



MANAGEMENT

DCG - Session 2008 – Corrigé indicatif

Partie 1 – Etude d'une situation pratique (entreprise Web Perf)

Question 1.

Cette question s'articule en deux volets distincts.

a) Identifiez les influences du macro-environnement qui affectent le e-commerce.

Les éléments suivants sont inspirés du modèle PESTEL.

* **Politique** : le gouvernement soutient le développement de l'économie numérique française par :

- l'encouragement à la concurrence dans ce secteur qui bénéficie au consommateur ;
- le développement des technologies de demain (très haut débit etc.) ;
- le financement de l'implantation des réseaux à haut-débit par l'Etat et les collectivités territoriales ;
- la diffusion des nouvelles technologies grâce au crédit d'impôt, au don d'ordinateurs pour les salariés...).

* **Economique** :

- acheter sur internet permet d'augmenter son pouvoir d'achat ;
- la concurrence fait baisser les prix de vente ;
- une nette augmentation du nombre d'e-commerçants sur le marché français ;
- 13 000 nouveaux sites marchands ont été créés en 2007 ;
- le montant moyen de la transaction est passé à 91 € en 2007 contre 88€ en 2006 soit une augmentation de 4%.

* **Socioculturel** :

- changements des modes de vie :
- la part des 50 ans et plus a progressé de 60% en un an ;
- augmentation du nombre de cyberacheteuses ;
- démocratisation des achats en ligne (« l'achat en ligne n'est plus l'apanage des classes aisées et touche désormais les internautes moins favorisées ») ;
- réduction de la fracture numérique : un français sur deux est un internaute.

* **Technologie** :

- développement du haut débit ;
- montée en puissance de la fibre optique favorisant l'ultra haut débit ;
- réduction des prix des FAI (Fournisseurs d'Accès à Internet).

* **Ecologique** : pas d'information donnée dans la documentation.

* **Légal** :

- loi sur la Confiance en l'économie numérique du 22 juin 2004 ;
- lois Chatel et Scrivener sur la protection du consommateur ;
- signature électronique...

Ces mêmes éléments peuvent se retrouver avec toute autre approche structurée du macro-environnement.

b) Déduisez-en les facteurs clés de succès.

Les facteurs clés de succès sont les éléments de l'environnement dont la maîtrise permet de surpasser la concurrence. On peut envisager les FCS pour différents types d'acteurs de l'e-commerce. En ce qui concerne les offreurs de solutions de e-commerce :

- la proximité avec l'e-commerçant apparaît comme un atout distinctif : elle permet d'être à son écoute, de percevoir pleinement ses besoins, et favorise la communication ;
- l'expertise dans les trois solutions est nécessaire déterminante : solutions applicatives + solutions d'hébergement + solutions marketing. Cette expertise dans les trois solutions permet d'avoir une approche globale des projets à développer ;
- la capacité d'anticipation est enfin le troisième FCS : elle nécessite une veille technologique quotidienne et une très forte créativité des équipes techniques.



En ce qui concerne les entreprises pratiquant le e-commerce, dans une optique B to B ou B to C :

- la visibilité du site : marketing et communication, capacité à être référencée par d'autres acteurs du web (Moteurs de recherche).... ;
- l'ergonomie et les qualités graphiques du site ;
- les capacités logistiques ;
- la capacité à anticiper et à suivre les évolutions des besoins des clientèles ;
- la capacité à maîtriser a minima les aspects technologiques, déterminante pour le choix des qualités de la solution retenue et éventuellement à choisir le(s) prestataire(s) de service(s) et à gérer de façon optimale la relation contractuelle ;
- la capacité à assurer des prix de vente compétitifs, donc à maîtriser les coûts ;
- la diversité et le renouvellement de l'offre.

Question 2.

Après avoir identifié les forces et faiblesses, menaces et opportunités, proposez une stratégie possible pour « Web Perf » en indiquant les avantages ainsi que les limites de votre proposition.

a) Il s'agit de procéder à l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique de « Web Perf » en utilisant un schéma de pensée issu du modèle SWOT.

Analyse SWOT :

- Strengths (forces de l'entreprise) :
 - o une très forte notoriété locale ;
 - o une expertise reconnue dans les solutions applicatives et d'hébergement.
- Weaknesses (faiblesses de l'entreprise) :
 - o une absence remarquée et préjudiciable sur les solutions marketing ;
 - o un problème de taille qui l'empêche de recruter les meilleurs talents ;
 - o un manque d'expertise sur les nouvelles technologies telles que le *rich media* et les solutions applicatives *open source* ce qui l'empêche de cibler les grosses PME.
- Opportunities (opportunités de l'environnement) :
 - o un environnement très porteur : le développement du chiffre d'affaires du e-commerce depuis 2003 est très important (4 Mds d'€ en 2003 pour atteindre selon les projections plus de 30 Mds d'€ en 2010) ;
 - o une législation qui encadre le fonctionnement de l'économie numérique et qui vise à renforcer la confiance en l'économie numérique ;
 - o augmentation du nombre de cyber acheteur ainsi que d'une véritable démocratisation des achats en ligne ;
 - o la technologie s'orientant vers l'ultra haut débit permet d'anticiper avec certitude le développement de ce type de commerce.
- Threats (menaces de l'environnement) :
 - o une concurrence exacerbée attirée par les profits ;
 - o un environnement instable, hostile ;
 - o l'arrivée de nouveaux concurrents.

b) Proposez une stratégie possible pour « Web Perf » en indiquant ses avantages ainsi que ses limites

Plusieurs stratégies sont possibles pour Web Perf. Par exemple :

- mieux répondre à la demande locale en se dotant des compétences marketing qui lui font défaut afin d'offrir des solutions complètes à ses clients ;
- se spécialiser dans les offres complètes ou non à destination d'un ou plusieurs secteurs d'activité ou d'un ou plusieurs types de clientèle spécifiques, dans l'idée d'une spécialisation extensive menée à une échelle nationale ou internationale.

Ces deux démarches ne sont d'ailleurs pas exclusives l'une de l'autre. Elles supposent des choix de modes de croissance permettant l'accès aux ressources et compétences nécessaires :

- o croissance interne : recrutement de compétences spécialisées par des politiques de ressources humaines adaptées (rémunérations attractives, plans de carrière, aménagement des conditions de travail, plans de formation ...) ;
- o croissance externe : acquisition d'une société disposant des compétences marketing et rich media qui font actuellement défaut ;
- o choix d'une solution d'alliance ou de partenariat...



Partie II - La motivation, moteur de la performance

Le document fournit un certain nombre d'éléments :

- la clarté du discours mobilisateur de ses cadres dirigeants ;
- la visibilité des objectifs de l'entreprise ;
- l'existence et la visibilité d'une culture spécifique à l'entreprise ;
- la reconnaissance des efforts déployés par le personnel :
 - o une rémunération équivalente à celle du marché ;
 - o des stock-options ;
 - o des salaires avec une composante variable ;
 - o la reconnaissance ne s'exprime pas uniquement en terme monétaire. Elle passe aussi par un encouragement à la mobilité géographique, par des actions de formations internes et externes, par un recours au marché interne du travail pour les promotions.

La motivation peut être *définie* comme le moteur qui pousse le salarié à agir pour satisfaire ses besoins et dans l'attente de gains potentiels.

Les premiers travaux sur la motivation se sont centrés sur son *contenu*, en présentant les besoins ressentis par un individu ainsi que les conditions qui motivent leur satisfaction :

- A. Maslow : Théorie des besoins (hypothèse d'une hiérarchie de cinq besoins, propres à tout individu) ;
- Adelfer : théorie ESC ;
- F. Herzberg : théorie des deux facteurs / bi-factorielle ;
- Mc Clelland : théorie des besoins acquis ;
- et, D. McGregor : opposition des approches X et Y, bien que celle-ci reflète plus une théorie du type de management.

La motivation s'explique aussi par les théories plus récentes dites de *processus* (Vroom, Adams, Locke). Celles-ci privilégient les facteurs internes. Dans ce cas, la motivation est appréhendée comme le résultat d'une interaction entre l'individu et une situation, comme un processus par lequel une personne confère à son action une intensité en vue d'atteindre un objectif donné :

- théorie des buts (Locke) ;
- théorie de l'équité (JS Adams) ;
- théorie des attentes (Vroom).

Cette dualité d'approches n'est cependant pas la seule possible. On peut également opposer une approche individualiste de la motivation, à une approche collective de celle-ci, qui prend en compte l'influence des groupes et de leurs systèmes de valeur sur les choix de l'individu (H.Simon).

Rôle et limites de toute culture d'entreprise

Rappelons la classique définition de E.Schein : la culture d'une organisation est l'ensemble des manières de penser, de sentir, de se comporter et d'agir communes aux membres de cette organisation.

La culture remplit un certain nombre de fonctions :

- elle trace les contours d'une organisation ;
- elle favorise la motivation et l'implication des salariés ;
- elle assure l'unité et le ciment de l'organisation ;
- elle propose un mécanisme d'interprétation et de contrôle permettant d'orienter les comportements des salariés.

La culture peut devenir un handicap :

- elle peut constituer un frein, une résistance au changement : lorsque les valeurs partagées ne garantissent plus les performances de l'entreprise (cas d'un environnement dynamique) ;
- elle peut entraîner aussi l'élimination des sous cultures dans l'entreprise en restreignant la gamme des valeurs internes ;
- elle peut être un frein à une fusion voire une contrainte forte en cas de fusion d'entreprises ayant des valeurs très différentes ;
- elle peut être difficile à gérer lorsque l'entreprise a une dimension internationale.