



EXAMENS

Semestre 1 – session 1

FILIERE ► L1 GESTION

**MATIERE ► Problèmes
Managériaux
Contemporains**

ENSEIGNANT ► Sea Matilda BEZ

Durée : 1h Documents autorisés : Non Calculatrice personnelle autorisée (Casio FC-100V):Non

Important :

Reportez vos réponses sur la grille de réponses

- La grille de réponses sera scannée automatiquement. Attention de ne pas la plier ni la tacher.
- Remplir Prénom, Nom, Signature, Numéro d'identification (remarque : le numéro d'identification est le numéro d'étudiant que vous trouverez sur votre carte d'étudiant)
- Pour la case « surveillant » : ne rien écrire
- Pour le groupe : la case A est déjà cochée (ne rien faire)
- Utilisez un stylo noir ou bleu pour remplir les champs.
- Pour corriger une case cochée, remplissez complètement la case de couleur : elle sera interprétée comme non cochée. *Un conseil : demander une nouvelle grille*

Recyclage à 100% des métaux

Le recyclage à 100% des métaux présente des avantages théoriques sur le papier [...] Mais il existe des obstacles d'ordre technologique, culturel et juridique qui contraignent la réalisation du tout recyclé. Une mauvaise réaction des entreprises face à ces constats serait de disqualifier l'intérêt du recyclage ou de ne vouloir que compenser l'impact des métaux non recyclés sur l'environnement. Au contraire, le recyclage devra faire partie intégrante d'un modèle économique et devenir une compétence clé d'une entreprise plus durable tant du point de vue des ressources que de l'environnement.

Source : Fizaine « Recycler 100 % des métaux, un objectif atteignable ? » *Theconversation*, nov 2022

1) Question : D'après les théories institutionnelles, quelle contrainte institutionnelle pourrait motiver une entreprise à s'engager dans le recyclage à 100 % des métaux ?

- a) Contrainte mimétique
- b) Les trois réponses sont correctes
- c) Contrainte coercitive
- d) Contrainte normative

2) Question : Quelle stratégie RSE pour le recyclage des métaux est encouragée par l'auteur de cet article (la réaction souhaitée) ?

- a) Intégration forte
- b) Découplage
- c) La RSE selon Friedman
- d) Intégration faible

3) Question : Pour prendre une décision éthique de s'engager ou non dans le recyclage à 100 % du métal, il faut... (choisir la réponse la plus pertinente)

- a) Avoir un processus de réflexion collectif sur les différentes valeurs à privilégier
- b) Tenir compte de l'intérêt économique de l'entreprise
- c) Prendre en compte l'impact sur l'environnement et donc les générations futures
- d) S'assurer que la décision ne génère pas un sentiment de culpabilité

Twitter

Elon Musk a pris le contrôle de Twitter le 27 octobre dernier [...]. La visible précipitation dans laquelle près de la moitié des employés ont été renvoyés, ainsi que la subite mise en vente des marques bleues de comptes vérifiés (un système payant d'authentification des comptes), semblent révéler que le nouveau CEO, [Elon Musk] ressent la pression de la rentabilité. [...]

Autre fait intéressant, Elon Musk a pris le contrôle de Twitter le 27 octobre 2022. [...] Comme il l'a sans cesse répété, le nouveau propriétaire des lieux compte « rétablir » la liberté d'expression sur la plate-forme : il l'a réitéré dès qu'il a pris les commandes, dans un tweet proclamant que « l'oiseau est libre ». [Dit autrement ne pas modérer les tweets] [...]

Mais même l'homme le plus riche du monde est soumis à des contraintes économiques. Le jour même de la prise de contrôle, le nouveau patron a tenu à rassurer les annonceurs sur le fait que la plate-forme ne deviendrait pas « un enfer où tout est permis », reconnaissant de fait la nécessité de la modération. [...] Les annonceurs iront où que se trouve le public (quelle que soit la plateforme : Twitter, **Facebook** etc). [...] Elon Musk ne peut en effet ignorer l'impératif économique de préserver la capacité d'attraction de cet environnement numérique pour l'utilisateur moyen, et donc pour les compagnies qui souhaitent y déployer leurs efforts publicitaires. Tout sauf un détail pour une entreprise qui, pour l'heure, tire 90 % de ses revenus de la publicité. [...]

Conscientes de la force de ce moyen de pression, plus d'une cinquantaine d'ONG ont récemment publié une lettre ouverte adressée aux vingt entreprises qui investissent le plus en publicité sur Twitter, pour les enjoindre à exiger que soient conservées les « pratiques basiques de modération déjà en vigueur sur la plate-forme ». Plusieurs compagnies ont d'ores et déjà annoncé suspendre leurs dépenses de marketing sur le réseau social. Bien que Musk ait cherché à rassurer en rappelant que les règles et pratiques existantes restaient pour l'heure toujours en place, il a également insisté sur le caractère provisoire de cette situation.

Six mois plus tard, l'acquisition est devenue effective au même moment où le texte législatif « Digital Services Act » (DSA - législation européenne qui régulera de façon inédite le secteur du numérique) a été publié au Journal Officiel. Bien que fruit du hasard, cette concomitance a le mérite de souligner que limiter au strict minimum la modération sur Twitter n'est plus une option dans le cadre européen. Elon Musk ne pourra donc pas laisser les commentaires totalement libres comme soutenu lors de l'acquisition de Twitter.

Source : Michalon « Liberté d'expression sur Twitter : pourquoi la marge de manœuvre d'Elon Musk est limitée », Lejdd, nov 2022 ; Theconversation « En voulant « libérer » l'expression sur Twitter, Elon Musk poursuit en vain une utopie dépassée » (nov 2022) et TheConversation, "What Elon Musk's destruction of Twitter tells us about the future of social media", Nov 21, 2022

4) Question : La prise en compte de la nouvelle réglementation européenne par l'entreprise américaine Twitter correspond à quelle lettre du modèle CAGE ?

- a) Le E du modèle CAGE
- b) Le C du modèle CAGE
- c) Le G du modèle CAGE
- d) Le A du modèle CAGE

5) Question : Le choix des ONG de s'adresser aux entreprises qui investissent en publicité sur Twitter et pas directement à Elon Musk illustre ...

- a) Une asymétrie dans la prise en compte des parties prenantes
- b) La symétrie des parties prenantes
- c) Une indépendance entre les parties prenantes
- d) Aucune des trois réponses car les ONG ne sont pas considérées comme des parties prenantes

6) Question : Que représente Facebook pour Twitter (d'après le comportement des annonceurs) ?

- a) Un substitut
- b) Un fournisseur
- c) Un consommateur
- d) Un complémenteur

7) Question : En vous basant sur le premier paragraphe, quelle est la logique principale de croissance de Twitter ?

- a) Une logique d'internationalisation
- b) Une logique industrielle
- c) Une logique de diversification
- d) Une logique financière

8) Question : Quel est le défi managérial à gérer par les réseaux sociaux tels que Twitter lorsqu'ils veulent attirer des annonceurs et qu'ils hésitent sur quelle face attirer en premier : les utilisateurs ou annonceurs ?

- a) Le problème de l'« œuf et la poule »
- b) Le problème de « friction/frottement »
- c) Le problème du « multihoming »
- d) Le problème d'« effet réseau négatif »

9) Question : Quel est le défi managérial à gérer par les réseaux sociaux tels que Twitter lorsqu'ils veulent attirer des annonceurs et que ces derniers peuvent changer de plateforme facilement ?

- a) Le problème de l'« œuf et la poule »
- b) Le problème du « multihoming »
- c) Un problème de « friction/frottement »
- d) Le problème d'« effet réseau négatif »

Artus

Ce vendredi 8 juillet 2022, le projet d'un nouveau site pour l'équipementier aéronautique Meggitt Artus, installé à Avrillé, près d'Angers (Maine-et-Loire), s'est ancré dans le concret... Xavier Monange, vice-président des projets stratégiques et directeur des relations institutionnelles, a confirmé la construction d'une nouvelle usine, posée dans la même commune mais sur un autre terrain.[...]

L'usine emploie actuellement 320 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) et s'appelle Meggitt Artus, après le rachat par le groupe britannique Meggitt en 2011.

Aujourd'hui, l'entreprise s'est spécialisée dans l'équipement aéronautique et travaille pour de grands noms de l'aviation civile ou militaire tels qu'Airbus, Boeing, Dassault, Safran ou encore Thalès.

Pourquoi un déménagement ? Tout simplement parce que l'usine actuelle, de 9 000 m², est pleine comme un œuf. À l'intérieur, il y a encore du matériel et des machines d'origine. Tout cela fonctionne, mais l'outil devient vétuste et n'est plus trop adapté pour soutenir la croissance de l'équipementier. Les nouveaux équipements permettront de produire plus et donc baisser les coûts.

Qui dit site plus grand, dit « augmentation des quantités produites », dit « de la vitesse de production » et aussi dit emplois... Combien en plus, à terme ? En pleine croissance, Meggitt Artus envisage de recruter, d'ici 10 ans, 180 personnes, faisant passer les effectifs de 320 à 500. Profils recherchés ? « Tous types, répond Marc Guiborel. De la recherche à la production, en passant par les fonctions support, l'achat... »

Source : NICOLEAU «Meggitt Artus compte sur sa nouvelle usine, près d'Angers, pour soutenir sa croissance et recruter », Ouest France, Juillet 2022

10) Question : Comment qualifier la croissance de Meggitt Artus lorsque l'entreprise décide de recruter 180 personnes ?

- a) Stratégie de croissance patrimoniale
- b) Stratégie de diversification
- c) Stratégie de croissance contractuelle
- d) Aucune des trois réponses

11) Question : Pourquoi Arthus veut augmenter son volume de production ?

- a) Pour bénéficier d'un effet réseau
- b) Pour bénéficier d'économies d'échelle
- c) Aucune des trois réponses
- d) Pour bénéficier d'une logique d'allocation des ressources

12) Question : quelle est la stratégie de croissance de l'entreprise Meggitt lorsqu'elle rachète Artus ?

- a) Stratégie de croissance contractuelle
- b) Stratégie de croissance externe
- c) Aucune des trois réponses
- d) Stratégie de croissance interne

BlaBlacar

Frédéric MAZZELLA, Président-Fondateur de BlaBlaCar. En 2006, il a initié et mené l'aventure entrepreneuriale de BlaBlaCar, de l'idée originelle jusqu'à la création de la première communauté mondiale de covoiturage longue-distance. L'idée de BlaBlaCar est née d'un besoin personnel. Il devait rentrer en Vendée depuis Paris pour passer les fêtes de Noël en famille. Mais tous les trains affichaient complet. C'est finalement sa sœur, habitant alors à Rouen, qui est passée le prendre. Et sur la route, il s'est rendu compte que la plupart des voitures étaient vides. Il a alors réalisé qu'il y avait des places libres pour rentrer chez lui : seulement, elles n'étaient pas dans les trains mais dans les voitures ! C'est ainsi que l'idée de BlaBlaCar est née. Après 15 années passées à bâtir BlaBlaCar, Frédéric n'est plus le Directeur Général, il déploie désormais son énergie à faire rayonner l'entrepreneuriat français et européen en tant que Co-Président de France Digitale sur les thèmes du talent, de l'impact et de la souveraineté technologique européenne.

Depuis octobre 2016, Nicolas Brusson est le Directeur Général de BlaBlaCar. Avant Nicolas s'occupait, depuis 2011, de la conduite des opérations globales et de la croissance internationale en tant que Chief Operating Officer (COO). Il a mené notamment trois différentes levées de fonds, l'expansion dans vingt nouveaux pays et huit acquisitions. Nicolas est un fervent partisan de l'autonomie des équipes locales de BlaBlaCar et de « **l'acqui-hiring** », une stratégie de développement global qui consiste à recruter une équipe déjà existante sur place en s'associant avec des startups locales. Il intervient fréquemment sur les thématiques de l'écosystème Tech européen, les stratégies de croissance à l'international ou encore la mobilité. *Source : site de BlaBlaCar*

13) Question : Lorsque Nicolas Brusson fait du « l'acqui-hiring », quel est le type de croissance privilégié ?

- a) Croissance Interne
- b) Croissance Externe
- c) Diversification
- d) Croissance Verticale

14) Question : Pourquoi Frédéric MAZZELLA a décidé de nommer Nicolas Brusson directeur général en 2016 (et donc de ne plus être le directeur général)?

- a) Décision pertinente liée au stade de croissance : « crise de rigidité/besoin de créativité »
- b) Décision pertinente liée au stade de croissance : « crise du leadership »
- c) Décision pertinente liée au stade de croissance : « crise du contrôle »
- d) Cette décision est surprenante : le fondateur est la personne la plus pertinente pour le poste de CEO lorsque une entreprise veut croître

Amazon

Le géant du commerce en ligne Amazon est prêt à tout pour réduire ses délais de livraison, même à anticiper sur l'intention d'achat de ses clients actuels, selon un brevet déposé le 24 décembre 2013. Amazon procéderait à l'envoi "préventif" d'un produit avant même que le consommateur ne l'ait mis dans son panier.

Avec ce système de livraison anticipée, Amazon pré-enverrait un produit suscitant l'intérêt dans une zone donnée, et l'adresse finale serait ajoutée en cours de route. Si les clients n'allaient pas jusqu'au bout de leur intention d'achat, Amazon parie sur le fait qu'ils seraient plus nombreux à accepter ces colis qu'à les retourner. Le site n'exclut pas de leur proposer une ristourne en cas de refus, pour limiter le taux de retour.

Ce système de livraison repose sur de nouvelles technologies et algorithmes développés spécifiquement par l'étude de R&D d'Amazon. Ce système a déjà été testé avec des drones (sous format d'un prototype) mais il n'est pas encore commercialisé.

15) Question : Lorsqu'Amazon dépose un brevet sur le système de livraison, Amazon ...

- a) Protège pour une longue durée (environ 20 ans) son innovation et même plus car Amazon garde secret les détails techniques
- b) Protège pour une longue durée (environ 20 ans) son innovation mais à la fin du brevet n'importe quelle entreprise peut copier son innovation car Amazon doit révéler les détails techniques de son innovation pour déposer un brevet
- c) Protège pour une courte durée (environ 2 ans) son innovation et ensuite un concurrent peut commercialiser un produit similaire
- d) Ne protège pas son innovation car, malgré le brevet, un concurrent peut imiter son innovation sans l'accord d'Amazon et sans risque de poursuite juridique par Amazon

16) Question : D'après la théorie de la diffusion de l'innovation, quel est le principal risque d'être l'inventeur?

- a) Amazon ne prend pas de risque car en étant le premier il sera le premier à faire des bénéfices sur l'innovation
- b) Amazon risque de se faire copier s'il n'a pas de brevet
- c) Amazon risque de ne pas réussir à survivre au « gouffre »/« The chasm » entre les premiers adeptes et majorité précoce
- d) Amazon prend le risque que son innovation soit un "faux positif"

17) Question : A quelle étape du processus d'innovation se trouve Amazon pour son innovation de livraison anticipée ?

- a) Innovation
- b) Invention
- c) Imitation
- d) Idée

18) Question : Quelle est la nature de l'innovation d'Amazon avec ce système de livraison par anticipation ?

- a) Innovation sociale
- b) Innovation managériale
- c) Innovation de procédé
- d) Innovation produit

19) Question : Quel est l'impact de cette innovation ?

- a) Innovation incrémentale
- b) Innovation radicale
- c) Innovation architecturale
- d) Innovation de rupture

Advanced Innovation Center Chile »

Selon l'Organisation mondiale du commerce, plus de 3 millions de personnes à faible revenu meurent chaque année de causes liées à l'eau. Le Center « Advanced Innovation Center Chile » a investi dans un système d'assainissement de l'eau par plasma. C'est un système de purification de l'eau qui vise à transformer l'eau polluée en une source d'eau potable sûre. Comment? L'eau polluée est d'abord transformée en un flux liquide et gazeux par une chute de pression. Ensuite, le flux biphasique est transformé en plasma non thermique où tous les micro-organismes vivants sont désactivés, produisant de l'eau potable exempte de bactéries et de virus. Qui sont leurs clients cibles ? Ces 3 millions de personnes ayant le groupe de revenu le plus bas du monde qui meurent à cause de causes liées à l'eau.

20) Question : Quel concept théorique s'applique à l'Advanced Innovation Center Chile avec son système d'assainissement de l'eau par plasma?

- a) Une stratégie de "technology pull"
- b) Une stratégie basée sur "bottom of the pyramid"
- c) Une stratégie de "market push"
- d) Aucune des trois réponses

Alibaba et Tencent

Pendant près d'une décennie, Alibaba et Tencent ont incarné le miracle économique de la Chine, soutenant un rythme de croissance vertigineux et approchant des valorisations de mille milliards de dollars avec des incursions éclaboussantes dans tous les coins d'Internet. La Chine a clairement indiqué qu'elle visait à devenir un leader mondial des infrastructures et des technologies numériques. Alibaba et Tencent contribuent au leadership de la Chine. Cependant, la Chine a commencé une « répression technologique ». Plusieurs entreprises chinoises telles qu'Alibaba ou Tencent ont fait l'objet d'une surveillance accrue de la part du gouvernement chinois et ont reçu d'énormes amendes de 500 000 RMB (environ 110 000 dollars) pour des acquisitions anticoncurrentielles et des arrangements contractuels illégaux.

Source: The Conversation « Le grand problème technologique de la Chine: même dans une économie gérée par l'État, les entreprises numériques deviennent trop puissantes » (juillet 2022)

21) Question : selon cet article, quelle est la responsabilité sociale des entreprises Alibaba et Tencent ?

- a) Alibaba et Tencent sont légalement tenus d'avoir une responsabilité sociale d'entreprise
- b) Alibaba et Tencent ont une responsabilité sociale d'entreprise
- c) Alibaba et Tencent partagent le point de vue de Milton Friedman sur la responsabilité sociale des entreprises
- d) Alibaba et Tencent n'ont pas de responsabilité sociale d'entreprise

Deepmind

Deepmind, l'entreprise spécialisée en intelligence artificielle de Google, surtout connue pour avoir conçu AlphaGo, crée un département spécial appelé *DeepMind Ethics and Society*. Ce département est chargé d'examiner l'impact de l'AI sur la société. Il se composera de quelques dizaines de personnes. *"La technologie n'est pas neutre, et les technologues doivent assumer leurs responsabilités vis-à-vis des effets éthiques et sociaux de leur travail"*, voilà comment on explique chez DeepMind la création de ce nouveau département. Selon l'entreprise, *"les gens doivent garder la maîtrise sur toutes les applications d'intelligence artificielle, qui doivent en outre être exploitées à des fins utiles"*.

Source : Van Nuffel « La branche AI de Google crée un département 'Ethique' » Oct 2017

22) Question : la création d'un nouveau département dédié à l'éthique implique :

- a) Aucune des trois réponses
- b) Une croissance contractuelle de DeepMind
- c) Un focus sur une seule et unique finalité au sein de DeepMind orientée vers l'éthique
- d) Un découpage fonctionnel au sein de DeepMind

Entreprise avec stratégie de plateforme

23) Question : Le rôle d'une entreprise avec une stratégie de plateforme digitale consiste à :

- a) orchestrer les ressources produites par des acteurs externes à l'entreprise
- b) créer un site pour vendre en ligne leurs propres produits
- c) posséder et contrôler les ressources
- d) augmenter le coût de transaction

Sanofi

L'action du géant pharmaceutique français Sanofi a perdu plus de 15 % en bourse depuis le 9 août 2022. Pourquoi une telle chute ? Parce que les marchés, dans le sillage de quelques analystes influents, se sont alarmés pour le groupe français après l'annonce de l'arrêt du recrutement de volontaires pour les essais cliniques du tolébrutinib, un traitement expérimental de certaines formes de sclérose en plaques et de la myasthénie grave qui a provoqué des lésions au foie chez certains volontaires.

Source : SudOuest "Sanofi a perdu plus de 15 % en bourse en trois jours, voici pourquoi" (août 2022)

24) Question : que représente une chute de 15% de la valeur boursière d'une entreprise?

- a) Une donnée financière calculée par l'extrapolation des revenus des 5 années antérieures
- b) La perte de confiance d'investisseurs dans le futur de l'entreprise et la stratégie de l'entreprise
- c) Une donnée objective et fiable sur la situation actuelle de l'entreprise
- d) Aucun des trois

BATX

25) Question : Que signifie BATX ?

- a) fait référence aux plus grandes entreprises technologiques chinoises
- b) fait référence aux quatre choix dans la croissance d'une entreprise
- c) fait référence aux obstacles à l'internationalisation
- d) fait référence aux quatre étapes du processus d'innovation

Alitalia

Née le 5 mai 1947, Alitalia a symbolisé la réussite économique de l'Italie après la Seconde Guerre mondiale, devenant dans les années 70 la septième compagnie mondiale du transport aérien, avant de connaître un long déclin, qui s'est aggravé ces dernières années. Son histoire se confond avec celle du pays : les premières hôtesses arrivent à bord en 1950, Alitalia devient transporteur officiel des Jeux olympiques de Rome en 1960 et franchit la barre du million de passagers, Paul VI est le premier pape à l'emprunter en 1964 et Antonella Celletti la première femme à piloter l'un de ses avions en 1989. « C'est avec une tristesse profonde qu'on assiste à la fin d'Alitalia, c'était notre fleuron national, symbole de l'histoire de ce pays », raconte, émue, Laura Facchini, 47 ans, hôtesse de l'air chez Alitalia depuis 20 ans. Comme tant d'autres, elle a posé en vain sa candidature pour être reprise par ITA [la start-up qui va reprendre Alitalia] dans le cadre du premier contingent de 2 800 personnes recrutées cette année. 5 750 salariés devraient être embauchés en 2022, sur un total de 10 500 employés d'Alitalia.

Source : Sud-Ouest « Transport aérien : en faillite, la compagnie italienne Alitalia disparaît » (oct 2021)

26) Question : Le cas d'Alitalia contredit quels fondamentaux de la stratégie ? (choisir la réponse la plus pertinente):

- a) Les fondamentaux en stratégie considèrent : « un nombre important de clients protège contre la faillite »
- b) Les fondamentaux en stratégie considèrent : « être une entreprise publique protège contre la faillite »
- c) Aucun des trois, car en stratégie, les fondamentaux considèrent qu'aucune variable ne protège contre la faillite
- d) Les fondamentaux en stratégie considèrent : « Que le nombre d'années d'existence protège contre la faillite »

Decathlon

Depuis plusieurs mois, l'enseigne teste en Belgique le principe d'un abonnement permettant d'utiliser, sans les acheter, tous les articles de sport d'un magasin. Pour mesurer l'intérêt d'un tel système, Decathlon a étudié les comportements de 70 familles volontaires. Trois formules d'abonnement leur ont été proposées, selon un plafond correspondant à la valeur maximale des produits pouvant être utilisés : 20 euros par mois pour un plafond de 400 euros de matériel, 40 euros pour un plafond de 1 000, et 80 euros pour un plafond de 2 000. Les équipements sont échangeables à tout moment, en restant dans l'enveloppe impartie.

« Après 4 mois de tests, en structurant ces données, nous avons vu la lumière », poursuit Luc Teerlinck. En résumé, ce modèle basé sur l'abonnement est largement rentable et intéressant pour tous. « Il est vertueux pour toutes les parties prenantes : les clients, les partenaires, Decathlon, la planète », insiste le responsable du projet. L'abonnement a coûté aux familles six fois moins cher que si elles avaient dû acheter les produits. Et pour Decathlon, ce modèle est potentiellement trois à dix fois plus profitable que le modèle actuel. Source : « Decathlon expérimente un business model à la Netflix grâce à la data » Lehub.laposte.fr

27) Question : quelle est la nature de l'innovation mise en place par Decathlon ?

- a) Innovation produit
- b) Innovation de business model
- c) Innovation de procédé
- d) Innovation managériale

Start-up Licorne

Dans une vidéo postée le 17 janvier dernier, Emmanuel Macron pouvait annoncer, tout sourire, la naissance de la 25e licorne française : « Derrière, il y a près de 20 000 start-up qui, par leur impact, sont essentielles à notre économie, à notre société », s'est-il réjoui.

Une licorne est une entreprise exerçant dans le secteur des nouvelles technologies, non cotée en bourse, et valorisée à plus d'un milliard de dollars. On en compte aujourd'hui 26 en France dont les plus connues sont BackMarket, Qonto, Doctolib ou encore Lydia. Sur le plan international, cela reste peu (selon les méthodes de recensement, il y en aurait entre 650 et 1000 dans le monde), mais la dynamique s'avère exponentielle : il n'y avait que 12 licornes françaises en 2021 et seulement 3 en 2020.

Source : Ben-Hafaïedh et Hamelin « Les 25 licornes de Macron, une dangereuse fascination ? » *The conversation*, Mars 2022

28) Question : quel est le type de gouvernance mis en place au sein de Licorne ?

- a) Gouvernance actionnariale
- b) Gouvernance entrepreneuriale
- c) Gouvernance étatique
- d) Gouvernance coopérative