

# LES JOURNEES NATIONALES DU MANAGEMENT ESSEC

*« Repenser les frontières de l'entreprise »*

Mardi 15 et Mercredi 16 Novembre 2016

Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales

Cergy-Pontoise

Compte rendu rédigé par M. Debeche et N. Epin, le 20 Novembre 2016

## **Problématique**

L'entité « entreprise » évolue du fait notamment d'une concurrence exacerbée et du développement de nouvelles technologies. Son périmètre, ses relations avec son environnement, son organisation interne changent. Porosité, flexibilité, affranchissement des contraintes territoriales semblent les maîtres mots. Ces évolutions touchent toutes les entreprises, de la PME à la grande entreprise, et tous les domaines, de la GRH à la finance, du marketing à la stratégie en passant par les systèmes d'information. Bien sûr il y a des tendances à l'œuvre depuis de nombreuses années, comme l'externalisation de certaines fonctions et le recentrage sur le cœur de métier, ou encore les mouvements d'internationalisation et de relocalisation. Mais aussi des évolutions plus récentes et plus novatrices remettent en cause les représentations traditionnelles de l'entreprise : partage d'une DRH au sein d'une PME, participation de la cliente ou du client à la production d'un service, mise en commun d'une imprimante 3D, appel au financement participatif... Et ce avec des enjeux multiples, comme l'engagement des salariés envers des entreprises qui privilégient la flexibilité, la réactivité et parfois le court terme. Cela interroge aussi l'efficacité des politiques publiques dans un environnement sur lequel l'État a de moins en moins de prise.

## **Conférences plénières d'ouverture**

### **Partie 1 : Les frontières de l'organisation**

#### **1. Les frontières externes**

Vision comptable traditionnelle : Bilan et Compte de résultat à produire.

Emergence actuelle : Complexification des frontières avec le schéma Société mère – filiales et les montages financiers qui en découlent, à des fins d'optimisation fiscale.

Ex : constitution de véhicules ad hoc pour réduire le poids de l'imposition.

Lien de productivité = lien de pouvoir

Ex : Normes IFRS10 : les liens de substance sont plus importants que les liens de capitaux.

#### **2. Les frontières internes**

L'organisation contemporaine nécessite des maillages internes beaucoup plus fins. Il est impératif de redécouper l'entité en centres d'analyse, en centres de responsabilité du contrôle de gestion.

Il faut penser en termes de modélisation socio-organisationnelle pour le contrôle budgétaire.

On constate en réalité des écarts entre les lieux où se crée la valeur et les lieux où se situe le pouvoir de propriété.

### **Partie 2 : les Dimensions économique et juridique ne coïncident plus**

#### **➔ L'entreprise dans la mondialisation**

Il y a deconnexion entre l'apparence des lieux/postes de travail et la réalité (ce qui appartient ou n'appartient pas au travailleur/entreprise).

Ex : le restaurant qui sous-traite le ménage. Le salarié d'une entreprise qui travaille à domicile ou chez le client la plupart de son temps de travail effectif.

- Important = pilotage de la chaîne de valeur.

Ex : les franchises commerciales. Ce sont des sociétés indépendantes économiquement et juridiquement mais la direction opérationnelle est sous contrôle (localisation des stocks, C.A, nombre de clients, client mystère, opérations publicitaires...)

- Important = travail du client ! Désormais des maillages entiers de la chaîne de valeur sont confiés au client. Ex : Low cost = mise à contribution du client afin de baisser le prix de vente. Ex : La grande distribution : plasticité de la chaîne de valeur = achat direct en magasin, drive, commande sur internet et envoi postal ou retrait en magasin. Actuellement, livraison à domicile dans les centres urbains.

#### **➔ Ubérisation de l'économie : les clients sont partout. Soit, une remise en cause du salariat.**

### **Partie 3 : Impacts dur la gestion des entreprises**

« On gère un business model » = Offre de valeur (marketing) ? Quelle est la logistique ? Quel est l'équilibre économique stratégique pour la firme ?

- Vision élargie du système de pilotage de la performance collective.
- Quid de la stratégie, du niveau de performance du S.I, de la logistique en interne ou externalisée ?

#### **Conclusion :**

- Développement des entreprises virtuelles et étendues ;
- Transformation des parties prenantes ;
- Besoin d'une approche adaptée pour le pilotage car les territoires pilotés sont très étendus (ils dépassent les frontières financières, économiques et juridiques).

### **Atelier : Nouvelles frontières et finance : le crowdsourcing (la production participative)**

**Animation : Sabine Sépari, maîtresse de conférences en sciences de gestion, ENS Cachan**

**Jean-François Lemoine, professeur des universités à**

**Paris 1 Eric Favreau, Entreprise Eyeka**

**Yanning Roth, Entreprise Eyeka**

Contexte :

- Pression concurrentielle forte, Il faut donc innover constamment
- L'émergence du web 2.0
- L'émergence de l'innovation ou de la co-innovation
- L'émergence du paradigme de la co-crédation de valeur
- 67% des entreprises innovantes utilisent les réeaux sociaux
- 39% des entreprises non innovantes utilisent les réeaux sociaux

Le crowdsourcing est l'acte par lequel une entreprise ou une institution externalise une fonction préalablement assumée par des salariés vers un réeau indéfini (généralement large) de personnes sous la forme d'un appel ouvert.

Exemple : Danone demande à ses clients de proposer de nouveaux goûts pour ses danettes. (L'arôme pistache est issu du crowdsourcing).

Dans 90% des cas, une opération de crowdsourcing s'organise sous la forme d'un concours créatif avec un avantage financier pour les gagnants. (Somme d'argent le plus souvent)

Les grands principes du crowdsourcing :

- Poster en ligne un problème ou une demande
- Recueillir un grand nombre de solutions par la foule
- Récompenser les meilleures idées
- Utiliser ces idées dans le cadre d'activités commerciales

En France on parle d'externalisation ouverte

Les principaux avantages du crowdsourcing :

- Une grande diversité d'idées
- L'augmentation de l'acceptabilité commerciale
- Une relation de co-innovateurs avec une communauté d'internautes impliqués
- Réaliser des économies en moyens humains et financier
- Un gain de temps considérable

Les différents types de crowdsourcing : (rappel : Crowdsourcing = demande à la foule en ligne)

- Le crowdsourcing d'information : Une information très simple est demandée à la foule.
- Le crowdsourcing de micro-tâches : Une demande portant sur la réalisation de tâches ennuyeuses ou longues. (Ex : faire des relevés de prix)
- Le crowdsourcing de problèmes complexes : Il s'agit ici de résoudre un problème très technique ou de développer un brevet ... Ces tâches sont souvent réalisées par des ingénieurs ou des chercheurs.
- Le crowdsourcing d'activités créatives : Il s'agit ici de créer un nouveau logo ou une nouvelle marque ou un nouveau produit ou une nouvelle fonctionnalité...

Exemples de plateforme de crowdsourcing

- WAZE : Elle utilise les données des usagers de la route pour avoir des informations sur la circulation.
- Wikipédia : Elle utilise l'intelligence de la foule.
- Moeye : Il s'agit d'effectuer des relevés de prix en échange de bons d'achat.
- EyeKa : Elle lance des concours pour des idées de projet. Les meilleurs projets seront rémunérés
- Braineelt : Elle génère des idées portant sur la vie courante. Ex : « Trottinette Lib » dans Paris ; Imaginer les hypermarchés de demain ;... Il y a des bons d'achat à gagner.
- Qmarkets : Elle vise à répondre à des problèmes complexes, très techniques.

On peut alors s'interroger sur les motivations des internautes à participer à des opérations de crowdsourcing :

Les internautes participent pour :

- 1- L'attrait pour la récompense.
- 2- Se faire connaître.
- 3- Gagner en expérience.
- 4- Exprimer sa créativité.

Les participants sont : 75% d'hommes et 25% de femmes âgés de 20 à 65 ans. 90% des participants travaillent.

Les principales limites du crowdsourcing :

- Comment rémunérer suffisamment les participants gagnants.
- Le risque de dévoiler sa stratégie ou ces projets futurs.
- Le problème de la propriété intellectuelle reste flou.
- Les difficultés à capter les internautes étrangers du fait notamment de la « distance culturelle ».

En conclusion, on peut se poser la question suivante : Le crowdsourcing n'est-il pas une forme d'externalisation organisationnelle auprès d'individus ayant des objectifs professionnels plutôt qu'un moyen d'impliquer des consommateurs amateurs ?

### **Atelier : Les nouvelles modalités de consommation et de distribution**

➔ Intervenants : Pierre Vinard, IG du groupe Economie Gestion

Caroline Tahar, maîtresse de conférences à l'IAE de Rennes

Stéphane Calmes, groupe Leroy Merlin

➔ Problématiques : Comment ? Pourquoi ? Quelles conséquences ?

Pierre Vinard : Présentation du contexte économique

Caroline Tahar :

1. Organisation traditionnelle = frontières claires
  - Exemple de l'épicerie de ville : le comptoir délimite la zone clients.
  - Première révolution = Grande distribution
  - Epoque moderne : automatisation des machines afin de réduire le travail fourni par le client : Guichets automatiques, stations essence, bornes informatisées, Ikea, Grande Bretagne (possibilité d'effectuer un contrôle douanier « soi-même » selon les destinations...)
2. Le travail du consommateur : Dujarier, 2012. Le client réalise lui même des opérations simples pour son propre compte. Il accepte car le prix de vente est réduit et il gagne du temps.
3. Le partenariat avec un particulier (P2P). Le service = mise à disposition du temps/bien d'un particulier. L'entreprise n'existe plus qu'en tant qu'intermédiaire de la transaction, pour fixer le prix dans la plupart des cas (ex : blabla car, Drivy, Airbnb...)
4. La sous-traitance individuelle : « Uber » : Le producteur délivre un service à un client au nom de l'entreprise. Le client du producteur = Uber (l'entreprise) qui fixe le prix.

Pourquoi cette évolution ?

- ➔ Car les objectifs des parties prenantes convergent :
  - l'entreprise doit réduire ses coûts = variabiliser les charges selon les fluctuations de l'activité (si un salarié n'a pas de tâche temporaire, il faudra le payer tout de même)
  - le consommateur veut payer un bien/service le moins cher possible, tout en gagnant du temps et en ayant un choix suffisant.
- ➔ Car cela permet de mutualiser les risques et de partager les frais
- ➔ Car certains ménages peuvent trouver à travers ce modèle une activité rémunérée.

Les conditions propices et facteurs clés de succès pour ce modèle économique :

- Le consommateur dispose de compétences de plus en plus larges (il comprend parfaitement les compositions/étiquettes produit, sait les comparer aisément, il sait réserver lui même ses voyages/séjours...)
- Il existe des dispositifs techniques adaptés : sites web spécifiques, miniaturisation des composants électroniques, institutionnalisation des écrans tactiles, automatisation des outils...)

NOUVELLES INTERROGATIONS :

- ➔ Pour l'entreprise :
  - Nécessité de contrôler l'action du client en amont et en aval
- ➔ Pour le nouveau travailleur exécutant le service :
  - Quelles incitations nouvelles ? Quels accompagnements ? Quels droits ? Quelle protection sociale ? Quelle responsabilité ?
- ➔ Vers la fin du travail/salariat ?

Intervenant professionnel : Stéphane Calmes, Leroy Merlin

Âge moyen du client Leroy Merlin correspond à l'âge moyen d'accession à la propriété.

En 20 ans il est passé de 28 ans à 39 ans.

- ➔ Exemple de réactivité et de puissance concurrentielle :  
L'un des métiers chez Leroy Merlin = Bricolage, Outillage (environ 70 000 références). Du jour au lendemain, l'enseigne Amazon a proposé en ligne 250 000 références.
- ➔ Autres concurrents : Castorama, Ikea, EDF (service de diagnostic électrique et d'ingénierie).

Internet a redonné le pouvoir au client en matière de compétences alors qu'auparavant le conseiller-vente apportait l'essentiel des informations permettant la décision d'achat.

Désormais le client s'est renseigné en amont avant d'acheter un produit en magasin et in fine dans beaucoup de cas, il compare les prix avec son smartphone, en magasin, et achètera le bien ailleurs si le prix est incitatif.

- ➔ Principe actuel de fonctionnement du SI chez LRM = ATAWAD : « Any time, anywhere, any device » = donner la possibilité d'accéder à tout ou partie d'un système d'information n'importe quand, n'importe où et avec n'importe quel outil connecté.
- ➔ Prise de pouvoir par le client :
  - LRM = travail sur l'Offre = Fournisseur
  - Demandeur = Internet
  - Data = pouvoir (Possession et traitement des informations)  
Ex : Décathlon : Designer d'Offre via ses nouvelles marques conçues en collaboration avec des clients réguliers qui proposent les noms, les dessins industriels, les caractéristiques du produit (Quechua, Domyos, Btwin...)

Adaptations de LRM : Travail collaboratif avec les designers et le client en amont : LRM propose des ateliers d'émergence collaboratifs (Fournisseurs, designers, clients) afin d'élaborer un produit qui soit le plus près possible des attentes du consommateur local.

PB : Baisse des artisans en France X 2 en 20 ans. Délai d'attente parfois de 47 jours et certaines interventions refusées du fait de la lourdeur du travail/prix facturé.

Solution : LRM embauche des artisans et il travaille avec 17 000 artisans en France. L'entreprise a noué un partenariat avec QUOTATIS site web de notation des artisans par ville.

Solution : LRM a fondé COSICASA, qui à travers des ateliers permet aux clients abonnés de venir utiliser des machines industrielles afin de réparer leurs mobiliers, construire leurs matériaux d'architecture intérieure, de suivre des cours de plomberie etc...

But souhaite mieux connaître le client

**Conclusion :** L'émergence du travail collaboratif entre l'entreprise et le client est au cœur de la conception du bien/service.

Pure player = Internet

## **Atelier : Nouvelles frontières de l'entreprise et contrôle de gestion**

Animation : Jean-Michel Paguet, inspecteur général du groupe économie et gestion  
Mme Ayzac Dominique, directrice chez KPMG France  
Nicolas Berland, professeur des universités, Paris IX Dauphine

Le contrôleur de gestion voit son métier évoluer fortement :

Il devient un mini développeur d'applications informatiques. Il devient un expert du système d'information. Le contrôleur de gestion doit utiliser le big data pour obtenir des informations toujours plus pertinentes. (Ex : création d'indicateurs de e-réputation ou encore d'indicateurs d'éthique...). Il doit être capable de développer des algorithmes capables de prédire les résultats.

Les tâches à faible valeur ajoutée sont réduites (plus d'enregistrement mais beaucoup d'analyse)

Le rôle de « reporting » laisse la place un rôle de « business partner »

Aujourd'hui, dans les firmes en réseaux, le contrôleur de gestion est un traducteur d'information pour la direction. La difficulté majeure est d'utiliser des indicateurs dont la signification est différente selon les pays et les cultures. Ex : Le « taux de fidélisation client » est difficile à comprendre pour les chinois car la confiance existe en famille mais pas dans les affaires.

## **Atelier : L'innovation ouverte**

Animation : M. Dominique Catoir, inspecteur général du groupe  
économie et gestion Marylène Vicari, entreprise Player  
Sophie Hooge, maîtresse de conférences à l'École des Mines  
de Paris Valérie Menu, Entreprise Lyxor Asset Management  
Innovation sociale et solidaire, culturelle...

Filtre = Innovation technique, civique et sociale.

Marie Hélène Vicari :

Fonctionnement = une entreprise fondée sur les partenariats atypiques afin de produire de l'innovation au niveau recherche fondamentale et qui regroupe :

- Des designers
- Des start-up
- Des artistes

Idée = co apprentissage

Partenariats avec des élèves de Polytech, Berkley...

➔ Lyxor asset management – Société générale. But = lever des fonds financiers d'épargne et les faire fructifier de manière optimale.

- Pb= nouveaux entrants (Aliexpress.com a levé 100 milliards € en 10 ans.

PB = Ma finalité traditionnelle de l'entreprise (maximiser le taux de profit ou être le leader) n'est plus suffisante ! On assiste à une transformation du « business model »

Sophie Hooge :

PB : « Open innovation » On est performant ensemble car on partage ses connaissances mais ensemble, on est limité car l'individu réfléchit à la différence de ses partenaires et est bridé par les bornes des valeurs humaines et de communication : c'est l'effet de « fixation », lequel vient limiter le processus d'innovation.

Solution : la formation

Ex : Consortium des fabricants de semi-conducteurs ITRMSC

Chaque trimestre Apple, Samsung et autres géants de l'électronique, réfléchissent ensemble à une « road map » pré compétitive sur une période de 15 ans.

D'où une situation « d'innovation orpheline » = on ne trouve pas d'innovation satisfaisantes. A l'image des difficultés concernant les tentatives d'innovation relative à la volonté de sécurisation des véhicules à deux roues (pas d'innovation majeure à l'heure actuelle, ou la volonté d'améliorer l'autonomie des personnes âgées), les innovations sont souvent infructueuses.

Solution : La structure de l'entreprise doit évoluer

### **Atelier : Entrepreneuriat et intrapreneuriat**

Animation : Véronique Blanc, inspectrice d'académie-inspectrice pédagogique régionale, responsable adjointe du CERPEP

Bruno Martinaud, professeur à l'École  
polytechnique Guilène Bertin Perri, Cabinet  
Deloitte France

L'intrapreneur est un innovateur. Les meilleures opportunités ressemblent souvent à des mauvaises décisions d'investissement. En effet, les idées les plus porteuses sont bien souvent des idées perçues comme très mauvaises. Ex : En 1970, le développement du micro ordinateur était perçu comme une mauvaise idée par l'ensemble des fabricants d'ordinateur. Dès 1973 la production des micro-ordinateurs devenait incontournable.

L'intrapreneur innovateur a une démarche d'exploration. Il se trompe mais il avance quand-même.

C'est un peu comme conduire sur une route de montagne de nuit et sans lumière : On ne sait pas où on va et si on loupe un virage c'est la fin...

Le développement d'une innovation suit souvent les phases suivantes :

- 1- Une idée brillante.
- 2- Des difficultés de développement, les problèmes techniques arrivent.
- 3- Test des prototypes
- 4- Il faut affronter les technologies concurrentes.
- 5- Redessiner le produit.
- 6- Tester le produit sur le marché.



## **Atelier : L'évolution du salariat**

Animation : Pierre Vinard, inspecteur général du groupe économie et gestion

Jacques Barthélémy, avocat conseil en droit social

Dominique Simonpoli, directeur de l'association Dialogues

**PB** : Salarié versus indépendant, Quel statut dans la nouvelle économie ?

Quel financement ? Quelle représentation syndicale ?

Jacques Barthélémy : Nous sommes passés de la « civilisation de l'usine » (concept de l'auteur, qui regroupe l'ensemble des salariés depuis la spécialisation des tâches jusqu'aux emplois actuels) à une « ubérisation » de la société.

Pour JB, la loi Travail votée récemment a généré un soulèvement syndical important et a été largement médiatisée tandis que la loi réformant le droit des contrats est quant à elle passée totalement inaperçue, alors qu'elle est plus lourde de conséquences.

Selon JB, en réalité, la catégorie sociale d'ouvrier est largement plus proche du droit du travail que ne l'est celle du cadre, lequel se rapproche d'avantage (dans son fonctionnement au travail) du statut de travailleur indépendant.

Un cadre supérieur qui négocie son contrat est surprotégé par rapport à un ouvrier.

Ex : Quand un joueur de football (salarié d'un club quelconque) est sélectionné par l'équipe de France, il n'est pas salarié de la formation nationale et ne relève pas, dans ce cadre précis, du droit du travail. En effet seul son club d'origine dispose d'un pouvoir disciplinaire. (Cour Cass.)

Ex : Un indépendant, qui est soumis à un pouvoir de dépendance économique de la part du donneur d'ordre, a besoin d'une protection sociale mais moindre que celle accordée à un salarié.

Sol : Mettre en place un statut hybride, intermédiaire. JB parle de « para subordination ».

Ce concept est mis en place en Italie. Le statut du travailleur est ainsi déterminé uniquement en fonction du degré de dépendance économique. En Espagne, le statut de travailleur indépendant est accordé uniquement si la dépendance économique entre les cocontractants est supérieure ou égale à 50%. En Allemagne, on parle de « réglementations allégées » concernant les travailleurs indépendants dont la dépendance économique mesurée est faible.

Solution : JB souhaite mettre en place un « Droit de l'activité professionnelle » mettant en place des statuts caractérisés par le degré d'autonomie et de responsabilité du travailleur. Il n'y aurait plus de statut différencié.

On conserverait le socle des droits fondamentaux (protection sociale, rapports individuels et collectifs au travail) mais on ajouterait des dispositions particulières selon le degré d'autonomie du travailleur.

PB : Droit communautaire (marché commun) = peu de marges de manœuvre.

PB : garanties collectives.

Solution : Contrat Madelin = vers le concept de droit de l'activité professionnelle.

➔ Dominique Simonpoli

- Les parcours professionnels sont aujourd'hui non linéaires (changements d'activité, périodes de chômage, de formation, de reconversion...);
- Les droits sociaux pèsent sur les budgets ;
- France # Pays-bas, Allemagne (beaucoup de travailleurs indépendants). France = 15 000 chauffeurs Uber seulement.

Pb : Situation actuelle= Polyvalence des travailleurs, télé travail, activités annexes pour augmenter ou maintenir son niveau de vie.

Où se situe le lien avec l'entreprise pour un travailleur qui est souvent chez lui ?

**Stratégie en France= Trois scénarios possibles :**

1. Inclure ces nouvelles formes dans le statut de salarié. Pb=financement de la protection sociale ?
2. Mettre en place un statut intermédiaire. Ex : identifier un seuil de dépendance économique.
3. Définir un nouveau droit de l'activité professionnelle conservant le socle de la protection sociale laquelle couvrirait davantage selon le seuil de dépendance économique. Pb=revoir le financement de la protection sociale.

Ex : Class action récente opposant l'Etat de Californie à Uber. Les chauffeurs ont demandé la requalification de leur contrat en contrat de travail.

GB = idem avec des livreurs Deliveroo. En réalité, ils ne manifestent plus contre leur employeur mais contre les clients.

- Les syndicats de salariés sont absents de ces conflits médiatisés et de ces nouvelles formes d'expression/revendications collectives.

### **Atelier : L'économie collaborative**

Animation : Christophe Kreiss, inspecteur d'académie, inspecteur pédagogique régional en économie et gestion

Noémie de Grenier, responsable de l'entreprise

COOPANAME Kevin André, chaire de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC

Quelles sont les raisons de l'émergence de l'économie collaborative ?

- Les technologies sont de plus en plus performantes et l'accessibilité à l'information se généralise. (internet, Smartphone...)
- La crise économique depuis 2008 a poussé les individus à échanger, partager plutôt que dépenser. Les principales motivations : En 1<sup>er</sup> faire des économies, 2<sup>ème</sup> rencontrer les autres, 3<sup>ème</sup> motifs écologiques.

On s'intéresse de plus en plus à l'usage plutôt qu'à la propriété d'un bien.

- Besoin de lien, de relations sociales.
- Une crise de confiance : Les individus sont de plus en plus sensibles aux notes, aux commentaires et évaluations sur internet. (Plus on est jeune, plus on a confiance en ces commentaires). La confiance est un élément essentiel de l'économie collaborative.

Quelles sont les activités concernées ?

- L'économie de la fonctionnalité et de l'usage : Leboncoin, Mutum, Super-marmite, La ruche qui dit oui, L'accorderie, Air BnB, Couchsurfing, ...
- Le travail collaboratif : Wework, Google drive, Slack, SmartFr,...
- Les liens sociaux : MeetUp, Onvasortir, ...
- Le Salariat : Uber, les personnes sont auto-entrepreneur et son enregistré sur une plateforme. S'ils sont débranchés, ils perdent leur activité.

Ce type d'activité a permis de créer des emplois pendant la crise mais cela pose un problème en termes de conditions de travail et d'application du droit du travail.

Les coopératives d'activités, regroupent des indépendants. L'objectif est de permettre aux indépendants de bénéficier des protections du droit social.

Ex : Co Working ; We Work ; ...

### **Atelier : L'impact du numérique sur l'organisation des entreprises**

Animation : Éric Deschaintre inspecteur d'académie, inspecteur pédagogique régional en économie et gestion

Marc Bidan, professeur des universités à Polytech Nantes

Vincent Gufflet, directeur général des services du groupe DARTY

Eric Deschaintre :

La guerre concurrentielle se mène autour de l'information (data war)

Introduction du concept de disrupteur : Phénomène rapide entraînant la destruction d'éléments dans un environnement isolant.

Vincent Gufflet (Darty). Le numérique

1. Evolution du parcours client : Avant, le conseiller jouait le rôle de possesseur de l'information, dans les grands magasins. Désormais le client en sait davantage que le conseiller via internet.

Il commande en ligne récupère avec des frais de livraison souvent offerts.

PB= gestion des stocks ? Délais de livraison ?

Solution : Darty a mis en place le principe du « click&collect » = Commande et paiement en ligne, puis retrait en magasin physique. Ce qui rassure le client.

Aujourd'hui = multiplication des parcours du client : Du web, au magasin A, puis magasin B, puis boutique d'occasion ou achat sur les sites entre particuliers (vente de matériels

neufs ou d'occasion). Les comportements des consommateurs sont totalement différents et de moins en moins rationnels pour l'entreprise classique.

2. L'enrichissement des sites web : Une offre très large, des offres ciblées (cookies), un historique des commandes, des courriels personnalisés avec des offres promotionnelles privées...

Solution : Darty a du mettre en place un étiquetage électronique du prix des produits afin que les offres produit soient plus réactives au regard du prix. Suiveur de l'encadrement proposé par les boutiques en ligne.

Marc Bidan (Université de Nantes)

« Disruptif » = les coûts de réversibilité sont si importants que les décisions prises par les dirigeants ne sont plus discutables : le retour en arrière est compromis.

Ex : Système d'information chez Darty = SAP. 5 ans après si l'on se rend compte que l'entreprise a choisi le mauvais SI, il est impossible d'en changer sans conséquences lourdes. Le droit à l'erreur est sanctionné.

L'agilité vendue par le SI correspond à un travail à long terme. Ainsi la « platformisation » s'impose (Ubérisation) et le business model traditionnel vol en éclat.

Ex : Le vendeur numéro 1 des nuitées (séjours à l'hôtel) ne dispose pas d'un seul immeuble !

Révolution du digital = simplicité de la commande. Ex : Amazon = en un click de souris.

Vincent Gufflet (Darty) :

« Il est facile d'être compétitif lorsque l'on ne paie pas d'impôts » En référence à Amazon.

PB = Comment se différencier en dehors du prix de vente ?

Solution : Par le service proposé au consommateur. Expertise de Darty dans le SAV et l'encadrement du client post vente (configuration, conseil, livraison, entretien).

Marc Bidan :

Le SI peut être envisagé sous :

- une approche instrumentale (sociologie et RH) = fabrication d'informations et communication ;
- une approche perceptuelle = langage commun regroupant l'ensemble des informations clés partagées au sein des services de l'organisation.

Concurrent mondial en approche = Alibaba. La société chinoise proposant son « market place » le plus diversifié au monde, attend d'être leader sur son marché avant de s'installer massivement en Europe et USA.

Amazon a proposé un service nouveau afin de dominer sur son marché : Maintenir une surveillance systématique des informations concernant ses fournisseurs (qui sont les clients directs d'Amazon puisqu'ils vendent leurs produits sur la plateforme Amazon. Ainsi la société est capable de fournir des informations stratégiques à ses clients (fournisseurs de biens).

Ex : Un vendeur de chaises sur Amazon. Le SI de la société connaît le fournisseur direct du vendeur et est capable à un instant 'T' de lui dire qu'un autre fournisseur proche de son lieu de production est en mesure de lui fournir des chaises à un coût d'achat plus bas que son partenaire actuel. But = le vendeur de chaises augmentera sa marge et donc Amazon se rémunèrera davantage sur cette dernière.

C'est ainsi qu'Amazon a su mettre en place un cœur de métier inébranlable dans la guerre des données : **La possession et la vente d'informations stratégiques**. Le contenant achète du contenu pour atteindre la taille stratégique sur le marché.

**Amazon = Premier opérateur mondial du « cloud computing ».**

**Conclusion : Dans cet environnement informationnel sensible, on observe une contraction temporelle** : Le CT (6 mois) devient du L.T (6 ans).

**But = Aller vite.** Mais comment ?

### **Conclusion sur le thème des frontières de l'entreprise :**

En définitive la redéfinition des frontières de l'entreprise trouve son origine dans le développement du numérique et l'utilisation par les professionnelles comme les particuliers d'internet pour une majorité grandissante de transactions. Cette redéfinition, qui n'en est qu'à son début, provoque un bouleversement dans les relations économiques, juridiques et sociales.

