

SUJET N°1

En 2018, McDonald's a connu l'une de ses années les plus difficiles en des décennies. Ses concurrents s'étaient lancés dans la livraison en ligne pour déjouer son emprise sur le marché du fast-food. Les dirigeants de l'entreprise ont dû réagir rapidement et mettre en place leur propre solution de livraison en ligne. Ils l'ont fait grâce à un partenariat mondial signé avec Uber Eats, ce qui a permis de générer 4 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel supplémentaire à partir de 2019.

Mais la haute direction savait que l'avenir du groupe dépendait d'une transformation rapide et complète orientée vers la data. Ce qui nécessitait de reconfigurer ses restaurants en d'énormes processeurs de données, tout en utilisant le machine learning et les technologies mobiles pour répondre aux commandes personnalisées des clients et assurer la livraison à domicile.

L'analyse de données permettrait également de calculer comment les facteurs externes (météo, grands événements sportifs, etc.) affectent la demande et la capacité des restaurants à servir leurs clients. La collecte et le traitement des données ont joué un rôle important dans l'élaboration de nouveaux produits et initiatives susceptibles d'être des succès immédiats.

D'après Harvard Business Review

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Dans un environnement de plus en plus digitalisé, l'IA est-elle devenue nécessaire à la pérennité des entreprises ?

SUJET N°2

« Le monde change [...], il est temps pour Decathlon d'accélérer. » C'est par ces mots que la directrice générale du groupe français, Barbara Martin Coppola, a présenté le nouveau plan stratégique de l'enseigne lors d'un grand « show » réunissant danseurs et sportifs, organisé mardi 12 mars 2024 à Paris, dans la salle Phantom de l'Accor Arena, à Bercy.

« Decathlon est connu depuis des décennies pour ses grands magasins bleus. Maintenant, nous ouvrons cette boîte bleue au reste du monde », a expliqué la Franco-Espagnole, en poste depuis deux ans. « Tout le monde connaît Decathlon mais il est encore trop perçu comme un retailer », regrette Fabien Brosse, responsable des sports et des produits.

L'enseigne veut désormais changer de dimension. Tout en conservant son créneau en faveur de l'accessibilité au sport et des prix bas, Decathlon veut s'affirmer comme une marque pour experts mais aussi développer des produits qui pourront se porter en ville. « C'est un moment très important pour Decathlon », a répété la directrice générale devant plusieurs centaines d'invités, dont 80 journalistes.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Quelle stratégie de croissance choisir pour s'internationaliser ?

Sujet N°3

Big M est une chaîne de fast-food créée en 2019. Ses fondateurs ont parié sur un concept audacieux : proposer au même endroit des sandwiches très semblables aux iconiques burgers des géants de la restauration rapide. Des appellations (Big, Jumbo, Géant, 290) qui rappellent les Big Mac, Whopper, Giant, 280, jusqu'au slogan « Big M, c'est ça qu'on aime » avec le M stylisé en jaune façon McDo, l'inspiration est évidente, et assumée. « Notre concept c'est "venez chez nous, on a rassemblé tous vos burgers préférés" », raconte Mehdi Bella, co-fondateur de Big M.

L'enseigne s'est même permise d'« améliorer » les recettes : jugés trop secs ou à la sauce trop acide, beaucoup de sandwiches ont été « revisités avec les retours clients ». Pour renforcer sa gamme, Big M a aussi voulu innover, en proposant un bao burger qu'aucune grande enseigne n'avait à sa carte.

L'entreprise compte 60 restaurants en France et au Sénégal, dont une grande partie de franchisés, pour 40 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2023. Une dizaine d'ouvertures sont programmées dans les six premiers mois de 2024.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

La capacité d'imitation constitue-t-elle un avantage concurrentiel ?

Sujet N°4

La mondialisation de l'économie, la crise sanitaire et sociale, l'accélération de la technologie ont entraîné la volatilité des marchés et du comportement client. Cet environnement complexe produit de plus en plus d'incertitudes. Il amène les entreprises à s'interroger sur le niveau d'adéquation des modèles de management traditionnel et d'évaluer l'opportunité de les faire évoluer pour qu'ils soient mieux adaptés à ce nouvel environnement. Ils obligent les organisations à appréhender le management autrement.

C'est d'ailleurs dans ce contexte que nous avons vu naître de nouvelles entreprises, tels Airbnb, Uber ou Netflix qui, confrontées à toujours plus de complexité et d'incertitudes, ont su adapter à la fois leur modèle économique et leur façon de manager les individus.

À partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Comment manager une entreprise évoluant dans un environnement incertain et turbulent ?

Sujet N°5

Le top départ d'une course folle a été donné en novembre dernier. En ouvrant publiquement ChatGPT, un robot conversationnel capable à la fois de générer du code, de tenir une conversation et de rédiger des analyses, le laboratoire OpenAI a déclenché une ruée mondiale vers une nouvelle technologie, l'intelligence artificielle générative.

Testé par plus de 200 millions d'utilisateurs en quelques mois - du jamais-vu -, ChatGPT a été pris sous l'aile du géant Microsoft. Le vétéran de l'informatique a investi une dizaine de milliards de dollars dans OpenAI et intégré son agent conversationnel dans la plupart de ses produits, dont son moteur de recherche Bing. Sentant son image et potentiellement son empire, bâti sur la recherche en ligne et les publicités associées, fragilisés, Google a rapidement répliqué avec son propre assistant IA, baptisé « Bard ».

Pour fonctionner, ChatGPT engloutit 700.000 dollars par jour, selon une estimation du cabinet SemiAnalysis.

Tout un peloton de start-up de l'IA générative arrive en force. D'après le décompte de CB Insights, outre OpenAI, douze jeunes pousses ont déjà acquis le statut de licorne. On peut citer Anthropic, dont le chatbot se positionne comme « plus fiable que ChatGPT », Cohere, qui vise le marché professionnel, Character.ai, grâce à qui l'on peut discuter avec des personnalités historiques, ou encore Inflection AI, censé être capable de détecter les émotions de l'utilisateur.

À partir de vos connaissances et en transposant à d'autres contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :

Dans quelle mesure le fait d'être un leader établi sur un marché est-il un handicap face à l'innovation de rupture ?

SUJET N°6

Le patron de Patagonia fait don de son entreprise pour défendre la planète

Le fondateur de la marque de vêtements de plein air Patagonia, Yvon Chouinard, valorisée 3 milliards de dollars, a décidé de céder la totalité de ses actions à une ONG qui percevra les dividendes annuels du groupe pour les investir dans des causes environnementales. « Notre Terre est désormais notre seul et unique actionnaire », écrit-il dans une lettre engagée adressée à ses 3 650 salariés. Il souhaite inspirer en poussant au maximum l'idée "d'entreprise responsable".

Une entreprise engagée qui espère inspirer

Patagonia a très rapidement pris position pour la protection de la nature. Elle reversait déjà 1 % de son chiffre d'affaires annuel à des organisations non-gouvernementales mobilisées sur les questions environnementales, et encourageait le recyclage et une consommation plus réduite de ses produits. « Le 1 % pour la planète n'est pas une aumône mais le prix que nous estimons juste de payer à la planète pour avoir le droit d'y exercer notre business », explique Yvon Chouinard.

A Ventura, siège californien de Patagonia, des panneaux solaires fournissent l'essentiel des besoins en électricité. Les salariés y disposent d'une cantine bio, de vélos en libre-service, d'une crèche, d'une école maternelle, d'un bus scolaire qui ramène les enfants près de leurs parents pour limiter les trajets urbains. Chacun peut également prendre un congé rémunéré par le groupe pour travailler bénévolement jusqu'à deux mois dans une association environnementale. Ce cadre a valu plusieurs fois à la marque le titre « d'entreprise où il fait bon travailler ».

Son projet d'entreprise : 'Être une partie de la solution au problème plutôt qu'une partie du problème'.

À partir de vos connaissances et en transposant à d'autres contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :

Le management responsable, un levier de performance ?

Sujet N°7

Une dizaine d'années après son apparition dans l'Hexagone, le crowdfunding s'est imposé comme une solution d'épargne à part entière. Selon le quatrième baromètre du cabinet Mazars et de l'association Financement participatif France (FPF), plus de 2,3 milliards d'euros ont été collectés en 2022 sur les plates-formes qui le proposent, soit 25 % de plus qu'en 2021.

Parmi les différentes plateformes de financement participatif, Tudigo a aujourd'hui le vent en poupe. Sa particularité consiste à se concentrer sur le crowdequity (investissement en action) et le crowdlending (investissement en obligation). « Aujourd'hui, nos investisseurs entrent directement au capital des sociétés financées avec un réel objectif de retour sur investissement pour des tickets allant de 1 000 € à plusieurs dizaines de milliers d'euros en fonction des patrimoines financiers de chacun. » En offrant un accès à des opportunités d'investissement dans le non coté, et donc non disponibles sur le marché financier traditionnel, Tudigo apparaît ainsi comme une solution innovante pour le financement des entreprises. « Notre plateforme défend une vision participative de l'investissement, en mettant en relation des entreprises et des citoyens engagés désireux d'investir dans des projets entrepreneuriaux à impact. Nous œuvrons pour rendre l'investissement non coté accessible à tous et en faveur d'un monde durable. »

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

L'investissement en actions ou en obligations, via une plateforme de crowdfunding, peut-il réellement révolutionner le financement des entreprises ?

Sujet N°8

Cultura occupait la 7e place du palmarès Best Workplaces 2022 dans la catégorie 2500 salariés et plus.

Créée en 1998, l'enseigne s'est construite sur l'ouverture, la simplicité, l'engagement, la responsabilité et la confiance.

L'enseigne a développé une culture du partage et de la responsabilisation, que l'on retrouve, par exemple, dans les processus de recrutements. Pour impliquer davantage les équipes dans le projet de l'entreprise, Cultura leur laisse la possibilité de candidater en interne, de décrire leur projet, de défendre leurs idées devant un comité d'écoute, représentatif des collaborateurs.

« Nous avons recruté notre directeur des ressources humaines et notre responsable développement durable après avoir lancé un appel à projet en interne », explique Frédéric Becquart. La société peut ainsi favoriser la prise d'initiatives et détecter des talents qui n'auraient sans doute pas été identifiés avec des processus traditionnels.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

En quoi la gestion des ressources humaines peut-elle être créatrice de valeurs pour l'entreprise ?

Sujet N°9

En 2022, l'agence de communication Marie-Antoinette a choisi de mettre en place une grille salariale et d'adopter la transparence des salaires après douze ans d'existence. Une stratégie peu banale qui a nécessité quatre mois de discussions en interne. La démarche a été chronophage. « Quand on a commencé, personne n'était d'accord, Céline Angelini, co-présidente de l'agence. D'ailleurs, des démissions ont été enregistrées dans la foulée. On touche là au cœur de l'entreprise. Certains se sont sentis lésés. »

« Il y a toujours eu un problème avec la publicité des salaires en France » note Louis Maurin, directeur de l'Observatoire des inégalités. Pourtant, la situation évolue. Avec les tensions du marché de l'emploi, la transparence salariale contribue à l'attractivité des sociétés. L'étude de YouGov pour Monster en septembre 2022 indique qu'une offre d'emploi précisant le salaire proposé génère 2,5 candidatures supplémentaires.

Les lignes devraient également bouger au nom de la parité, avec l'adoption d'une directive européenne le 24 avril 2023. Les nouvelles règles obligeront les employeurs

à informer les demandeurs d'emploi du salaire de départ ou de la fourchette de rémunération initiale des postes publiés. Une fois engagés, les travailleurs auront le droit de demander des informations à leur employeur sur les niveaux de rémunération moyens, ventilés par sexe, pour les catégories de travailleurs accomplissant le même travail ou un travail de même valeur.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

En quoi la transparence de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes améliore-t-elle sa performance ?

Sujet N°10

Comme pour beaucoup d'autres secteurs, la digitalisation s'est accélérée dans le monde de l'automobile, avec la pandémie et les nouveaux besoins des consommateurs, qui s'articulent désormais autour de la disponibilité, la proximité, la qualité de service et le prix ; le tout sur des plateformes accessibles partout et à tout moment.

Le marché de l'automobile évolue, et la digitalisation est plus que jamais un enjeu de taille pour les garages automobiles. En tant qu'éditeur de logiciels de gestion et de facturation dédiés aux réparateurs automobiles, Fiducial Informatique les accompagne dans leur transformation digitale. Il leur permet notamment de se connecter à ces plateformes de rendez-vous, de devis et d'avis en ligne.

Pour se distinguer, il faut disposer des bons outils pour faire venir et revenir les clients dans les ateliers. Le nerf de la guerre, ce sont les données liées aux clients et aux véhicules.

Les réparateurs automobiles doivent réussir à capter cette nouvelle clientèle digitale et la fidéliser, et cela passe par un accompagnement efficace du client.

Grâce à un atelier digitalisé, le gérant accède à tous les indicateurs de gestion importants : taux de retour sur les actions menées, chiffre d'affaires, marge, taux de fréquentation, panier moyen, taux d'occupation atelier... et pilote ainsi son entreprise et sa rentabilité.

Les résultats peuvent être segmentés par activité. Cette fonctionnalité est indispensable pour visualiser le travail effectué dans chaque domaine, comparer ces informations dans le temps et définir la prochaine stratégie à mener.

En s'équipant des bons outils digitaux, le gérant assure la pérennité de son activité, avec des collaborateurs qui peuvent se concentrer sur leur cœur de métier, et des clients satisfaits.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Quels sont les enjeux de la digitalisation des relations commerciales ?

Sujet N°11

La date du D-Day n'a sans doute pas été choisie au hasard pour annoncer le lancement ce 6 juin d'un nouvel opérateur privé sur les terres de la SNCF : après Le Train et Kevin Speed, c'est au tour de Proxima de faire le pari de la grande vitesse en France dans le cadre de l'ouverture du rail à la concurrence. Co-fondée par Rachel Picard, ancienne patronne de Voyages SNCF et Tim Jackson, fondateur du loueur Alpha Trains, la nouvelle compagnie a pour ambition de relier les villes de Bordeaux, Rennes, Nantes et Angers à Paris en TGV. « Il y a là un réel potentiel de développement du fait du dynamisme économique et de l'attrait touristique de la région », assure la dirigeante affirmant pouvoir offrir 10 millions de nouvelles places de train par an sur ces axes aux voyageurs.

Coiffant au poteau les projets concurrents sur la grande vitesse développés par Le Train et Kevin Speed, toujours à la recherche de fonds, Proxima a sécurisé un investissement de près d'un milliard d'euros. De quoi consolider une première phase cruciale dans ce type de projet : l'achat et la maintenance du matériel roulant, mais également le coût opérationnel de lancement et les besoins en fonds de roulement.

Source : Le Figaro

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Quelles décisions doit prendre une entreprise souhaitant contester le monopole d'un concurrent ?

Sujet N°12

Alors que la vente en ligne est en pleine expansion, certaines marques ont décidé de faire payer au client les retours de colis. Parmi elles, Zara et H&M.

1,95 euro : voilà la somme qu'il faudra désormais déboursier pour renvoyer une commande sur le site de Zara. Un changement décidé discrètement par le géant espagnol, mais qui n'est pas passé inaperçu pour des millions de consommateurs. En revanche, rapporter un article en magasin reste gratuit. Le géant Zara n'est pas le seul à faire payer les retours. Chez H&M, c'est 95 centimes, à moins d'être abonné. Selon un expert, ce n'est que le début du phénomène, et d'autres marques devraient suivre. L'augmentation du prix des colis revient en effet trop cher à certaines plateformes, alors que les ventes en ligne ont explosé depuis la pandémie : + 15% en 2021.

Sur le marché actuel, de nombreux détaillants traitent les retours de marchandises comme des transactions individuelles et décousues. Le défi pour les commerçants et les vendeurs est de traiter les retours avec un niveau de service qui permet une collecte et un retour des marchandises rapide, efficace et rentable. Les exigences des

clients évoluent de plus en plus vers un niveau de service élevé qui inclut la précision et la rapidité. Il incombe à l'entreprise de logistique de raccourcir le délai entre la demande de retour et la revente du produit.

La logistique inverse est plus qu'une simple gestion des retours, ce sont toutes les activités commerciales ou non liées à éviter les retours, à leur stockage, à l'élimination (bons, recyclage, offres commerciales, destruction) des pertes, et à tous les autres problèmes liés à l'après-vente des produits récupérés. La gestion des retours - de plus en plus reconnue comme affectant le positionnement concurrentiel - est un lien important entre le marketing et la logistique. Sa nature transversale suggère que toutes entreprises gagneraient à travailler sur ce sujet. Dans la planification des retours d'une entreprise, un des facteurs principaux est la valeur restante des biens retournés et comment récupérer cette valeur. ". Les prestataires logistiques observent que jusqu'à 7 % des profits bruts d'une entreprise sont captés par les coûts de retour.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

En quoi la logistique inverse est-elle un facteur de performance pour les entreprises actuelles ?

Sujet N°13

Meta, le nouveau nom du groupe Facebook pour une nouvelle vision des interactions sociales.

Pour Meta, ce nouveau virage permet de réaffirmer la dimension sociale du groupe. Le projet nourri par Mark Zuckerberg depuis plusieurs années mais c'est finalement la crise sanitaire qui aura permis de démontrer tout l'intérêt d'outils favorisant les relations humaines, sans vraiment être dans la même pièce. Meta affiche pour le moment l'ambition de développer des espaces 3D dans le métavers notamment pour tisser des liens, apprendre, collaborer et jouer. Si des premières applications sont d'ores et déjà évoquées, le plus gros reste à faire et les possibilités dépassent les limites de notre imagination.

Actuellement, Meta se donne pour mission de mettre le metaverse et les expériences immersives au service de l'éducation. Le groupe investit 150 millions de dollars dans la formation et les ressources en réalité virtuelle et augmentée. L'objectif : aider les apprenants, créateurs et développeurs dans l'acquisition de nouvelles compétences. Y compris pour envisager de nouvelles opportunités dans le métaverse.

Forcément, cet engagement trouve écho auprès des fonctions RH, dans le cadre du recrutement ou de la formation des équipes. La réalité augmentée trouve d'ores et déjà sa place dans la formation à certains métiers. En revanche, le Meta verse ouvre le champ des possibles. Pourquoi ne pas se "téléporter" pour suivre une formation ou participer à un recrutement ? Pourquoi ne pas intégrer ses technologies au processus de recrutement en imaginant des situations évolutives pour tester les compétences

d'un candidat ? Ou pourquoi ne pas faire monter en compétence ses équipes avec des mises en situations virtuelles ?

À partir de vos connaissances et en transposant à d'autres contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :

Comment la GRH peut-elle se transformer en accompagnant les mutations technologiques ?

Sujet N°14

Une entreprise utilisant l'IA s'arrogera un avantage concurrentiel sur celle qui ne le fera pas. Mais cela ne suffira peut-être pas à créer une expérience client réussie.

A titre d'exemple, observons ce qui s'est passé pour les trottinettes et les vélos en libre-service. Une nouvelle technologie (les applications mobiles et le GPS) a rendu possible une expérience utilisateur futuriste dans laquelle le client peut localiser un vélo, autoriser à distance son utilisation, s'en servir à loisir et le déposer à l'endroit de son choix. Cette approche était si attractive que de multiples prestataires de services de mobilité ont décidé de proposer exactement la même offre client. Si cela s'est avéré positif pour les clients, qui pouvaient passer d'un prestataire à un autre en l'espace de quelques secondes, cela s'est traduit par une concurrence acharnée et, finalement, par la faillite d'un grand nombre de ces entreprises.

Les entreprises ne doivent pas perdre de vue qu'une technologie ne peut pas constituer à elle seule la source d'un avantage concurrentiel, surtout lorsqu'elle est accessible à tous.

D'après Harvard Business Review

En partant de vos connaissances et en transposant à d'autres contextes organisationnels, vous argumenterez sur la question suivante :

L'IA peut-elle constituer un frein à la performance d'une organisation ?

Sujet N°15

Lorsque Carlos Tavares prend les commandes de PSA en 2014, le groupe perd 50 millions d'euros par mois. C'est alors que le "psychopathe de la performance", comme il se définit lui-même entre en jeu pour réduire les coûts.

"C'est une méthode de cost killer pour l'essentielle, résume Bernard Jullien, maître de conférence en économie à l'Université de Bordeaux et spécialiste de l'industrie automobile. C'est quelqu'un qui essaie de raboter partout où il est possible de raboter. Tout est compté. On est à l'euro près."

Source : Europe 1

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Dans quelle mesure la maîtrise des coûts participe-t-elle à la performance de l'entreprise ?

Sujet N°16

L'action EasyJet a accusé le coup jeudi, après l'annonce du départ de son directeur général, Johan Lundgren, qui a pris les investisseurs par surprise. Le titre a perdu plus de 6 % en Bourse, alors que la compagnie a annoncé une diminution de ses pertes sur le premier semestre et des perspectives favorables pour le trimestre en cours. En poste depuis plus de sept ans, le dirigeant suédois de 57 ans « devrait quitter le conseil d'administration et son poste de directeur général le 1er janvier 2025 », indique un communiqué.

Johan Lundgren a tenu la barre du deuxième transporteur low-cost européen pendant la pandémie, durant laquelle sa flotte d'avions a été clouée au sol. Auparavant, il avait supervisé l'intégration d'Air Berlin, racheté en 2017, alors que la compagnie était au bord de la faillite. Il est également à l'origine d'un contrat de 20 milliards de dollars avec Airbus pour renouveler la flotte, ainsi que du lancement de l'activité de tour-opérateur, Easyjet Holidays. Moins intensive en capital, cette branche s'est développée rapidement et représente désormais un quart du bénéfice avant impôts de la compagnie.

Source : Les Echos

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Le changement de dirigeant peut-il remettre en cause la pérennité de l'entreprise ?

Sujet N°17

Gifi a demandé à ses banques de renégocier sa dette, dont une partie avait été garantie par l'Etat durant la crise due au Covid-19. Le groupe afficherait également des retards de paiement de TVA. Le groupe explique être une entreprise rentable, mais que cette situation critique est liée à une migration chaotique, lancée en juin 2023, de l'ensemble de ses systèmes d'information vers un nouveau logiciel dit « ERP » (ou PGI), censé automatiser, notamment, les approvisionnements de l'enseigne.

De son côté, GiFi se veut rassurant. « *GiFi est une entreprise résiliente qui a toujours été profitable et a su surmonter toutes les crises successives de notre pays depuis les années Covid* », insiste Philippe Ginestet, PDG fondateur. GiFi a « *profité des défis causés par l'implantation complexe d'un nouvel ERP pour relancer une nouvelle dynamique pour le groupe* ».

Source : Le Monde

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Quels sont les enjeux associés à l'installation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) ?

Sujet N°18

La société française CMA CGM a réalisé 23 milliards et demi d'euros de bénéfices en 2022, un record pour une entreprise tricolore. Aujourd'hui, c'est un empire tandis que dix ans auparavant, elle est passée près de la faillite.

Jamais un bénéfice aussi élevé, 23 milliards 500 millions d'euros en 2022, n'avait été réalisé par une entreprise française. L'armateur CMA CGM est devenu un géant de l'industrie et dépasse les plus grandes entreprises du CAC 40, TotalEnergies, mais aussi Stellantis et les entreprises du luxe. L'entreprise a bénéficié d'une hausse du trafic maritime avec les confinements, la demande de conteneurs et leurs tarifs se sont donc envolés. Elle a bâti un empire, dix ans après avoir été à deux doigts de la fermeture.

Depuis quelques années, Rodolph Saadé, patron de la CMA, diversifie ses domaines d'activité. Il investit dans le port de Los Angeles, rachète une entreprise de logistique et devient actionnaire d'Air France pour développer le fret aérien. Le groupe ne s'arrête pas là, il a racheté le journal La Provence, s'apprête à devenir le nouveau sponsor de l'Olympique de Marseille et va investir même dans le spatial en acquérant 10 % du capital d'un opérateur de satellite. La santé financière du groupe pourrait relancer le débat sur les superprofits, surtout qu'il bénéficie d'un régime fiscal favorable.

Source : France Info

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Quelles stratégies adopter lorsqu'une entreprise engrange des maxi-profits ?

Sujet N°19

Bernard Reybier, Président de FERMOB, fabricant industriel de mobilier d'extérieur, réalise une partie significative de son chiffre d'affaires à l'export.

Challenge : Quelles sont les clés pour réussir à l'export ?

Bernard Reybier : Il faut que la création française « se fasse davantage confiance ». A l'occasion d'une exposition dans 14 capitales, le Los Angeles Times avait titré à sa une : « Only French Design can Do That ». [...]

Il faut de la pugnacité et de la patience. La première année, on vous dit Bonjour sur les salons ; la deuxième, on vous repère ; la troisième année, vous concluez. [...]

Avant d'aller à l'autre bout du monde, je conseillerais aux PME de se tester d'abord sur les marchés limitrophes de Belgique, Suisse et Allemagne. Des pays faciles d'accès à fort pouvoir d'achat. [...]

Source : entretien avec le magazine Challenges (mars 2024)

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

L'exportation est-elle la meilleure modalité d'internationalisation pour une entreprise ?

Sujet N°20

Nouvelle hausse record des délais de paiement et du BFR au niveau mondial. C'est la conséquence de la montée du crédit interentreprise au niveau mondial et cela à un coût : le besoin en fonds de roulement (BFR) s'accroît, fragilisant la trésorerie de certaines entreprises. Telles sont les principales tendances mises en exergue par Allianz Trade dans son étude annuelle sur l'évolution du BFR et du DSO (Days sales outstanding ou délai de paiement moyen) dans le monde, deux indicateurs clés des credit manager.

Face à la hausse des taux d'intérêt et la plus grande frilosité des banques, il semble bien que le crédit interentreprises ait pris le relais en matière de financement court terme des entreprises. Ainsi, avec un BFR en augmentation de deux jours en moyenne au niveau mondial, à 76 jours, soit la troisième hausse consécutive, et un DSO moyen en progression de 3 jours, à 59 jours, l'année 2023 affiche, selon Allianz Trade, un nouveau record pour les délais de paiement BtoB et les besoins de financement des entreprises dans le monde. D'après l'étude, une entreprise sur cinq dans le monde paye ses fournisseurs à plus de 90 jours...

Côté BFR, malgré des différences en termes de dynamisme de croissance, la tendance est généralisée dans toutes les zones économiques, y compris en Asie-Pacifique (APAC).

« Globalement, la moitié des pays de notre échantillon affichent une hausse du BFR en 2023, et deux sur cinq franchissent la moyenne mondiale, notamment la France

(+5 jours) et l'Allemagne (+5) en Europe de l'Ouest, et la Chine (+3) et le Japon (+3), détaille Maxime Lemerle, Responsable des études défaillances chez Allianz Trade, cité par le communiqué. Le BFR a atteint 81 jours fin 2023 en Asie-Pacifique (+2 jours), 69 jours en Europe de l'Ouest (+1 jour) et 70 jours en Amérique du Nord (+1 jour).

Quant au DSO, autrement dit le délai de paiement moyen, sa progression est, selon l'assureur-crédit, « la plus forte hausse depuis 2008 », presque du double de celle enregistrée en 2022. D'après l'étude, au niveau mondial, 42 % des entreprises affichent des délais de paiement de plus de 60 jours fin 2023 et la plupart des secteurs analysés par l'assureur-crédit ont été touchés par une hausse de leur DSO moyen.

« En Europe, cette part était conforme à la moyenne mondiale, tandis qu'elle était supérieure en Asie (46 %) et inférieure en Amérique du Nord (33 %), développe Maxime Lemerle. Néanmoins, la quasi-totalité des 22 secteurs que nous suivons ont vu leur DSO augmenter en 2023. Une surabondance de stocks a également poussé le BFR à la hausse dans les secteurs du matériel de transport (114 jours de chiffre d'affaires), de l'électronique (114) et des machines et équipements (113), suivis par le textile, les produits pharmaceutiques, les métaux et les produits chimiques – tous avec un BFR supérieur à 90 jours ».

Source : www.lemoci.com (avril 2024)

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Un dirigeant d'entreprise doit-il nécessairement s'inquiéter d'une augmentation de son BFR ?

Sujet N°21

En septembre 2022, la nouvelle est tombée comme un couperet pour beaucoup d'employés : plusieurs grandes entreprises américaines ont décidé de sonner la fin du télétravail. Des centaines d'employés sont donc invités à rejoindre leur bureau ou à démissionner. La raison invoquée ? Le télétravail nuirait à la culture d'entreprise.

Elon Musk, le dirigeant de Tesla, n'aurait pas pu être plus clair : ses collaborateurs doivent venir travailler 40 heures par semaine au sein de l'entreprise ou choisir de la quitter. Selon lui, le télétravail aurait été néfaste pour la performance de l'entreprise. La "culture d'exigence" revendiquée par Tesla aurait ainsi été mise à mal par de longs mois passés loin des bureaux en raison de la crise sanitaire. Aussi, les demandes de télétravail seront désormais étudiées au cas par cas et une décision favorable réservée uniquement aux employés les plus remarquables.

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Le télétravail est-il souhaitable ?

Sujet N°22

Spécialisé dans la fabrication pulls marins, Dalmard Marine poursuit son développement. Depuis un an, « c'est la première et la seule entreprise à ce jour à proposer un programme national pour recycler des cabans de toutes marques, souligne l'entreprise, fondée il y a cent ans à Paimpol (Côtes-d'Armor). Cela nous a permis de récolter 4,5 tonnes de cabans dans notre atelier. À leur réception, les cabans usagés sont triés. En fonction de leur composition, soit l'entreprise prolonge leur cycle de vie en les transformant, soit elle les recycle grâce à son partenariat local avec des ateliers et des chantiers d'insertion ».

Une initiative qui a tapé dans l'œil du Service du commissariat des armées. Dans le cadre de sa politique de gestion des déchets, une expérimentation a été lancée, en janvier 2022. « Le caban faisait partie de la tenue militaire des marins et la Marine nationale a un stock important. Plutôt que de les brûler, ils se sont tournés vers nous », explique Maxime Dalmard, patron de l'entreprise paimpolaise.

L'enjeu est de taille. Actuellement, Dalmard Marine procède au recyclage de 2 500 articles. « Cela représente 4 tonnes de produits », confie Maxime Dalmard. Avec l'aide de plusieurs Esat (établissements ou services d'aide par le travail), le but est de « donner une nouvelle vie aux anciens cabans et manteaux réglementaires des marins », insiste l'entreprise.

« Ce partenariat est bénéfique à plusieurs niveaux, avance Maxime Dalmard. Cela nous permet d'accentuer notre activité de recyclage, de créer de nouveaux produits, de promouvoir le savoir-faire local en faisant travailler des personnes éloignées de l'emploi. C'est une nouvelle façon de travailler, avec une gestion durable des ressources. »

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

L'économie circulaire est-elle l'avenir des entreprises ?

Sujet N°23

Le machine learning (ML) est une technologie qui tire des enseignements de l'expérience (les données) pour prédire le comportement de chaque individu. Il est réputé améliorer les résultats en gérant plus efficacement les principales opérations.

Le ML génère des prévisions exploitables pour chaque client individuellement, et ces prévisions peuvent déterminer la manière dont chaque client est servi. Ainsi, le ML peut cibler les clients les plus susceptibles de répondre à une campagne de marketing ou bloquer les transactions par carte de crédit présentant un risque probable de fraude. Il peut exfiltrer les spams potentiels de la boîte de réception d'une adresse e-mail et il est aussi en mesure d'afficher le logement (AirBnb), le résultat de recherche (Google), le produit (Amazon et Netflix) ou le partenaire amoureux (Match.com) qui a le plus de chances de retenir l'attention du client.

Malgré ses propositions de valeur claires, le ML n'est vraiment pas encore déployé de manière aussi large et fluide qu'il pourrait l'être. La plupart des projets de ML échoue et les bénéfices escomptés sur le plan commercial ne sont jamais récupérés.

D'après Harvard Business Review

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Comment l'IA peut devenir un réel levier de performance pour les entreprises ?

Sujet N°24

Avec la réforme des retraites la place des seniors en entreprise, sujet toujours délicat pour les dirigeants, se pose plus que jamais. « Selon la taille de l'entreprise, la gestion des seniors n'est pas la même », souligne Caroline Diard, enseignant-chercheur en management des RH et droit du travail à l'ESC Amiens. « A l'inverse des grands groupes qui ont tendance à faire partir les seniors pour les remplacer par des salariés plus jeunes et donc moins chers, les petites structures sont au contraire intéressées par ces profils considérés comme sérieux, riches d'un savoir-faire et d'une culture de la transmission », analyse-t-elle.

Cours Valin, une PME située à Chennevières-sur-Marne (Val-de-Marne) et qui fait régulièrement appel, de manière ponctuelle, à des seniors pour son activité de correction des copies d'examens blancs de collèges et lycées privés, en est convaincue. « Ils ont une rigueur que l'on a du mal à trouver chez les étudiants, souvent candidats pour ce type de petits boulots », explique-t-on chez cette entreprise francilienne.

Source : Les Echos

A partir de vos connaissances, en transposant à des contextes organisationnels pertinents, vous argumenterez sur la question suivante :

Les entreprises doivent-elles mettre en place une GRH spécifique aux seniors ?