



1^{ère} Ecole en ligne des professions comptables
Spécialiste des préparations DCG - DSCG via Internet

CORRIGÉS COMPTALIA DES EXAMENS DCG 2008

The flyer features the Comptalia logo at the top left. Below it, the text 'CORRIGÉS DCG08' is prominently displayed in white and blue. A sub-headline reads 'À TÉLÉCHARGER GRATUITEMENT 48H APRÈS CHAQUE ÉPREUVE SUR WWW.COMPTALIA.COM'. The flyer is divided into two main sections: 'Comptalia Formation DCG - DSCG VIA INTERNET' and 'Comptalia TV LA CHAÎNE DU SAVOIR COMPTABLE'. The first section lists benefits like 'Formation complète - sur mesure - à votre rythme' and 'Assistance permanente de vos formateurs'. The second section lists 'Tous vos cours en vidéo' and 'Emissions interactives en direct'. A red circular badge on the right says 'INSCRIPTION TOUTE L'ANNÉE! DÉMARRAGE SOUS 48H!'. A pink circular badge at the bottom says 'DÉCOUVREZ AUSSI'. At the bottom, it provides contact information: 'POUR EN SAVOIR PLUS N° Vert 0 800 COMPTALIA' and 'APPEL GRATUIT DEPUIS UN POSTE FIXE SOIT 0 800 266 1271'.



L'ÉCOLE EN LIGNE QUI EN FAIT + POUR VOTRE RÉUSSITE

Ce corrigé est la propriété exclusive de Comptalia.com ;
toute utilisation autre que personnelle devra faire l'objet d'une demande préalable sous peine de poursuites.

SESSION 2008**UE – 7 - MANAGEMENT****Durée de l'épreuve : 4 heures****Coefficient : 1,5**

Document autorisé : aucun**Document remis au candidat** : le sujet comporte 9 pages numérotées de 1 à 9.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition

Le sujet se présente sous la forme de deux dossiers indépendants :

Page de garde	page 1
Présentation du sujet	page 2
DOSSIER 1 – Etude d'une situation pratique (13 points)	page 2
DOSSIER 2 – Commentaire d'un document (7 points)	page 2

Le sujet comporte les annexes suivantes :**DOSSIER 1**Annexe 1 – Quelles solutions pour le e-commerce ?Page 3
(Annexe composée à partir de divers sites Internet)**DOSSIER 2**Annexe 2 – La motivation, moteur de la performance.....page 7
(Les Echos, L'art du Management, 10 novembre 2005)**AVERTISSEMENT**

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie. Toutes les réponses devront être justifiées.

SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

A l'aide de l'annexe 1, « Quelles solutions pour le e-commerce ? » répondez aux questions suivantes :

- 1. Identifiez les influences du macro- environnement qui affectent le e-commerce et déduisez-en les facteurs clés de succès.**
- 2. Après avoir identifié les forces et faiblesses, menaces et opportunités, proposez une stratégie possible «Web Perf » en indiquant les avantages ainsi que les limites de votre proposition.**

DOSSIER 2 - COMMENTAIRE D'UN DOCUMENT

Dans un développement structuré, intégrant les informations de l'annexe 2 et vos connaissances en management, aussi bien théoriques que tirées de l'observation des organisations contemporaines, vous analyserez l'importance de la motivation des salariés et ses liens avec la culture d'entreprise en vous référant notamment aux deux approches du concept de motivation proposées par la littérature managériale.

Annexe 1

Quelles solutions pour le e-commerce ?

Les ventes sur Internet sont portées par un élargissement de la clientèle et du marché. Selon le Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi¹ et la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (Fevad)², les ventes sur Internet en France en 2006 ont passé la barre des 12 milliards d'euros (et plus de 100 millions de transactions). Le commerce électronique a ainsi connu en 2006 une croissance de 37 %. En 2007, le chiffre d'affaires a augmenté de 35 % par rapport à 2006, à 16,1 milliards d'euros, pour 180 millions de transactions.

Le cyber -acheteur

Selon les derniers résultats de l'Observatoire des Usages Internet de Médiamétrie, [...], le nombre de cyber -acheteurs au 4^{ème} trimestre 2006 a franchi un nouveau record avec 17,6 millions d'acheteurs en ligne, soit une croissance de 31 % sur un an sur la même période. Par ailleurs, l'Observatoire Médiamétrie relève que plus de 9 millions de Français ont acheté sur Internet au cours des 30 derniers jours.

L'une des explications de cet engouement est que pour de très nombreux consommateurs, acheter sur Internet permet d'augmenter son pouvoir d'achat. « On est effectivement dans une logique de solderie permanente sur Internet [...] » s'interroge Philippe Moati, professeur de sciences économiques et directeur de recherche au Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc)³.

Cette croissance s'accompagne d'une évolution du profil général des clients des sites de e-commerce. Ainsi, la part des 50 ans et plus a progressé de 60 % en un an, note Médiamétrie. De même, le nombre de cyberacheteuses augmente, plus de la moitié des femmes internautes s'est déjà laissé tenter par l'achat en ligne (57,7 % au 4^{ème} trimestre 2006 contre 49 % au 4^{ème} trimestre 2005). Cette évolution du profil s'accompagne d'une véritable démocratisation observée par Médiamétrie. 63 % des Français des catégories socioprofessionnelles les moins favorisées (CSP -) achètent sur Internet contre 52 % il y a un an, preuve que l'achat en ligne n'est plus l'apanage des classes aisées et touche aussi désormais les internautes moins favorisés⁴.

Chaque année, 30 à 40 % d'e-commerçants supplémentaires apparaissent sur le marché français. « 13 000 nouveaux sites marchands ont été créés, portant leur nombre total à 37 000. Alors qu'en 2005, plus de la moitié des sites réalisaient moins de dix commandes par mois, en 2007 ils étaient 60 % à réaliser entre 10 et 1000 commandes par mois », note la Fevad. Le montant moyen d'une transaction est passé à 91 euros en 2007, contre 88 euros en 2006.

En moyenne, un acheteur en ligne dépense environ 800 euros et effectue près de neuf commandes par un an sur Internet. Désormais, un Français sur trois est un cyberacheteur. « Compte tenu du fait qu'un Français sur deux est internaute, la marge de progression est donc importante », se félicite Marc Lolivier, délégué général de la Fevad⁵.

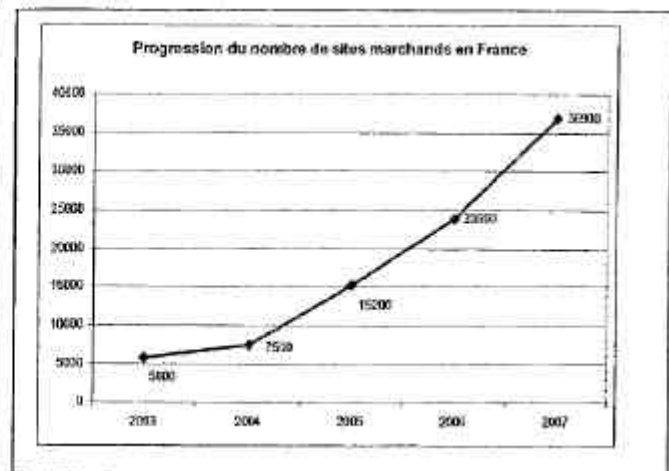
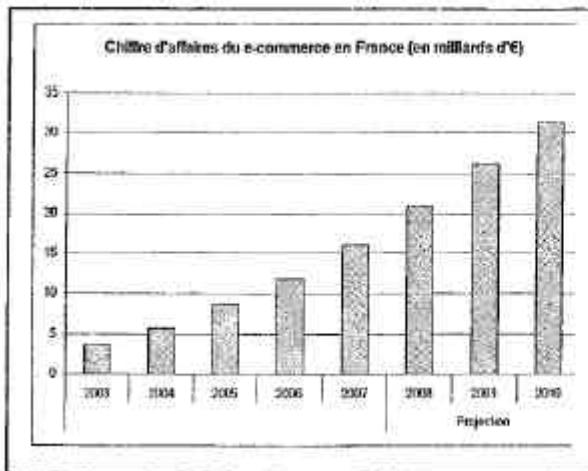
¹ <http://www.pme.gouv.fr/>

² <http://www.fevad.com/>

³ BRAFMAN N, « *Le e-commerce surfe sur le sentiment de baisse du pouvoir d'achat* », Le Monde, le 25 Janvier 2008

⁴ http://www.pme.gov.fr/actualites/secret/commu/2007_a.htm

⁵ BRAFMAN N. , op cot



Source : ICE/FEVAD – Le Monde

Le développement de l'économie numérique

L'enquête annuelle sur « La diffusion des technologies de l'information dans la société française » met en exergue le fait que les Français vivent aujourd'hui à l'heure d'Internet, les deux tiers disposent d'un micro-ordinateur (+7 points en un an) et plus de la moitié d'une connexion Internet (+10 points en un an) dont une majorité équipée d'une connexion Internet à haut-débit.

Les résultats de cette enquête « confortent l'action du gouvernement pour soutenir le développement de l'économie numérique française qui vise notamment à promouvoir et soutenir :

- la concurrence dans ce secteur au bénéfice du consommateur,
- le développement des technologies de demain (très haut débit, télévision sur téléphone mobile, radio numérique),
- la diffusion des nouvelles technologies et leur appropriation par les PME (plan Tic & PME 2010 et « Passeport numérique »⁶

Ces dispositions s'inscrivent dans le prolongement de la loi sur la Confiance en l'économie numérique parue au JO n°143 du 22 juin 2004. Cette loi favorise le développement du commerce par Internet en clarifiant les règles à la fois pour les consommateurs et les prestataires. Ainsi, les règles du commerce électronique ont été renforcées, créant notamment à cet effet une responsabilité globale du marchand en ligne sur l'ensemble de la vente, de la passation de commande à la fourniture de biens, ou de prestation de services.

Quelles que soient leurs activités, les entreprises doivent avoir un site web marchand ou un site vitrine. A part les pure players qui disposent uniquement d'un site web marchand (Pixmania, Rue du Commerce,...), les entreprises ne peuvent pas faire l'économie d'incursions actives dans le B to C (grande surface, textile, Hi-Fi, vidéo, etc.).

Bien souvent, un site marchand vise trois objectifs :

- développer un nouveau canal de vente ;
- développer la notoriété de la marque ;
- développer la synergie multi-canal et la complémentarité entre les magasins et le Web.

⁶ <http://www.minefe.gouv.fr/> © Ministère de l'Économie, des finances et de l'emploi, 21/01/2008

Cette diversité pèse sur la conception s'une offre cohérente pour les SSII (Sociétés de Services et d'Ingénierie en Informatique) spécialisées dans le e-commerce mais quelles que soient les contingences, les services e-commerce indispensables à une plate forme marchande prennent en compte :

- les solutions applicatives de e-commerce : comment concevoir, développer et faire évoluer les solutions applicatives de la plate forme e-commerce (catalogues, gestion des contenus ; merchandising, processus de commande, solutions de paiement, compte client, programme de fidélité...)
- les solutions d'hébergement : mutualisé, dédié, etc.
- Les solutions marketing afin de mettre au point des scénarios et une stratégie valorisant l'offre, les produits ou les services de l'entreprise.

Ces trois catégories de solutions constituent la chaîne de valeur du e-commerce et rares sont les entreprises disposant d'un savoir-faire couvrant ces trois dimensions.

Dans ce contexte, les concurrents sont très nombreux. En effet, on estime qu'à chaque type de solutions correspond des offres. Ainsi, des entreprises peuvent se spécialiser dans les solutions applicatives, ou dans les solutions d'hébergement ou encore dans les solutions marketing.

Au niveau national, seules quelques grandes entreprises comme IBM, ATOS Origin ou UNILOG proposent la solution applicative et d'hébergement à un prix excluant toute contestation possible pour des petites structures. Leurs compétences expertes dans les domaines de l'informatique ainsi que leur pouvoir de négociation créent des barrières à l'entrée pour la très grande majorité des concurrents. Mais les offres de ces grands groupes souffrent le plus souvent d'un manque de vision globale du champ d'intervention, puisqu'ils ne proposent que très rarement une solution marketing. Ainsi, il n'est pas rare de voir cette activité sous-traitée auprès de partenaires locaux reconnus et spécialisés dans les développements marketing. Les projets proposés par ces grandes entreprises concernent le plus souvent des groupes aux projets très lourds techniquement à mettre en œuvre avec une opérationnalisation sur plusieurs années.

Au niveau local, on rencontre ainsi davantage une offre fragmentée. On remarque la création d'entreprises spécialisées dans une des trois solutions, attirées par les performances économiques du secteur. Cependant, la sélection naturelle opérant, nombreuses sont celles qui rencontrent des difficultés économiques et permettent ainsi d'envisager des opérations de croissance pour celles qui réussissent à maintenir leur efficacité.

Pour les SSII localement implantées et de taille moyenne (environ 100 collaborateurs), la proximité apparaît comme un atout distinctif, face aux grands acteurs de e-commerce. Cette proximité est culturelle, perceptible en termes d'écoute et de langage commun. Elle facilite la communication. Cette proximité doit être aussi physique en induisant une réelle disponibilité et un réel engagement. Elle rassure le client.

L'expertise dans les trois solutions est aussi déterminante. L'approche globale permet d'aborder les projets les plus ambitieux en véritable maître d'œuvre ; elle permet également de mettre en perspective les projets de moindre envergure. Cette approche globale est rendue possible par un savoir-faire aussi bien dans les solutions marketing. Elle nécessite la mobilisation de ressources humaines aux compétences expertes dans ces trois métiers.

Enfin, la capacité d'anticipation est aussi un atout indispensable. Cette anticipation associée réactivité et créativité des équipes techniques mais implique aussi une veille technologique et une prospective client afin d'avoir en permanence une solution d'avance sur la concurrence ainsi que de capturer et fidéliser ses clients.⁷

⁷ L'attractivité d'un site est fondamentale. On estime qu'à chaque « clic » sur son site, une entreprise perd 25 % des connectés. Il convient donc de trouver des solutions techniques évitant le « clic ». Ainsi, une récente technique permet sans clic, mais juste en glissant la souris de voir les caractéristiques d'un produit ou de voir le contenu de son panier de commande par exemple

Quelle stratégie pour l'entreprise « Web Perf » ?

Web Perf est une SSII implantée dans la région du Sud-ouest. C'est une SAS créée à Toulouse en 1999. L'entreprise imagine, conçoit, développe et exploite pour les entreprises souhaitant intégrer le B to B (Business to Consumer) les services de e-commerce qui sont aujourd'hui indispensables à la performance marchande. Elle propose aujourd'hui des solutions applicatives évolutives, pérennes, conçues en cohérence avec le système d'information du client pour accompagner la montée en puissance de sa solution de e-commerce et de son chiffre d'affaires. Elle intègre et développe aussi les solutions d'hébergement.

Web Perf bénéficie d'une très forte notoriété locale et d'une expertise reconnue dans les solutions applicatives et d'hébergement. Cette reconnaissance locale porte parfois à confusion puisque des grands éditeurs tels qu'IBM l'ont contacté pour le développement de solutions marketing...

L'entreprise perd ainsi des marchés potentiels. Elle souffre aussi de pathologies qui handicapent son développement. Le marché du travail concernant le e-commerce est aujourd'hui tendu et il est difficile pour une PME d'attirer les meilleurs talents, sauf à proposer des avantages en nature conséquents.

Par ailleurs, l'entreprise est en difficulté sur le *rich media* (vidéo, son sur les sites) et est en retard aussi sur les solutions applicatives open source ce qui l'empêche de cibler des PME de taille importante à la recherche de solutions peu coûteuses.

Web Perf semble avoir toujours refusé la confrontation avec les grands du secteur mais, fort de ses compétences fondamentales, l'entreprise a misé localement sur une stratégie hybride consistant à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix.

Le surcroît de valeur est développé par une offre personnalisée prenant en compte l'évolutivité du site grâce à la maîtrise des compétences dans les deux métiers du e-commerce.

La réduction des prix est possible grâce à la loi de Moore⁸ : les progrès de l'informatique permettent à Web Perf qu'une solution d'hébergement soit ramenée à quelques euros par mois mais cette logique repose de plus sur un modèle économique où, bien que les prix de l'hébergement soient à la baisse, les services qui l'accompagnent sont de plus en plus onéreux (il faut anticiper par exemple les bons leviers de génération de trafic).

Depuis la création de l'entreprise, cette stratégie s'est avérée payante puisque localement aucune entreprise ne dispose des atouts de Web Perf. Mais ce type de stratégie nécessite d'être toujours en avance par rapport à ses concurrents en proposant régulièrement de nouveaux standards de prix et de valeur ; or, la concurrence commence à s'intéresser à cette pratique.

Aujourd'hui, l'entreprise souhaite revoir sa stratégie

⁸ La loi de Moore a été constatée en 1965 par Gordon Moore. Selon lui, la vitesse et la puissance des ordinateurs doublent tous les dix-huit mois à prix constant

Annexe 2

La motivation, moteur de la performance.

Source : Les Echos, L'art du Management, 10/11/05

ENTRETIEN Une rencontre entre Oliver Gottschalg, professeur assistant en stratégie au Groupe HEC et auteur de travaux sur les problèmes de motivation des salariés, et Jean-Paul Villot, PDG de la société Neopost.

La motivation du personnel d'une entreprise est le plus puissant des moteurs de sa compétitivité. Au départ, la société Neopost, spécialisée dans le traitement de courriers, était l'une des très nombreuses filiales du groupe Alcatel. A partir du moment où la société a quitté la nébuleuse d'un géant dont le métier principal était très éloigné du sien, Neopost a pu définir un projet d'entreprise fondé à la fois sur une forte identité de l'entreprise, un savoir-faire reconnu, une liberté de manœuvre enfin reconquise et un rapport direct avec le marché.

L'introduction en Bourse a été l'occasion de redéfinir les objectifs de l'entreprise et de responsabiliser l'ensemble du personnel face aux défis qui attendent ce groupe de taille moyenne, fortement internationalisé et qui lutte de manière frontale avec un colosse américain spécialisé, Pitney Bowes (4 700 salariés d'un côté, 32 000 de l'autre). Neopost était d'abord sortie d'Alcatel à travers un LBO, étape de transition avant l'introduction en Bourse, ce qui aura permis à ses cadres et à son personnel de connaître les trois formes d'actionariat : d'abord, en tant qu'entité anonyme d'un conglomerat engagé dans un processus de redéploiement ; ensuite, une entreprise autonome contrôlée par des professionnels du capital-investissement ; enfin, une entreprise cotée ayant fait le pari de la transparence, avec les lourdes contraintes que cela implique.

Olivier Gottschalg. Dans une entreprise de taille moyenne et à haut degré de spécialisation comme celle que vous dirigez, quelle importance accorde-t-on à la motivation des salariées et comment s'y prend-on pour la stimuler ?

Jean-Paul Villot. La réponse que je vais vous faire est aussi simple que banale : la contrepartie de la liberté que donne le fait d'appartenir à une entreprise autonome, c'est la mise sous tension de ses collaborateurs. Tout le monde souhaite faire un travail qui ait un sens. La motivation est le facteur clef de la réussite. Nous sommes une entreprise de 4 700 personnes et chacun d'entre nous est appelé à être un acteur de la performance collective. Il revient au management de l'entreprise de prouver qu'il donne à tous l'envie d'aller au bout de l'objectif.

C'est quoi l'objectif ? Comment est-il défini ?

Il s'agit d'abord d'expliquer ce qu'est le métier de l'entreprise, les clients qu'elle vise, l'offre qu'elle propose et les moyens qu'elle emploie pour atteindre son but. Il s'agit ensuite de définir un calendrier des rendez-vous jugés stratégiques. Pour être efficace, un projet d'entreprise doit être à la fois ambitieux, lisible, compréhensible et civiquement – socialement si vous préférez – acceptable. Une fois l'objectif défini, l'important est de donner des ordres de mission avec des échéances qui ne soient ni trop proche ni trop lointaines. La mise sous pression de toute l'organisation suppose qu'il y ait une distance à parcourir, que chacun sache là où on veut arriver dans un an, deux ans ou cinq ans. La bonne perception de ce « gap » entre ce qui se passe aujourd'hui et ce qui doit arriver demain est le meilleur test de la mobilisation des énergies dans toute l'entreprise. C'est ce que j'appelle un « gap » créateur de tension positive. Mais attention ! Il faut veiller à ne pas placer la barre trop haut, à définir un objectif accessible, sous peine de faire retomber très vite cette tension mobilisatrice. Une fois l'objectif général de l'entreprise défini et expliqué, il convient ensuite de le décliner service par service, jusqu'aux collaborateurs de base. Chaque salarié veut savoir ce que l'on attend de lui et comprendre le rôle qu'il aura à jouer dans l'entreprise. L'objectif général et sa déclinaison en objectifs de terrain doivent être régulièrement rappelés et mis à jour au moins une fois par an.

Voilà pour ce qui concerne les objectifs économiques de l'entreprise. Qu'en est-il de la mobilisation des salariés autour des valeurs de l'entreprise ?

A une définition claire et lisible de nos objectifs, nous jugeons indispensable d'ajouter une communication élaborée sur nos valeurs et les règles de comportement que nous souhaitons voir appliquées. A l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur, dans nos relations avec nos partenaires : clients, fournisseurs, actionnaires..., les équipes dirigeantes de l'entreprise ont pour mission d'expliquer les règles que nous nous donnons à l'ensemble du personnel. Mais, bien sûr, c'est par le contact de terrain recherché en permanence que, au gré de la conjoncture, jour après jour, ces mêmes équipes sont amenées à rappeler le lien entre les décisions immédiates et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Quel bénéfice concret les salariés peuvent-ils retirer s'ils consentent à entrer dans le jeu de vos méthodes de motivation ?

Ce qu'ils souhaitent légitimement, c'est que l'on reconnaisse les efforts qu'ils font au service de l'entreprise. La rémunération est évidemment la première preuve de cette reconnaissance. Les salariés veulent d'abord avoir le sentiment que l'entreprise les paye d'une façon générale au prix du marché pour le type d'emploi et de fonction qu'ils occupent. Si ce n'est pas le cas, inutile d'espérer un engagement fort. Mais la comparaison avec les salaires du marché ne suffit pas. Ce qui motive réellement, c'est la reconnaissance – je pourrais dire le retour sur investissement – après un effort qui aura débouché sur une réussite de l'entreprise sur tel ou tel sujet. Comme beaucoup d'entreprise, nous avons des programmes de stocks- options pour certaines catégories de salariés et des mécanismes de salaire variable qui concernent l'essentiel de l'effectif. Mais la reconnaissance ne s'exprime pas seulement en termes monétaires. Nous nous efforçons de la marquer en aidant les salariés et des mécanismes de salaire variable qui concernent l'essentiel de l'effectif. Mais la reconnaissance ne s'exprime pas seulement en termes monétaires. Nous nous efforçons de la marquer en aidant les salariés à se perfectionner et à progresser à progresser dans leur carrière personnelle. Nous investissons lourdement dans des programmes de formations, en interne et à l'extérieur de l'entreprise. Nous encourageons nos cadres à pratiquer la mobilité géographique. Pour les cadres supérieurs, nous avons créé avec HEC une sorte « d'université » Neopost. Et, d'une façon générale, nous préférons jouer la promotion interne plutôt que de recruter à l'extérieur pour des postes de responsabilité. Il nous arrive même assez souvent de prendre le risque de nommer une personne n'ayant pas toute l'expérience habituellement requise pour tenir un poste sensible, mais en qui nous avons confiance, plutôt que de recruter à l'extérieur un titulaire de plus grand format, mais que nous ne connaissons pas.

Toutes les recherches sur le comportement au travail insistent sur l'importance du climat, de la culture, de l'ambiance qui règne dans une entreprise. Votre entreprise se sent-elle capable d'avoir une action sur ces moteurs intimes de la motivation ?

J'ai la conviction que 99 % des gens ont envi de se réaliser dans leur travail, de rentrer le soir chez eux avec le sentiment d'avoir fait quelque chose d'intéressant, d'avoir fait avancer les choses, en un mot, d'éprouver une sensation d'accomplissement. A l'entreprise de ne pas décevoir cette attente très forte en créant un climat favorable. L'accomplissement, c'est d'éprouver du plaisir dans son travail. Je sens autour de moi une réaction de surprise quand je dis que nous avons réuni les mots « défi, reconnaissance et plaisir » dans le texte écrit qui présente les trois leviers de la motivation. J'utilise volontiers la comparaison entre le monde de l'entreprise et celui du sport. Prenez les footballeurs professionnels. Ils sont soumis à des entraînements d'une extrême rigueur, leur travail de préparation est une épreuve qui peut parfois être douloureuse. Mais, quand ils se retrouvent sur le terrain pour une compétition, il y a une grande part de plaisir dans ce qu'ils vivent alors. On peut même dire que leur équipe n'a des chances de gagner que si les joueurs éprouvent une forme de jubilation collective au cours du match. Dans le monde des entreprises, c'est la même chose. Ce que je souhaite, c'est que, chez nous, la plupart des salariés aient le sentiment de travailler dans des équipes où on cherche à marquer des points tout en éprouvant du plaisir à pratiquer la compétition.

Autre facteur important de la motivation des salariés : leur degré d'identification avec les valeurs et la culture de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Ce thème du sentiment d'appartenance, du sentiment d'attachement est-il évoqué dans votre entreprise ?

C'est un aspect essentiel : sans un sentiment d'appartenance, comment espérer mobiliser les gens sur les objectifs de l'entreprise ? D'où notre souci d'expliquer de manière très concrète ce que nous voulons faire- Nous appelons cela donner des « objectifs qui parlent ». Mais, avec la croissance de l'entreprise et l'extension de ses activités tout autour de la planète, les choses deviennent plus compliquées. Nous avons une organisation très décentralisée. Combiner l'expression de valeurs et de règles communes tout en tenant compte des particularités culturelles locales, ce n'est pas facile. Malgré notre dispersion géographique, malgré notre organisation très décentralisée, nous cherchons à rester une organisation homogène en termes de produits bien sûr, mais aussi en termes de normes et de valeurs partagées. Chaque unité du groupe et chacun des salariés qu'elle emploie ont, je l'espère, l'impression d'appartenir à une organisation fortement personnalisée, le sentiment de « faire partie de la famille ». Si une filiale ou une unité de l'entreprise se sent oubliée ou négligée, parce qu'elle ne retient pas l'attention de l'état-major, parce qu'elle souffre d'un grave « gap » culturel par rapport au reste du groupe ou encore parce qu'elle se sent brimée en matière d'investissement, il y a toutes les chances pour qu'elle ne soit pas en mesure d'atteindre les objectifs que nous lui assignons.

L'introduction à la Bourse a été de ce point de vue un événement clef dans notre histoire récente. L'entreprise avait été l'objet de deux opérations de LBO après sa sortie du groupe Alcatel et elle avait alors appartenu pendant une dizaine d'années à des investisseurs financiers. C'est pourquoi l'entrée en Bourse a été vécue comme un moment d'accomplissement, un signal d'entrée en « première division » en termes de taille, de crédibilité et de profitabilité.

Intéressant également, le sentiment de fierté qu'a inspiré dans l'entreprise son bon parcours boursier. La visibilité que donne le fait d'être coté, la couverture de presse pour tout ce qui concerne les moments importants de l'entreprise, tout cela provoque un effet retour très positif à l'intérieur. On ne soupçonne pas l'impact en interne d'un article saluant les performances d'une entreprise. Sans compter bien sûr que la bonne tenue de l'action de l'entreprise est un puissant motif de mobilisation pour les salariés actionnaires, à travers le plan d'épargne d'entreprise, les stock-options ou la détention directe d'actions. L'entrée en Bourse pour une entreprise, c'est le moment de l'accession à la maturité, de la responsabilisation totale vis-à-vis d'actionnaires qui ne demandent rien d'autre que des résultats probants. Cela procure tout à la fois un mélange de fierté et d'inquiétude.

Comment trouvez-vous les bons profils de personnes à recruter dans votre organisation ?

Les multiples leviers sur lesquels nous agissons pour entretenir la motivation des salariés en interne ont des retombées à l'extérieur. Cela nous permet d'attirer des candidats de haut niveau, bien que Neopost soit une entreprise de taille moyenne. Cela nous amène à rechercher non seulement des profils utiles à notre métier, mais aussi des profils « compatibles » en termes de culture et de comportement. Nous y veillons avec un soin extrême. Avec un candidat, dès le départ, nous mettons en avant nos principes et nos valeurs et nous tentons de vérifier si entre lui et nous s'établit ce lien indéfinissable, ce « fit » susceptible de nous convaincre que, avec lui, le contact se fait et que la compréhension s'installe.



Avec Comptalia, passez vos examens
avec le sourire !

INSCRIPTION
TOUTE L'ANNÉE
DÉMARRAGE
SOUS 48H

Comptalia Formation **DCG - DSCG VIA INTERNET**

- › Formation complète - sur mesure - à votre rythme
- › Assistance permanente de vos formateurs
- › Cours en ligne et supports papier
- › Devoirs corrigés - séances de cours en direct...

www.comptalia.com



Comptalia TV **LA CHAÎNE DU SAVOIR COMPTABLE**

- › Tous vos cours en vidéo
- › Emissions interactives en direct
- › Actualité Fiscale - Comptable - Juridique

www.comptalia.tv



Un conseiller au 04 67 99 88 20

Proposition de corrigé

Remarque préalable.

Le corrigé proposé par Comptalia est plus détaillé que ce que l'on est en droit d'attendre d'un candidat dans le temps imparti pour chaque épreuve.

A titre pédagogique le corrigé comporte donc des rappels de cours, non exigés dans le traitement du sujet.

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

A l'aide de l'annexe 1, « Quelles solutions pour le e-commerce ? » répondez aux questions suivantes :

- 1. Identifiez les influences du macro-environnement qui affectent le e-commerce et déduisez-en les facteurs clés de succès.**
- 2. Après avoir identifié les forces et faiblesses, menaces et opportunités, proposez une stratégie possible « Web Perf » en indiquant les avantages ainsi que les limites de votre proposition.**

Par souci de clarté, ce corrigé vous est présenté sous la forme d'un plan très détaillé. Dans le devoir rédigé, vous pouviez reprendre les grands titres, mais il fallait éviter les sous-titres, comme dans l'introduction les intitulés « accroche », « problématique », etc.

Si vous choisissiez de répondre directement aux questions (Q1 puis Q2), il ne fallait pas oublier de rédiger une introduction pour présenter la problématique et annoncer votre travail, ni une conclusion.

Introduction

Accroche : Le développement d'Internet, et plus particulièrement du haut débit qui s'est généralisé depuis 5 ans, a révolutionné le commerce classique. En effet, Internet a d'abord été utilisé comme moyen d'information, puis de communication des entreprises envers leurs parties prenantes, et a débordé le cadre marketing pour devenir un instrument de leur politique commerciale.

Problématique : Maintenant que le e-commerce est bien implanté en France, nous pouvons nous interroger sur son contexte économique et ses perspectives de développement.

Présentation du plan : Nous identifierons dans une première partie les influences macro environnementales qui affectent le e-commerce en suivant la méthode d'analyse développée par M. Porter, ce qui nous permettra d'en déduire les facteurs clés de succès.

Dans une seconde partie, nous étudierons le cas concret d'une SSII qui conçoit et exploite pour ses clients leurs services de e-commerce.

Première partie : les influences macro environnementales qui affectent le e-commerce et ses facteurs clés de succès

1) Définition des termes du sujet

1.1) Le e-commerce

C'est la commercialisation de biens par une entreprise via Internet.

Internet : c'est un réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés qui offrent une interface unique à leurs utilisateurs. Internet permet l'échange de documents électroniques (textes, fichiers, images, sons et vidéos). C'est l'alliance de l'informatique et des télécommunications. On y accède en se connectant avec un ordinateur ou un téléphone portable.

Les avantages du e-commerce sont nombreux :

- extension de l'activité par le biais d'un nouveau canal de vente, un accroissement de la notoriété, et l'effet de synergie magasin/WEB.
- suppression des intermédiaires, ce qui permet d'augmenter ses marges et/ou de baisser ses tarifs.
- rapidité du contact.
- large clientèle touchée, du fait de la démocratisation d'Internet (au niveau géographique + classes sociales, classes d'âge...).
- forte réactivité du média (permet de connaître le degré de satisfaction du client et d'adapter l'offre à la demande).

Mais il ne faut pas négliger les risques liés au e-commerce :

- le paiement est désormais sécurisé, mais peut encore constituer un frein dans l'esprit de certaines personnes.
- les services livraison et après vente doivent être à la hauteur (rapidité, fiabilité et qualité).
- la concurrence devient mondiale.
- les compétences informatiques doivent être maîtrisées.
- les coûts liés au e-commerce doivent être en rapport avec les bénéfices envisagés.
- rapidité du bouche à oreille (blogs) : dans un sens positif comme négatif.
- -versatilité de la clientèle, risque d'autant plus grand que l'entreprise réalisera une part importante de son chiffre d'affaire par Internet.

1.2) L'environnement macro économique

La macroéconomie, terme introduit en 1933 par l'économiste norvégien R. Frisch, est l'approche théorique qui étudie l'économie à travers les relations existant entre les grands agrégats économiques, le revenu, l'investissement, la consommation, le taux de chômage, l'inflation etc.

Du point de vue des entreprises, l'environnement macroéconomique est subi, car celles-ci ne peuvent agir directement dessus, ce n'est par le biais de lobbies.

L'influence du macro environnement sur le e-commerce ressort de natures différentes :

- Politique, réglementaire et financière.
- Socioculturelle.
- Économique : au niveau de l'économie en général, et du secteur considéré en particulier (notamment à travers les forces concurrentielles définies par M. Porter : pouvoir des fournisseurs, pouvoir des clients, concurrence au sein du secteur, menace des nouveaux entrants, menace de substitution),

2) les influences macro environnementales qui affectent le e-commerce

2.1) Influences politique, réglementaire et financière

Internet s'est fortement développé en France dans les années 1990, grâce notamment au haut débit. La diffusion de cette innovation technique a été rendue possible par l'abandon du monopole des télécommunications en Europe dans la décennie précédente sur décision gouvernementale. La concurrence a pu s'exercer, et de nombreux opérateurs (tels Orange, Wanadoo, Free, Alice...) ont proposé l'ADSL via le fil de cuivre (réseau France Télécom), puis la fibre optique et le satellite.

Ce développement fulgurant a connu ses premières limites en 2000, avec l'éclatement de la bulle Internet, activité dans laquelle s'étaient lancées de nombreuses PME. Le secteur s'est ensuite assaini et restructuré.

Le gouvernement français a ainsi fait voter en Juin 2004 une loi sur la Confiance en l'économie numérique pour favoriser le développement du commerce sur Internet, clarifiant les règles et rassurant ainsi les différents acteurs. Cette loi concerne tout type de e-commerce, de la vente de biens à la prestation de services.

Enfin, le gouvernement a lancé fin 2005 le plan « TIC& PME 2010 » pour renforcer la compétitivité des PME par un meilleur usage des technologies de l'information et de la communication. Les entreprises d'une même filière sont incitées « à mutualiser leurs efforts et leurs réflexions, et à développer dans le cadre de règles internationales les standards et outils spécifiques dont elles ont besoin ».

Au niveau financier, l'influence sur le e-commerce est de 2 ordres :

- Taux d'intérêt, qui détermine les capacités d'emprunt et de développement des entreprises, mais aussi de leurs clients (arbitrage au niveau de leurs achats...). Ce taux est fixé par la Banque Centrale Européenne, indépendamment de toute influence étatique. Son seul objectif est de limiter l'inflation dans la zone euro, même si cela doit pénaliser les entreprises.
- Valeur relative de l'euro, essentiellement par rapport au dollar. Or un euro fort pénalise les entreprises françaises à l'exportation, sans pour autant amortir réellement la hausse du coût des matières premières qui sera plus ou moins répercutée sur le prix des biens proposés.

2.2) Influences socioculturelles

Le e-commerce est tributaire de la diffusion d'Internet et de la typologie des internautes. A ses débuts, les utilisateurs d'Internet étaient des jeunes urbains (accès limité), d'un niveau socio-éducatif élevé. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Plus des deux tiers des français disposent d'un ordinateur, proportion toujours en augmentation (+ 7 points en un an). De plus en plus de personnes l'utilisent pour leur travail, mais un effort a également été fait en faveur des jeunes, comme l'incitation gouvernementale du portable à un euro par jour pour les étudiants.

D'autre part, plus de la moitié des français dispose d'une connexion à Internet, majoritairement à haut débit, en progression de 10 points en un an.

Le e-commerce dispose donc d'un « parc de clientèle potentielle » très important, en constante augmentation, et possédant encore un réservoir de progression. La clientèle des e-commerçants est effectivement constituée essentiellement de particuliers, même si certains s'adressent à d'autres entreprises.

Le profil des clients sur Internet a également évolué, et s'est rapproché du français moyen :

- la part des plus de 50 ans progresse (+ 60 % en un an),
- les femmes internautes achètent plus souvent (+ 8 points en un an).
- les catégories socioprofessionnelles défavorisées achètent davantage sur Internet (+ 11 points en un an).

Du fait de la baisse du pouvoir d'achat des français (hausse des prix, salaires stagnants ...), les internautes sont incités à acheter sur Internet : ils peuvent comparer les prix, bénéficier d'offres spéciales (codes promotionnels recensés par certains sites). Comme le souligne P. Moati, « on est dans une logique de solderie permanente sur Internet ».

Faire ses courses sur Internet est entré dans les mœurs, surtout dans certains secteurs économiques comme les loisirs (agences de voyage, spectacles...), le transport (billets de train, d'avion...), la culture (musique, livres...).

2.3) Influence économique

Le e-commerce en France a représenté plus de 180 millions de transactions pour un chiffre d'affaire de plus de 16 milliards d'euros en 2007, en progression de 35% en valeur par rapport à 2006.

Les prévisions font état d'une progression continue du chiffre d'affaire de 5 milliards de plus chaque année pendant les 3 prochaines années en France.

En moyenne, un français sur trois est un cyberacheteur, qui dépense annuellement environ 800 €. Le e-commerce est donc un secteur porteur. Nous allons étudier plus précisément les influences environnementales qui s'exercent au sein de ce secteur en nous appuyant sur l'analyse de M. Porter. L'analyse concurrentielle permet d'évaluer les rapports de forces, d'identifier les menaces et d'étudier la structure de la concurrence.

- Le pouvoir des fournisseurs

Les fournisseurs des e-commerçants sont les entreprises qui proposent des solutions applicatives, des solutions d'hébergement, ou des solutions marketing.

La pression des fournisseurs sera d'autant plus forte que les fournisseurs seront peu nombreux et/ou très spécialisés.

Au niveau national, le marché des solutions d'hébergement ou applicatives est très restreint : seules quelques grandes entreprises comme IBM, ATOS Origin ou UNILOG en proposent. Leur pouvoir est donc important.

L'offre est par contre locale et fragmentée en ce qui concerne les solutions marketing, et les e-commerçants peuvent faire jouer la concurrence et obtenir du sur-mesure.

- Le pouvoir des clients

La caractéristique principale de la clientèle est d'être nombreuse et éparpillée : pendant le dernier trimestre 2006, 17,6 millions de français ont procédé à un achat en ligne, soit 6 internautes sur 10, ce qui constitue un record.

La pression des clients s'exerce sur les prix (facilité de comparaison sur le Net) et sur la réputation des sites vendeurs et des marques.

- La concurrence au sein du secteur et la menace des nouveaux entrants

De 5800 entreprises françaises proposant leurs produits sur le Net il y a 5 ans, on est passé à 37 000 en 2007. Chaque année, 30 à 40 % de cybercommerçants supplémentaires apparaissent sur le marché français.

Le nombre moyen de commandes qu'ils réalisent est en forte augmentation : en 2005, plus de la moitié des sites réalisaient moins de 10 commandes mensuelles. Deux ans plus tard, 60% réalisent de 10 à 1000 commandes par mois.

La concurrence est donc très vive en matière de e-commerce, mais la croissance du secteur permet non seulement de l'absorber, mais de poursuivre le développement de chaque entreprise.

- La menace de substitution

Elle existe si les besoins peuvent être satisfaits par des prestations nouvelles (nouveau mode de vente, tout comme la Vente Par Correspondance était venue concurrencer la vente en magasin).

Pour l'instant aucune menace directe de substitution ne se profile, mais le e-commerce se positionne sur un créneau technologique en constante évolution, qui nécessite une attitude de veille technologique.

Le e-commerce apparaît donc comme un secteur porteur, dans un environnement macro économique favorable à son développement, mais en constante évolution et qui suppose une adaptation régulière. Nous allons ainsi étudier maintenant les facteurs clés de son succès.

3) Les facteurs clés de succès de l'e-commerce

3.1) La chaîne de valeur de l'e-commerce

D'après M. Porter (« l'avantage concurrentiel », 1986), la chaîne de valeur permet de déterminer les facteurs clés de succès d'une organisation en identifiant les sources d'avantages concurrentiels.

L'identification des influences macro environnementales qui affectent le e-commerce va nous permettre de préciser les facteurs clés de succès de l'e-commerce.

Sa chaîne de valeur repose sur la maîtrise de 3 domaines :

- la commercialisation des produits sur une plate forme de e-commerce. C'est ce que l'on appelle les « solutions applicatives » :
 - o Présentation du catalogue en ligne, gestion du contenu ;
 - o Processus de commande et paiement ;
 - o Gestion des comptes clients et programmes de fidélité...
- l'hébergement de la plate forme sur un site (mutualisé, dédié...)
- la valorisation de l'entreprise et de son offre (« solution marketing »).

Ces trois points fondamentaux sont le plus souvent confiés à des fournisseurs, des Sociétés de Services et d'Ingénierie en Informatique.

Au niveau national, nous avons vu la domination de trois grosses sociétés. Au niveau local, l'offre est plus diversifiée et adaptée aux besoins spécifiques des PME. Ces SSII de taille moyenne jouent sur la proximité, la disponibilité et l'engagement.

3.2) La maîtrise de l'activité marketing sur Internet

Internet se prête bien au recueil d'informations et permet l'anticipation des besoins de la clientèle et de l'évolution technique :

- informations sur les clients (études de satisfaction, recueil de données),
- informations sur les concurrents (intelligence économique, veille de marché et concurrentielle).

Internet autorise des actions marketing :

- marketing viral (bouche à oreille), forums
- e-mailings clients
- services, conseils, documentation
- contact direct du client

3.3) La maîtrise de l'activité commerciale sur Internet

Internet permet la gestion des produits et des prix en temps réel.

Internet permet de faire une communication et une promotion ciblées.

La concurrence sur Internet étant de plus en plus vive, la lisibilité des sites et la facilité de commande sont essentiels.

Il a ainsi été calculé qu'à chaque « clic » sur son site, une entreprise perd 25% des connectés, le passage d'une page à une autre étant parfois trop lent, ou générateur d'erreurs. L'internaute privilégie la vitesse et la simplicité d'utilisation.

Transition : Le succès du e-commerce repose essentiellement sur les services offerts par les SSII aux entreprises qui ont choisi de diversifier la commercialisation de leurs produits sur Internet. Nous allons dans une seconde partie nous pencher sur le cas d'une société toulousaine qui conçoit et exploite pour ses clients leurs services de e-commerce.

Seconde partie : étude de la société « Web Perf »

La société Web Perf est une entreprise toulousaine qui a passé le cap délicat des premières années d'existence pour afficher depuis ç ans une implantation régionale réussie. Elle est présente sur 2 segments des services informatiques aux entreprises : les solutions applicatives du e-commerce et les solutions d'hébergement.

Après un diagnostic interne puis externe de l'entreprise, nous envisagerons la stratégie de développement la plus adaptée, sans en occulter les limites.

1) Diagnostic interne

1.1) Forces de Web Perf

La première des forces de Web Perf est sa compétence. Dans un domaine de haute technicité, elle maîtrise les solutions applicatives. Elle sait les adapter aux besoins et au système d'information de ses clients, les faire évoluer en accord avec le développement de leur e-commerce.

De plus, Web Perf bénéficie d'une très forte notoriété dans le Sud Ouest, et son expertise est reconnue.

S'appuyant sur sa notoriété et son image, l'entreprise mise sur un surcroît de valeur de son offre, tout en proposant des prix bas, sans pour autant affecter la reconnaissance de sa compétence.

Enfin, sa présence sur 2 segments des services informatiques aux entreprises, les solutions applicatives du e-commerce et les solutions d'hébergement, lui permet de jouer sur les synergies créées et de proposer une offre personnalisée prenant en compte l'évolutivité du site.

Une vision plus complète de Web Perf nécessiterait une analyse financière de sa situation, pour laquelle nous n'avons aucune donnée. Cela nous aurait permis d'envisager ses possibilités de développement. Nous pouvons toutefois supposer que sa situation financière est saine, puisqu'elle existe toujours au bout de 9 ans d'existence, qu'elle est localement bien reconnue, dans une région dynamique possédant un tissu économique de PME développé, et sur un secteur porteur.

1.2) Faiblesses de Web Perf

La principale faiblesse de Web Perf est son absence du marché des solutions marketing.

Or cette absence se fait sentir :

- au niveau local, puisque son offre aux PME du sud ouest est incomplète. Or les solutions marketing permettent de mettre au point des scénarios et une stratégie valorisant l'offre des clients.
- mais aussi au niveau national. En effet, la réputation de Web Perf étant solidement établie, de grands éditeurs tels IBM l'ont contacté pour le développement de solutions marketing. C'est donc tout un segment du marché qui lui échappe.

La seconde faiblesse de Web Perf tient à un retard sur certaines solutions applicatives :

- concernant le « rich media » pour la vidéo et le son sur les sites. Il faut noter que la plupart des sites des grandes entreprises font désormais appel à ces techniques (Veolia par exemple). On peut donc craindre que cette lacune ne se fasse bientôt sentir pour les sites de e-commerce qui recherchent toute innovation technique et marketing leur permettant de se démarquer de la concurrence et d'établir un avantage.
- concernant les open sources, ce qui empêche Web Perf de cibler les grosses PME à la recherche de solutions peu coûteuses.

2) Diagnostic externe

2.1) Les opportunités

La clientèle de Web Perf est constituée d'entreprises souhaitant développer la vente de leurs produits sur Internet, et qui sous-traitent la conception et le développement de leur plate forme de e-commerce, ou qui recherchent un hébergement.

Or le e-commerce en France est en forte progression (+ 37 % en volume et + 35 % en valeur en 2007 sur 2006) : plus de 180 millions de transactions pour un chiffre d'affaire de plus de 16 milliards d'euros en 2007, et les prévisions tablent sur une progression continue du chiffre d'affaire de 5 milliards de plus chaque année jusqu'en 2010.

Cela va se traduire par une demande accrue de la part des entreprises du e-commerce (actualisation et développement de leurs sites), et par une demande nouvelle de la part de sociétés qui vont entrer dans le cybermarché.

Le marché des services informatiques est donc porteur pour les SSII.

D'autre part, les progrès de l'informatique sont tels que les tarifs liés au système informatique baissent rapidement. Ainsi les coûts d'hébergement sont en baisse constante, ce qui permet aux SSII comme Web Perf de majorer le tarif de leurs services de façon indolore pour la clientèle, car ces services deviennent de plus en plus pointus et onéreux (veille technologique, commerciale...).

Enfin, Web Perf a su mettre en avant ses atouts de façon à brider la concurrence, ce qui lui assure une suprématie dans son secteur géographique. Cette position ne pourrait être contestée que par les SSII déjà implantées, car les barrières à l'entrée dans ce secteur sont fortes : son haut degré de technicité et savoir-faire en protège les entreprises.

2.2) Les menaces

Web Perf a assuré ses positions par une politique d'avance sur ses concurrents. Mais rester le plus attractif en termes de rapport qualité/prix demande des efforts constants et une attitude de veille permanente. Certains concurrents peuvent rechercher le même positionnement et détrôner Web Perf.

En étant absent du segment des solutions marketing, Web Perf se coupe non seulement de débouchés supplémentaires, mais peut perdre des clients qui recherchent une gamme complète de solutions en matière de e-commerce. Or il est reconnu que l'expertise dans les 3 solutions est déterminante. Une approche globale permet de traiter les projets en véritable maître d'œuvre, et donc de répondre à des demandes plus ambitieuses.

Une dernière menace enfin est d'ordre humain : nous avons vu l'impératif pour Web Perf de demeurer à la pointe de l'innovation. Dans un métier aussi évolutif que l'informatique, la compétence et la formation du personnel est un point essentiel. Or le marché de l'emploi en matière de e-commerce est aujourd'hui tendu, et une PME ne pourra attirer et conserver les meilleurs talents qu'en proposant des avantages salariaux ou en nature conséquents. Web Perf doit donc pouvoir soutenir son investissement en termes de personnel qualifié.

3) Proposition de stratégie

3.1) Type de stratégie suivie

Jusqu'à présent, Web Perf a poursuivi une stratégie de focalisation combinée à une politique de prix agressive, tout en mettant en avant la qualité de ses prestations.

Une stratégie de focalisation consiste à se différencier de sorte à échapper à la concurrence en se focalisant sur un segment de marché volontairement limité mais sur lequel l'entreprise occupe une position dominante.

Web Perf s'est ainsi limitée à 2 segments du marché, et à la zone géographique du Sud Ouest.

Sa position actuelle est certes dominante, mais on peut supposer qu'elle est difficile à tenir financièrement, sous la pression de la concurrence et de l'évolution technique. Sa compétitivité, voire à plus long terme sa survie, peuvent être mises en cause. Il est donc nécessaire d'envisager une évolution de sa stratégie.

3.2) Stratégie conseillée

Si l'on se réfère au marché (faillite de certaines petites SSII spécialisées sur un seul segment du marché, ou concentration d'autres pour pouvoir se positionner sur l'ensemble du secteur), ainsi qu'aux demandes de la clientèle, Web Perf doit développer les solutions marketing. C'est le premier impératif.

Il s'agit donc de mettre en place une stratégie de **diversification liée** :

La diversification consiste pour une entreprise à compléter son métier actuel par de nouvelles activités.

La diversification liée permet à une organisation d'élargir son portefeuille d'activités, en réduisant les risques liés à une seule activité et en utilisant ses compétences à des activités connexes à la première. Les nouvelles activités peuvent donc être liées aux premières en jouant sur la synergie, cette synergie étant technique et commerciale pour Web Perf.

D'une manière générale, la diversification se réalise souvent par croissance externe car cette dernière permet de disposer sans délai d'une expérience précieuse dans le nouveau métier, et ainsi d'éviter les erreurs et les retards qui sont souvent des handicaps concurrentiels insurmontables.

Dans le cas de Web Perf, une diversification par croissance interne peut être aussi envisagée, car elle ne porterait que sur la variable produit, la clientèle et le mode de commercialisation étant inchangés. L'entreprise utilisera ses compétences dans le domaine des services informatiques pour explorer le nouveau métier des solutions marketing.

Le coût d'une croissance interne se réduirait à l'embauche d'au moins une personne compétente dans le nouveau secteur et à la formation d'une partie du personnel de la société.

Selon les capacités financières de Web Perf, une croissance externe pourrait aussi être envisagée, par le rachat, total ou croisé, d'une petite SSII locale présente sur le seul segment des solutions marketing, puisque de nombreuses PME ont du mal à survivre.

La croissance externe permet de disposer sans délai d'une expérience précieuse dans le nouveau métier, et ainsi d'éviter les erreurs et les retards qui sont souvent des handicaps concurrentiels importants.

Par contre, nous avons vu que la proximité était un facteur clé de réussite pour les SSII, face aux grands acteurs du e-commerce : Web Perf connaît le contexte économique local, sait être à l'écoute de ses clients, proche d'eux physiquement. Cette disponibilité et proximité sont appréciées.

Nous déconseillons donc un élargissement géographique de ses activités. Ce mode de développement pourra éventuellement être envisagé plus tard, lorsque la diversification liée aura été « digérée », et que Web Perf cherchera de nouveaux débouchés.

Dans le même ordre d'idée, nous déconseillons dans l'immédiat les travaux de développement de solutions marketing pour IBM. Lorsque l'on s'engage dans un nouveau métier, mieux vaut grandir régulièrement et attendre d'être bien implanté avant de travailler pour les plus grands.

Par contre, et de façon parallèle à sa diversification, Web Perf peut remédier aux reproches qui lui ont été adressés par ses clients, à savoir son retard sur certaines solutions applicatives concernant le « rich media » et l'open source. L'embauche de personnel compétent et de formation pour ses salariés envisagés pourrait inclure ce domaine de compétence.

3.3) Avantages et limites

Les avantages de la diversification liée résident essentiellement dans la continuité de l'évolution de Web Perf :

- complémentarité du nouveau métier avec les anciens,
- proposition d'une offre complète à la clientèle,
- image de sérieux et de compétence renforcée,
- clientèle déjà connue,
- c'est une réponse à une attente exprimée des clients,
- coût de la diversification raisonnable,
- retombées immédiates.

Les limites de cette stratégie résident dans cette continuité même : il n'y a pas d'apport nouveau en termes de clientèle, ou même de marché. C'est simplement l'offre de services qui est complétée, et qui est ressentie comme un impératif.

On peut donc supposer que Web Perf se trouvera confrontée dans quelques années à un nouveau défi en termes de croissance, mais n'est-ce pas ce que l'on peut souhaiter à toute société ?

Conclusion

L'explosion du e-commerce en France participe à la croissance économique, et a permis la revitalisation d'un tissu industriel parfois disloqué. Cet essor entraîne celui du secteur des sociétés de services informatiques, et participe au développement d'un secteur tertiaire de haute qualification technique.

Elargir le sujet au Web mondial, aux échanges et au e-commerce à l'échelle planétaire.

DOSSIER 2 - COMMENTAIRE D'UN DOCUMENT

Dans un développement structuré, intégrant les informations de l'annexe 2 et vos connaissances en management, aussi bien théoriques que tirées de l'observation des organisations contemporaines, vous analyserez l'importance de la motivation des salariés et ses liens avec la culture d'entreprise en vous référant notamment aux deux approches du concept de motivation proposées par la littérature managériale.

Remarque sur la formulation de l'énoncé : il s'agit d'un commentaire de document, mais vous devez rédiger une dissertation basée sur 3 éléments :

- vos connaissances théoriques (cours de management sur les organisations),
- vos connaissances liées à l'actualité des entreprises (citer des exemples),
- le document proposé.

Introduction

La prise en compte du facteur humain a marqué le développement de l'industrie dans les sociétés modernes. Au début du XX^e siècle, l'organisation du travail est devenue une préoccupation majeure des entrepreneurs, avant de devenir celles des économistes et sociologues. L'objectif principal recherché par Taylor, puis par les auteurs classiques en organisation comme Fayol et Weber, était la rationalité dans l'organisation du travail, de façon à améliorer la productivité.

Ce modèle Taylora-fordien a ainsi perduré jusque dans les années 1960, ayant permis l'essor de l'industrie, et connu son apogée pendant les « Trente Glorieuses ».

Mais à la fin des années 60 dans le monde occidental (Mai 68 en France), ce modèle économique a connu une crise majeure, marquée par des grèves, des révoltes d'ouvriers et de salariés remettant en question leurs conditions de travail, revendiquant pour la reconnaissance de leurs savoir-faire, pour un travail plus intéressant, plus responsable.

L'importance de la motivation des salariés est alors apparue aux sociologues et industriels, pourtant mise en évidence dès les années 1930 par l'école des relations humaines, sous l'impulsion de E. Mayo.

Nous analyserons l'importance de la motivation des salariés en étudiant dans une première partie l'approche théorique de son rôle dans les organisations (pourquoi motiver les salariés ?), puis nous détaillerons ses modalités (comment motiver ?), pour enfin considérer ses liens avec la culture d'entreprise.

Première partie : Pourquoi motiver les salariés ?

1) Les apports de l'école des relations humaines

L'objectif des dirigeants d'entreprises est de disposer d'une main d'œuvre disciplinée, efficace et rentable.

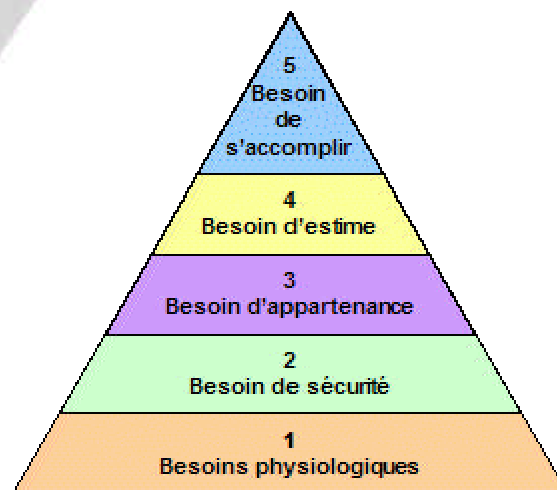
R Likert (1903-1981), psychologue américain, a mené d'importantes recherches sur le comportement des individus dans les organisations.

Le système participatif par groupe s'est avéré être le plus efficace : les relations de travail sont meilleures, ainsi que les résultats.

Selon Likert, personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile et reconnu comme tel.

Maslow (1908-1970) a hiérarchisé les besoins humains, présentés sous forme pyramidale. Une fois le premier besoin assouvi, l'individu cherchera à satisfaire le second, et ainsi de suite. Les managers doivent prendre en compte ces différents besoins.

Pyramide de Maslow :



Cette théorie a été développée par Mac Grégor au niveau du management des entreprises, en soulignant l'apport du potentiel des ressources humaines pour les sociétés. C'est la théorie X/Y :

X : management fondé sur les récompenses et sanctions monétaires,

Y : participation des salariés à l'élaboration et la réalisation des objectifs.

L'école des relations humaines reste enfermée dans la recherche de la meilleure façon de rendre l'entreprise efficace. En ajoutant la dimension psychologique (la motivation) aux théories Tayloriennes de l'Organisation Scientifique du Travail, elle en a élargi le champ d'investigation, mais la division du travail n'est remise en cause qu'au niveau des exécutants, et l'ensemble des parties prenantes n'est pas pris en considération.

2) L'approche sociologique des organisations

Pour considérer le problème de l'organisation du travail et de la motivation des salariés dans sa globalité, une nouvelle approche, sociologique, s'est révélée nécessaire.

Dans « La société post-industrielle », A. Touraine analyse les transformations de la nature du travail : On est passé des petits ateliers occupés par des ouvriers autonomes et responsables du XIX^e siècle à une phase d'organisation du travail dans de grandes usines (travail à la chaîne, OST de Taylor et

Ford), puis à une robotisation des tâches d'exécution qui se réduisent au profit des tâches de surveillance et de contrôle.

L'automatisation de la fin du XX^e siècle a transformé l'organisation et la structure professionnelle de l'entreprise.

Il s'agit désormais de s'interroger sur le fonctionnement des entreprises et les conditions de leur efficacité. Pour cela, il faut étudier le comportement et les motivations des salariés, mais aussi l'ensemble des relations qui interagissent dans l'environnement de la société.

C'est ainsi que le terme « parties prenantes » est apparu. Il désigne toutes les parties prenant part aux processus de décisions des entreprises : stratégiques et financières essentiellement.

L'entreprise doit harmoniser les intérêts concurrents des différentes parties afin de maintenir leur nécessaire collaboration.

Dans la pratique, 4 groupes principaux constituent l'ensemble :

- les clients,
- les salariés,
- les actionnaires
- et l'environnement en général.

3) Le rôle essentiel de la motivation des salariés

Dans une optique contemporaine de l'organisation de l'entreprise, le facteur humain est une clé de la réussite. C'est une ressource de la société, la capitalisation de connaissances, savoir-faire, expériences.

C'est ainsi que JP Villot, PDG de la société Neopost, définit la motivation des salariés comme un facteur clé de la réussite.

Cette motivation résulte du sentiment d'appartenir à une entreprise autonome, de la conscience de chacun de participer à la performance collective, de faire un travail qui ait un sens.

Les employés doivent s'intéresser à leur travail, éprouver une sensation d'accomplissement personnel certes, mais qui se répercutera sur la qualité de leur travail.

L'objectif avoué de la direction est que « la plupart des salariés ait le sentiment de travailler dans des équipes où on cherche à marquer des points tout en éprouvant du plaisir à pratiquer la compétition ».

Ce souci de travail en équipe, de collaboration et de communication sur laquelle repose cette nouvelle organisation du travail se retrouve dans l'évolution des structures des organisations.

En effet, les structures des organisations ont évolué vers plus de souplesse, de flexibilité et d'autonomie ces dernières années. Cela s'est traduit par :

- Une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.
- Une plus grande polyvalence des salariés.
- Un travail plus collectif.

L'extension du travail en équipe a abouti à un fonctionnement transversal en projet et en processus.

La motivation des salariés joue également un rôle important dans l'innovation, car ils auront à cœur de participer activement au développement de « leur » société (sentiment d'appartenance conforté par l'esprit de culture d'entreprise).

Deuxième partie : Comment motiver les salariés ?

1) Par les éléments salariaux

La rémunération est la première preuve de la reconnaissance des efforts des salariés au service de l'entreprise. Elle doit être cohérente avec le prix du marché pour le type d'emploi et de fonction occupés.

C'est la condition indispensable d'un engagement fort, et l'assurance d'une bonne maîtrise du turn over des salariés.

Les autres éléments salariaux ne doivent pas être négligés :

- Primes individuelles ou collectives rémunérant le mérite et la contribution réelle de chacun.
- La participation aux résultats de l'entreprise, obligatoire pour toute société d'au moins 50 salariés et dégagant un résultat suffisant (hors mutuelles, sociétés à but non lucratif et certaines grandes entreprises nationales). Les fonds sont placés essentiellement sur des FCPE.
- L'intéressement, facultatif et lié aux performances de l'entreprise.
- Les PEE (plans d'épargne entreprise) et PEI (plans d'épargne interentreprises), système d'épargne collectif pour se constituer un portefeuille de valeurs mobilières.
- L'actionnariat salarial : les stocks options ou les attributions gratuites d'actions de la société pour celles cotées.
- Les PERCO, plans d'épargne retraite collectifs.
- et enfin les « périphériques légaux », tels les retraites complémentaires, mutuelles, voitures de fonction, indemnités de logement, etc...

2) Par des éléments non salariaux

Il s'agit en fait de tous les éléments qui constituent le cadre de travail des salariés :

- cadre matériel (bureaux, restaurant d'entreprise, salles de réunion, crèche intégrée à l'entreprise, ...)
- possibilités de formation. Ainsi Neopost investit massivement dans des programmes de formation internes et externes.
- possibilités d'évolution : promotion interne plutôt que recrutement externe, comme le pratique Neopost.
- mobilité géographique.
- les conditions de travail : rythme et flexibilité des horaires, gestion du stress lié à une autonomie et responsabilisation accrues.

3) L'importance de la communication

La communication interne et la diffusion de l'information sont des nécessités pour les organisations, dans la mesure où elles assurent la coordination entre les hommes, les services et les fonctions.

La communication permet :

- La coordination et la répartition des tâches.
- La résolution des problèmes.
- L'implication et la motivation des hommes.

L'entreprise est une communauté humaine dans laquelle l'échange d'informations est fondamental pour le bon fonctionnement sociologique des groupes de travail. La communication interpersonnelle est par ailleurs indispensable au sentiment de bien être et à l'intégration de chacun dans l'organisation.

On peut citer en modèle de communication le réseau Intranet de PSA, pionnier en la matière, avec plus de 300 sites métiers et le rapprochement de plusieurs centaines de milliers de salariés à travers le monde.

Troisième partie : Le rôle de la culture d'entreprise dans la motivation des salariés.

1) La notion de culture d'entreprise

La culture d'entreprise est une notion qui apparaît dans les années 80 en France. Importée des Etats Unis, elle intervient à un moment où le modèle classique de l'entreprise familiale (le paternalisme vis-à-vis des ouvrier des débuts du capitalisme) a de moins en moins cours. Il s'agit alors de trouver une autre relation d'appartenance à l'entreprise et de motiver les salariés, de les fédérer autour d'un projet commun, de valeurs partagées.

Cette culture d'entreprise résulte de son histoire, des hommes qui l'incarnent, des événements (EDF a intégré dans sa culture son exceptionnelle mobilisation lors de la tempête de 1999)...

Chaque organisation s'invente un langage (un certain code vestimentaire dans les start up) et entretient des rituels (les pots d'arrivée, les départs à la retraite, les arbres de Noël, les repas en commun).

La culture d'entreprise ne doit pas être perçue comme artificielle. La communication interne n'a pas pour mission d'infantiliser, de manipuler, ou de nourrir la propagande. Elle met en place un langage commun en organisant les relations entre l'individu et l'entreprise...

2) Son rôle dans la motivation des salariés

Il s'agit d'inciter les salariés à participer à la vie et à la gestion de l'entreprise, dans le cadre de l'enrichissement des tâches ou du management participatif.

Cet objectif modifie en profondeur l'organisation de l'entreprise, sa conception du pouvoir et des relations hiérarchiques. Le management participatif repose sur 4 bases :

- La délégation d'autorité, qui élargit le champ de compétence et de responsabilité des salariés.
- La décentralisation, qui remet le pouvoir de décision au niveau des exécuteurs.
- La DPO (Direction Par Objectifs) et DPPO (Direction Participative Par Objectifs). Les mécanismes de management reposent sur l'adhésion et la négociation d'objectifs à tous les niveaux.
- La mise en place du projet d'entreprise pour les grandes lignes directrices, et de la culture d'entreprise pour renforcer la cohésion sociale.

3) L'exemple de Neopost

Neopost a profité d'une autonomie retrouvée après sa scission d'avec Alcatel puis son introduction en bourse pour développer une culture d'entreprise propre, destinée à se faire reconnaître à l'extérieur et à fédérer ses salariés autour d'une ambition commune.

Un objectif général est défini, ainsi que le rôle de chaque salarié, et cette déclinaison en sous-objectifs sera régulièrement suivie et tenue à jour. Toute l'organisation est mise sous pression, et connaît ses échéances, participe à un projet commun.

La direction communique sur les valeurs et règles comportementales de la société, à l'intérieur, mais aussi à destination de toutes les parties prenantes.

La communication externe a aussi un impact en interne : les salariés sont fiers de travailler dans une société possédant une bonne image de marque, une notoriété importante. L'image de performance de leur entreprise rejaiilli sur eux.

Inversement, une image négative de l'entreprise, des tensions internes, un mauvais climat social annihilent toute motivation chez le personnel et ternissent en retour l'image de marque de la société.

Nous avons cité l'exemple de Peugeot qui souhaite mobiliser ses salariés autour d'une culture d'entreprise forte, mais cela s'avère d'autant plus nécessaire que la société connaît des problèmes sociaux importants (réduction d'effectifs, fermetures de sites) et de motivation du personnel dramatiques (suicides dans certaines usines).

Conclusion

La motivation des salariés joue donc un rôle majeur dans la performance des entreprises.

Comme le souligne JP Villot, les multiples leviers sur lesquels Neopost agit pour entretenir la motivation des salariés en interne ont des retombées à l'extérieur. Neopost peut ainsi recruter des candidats de haut niveau que sa taille moyenne lui interdirait sinon. L'image de la société et ses performances s'en trouvent améliorées.

La culture d'entreprise permet ainsi d'entretenir la motivation du personnel.