

Nom (s)					
Matière					
Thème	Thème 2 : Le management stratégique, du diagnostic à la fixation des objectifs				
Chapitre	5 Qu'est-ce que la stratégie ? 6 Comment élaborer le diagnostic stratégique ? <u>7 Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?</u> 8 Comment évaluer les objectifs et les pratiques ?				
Notions	- Objectifs stratégiques. - Lien finalité / objectifs. - RSE. - Conflits et consensus.				
Capacités	Je suis capable de	--	-	+	++
	1. Déterminer les objectifs et les décisions stratégiques ;				
	2. Identifier des nœuds de conflit et des points de consensus ;				
Plan du cours	I - Qu'est-ce qu'un objectif stratégique ? <ul style="list-style-type: none"> La fixation des objectifs stratégiques : un rôle fondamental du management Les objectifs stratégiques liés aux finalités de l'organisation Les objectifs stratégiques induits par l'interprétation du diagnostic stratégique II - Comment les objectifs stratégiques prennent-ils en compte la RSE et les parties prenantes ? <ul style="list-style-type: none"> La responsabilité sociétale des entreprises La conciliation des intérêts parfois divergents des parties prenantes 				

Résumé : Les objectifs stratégiques sont induits par la finalité de l'organisation et l'interprétation du diagnostic stratégique.

La responsabilité sociale des organisations est prise en compte dans la définition de leurs objectifs stratégiques.

Les objectifs stratégiques fixés par l'équipe managériale sont inspirés et/ou appréciés par les parties prenantes de l'organisation (actionnaires ou associés pour une organisation privée, tutelle pour une organisation publique ; salariés ou agents ; syndicats ...).

La divergence entre intérêts individuels et intérêt collectif peut être le nœud de conflits.

L'appropriation des objectifs stratégiques, gage de réussite pour l'organisation, passe par une recherche de convergence et de consensus.

I. Qu'est-ce qu'un objectif stratégique ?

A. Fixer des objectifs : une des fonctions fondamentales du management

Doc. 1 - Qwant, l'atout de la protection des données

Le moteur de recherche français se donne deux objectifs clairs : respecter la vie privée des utilisateurs et être une alternative crédible à ses concurrents américains.



Devenir la « Suisse de l'internet » ou l'anti-Google. Avec ce slogan, le jeune moteur de recherches français Qwant affiche son ambition de concurrencer les acteurs américains du web. Sa petite taille l'oblige à se démarquer, en se positionnant dans le respect de la vie privée des internautes. « Notre objectif est de donner les résultats de tout le web et de protéger l'utilisateur », explique Eric Léandri, directeur général de la société. (...) Qwant est passé de 50 à 160 employés ces six derniers mois et a créé une équipe dédiée uniquement à l'anonymisation des données. (...)

Le respect de la vie privée et un positionnement dans la neutralité d'internet offrent un avantage certain, estime Lars Kai Hansen, professeur et chercheur au département des mathématiques appliquées de l'Université technique du Danemark (DTU). (...) Les récents scandales liés à Facebook et Cambridge Analytica donnent raison au professeur danois. En l'espace de quelques semaines, la start-up est passée d'une croissance des visites de 20% par mois à près de 20% par jour en mars. Même s'il reste bien loin des 3,3 milliards de requêtes par jour de Google en 2017, (...) le moteur de recherche représente actuellement 4% du marché européen, contre 93% pour Google. Plus de 80% du trafic provient des usagers français, le reste étant réparti majoritairement entre l'Allemagne et l'Italie. Dans deux à trois ans, Eric Léandri souhaite atteindre 5 à 10% de parts de marché en Europe.

Tiago Pires, 2 juillet 2018, www.largeur.com

1. Rappelez les différentes fonctions du management étudiées dans les chapitres précédents.

2. Les objectifs fixés par le DG de l'entreprise vous semble-t-il ambitieux ? Pour quelles raisons ?

3. Ces objectifs relèvent-ils du management stratégique ou opérationnel ? Justifiez vos réponses.

4. Pour chaque objectif ci-dessous, déterminez s'il s'agit d'un objectif stratégique ou d'un objectif opérationnel, puis justifiez vos réponses :

a) En 2019, la Région Occitanie souhaite équiper 80% des lycéens en tablettes tactiles.

☐ Stratégique ☐ Opérationnel - Justification :

b) La chaîne de boulangeries Au bon pain vise une croissance de 10% de son chiffre d'affaires dans les deux prochaines années.

☐ Stratégique ☐ Opérationnel - Justification :

c) Le professeur documentaliste du lycée souhaite augmenter le nombre de mangas disponibles au CDI.

☐ Stratégique ☐ Opérationnel - Justification :

d) L'association humanitaire Action contre la Faim vise une augmentation des dons de 5% pour l'année prochaine.

☐ Stratégique ☐ Opérationnel - Justification :

B. Des objectifs stratégiques liés à la finalité de l'organisation

Doc.2 – L'association ATD Quart Monde

Depuis plus de 60 ans, ATD Quart Monde rassemble celles et ceux qui veulent s'engager pour mettre fin à l'extrême pauvreté et construire une société plus juste, qui respecte les droits fondamentaux et l'égale dignité de toutes et tous. Fondé en 1957 par Joseph Wresinski et des habitants d'un bidonville de Noisy-le-Grand et aujourd'hui présent dans plus de 30 pays, ATD Quart Monde est un Mouvement international non gouvernemental et sans affiliation religieuse ou politique.

<https://www.atd-quartmonde.fr/notre-organisation/> - 09/09/2018

Claire Hédon, présidente d'ATD-Quart Monde : « Il faut éradiquer la grande pauvreté sur une génération »

Oui, et c'est le sujet qui nous préoccupe le plus. 2,3 millions de personnes sont à moins de 680 euros mensuels soit 40 % du revenu médian. Quand ATD-Quart Monde parle « d'éradication de la grande pauvreté », nous parlons de ces 2,3 millions de personnes en priorité. Bien sûr, cette éradication ne se fera pas en un seul quinquennat, ni même avec le prochain. Il faut 15 à 20 ans, le temps d'une génération.

La Dépêche 13/09/18

Doc.3 La réouverture du Musée Ingres-Bourdelle

7 700 visiteurs en quatre jours : pour le nouveau musée Ingres-Bourdelle (MIB), officiellement rouvert, jeudi, après un chantier colossal de trois ans et de 13 millions d'€, c'est plus que bien.

Les responsables du site s'avouent agréablement surpris par la fréquentation du musée qui accueillait, avant sa restauration entre 30 000 et 40 000 visiteurs par an. Désormais, le MIB vise les 80 000 entrées. C'est donc presque 10 % de l'objectif qui est déjà atteint. Sans compter sur la boutique qui a réalisé autour de 7 000 € de chiffre d'affaires. "Mais au-delà des chiffres, on a croisé beaucoup de visiteurs manifestement bluffés ou émerveillés. (...) C'était le plus beau retour que l'on pouvait nous faire", explique Élodie Pignol, directrice du développement culturel et du patrimoine à la mairie de Montauban.

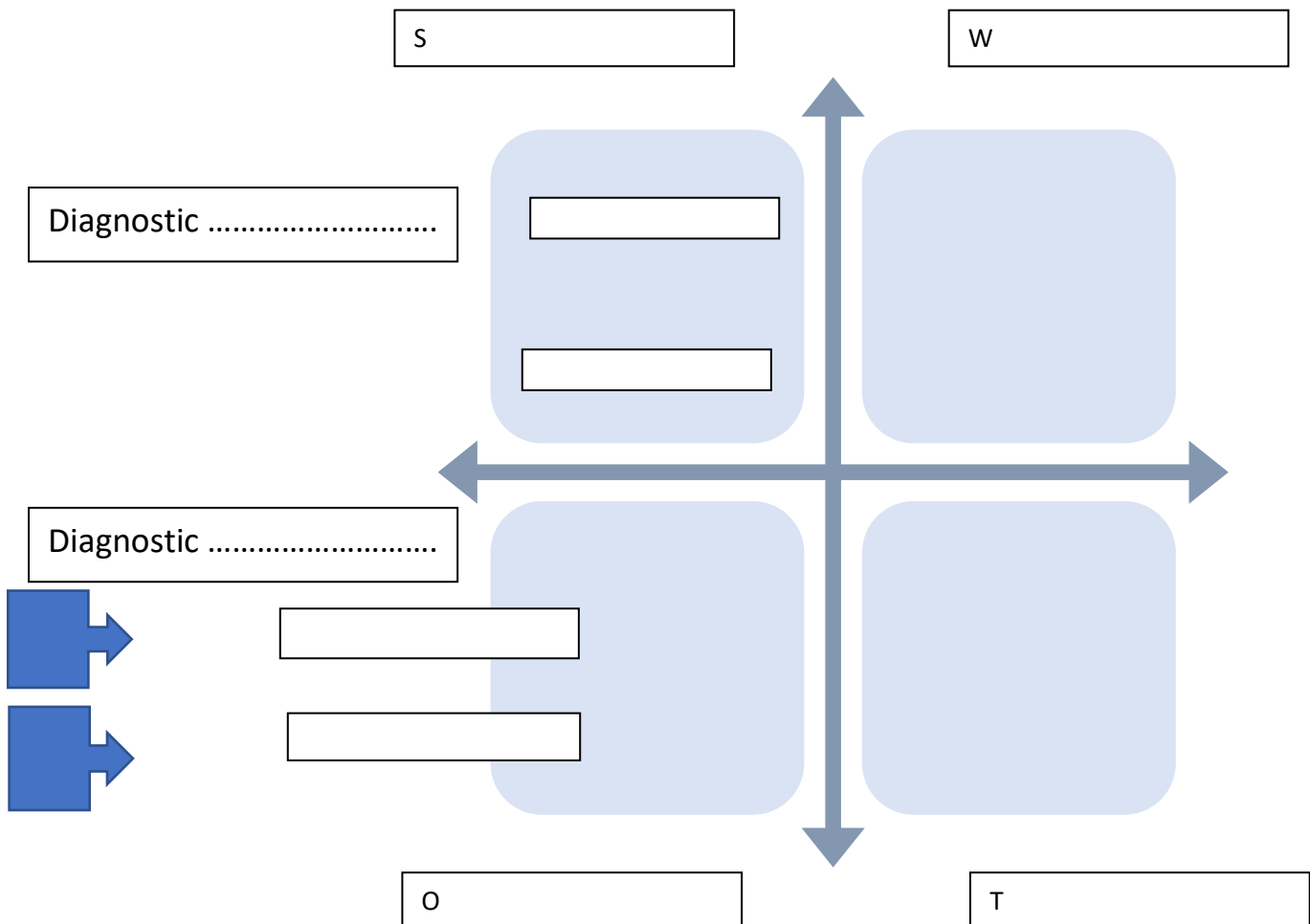
La Dépêche 17/12/2019

Complétez le tableau suivant à l'aide des documents 1 à 3 :

Organisation	Caractérisation	Objectif (s) stratégique (s)	Justification du caractère stratégique	Cohérence entre finalité et objectifs
Qwant	Type d'organisation : Finalité : Nature de l'activité :			
ATD-Quart Monde	Type d'organisation : Finalité : Nature de l'activité :			
MIB	Type d'organisation : Finalité : Nature de l'activité :			

C. Les objectifs stratégiques induits par l'interprétation du diagnostic stratégique

1. Rappelez les éléments du diagnostic stratégique





Doc. 4 – QWANT, le moteur de recherche éthique et qui respecte la vie privée

<https://www.youtube.com/watch?v=HVn8EkiOfuk>



2. Rappelez ce qu'est une compétence distinctive (étudiée au chapitre précédent)

3. Quel est la compétence distinctive de Qwant selon cette vidéo ?

Doc.5 – Le marché des navigateurs de recherches en France

Moteurs	Tous appareils confondus
Google	92.90%
Bing	3.23%
Yahoo !	1.42%
Ecosia	1.07%
Qwant	0.80%
DuckDuckGo	0.34%

www.liberation.fr, Octobre 2018

Travail de recherche : Le Règlement sur la protection des données



4. A partir de cette page du site web de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-de-quoi-parle-t-on> relevez les informations suivantes :

- Qu'est- ce qu'une donnée personnelle ?
- Qu'est-ce que le traitement des données personnelles

Doc. 6 – Cambridge Analytica : Facebook paiera 500 000 livres d’amende au Royaume-Uni

Facebook n’en finit pas de subir les conséquences de l’affaire Cambridge Analytica. Jeudi 25 octobre, le gendarme britannique des données personnelles a condamné le plus grand réseau social du monde à une amende d’un demi-million de livres, soit 565 000 d’euros, pour « *infractions sérieuses à la loi sur la protection des données* ». « *Facebook n’a pas su protéger suffisamment les données de ses utilisateurs avant, pendant et après la récupération des données. Une entreprise de cette taille et avec ce niveau d’expertise aurait dû mieux faire* », a déclaré dans un communiqué Elizabeth Denham, à la tête de l’Information Commissioner’s office (ICO), l’équivalent de la CNIL au Royaume-Uni.

Avec le nouveau règlement européen sur les données personnelles (RGPD) « *l’amende aurait été considérablement plus élevée* », poursuit Elizabeth Denham qui évoque une amende maximale pouvant atteindre 17 millions de livres (19,2 millions d’euros) ou 4 % du chiffre d’affaires.

En mars, Facebook avait fait l’objet d’une énorme polémique, après des enquêtes du *Guardian* et du *New York Times*, pour avoir laissé les données de 87 millions de ses utilisateurs se faire indirectement aspirer par la maison-mère de Cambridge Analytica, une entreprise britannique spécialisée dans l’influence politique et proche de Donald Trump. Le tout via une application de quiz, connectée à Facebook, que le réseau social a laissé, comme nombre d’applications tierces à l’époque, recueillir les données des personnes qui l’utilisaient, mais aussi de leurs amis, sans que ces derniers en soient informés.

Le Monde, le 25 octobre 2018



Affaire Cambridge Analytica : pourquoi c’est grave pour Facebook et ses utilisateurs



Le Monde - Mars 2018

https://www.youtube.com/watch?time_continue=157&v=KZI9PRg32Pg&feature=emb_logo

1. Le RGPD est-il plus conciliant ou plus sévère avec les infractions aux normes de protection des données personnelles ?
2. Ce règlement, tout comme le scandale de Cambridge Analytica, a une incidence dans l’environnement de l’organisation Qwant. Une incidence de quel ordre selon le modèle PESTEL ?

Doc. 7 – Levée de fond réussie pour Qwant

Pour parvenir à ses objectifs, Qwant peut s'appuyer sur des partenaires crédibles. En 2017, la société a levé 18,5 millions d'euros. La Caisse des Dépôts a investi 15 millions et Axel Springer, déjà actionnaire à hauteur de 20%, a maintenu sa participation en apportant 3,5 millions. Les fondateurs gardent la majorité du capital. Cette levée de fonds s'ajoute aux 25 millions déjà prêtés en 2015 par la Banque Européenne d'Investissement, aux 5 millions d'Axel Springer en 2014 et aux 5 millions du lancement de la société en 2013.

Tiago Pires, 2 juillet 2018, www.largeur.com



3. A partir de l'ensemble des documents ci-dessus, travaillez sur le diagnostic stratégique de l'organisation Qwant (diagnostic interne et externe) :

4. Quelles sont les principales caractéristiques du marché des moteurs de recherche en France et quelle est la place de Qwant sur ce marché ?

5. Montrez que les objectifs stratégiques fixés par Qwant tiennent compte de ce diagnostic.

Chap.7 - Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?

I. Qu'est-ce qu'un diagnostic stratégique ?

Comment peut-on définir un objectif stratégique ?

.....

.....

.....

.....

.....

Quel lien peut-on établir entre la finalité d'une organisation et ses objectifs stratégiques?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comment le diagnostic stratégique impacte-t-il les objectifs stratégiques que se fixent les organisations ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pertinence	/6
Notions	/2
Expression écrite	/2

/10

II. Comment les objectifs stratégiques prennent-ils en compte la RSE et les parties prenantes ?

A. La responsabilité sociétale des organisations

Doc. 1 – Qu'est-ce que la RSE

La RSE désigne la prise en compte, par les entreprises, des préoccupations liées au développement durable dans leurs activités. La RSE consiste, pour une entreprise, à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités opérationnelles et dans la stratégie de management qu'elle met en place. Il s'agit également, pour une société, d'interagir avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...) pour intégrer ces préoccupations dans leurs relations.

1. Quels sont les différents axes de la RSE déclinés dans le document ?
2. Que recouvre la notion de parties prenantes d'une entreprise ? Pouvez-vous en citer d'autres que les clients et les fournisseurs ?
3. Pourquoi les entreprises ont-elles intérêt à s'engager dans une démarche de RSE ?

Doc. 2 - Qwant Causes : le moteur de l'engagement citoyen

Le moteur de recherche « Qwant » lance « Qwant Causes », le premier moteur de recherche dédié aux associations, leur permettant de renforcer leurs visibilitées en faisant connaître leurs actions sociales et environnementales et ainsi avoir la possibilité de recevoir des dons grâce aux recherches en ligne effectuées par les internautes.



Pour rappel, Qwant est un moteur de recherche européen qui respecte votre vie privée. En effet, de nombreuses données personnelles sont collectées au fil des navigations et des recherches sur le Web (identifiants, recherches, cookies, etc.) et peuvent ensuite être utilisées à des fins commerciales. Qwant garantit la protection de la vie privée de ses utilisateurs en refusant tout dispositif de traçage à des fins publicitaires. (...)

En activant Qwant Causes sans avoir à créer un compte, l'internaute permet aux associations de son choix de recevoir sous forme de dons l'intégralité des revenus supplémentaires générés grâce à ses recherches et aux liens sponsorisés affichés. Les entreprises pourront l'activer par défaut dans leur déploiement de Qwant, dans le cadre de leur politique de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Fidèle aux valeurs de Qwant de respect de la vie privée, Qwant Causes ne collecte aucune donnée personnelle et permet ainsi aux internautes de contribuer anonymement aux causes qui leur sont chères.

www.tice-education.fr 18 mai 2019

Doc. 3 - Qwant : une alternative éthique à Google

Le 2 octobre 2018, la ville d'Issy-les-Moulineaux a annoncé l'installation de ce moteur de recherche français et respectueux de la vie privée sur tous ses postes informatiques. Emboîtant le pas à plusieurs autres administrations et organismes publics, cette ville pionnière en matière de numérique veut montrer qu'un choix est possible pour remettre de l'éthique dans nos pratiques du web. Avec l'importante médiatisation de l'entrée en vigueur du Règlement européen sur les données personnelles - le fameux RGPD - en mai 2018, et des scandales comme celui de Cambridge Analytica cet été, la protection des données personnelles préoccupe les citoyens et incite les collectivités à remettre en question leurs pratiques. Autour du thème « Changeons la donn(é)e ! », les communicants numériques réunis à Issy-les-Moulineaux lors des 10e Rencontres nationales de la communication numérique, les 27 et 28 septembre 2018, se sont penchés sur l'un des outils numériques les plus utilisés, le moteur de recherche, dans le cadre du grand angle « Remettre de l'éthique dans nos pratiques ! ».

www.Cap-com.org, 4 octobre 2018

- 4. Identifiez les différentes parties prenantes et identifiez, pour chacune d'elle, les différentes actions entreprises par Qwant pour assumer sa responsabilité sociétale.**

- 5. Quel impact le RGPD et un scandale comme Cambridge Analytica peut-elle avoir sur les objectifs stratégiques de Qwant ? Comment Qwant peut-il exploiter cela pour protéger ses intérêts ?**

B. La conciliation des intérêts parfois divergents des parties prenantes de l'organisation

Doc. 4 - L'État français voit toujours en Qwant le champion de sa souveraineté numérique

Le moteur de recherche a été critiqué pour sa fragilité financière et son rapprochement avec l'américain Microsoft, mais Qwant persiste et signe. L'État assume son soutien à cette start-up considérée comme le seule répondant à ses exigences.

Qwant est désormais installé par défaut dans les bureaux de 10 régions françaises, que Qwant Junior (pour les enfants) a été adopté par 11 académies sur 17, que de grandes banques et assurances l'adoptent. D'ici la fin de l'été, et à partir de la rentrée, les 20 millions de postes de l'administration devraient pouvoir être équipés du moteur de Qwant par défaut. Une bascule qui pourrait permettre d'augmenter considérablement le nombres de visites mensuelles du moteur (actuellement autour de 72 millions par mois)

Toutefois une enquête du Figaro publiée cette semaine montre la fragilité et les difficultés financières de Qwant. L'entreprise n'a réalisé que cinq millions d'euros de chiffres d'affaires en 2018 (contre 136,22 milliards de dollars pour Google).

Parmi les critiques contre Qwant, il y a aussi son accord avec Microsoft et son cloud Azure. Eric Léandri, co-fondateur de la start up, se défend : *"Nous nous servons de ce cloud uniquement pour améliorer nos résultats de recherche, et il faudrait que nous soyions débiles, chez Qwant, pour verser les données personnelles dans un cloud américain."* Qwant indexe actuellement 20 milliards de pages, et devrait, pour être un moteur complètement abouti, en indexer 100 milliards. Elle a donc besoin d'Azure pour indexer 80 milliards de pages supplémentaires.

Au secrétariat d'État au numérique, la question de l'indexation propre et autonome est importante, et on espère que Qwant va s'améliorer sur ce terrain. Une non-progression deviendrait problématique.

France Inter, 4 juillet 2019

6. Précisez les parties prenantes dont il est question dans ce document.

7. Montrez que Qwant doit concilier les intérêts de toutes les parties prenantes pour réaliser son objectif stratégique.

Chap.7 - Comment interpréter le diagnostic et le traduire en objectifs ?

II. Comment les objectifs stratégiques prennent-ils en compte la RSE et les parties prenantes ?

Que désigne la RSE ?

.....

.....

.....

.....

.....

Comment les organisations l'intègrent-elles dans leurs objectifs stratégiques ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Montrez que les objectifs stratégiques doivent concilier les intérêts de toutes les parties prenantes pour être acceptés.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Pertinence	/6
Notions	/2
Expression écrite	/2

/10

