livraison grâce à une meilleure visibilité logistique, les données analysées par Looker

<sup>2</sup> Contacts que l'on espère être des clients potentiels pour les produits ou services d'une entreprise.

permettant aux équipes Opérations d'anticiper les pics de commandes, comme Noël ou les périodes de vacances. Enfin, la solution permet de mieux comprendre les attentes des clients et de leur proposer des offres spécifiques et personnalisées, grâce à une meilleure connaissance de leurs habitudes d'achat. «Looker nous a permis de croiser les données de vente, de production, de livraison, de satisfaction client afin de suivre notre NPS [Net Promoter Score— indicateur de satisfaction client] sur tous les axes possibles (géographie, produit, lieu d'impression, plateforme d'achat, mode de livraison...) », ajoute Julien Chaudenson.

Source : A. Chandze, « Cheerz met l'exploration de données à la portée de tous ses collaborateurs », Le Monde Informatique, 24 juin 2020.

## B. Structure en réseau et entreprise virtuelle

Les caractéristiques de l'environnement économique mondial actuel et les possibilités offertes par l'environnement technologique ont conduit les entreprises à constituer de nouvelles formes d'organisation, plus réactives et plus flexibles, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise : les structures en réseau.

La structure en réseau est un modèle organisationnel où une entreprise fonctionne en collaboration étroite avec diverses entités externes telles que des partenaires, fournisseurs, clients et parfois même des concurrents. Ce modèle met l'accent sur l'interconnexion et la coopération, permettant à l'entreprise de tirer parti des compétences, des ressources et des technologies de ses partenaires pour améliorer son efficacité et sa compétitivité.

### 1. Les caractéristiques de la structure en réseau

Interconnexion des entités :

- Les entreprises en réseau collaborent avec de multiples partenaires externes.
- Cette interconnexion favorise un échange constant d'informations et de ressources.

Partenariats stratégiques :

- Alliances avec d'autres entreprises pour partager des compétences et des technologies.
- Les partenariats peuvent inclure des fournisseurs, des clients et même des concurrents.

Flexibilité et adaptabilité :

- La structure est flexible, permettant une adaptation rapide aux changements du marché.
- Les entreprises peuvent ajuster leurs partenariats et collaborations en fonction des besoins.

Partage des ressources et compétences :

- Les partenaires partagent leurs ressources et compétences pour atteindre des objectifs communs.
- Cette mutualisation permet de réaliser des économies d'échelle et d'améliorer l'efficacité.

Co-innovation :

- Accent mis sur l'innovation collaborative pour développer de nouveaux produits ou services.
- Les entreprises travaillent ensemble pour innover et répondre aux évolutions du marché.

### 2. Les avantages de la structure en réseau

Une structure en réseau présente plusieurs avantages. Elle favorise l'innovation, car la collaboration entre entreprises ou départements stimule l'émergence de nouvelles idées et solutions. Elle permet également une réduction des coûts en partageant ressources et compétences, et améliore la réactivité face aux évolutions du marché. De plus, elle facilite l'accès à de nouveaux marchés et optimise les compétences, chaque entité apportant son expertise spécifique pour renforcer l'efficacité globale du réseau.

### **3. Des exemples de relations dans une structure en réseau**

- Partenariats Stratégiques : Alliances avec des entreprises pour partager des compétences et des technologies.
- Externalisation : Délégation de certaines activités à des partenaires spécialisés.
- Joint-Venture : Création d'une nouvelle entité détenue conjointement par deux ou plusieurs entreprises.
- Écosystèmes d'Innovation : Collaboration avec des startups, des instituts de recherche et des universités pour innover.

### **4. Les impacts du numérique sur la structure en réseau**

Le numérique joue un rôle crucial dans le développement des structures en réseau en facilitant les communications, les échanges de données et la gestion des processus collaboratifs. Les technologies de l'information et de la communication permettent de coordonner efficacement les activités entre les différents partenaires du réseau, d'automatiser les processus et de favoriser l'innovation collaborative.

#### **Application n°16**

##### **Travail à réaliser : Annexes 1 et 2**

1. Identifiez pourquoi Ametra est considérée comme une entreprise réseau.

2. Expliquez de quelle manière le numérique joue un rôle fondamental dans une entreprise réseau.

## Annexes

### Annexe 1 : Le numérique au cœur de l'entreprise réseau Ametra

Le groupe Ametra est spécialisé dans l'intégration des systèmes mécaniques, électriques et électroniques pour des entreprises industrielles. Il a noué des partenariats de confiance et de long terme avec ses clients et peut ainsi mettre en place une continuité entre ses bureaux d'études et ceux de ses clients. Cette continuité qui prend appui sur le numérique est un premier pas vers l'entreprise étendue. Elle permet de mettre au point un produit de manière agile, de façon à réduire son temps de conception et par conséquent, de mise sur le marché. Dans le cas d'Ametra, c'est via des lignes, des salles sécurisées et un VPN [Virtual Private Network] que le bureau d'études peut travailler en toute sécurité et de manière directe sur la maquette numérique du client lors de sa conception, y compris dans des environnements fortement sécurisés, comme le secteur de la défense. Les équipes travaillent alors sur un outil commun. Il existe en effet différentes solutions d'outils ou d'architectures réseau permettant de travailler en entreprise étendue.

Source : [www.blog.ametragroup.com](http://www.blog.ametragroup.com)

### Annexe 2 : Interview de la dirigeante d'Ametra



Source vidéo : <https://youtu.be/EEeg133aw6g?feature=shared>

## **C. Nouvelles formes de management**

### **1. Le management agile**

**Définition :** Le management agile est inspiré des méthodologies agiles originellement développées pour le secteur du logiciel. Il met l'accent sur la flexibilité, l'adaptabilité, et la collaboration au sein des équipes.

**Caractéristiques :**

- **Équipes autonomes** : Les équipes ont la liberté de prendre des décisions et de gérer leurs tâches de manière indépendante.
- **Itérations rapides** : Le travail est organisé en cycles courts appelés itérations, permettant des ajustements rapides.
- **Feedback continu** : Les retours fréquents sont intégrés pour améliorer les processus et les produits en continu.
- **Adaptation aux changements** : Les équipes peuvent rapidement s'adapter aux nouvelles exigences ou modifications de projet.

### **2. Le management à distance**

**Définition :** Le management à distance concerne la gestion des équipes qui sont dispersées géographiquement en utilisant des outils numériques.

**Caractéristiques :**

- **Plateformes de communication en ligne** : Outils tels que Slack et Microsoft Teams facilitent la communication entre les membres d'une équipe, où qu'ils soient.
- **Gestion de projets à distance** : Utilisation d'outils de gestion de projets comme Asana ou Trello pour suivre l'avancement et coordonner les tâches à distance.
- **Suivi des performances virtuelles** : Les outils numériques permettent de surveiller les performances et les résultats des équipes à distance en temps réel.

### **3. Le management collaboratif**

**Définition :** Le management collaboratif encourage la participation active des employés dans le processus décisionnel et favorise une culture de collaboration.

**Caractéristiques :**

- **Outils de gestion de projet collaboratifs** : Utilisation d'outils tels qu'Asana et Trello pour faciliter la collaboration et la coordination entre les membres de l'équipe.
- **Forums de discussion** : Espaces numériques où les employés peuvent partager leurs idées, poser des questions, et participer aux discussions.
- **Prise de décision partagée** : Les décisions sont souvent prises collectivement, impliquant les membres de l'équipe dans le processus décisionnel.

#### **4. Le management data-driven**

**Définition :** Le data-driven management est une approche où les décisions sont prises en se basant sur l'analyse des données plutôt que sur l'intuition ou l'expérience personnelle.

**Caractéristiques :**

- **Tableaux de bord** : Utilisation d'outils visuels pour suivre et analyser les performances et les indicateurs clés en temps réel.
- **Analytique avancée** : Application de techniques statistiques et algorithmiques pour extraire des insights pertinents à partir des données.
- **Outils de Business Intelligence** : Utilisation de logiciels comme Power BI<sup>3</sup> pour visualiser et interpréter les données, facilitant ainsi la prise de décision stratégique.

Ces nouvelles formes de management démontrent comment les outils numériques peuvent transformer la gestion des organisations. En adoptant des pratiques telles que le management agile, le management à distance, le management collaboratif, et le management data-driven, les organisations peuvent améliorer leur flexibilité, leur collaboration, et leur prise de décision.

---

<sup>3</sup> Power BI est un outil de Business Intelligence développé par Microsoft qui permet de visualiser, analyser et partager des données à travers des tableaux de bord interactifs. Il aide les entreprises à prendre des décisions stratégiques basées sur les données en temps réel.

## Application n°17

## Travail à réaliser :

1. Quels sont les éléments clés du modèle Netflix et comment contribuent-ils à la performance des équipes ?
  2. Quels sont les principaux bénéfices et défis du modèle Netflix ?

## Document : Le modèle Netflix



Le modèle Netflix Netflix, pionnier du streaming vidéo mondial, a développé un modèle organisationnel fondé sur la liberté, la responsabilité et la confiance. Contrairement à des structures hiérarchiques traditionnelles, Netflix mise sur la transparence totale de l'information et donne aux employés la possibilité de prendre des décisions importantes sans validation systématique de la hiérarchie.

L'entreprise met l'accent sur le recrutement et la rétention des "talents stars", considérant qu'une équipe composée des meilleurs éléments est plus performante qu'une organisation surdimensionnée. La culture Netflix valorise la responsabilité individuelle : chaque collaborateur dispose d'une grande autonomie, mais doit démontrer une forte capacité à atteindre des résultats concrets. La philosophie repose sur le principe de "Freedom & Responsibility", c'est-à-dire un équilibre entre une grande liberté accordée aux employés et l'attente d'une responsabilité élevée dans leurs actions. Les managers jouent davantage un rôle de coach que de contrôleur.

Ce modèle favorise la créativité, l'adaptabilité et l'innovation, mais il présente aussi des défis : il peut générer une forte pression sur les employés et nécessite une culture d'entreprise très spécifique pour fonctionner efficacement.

Sources : Netflix Culture Deck & Harvard Business Review