

# **INTRODUCTION A LA GESTION DES ORGANISATIONS**

## **La démarche stratégique et les orientations stratégiques**

A partir de vos connaissances et des annexes 1 à 7, vous répondrez aux questions suivantes :

- 1) Caractérisez l'organisation Breizhinfo.
- 2) Réalisez le diagnostic externe de Breizhinfo. Vous présenterez votre réponse dans un tableau, en structurant votre analyse selon des critères précis.
- 3) Réalisez le diagnostic interne de Breizhinfo. Vous présenterez votre réponse dans un tableau, en structurant votre analyse selon des critères précis.
- 4) Identifiez la ou les stratégies mises en œuvre par Breizhinfo.
- 5) Indiquez des moyens que l'entreprise pourrait mettre en œuvre pour motiver ses ingénieurs (ordonnez votre réponse).

Remarque : **Breizhinfo est une entreprise fictive**. Les informations dans les annexes proviennent d'informations issues d'entreprises réelles mais dont certains noms ont été changés et dont les informations ont été modifiées pour les besoins de cette mise en situation.

## Annexe 1

### Visual, une organisation au service des personnes déficientes visuelles

Visual (association loi 1901) a été fondée en 1987 à partir d'un constat : l'information visuelle est omniprésente et les personnes aveugles et malvoyantes n'y ont pas accès. Elle s'est dotée d'une charte qui définit son engagement.

- Elle proclame le droit à l'information sans surcoût, sous toutes ses formes et dans tous les domaines, pour les personnes aveugles, malvoyantes et plus largement les personnes souffrant de fatigue visuelle.
- Elle s'engage auprès des personnes aveugles et malvoyantes à être à leur écoute et à répondre à la spécificité de leurs besoins.
- Elle mobilise les entreprises et les pouvoirs publics et les accompagne pour favoriser l'autonomie des personnes déficientes visuelles et les conduire aussi vers leur pleine citoyenneté.
- Elle imagine un ensemble de services dans les domaines de la santé, l'emploi, la consommation, la téléphonie, le sport, les loisirs, les médias... et les développe en partenariat avec les organisations privées et publiques compétentes.

Elle met donc en œuvre des services permettant aux personnes aveugles et malvoyantes d'acquérir plus d'autonomie et sensibilise les Pouvoirs Publics et tous les acteurs de la vie sociale et économique à leurs besoins.

Elle compte actuellement 500 000 visites mensuelles sur son portail internet. C'est le site adapté aux déficients visuels le plus visité en Europe. L'accessibilité au site se fait par le biais du service « Confort de lecture » (cf. annexe 4)

## Annexe 2

### Breizhinfo une ENS (entreprise de services du numérique) en plein développement

Créée pour accompagner les entreprises dans l'utilisation des nouvelles technologies, Breizhinfo est une société anonyme basée à Rennes qui s'est, dès l'origine, spécialisée dans la création de systèmes d'information nouvelle génération. Son développement repose sur son expertise technologique de pointe et sur sa politique intense de veille et de R&D<sup>(1)</sup>. Forte de cette expertise, Breizhinfo a su anticiper le développement d'Internet et contribuer à l'amélioration du système d'information et de la performance de ses clients.

Offrir aux entreprises une approche sur mesure pour les aider à moderniser leur système d'information afin qu'elles en tirent le meilleur parti. Du conseil à la réalisation, en passant par le transfert de compétences, les quatre pôles d'expertise de la société permettent un accompagnement des clients à chaque stade de leurs projets :

- pôle « stratégie en systèmes d'information » : pour aider les clients à moderniser leur système d'information,
- pôle « projets » : pour réaliser les projets clés en main,
- pôle « conception Web » : pour concevoir le site Web des clients,
- pôle « formation et transfert de compétences » : pour accompagner les clients dans le recrutement de ressources humaines et l'acquisition de compétences.

Breizhinfo cherche avant tout à être un partenaire responsable aux côtés de ses clients : offrir une expertise technologique de pointe complétée par une véritable démarche qualité, s'engager sur le résultat, la fiabilité, les délais, les budgets et s'y tenir.

L'entreprise s'est structurée en entités autonomes pour conserver le maximum de réactivité face aux besoins de ses clients. Breizhinfo offre une approche sur mesure aux enjeux spécifiques des entreprises.

Cependant, le conseil en systèmes d'information est un secteur en forte évolution. L'innovation technologique entraîne une remise en cause permanente des avantages concurrentiels et même les entreprises les plus performantes peuvent se trouver rapidement dépassées par des concurrents maîtrisant des technologies plus avancées.

<sup>(1)</sup> R&D : recherche et développement

## **Annexe 3**

### **Breizhinfo en chiffres**

- 16 ans d'expérience et d'innovation : depuis sa création, Breizhinfo assoit son développement sur une expertise technologique de pointe et sur une politique intense de veille technologique et de R&D. L'entreprise souhaite maintenant améliorer sa notoriété grâce à son partenariat avec Visual.
- 81,4 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021 : Breizhinfo s'est inscrite dans un projet industriel de croissance ambitieux. Elle souhaite devenir leader du marché du conseil en systèmes d'information. Pour cela, l'objectif de croissance prévu dans le plan de développement doit conduire à réaliser un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 2025.
- 1 200 collaborateurs en France et à l'étranger.
- 13 agences : un maillage de proximité proche des réalités économiques locales, deux centres de développement à Rabat et à Casablanca au Maroc et une agence dédiée aux solutions Santé à Dijon.
- Plus de 800 clients actifs en France et à l'étranger : projets conduits auprès des grandes organisations dans tous les secteurs d'activité.

## **Annexe 4**

### **Confort de lecture et accessibilité Web**

Un site Web accessible est un site auquel il est possible d'accéder facilement, quels que soient les caractéristiques physiques de l'utilisateur (vue, ouïe, motricité) et les matériels et logiciels mis en œuvre pour s'approprier les contenus et les services du site.

En Europe, c'est près de 40 millions de personnes qui sont concernées par ce handicap.

Le service « Confort de lecture », développé conjointement par Visual et Breizhinfo, permet à tous les internautes déficients visuels de pouvoir naviguer sur le Web comme n'importe quel internaute. L'accès à l'information est possible :

- pour les non-voyants: grâce à un afficheur en braille ou vocal,
- pour les malvoyants: grâce à un système de lisibilité personnalisée des pages. Exemples : choix de la couleur du fond d'écran, taille et couleur des caractères, etc.

Le service « Confort de lecture » résulte d'un véritable partenariat entre Breizhinfo et Visual. Visual se charge de définir précisément les besoins et les attentes des déficients visuels, puis rédige un cahier des charges précis qui est remis à Breizhinfo. Les organisations qui souhaitent rendre accessible leur site Web aux personnes visuellement handicapées confient à Breizhinfo, par l'intermédiaire de Visual, le soin de réaliser les modifications logicielles nécessaires.

## **Annexe 5**

### **Article 47 de la loi du 12 février 2005 : « Pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées »**

Les services de communication publique en ligne des services de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics qui en dépendent doivent être accessibles aux personnes handicapées.

L'accessibilité des services de communication publique en ligne concerne l'accès à tout type d'information sous forme numérique quels que soient le moyen d'accès, les contenus et le mode de consultation. Les recommandations internationales pour l'accessibilité de l'Internet doivent être appliquées pour les services de communication publique en ligne.

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

## **Annexe 6**

### **La gestion des ressources humaines chez Breizhinfo**

Breizhinfo regroupe des agences en France (Rennes, Paris, Lyon, Nantes, Strasbourg...) et aussi à l'étranger (Maroc), composées de collaborateurs d'un haut niveau de qualification : chefs de projet, ingénieurs, développeurs .... Les salariés doivent rapidement faire leurs preuves et donner le meilleur d'eux-mêmes. L'ambiance de travail, la délégation de responsabilités et les progressions de carrière diffèrent sensiblement selon l'agence dans laquelle ils se trouvent. Mais d'une agence à l'autre, le travail se fait de la même manière et suit des procédures bien précises, notamment dans la relation client, même si les échanges spontanés sont encouragés par le biais de groupes de travail.

Les salariés se plaignent du faible taux d'évolution des salaires chez Breizhinfo : une augmentation annuelle des salaires de 1 % applicable uniformément à l'ensemble du personnel.

En outre, de nombreux salariés estiment que leur forte implication dans l'entreprise n'est pas appréciée à leur juste valeur (rémunération, avancement de carrière, octroi de responsabilités...) et qu'ils ne sont pas suffisamment autonomes dans leur poste de travail.

Breizhinfo enregistre un turnover (taux de rotation du personnel) parmi les plus élevés du secteur.

## **Annexe 7**

### **Entretien avec Madame Dubois, directrice des ressources humaines de Breizhinfo**

***Question : Comment expliquez-vous le taux élevé de rotation des ingénieurs chez Breizhinfo ?***

Réponse : La profession connaît traditionnellement une forte mobilité des ingénieurs. En effet, ceux-ci souhaitent multiplier les expériences professionnelles pour acquérir des compétences variées et mieux « se vendre » sur le marché.

***Question : Ne pensez-vous pas que le nombre important de départs que vous enregistrez nuit à la qualité des prestations que vous réalisez pour le compte de vos clients ?***

Réponse : L'impact de ce taux de rotation ne nous paraît pas un facteur déterminant. D'ailleurs, nous enregistrons une croissance importante de notre chiffre d'affaires.

***Question: Avez-vous des problèmes de recrutement d'ingénieurs ?***

Réponse : Effectivement, le marché est un peu tendu. Le nombre d'ingénieurs sortant des écoles chaque année est en faible progression, alors que le marché du conseil en systèmes d'information est en plein essor et les entreprises concurrentes recrutent elles aussi.

***Question : Comment comptez-vous retenir vos ingénieurs ?***

Réponse : Nous devons conduire une réflexion sur les différentes actions à mener pour fidéliser nos ingénieurs. Différents instruments de motivation existent. Nous n'avons pas encore choisi ceux que nous comptons privilégier.

***Question: Envisagez-vous d'instaurer l'individualisation des salaires ?***

Réponse : La question mérite réflexion. Toutefois, nos prestations sont le fruit d'un travail d'équipe. Il est donc difficile d'évaluer la performance individuelle d'un ingénieur.