

CHAPITRE 1

La démarche marketing va permettre à l'organisation de définir son offre, c'est-à-dire les biens et les services qu'elle va proposer.

Cette démarche a une dimension stratégique et nécessite de bien connaître son marché.

I. Présenter les modalités de détection des tendances et des besoins

A. Le marché de l'entreprise

Les entreprises évoluent sur un marché qui est défini comme la rencontre de l'offre et de la demande d'un bien ou d'un service.

L'offre est constituée par l'ensemble des entreprises présentes sur le marché.

La demande est constituée par les consommateurs actuels ou potentiels.

B. L'étude de marché

L'étude de marché est une étude ponctuelle qui a pour objectif de connaître les caractéristiques du marché à un moment précis.

Elle consiste à étudier les concurrents (l'offre), les consommateurs actuels ou potentiels (la demande) et l'environnement de l'entreprise (PESTEL).

Une étude de marché peut être réalisée à de multiples occasions : lancement d'un nouveau produit, ouverture d'un point de vente, évaluation des ventes futures...

C. La veille commerciale et le big data

La veille commerciale ou veille marketing (également appelée intelligence marketing) désigne l'ensemble des moyens qui permettent à une entreprise de recueillir en permanence des informations sur son marché.

Pour mettre en œuvre une veille commerciale, l'entreprise peut s'appuyer sur une multitude de sources d'informations : vendeurs, distributeurs, enquêtes clients, presse, rapports d'information, évolution de la réglementation, innovations technologiques, données démographiques et économiques, Internet...

Le big data correspond à l'ensemble des données collectées par les organisations notamment sur Internet, sur les sites web des entreprises, sur les réseaux sociaux, lors des passages en magasin...

L'ensemble très volumineux des données recueillies notamment avec le développement des technologies numériques enrichit la connaissance des entreprises.

Ces données permettent à l'entreprise de mieux connaître le marché, les besoins des consommateurs et les tendances. Elles sont devenues un enjeu majeur pour les entreprises, car elles leur permettent de s'adapter aux évolutions de la demande et des besoins, voire de les anticiper.

II. Décrire la démarche marketing des organisations

A. La démarche marketing

La démarche marketing consiste à détecter les besoins et les tendances du marché pour y répondre en élaborant une offre adaptée.

La démarche marketing comprend plusieurs étapes :

- 1. connaître le marché : études de marché, veille commerciale, big data ;
- 2. identifier des besoins ;
- 3. concevoir une offre qui satisfait les besoins repérés.

B. Les différentes approches marketing

La démarche marketing peut faire l'objet de différentes approches.

Types d'approche	Caractéristiques
Approche réactive	L'entreprise propose une offre qui satisfait un besoin existant et déjà exprimé. L'entreprise dispose d'outils pour observer le marché et détecter les besoins.
Approche anticipatrice	L'entreprise propose une offre qui répond à un besoin non encore exprimé . Les entreprises qui privilégient cette approche possèdent de nombreuses informations sur les consommateurs (big data) qui leur permettent d'appréhender les futures tendances du marché.
Approche médiatrice	L'entreprise associe les clients à la création de la valeur de l'offre soit en les impliquant directement dans la création de valeur, soit en prenant en compte leurs avis.
Approche créative	L'entreprise propose une solution innovante qui crée un nouveau besoin . Cette approche suppose que l'entreprise dispose d'une capacité à innover.

C. Les choix marketing

Les choix marketing de l'entreprise vont déterminer son offre, c'est-à-dire les biens et les services qu'elle va commercialiser.

Les choix marketing de l'entreprise ont donc une dimension stratégique, ils doivent être cohérents avec :

- les finalités de l'entreprise ;
- les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- les avantages concurrentiels de l'entreprise.

Ressources numériques

- Vidéo « Comprendre les fondamentaux du marketing » :
www.youtube.com/watch?v=jRIeLeKe4ZA
- Les tendances fortes pour répondre aux attentes de consommateurs :
<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/0602244338205-12-idees-pour-creer-son-entreprise-en-2020-333199.php>
- Les plus grands échecs du marketing :
www.1min30.com/publicite/grands-desastres-marketing-histoire-1287485447

Synthèse (p. 26)

L'innovation occupe une place primordiale dans le processus de production d'une organisation.

I. Analyser le modèle économique d'une organisation

A. L'innovation de produits

L'innovation peut porter sur le bien ou le service. Il convient de distinguer :

- l'innovation de nouveaux produits ;
- les améliorations de produits existants ;
- l'intégration de services à l'offre de biens

De nombreuses organisations ont développé leur production en proposant non pas de nouveaux produits, mais en adaptant leur modèle économique sur un ou plusieurs de ses aspects.

B. Le modèle économique

Le modèle économique (ou *business model*) de l'organisation décrit la façon dont elle crée de la valeur et s'organise pour la créer.

Il convient de distinguer les trois composantes du modèle économique :

- la proposition d'une offre de valeur aux clients (quelle offre ? à qui s'adresse cette offre ?) ;
- l'organisation mise en place pour produire et distribuer cette proposition (comment s'organiser ?) :

- à partir des ressources internes (chaîne de valeur),
- à l'aide d'un réseau de partenaires externes (réseau de valeur) ;
- la rentabilité du modèle qui concerne la valeur captée, c'est-à-dire la différence entre les revenus générés par l'offre proposée et les coûts engagés pour la produire et la distribuer.

L'innovation de modèle économique consiste à adapter le modèle en le présentant différemment, en le proposant à un autre public, en démocratisant son accès.

Dans un environnement de moins en moins prévisible propice à l'émergence de concurrents inattendus, de nouveaux modèles économiques en rupture avec les « standards habituels » (nouvelles modalités de mise à disposition du bien, de fixation du prix...) apparaissent, tels que les modèles économiques de plateformes, les modèles économiques *low-cost*, les modèles de gratuité, les modèles *freemium*...

II. Identifier les indicateurs de création de valeur

Un produit ne sera mis sur le marché ou proposé à des usagers que s'il permet de créer de la valeur, c'est-à-dire des flux permettant de garantir une rentabilité ou, selon les types d'organisation, une couverture des coûts ou un équilibre budgétaire.

A. La création de valeur et sa mesure dans les entreprises

Dans les entreprises, la création de valeur se mesure à l'aide d'indicateurs financiers extraits du bilan et du compte de résultat.

Les indicateurs de création de valeur que l'on peut calculer à partir du bilan comptable sont par exemple :

- la valeur patrimoniale qui correspond à sa valeur financière. Elle se calcule en soustrayant les dettes à l'actif ;

- la rentabilité économique qui mesure la performance d'une entreprise à créer de la valeur en comparant le résultat d'exploitation issu de son activité aux moyens mise en œuvre (capitaux propres + endettement) pour générer ce résultat. Elle se calcule en divisant le résultat d'exploitation par l'ensemble des capitaux engagés (capitaux propres + dettes financières nettes).

Les indicateurs de création de valeur que l'on peut calculer à partir du compte de résultat sont, par exemple :

- la valeur ajoutée, indicateur économique de richesse d'une entreprise qui mesure le supplément de valeur qu'elle est capable d'apporter à un bien ou à un service (provenant d'un tiers) grâce à son activité. Elle se calcule en soustrayant les consommations intermédiaires au chiffre d'affaires ;

- le résultat d'exploitation concerne le résultat dégagé par l'activité de l'entreprise. Il se calcule par différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation ;

- le résultat net comptable **se compose du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat exceptionnel auxquels il faut retirer l'impôt sur les sociétés et la participation des salariés. Il représente la différence entre l'ensemble des produits et des charges de l'entreprise. Il se trouve également dans les capitaux propres de l'entreprise.**

B. La création de valeur et sa mesure dans les organisations publiques et les organisations de la société civile

Dans les organisations publiques et les organisations de la société civile, il est parfois difficile de mesurer la création de valeur à l'aide d'indicateurs purement financiers compte tenu de leur finalité non lucrative. La mesure de la valeur créée est alors basée sur des indicateurs sociaux (ex. : taux de satisfaction des usagers, volume de déchets recyclés...).

La création de valeur est néanmoins incertaine car elle dépend de la capacité de l'organisation à détecter les besoins des clients et des usagers, et à y répondre de manière durable.

Ressources numériques

- Vidéo « CarGo bouscule l'univers de la location traditionnelle » (durée : 1'30) :

youtu.be/lu75arl2LcM?list=PL4u-XxjMPswN_Qu4Jgecl1kOp6W7vRtk3

Cette vidéo montre comment CarGo adapte son modèle économique pour le présenter différemment. Son concept CarGo Drive H24 permet la **location de véhicules en libre-service** dans toute la France à l'aide d'une application mobile et d'un service de conciergerie accessible 24 heures/24 et 7 jours/7. Le véhicule disponible est géolocalisable et accessible à l'aide d'un boîtier connecté.

- Vidéo « Les nouveaux *business model* de la location et de la vente par abonnement » (durée : 3'14) :

<https://youtu.be/AUKCsDE7XTI>

Cette vidéo permet d'illustrer le modèle économique de l'abonnement ou de la location dont la proposition de valeur est de consommer sans posséder. Selon l'étude Xerfi France, ce modèle gagne peu à peu tous les secteurs, y compris les plus inattendus comme les loisirs, les contenus culturels, les transports, la santé, la mode, les biens durables et autres produits de grande consommation.

Synthèse (p. 36)

La production de biens et services nécessite des ressources financières. Ces ressources doivent être étudiées et choisies selon leur finalité : financer le cycle d'exploitation ou financer le cycle d'investissement.

I. Identifier les choix de financement de l'exploitation

A. Le cycle d'exploitation de l'entreprise

Le cycle d'exploitation de l'entreprise regroupe les opérations nécessaires à son activité. Ce cycle débute par l'approvisionnement en matières premières, fournitures, marchandises auprès des fournisseurs. Grâce à ces achats, l'entreprise fabrique ses produits, qu'elle va éventuellement stocker. La dernière étape du cycle d'exploitation est la vente des produits aux clients.

B. Le besoin en financement de l'exploitation

Les différentes étapes du cycle d'exploitation entraînent des flux financiers : paiement des fournisseurs, financement des stocks et règlement des clients.

Pour calculer le besoin de financement induit par l'exploitation, on calcule le BFR (besoin en fonds de roulement) à partir du bilan fonctionnel.

Il est obtenu en réalisant la différence entre l'actif circulant (composé de la valeur des stocks et du montant des créances clients) et le passif circulant (composé des dettes fournisseurs).

Plus le BFR est élevé et plus l'entreprise a besoin d'argent pour financer le décalage entre ses rentrées et ses sorties d'argent liées à l'exploitation.

Si le BFR est négatif, il s'agit non pas d'un besoin de financement, mais d'une ressource en fonds de roulement. C'est le cas notamment des entreprises dont les clients règlent au comptant, l'actif circulant est donc moins élevé que le passif circulant.

C. Les solutions de financement de l'exploitation

Lorsque la situation financière de l'entreprise est saine, le fonds de roulement net global (FRNG) doit financer le BFR. Le FRNG est calculé à partir du bilan fonctionnel en faisant la différence entre les ressources stables et les emplois stables.

- Un FRNG supérieur au BFR permet de couvrir le BFR et de dégager une trésorerie nette positive.
- Un FRNG inférieur au BFR ne permet pas de couvrir le BFR et entraîne une trésorerie nette négative.

Dans ce dernier cas, l'entreprise doit trouver des solutions pour financer son exploitation :

- diminuer son BFR en réduisant ses stocks et/ou créances clients (par la réduction des délais de règlement) et/ou en augmentant ses dettes fournisseurs (par l'allongement des délais de règlement) ;
- financer son BFR en demandant à la banque un découvert autorisé ou un crédit à court terme.

II. Identifier le choix de financement de l'investissement

A. Le cycle d'investissement de l'entreprise

Le cycle d'investissement correspond aux immobilisations acquises par l'entreprise pour assurer sa pérennité à long terme. On distingue notamment :

- les immobilisations corporelles, qui correspondent à des ressources tangibles (matériel industriel, informatique, de transport...) ;

– les immobilisations incorporelles, qui correspondent à des ressources intangibles (brevet, fonds commercial, frais de recherche et développement...).

B. Le financement de l'investissement

Les investissements réalisés par les organisations représentent souvent des sommes élevées dont elles ne disposent pas, elles doivent donc trouver des ressources financières.

Comme il s'agit d'acquisitions à long terme, leur financement doit mobiliser des ressources financières à long terme. Plusieurs solutions de financement s'offrent à l'entreprise et le choix dépend notamment de la situation financière de l'entreprise (endettement, capitaux propres) :

Financement interne	Autofinancement	L'entreprise puise dans sa trésorerie.
	Augmentation de capital	Les associés apportent du capital.
Financement externe	Emprunt bancaire	La banque prête de l'argent à l'entreprise.
	Crédit-bail	L'entreprise loue le matériel à une société de crédit-bail.
	Subventions	Les collectivités publiques apportent une aide financière sous conditions.
	Financement participatif	L'entreprise demande des fonds aux internautes sur une plateforme dématérialisée.

Synthèse (p. 48)

Les choix stratégiques des organisations ont des conséquences sur ses besoins en ressources humaines. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet d'anticiper et d'adapter les ressources humaines dont l'organisation aura besoin aux niveaux quantitatif et qualitatif.

I. Prévoir les ressources humaines sur le plan quantitatif pour produire

A. La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche qui permet à l'organisation d'anticiper en fonction de ses choix stratégiques et de l'évolution de l'environnement ses besoins en ressources humaines sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif pour les comparer à ses ressources prévisibles et ainsi analyser les écarts afin de procéder aux ajustements nécessaires.

La GPEC est une démarche qui se déroule en plusieurs étapes :



B. L'anticipation des besoins en ressources humaines futurs sur le plan quantitatif

La GPEC s'établit en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'organisation. Pour cela, l'organisation va anticiper les effectifs dont elle aura besoin selon la stratégie envisagée. Cette analyse quantitative lui permet de se préparer afin de détenir les effectifs qui lui seront nécessaires.

C. L'évaluation des ressources humaines prévisibles sur le plan quantitatif

L'organisation va projeter ses ressources humaines dans le futur pour connaître ses ressources quantitatives prévisibles. Pour cela, elle utilise des indicateurs sociaux afin de prévoir l'évolution de son effectif, tels que le taux de rotation du personnel ou la répartition par tranches d'âge dans une pyramide des âges, en tenant compte des événements suivants : les départs à la retraite, les fins de contrats, les recrutements, les démissions, les licenciements, les salariés à temps partiel...

II. Prévoir les ressources humaines sur le plan qualitatif pour produire

A. L'anticipation des besoins en ressources humaines futurs sur le plan qualitatif

Sur le plan qualitatif, l'organisation doit anticiper les qualifications et les compétences dont elle aura besoin pour réaliser ses choix stratégiques en tenant compte de l'évolution de son environnement. Cette analyse qualitative lui permet de se préparer afin de détenir les compétences qui lui seront nécessaires.

La qualification désigne l'ensemble des diplômes, titres ou certifications qui sont requis pour l'accès à un emploi. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et justifiée par son expérience professionnelle. Cependant, la qualification ne prend pas en compte les compétences mises en œuvre au travail.

La compétence repose sur la combinaison du savoir (l'ensemble des connaissances), du savoir-faire (la capacité à mettre en œuvre les savoirs) et du savoir-être (l'ensemble des attitudes comportementales) d'un salarié dans une situation de travail.

En plus des compétences techniques, les organisations recherchent aussi des compétences comportementales appelées *soft skills*, qui sont des compétences douces, non techniques, transversales, comme la créativité, l'esprit critique, l'aptitude à travailler en équipe ou la curiosité qui relèvent du savoir-être de l'individu.

De plus en plus recherchées, ces compétences comportementales permettent d'améliorer la performance des organisations.

Pour aller plus loin :

– « Les *soft skills* forment un ensemble de compétences qui se rapporteraient davantage à un savoir-être et moins à un savoir théorique, et dépendraient notamment de la capacité des individus à réagir avec les autres. » Albant Inès, Giret Jean-François, *L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés*, Net.Doc, n° 149, 2016, 31 p.

[/www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes](http://www.cereq.fr/leffet-des-soft-skills-sur-la-remuneration-des-diplomes)

– Une vidéo sur « comprendre les *soft skills* (durée : 5'18) :

www.youtube.com/watch?v=ZfHQeCwWLi8

– Une vidéo sur un atelier sur les *soft skills* (durée : 2') :

www.youtube.com/watch?v=qXLd9x69TYg

– Une vidéo sur les compétences *soft skills* (durée : 2'55) :

www.youtube.com/watch?v=nnr4ctYulnE

B. L'évaluation des ressources humaines prévisibles sur le plan qualitatif

D'un point de vue qualitatif, les ressources humaines sont évaluées pour connaître les compétences dont dispose l'organisation. Pour cela, l'organisation peut réaliser des entretiens professionnels de ses salariés afin d'établir :

- un référentiel de compétences qui répertorie l'ensemble des compétences détenues par les membres de l'organisation ;
- une cartographie des métiers qui présente une vue d'ensemble des métiers exercés au sein de l'organisation.

III. Adapter les ressources humaines à la stratégie

Une fois que l'organisation a estimé ses besoins en ressources humaines et analysé les ressources futures dont elle pourra disposer sur les plans quantitatif et qualitatif, elle va devoir les comparer et mettre en œuvre un plan d'actions afin de réduire les écarts entre les ressources et les besoins.

A. L'adaptation des ressources humaines sur les plans quantitatif et qualitatif

1. L'adaptation des ressources humaines sur le plan quantitatif

Sur le plan quantitatif, l'organisation a la possibilité de faire augmenter ou diminuer son effectif.

Pour cela, elle dispose de plusieurs mesures d'ajustement :

- elle peut augmenter ses effectifs grâce au recrutement. Le recrutement est un processus en plusieurs étapes qui va permettre de trouver un candidat correspondant aux besoins de l'organisation ;
- à l'inverse, elle peut réduire ses effectifs en ayant recours à des ruptures conventionnelles, à des licenciements économiques ou bien grâce à des départs naturels liés à la retraite ;
- elle peut également utiliser la mobilité géographique pour adapter ses ressources humaines à ses besoins de production ou de variations d'activité suivant ses différentes implantations géographiques.

2. L'adaptation des ressources humaines sur le plan qualitatif

Sur le plan qualitatif, l'organisation cherche à faire évoluer les compétences de ses ressources humaines.

Pour faire évoluer les compétences, l'organisation peut recourir à plusieurs dispositifs :

- elle peut mettre en place des actions de formation. La formation est un investissement immatériel permettant de maintenir et de développer les compétences des ressources humaines ;

- elle peut également utiliser le tutorat pour faciliter la transmission des compétences au sein de l'organisation ;
- elle peut avoir recours à la promotion professionnelle pour faire évoluer ses salariés vers des postes plus qualifiés et développer leurs compétences.

B. Le développement de nouvelles formes de travail pour accroître la flexibilité

Pour s'adapter à leur environnement et répondre aux besoins des salariés, les organisations mettent en place de nouvelles relations de travail dans lesquelles le numérique va être un facilitateur en rendant notamment possible le travail à distance à domicile (le télétravail), dans des espaces de travail collaboratif (*coworking*) ou chez les clients.

1. Un besoin de flexibilité quantitative

Ces nouvelles relations de travail permettent d'adapter les ressources humaines aux variations quantitatives de l'activité :

- la flexibilité du temps de travail : recours au temps partiel, aux heures supplémentaires, à l'annualisation du temps de travail... ;
- la flexibilité des effectifs : recours aux CDD, aux intérimaires, mise en place de partage de poste de travail, recours à la sous-traitance ou à la franchise...

2. Un besoin de flexibilité qualitative

Ces nouvelles relations de travail permettent d'adapter les ressources humaines au niveau qualitatif à travers la flexibilité des compétences avec le développement de la polyvalence des salariés ou le recours à la mobilité professionnelle comme le changement de métier.

Synthèse (p. 62)

Les organisations opèrent des choix d'organisation de la production en déterminant comment produire les biens ou les services pour concilier productivité, flexibilité et qualité.

I. Repérer une innovation de procédés

A. L'innovation de procédés

L'innovation est la mise en œuvre d'une idée nouvelle, de nouvelles connaissances ou d'une invention dans un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau procédé, ainsi que la mise à disposition de cette nouvelle offre sur le marché. L'innovation se distingue de l'invention par le fait que l'invention n'est pas nécessairement transformée en innovation et ne donne pas toujours lieu à la création d'un nouveau produit.

L'innovation peut prendre différentes formes :

- l'innovation de produit : l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau présentant une rupture radicale ou majeure (innovation de rupture comme l'Internet) ou enrichissant l'existant grâce à ses caractéristiques sans le remettre en cause (on parle d'innovation incrémentale comme la souris sans fil) ;
- l'innovation de procédé : la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de production ou de distribution qui implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel utilisés.

B. Les avantages de l'innovation de procédés

La mise en place d'une démarche innovation est un processus indispensable qui permet à l'entreprise d'assurer son développement en lui procurant un avantage concurrentiel. En effet, l'innovation va

permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances internes, de s'adapter à son environnement, de gagner en compétitivité, de conquérir de nouveaux clients et de se distinguer des concurrents.

L'innovation de procédés a pour avantages de rendre l'entreprise :

- productive en utilisant au mieux les ressources dont elle dispose pour fabriquer ses biens et ses services ;
- flexible en répondant rapidement aux fluctuations de la demande et aux évolutions de l'environnement.

Remarque : *Joseph Schumpeter distingue cinq types d'innovations : un nouveau produit, une nouvelle matière première, une nouvelle organisation, un nouveau marché, une nouvelle méthode de production.*

II. Caractériser un processus de production

A. Le processus de production

La production est le processus qui consiste à mobiliser des ressources humaines pour transformer des ressources matérielles et financières en biens et/ou services pour les mettre à la disposition d'un client ou d'un usager.

La production vise plusieurs objectifs : assurer une quantité suffisante de produits, respecter les délais de production, veiller à la qualité et minimiser les coûts. Le processus de production diffère selon les choix stratégiques de l'organisation et la nature du produit.

B. Les modes de production de biens

La production de biens consiste à fabriquer un produit matériel. Le processus de la production de biens se compose de différentes étapes, de l'approvisionnement (en matières premières, en énergie...) à la fabrication, au stockage, au contrôle de la qualité, jusqu'à la distribution des produits finis.

Les modes de production diffèrent selon la nature du produit :

- la fabrication à l'unité : les opérations de production ne sont effectuées qu'une seule fois. Cela conduit à des produits uniques ou en faible quantité (exemples : un avion, un barrage, un film...) ;
- la fabrication en petites et moyennes séries : les opérations de production réalisent des produits identiques (exemple : machine outils...) ;
- la fabrication en grande série (appelée aussi production de masse) : les opérations de production réalisent un grand nombre de produits identiques (exemples : électroménager, journaux...) ;
- la fabrication en continu : la production est effectuée par opérations successives sans interruption ou presque afin de ne pas remettre en cause l'intégrité du produit (exemples : la production d'acier, la production d'électricité nucléaire, la production pétrolière, les boissons...) ;
- la fabrication en discontinu : le processus de production peut être interrompu avant d'aboutir au produit fini (exemple : smartphones).

C. Les caractéristiques de la production de services

La production de services consiste à fabriquer un produit immatériel. Le processus de la production de services englobe aussi plusieurs étapes (approvisionnement, fabrication, distribution) et la consommation de ressources humaines, matérielles et financières.

La production de services possède des caractéristiques spécifiques :

- le service est une prestation de travail non stockable (exemple : une coupe de cheveux chez un coiffeur) ;
- le client participe à la production du service en réalisant certains actes de la production : il fournit l'information nécessaire, coopère, exécute certains actes (exemple : dans un restaurant, le client réalise certains actes de production comme le fait de prendre un plateau...) ;

– le service est parfois consommé en même temps qu’il est produit.

Avec les nouvelles technologies et la dématérialisation des documents, certaines étapes de la production d’un service peuvent être automatisées dans le cadre d’un *workflow* (flux de travaux) afin d’améliorer la productivité.

Remarque : les auteurs P. Eiglier et E. Langeard ont proposé en 1987 de nommer le processus de création d’un service la « servuction ». C’est un néologisme contractant les mots « service » et « production ». La servuction peut se définir comme l’ensemble des opérations constitutives du processus de création du service. Il faut retenir le principe suivant : le client est systématiquement impliqué dans l’élaboration du service. De plus, la valeur du service n’est réelle que parce que le client consomme ce service. Exemple : une place d’avion ou une nuit d’hôtel sont des services perdus à tout jamais que l’on ne pourra pas représenter le lendemain à un autre client. À l’inverse, une voiture non vendue peut être stockée et présentée à la vente à d’autres clients potentiels.

III. Identifier le mode de pilotage de la production

A. Le pilotage des flux de production

Le pilotage de la production dépend de la relation de l’organisation avec ses clients.

On distingue deux systèmes de pilotage de la production : le flux poussé et le flux tendu.

Le pilotage de la production en flux poussés consiste à produire à partir de prévisions de demande pour constituer des stocks aux différents stades de la production. Des stocks sont constitués afin que le client n’attende pas. La productivité est favorisée au détriment de la flexibilité et des risques d’inventus.

Le pilotage de la production à flux tendu consiste à tendre les flux, c’est-à-dire à réduire les stocks pour que le processus de production soit de plus en plus fluide (moins de temps d’attente, de délais et de coûts). La production est déclenchée dès la commande du client, ce qui permet de réduire les stocks et d’améliorer la flexibilité de l’outil industriel, au détriment parfois de la productivité.

B. La gestion de la chaîne logistique (*supply chain management*)

Le pilotage de la production repose sur la logistique qui gère l’ensemble des flux d’informations (transferts d’informations tels que les bons de commande, factures, bons de livraison...) et des flux physiques (transport et stockage des matières premières, produits finis...).

La gestion de la chaîne logistique (appelée *supply chain management*) mobilise des ressources et des méthodes destinées à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d’approvisionnement, du premier fournisseur jusqu’au client final, afin de maîtriser les délais, les coûts et de garantir la traçabilité des produits. Pour l’organisation, l’optimisation des flux logistiques (d’informations et physiques) est une réelle source de création de valeur.

IV. Repérer les enjeux de la qualité

A. La qualité

L’activité de production a également comme objectif la recherche de la qualité. La qualité concerne l’ensemble du processus de production des biens et des services.

Elle correspond à la capacité d’un bien ou d’un service à satisfaire les attentes des clients ou des usagers à travers ses caractéristiques.

La qualité est un enjeu majeur :

– pour l’organisation publique : elle permet de simplifier les démarches, de réduire les délais, de personnaliser les relations entre l’usager et l’agent, d’améliorer la qualité de l’accueil et l’écoute des usagers ;

– pour l’organisation privée : elle permet d’améliorer son fonctionnement (réduire les coûts et les délais, impliquer et motiver le personnel...) et d’augmenter sa compétitivité en lui procurant un avantage concurrentiel qui permet de la différencier de ses concurrents.

B. Le contrôle qualité

La recherche de la qualité repose sur un contrôle qualité afin de savoir si les produits sont conformes aux exigences du marché, à la demande des clients et à la législation.

C. Le processus d’amélioration continue

La recherche de la qualité repose aussi sur un processus d’amélioration continue qui désigne un ensemble d’actions mises en œuvre pour réduire les dysfonctionnements, les insatisfactions des clients et améliorer les produits et le fonctionnement global de l’organisation.

Synthèse (p. 76)

Le contrôle des coûts est indispensable dans la mesure de la performance d’une entreprise. Ce contrôle permet de mesurer la rentabilité d’un produit et de voir dans quelle mesure il contribue à couvrir certaines charges de l’entreprise.

Il est aussi essentiel, aujourd’hui, de mesurer l’impact de la prise en compte du développement durable sur le coût des produits.

I. Comprendre la formation d’un coût

A. La gamme de fabrication et la nomenclature d’un produit

Le coût d’un produit dépend de sa gamme de fabrication et de sa nomenclature.

La gamme de fabrication correspond aux étapes successives de la production du produit. La nomenclature renseigne sur la composition du produit : liste et quantité des composants/ingrédients.

B. La distinction entre charges directes et charges indirectes

Le coût d’un produit est composé de diverses charges. On peut classer ces charges en charges directes et charges indirectes.

- Les charges directes concernent uniquement le produit (ex. : matières premières, main-d’œuvre, emballages...).
- Les charges indirectes concernent plusieurs produits et doivent donc être réparties sur chacun d’eux (ex. : électricité, amortissement des machines, salaire de la secrétaire...).

II. Contrôler le coût complet d’un produit

A. La détermination du coût complet

Le coût complet correspond au coût de revient total du produit et englobe toutes les charges directes et indirectes qui ont été nécessaires. Il est calculé de façon progressive afin de mettre en évidence les différents coûts qui le composent :

- coût d’achat des matières premières ;
- coût de production des produits fabriqués ;
- **coût de revient** des produits vendus.



B. L'analyse du coût complet

La différence entre le chiffre d'affaires généré par les produits vendus et leur coût complet permet de mesurer la marge.

Plus la marge est élevée et plus le produit est rentable. À l'inverse, si la marge est négative, le produit n'est pas rentable. Dans ce cas, l'entreprise doit réfléchir au maintien ou non du produit.

III. Étudier un coût spécifique

A. La détermination du coût spécifique

La détermination du coût spécifique repose sur la distinction entre les charges variables (qui évoluent en fonction du volume de production) et les charges fixes (qui sont indépendantes du niveau de la production).

Dans le calcul du coût spécifique, on ne tient pas compte des charges fixes communes à tous les produits (charges fixes indirectes).

Coût spécifique = charges variables (directes et indirectes) + charges fixes directes

Le coût spécifique est donc inférieur au coût complet puisqu'il n'englobe pas la totalité des charges.

B. L'analyse du coût spécifique

La différence entre le chiffre d'affaires généré par les produits vendus et le coût spécifique correspond à la marge sur coût spécifique. La marge sur coût spécifique sert à mesurer la contribution des produits à la couverture des charges fixes indirectes.

Plus la marge sur coût spécifique est élevée et plus le produit couvre ces charges fixes communes supportées par l'entreprise. À l'inverse, si la marge sur coût spécifique est négative, cela signifie que le produit ne contribue pas au financement de ces charges. L'entreprise peut alors décider de ne plus commercialiser ce produit.

IV. Mesurer l'impact sur les coûts d'une décision de recyclage des déchets

A. La prise en compte du développement durable dans le cycle de vie du produit

De plus en plus, les entreprises doivent, dans leurs processus de production, tenir compte du développement durable. Cette nouvelle façon de produire induit notamment le recyclage des déchets aux différents stades de production, mais également la gestion de la fin de vie du produit lui-même lorsque cela est possible.

Tenir compte du développement durable dans sa production passe également par un choix plus réfléchi et plus respectueux de l'environnement des matières, fournitures ainsi que des modes de fabrication.

B. L'impact sur le coût du produit

Le coût du produit est forcément impacté par cette prise en compte du développement durable.

Dans la grande majorité des cas, toutes les décisions relatives à une production plus respectueuse de l'environnement induisent une augmentation des coûts : matières premières et fournitures plus chères, financement du recyclage, temps de fabrication plus long et donc plus coûteux, etc.

Ressources numériques

• Vidéo « Le cycle de vie d'un produit, qu'est-ce que c'est ? » :
https://youtu.be/SJq7i_3UODM

• Pollution industrielle – La *success story* signée Nespresso :
www.ladn.eu/entreprises-innovantes/case-study/nespresso-rse-efforts-ecologiques-marque-contre-pollution/

Synthèse (p. 86)

I. Identifier le rôle des technologies numériques pour planifier la production

A. La transformation digitale du système de production

La transformation digitale du système de production consiste à intégrer des technologies digitales dans les activités productives. La transformation digitale se traduit par une automatisation des processus et une dématérialisation des données et des échanges.

L'automatisation des processus ou des flux de travaux (*workflow*) va permettre de faire réaliser des tâches par des machines avec une participation humaine nulle ou partielle.

La dématérialisation permet de remplacer des supports matériels par des supports immatériels.

Dans le cadre de la transformation digitale du système de production, le PGI (progiciel de gestion informatisé) joue un rôle d'interface entre le système de gestion et le système de production.

Le PGI permet d'intégrer toutes les données de gestion (achats, administratif, logistique, stockage, comptabilité), de coordonner les échanges de données, de planifier et d'automatiser la production.

Avec Internet, l'entreprise va pouvoir stocker ses données et les rendre accessibles à distance (*cloud computing* ou informatique en nuage). Le *cloud computing* facilite les échanges d'informations car il permet de rendre compatibles entre eux des systèmes d'informations différents.

Avec le *cloud computing*, les informations sont accessibles à tout moment et sur tous les supports via Internet.

B. Les avantages de la transformation digitale du système de production

La transformation digitale du système de production permet :

- de faciliter les échanges avec l'écosystème ;
- d'accroître la productivité en réalisant plus rapidement certaines tâches ;
- de réduire le risque d'erreurs humaines ;
- de gagner en réactivité grâce aux échanges en temps réel ;
- de planifier la production.

II. Identifier le rôle des technologies numériques pour optimiser et personnaliser la production

Les objets connectés (également IOT, *Internet of Things*) sont des objets équipés d'un capteur qui ont la capacité de recueillir des données et de recevoir des instructions en se connectant à un réseau.

Grâce à des règles de calcul (algorithmes), l'intelligence artificielle a pour vocation de simuler l'intelligence humaine.

C. Le rôle des technologies pour optimiser la production

Au niveau de la production, les objets connectés sous forme de capteurs ou de caméras collectent des données sur l'état de fonctionnement des machines.

Ces données viennent alimenter l'intelligence artificielle qui va pouvoir optimiser la production en anticipant les pannes et en améliorant les performances des machines.

D. Le rôle des technologies pour personnaliser la production

Les entreprises proposent de plus en plus d'objets connectés à leurs clients.

Ces OIT recueillent des données qui permettent de proposer une expérience personnalisée au client : conseils personnalisés, personnalisation de l'offre.

Les données recueillies vont également permettre aux entreprises de détecter les futures tendances du marché et de prévoir les ventes à venir.

Ressources numériques

- Vidéo Usine 4.0 Legrand :
www.youtube.com/watch?v=CUFoH7nUXI0
- Adidas Speed Factory :
www.adidas.fr/speedfactory
- Le *cloud computing* expliqué par Microsoft :
<https://azure.microsoft.com/fr-fr/overview/what-is-cloud-computing/>
- Un exemple d'utilisation de l'intelligence artificielle dans l'industrie musicale :
www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/comment-l-intelligence-artificielle-revolutionne-l-industrie-de-la-musique-20200228

Synthèse (p. 100)

Pour assurer un fonctionnement cohérent, il est nécessaire de répartir les tâches et de diviser le travail dans l'organisation.

I. Caractériser la division du travail

A. La division verticale du travail

La division verticale du travail consiste à séparer les tâches d'encadrement et les tâches d'exécution. Elle détermine le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Une ligne hiérarchique qui correspond aux cadres assurant la liaison entre la direction générale et les exécutants est alors constituée. Celle-ci peut être plus ou moins importante.

B. La division horizontale du travail

La division horizontale du travail consiste à répartir les tâches entre les salariés d'un même niveau hiérarchique. La répartition des tâches conduit à définir les postes de travail dans l'organisation.

Cette définition des postes de travail peut privilégier :

– la spécialisation des salariés qui réalisent des tâches réduites et répétitives : l'organisation parcellise les tâches ;

– la polyvalence des salariés qui réalisent des tâches nombreuses et variées : l'organisation favorise l'enrichissement des tâches.

II. Distinguer les types d'organisation du travail

A. Une organisation rigide du travail

Une organisation du travail rigide s'apparente au taylorisme et repose sur trois principes qui trouvent leur origine dans l'OST (organisation scientifique du travail) mise en place par Taylor :

- une division horizontale du travail avec une forte spécialisation des postes de travail (les tâches sont répétitives) ;
 - une division verticale du travail avec une forte hiérarchie (séparation des postes d'encadrement et d'exécution) ;
 - un salaire au rendement qui consiste à rémunérer le salarié à la tâche pour gagner en productivité.
- Cette forme d'organisation du travail est adaptée à un environnement stable, prévisible et à un mode de production en grande série (produits standardisés).

B. Une organisation souple du travail

Une organisation du travail souple s'apparente au toyotisme inventé par l'ingénieur japonais Ohno et repose sur :

- une polyvalence des salariés qui réalisent des tâches nombreuses et variées. Ces derniers sont autonomes et responsables ;
- une production à la demande du client en flux tendus qui permet de réduire les gaspillages (*lean management*).

Cette forme d'organisation du travail est adaptée à un environnement complexe, instable, imprévisible, en perpétuelle évolution et à un mode de production à l'unité ou en petites séries (produits différenciés). Elle permet d'obtenir un haut niveau de flexibilité (adaptation aux sollicitations de l'environnement) et de réactivité (rapidité de réponse à la demande).

III. Décrire les mécanismes de coordination du travail

Les mécanismes de coordination permettent d'articuler les tâches divisées et réparties entre les membres de l'organisation.

L'ajustement mutuel	La coordination du travail est effectuée par simple communication informelle (généralement orale).
La supervision directe	La coordination du travail est effectuée grâce à un responsable hiérarchique qui donne des ordres à ses subordonnés et contrôle leur travail.
La standardisation des procédés de travail	La coordination du travail est effectuée grâce à des procédures de travail définies avec précision. Ces procédures peuvent être automatisées.
La standardisation des résultats	La coordination du travail est effectuée par la fixation d'objectifs à atteindre. Elle nécessite un système de contrôle (<i>reporting</i>).
La standardisation des qualifications	Cette méthode est utilisée quand le travail nécessite une large autonomie due à la formation spécifique de celui qui exécute le travail.

La standardisation des normes	Les membres de l'organisation adhèrent à des normes établies pour l'organisation dans sa globalité, qui correspondent à des valeurs collectives partagées, des croyances provenant de l'histoire de l'organisation, de pratiques communes aux membres de l'organisation.
-------------------------------	--

IV. Caractériser le degré de centralisation du pouvoir

Le degré de centralisation du pouvoir définit comment le pouvoir de décision est diffusé dans une organisation.

A. Un pouvoir centralisé

Lorsque le dirigeant prend seul les décisions et les fait appliquer à ses subordonnés, le pouvoir est entre ses mains : il est centralisé au sommet hiérarchique.

B. Un pouvoir décentralisé

Lorsque le dirigeant délègue son pouvoir de décision à la ligne hiérarchique, le pouvoir est décentralisé avec un partage des responsabilités entre les salariés. Le pouvoir de décision est alors dispersé dans l'organisation et se caractérise par le degré d'autonomie et de responsabilité accordé tout au long de la ligne hiérarchique.

Ressources numériques

- Vidéo « La mise à mort du travail » (à visionner à partir de 3'40 jusqu'à 17'10) :

www.youtube.com/watch?v=dVwC-9jQgSA

L'organisation du travail chez Carglass montre que le taylorisme est toujours d'actualité (néo-taylorisme) et s'installe dans le secteur tertiaire. Elle illustre les trois principes du taylorisme : division verticale du travail (hiérarchie), division horizontale du travail (spécialisation des tâches), primes au rendement. Elle permet également de mettre en évidence les mécanismes de coordination privilégiés dans une organisation du travail rigide : supervision directe, standardisation des procédés de travail.

- Extrait de l'émission *Complément d'enquête* « J'ai viré mon chef » (durée : 2'02) :

Chronoflex : l'entreprise libérée –
[/www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/complement-d-enquete/video-complement-d-enquete-chronoflex-laboratoire-de-l-entreprise-liberee_1120117.html](http://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-2/complement-d-enquete/video-complement-d-enquete-chronoflex-laboratoire-de-l-entreprise-liberee_1120117.html)

L'exemple de l'entreprise nantaise Chronoflex, spécialiste du tuyau flexible, permet de montrer l'évolution d'une organisation du travail. Elle illustre la décentralisation du pouvoir dans l'organisation basée sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés.

- Jeu sérieux en anglais « Lean Bicycle Factory » qui permet d'illustrer le *lean management* dans une usine :

www.drgoulu.com/wp-content/uploads/2011/11/LeanBicycleFactory.zip

Dans ce jeu ludique en anglais, vous êtes le directeur d'usine d'une entreprise qui produit trois types de vélos (hommes, femmes, enfants). Votre mission est d'optimiser votre usine pour satisfaire au mieux vos clients avec le moins de défauts possibles et d'améliorer les résultats en générant beaucoup de trésorerie. Le jeu comprend six tours de trois minutes et dure entre 15 et 20 minutes.



http://3.bp.blogspot.com/_M0aQ3OvNDzE/TEZQ4ycb9oI/AAAAAAAAAEI/A2AxdyFpuO4/s1600/lean+bicycle+factory+2.jpg

Synthèse (p. 116)

Les acteurs internes de l'organisation peuvent avoir des intérêts convergents ou divergents pouvant être sources de conflits. La culture d'entreprise et le style de direction des dirigeants permettent d'assurer la cohésion de tous.

1. Les intérêts et attentes des acteurs de l'organisation

Les différents acteurs internes de l'organisation sont nombreux, leurs rôles et leurs attentes sont différents.

	Rôle	Intérêts et attentes
Dirigeant de l'entreprise et actionnaires	– Diriger l'organisation – Fixer les grands objectifs stratégiques	– Augmenter les bénéfices – Satisfaire les clients et les fidéliser
Cadres	– Fixer des objectifs opérationnels – Organiser le travail des équipes – Contrôler les résultats et les faire remonter à la direction	– Assurer la performance des équipes – Fidéliser les collaborateurs – Éviter tout conflit entre les salariés et entre les salariés et les dirigeants
Représentants des salariés et syndicats	– Transmettre aux dirigeants toute réclamation individuelle ou collective en matière d'application de la réglementation du travail (Code du travail, salaires, conditions de travail...)	– Représenter les intérêts des salariés
Salariés	– Fabriquer des produits et les vendre	– Travailler dans de bonnes conditions – Percevoir un salaire correspondant à leur travail et à leurs compétences

Les intérêts des différents acteurs internes à l'organisation peuvent être divergents ou convergents :

– **intérêts divergents** : les acteurs ont des relations conflictuelles ;

Exemple : les salariés d'un restaurant McDonald's à Marseille ont fait grève pendant de longs mois pour demander une amélioration de leurs conditions de travail qui s'étaient fortement dégradées.

– **intérêts convergents** : les acteurs ont des relations partenariales.

Exemple : Air France a débloqué un budget très conséquent en 2019 pour améliorer le bien-être au travail de ses salariés avec la création de salles de repos, de crèches pour les enfants du personnel ou

encore de salles de sport. Les intérêts de chacun sont convergents : les salariés travaillent dans de meilleures conditions et leur performance augmente.

2. La culture d'organisation

La **culture d'organisation** peut être définie comme un ensemble de valeurs, de mythes, de rituels et de symboles qui participent à la cohérence de tous les acteurs internes à l'entreprise en suscitant leur adhésion et leur permettant de se reconnaître et de se mobiliser autour d'objectifs communs.

Exemple : La marque Apple a une culture d'organisation très forte, avec le mythe de son créateur Steve Jobs, qui créa la marque dans son garage, et avec ses valeurs autour du « *Think different* », qui évoque la rupture technologique de la marque avec son environnement Mac pour les ordinateurs et avec l'iPhone pour les smartphones.

3. Les styles de direction

Le **style de direction** est la façon d'exercer le pouvoir pour un dirigeant d'entreprise.

Rensis Likert distingue quatre grands styles de direction :

- **autoritaire** : le dirigeant ne laisse aucune autonomie à ses salariés, il donne des ordres et exige qu'on les respecte. Il fonde son pouvoir sur la peur, la menace et la sanction ;
 - **paternaliste** : le dirigeant est à la fois autoritaire et proche de ses salariés. Il utilise les sanctions et les récompenses comme outils de motivation ;
 - **consultatif** : le dirigeant fait confiance à ses subordonnés qui sont régulièrement consultés pour donner leur avis lors de la prise de décision. Il favorise le travail d'équipe et l'implication de tous ;
 - **participatif** : le dirigeant encourage les salariés à participer activement à toutes les décisions et à la gestion de l'organisation. Les salariés sont totalement impliqués et intéressés aux résultats.
- Plus le style de direction est autoritaire et plus le pouvoir dans l'organisation est concentré. Inversement, plus le style de direction est participatif et moins le pouvoir est concentré.

4. La dynamique de groupe

La **dynamique de groupe** est définie par Kurt Lewin comme un système d'interdépendance entre les membres d'un groupe, dont la cohésion est assurée par un sentiment d'appartenance, des solidarités, des échanges et des décisions de groupe. Le rôle du leadership, c'est-à-dire du dirigeant, est essentiel à cette dynamique, il permet de fédérer le groupe et de l'influencer pour atteindre les objectifs.

Pistes de réflexion

– La culture d’organisation :

www.dynamique-mag.com/article/la-culture-d-entreprise-a-quoi-ca-se
www.manager-go.com/organisation-entreprise/culture-entreprise.htmrt.4952

– Les styles de direction :

www.creerentreprise.fr/styles-de-management/.manager-go.com/management/methode-participative.htm

– La dynamique de groupe :

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/03/20/cercle_44784.htm

Synthèse (p. 126)

1. La coopération

La **coopération** est un mode de relation où les salariés participent volontairement à un travail commun en mutualisant leurs compétences.

Les différentes modes d’action coopératifs sont :

Le groupe-projet	Groupe de travail réunissant différents métiers et différentes compétences pour travailler ensemble autour d’un projet commun.
La réunion	Réunions permettent aux salariés d’être informés par les dirigeants des grandes orientations stratégiques de l’entreprise et les actions à mener pour les atteindre. Elles permettent aussi aux salariés de faire remonter des informations vers les dirigeants, d’échanger, de résoudre des problèmes ou encore de gérer des projets.
Les techniques de créativité	Techniques permettant à un groupe de travail de trouver des idées originales et inventives : – <i>brainstorming</i> : réunion de personnes qui proposent des idées sur un sujet donné ; – techniques associatives : création de carte mentale à partir d’une idée de départ ; – technique du concassage : proposer aux participants une liste de questions sur un thème qui leur permet de trouver des idées.
Les outils collaboratifs de la coopération	Agendas partagés, messageries instantanées, plateformes collaboratives, intranet et extranet.
Les réseaux sociaux d’entreprise	Système de communication interne entre les différents acteurs de l’organisation qui permet les échanges et facilite la communication transversale.
La communauté de pratique	Groupe de personnes qui partagent un domaine d’expertise et

	qui échangent des idées en transmettant leurs expériences et leurs connaissances au sein de cette communauté.
--	---

2. La motivation

La **motivation** est le fruit d'un ensemble d'actions menées par l'entreprise pour influencer le comportement des salariés et les inciter à s'investir pleinement et efficacement dans la réalisation et l'aboutissement de leurs tâches.

On distingue deux facteurs de motivation :

– **les facteurs internes de motivation (intrinsèques)** : le salarié agit uniquement pour son intérêt et le plaisir qu'il trouve à réaliser une tâche, sans attente de récompense. Il est motivé par un besoin de reconnaissance, par le fait d'être valorisé, par le plaisir du travail accompli, le sens du travail bien fait ou de la performance ;

Exemples : plaisir du travail bien fait, conscience professionnelle, recherche de la performance.

– **les facteurs externes de motivation (extrinsèques)** : le salarié agit sous l'influence d'une circonstance extérieure à lui, une punition ou une récompense.

Exemples : prime, participation aux résultats.

Les dispositions favorisant la motivation et l'implication dans le travail sont :

– **les dispositions monétaires** : augmentation de salaire, primes individuelles ou collectives, participation aux bénéfices, avantages en nature (voiture de fonction, téléphone, ticket-repas...) ;

– **les dispositions non monétaires** : élargissement des tâches et des responsabilités, autonomie dans le travail, reconnaissance de la hiérarchie, participation à des projets, formation, promotion.

3. La qualité de vie au travail (QVT)

La **qualité de vie au travail** peut être définie comme un sentiment de bien-être perçu par les salariés.

Les facteurs d'amélioration de la QVT sont :

- les conditions de travail ;
- l'ambiance au travail ;
- l'autonomie laissée au salarié ;
- la responsabilisation des salariés.

Pistes de réflexion

– La coopération :

www.usinenouvelle.com/article/itw-management-l-intelligence-des-salaries-est-le-principal-obstacle-a-la-cooperation-mais-elle-peut-aussi-etre-le-facteur-cle-de-succes-explique-le-sociologue-francois-dupuy.N813065

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/01-business-forum/cooperer-une-question-de-survie-pour-les-entreprises-584479.html>

– La motivation :

www.manager-go.com/management/facteurs-motivation.htm

– La qualité de vie au travail :

www.manager-go.com/ressources-humaines/chief-happiness-officer.htm

www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossid=472

1. Les nouvelles technologies du numérique, outils d'amélioration de la connaissance client

Le **consommateur** est une personne physique qui consomme des produits et services afin de satisfaire ses besoins.

Le **processus d'achat** du consommateur comprend une série d'étapes :

- étape 1 : consultation de plusieurs sites Internet pour se renseigner et comparer les produits et les marques ;
- étape 2 : visite en magasin pour la prise en main ;
- étape 3 : décision d'achat ;
- étape 4 : souscription au programme de fidélité ;
- étape 5 : actions post-achat (réclamations, SAV).

Ce processus d'achat est aujourd'hui de plus en plus digitalisé, et cette digitalisation a placé le consommateur au centre de ce processus. En effet, les consommateurs sont de plus en plus informés, ils comparent les produits et les prix sur Internet et donnent leurs avis et leurs commentaires sur les réseaux sociaux.

La digitalisation du processus d'achat permet aux entreprises de recueillir de nombreuses **traces numériques**, c'est-à-dire des informations enregistrées sur l'activité ou l'identité de ses clients, et ce, à différents moments : lors de sa recherche sur Internet (sites visités, pages consultées, produits vus...), lors de l'achat (noms, prénoms, adresses, e-mails, historiques des produits achetés, fréquence d'achat, montants des commandes...), après l'achat (réclamations éventuelles, commentaires sur les réseaux sociaux ou sur des blogs...).

2. Les nouvelles technologies du numérique, outils de la connaissance du comportement du consommateur

Les nouvelles technologies du numérique permettent aussi de comprendre mieux les **facteurs explicatifs du comportement des consommateurs**.

Le comportement des consommateurs s'articule autour de la connaissance des besoins du consommateur, de ses motivations, de ses freins à l'achat et de ses attitudes.

Besoins	Le besoin est un état de tension ou de désir ressenti par un individu. La pyramide de Maslow comporte cinq niveaux : – besoins physiologiques : manger, boire, dormir ; – besoins de sécurité : être dans un environnement stable et sans danger ; – besoins d'appartenance : être assuré de l'amour et de l'affection des autres ; – besoins d'estime : être reconnu et apprécié des autres ; – besoins d'accomplissement de soi : donner un sens à ses actes.
Motivations	Une motivation est une raison poussant le consommateur à acheter un produit. H. Joannis distingue : – les motivations oblatives : faire plaisir aux autres (exemple : offrir un cadeau) ;

	– les motivations hédonistes : se faire plaisir (exemple : s'acheter un vêtement) ; – les motivations d'auto-expression : s'affirmer, exprimer ce que l'on est (exemple : acheter le dernier smartphone d'Apple pour montrer que l'on a un certain niveau de vie et que l'on peut acquérir des produits de haute technologie).
Freins à l'achat	Les freins sont des pulsions négatives qui empêchent l'achat. Les freins sont : – les peurs : réelles ou irraisonnées des risques liés à l'achat (exemple : peur des ondes du micro-ondes) ; – les inhibitions : difficulté à agir (exemple : « je ne sais pas si je saurais me servir de cet ordinateur ») ; – les doutes liés à la réelle utilité de l'achat (exemple : « ai-je vraiment besoin de ce nouveau smartphone ? »).
Attitudes	Les attitudes peuvent être définies comme l'ensemble des éléments d'évaluation personnelle dont dispose un individu à l'égard d'une marque ou d'un produit. Les attitudes se composent de trois éléments : – éléments cognitifs : ce que connaît ou croit connaître l'individu sur le produit (exemple : les tee-shirts de la marque Lacoste sont de grande qualité) ; – éléments affectifs : sentiments éprouvés à l'égard du produit ou de la marque (exemple : Under Armour est une marque de vêtements sportswear jeune et banchée) ; – éléments conatifs : intentions d'actions à l'égard de la marque : essai, achats... (exemple : « je vais acheter une voiture Renault »).

La connaissance du comportement des clients va permettre à l'entreprise d'adapter son offre à leurs attentes.

Exemple : c'est parce que Carrefour a enregistré une augmentation de la demande des produits alimentaires bio que l'enseigne a créé un rayon bio dans ses magasins.

3. Les nouvelles technologies du numérique, outils de la GRC (gestion de la relation client)

Les nouvelles technologies du numérique permettent aussi d'améliorer la GRC ou CRM (*Customer Relationship Management*).

La GRC est un ensemble de techniques et d'actions ayant pour but d'optimiser la relation avec le client et ainsi de le fidéliser.

La GRC regroupe à la fois des techniques de recueil et d'analyse des données clients et des opérations marketing, par exemple des offres promotionnelles personnalisées.

Aujourd'hui, la GRC est de plus en plus digitalisée avec l'utilisation par les entreprises de logiciels de CRM pour collecter et analyser les données sur les clients et avec des outils connectés pour garder un contact permanent avec les clients et leur proposer des offres commerciales : *chats*, **réseaux sociaux**, sites Internet...

4. Les nouvelles technologies du numérique, outils d'amélioration de la relation avec les usagers

Les nouvelles technologies du numérique permettent aussi aux administrations de communiquer plus facilement avec leurs **usagers** (personnes qui utilisent un service public), de donner un accès aux documents administratifs et de simplifier leurs démarches. On assiste aujourd'hui à un développement considérable de l'**administration électronique**.

Pistes de réflexion

www.mc2i.fr/La-digitalisation-des-points-de-vente-quel-enjeu-pour-l-experience-client
<https://solutions.shopmium.com/2010-2019-6-evolutions-majeures-des-comportements-des-consommateurs/>
<https://comarketing-news.fr/levolution-du-consommateur-dhier-a-aujourd'hui/>
www.lesdigiteurs.cci-paris-idf.fr/digitalisation/vente/actualites/gestion-de-la-relation-client-digitale

Synthèse (p. 152)

L'organisation est en relation avec une multitude d'acteurs, ce qui nécessite de mettre en place des modalités de communication afin de gérer au mieux ces relations.

I. Identifier les rôles de la communication

A. Définition et rôles de la communication

La communication est la transmission d'un message d'un émetteur vers un récepteur à travers un canal.

Le canal est le support qui est retenu pour diffuser le message. Ce support peut-être une réunion en présentiel ou virtuelle, un e-mail, un compte rendu, une note de service, un appel téléphonique, un site Internet, une affiche, un film publicitaire, un logo, un slogan, un courrier, une publication sur un réseau social...

La communication remplit plusieurs rôles :

- elle permet d'informer les partenaires internes ou externes ;
- elle permet de se faire connaître, de promouvoir les produits de l'organisation et de renforcer son image ;
- elle permet d'animer et d'impliquer les collaborateurs aux objectifs de l'organisation...

La communication comprend deux dimensions :

- la communication interne, dirigée vers les parties prenantes internes ;
- et la communication externe, qui s'adresse aux parties prenantes externes.

B. La stratégie de communication

La communication a une dimension stratégique parce qu'elle permet de gérer les relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. La stratégie de communication désigne l'ensemble des actions de communication qui vont développer l'adhésion des membres aux objectifs de l'organisation et renforcer son image.

Un défaut de communication peut entraîner un mauvais climat social au sein de l'organisation et une perte de confiance des parties prenantes internes et externes.

Afin d'atteindre ses objectifs et dans un souci de cohérence, l'organisation doit mettre en place une stratégie de communication basée sur une communication globale qui harmonise sa communication interne et externe.

II. Repérer les modalités de la communication interne

A. La communication interne

La communication interne désigne l'ensemble des actions de communication qui sont dirigées vers les membres de l'organisation comme les salariés, la direction, les membres du comité d'entreprise...

Les objectifs de la communication interne sont multiples, ils permettent :

- de transmettre les instructions de travail, d'organiser et de contrôler les activités au sein de l'organisation ;
- de coordonner les tâches et d'assurer la coopération des membres de l'organisation ;
- de favoriser la motivation et l'implication des collaborateurs pour les faire adhérer aux valeurs de l'organisation ;
- et enfin d'aider à la prise de décision.

B. Les sens de la communication interne

La communication interne va circuler de différentes façons au sein d'une organisation :

- la communication ascendante : du subordonné vers le supérieur (exemples : compte rendu de réunion, études, enquêtes, sondages...) ;
- la communication descendante : du supérieur vers le subordonné (exemples : affichage, plan stratégique, rapport annuel...) ;
- la communication horizontale : entre des niveaux hiérarchiques équivalents (exemples : réunion, communauté de pratique, échanges téléphoniques...).

III. Repérer les modalités de la communication externe

A. La communication externe

La communication externe s'adresse aux parties prenantes externes de l'organisation : clients, fournisseurs, actionnaires, banquiers, médias, société civile, « grand public »...

La communication externe a pour rôle de contrôler la diffusion des informations de l'organisation afin de maîtriser son image et de créer une relation de confiance avec ses parties prenantes.

Il existe deux modalités de communication externe :

- la communication commerciale pour démontrer les qualités du produit et de la marque, faire connaître et vendre le produit (exemples : publicité, reportage...) ;
- la communication institutionnelle pour promouvoir l'organisation, développer sa notoriété, livrer une image positive et communiquer sur les valeurs, les résultats et les performances de l'organisation (exemples : communication financière, rapport annuel, site Internet, blogs...).

Pour décupler l'efficacité de son message, l'organisation doit mettre en œuvre une communication intégrée qui correspond à la diffusion complémentaire de son message sur plusieurs canaux : presse, radio, TV, cinéma, affichage, Internet, réseaux sociaux, *newsletter*...

B. L'identité de l'organisation

En communiquant, l'organisation se construit une identité auprès de ses diverses parties prenantes qu'elle va manifester notamment à travers :

- sa marque employeur : son image auprès des salariés actuels et potentiels ;
- son e-réputation : les publications des internautes à son sujet (exemples : commentaires, articles...) ;
- son identité numérique : les traces numériques qu'elle laisse sur Internet.

IV. Identifier les besoins d'information financière des parties prenantes

A. Les objectifs de la communication financière

La communication financière désigne l'ensemble des actions de communication qui ont pour rôle de satisfaire les besoins d'information financière des parties prenantes de l'organisation. Les destinataires de la communication financière sont les parties prenantes internes et externes de l'organisation : investisseurs, banquiers, salariés, représentants du personnel, adhérents, clients, actionnaires, autorités, ONG, journalistes... Les objectifs de la communication financière sont de satisfaire les besoins d'information financière des parties prenantes qui réclament une vision transparente, fiable et claire sur la santé, la performance et la stratégie de l'organisation. Cette information financière est un outil d'aide à la décision pour les parties prenantes (exemples : investir, signer un contrat...).

B. Les outils de la communication financière

Les outils de la communication financière sont le communiqué de presse, les comptes annuels (bilan, compte de résultat, annexes, rapport de gestion...), le rapport annuel, le site institutionnel, la lettre aux actionnaires, les interviews des PDG, le *business plan* (plan de développement détaillant le projet de création d'une entreprise ou d'une activité), l'assemblée générale des actionnaires...

Synthèse (p. 168)

I. Repérer les questions éthiques posées par l'activité des organisations

La première finalité des organisations est d'assurer leur pérennité. Pour les entreprises, cela se traduit avant tout par la réalisation de bénéfices. Depuis la seconde moitié du XX^e siècle, de nombreuses pratiques choquantes, à l'image de l'entreprise Nike qui faisait travailler des enfants dans les pays en voie de développement, ont été à l'origine d'une prise de conscience quant au manque de moralité de certains acteurs économiques.

Dès lors, la notion d'éthique des affaires a pris de l'essor et a conduit les entreprises à poursuivre également des finalités non lucratives. Ces dernières prennent en considération non seulement les parties prenantes internes et externes, mais aussi l'impact de leur activité sur la faune et la flore.

Pour guider leur pratique éthique, les organisations élaborent des chartes éthiques et des codes déontologiques, et dédient du personnel à la transmission des valeurs éthiques et au développement de comportements vertueux.

À ce jour, la pratique des organisations continue de poser des questions éthiques, quels que soient les organisations (non gouvernementales, gouvernementales et territoriales) et le domaine d'activité (finance, agriculture, pharmacie, cosmétique, textile...).

On peut évoquer comme pratique non éthique les discriminations, le lobbying, le *greenwashing*, le *socialwashing* ou la fraude fiscale.

Les facteurs qui favorisent la remise en cause de ces pratiques reposent principalement sur l'influence grandissante des parties prenantes internes (salariés, dirigeants, actionnaires...) et externes (clients, usagers, fournisseurs...) sur le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et la prise de mesures législatives.

Ainsi, les entreprises qui adoptent des pratiques dont la sincérité est mise en cause peuvent courir plusieurs risques. Par exemple : une mauvaise réputation, une diminution du chiffre d'affaires, une chute de leur cours en Bourse, des amendes pécuniaires ou le versement de dommages et intérêts aux parties prenantes lésées.

En somme, adopter une éthique dans les affaires présente l'intérêt majeur de favoriser l'adhésion des parties prenantes pour contribuer au bon développement de l'activité des organisations concernées.

II. Identifier les moyens mis en œuvre pour plus d'éthique et de transparence

Les organisations peuvent déployer plusieurs ressources afin d'œuvrer pour plus d'éthique et de transparence.

D'une part, elles peuvent lutter contre des pratiques posant des questions d'éthique en respectant la vie privée des utilisateurs ou la dignité des fournisseurs ainsi qu'en luttant contre les discriminations au travail (mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes, contre les discriminations raciales, pour la diversité, pour la prise en compte du handicap, etc.). Pour ce faire, des chartes éthiques, guides d'utilisateurs, procédures comptables, programmes de formation et accords sur la rémunération peuvent être mis en place.

D'autre part, elles peuvent contribuer à diffuser une image transparente de leur activité, notamment par une information financière fiable. Cela se traduit notamment par la publication de rapports d'activité, une politique fiscale en accord avec la législation et le respect des normes comptables (ex. : IFRS...) et la participation à des projets divers.

Par ailleurs, certaines organisations, à l'image de Danone, peuvent également aller au-delà des contraintes légales, notamment sur la rémunération des salariés (salaires de 30 % à 40 % supérieurs à l'industrie).

III. Repérer les engagements et pratiques civiques des organisations

Les organisations peuvent intégrer des préoccupations civiques dans le cadre de leur activité. Cela se traduit de trois façons :

- premièrement, en partageant des valeurs humanistes et en participant à des œuvres conduites avec des partenaires engagés dans des actions d'intérêt général (ex. : mécénat) ;
- deuxièmement, en développant la démocratie participative en son sein (ex. : démocratie participative à travers le programme « Une personne, une voix, une action » de Danone ou les projets participatifs de la ville d'Angers) ;
- troisièmement, en tenant compte des évolutions des comportements de certaines de ses parties prenantes (ex. : produit solidaire Danone créé en collaboration avec la population marocaine, modification des ingrédients contenus dans certains produits alimentaires ou cosmétiques pour des raisons écologiques ou sanitaires).

Ainsi, il convient de qualifier ces organisations de « civiques » lorsqu'elles contribuent favorablement à la vie de la collectivité.

Ressources numériques

Site www.hopitalpourenfants.fr/

Site <https://poitiers-natation.asptt.com/>

Site <https://ecrivons.angers.fr/processes/BP2020/f/191/>

Site www.angers.fr/l-action-municipale/citoyennete/budget-participatif/index.html...

Site www.observatoirevillesvertes.fr/#enseignements-tendances.

Vidéo

www.france.tv/france-5/vert-de-rage/1006509-indonesie-le-fleuve-victime-de-la-mode-teaser.html

Synthèse (p. 178)

Les transformations digitales ont créé des changements dans les modes de vie qui s'opèrent au niveau des attentes des salariés et des modes de consommation. Ces tendances ont un impact sur l'organisation et le management.

I. Analyser les évolutions des modes de vie et leur impact sur le management des organisations

A. Les nouvelles attentes des salariés

Dans leur travail, les salariés souhaitent s'exprimer librement et être écoutés sans avoir à supporter le poids de la hiérarchie.

Ils souhaitent évoluer dans un environnement de travail agréable avec des espaces dédiés à l'épanouissement personnel.

Pour leur bien-être, ils aspirent à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

B. Les réponses du management aux nouvelles attentes des salariés

Pour répondre aux nouvelles attentes des salariés, l'organisation doit supprimer des niveaux hiérarchiques et développer un management de proximité fondé sur le respect mutuel et la confiance.

L'aménagement du lieu de travail doit être convivial, propice aux échanges et proposer des espaces de détente.

Le télétravail, qui permet aux salariés de travailler de chez eux, est une solution pour concilier vie professionnelle et vie privée.

Le droit à la déconnexion donne le droit aux salariés de ne plus être connectables en dehors de leurs horaires de travail. Il a pour but de lutter contre le surmenage et le *burn-out*.

II. Analyser les évolutions des modes de consommation et leur impact sur le management des organisations

A. Les nouveaux modes de consommation

La révolution digitale apporte des bouleversements dans les modes de consommation qui définissent les usages et les pratiques dans les achats de produits et de services.

Mieux informés, les consommateurs peuvent acheter n'importe où et à n'importe quel moment.

Ils disposent d'un choix immense qui les rend plus volatils.

Enfin, de plus en plus préoccupés par les changements climatiques, les consommateurs sont à la recherche d'une consommation responsable qui respecte l'environnement. Des nouvelles pratiques apparaissent :

- le mouvement locavore : les consommateurs cherchent à favoriser les producteurs locaux dans leurs achats ;
- le glanage, qui consiste à récolter ou récupérer des biens abandonnés par leurs propriétaires (fruits et légumes dans les champs après la récolte, produits jetés par les magasins...).

B. Les réponses du management aux nouveaux modes de consommation

Des solutions ont été mises en place pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et pour les fidéliser.

	Caractéristiques
Plateformes d'intermédiation	Les plateformes d'intermédiation mettent en relation une offre et une demande dans de nombreux domaines (hébergement, covoiturage, livraison de repas à domicile...).
Économie collaborative	L'économie collaborative ou de partage repose sur une plateforme numérique qui va permettre l'échange de biens ou de services avec ou sans contrepartie monétaire.
Économie de la fonctionnalité	L'économie de la fonctionnalité remplace la notion de vente d'un bien par celle de la vente de son usage.

Pour répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs, les entreprises mettent en place des mesures pour participer au développement durable : réduction des quantités de matières premières utilisées dans la production, intégration de matériaux renouvelables, recyclage...

Ressources numériques

- **Le baromètre des nouvelles tendances de consommation 2019 :**

www.wavestone.com/fr/insight/barometre-nouvelles-tendances-de-consommation-2019/

- **Exemple d'une plateforme d'intermédiation Locavore :**

<https://finistere2point9.fr/actualites/au-quotidien/locavore-de-cornouaille-dynamiser-leconomie-locale/>
www.mangeons-local.bzh/

- **À propos du glanage :**

www.fne.asso.fr/dossiers/les-nouveaux-glaneurs-au-secours-des-aliments-perdus-et-gaspill%C3%A9s
<https://actu.orange.fr/france/videos/glanage-quand-des-agriculteurs-ouvrent-leurs-champs-CN-T0000019JCo7.html>
<http://mccain.begooddogood.fr/glanage-2-0-quand-le-numerique-la-joue-anti-gaspi/>

- **Télétravail : adopter le bon management :**

www.dailymotion.com/video/x5tz1eh

- **Droit à la déconnexion : les Français ont du mal à décrocher :**

www.bfmtv.com/mediaplayer/video/pourquoi-les-francais-rechignent-a-exercer-leur-droit-a-la-deconnexion-1175397.html

Synthèse (p. 190)

Les transformations numériques offrent de nouvelles occasions aux organisations ainsi que de nouvelles responsabilités.

I. Qu'apportent les technologies numériques aux relations entre les organisations et les citoyens ?

A. Les données à caractère personnel (ou données personnelles)

Les données à caractère personnel sont des informations qui permettent d'identifier un individu : nom, prénom, numéro de téléphone, âge, sexe, numéro de Sécurité sociale, adresse IP, localisation, empreintes digitales, plaque d'immatriculation...

Ces données ont une importance stratégique pour les entreprises parce qu'elles leur permettent de mieux connaître le profil des internautes afin de leur proposer de la publicité ciblée.

B. Le règlement général sur la protection des données (RGPD)

Les données à caractère personnel sont protégées par le règlement général sur la protection des données (RGPD) du 25 mai 2018. Le RGPD est un règlement européen qui renforce l'encadrement des pratiques en matière de collecte et d'utilisation de ces données. Il s'applique à toute organisation dès lors qu'elle traite de données personnelles de personnes physiques se trouvant sur le territoire de l'Union européenne. Avec le RGPD, chaque personne bénéficie d'un droit d'information, d'accès, de rectification, de limitation et de suppression de l'utilisation de ses données personnelles par les organisations.

II. Repérer la transparence des algorithmes

A. Qu'est-ce qu'un algorithme ?

Un algorithme est un ensemble d'opérations ordonné et fini devant être suivi dans l'ordre pour résoudre un problème. Le but de l'algorithme est de résoudre une problématique donnée et de produire un résultat. Les algorithmes ont de nombreuses utilisations, notamment dans le domaine de l'informatique où le développeur va créer un ensemble d'algorithmes pour réaliser un programme.

Les algorithmes les plus célèbres sont :

- Netflix : le service de vidéos à la demande utilise un algorithme qui lui permet de personnaliser le portail d'accueil des films et des séries selon le profil de ses abonnés ;
- Facebook : le fil d'actualité est programmé par des algorithmes qui calculent le contenu à afficher en fonction du profil des abonnés et de leurs activités sur le site ;
- Google : PageRank est l'algorithme qui mesure la qualité et la quantité des liens reçus par une page sur un site Internet. Cette popularité des pages et sites Internet va être utilisée pour réaliser le référencement et le classement des sites dans le moteur de recherche.

B. Les algorithmes publics

Les organisations publiques utilisent également des algorithmes pour prendre des décisions concernant des personnes physiques ou morales.

Les usages des algorithmes dans les administrations peuvent être par exemple :

- pour calculer des montants : calcul du montant de l'impôt, des prestations sociales... ;
- pour attribuer des droits : attribuer des logements sociaux... ;

- pour réaliser des appariements entre une offre et une demande : affecter les étudiants dans l’enseignement supérieur, attribuer des places en crèche... ;
- pour aider à la décision des usagers : aider les demandeurs d’emploi à cibler leurs candidatures spontanées (La Bonne Boîte)...

C. La transparence des algorithmes publics

De plus en plus de décisions administratives sont prises à l’aide d’algorithmes. À ce titre, l’État a décidé qu’il était nécessaire dans un souci de transparence de communiquer aux individus les principes de fonctionnement de ces traitements quand ils fondent des décisions administratives individuelles. C’est la loi pour une République numérique du 7 octobre 2016, dite « loi Lemaire », qui encadre cette obligation de transparence.

Les organisations publiques qui ont recours à des algorithmes pour prendre des décisions administratives individuelles envers des personnes physiques ou morales ont donc aujourd’hui une obligation de transparence :

- elles doivent indiquer aux intéressés qu’un algorithme est utilisé ;
- elles doivent publier les principes de fonctionnement des principaux traitements ;
- elles doivent fournir à l’individu concerné un ensemble d’informations concernant l’algorithme avec le détail de son fonctionnement.

III. Repérer les enjeux de la chaîne de blocs

A. Qu’est-ce qu’une *blockchain* ?

La chaîne de blocs ou *blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d’informations qui est sécurisée, transparente et qui fonctionne sans organe central de contrôle. C’est un registre qui contient des données, des transactions... Ces informations vont être regroupées en blocs. Ce registre a la particularité de ne pas être stocké sur un serveur central, mais il est détenu par plein d’ordinateurs en même temps. Il est donc stocké sur un grand nombre de serveurs appelés les nœuds du réseau, ce qui permet de garantir la sécurité de cette chaîne de blocs.

B. La sécurité de la *blockchain*

La particularité de la *blockchain* est son architecture décentralisée. En effet, la *blockchain* n’est pas hébergée par un serveur unique, mais par une partie des utilisateurs. Il n’y a aucun intermédiaire sur la *blockchain*. Chaque utilisateur peut vérifier lui-même la validité de la chaîne. Les informations contenues dans les blocs (transactions, titres de propriété, contrats...) sont protégées par des procédés cryptographiques qui empêchent les utilisateurs de les modifier *a posteriori*. Une fois qu’une information est rentrée, il est donc impossible de la changer ou de la supprimer.

C. L’utilisation de la *blockchain*

L’utilisation de la *blockchain* peut être classée dans trois catégories :

- les applications pour effectuer des transferts d’actifs : de la monnaie, des votes, des actions... ;
- les applications pour assurer une meilleure traçabilité des produits et des actifs : des colis, des aliments pour connaître la provenance des produits ;
- les applications qui exécutent automatiquement les conditions des contrats sans nécessité d’intervention humaine.

Les champs d’exploitation de la *blockchain* sont nombreux : la banque, les assurances, la santé, l’agroalimentaire, la logistique, l’industrie musicale, l’immobilier, le commerce international...

Synthèse (p. 202)

Les organisations sont intégrées dans un écosystème composé d'un territoire et de diverses parties prenantes avec lesquels elles interagissent.

I. Repérer l'influence du territoire dans la stratégie d'implantation des organisations

A. La stratégie d'implantation d'une organisation

La stratégie d'implantation d'une organisation correspond à sa décision de s'installer sur un territoire en fonction des ressources locales qu'il peut lui procurer et des stratégies de développement du territoire qui seront mises en place.

B. Les ressources procurées par le territoire

Un territoire peut influencer la stratégie d'implantation d'une organisation en lui fournissant différentes catégories de ressources :

- des infrastructures de transport adaptées : routes, autoroutes, voies ferrées, ponts, aéroport, transports en commun (tramway, métro...), etc. ;
- des infrastructures numériques de pointe avec une couverture du territoire en haut et très haut débit (fibre optique...) ;
- des ressources humaines avec un bassin d'emplois qualifiés et une offre de formation diversifiée avec la présence de nombreuses universités, écoles, laboratoires de recherche... ;
- des ressources matérielles comme des pépinières d'entreprises ou des incubateurs qui proposent un soutien technique avec des locaux, des équipements, des espaces de co-working et des services partagés... ;
- une offre immobilière pour les salariés et les entreprises avec des services associés : restaurants, commerces, écoles... ;
- des services publics : établissements publics, crèches, espaces verts, places de stationnement... ;
- des ressources financières et fiscales comme des aides de l'État ou des collectivités locales, des exonérations de taxes ;
- la présence d'organismes consulaires qui assurent des missions de service public d'accompagnement et de développement des entreprises : chambres de commerce et d'industrie, chambres d'agriculture, chambres de métiers et de l'artisanat... ;
- mais également la qualité de vie des collaborateurs sur le territoire : cadre de vie, qualité de l'air, offre culturelle, activités sportives, de loisirs et touristiques...

Pour rester attractif vis-à-vis des organisations, le territoire va devoir valoriser ses ressources en mettant en place des stratégies de développement. Il peut par exemple déployer une culture de l'innovation, améliorer la mobilité, accompagner les start-up, promouvoir un développement durable ou encore utiliser les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité des services urbains et devenir une ville intelligente (par exemple, la ville de Chartres a testé un système d'éclairage public communicant, qui permettrait, entre autres, d'offrir des *hot spots* Wi-Fi sous les luminaires et de repérer des places de parking libres).

II. Repérer l'influence des organisations sur leur écosystème

A. L'écosystème d'affaires

Pour épauler son activité, une organisation peut choisir de s'intégrer au sein d'un écosystème d'affaires. Ce dernier regroupe un ensemble d'acteurs de différentes natures (entreprises, administrations, associations, individus...) issus de différents domaines d'activités qui interagissent à travers différentes relations (partenariat, coopération, compétition...) sur un territoire commun en formant une communauté économique.

En s'implantant, une organisation va avoir un impact sur son territoire.

B. Des effets d'ordre économique, social ou culturel

À travers son activité, une organisation va produire de multiples effets d'ordre économique, social ou culturel sur son territoire :

- sur le plan économique, l'organisation va développer des activités marchandes commerciales, industrielles ou prestataires de services, ou bien non marchandes, mais elle peut également délocaliser des activités ; elle va donc avoir une influence sur le pouvoir d'achat des habitants ;
- sur le plan social, l'organisation va créer ou détruire des emplois ; elle va avoir une influence sur le taux de chômage du territoire ;
- sur le plan culturel, l'organisation peut développer l'offre culturelle en créant un musée, en organisant et finançant des manifestations, des spectacles... ;
- sur le plan de la formation, l'organisation peut développer son propre organisme de formation, créer des partenariats avec les écoles ou un campus des métiers.

C. Des effets en matière de développement d'infrastructures

Pour accompagner l'activité économique des organisations, le territoire développe des infrastructures qui vont faciliter l'activité et la mobilité des différents acteurs.

Ces infrastructures concernent les domaines :

- du transport : les transports en commun (métro, bus, tramway...), les routes et autoroutes, les aéroports, les voies ferrées... ;
- du numérique avec l'accès au très haut débit (fibre optique...) ;
- ou des aménagements : pépinières d'entreprises, incubateurs, espaces verts, équipements sportifs, restaurants, écoles...

III. Identifier les réseaux d'acteurs créés par les organisations

Sur leur territoire et au-delà, les organisations tissent des relations de partenariat qui vont se traduire par la création de réseaux d'acteurs.

A. La grappe d'entreprises ou le *cluster*

La grappe d'entreprises (ou le *cluster*) est un réseau d'entreprises et d'institutions (universités, centres de recherche, organisations professionnelles...) d'un même domaine d'activité (par exemple, l'horlogerie, l'agroalimentaire, le textile...) ancrées sur un même territoire qui établissent des relations de différentes natures (coopération, partenariat...) en mutualisant des services (partage de ressources, veille, soutien technologique...).

L'objectif des *clusters* est le développement économique de la filière en apportant des services à leurs membres : veille, formation, actions à l'international...

B. L'écosystème d'innovation

L'écosystème d'innovation est un ensemble d'acteurs (organisations, entreprises, start-up, universités, investisseurs, personnes ressources...) qui interagissent en faveur de l'innovation.

Dans cet écosystème, l'innovation est une démarche qui s'impose à tous les acteurs et qui dépasse souvent le territoire d'implantation des organisations.

