

- ORGANISATION DE L'ENTREPRISE -

Section 1 – Les spécificités des différentes organisations

Les organisations sont des entités diverses et complexes. Elles se différencient par leur taille ainsi que par leurs finalités. Ces caractéristiques influencent leur gestion et leur évolution.

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

1.1. Définition

L'organisation est la « combinaison rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun ». Autrement dit, l'organisation est un système qui permet de **coordonner des hommes et des femmes afin qu'ils atteignent un certain but**.

Cette définition, particulièrement pertinente dans le secteur de l'ingénierie informatique, souligne la nécessité de **coordonner les compétences techniques diverses** (développeurs, architectes systèmes, chefs de projets, experts en sécurité) pour atteindre des objectifs technologiques.

À la différence d'une action collective spontanée ou d'un mouvement social éphémère, l'organisation se caractérise par sa **pérennité**, sa **structure formelle** et sa **finalité explicite**. Elle suppose l'existence :

- de moyens destinés à poursuivre sa finalité (moyens humains, techniques et financiers) ;
- d'une structure stable qui définit, répartit et coordonne les tâches de ses différents membres.

Exemple : le mouvement des « gilets jaunes », qui a vu le jour en 2018 et qui s'est déployé sur le territoire français, est un ensemble de manifestations se déroulant sur des places publiques autour de questions politiques. Il s'agit d'une action collective destinée à faire entendre le mécontentement des citoyens. Il ne s'agit pas d'une organisation, car elle est dépourvue de structure stable et de durabilité sur le long terme.

Lorsqu'un groupe organisé veut agir durablement, il doit créer une structure permanente et respecter des règles juridiques adaptées à son activité et à sa finalité. Celles-ci permettent de constituer une organisation dotée de statuts juridiques, qui définissent un but lucratif ou non lucratif, et d'une personnalité juridique distincte de celle de ses membres.

Exemple : si des développeurs informatiques souhaitant promouvoir les logiciels libres décident de créer une association à but non lucratif pour organiser des hackathons réguliers, former les jeunes au code et défendre l'open source auprès des entreprises, ils doivent constituer une véritable organisation dotée de statuts juridiques, d'une structure permanente et de moyens pérennes.

1.2. Les points communs à toute organisation

Toute organisation, qu'elle soit une entreprise de services numériques (ESN), un éditeur de logiciels ou une administration publique informatisée, repose sur 4 piliers fondamentaux :

- une division et une coordination des tâches : les tâches à accomplir pour atteindre l'objectif commun sont partagées entre les différents membres de l'organisation selon leurs capacités et leurs compétences.

La coordination de ces tâches est ensuite essentielle car elle permet de rendre cohérente l'action de chacun des membres de l'organisation et d'obtenir les résultats attendus. Dans une ESN comme Capgemini, leader français du secteur avec près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, les tâches sont réparties entre différentes *business units* (unités organisationnelles) spécialisées : conseil en stratégie numérique, développement d'applications, infogérance, cybersécurité. Cette spécialisation permet d'optimiser les compétences tout en maintenant une cohérence globale par la coordination des projets clients ;

- **une mobilisation de ressources** : pour atteindre l'objectif commun, plusieurs types de ressources doivent être mobilisés : des ressources humaines, financières, matérielles (ex : locaux), immatérielles (ex : logiciels). Les organisations du secteur informatique mobilisent des ressources humaines hautement qualifiées (ingénieurs informaticiens, data scientists, experts en IA), des ressources financières considérables pour la R&D, des ressources matérielles (datacenters, infrastructures cloud) et surtout des ressources immatérielles cruciales (licences logicielles, brevets technologiques, bases de données).

- **une circulation de l'information** : l'information favorise la communication des individus les uns avec les autres. Elle constitue un facteur de cohésion du groupe et permet de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de l'objectif commun. Une entreprise comme IBM, structure sa communication interne autour de plateformes collaboratives avancées qui facilitent le partage entre ses équipes réparties sur différents sites.

- **une répartition du pouvoir de décision** : le pouvoir de décision peut être centralisé, c'est-à-dire détenu par un individu ou un petit groupe d'individus, ou décentralisé. Dans ce cas, le pouvoir est réparti entre les membres de l'organisation. Dans le secteur informatique, on observe une tendance vers des modèles plus décentralisés, favorisant l'agilité et la réactivité face aux évolutions technologiques rapides.

2. La diversité des organisations

Concept large, les organisations regroupent une variété de structures, aux rôles et aux finalités hétérogènes.

A. Les entreprises privées

2.1. Définition de l'entreprise

L'entreprise est une entité économique qui **combine des facteurs de production (capital et travail)**, afin de produire des biens et/ou des services destinés à être vendus sur un marché.

Bien que les entreprises aient toutes pour objectif principal la recherche du profit (finalité lucrative), elles peuvent également poursuivre des buts non lucratifs (mécénat culturel ou humanitaire, par exemple). Par ailleurs, il est important de comprendre la diversité des entreprises, en termes de statut, de taille ou de secteur d'activité. Les entreprises privées représentent la catégorie la plus répandue dans le secteur de l'ingénierie informatique.

2.2. Diversité des entreprises

a) Diversité des entreprises en termes de statut

Il existe différents statuts d'entreprises :

- **entreprises privées**, dont les capitaux sont essentiellement privés ;
- **entreprises publiques**, dont les capitaux sont essentiellement publics ;
- **entreprises de l'économie sociale et solidaire** (coopératives, entreprises d'insertion, etc.).

b) Diversité des entreprises en termes de taille

Les entreprises peuvent être de tailles diverses :

- **TPE** : il s'agit de très petites entreprises ou de microentreprises, de moins de 10 salariés.
- **PME** : ce sont des entreprises soit de petite taille, de 10 à 49 salariés, soit de taille moyenne, de 50 à 249 salariés.
- **ETI** : ces entreprises de taille intermédiaire comptent de 250 à 5 000 salariés.
- **Grandes entreprises** : elles ont plus de 5 000 salariés.

Tableau 1.1 - Classement et poids des entreprises françaises selon leur taille en 2016

Type d'entreprise	Effectif	CA annuel / Total du bilan	Nombre	Effectif (en milliers)
Micro-entreprises	Moins de 10 salariés	CA annuel ou total de bilan < 2 milliards d'euros	3 865 510	2 504
Petites et moyennes entreprises (PME)	Moins de 250 salariés	CA annuel < 50 millions d'euros ou total de bilan < 43 millions d'euros	135 056	3 687
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	Entre 250 et 4 999 salariés	Soit un CA annuel < 1,5 milliards d'euros, soit un total de bilan < 2 milliards d'euros	5 776	3 323
Grandes entreprises	Concerne les entreprises qui ne sont classées dans aucune des catégories précédentes en termes d'effectif, de CA et de total de bilan		292	3 890
TOTAL			4 004 634	13 404

Pour les entreprises informatiques en termes de taille :

- **TPE informatiques** (- 10 salariés) représentent une part significative du tissu économique numérique français. Elles se spécialisent souvent dans des niches technologiques : développement d'applications mobiles, création de sites web, maintenance informatique pour les commerces de proximité ;
- **PME informatiques** (10 à 249 salariés) constituent le cœur dynamique du secteur. Des entreprises comme *CELAD*, spécialisée dans la gestion de projets d'étude et de développement pour les PME-PMI industrielles, ou *Net Invaders* à Aix-en-Provence, experte en projets web et mobiles, démontrent la vitalité de cette catégorie.
- **ETI** (250 à 5 000 salariés) occupent une position stratégique dans l'écosystème informatique français. Elles combinent agilité et capacités d'investissement significatives en R&D. *Alten*, société française d'ingénierie et de conseil en technologies créée en 1988, excelle dans la conception et le développement de produits technologiques complexes et illustre parfaitement cette catégorie.
- **Grandes entreprises** (plus de 5 000 salariés) dominent le marché des services numériques. Capgemini, Sopra Steria et Accenture France constituent le trio de tête des ESN françaises. Ces organisations de grande envergure disposent de capacités d'innovation importantes et accompagnent les grands comptes dans leurs transformations digitales.

c) Diversité des entreprises en termes de secteur d'activité

Les entreprises se répartissent dans divers secteurs d'activité :

- **secteur primaire** : les entreprises exploitent des ressources naturelles (agriculture, pêche, etc.) ;
- **secteur secondaire** : les entreprises exercent une activité industrielle, impliquant une transformation de matières premières (sidérurgie, automobile, textile, etc.). Les industries automobiles, aéronautiques, pharmaceutiques s'appuient sur des systèmes d'information industriels complexes intégrant IoT (Internet des Objets), intelligence artificielle et automatisation. L'exemple de l'*INSA Toulouse*, qui forme des ingénieurs aux systèmes intelligents pour l'internet des objets, illustre cette convergence entre industrie et informatique.
- **secteur tertiaire** : les entreprises évoluent dans le secteur des services (hôtellerie, restauration, banques, assurances, transport, etc.). **Le secteur tertiaire concentre l'essentiel des activités d'ingénierie informatique**. Les ESN, les éditeurs de logiciels, les sociétés de conseil en transformation numérique, les hébergeurs cloud constituent autant d'acteurs majeurs.

d) Diversité des entreprises en termes juridique

Sur le plan juridique, les entreprises peuvent être des entreprises individuelles ou des sociétés.

Tableau 1.2 - Le statut juridique des entreprises

Entreprise individuelle	Société
<ul style="list-style-type: none">Personnalité juridique confondue avec celle du propriétaireResponsabilité illimitée du propriétaire : son patrimoine personnel est confondu avec celui de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">Personnalité juridique distincte de celle des propriétairesAssociation de plusieurs personnes (SARL, SA, SAS) ou société unipersonnelle (EURL)

Dans l'ingénierie informatique, les formes SAS et SARL sont fréquentes pour les start-up et ESN, car elles offrent de la souplesse dans la répartition du capital et la mise en place de mécanismes d'intéressement, utiles pour attirer des talents rares comme les architectes cloud ou les experts cybersécurité.

B. Les organisations publiques

Une organisation publique est une entité dont l'objectif est la fourniture de services auprès d'une population donnée. Les organisations publiques **fournissent ainsi des services d'intérêt général**. Dans l'ingénierie et les services IT, ces organisations publiques gèrent des infrastructures critiques (réseaux ferrés, énergie, transports, services numériques de l'État) et pilotent de vastes systèmes d'information (impôts, santé, sécurité sociale, éducation) nécessitant des compétences avancées de management de projets et de gouvernance des données.

2.3. Les administrations publiques

- a) **Les administrations publiques centrales** regroupent l'État et ses ministères ainsi que les organismes divers d'administration centrale auxquels l'État a donné une compétence spécialisée.

Exemple : le ministère de la Transition écologique et solidaire, Météo France, l'Institut national de la propriété industrielle (INPI).

- b) **Les administrations publiques locales** regroupent les collectivités territoriales comme les communes et leurs groupements (communautés de communes, communautés d'agglomération, communautés urbaines), les départements et les régions ainsi que les organismes divers d'administration locale (ODAL).

Exemple : la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise regroupe 13 communes du Val-d'Oise. La région Centre-Val-de-Loire regroupe 6 départements et 1 783 communes, dont celle d'Ormes où L'Oréal fabrique chaque jour 1 million de produits de maquillage grand public.
Les services départementaux d'incendie et de secours sont des ODAL, comme les collèges et les lycées.

- c) **Les organismes paritaires** : notamment les organismes de Sécurité sociale, composés d'un nombre égal de représentants de salariés et d'employeurs, qui décident ensemble des modalités d'attribution des prestations sociales et des modes de financement.

2.4. Les entreprises publiques

L'Insee définit l'entreprise publique comme « **une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante** du fait de la majorité de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises ». Fin 2016, l'État contrôle en France directement 85 sociétés françaises. Par le biais de ces dernières et de leurs filiales, il contrôle au total 1 702 sociétés dites « publiques ».

Exemple : La Monnaie de Paris et la RATP sont des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), c'est-à-dire des personnes morales de droit public ayant pour but la gestion d'une activité de service public.

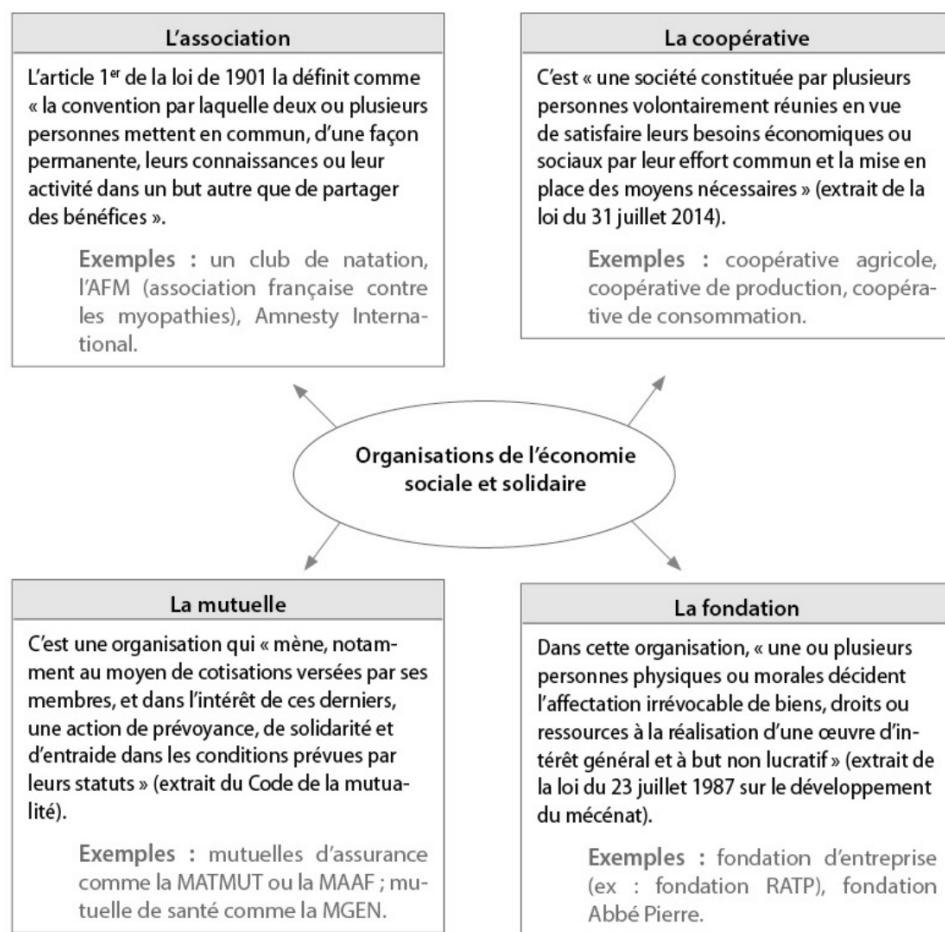
La Poste est une société anonyme dont les capitaux sont 100 % publics, puisqu'ils sont détenus à 74 % par l'État et à 26 % par la Caisse des dépôts et consignations.

C. Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et **les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale**.

Les organisations entrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire sont essentiellement des associations (78 %), des coopératives (13 %), des mutuelles (6 %) et des fondations (3 %), c'est-à-dire des organisations privées.

Figure 1.1 - Les formes d'organisation de l'ESS



L'ESS représente 10 % du PIB, réalisés par 200 000 entreprises. Elle emploie 2 380 000 salariés (pour une masse salariale de 54 milliards d'euros) qui comptent pour 12,7 % des emplois privés en métropole et outre-mer.

Les associations du numérique se mobilisent pour l'inclusion digitale, la formation au code et la promotion du logiciel libre. Des structures comme l'association Framasoft militent pour un internet libre et décentralisé, développent des alternatives open source aux services des géants du numérique, et sensibilisent aux enjeux de souveraineté numérique. D'autres associations organisent des événements comme les hackathons solidaires où des développeurs bénévoles créent des solutions numériques pour des organisations à but non lucratif.

3. La caractérisation de l'organisation

Caractériser une organisation consiste à **identifier et analyser ses éléments distinctifs pour comprendre son identité propre et ses spécificités managériales**. Cette démarche analytique s'avère indispensable pour tout manager en ingénierie informatique avant d'intervenir dans une organisation.

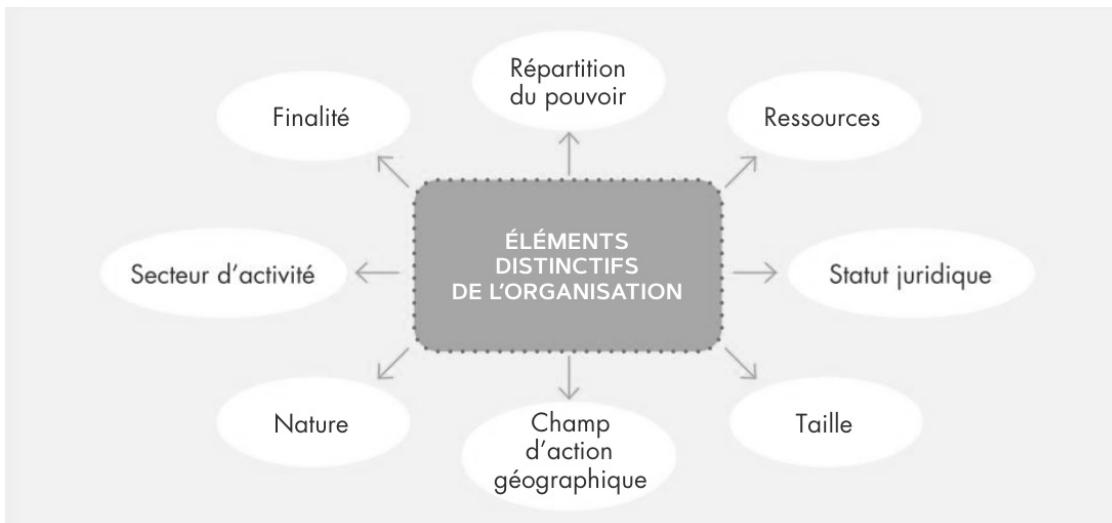
3.1. Les éléments distinctifs de l'organisation

La caractérisation d'une organisation est une démarche qui consiste à présenter celle-ci selon ses principaux éléments distinctifs, tels que :

- la **nature** de l'organisation (entreprise, association ou organisation publique) ;
- sa **finalité** (lucrative, non lucrative ou d'intérêt général) ;
- sa **taille** ;
- son **statut juridique** (forme juridique) ;
- la **répartition du pouvoir** ;
- ses **ressources** (humaines, financières, matérielles et immatérielles) ;
- son **secteur d'activité** et son **champ d'action géographique** (local, national, international).

Cette phase d'analyse d'une organisation est indispensable pour poser le cadre de l'étude managériale et anticiper ainsi les contraintes liées aux spécificités de chaque organisation

Figure 1.2 - Les éléments distinctifs d'une organisation



3.2. Les caractéristiques des entreprises privées

Les entreprises privées partagent toutes la même finalité, c'est-à-dire la même raison d'être : **lucrative**. Elle consiste en la **réalisation d'un profit**, défini comme l'excédent de recettes par rapport à l'ensemble des coûts de production et de distribution des biens et services. Dégager un profit permet aux entreprises d'embaucher, d'investir dans la recherche, la communication, la formation, ou encore d'acquérir de nouveaux équipements afin d'assurer leur développement et leur avenir. **C'est donc la pérennité des entreprises qui est ainsi garantie grâce au profit.**

3.3. Les caractéristiques des organisations publiques

À la différence des entreprises privées, **les organisations publiques ont une finalité non lucrative**. Elles ont pour but de satisfaire l'intérêt général, c'est-à-dire les besoins collectifs fondamentaux des citoyens, en assurant des missions de service public et en gérant les biens publics dans un champ d'action territorial ou national.

a) La production de services publics

Les services publics sont des activités d'intérêt général exercées de façon directe ou indirecte sous le contrôle des pouvoirs publics. On distingue :

- les **services publics régaliens** qui correspondent aux fonctions traditionnelles de l'État, notamment en matière de justice, de police, de défense nationale ;
- les **services publics sociaux** et culturels qui recouvrent notamment l'éducation, la santé, la protection sociale, l'action culturelle ;
- les **services publics à caractère économique** (juridiquement appelés « services publics industriels et commerciaux ») qui permettent la satisfaction de certains besoins fondamentaux dans les domaines de l'énergie, du transport et de la communication.

Les organisations publiques peuvent assurer elles-mêmes la gestion d'un service public dans un champ d'action géographique territorial ou national, grâce notamment aux fonctionnaires ou aux personnels contractuels qu'elles emploient.

Exemple : Eau de Paris est l'entreprise publique gérée par la ville de Paris qui fournit l'eau potable aux Parisiens.

Elles peuvent aussi confier cette gestion à d'autres organisations (notamment privées), dans le cadre d'un contrat de délégation de service public qui garantit le respect des principes du service public.

Exemple : la délégation par les communes de la gestion et l'entretien d'un service de vélos en libre-service à des entreprises privées (ex : JC Decaux pour les Vélo'v à Lyon) ou les concessions d'autoroutes à des sociétés comme Vinci Autoroutes ou Eiffage (ex : Autoroutes Paris-Rhin-Rhône).

b) La gestion des biens publics

Les organisations publiques ont aussi pour finalité la production et l'entretien de biens publics au niveau local ou national. Ces biens ont deux caractéristiques :

- la consommation de ces biens par un individu n'empêche pas leur consommation simultanée par d'autres personnes. Il s'agit de la caractéristique de non-rivalité ;
- il n'est pas possible d'exclure un individu de l'accès à ces biens (principe de la non-exclusion).

Ils sont pris en charge par des organisations publiques car les entreprises privées n'ont pas intérêt à les produire, puisqu'il leur est impossible de déterminer un prix pour ces biens, ni intérêt à les gérer compte tenu de leur coût.

Exemple : la gestion des forêts publiques est assurée par l'Office national des forêts.

La piscine de Montreuil est gérée par la communauté d'agglomération Est Ensemble, qui regroupe neuf villes de Seine-Saint-Denis.

3.4. Les caractéristiques des organisations de l'ESS

Les organisations de l'ESS (associations, mutuelles, coopératives, fondations) sont des personnes morales de droit privé qui ont une **finalité non lucrative**. Elles ne recherchent donc pas le profit et le seul partage des bénéfices. L'utilisation des bénéfices réalisés est encadrée par la loi du 31 juillet 2014 : « Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité. »

Les ressources financières sont spécifiques aux organisations de l'ESS ; elles **proviennent principalement des cotisations de leurs adhérents** ou coopérateurs à qui elles appartiennent. Selon leur statut, ces différentes organisations peuvent aussi disposer d'autres ressources financières et en particulier :

- de **dons** de la part de personnes privées (ex : espèces, chèques, virements) ou d'entreprises dans le cadre du mécénat ;
- de dons, donations et legs pour les organisations reconnues d'utilité publique ;
- de **subventions publiques** versées par l'État et les collectivités territoriales ;
- de **recettes** provenant d'une activité commerciale.

Le bénévolat est une des caractéristiques essentielles de l'ESS. Le fonctionnement de ces organisations repose en effet largement sur ses adhérents ou coopérateurs, qui s'investissent librement et gratuitement sur leur temps libre pour permettre la réalisation de l'activité de l'organisation.

Les ONG sont des associations de dimension internationale à but humanitaire (Croix-Rouge, Médecins du Monde, Médecins sans Frontières, etc.), indépendantes des gouvernements. Cette indépendance leur permet de jouer un rôle déterminant dans l'aide internationale, notamment lors de catastrophes naturelles ou de guerres.

Cas pratique – TechConsult Services

TechConsult Services est une entreprise de services numériques créée en 2015 à Lyon par trois ingénieurs diplômés de l'école Centrale. Spécialisée dans l'accompagnement des PME industrielles dans leur transformation digitale, l'entreprise compte aujourd'hui 85 collaborateurs répartis sur trois sites (Lyon, Grenoble, Clermont-Ferrand). L'activité de TechConsult se structure autour de trois pôles :

- conseil en transformation digitale : accompagnement stratégique des directions générales ;
 - développement d'applications industrielles : solutions de gestion de production, IoT industriel, maintenance prédictive ;
 - infogérance et cybersécurité : gestion des infrastructures informatiques et protection des systèmes.

L'entreprise, constituée en société par actions simplifiée (SAS), a réalisé un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros en 2024 avec une croissance de 25 % par rapport à l'année précédente. Son capital est détenu à 60 % par les trois fondateurs, 30 % par un fonds d'investissement régional spécialisé dans les entreprises technologiques, et 10 % par les salariés via un plan d'actionnariat.

TechConsult collabore avec plusieurs partenaires : l'université Lyon 1 pour des projets de recherche appliquée en intelligence artificielle, la région Auvergne-Rhône-Alpes qui subventionne des projets d'innovation, et l'association *France Num* qui labellise ses actions de sensibilisation des TPE-PME au numérique.

Face à la pénurie de talents en cybersécurité, TechConsult a créé un partenariat avec l'école 42 de Lyon pour accueillir des alternants et a lancé un programme interne de formation continue pour reconvertis des développeurs vers l'expertise en sécurité informatique.

Questions :

1. Caractérissez l'organisation TechConsult Services selon les dimensions d'analyse (nature, finalité, taille, statut juridique, répartition du pouvoir, ressources, champ d'action).
 2. Identifiez et analysez les différentes organisations citées dans l'énoncé (université, région, association, école), en précisant leur type et leur rôle dans l'environnement de TechConsult.
 3. Analysez l'environnement de TechConsult Services en distinguant les éléments du macro, méso et micro-environnement qui influencent son développement.

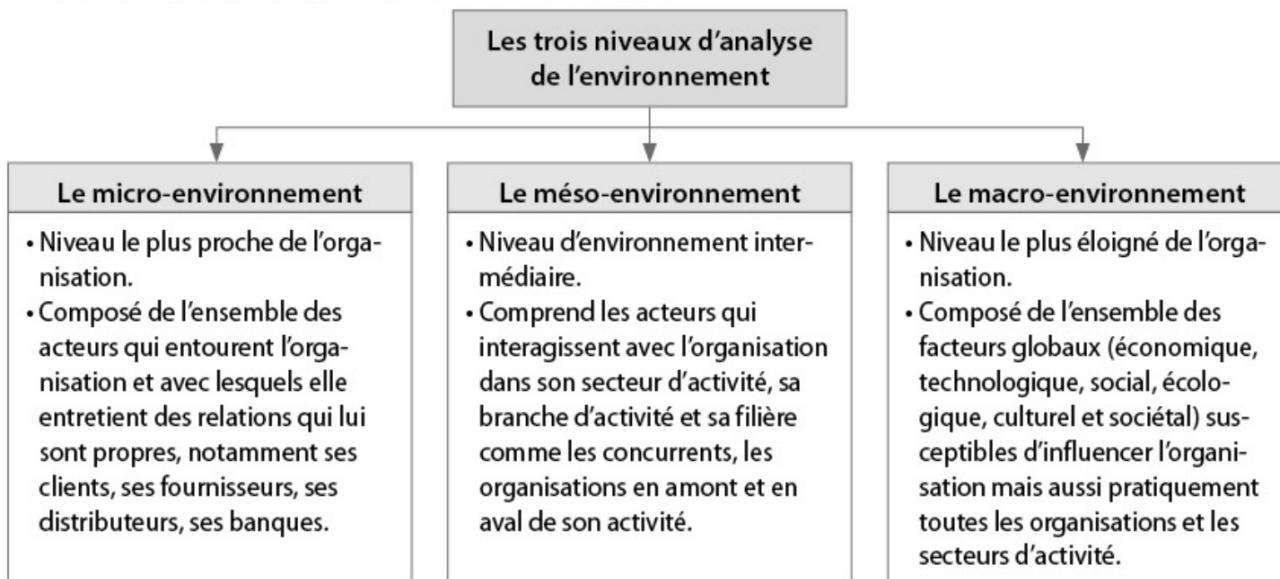
4. L'environnement de l'organisation

L'environnement correspond à l'ensemble des **éléments externes à l'organisation qui peuvent exercer une influence plus ou moins directe sur son activité**, c'est-à-dire sur les décisions prises, et sur son évolution. Une organisation - quelle que soit sa forme - n'est pas fermée sur elle-même, mais constitue un système ouvert sur son environnement.

4.1. L'analyse de l'environnement

Pour analyser l'environnement d'une organisation, il convient de le décomposer en plusieurs niveaux.

Figure 1.3 - Les niveaux d'analyse de l'environnement



Les organisations doivent en permanence **faire face aux évolutions de leur environnement**. Celui-ci est en effet instable et complexe puisqu'il comprend des éléments multiples et interdépendants qui, tous à des degrés divers, influent sur l'organisation et qu'il peut être difficile de maîtriser. **Les évolutions de l'environnement peuvent être des sources de risques et de menaces**, qu'il convient d'identifier pour les surmonter, ou d'opportunités, que les organisations doivent saisir.

Exemple : le commerce en ligne connaît une croissance à deux chiffres depuis une vingtaine d'années. Il a représenté une menace pour les distributeurs traditionnels, qui ont bien souvent été contraints d'ouvrir leur propre magasin en ligne pour répondre aux demandes des consommateurs. C'est ainsi que Carrefour a racheté le site de vente en ligne Cdiscount en 2011. Mais le commerce électronique a constitué une opportunité pour certaines entreprises qui ont décidé de ne vendre leurs produits qu'en ligne comme c'est le cas d'allopneus.com, le leader français des pneus en ligne. Pour L'Oréal, il représente aussi une chance. Il permet en effet à l'entreprise de s'adresser à de nouveaux consommateurs et de compenser l'absence de réseaux de distribution, comme en Inde où il assure une large part de la croissance du chiffre d'affaires.

Pour repérer ces menaces et ces opportunités et faire ainsi face à un environnement complexe et incertain, les organisations **mettent en place une activité de veille**. Elle consiste en des dispositifs organisés et en des pratiques qui permettent de collecter et de traiter de façon permanente et systématique les informations nécessaires pour anticiper les évolutions de l'environnement et en réduire le caractère imprévisible.

Il existe différents types de veille : la **veille technologique**, la veille **commerciale**, la veille **juridique** ou encore la veille **concurrentielle**. Si les évolutions de l'environnement ont des conséquences sur les organisations, ces dernières peuvent aussi avoir une influence sur leur environnement et générer des externalités positives et/ou négatives.

Veille stratégique dans le secteur informatique : face à un environnement complexe et incertain, les organisations informatiques déploient des dispositifs de veille. Cette activité de surveillance systématique permet d'anticiper les évolutions et de transformer des menaces en opportunités.

- **Veille technologique** s'avère cruciale dans un secteur caractérisé par l'obsolescence rapide. Les ESN surveillent l'émergence de nouvelles technologies (blockchain, quantum computing, edge computing), l'évolution des langages de programmation et des frameworks, ainsi que les innovations de rupture susceptibles de transformer les modèles d'affaires. Cette veille oriente les investissements en R&D et les programmes de formation continue des ingénieurs.
- **Veille concurrentielle** permet de suivre les stratégies des acteurs du marché. Capgemini analyse les mouvements de ses concurrents directs (Accenture, Sopra Steria), leurs acquisitions de sociétés spécialisées, leurs partenariats avec les grands éditeurs (Microsoft, SAP, Oracle), et leurs offres innovantes. Cette intelligence économique guide les décisions de positionnement stratégique.
- **Veille réglementaire** surveille l'évolution du cadre juridique. Le RGPD, la directive sur l'accessibilité numérique, la réglementation sur la cybersécurité des opérateurs d'importance vitale (OIV), les normes de sécurité ISO 27001 constituent autant de contraintes et d'opportunités. Les entreprises qui anticipent ces évolutions développent une expertise valorisable auprès de leurs clients.
- **Veille commerciale** identifie les opportunités de marchés. Les ESN analysent les appels d'offres publics et privés, les besoins émergents (transformation cloud, modernisation des applications legacy, projets d'intelligence artificielle), et les tendances sectorielles.

4.3. Les tendances actuelles et les enjeux économiques

Les organisations évoluent dans un environnement économique dont **elles doivent prendre en compte les différents aspects tels le niveau de vie de la population**, le taux de croissance de l'économie, les taux de chômage et d'inflation, les taux de change, les couts salariaux ou des matières premières.

Il s'agit pour les organisations de **déterminer les tendances lourdes (ou structurelles) d'évolution** de cet environnement, car elles ne peuvent plus se permettre d'en ignorer la portée et les conséquences, en particulier en ce qui concerne la mondialisation et les cycles économiques.

a) Le développement de la mondialisation

La mondialisation désigne le **processus d'interdépendance croissante des économies nationales**. Les organisations ne s'insèrent donc plus dans un espace économique et financier limité aux frontières nationales ; il est aujourd'hui mondial.

Le développement de la libéralisation des échanges de biens et services, financiers et non financiers, celui des moyens de transport et de communication ainsi qu'une certaine homogénéisation de la demande à travers le monde ont permis aux organisations non seulement de s'approvisionner dans d'autres pays mais aussi **d'accroître leur présence et/ou leurs ventes à l'international et d'investir directement à l'étranger**.

La mondialisation a néanmoins conduit à accroître la concurrence entre les organisations, notamment sur les prix.

Mondialisation de l'infrastructure informatique : la mondialisation a transformé profondément le secteur informatique français. L'interdépendance croissante des économies nationales crée à la fois des opportunités d'expansion et des pressions concurrentielles accrues.

- **Opportunités à l'international :** les ESN françaises développent leur présence mondiale. Capgemini réalise désormais la majorité de son chiffre d'affaires hors de France, servant des clients multinationaux sur tous les continents. Cette internationalisation permet de diversifier les risques, d'accéder à de nouveaux marchés en croissance (Asie, Afrique) et de capter des compétences rares.
- **Concurrence mondiale :** les organisations informatiques françaises font face à une compétition intense. Les géants américains (IBM, Accenture, HP Enterprise) et les acteurs indiens (Tata Consultancy Services, Infosys, Wipro) exercent une pression sur les prix et les marges. La décision de Michelin de fermer une usine française face à la concurrence chinoise illustre cette réalité, transposable au secteur informatique où l'offshoring vers des pays à coûts salariaux plus faibles (Inde, Maghreb, Europe de l'Est) constitue un enjeu stratégique majeur.
- **Chaînes de valeur globales :** les projets informatiques s'organisent désormais à l'échelle mondiale. Un projet de transformation digitale pour un grand compte français peut mobiliser des équipes de consultants à Paris, des développeurs en Pologne, des testeurs en Inde, et des experts en cybersécurité aux États-Unis, coordonnés par des outils collaboratifs digitaux. Cette organisation globale optimise les coûts et les compétences mais complexifie le management interculturel et la coordination

b) L'environnement technologique en constante évolution

Les organisations évoluent dans un environnement marqué depuis les années 1990 par le développement des technologies de l'information et de la communication.

Les évolutions technologiques ont ensuite permis l'émergence du web 2.0, avec de nouveaux outils de communication et d'échange comme les réseaux sociaux, les blogs ou les plateformes numériques collaboratives, qui permettent à leurs utilisateurs de participer à la création de contenus et des formats de publication. Elles ont aussi offert la possibilité d'être connecté tout en étant mobile, grâce aux Smartphones et tablettes, ainsi que de réaliser des achats en ligne.

Avec la digitalisation croissante, les capacités de stockage, de traitement (calcul) et de transmission des données ont augmenté. On assiste aujourd'hui à l'essor du cloud computing (« informatique en nuage »), qui facilite le stockage des données à distance et en réduit le coût, ainsi qu'à l'avènement de l'Internet des objets, puisque de plus en plus d'objets et de terminaux sont connectés à Internet et collectent des données sur leur usage par les individus. **Les organisations reçoivent ainsi en temps réel des données.**

Exemple : en 2018, la SNCF a lancé l'application Vibrato, qui perçoit les vibrations de son réseau ferré grâce à des capteurs déployés sur les voies. Installée sur le Smartphone du conducteur du train, elle capte les accélérations du train, la géométrie des voies et leur vibration. Dès qu'une anomalie est détectée, l'application analyse les vibrations des trains passés à cet endroit et si l'alerte est confirmée, une équipe est envoyée pour inspecter la voie et intervenir rapidement. Cela permet d'éviter les retards de trains et de limiter les coûts pour l'entreprise.

c) L'environnement écologique

Cette prise de conscience écologique conduit aujourd'hui les organisations à en tenir compte dans toutes leurs activités et tout au long de leur chaîne de valeur. Elles sont non seulement **soumises à une réglementation de plus en plus stricte en matière de respect de l'environnement**, mais aussi à des pressions de la part de consommateurs et de salariés soucieux de l'écologie en tant que citoyens.

Les organisations sont de plus en plus amenées à intégrer volontairement ces questions écologiques, à adopter des codes de bonne conduite pour exercer leur responsabilité environnementale et à modifier leurs pratiques en réduisant l'impact écologique de leurs produits et services sur l'ensemble de leur cycle de vie (depuis leur conception jusqu'à leur destruction ou leur recyclage en passant par le processus de production, la distribution et l'utilisation par les consommateurs). Cette approche suppose d'ailleurs que l'entreprise réévalue ses relations avec ses fournisseurs dans une optique écologique.

Exemple : le groupe Seb s'est lancé depuis plusieurs années dans une démarche d'écoconception, en repensant ses produits pour qu'ils soient plus faciles à réparer et à recycler, de façon à limiter les déchets et pour intégrer des matériaux eux-mêmes recyclés ou biosourcés (c'est-à-dire issus de ressources renouvelables). La réduction de la consommation énergétique liée à l'utilisation des produits (division par trois par rapport à 2014 pour les aspirateurs-traineaux) et celle des émissions de gaz à effet de serre liées à la production (grâce à de solutions privilégiant l'énergie solaire) ou au transport (en favorisant les voies maritimes ou fluviales et le rail) sont également prises en compte.

Mettre en œuvre une démarche écologiquement responsable, même si cela est souvent complexe, présente des avantages pour les organisations : une **réduction de leurs coûts de production grâce à la diminution des gaspillages, une valorisation de leur image**, le développement de nouveaux produits et/ou de nouvelles activités plus « vertes », mais aussi une mobilisation des salariés et le développement d'une marque employeur écologiquement responsable dans un contexte de concurrence entre les organisations pour attirer les talents.

a) L'environnement sociétal

Les organisations ne peuvent pas s'insérer dans leur environnement sans tenir compte des **évolutions sociales et sociétales ainsi que des valeurs partagées par les différents acteurs** avec lesquels elles sont en relation. Ces évolutions se traduisent notamment aujourd'hui par des **exigences fortes en matière d'égalité hommes-femmes au travail**, c'est-à-dire en termes de salaire à compétences égales.

Du côté des consommateurs, on assiste de plus en plus à une évolution des modes de consommation, des individus inquiets de la sécurité alimentaire et sanitaire, préférant des produits naturels, bons pour la santé, et individuellement influencés par les informations transmises par les associations de consommateurs.

Exemple : l'application Yuka permet de scanner les produits alimentaires et cosmétiques et d'obtenir une information sur leur qualité nutritionnelle et leur potentielle dangerosité. L'évaluation des produits s'appuie sur une base de données ouverte et collaborative. Lancée en 2017, l'application compte aujourd'hui 12 millions d'utilisateurs en France. L'impact sur les achats des consommateurs est tel que plusieurs entreprises (ex : Fleury Michon, Monoprix, Nestlé, Auchan) ont décidé d'adapter les recettes de leurs produits. Ce type de décisions marketing est doublement positif pour ces firmes, qui valorisent leur image auprès de leurs clients, mais améliorent aussi effectivement leurs produits.

Cas pratique - Ifremer et Sentosphère, deux organisations différentes

En utilisant vos connaissances, vos compétences et les annexes 1 et 2, répondez à la question suivante : présentez les organisations Ifremer et Sentosphère en précisant leur **type** (privée, publique) et leurs **spécificités** (forme, finalité, ressources, champ géographique).

Annexe 1

Créé en 1984, l'Ifremer (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer) est l'institut de référence pour la connaissance du milieu marin et de ses ressources et le développement durable des activités maritimes. Placé sous la tutelle des ministères de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, de l'Agriculture et de l'alimentation ainsi que de la Transition écologique et solidaire, cet établissement public à caractère industriel et commercial, doté de 11 navires, contribue au système de recherche et d'innovation national et apporte son appui à l'État pour l'élaboration et le déploiement de politiques publiques maritimes. Il participe à de grands programmes en Outre-mer et en Europe, et coopère aussi avec des pays-cibles (États-Unis, Canada, Japon, Chine, Australie, Russie). Il dispose pour cela de 5 centres en France et dans le Pacifique ainsi que de 20 implantations côtières en métropole et Outre-mer.

En 2018, les ressources de l'Ifremer se sont élevées à près de 235 millions d'euros (dont environ 205 millions de subventions publiques). Cette même année, la direction a défini avec les représentants des 1 500 salariés un projet baptisé « Horizon 2030 », qui définit les orientations stratégiques de l'institut pour la prochaine décennie. C'est d'ailleurs dans la perspective de ce projet qu'un contrat d'objectifs et de performance 2019-2023 a été signé entre l'État et l'Ifremer. Ce document fixe des objectifs, des actions à mener et les modalités d'un suivi régulier.

Annexe 2

Loto des odeurs, Aquarellum, Sablimage, Patarev, La Chimie des Slimes... ce sont quelques-uns des produits développés par Sentosphère et bien connus des enfants. Depuis sa création en 1989, cette société par actions simplifiée, présidée par Véronique Debroise, n'a cessé de se développer dans le domaine des jeux éducatifs et des loisirs créatifs.

Un peu plus de 2 millions de jeux sortent chaque année de l'usine de Saint-Arnoult-en-Yvelines qui fabrique par exemple les parfums, la pâte à modeler, les peintures et les bases cosmétiques des coffrets. Elle constitue aussi le principal site de conditionnement des produits et l'entrepôt logistique de l'entreprise. C'est dans l'usine de Romans-sur-Isère, rachetée en 2016 à Cartonnage de Vaucanson, que sont produits les boîtes en carton et les emballages des jeux qui font le bonheur des petits.

Parfumeur de métier, Véronique Debroise aime rappeler que ses produits répondent aux normes du jouet, de la cosmétique et de l'alimentaire, et qu'ils sont entièrement fabriqués en France. Elle est entourée d'une équipe d'une quinzaine de personnes dans son laboratoire parisien où sont créés et conçus de nouveaux jeux (en moyenne une vingtaine par an).

Avec une gamme de 40 produits et 500 références, Sentosphère a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 10,5 millions d'euros (dont un tiers à l'export dans 25 pays) et emploie près d'une soixantaine de personnes en France.

