

**Durée de l'épreuve : 4 heures**

**Le corrigé comporte : 6 pages**

## **CORRIGÉ**

### ***I. Questions de réflexion (7 points)***

**1) En stratégie, qu'est-ce que la croissance contractuelle ? Parmi les différents modes de croissance contractuelle, quels sont les avantages et les risques des partenariats d'impartition ? (3 points)**

La croissance contractuelle est l'une des trois modalités de croissance (avec la croissance interne la croissance externe) que peut choisir une entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie d'ensemble (appelée aussi stratégie corporate). Elle repose sur des collaborations interentreprises qui peuvent concerner aussi bien des entreprises complémentaires (partenariats) ou concurrentes (alliances).

Les partenariats d'impartition sont une modalité particulière de croissance contractuelle. Ce sont des collaborations entre entreprises non concurrentes mais présentes sur la même filière, comme par exemple la sous-traitance, les accords de licence, de franchise... Chaque firme se spécialise alors sur une étape de la chaîne de valeur de la filière.

L'impartition permet de réduire les coûts et permet une meilleure flexibilité stratégique et organisationnelle. Elle permet également, grâce à la collaboration inter-entreprise, d'améliorer les chances d'innovation et la mise en œuvre de synergies.

En revanche, ces bénéfices sont soumis à la bonne gestion des risques de dépendance vis-à-vis des partenaires, des pertes de savoir-faire et des problèmes de contrôle.

Le management industriel et logistique consiste à piloter l'ensemble de la chaîne de valeur

**2) Après avoir caractérisé les groupes formels et les groupes informels au sein des organisations, vous mettrez en évidence les avantages et les inconvénients des groupes informels. (2 points)**

Un groupe est un « ensemble de personnes (plus de deux) qui entretiennent des relations structurées en fonction d'un objectif commun ». Le groupe est une unité d'analyse importante pour comprendre et gérer les organisations car, selon Daniel Jouve, « la vie des entreprises n'est faite que de celles des individus et des groupes ». Les groupes organisationnels sont cependant un sujet complexe car d'une part chaque acteur organisationnel appartient à plusieurs groupes et d'autre part les groupes ont des modes de fonctionnement qui leur sont propres et qui ne se réduisent pas à la somme des fonctionnements individuels.

Au sein des organisations coexistent des groupes formels et des groupes informels. Les groupes formels sont les groupes « officiels » désignés par l'organigramme de l'organisation. Les rôles et les statuts y sont clairement déterminés. A l'inverse, les groupes informels sont moins structurés, les rôles sont plus ambigus. Ces groupes émergent naturellement au fur et à mesure des interactions entre les membres de l'organisation. Ils peuvent être transversaux à l'organisation, voire dépasser ses frontières.

Parce qu'ils ne sont pas prévus par la structure formelle de l'organisation, les groupes informels ont d'abord été considérés comme des sources de dysfonctionnements. Ils peuvent en effet avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise : divulgation d'informations confidentielles, contournement des règles organisationnelles etc.

Cependant, leur présence est également nécessaire à la vie organisationnelle. Ainsi, ils permettent aux individus de donner du sens à leur travail (école des relations humaines), de pallier des manques de l'organisation formelle (exemple des réparateurs de Julian Orr). Parce qu'ils permettent de contourner les règles et les cloisonnements organisationnels, les groupes informels sont également précieux pour la gestion des processus d'innovation et pour l'apprentissage organisationnel, au point même que les organisations essaient de structurer ces groupes informels, par exemple au travers de la mise en œuvre d'ingénierie simultanée ou de communautés de pratiques.

Il serait donc contre-productif (et en outre illusoire) pour une organisation d'essayer d'interdire les groupes informels. En revanche, leur rôle et leur évolution peuvent être pilotés au travers de dispositifs organisationnels (groupes projets, par exemple).

### **3) Quelle différence faites-vous entre communication institutionnelle et communication financière ? (2 points)**

La communication institutionnelle comprend l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image et/ou les valeurs de l'entreprise auprès de ses clients et différents partenaires. Elle permet de construire une image valorisante et conforme au projet d'entreprise, de définir le périmètre d'activité de cette dernière, et d'envoyer aux actionnaires et aux milieux financiers des signes forts sur la détermination de l'entreprise. Ainsi, la communication institutionnelle s'adresse aux différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, consommateurs, distributeurs, fournisseurs, opinion publique, pouvoirs publics) et doit donc répondre à des besoins en information diversifiés.

La communication financière cible avant tout les actionnaires de l'entreprise, les investisseurs et les analystes financiers. Elle permet de leur transmettre une partie des informations financières de l'entreprise. Ces informations sont soit obligatoires – par exemple, lorsque l'entreprise est cotée –, soit émises volontairement par l'entreprise en fonction de sa stratégie de communication. Elle comprend en général des informations sur la stratégie d'ensemble de l'entreprise, sur l'évolution de son cours de bourse, sur la composition de ses instances dirigeantes, ainsi que des chiffres et des ratios pertinents.

Il existe des liens entre communication institutionnelle et communication financière. La communication institutionnelle est souvent structurée à partir de la communication financière. Elle permet de traduire clairement les données financières publiées par l'entreprise. A l'inverse, la communication financière – si elle ne s'adresse pas directement à eux – peut cependant toucher les cibles périphériques que sont les clients, les fournisseurs, les concurrents, le grand public...

## ***II. Etude de cas (13 points) : Nokia. Pourquoi le géant du téléphone décroche.***

### **1) Quelle différence faites-vous entre invention et innovation ? En quoi cela permet-il de qualifier les problèmes rencontrés par Nokia ? Vous répondrez en mobilisant la notion de processus d'innovation (2 points)**

C'est Schumpeter qui a différencié l'invention de l'innovation. Une invention est une nouvelle idée, une découverte, indépendamment de ses applications commerciales. Une innovation est ainsi une invention qui a trouvé un marché. Ainsi, dans le cas d'innovations de type produit, il faut que l'invention soit « traduite » par un produit qui sera commercialisé.

La conséquence de cette distinction entre invention et innovation est la conception de l'innovation comme étant un processus très linéaire : les inventions sont d'abord créées au sein des fonctions de R&D puis lancées sur les marchés par les fonctions marketing et commercialisation. Ainsi, il semble que la fonction R&D de Nokia fonctionne bien et génère beaucoup d'inventions. En revanche, ces inventions ne se traduisent pas par des innovations.

Les études les plus récentes montrent cependant que les processus d'innovation ne sont pas linéaires mais interactifs. Les différentes étapes des processus d'innovation sont liées par des allers-retours, des rétroactions. La rapidité du processus dépend donc de la capacité de l'entreprise à gérer ses allers-retours, en général au travers de la mise en œuvre de liens transversaux entre les différentes fonctions impliquées et de leur autonomisation.

Or le fonctionnement de plus en plus bureaucratique de Nokia semble empêcher cette transversalité et cette autonomie. Au final, le problème de Nokia est moins un problème de gestion de sa fonction R&D qu'un problème de structure organisationnelle, de mode d'organisation général.

**2) Quelle est l'école qui cherche à expliquer le mode d'organisation le plus adéquat en fonction des caractéristiques de l'environnement ? Selon cette école, quelles sont les conséquences d'une forte turbulence de l'environnement sur la structure organisationnelle ? (2 points)**

Il s'agit de **l'école de la contingence**. Les chercheurs de cette école ont cherché à comprendre les liens entre certaines variables internes ou externes aux organisations et leur structure organisationnelle. L'idée fondamentale est qu'il n'existe pas un mode optimal d'organisation, mais que chaque structure doit être adaptée en fonction d'un certain nombre de variables pour permettre une meilleure performance organisationnelle.

Plus précisément, Burns et Stalker ont étudié la performance des différents modes d'organisation en fonction de la complexité et de la **turbulence** de l'environnement. Ils ont montré que plus son environnement est instable, plus une entreprise a intérêt à adopter un mode de fonctionnement organique (structure souple et décentralisée, faiblement formalisée). A l'inverse, plus l'environnement est stable, plus l'entreprise doit tendre vers un mode de fonctionnement mécaniste (centralisation de la prise de décision, formalisation des procédés), qui est assimilable à un fonctionnement bureaucratique.

**3) Utilisez ces résultats pour expliquer les difficultés de Nokia quant à ses processus d'innovation. Les travaux de Lawrence et Lorsch pourraient-ils aider Nokia ? (2 points)**

Ces deux théories au sein de l'école de la contingence expliquent le dilemme auquel est confronté Nokia. D'un côté, sa croissance la pousse à simplifier son fonctionnement organisationnel, à standardiser ses procédés et à se reposer sur une coordination par la hiérarchie (« empiler les petits chefs »), donc vers une structure bureaucratique. D'un autre côté, l'évolution de son environnement vers plus de turbulence (notamment en raison de la convergence de l'industrie des télécommunications mobiles et d'internet) la pousse à adopter une structure plus décentralisée, de type organique. En effet, ce type d'environnement nécessite des réponses rapides en termes d'innovation. Or on sait que les structures organiques sont plus favorables à l'éclosion des innovations.

Une solution consiste à mobiliser les travaux de Lawrence et Lorsch sur les mécanismes de différenciation / intégration. Selon eux, les différents sous-systèmes composant l'organisation étant confrontés à des sous-environnements différents, il faut les laisser s'adapter de manière différente à leur contexte respectif (mécanisme de différenciation). Il s'agit ensuite de mettre en place des mécanismes d'intégration éventuellement complémentaires aux mécanismes hiérarchiques.

Par exemple, Nokia pourrait conserver une structure globalement mécaniste – plus efficace quant à sa taille – tout en laissant ses unités de recherche & développement et de conception fonctionner de manière plus organique, en favorisant des équipes plus flexibles, sous forme d'équipes projets. Il s'agit alors, à la suite des sociologues de l'innovation (Callon, Latour, Akrich) d'organiser les conditions de l'émergence des innovations en mettant en place des mécanismes formels qui mettent en relation les différents acteurs fonctionnels des processus d'innovation. On peut, par exemple, adopter une organisation matricielle de l'innovation, sur le modèle de l'organisation matricielle de la R&D présentée page 88 de la série 3.

**4) À quel mouvement général de la fonction finance fait référence cet extrait du texte ? Quelles en sont les conséquences pour la gestion de l'innovation chez Nokia ? (2 points)**

Cet extrait fait référence à la financiarisation de l'économie et de la gestion des entreprises. La financiarisation désigne le mouvement d'autonomisation de la sphère financière par rapport à la sphère réelle et à la sphère comptable, qui apparaît au cours des années 1990. Elle a pour conséquence première d'augmenter les niveaux attendus de rentabilité du capital. Ceci entraîne une gestion à plus court terme des choix stratégiques des entreprises et, en ce qui concerne l'innovation, un déplacement vers les innovations incrémentales au détriment des innovations radicales. En effet, les innovations incrémentales de produits ne remettent pas fondamentalement en cause la manière dont s'affrontent les concurrents sur leurs marchés. Elles sont par conséquent moins risquées.

Pour Nokia, cette financiarisation s'est traduite par un alourdissement des procédures et des délais d'acceptation des idées d'innovation. Par exemple, les décisions de lancement de projets d'innovation se font au niveau du comité exécutif. Par ailleurs, les innovations radicales sont délaissées au profit des innovations incrémentales. Ainsi, les prototypes de produits radicalement nouveaux ne sont pas testés (l'exemple du « Star Wars Phone ») ; aucune ressource n'est allouée à la gestion de projets d'innovation radicale (le « concours d'idées »). A l'inverse, les innovations présentées sont fondées sur les produits existants (exemple du forum annuel Nokia World). Au final,

ceci aboutit à une dégradation de la capacité d'innovation de Nokia malgré des allocations importantes de ressources en R&D (3Md€par an, trois fois plus qu'Apple).

**5) À partir du communiqué de presse et de la composition de son équipe dirigeante, effectuez une segmentation stratégique de Nokia. Quels sont les mouvements stratégiques annoncés par Nokia dans son communiqué de presse ? Distinguez ceux qui sont de l'ordre des stratégies d'ensemble et ceux qui sont de l'ordre des stratégies d'activité. (3 points)**

Les différents DAS de Nokia sont faciles à identifier à partir des textes et de la composition de l'équipe dirigeant : les Smartphones, les Téléphones Mobiles, les services de localisation (Navtek), les téléphones de luxe (Vertu) Le critère utilisé pour la segmentation stratégique est le critère technologique et les usages (internet vs. téléphonie classique pour les DAS Smartphones, téléphones mobiles et Vertu)..

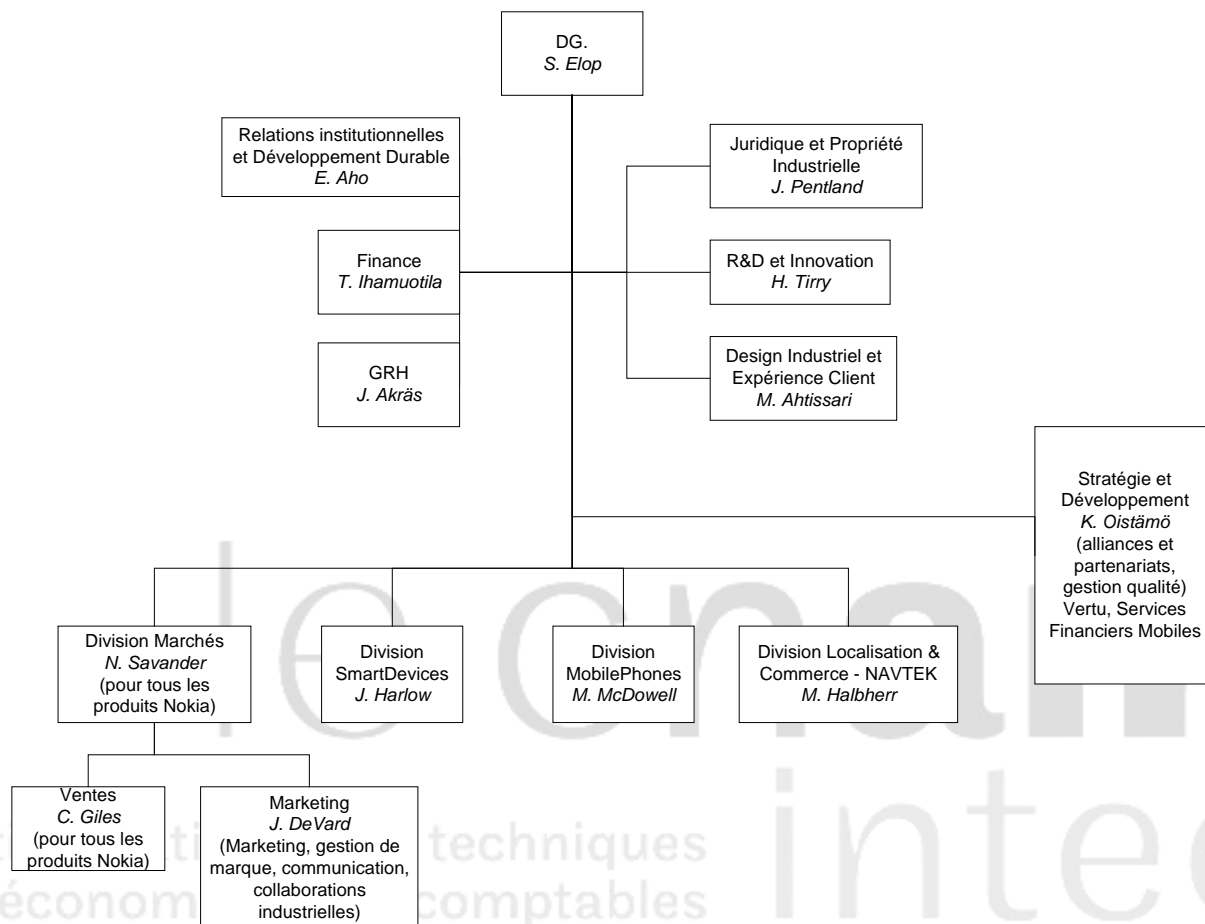
La division Marchés n'est pas un DAS car elle n'est pas un centre de « profits et pertes ». Elle ne répond pas à la condition d'autonomie des DAS. Elle n'est pas indépendante des autres sous-parties de l'organisation et ne correspond pas à une combinaison de facteurs clés de succès.

Parce qu'elle a plusieurs DAS, Nokia est une entreprise diversifiée. Cependant, son nouveau plan stratégique n'envisage pas de développer de nouveau DAS : il s'agit donc d'une stratégie d'expansion : elle cherche à développer des DAS existants.

En ce qui concerne le DAS « Smartphone », la stratégie d'expansion de Nokia est de type « diffusion de produits nouveaux » (téléphone opérant sur Windows Mobile, produits MeeGo). Au sein de ce DAS, sa stratégie d'activité sera une différenciation par le haut (« être inimitable en termes de gammes de produits, [...] d'identité de marque »). Cette stratégie est mise en œuvre par la modalité « croissance contractuelle » (partenariat avec Microsoft).

Au sein de son DAS « Téléphone Mobile », la stratégie d'ensemble est une stratégie de développement de marché à l'international (internationalisation). Cette stratégie sera mise en œuvre par la modalité « croissance interne ». La stratégie d'activité sera une stratégie de prix (« apporter des solutions bon marché »).

6) A partir de la composition de son équipe dirigeante (tableau 1) , dessinez la structure organisationnelle adoptée par Nokia, en distinguant les DAS des fonctions centrales. De quel type de structure s'agit-il ? Quels sont les avantages et inconvénients de ces structures ? La nouvelle structure vous paraît-elle adaptée à la stratégie de Nokia ? (2 points)



Les DAS sont répartis dans différentes divisions opérationnelles (Smart Devices, Mobile Phones, Navtek, Vertus & Services Financiers Mobiles) qui ont une large autonomie décisionnelle (« Chaque unité sera responsable de ses profits et pertes, de la satisfaction de bout en bout des consommateurs ainsi que du développement, de la gestion et du marketing produit »). Il s'agit donc a priori d'une structure divisionnelle.

Les structures divisionnelles permettent une meilleure adaptation aux besoins spécifiques des différents DAS. Elles facilitent le travail de la direction générale en décentralisant les stratégies concurrentielles au niveau des divisions, la DG pouvant se consacrer à la stratégie d'ensemble.

En revanche, elles nécessitent de dupliquer certaines ressources et limitent donc les possibilités d'économies d'échelles que permettent, par exemple, les structures fonctionnelles.

C'est la raison pour laquelle certaines fonctions sont centralisées au niveau de la direction générale. Ce sont celles pour lesquelles il n'y a pas besoin d'adaptation particulière (GRH, Finance, Juridique, Relations Institutionnelles) ou qui nécessitent un pilotage global car elles sont stratégiques pour l'entreprise (R&D, Design, Marchés).

L'unité « Stratégie et Développement » est particulière car elle regroupe à la fois des fonctions centrales (alliance et partenariats, qualité) et le DAS « Vertu ». Le rattachement d'un DAS à un service fonctionnel montre que ce DAS n'a pas une importance stratégique pour le groupe.

On pourrait se demander si, en raison de la présence de la division Marchés et des sous-unités Ventes et Marketing qui la composent, on n'est pas en présence d'une structure matricielle avec des équipes locales rattachées à la fois à la division Marchés et aux divisions Produits. La division Marchés permet en effet de gérer le caractère très internationalisé de Nokia. Cependant, l'autonomie déclarée qui est laissée aux divisions « produits » nous fait interpréter cette Division Marchés comme étant un support au développement des ventes des différents produits.

Cela peut d'ailleurs paraître étonnant car, dans son communiqué de presse, Nokia déclare très clairement avoir une stratégie de pénétration de marché dans les pays émergents avec des téléphones mobiles bon marché et une stratégie développement agressif dans les smartphones pour les pays développés.

On peut alors s'interroger sur la pertinence d'un regroupement des opérations de marketing, de vente et de communication dans une unique division qui devra gérer globalement les spécificités de ces deux types de marchés. Il aurait peut-être fallu rattacher ces opérations aux divisions produits et laisser la division « Marchés » gérer les économies d'échelles au niveau mondial qu'il est possible de faire avec ses autres attributions : approvisionnement, service clientèle, production, informatique et logistique pour tous les produits Nokia.

le cnam  
Institut national des techniques  
économiques et comptables intec