

Management et Organisation de l'entreprise

Module Gestion M2

Séverine LALANDE

Université Paul Sabatier / FSI / Dpt LV-Gestion



INTRODUCTION

- I. Qu'est ce qu'une entreprise et quels sont ses objectifs ?
- II. La diversité des entreprises
- III. Le cycle de vie de l'entreprise
- IV. L'entreprise au sein de son environnement
- V. Le management

PARTIE I.

**Qu'est ce qu'une entreprise ?
Quels sont ses objectifs ?**

A. Définition

- Toute activité qui consiste à **produire** et à **vendre** des biens et/ou des services destinés à être **vendus** sur le marché afin d'en tirer un **profit**.

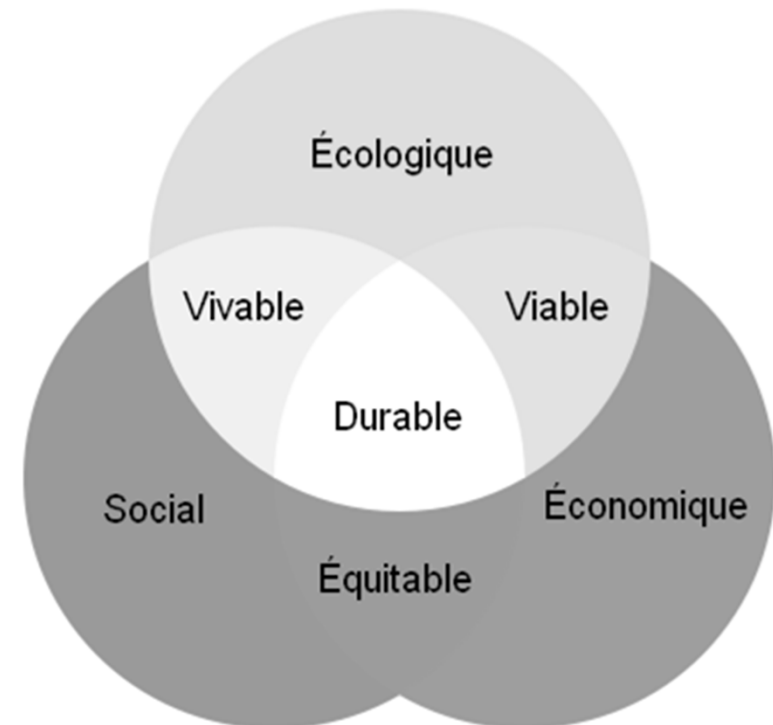
- **Ressources :**
 - Matérielles
 - Immatérielles
 - Humaines
 - Financières

- **Autonomie** de décision

B. Objectifs d'une entreprise

- 1. Objectif principal :
 - Dégager un profit → Dividende

- 2. Objectifs secondaires :
 - Bien-être des salariés
 - Respect de l'environnement → développement durable
 - Exemples



PARTIE II.

La diversité des entreprises

A. Diversité de la taille

■ 1. Critère de l'effectif

■ Catégories :

Nom de la catégorie	Effectifs
Microentreprises	0 – 9
Petites entreprises	10 – 49
Moyennes entreprises	50 – 249
Entreprises de taille intermédiaire	250 – 4.999
Grandes entreprises	5 000 et plus

■ Exemples

■ Précautions d'emploi

■ Entreprises selon le nombre de salariés et l'activité (Insee)

Unités légales selon le nombre de salariés et l'activité en 2014

en nombre

	Taille en nombre de salariés							Total	dont entreprises de 10 à 249 salariés
	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1999	2 000 ou plus		
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	143 482	80 851	27 953	6 082	1 513	607	119	260 607	34 546
<i>dont industrie manufacturière</i>	117 342	75 741	26 208	5 722	1 399	557	107	227 076	32 402
Construction	339 666	163 270	25 460	2 027	293	119	28	530 863	27 580
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	695 145	378 194	60 399	8 464	1 464	551	147	1 144 364	69 386
Information et communication	111 694	24 379	5 682	1 127	257	126	25	143 290	6 896
Activités financières et d'assurance	96 880	37 405	3 628	601	204	198	71	138 987	4 299
Activités immobilières	144 692	29 652	2 254	475	107	39	3	177 222	2 769
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien	516 348	138 646	25 924	4 050	794	332	77	686 171	30 240
Enseignement, santé humaine et action sociale	454 836	66 287	12 111	3 605	471	202	20	537 532	15 883
Autres activités de services	239 626	67 258	4 955	592	62	27	3	312 523	5 574
Total	2 742 369	985 942	168 366	27 023	5 165	2 201	493	3 931 559	197 173

Champ : France (hors Mayotte avant le 1er janvier 2012), unités légales marchandes hors agriculture (y c. auto-entrepreneurs et sociétés holding).

Source : Insee, Sirene, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements).

■ **2. Critère du chiffre d'affaires :**

- Définition du CA :
- Catégories :

Nom de la catégorie	CA
Microentreprises	< 2 M euros
Petites entreprises	< 10 M euros
Moyennes entreprises	< 50 M euros
Entreprises de taille intermédiaire	< 1.500 M euros
Grandes entreprises	> 1.500 M euros

- Exemples
 - Intérêt
- **3. Critère du résultat :**
- Définition du résultat
 - Exemples

■ 4. Critère synthétique économique :

- Décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique
- Critères :
 - Effectif : équivalent temps plein
 - Chiffre d'affaires : CAHT **OU** Total du Bilan

Nom de la catégorie	Effectif	CA (millions €)	Total du bilan
Microentreprises (MIC)	< 10	< 2 M €	-
Petites et moyennes entreprises (PME)	< 250	< 50 M €	< 43 M €
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	< 5.000	< 1.500 M €	< 2.000 M €
Grandes entreprises (GE)	> 5.000	> 1.500 M €	> 2.000 M €

B. Diversité de la forme juridique

■ 1. Entreprises individuelles (EI) :

- Commerçants / artisans / professions libérales
- Un seul propriétaire : l'entrepreneur individuel

■ **Avantages :**

- Formalités de création simples : formulaire du CFE, pas de statuts à rédiger
- Frais de constitution réduits
- Pas de capital minimal exigé et / ou bloqué
- En cours d'activité : liberté pour le dirigeant



■ Inconvénients :

- Confusion de la personnalité juridique → Responsabilité **personnelle** et **illimitée** sur biens propres
- Bénéfices soumis à l'IR Impôt sur le Revenu (Taux Marginal Imposition = 45 %) > IS Impôt sur les Sociétés (33,1/3 %)
- Statut social de non-salarié



■ Intérêt / Facteurs de choix :

- Forme préférée des créateurs
- EI adaptée lorsque : faibles investissements, activité intellectuelle
- Possibilité de transformer l'EI en société

■ 2. Sociétés commerciales :

- Volonté de créer une entité juridique distincte
- Démarches + lourdes et coûts + élevés
- **Intérêt / Facteurs de choix :**
 - Envie s'associer
 - Rassurer ses partenaires financiers et ses clients

■ Avantages :



- Personne juridique → Personne morale → Responsabilité financière **limitée aux apports** (sauf cas particuliers)
- Droit aux dividendes
- Possibilité d'être salarié de sa société

■ Inconvénients :

- Formalités de constitution plus lourdes
- "Mirage" du capital social minimum à 1 €



- Choix entre 3 grands types de sociétés

- **Sociétés de personnes :**
 - Fonctionnement direct où *l'intuitus personnae* domine
 - **SNC (Société en Nom Collectif) :**
 - 2 associés minimum
 - Capital minimum : 0 €
 - Responsabilité financière : illimitée et solidaire
 - Direction :
 - Gérant, associé ou non
 - Assemblée générale
 - Imposition : IR (IS sur option)

- **Sociétés de capitaux :**

- Fonctionnement + formalisé
- A choisir en cas de besoins importants de capitaux

- **SA (Société Anonyme) :**

- 2 associés minimum
- Capital minimum :
 - 37.000 €
 - ou 225.000 € si APE (Appel Public à l'Épargne)
- Responsabilité limitée aux apports

■ **Direction :**

■ *SA à Conseil d'Administration :*

- o Classique : PDG (Président Directeur Général)
- o Dissociation des fonctions : Directeur Général
+ Président du CA
- o Conseil d'Administration (CA) : "surveille" le DG
- o Assemblée générale (AG) des actionnaires,
ordinaire ou extraordinaire : AGO, AGE

■ *SA à Directoire :*

- o Directoire : organe dirigeant, nommé par le CS
- o Président du Directoire : représente la société
- o Conseil de Surveillance (CS) : contrôle la gestion
- o Assemblée générale : AGO, AGE

- Imposition : IS

- **Avantages :**

- Facilité à souscrire / céder
- Dirigeant : statut de salarié

- **Inconvénients :**

- Contraintes assez lourdes
- Formalisme important



- **SAS (Société par Actions Simplifiée) :**
 - Nombre d'associés : libre (ni minimum, ni maximum)
 - Capital minimum : 0 € (depuis le 01/01/2009)
 - Responsabilité limitée aux apports
 - Direction : Président (statut social de salarié)
 - dirige la SAS
 - assume l'entière responsabilité des actes
 - consulte les associés (décisions importantes)
 - Imposition : IS (IR sur option)



■ **Avantages :**

- Ressemble à la SA mais sans son formalisme
- Liberté pour déterminer les règles



■ **Inconvénients :**

- Interdiction de faire Appel Public l'Épargne →
Interdiction d'être cotée en bourse

- **Sociétés de type hybride :**

- **SARL (Société A Responsabilité Limitée) :**

- Nombre d'associés : 2 à 100

- Capital social minimum : 1 €

- Responsabilité limitée aux apports

- Direction :

- Gérant, associé ou non

- Assemblées : AGO et AGE

- Imposition : IS (IR sur option)

- **EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) = SARL unipersonnelle :**
 - SARL à un seul associé
 - Cumule avantages de l'EI et de la SARL
 - Direction : Gérant majoritaire
 - Imposition : IR (IS sur option)

■ 3. Comment choisir ?

- Bien choisir au départ (changement assez coûteux)
- Aucune structure juridique idéale
- Critères à considérer :
 - Activité réglementée ou non
 - Frais de constitution et de fonctionnement
 - Capital social minimum
 - Responsabilité (illimité et solidaire / limitée aux apports)
 - Régime d'imposition des bénéfices (IR / IS)
 - Modalités et coûts de transmission de l'entreprise
 - Régime de protection sociale
 - Recherche de capitaux

■ 4. Entreprises selon l'activité et la forme juridique (Insee)

en nombre

Secteur d'activité (NAF rév.2)		Personnes physiques		Personnes morales			Total
Au 1 ^{er} janvier 2012 (p)	Code A10	dont commerçants	Total	dont SARL	dont SA	Total	
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	BE	6 052	93 191	108 844	7 451	155 508	248 699
dont industrie manufacturière	dont C	3 160	88 106	95 899	6 688	129 255	217 361
Construction	FZ	2 043	227 263	234 413	3 073	259 710	486 973
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	GI	308 564	450 965	528 713	12 164	625 097	1 076 062
Information et communication	JZ	10 023	41 940	64 083	2 757	82 337	124 277
Activités financières et d'assurance	KZ	8 990	21 964	62 722	6 689	105 062	127 026
Activités immobilières	LZ	13 798	45 287	82 689	3 407	123 964	169 251
Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services	MN	35 291	291 677	237 119	6 829	318 700	610 377
Enseignement, santé humaine et action sociale	OQ	4 377	412 189	40 748	958	72 292	484 481
Autres activités de services	RS	21 791	193 725	70 602	846	82 827	276 552
Total		410 929	1 778 201	1 429 933	44 174	1 825 497	3 603 698

p : données provisoires.

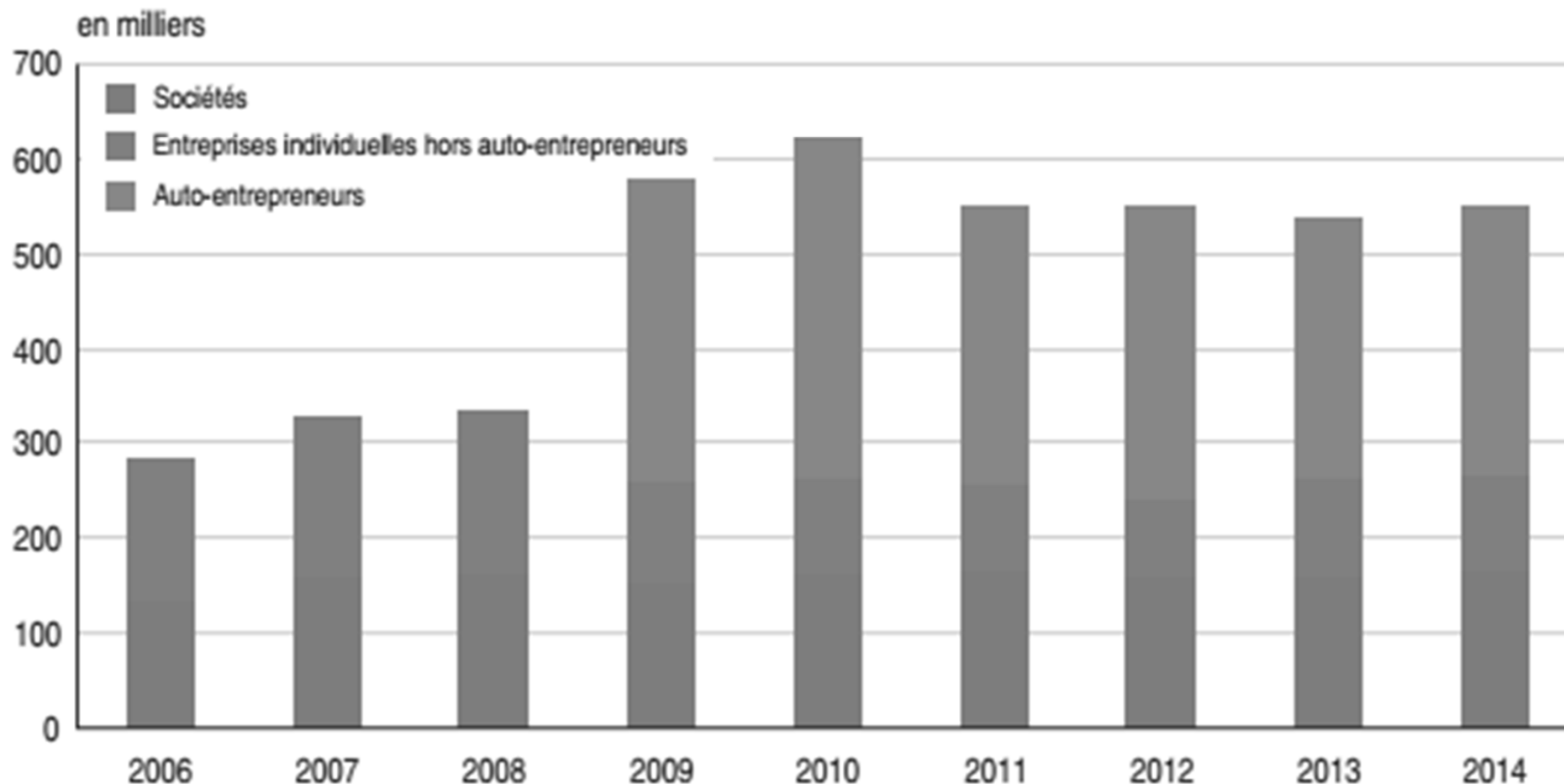
r : données révisées.

Note : le terme "entreprise" auquel il est fait référence dans ce tableau renvoie à une unité légale exerçant une activité au sein du système productif marchand et non à une entreprise au sens du décret d'application (n°2008-1354) de l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie (LME).

Champ : France ; activités marchandes hors agriculture.

Source : Insee, REE (Répertoire des Entreprises et des Établissements - Sirene).

1 Évolution du nombre de créations d'entreprises

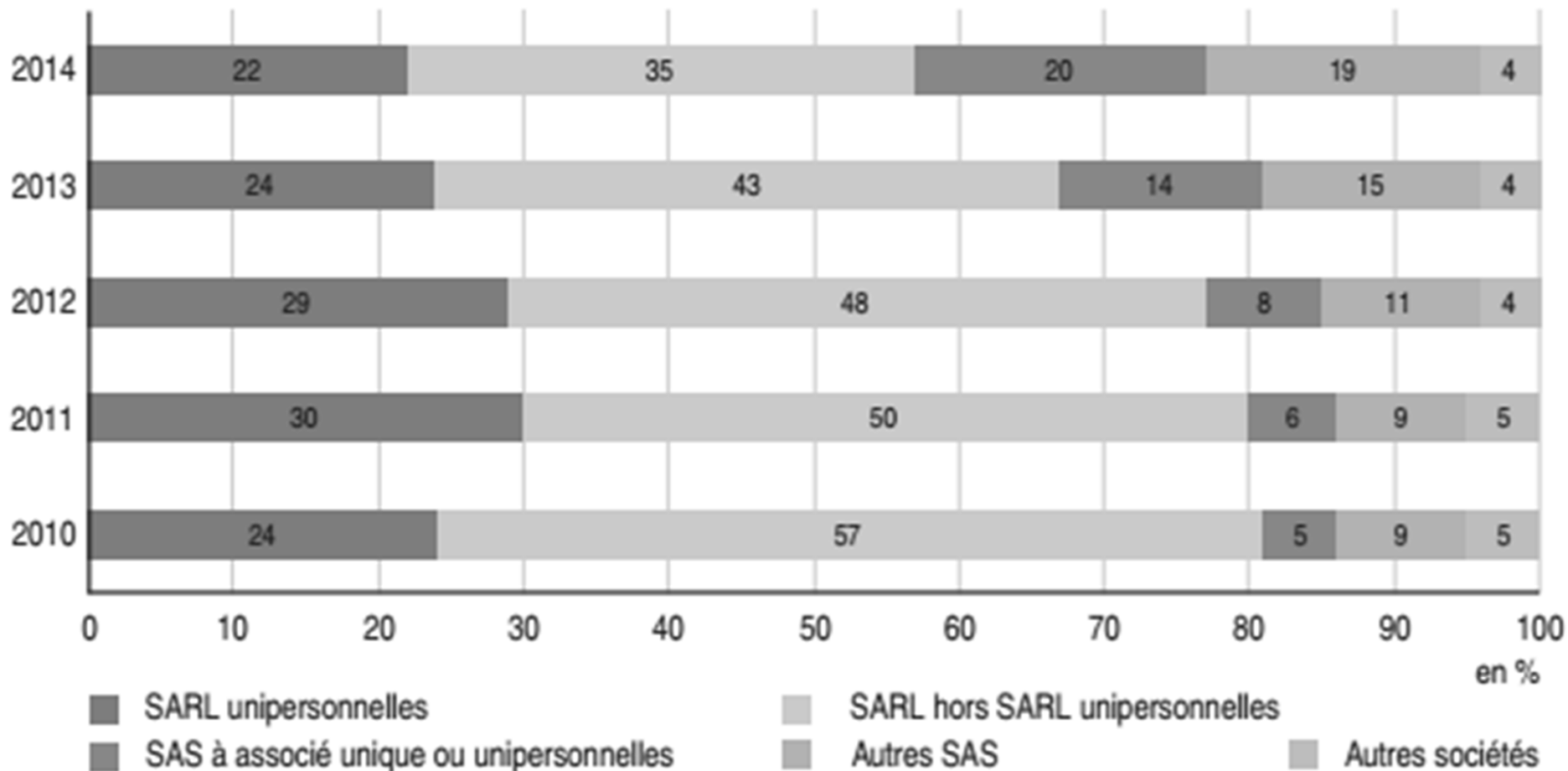


Lecture : en 2014, le nombre de créations de sociétés s'élève à 165 725.

Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

2 Répartition des sociétés créées par forme juridique



Lecture : en 2014, la part de l'ensemble des SARL parmi les sociétés créées s'établit à 57 %, celle de l'ensemble des SAS à 39 %.

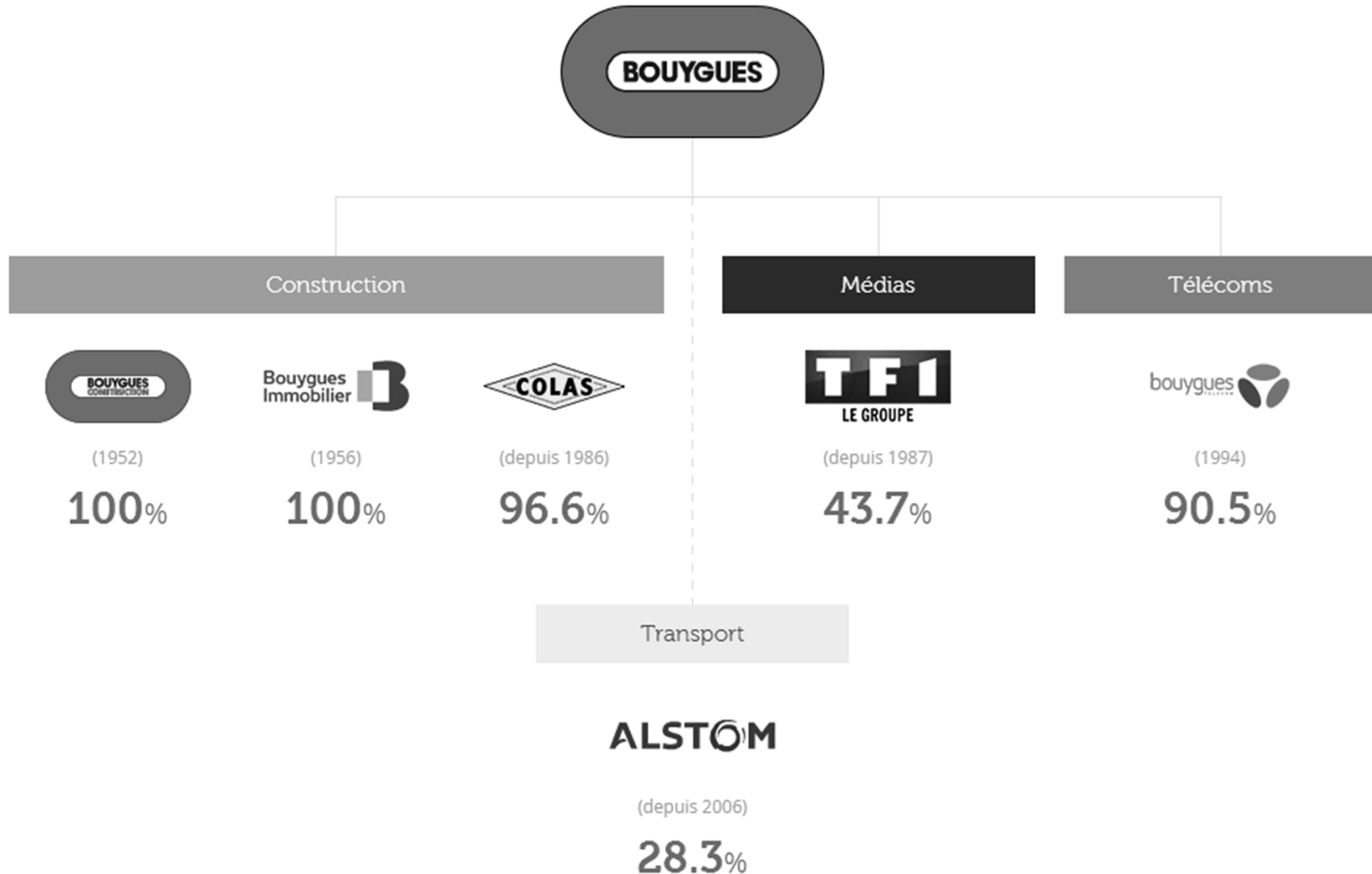
Champ : ensemble des activités marchandes non agricoles.

Source : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene).

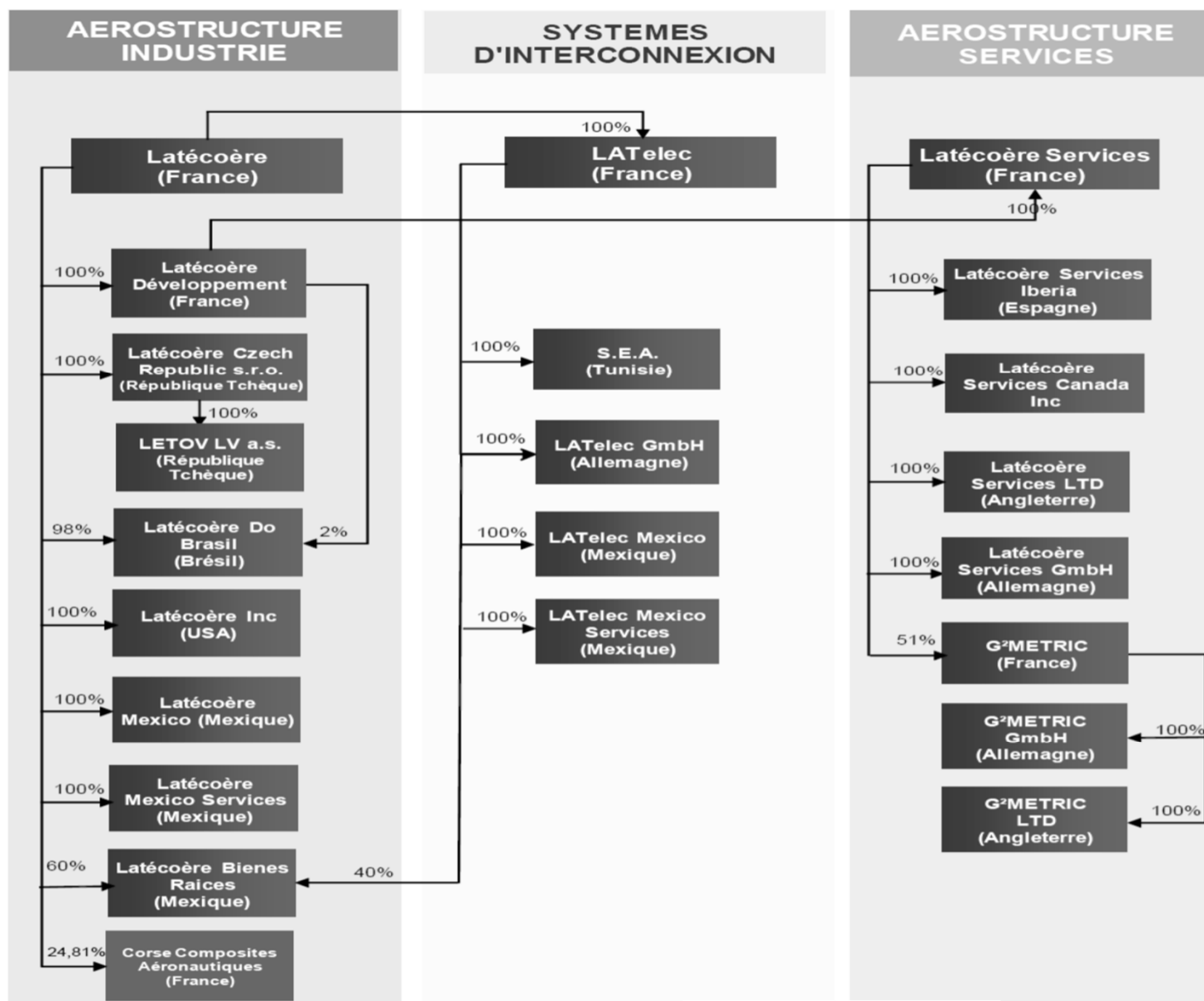
C. Diversité des relations de contrôle : Groupes

- 52% des entreprises sont indépendantes financièrement
- (Très) Grandes grandes entreprises appartiennent à un groupe
- **Groupe de sociétés** : Ensemble de sociétés ayant des relations économiques et financières entre-elles et qui contrôlées par une société ("tête de groupe" = société mère = holding). Entreprises du groupe juridiquement autonomes.
- **Sociétés contrôlées** :
 - Si contrôle $\geq 50\%$ → Filiales
 - Si contrôle $< 50\%$ → Participations
- **Poids des groupes dans l'économie (France)** :
 - 350 sociétés cotées contrôlent env. 7.000 entreprises fr.
 - "Groupes cotés" : 20 % du PIB
 - Existence de groupes non cotés

■ Exemples : Bouygues SA (au 24/02/2016)

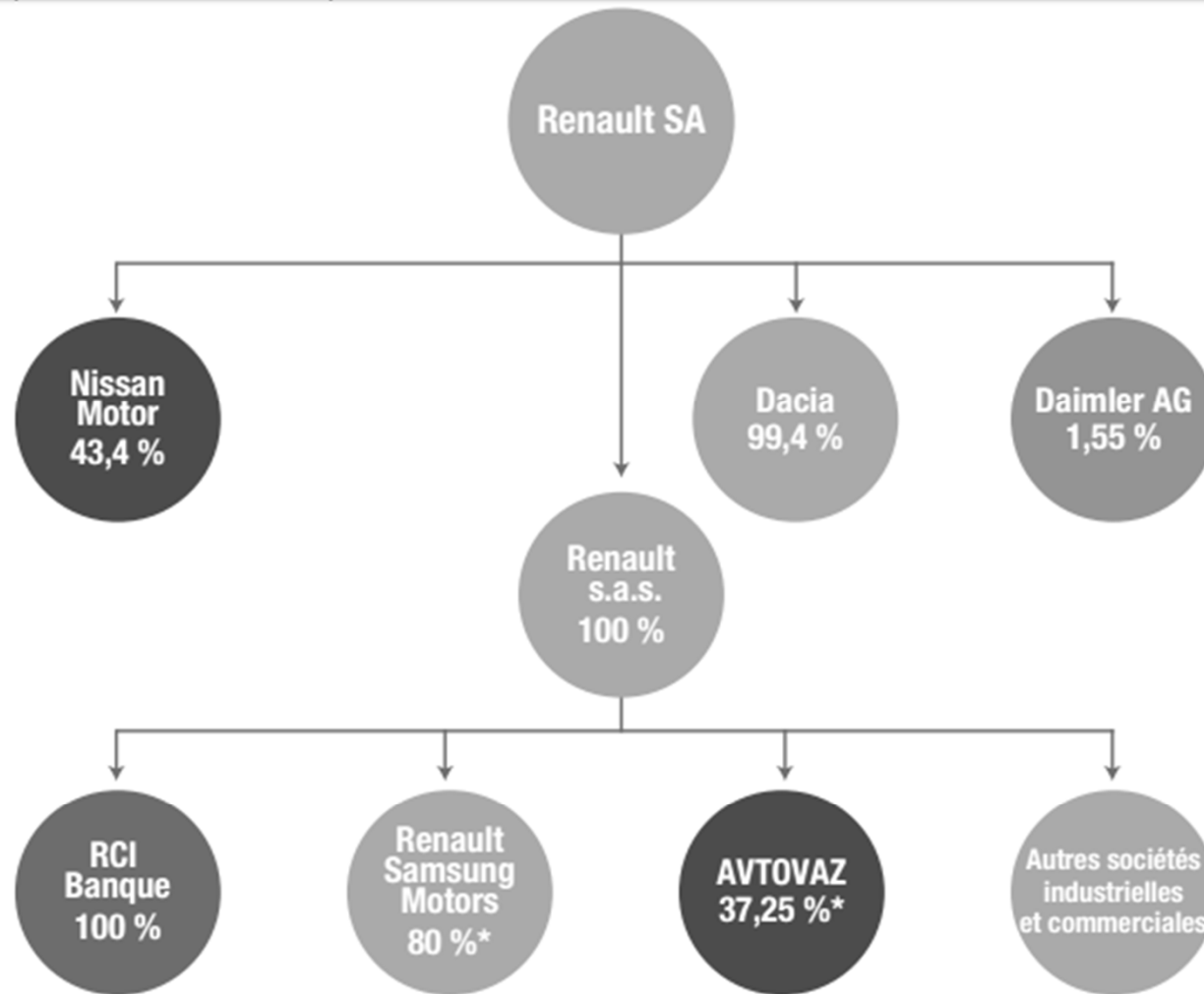


Latecoere SA (au 31/12/2015)



Intégration globale
Mise en équivalence
Non intégré

Renault SA (au 31/12/2015)



■ Entreprises associées

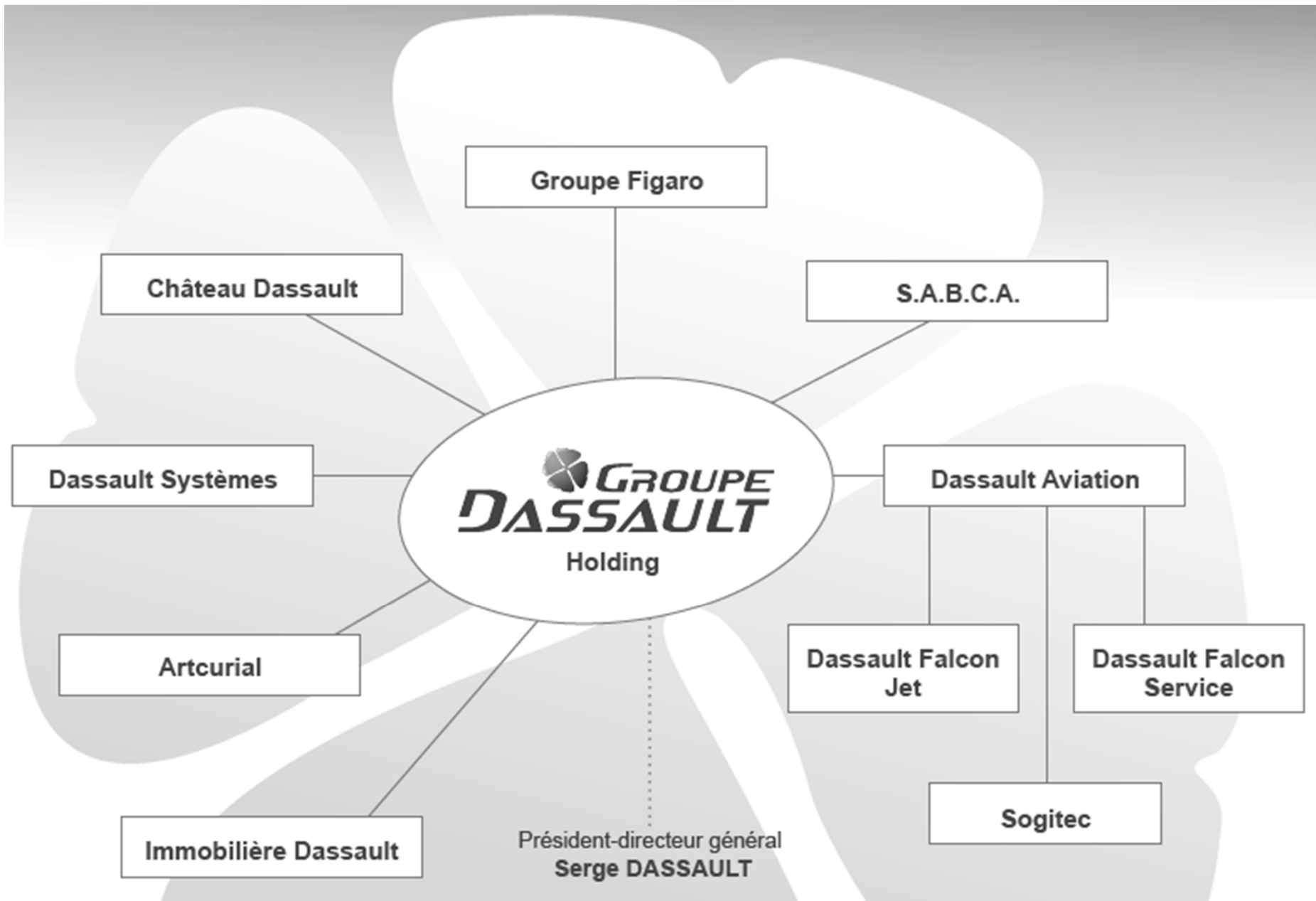
■ Financement des ventes

■ Automobile

■ Non inclus dans le périmètre de consolidation

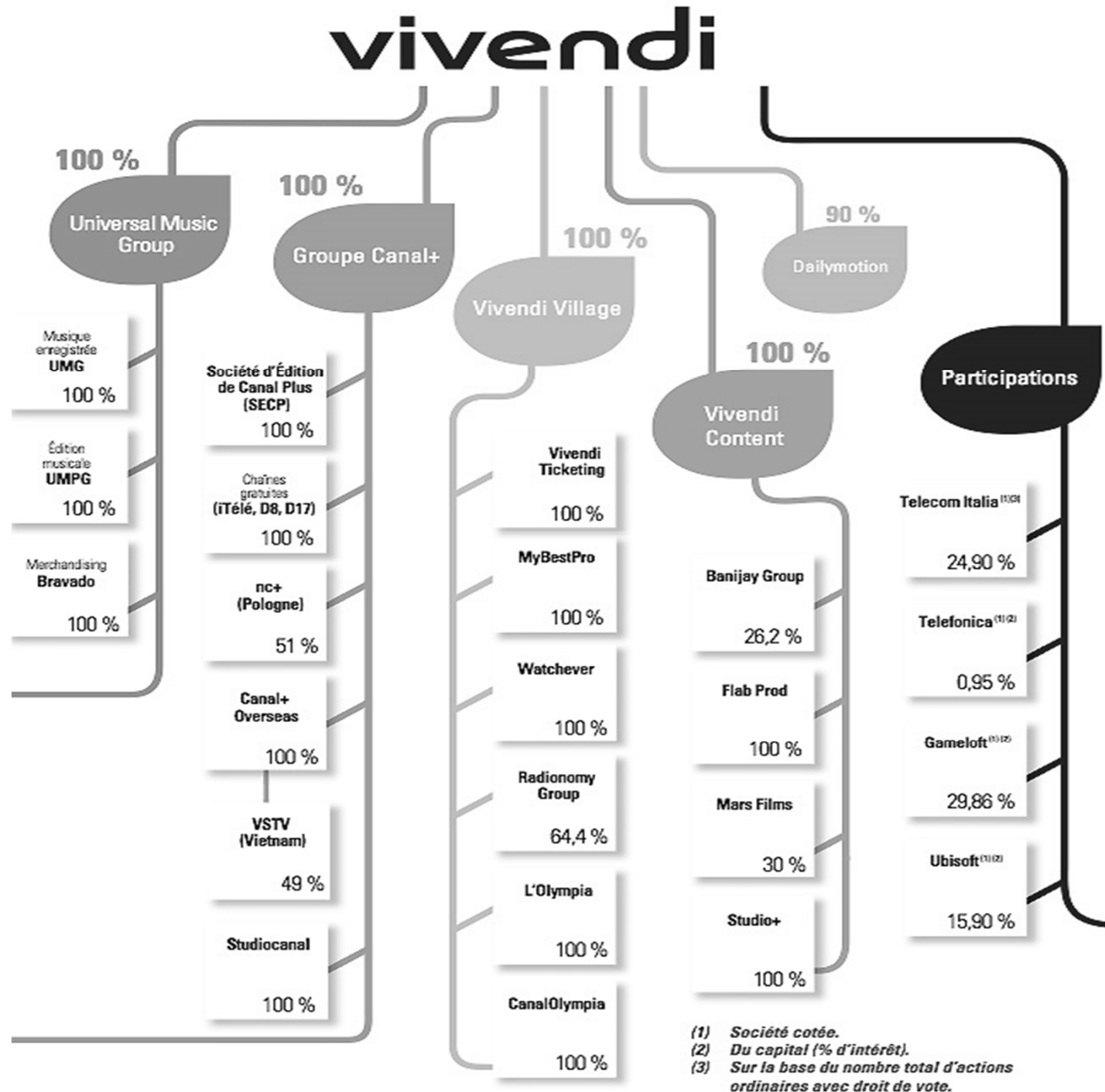
* Participation indirecte par Renault s.a.s.

Groupe Dassault (au 31/12/2015)



Vivendi

(au 31/07/2016)

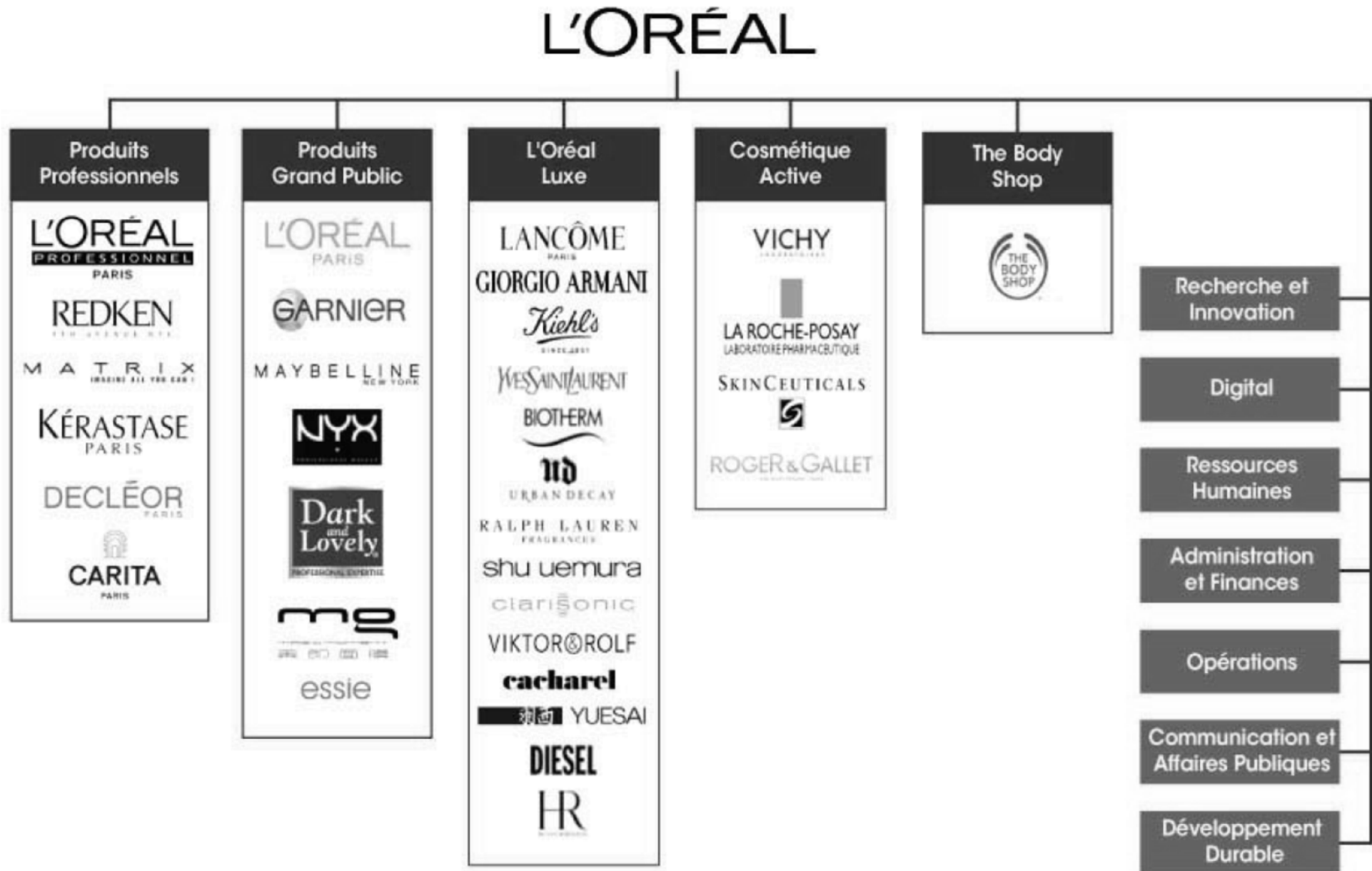


Sanofi (au 31/12/2015) : groupe consolidé d'environ 400 sociétés

Filiales significatives	Date de création	Pays	Activité principale	Intérêt financier et droit de vote
Aventis Inc.	01/07/1968	États-Unis	Pharmacie	100 %
Aventis Pharma SA	24/09/1974	France	Pharmacie	100 %
Genzyme Corporation	21/11/1991	États-Unis	Pharmacie	100 %
Hoechst GmbH	08/07/1974	Allemagne	Pharmacie	100 %
Merial Ltd	01/08/1997	Royaume-Uni	Santé Animale	100 %
Merial SAS	25/02/1941	France	Santé Animale	100 %
Sanofi-Aventis Amérique du Nord SAS	20/09/1985	France	Pharmacie	100 %
Sanofi-Aventis Deutschland GmbH	30/06/1997	Allemagne	Pharmacie	100 %
Sanofi-Aventis Europe SAS	15/07/1996	France	Pharmacie	100 %
Sanofi-Aventis US LLC	28/06/2000	États-Unis	Pharmacie	100 %
Sanofi Pasteur	08/02/1989	France	Vaccins	100 %
Sanofi Pasteur, Inc.	18/01/1977	États-Unis	Vaccins	100 %
Sanofi Winthrop Industrie	11/12/1972	France	Pharmacie	100 %



L'Oréal (au 31/12/2015) :

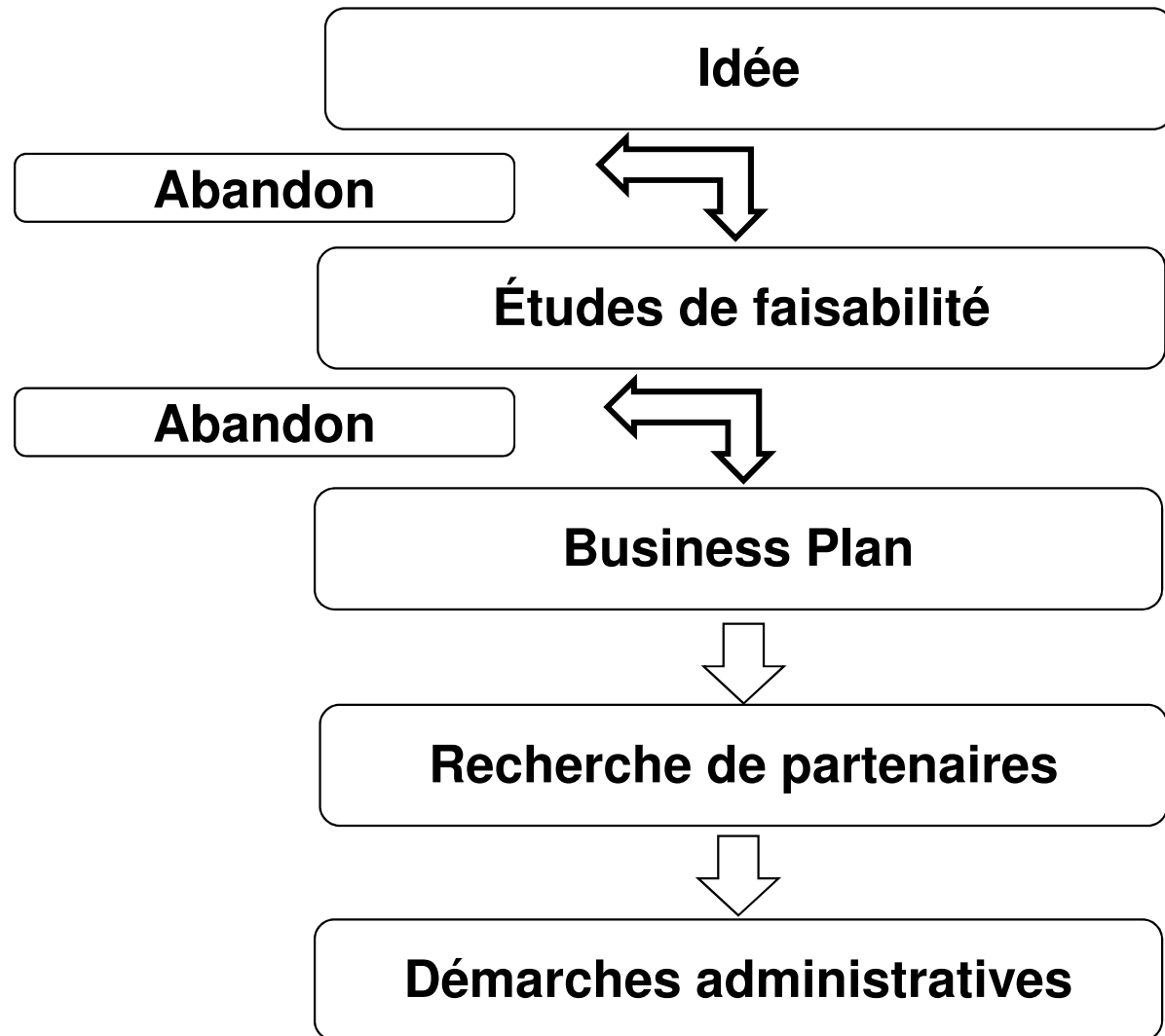


PARTIE III.

Le cycle de vie d'une entreprise

A. Comment naît une entreprise ?

- Accompagnement souhaitable
- Plusieurs étapes dans la création :



■ 1. L'idée :

- Principales raisons poussant à créer une entreprise (Enquête INSEE 2010)
- Plusieurs types d'idées
- Vérifier la cohérence Projet de création / Projets personnels des créateurs
- Décision "GO / NO GO"

■ 2. Les études de faisabilité :

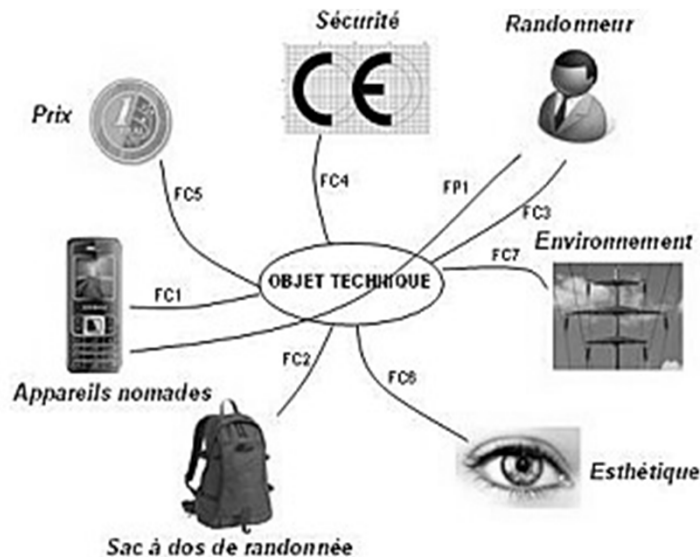
■ a. *Faisabilité commerciale = Étude de marché :*

- Objectif = Bien connaître et comprendre le marché "QQOQCCP" :
 - Pourquoi ? : Quel besoin ?
 - Qui ? : Quels clients ? Quels concurrents ?
 - Quoi ? : Que va-t-on vendre ?
 - Où ? : Où implanter l'entreprise ?
 - Comment ? : Comment vendre ?
 - Combien ? : Quel CA prévisionnel ?
 - Quand ? : Date optimale ?
- Intérêt :
 - Vérifier que le produit intéresse les clients
 - Évaluer le potentiel du marché

■ **b. Faisabilité technique :**

Plusieurs étapes :

■ **Établir le cahier des charges fonctionnel**



Fonctions contraintes de l'objet technique :

	Zone de texte FONCTIONS	CRITERES	NIVEAUX
FC1	L'objet technique devra s'adapter à la tension des appareils nomades (lecteurs mp3, téléphones portables, appareils photo numériques..)	Type d'alimentation Tension de charge des appareils nomades Période de charge	Multiprise 5 Volt
FC2	L'objet technique devra pouvoir résister aux vibrations générées par la marche à pied	Solidité et matière de l'objet	200 km de randonnée pédestre
FC3	L'objet technique ne devra pas gêner l'utilisateur lors de la marche à pied	Taille et poids de l'objet	Inférieur à 350 g Inférieure à 200 X 90 X 20 mm
FC4	L'objet technique devra être sécurisé (normes) et certifié par l'Europe	Norme	Norme européenne (CE)
FC5	L'objet technique devra avoir un prix raisonnable (rapport qualité prix)	Coût matière	Inférieur à 50 €
FC6	L'objet technique devra plaire aux clients et être un minimum esthétique	Forme et couleur	Discretion des formes et co
FC7	L'objet technique devra respecter l'environnement et contribuer au développement durable	Procédé de recyclage Energie d'alimentation	Procédé mécanique Renouvelable

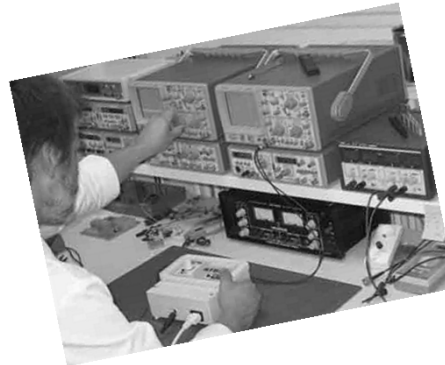
- Construire le prototype :



- Tester le prototype :

- Tests techniques

- Tests commerciaux



■ ***c. Faisabilité financière :***

- **Capitaux** : Peut-on réunir les capitaux nécessaires au lancement de l'activité ?
- **Besoin d'argent** engendré en permanence par l'**activité** : Quel est le niveau du BFR (= Besoin d'argent engendré en permanence par l'activité) ?
- **Rentabilité** : L'entreprise sera-t-elle rentable ?
 - Résultat prévisionnel
 - Seuil de rentabilité : CA minimum à réaliser pour ne réaliser ni bénéfice ni perte
- **Trésorerie** : Les entrées de trésorerie permettront-elles de faire face aux sorties de trésorerie ?
- **Structure financière initiale** : Evoluera-t-elle favorablement dans le temps ?

- **3. Rédaction du "business plan" (= Plan d'affaires) :**
 - Présentation de l'idée
 - Résultats des études de faisabilité
 - Plan de financement

- **4. Recherche de partenaires :**
 - Partenaires financiers
 - Aides à la création

- **5. Démarches administratives :**
 - Formalités de création simplifiées avec les Centres de Formalités des Entreprises (CFE) ⇔ "guichet unique"
 - Principales étapes (société) : statuts, immatriculation au RCS, avis de constitution...

B. Comment se développe une entreprise ?

■ 1. Les axes de développement :

■ a. Croissance horizontale = Spécialisation

- Exercice d'un seul métier (Monoproduction ≠ Clientèle unique)

■ Comment ?

■ Différencier les produits :

- Caractéristiques techniques
- Services d'accompagnement
- Marque
- Conditionnement
- Publicité

- **Constituer une gamme de produits complément. :**
 - Concentration de la gamme
 - Diversification de la gamme

- **Personnaliser les produits :**
 - Options
 - Modularité de la gamme
 - Production sur-mesure
 - Fabrication mixte = Différenciation retardée

- **Segmenter ses marchés de clientèle :**
 - Segmentation par les produits
 - Segmentation par les réseaux de distribution
 - Segmentation par le moment d'utilisation

- **b. Croissance verticale = Intégration :**
 - Définition : Regroupement d'activités situées à des stades successifs du processus d'exploitation
 - Directions de l'intégration :
 - Intégration amont
 - Intégration aval
 - Niveaux de l'intégration :
 - Complète
 - Partielle

■ **c. Diversification = Croissance latérale :**

- Compléter son métier actuel par de nouvelles activités ayant des caractéristiques techniques et / ou commerciales exigeant des compétences distinctes
- Plusieurs formes :
 - Diversification géographique / internationale
 - Diversification de proximité de type "produits"
 - Diversification de proximité de type "marché"
 - Diversification totale
- Plusieurs raisons :
 - Placement
 - Redéploiement
 - Survie
 - Confortement

■ 2. Les modalités de la croissance :

■ a. Croissance interne :

- Ajout de moyens complémentaires (nouveaux moyens de production) à ceux que l'entreprise utilise et combine déjà
- Développement interne du CA

■ b. Croissance externe :

- Acquisition d'entreprises ou de filiales d'entreprises
- Plusieurs modalités :
 - Regroupement d'entreprises concurrentes
 - Regroupement d'entreprises complémentaires
 - Regroupement d'entreprises d'une même filière

■ **3. La croissance contractuelle :**

- Association d'entreprises pour mettre en œuvre un projet stratégique
- **a. Objet de la croissance contractuelle :**
 - Actifs de même nature et Produits communs
 - Actifs de même nature et Produits distincts
 - Actifs différents
 - Accord particulier entre 2 entreprises juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes

- **b. Formes :**

- **Sous-traitance :**

- Une entreprise (sous-traitant ST) réalise une opération ou un produit pour le compte d'une autre entreprise (donneur d'ordres DO) selon un cahier des charges
- Domaines sous-traités
- Deux types de ST :
 - ST de capacité
 - ST de spécialité

- **Accord de licence :**

- Une entreprise concède à une autre le droit d'appliquer un savoir-faire technique (brevet) ou d'utiliser une marque, moyennant des royalties à verser au propriétaire de la marque

■ **Franchise :**

- Contrat qui associe durablement une entreprise, propriétaire d'une marque ou d'une enseigne (franchiseur) à un ou plusieurs commerçants indépendants (franchisés)

■ **Groupement d'intérêt Économique (GIE) :**

- Mise en commun de moyens dans une personne morale nouvelle, intermédiaire entre la société et l'association, en vue d'actions communes
- Pas de bénéfice

■ **Filiales communes = Entreprises conjointes = Joint-ventures :**

- Entreprise commune à plusieurs sociétés (indépendantes, voire concurrentes)
- Répartition du capital : à parts égales

C. Comment une entreprise décline-t-elle ?

- **1. Principales causes de déclin :**
 - Mauvaise adaptation à l'environnement
 - Erreurs de gestion → Problèmes financiers

- **2. D'un point de vue juridique :**
 - **Droit des entreprises en difficultés – 3 principes :**
 - Procédure de sauvegarde
 - Procédure préventive
 - Procédure judiciaire : Redressement financier →
Maintien de l'activité et des emplois

■ **Phase 1 : Jugement d'ouverture :**

■ Désignation :

- Juge-commissaire → Procédure
- Mandataire judiciaire → Représente les créanciers
- Administrateur → Entreprise

■ **Phase 2 : Période d'observation :**

■ Durée : 6 mois maximum

■ Objectif :

- Inventaire du patrimoine
 - Diagnostic économique et social
 - Plan de sauvegarde (10 ans maxi) → Réorganisation
- Activité poursuivie sauf si état de cessation des paiements

- **Phase 3 : Ouverture d'une procédure de redressement ou de liquidation :**
 - Redressement judiciaire :
 - Si possibilité sérieuse de sauvegarde → Mise en œuvre du plan de sauvegarde
 - La suite ? :
 - Continuation
 - Cession
 - Liquidation (en cas d'échec)
 - Liquidation judiciaire si :
 - Pas de redressement possible
 - OU Etat de cessation des paiements

PARTIE IV.

L'entreprise au sein de son environnement

A. L'entreprise et ses partenaires

- L'entreprise est un **pôle d'échanges** dans un réseau économique
- Nombreux partenaires économiques

B. L'entreprise dans un marché

Plusieurs formes de marchés :

- Concurrence
- Monopole
- Oligopole / Duopole

C. L'entreprise au sein d'un réseau

- **Entreprise réseau = Entreprise étendue**
- Réseau vertical structuré autour d'une firme-pivot (= tête de réseau) coordonnant les activités d'un ensemble d'entreprises partenaires en vue de réaliser un projet commun particulier
- Quels domaines ? : Conception, fabrication et/ou distribution
- Comment ? : Étroite coopération
- Pourquoi ? :
 - Mondialisation
 - Développement des TIC
 - Volonté d'externaliser sur un mode coopératif certaines parties d'un projet

D. L'entreprise, maillon d'une supply chain

- **Organisation traditionnelle :**
 - Verticale
 - Départements + / - indépendants
 - Problème : optimisations locales mais pas globale

- **Impératifs actuels :**
 - Décloisonner les fonctions → Transversalité
 - Optimisation globale
 - Réinventer l'entreprise autour du processus de **création de valeur pour le client**
 - → Réorganisation de l'entreprise

- **Supply chain (= Chaîne logistique) :**
 - Objectif : répondre à une demande (= commande à livrer)
 - Livrer le produit → Transporter → Charger → Produire juste quand on en a besoin ou Avoir en stock (= avoir produit avant) → Disposer de Main d'œuvre + Machines + Matières premières → Approvisionner → Acheter
 - Chaque étape = Un des maillons...
 - qui s'enchaînent
 - créateurs de valeur (pour le client)
 - couvrant l'ensemble des flux : réels, monétaires, infos
 - depuis les clients des clients...
 - ... jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs
 - **Supply Chain Management = SCM**
 - But : ↗ maîtrise des fournisseurs et des clients →
↗ qualité de la prestation globale au consommateur final

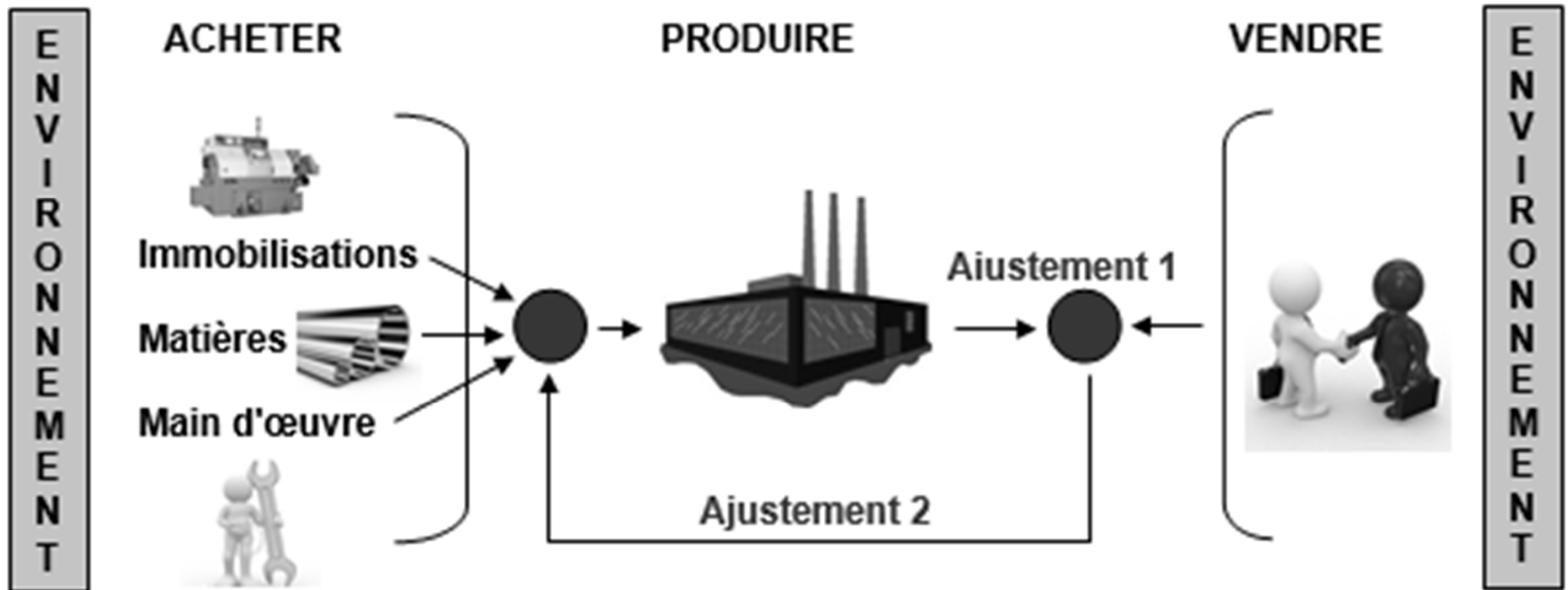
PARTIE V.

Le management

A. Qu'est-ce que le management ?

- **Management = Gestion = Pilotage**
- **Définitions :**
 - Ensemble des techniques d'organisation mises en œuvre pour l'administration au sens large d'une organisation (entreprise notamment)
 - Ensemble des décisions prises (afin d'assurer la survie) à tous les niveaux et au sein de toutes les fonctions
- **Piloter une entreprise :**
 - Lui assigner des **objectifs**, hiérarchisés, cohérents, avec des échéances, et mettre en œuvre des **moyens** permettant de les atteindre

- Double ajustement à réaliser :



- Sous contraintes :
 - Objectifs à atteindre
 - Moyens à mettre en œuvre

B. Management et performance

- Management \Leftrightarrow Performance
- Fayol (1916) : "Gérer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler"
- Composantes du management :
 - **1. Prévoir / planifier :**
 - **Définition de la stratégie** à partir de l'analyse :
 - Externe \rightarrow Environnement \rightarrow Opportunités / Menaces
 - Interne \rightarrow Entreprise \rightarrow Forces / Faiblesses

- **2. Organiser :**
 - **Choix des moyens** à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés
 - Exemples :
 - Localisation de l'entreprise, de ses usines
 - Affectation des ressources humaines
 - Affectation des ressources financières

- **3. Faire / Réaliser :**
 - **Mise en œuvre** des décisions d'organisation en coordonnant, en mobilisant les hommes...

■ **4. Contrôler :**

Actions de régulation et de contrôle

- **Suivi** : évaluation des écarts par rapport aux objectifs (via des tableaux de bord)
- **Maîtrise** : réaction aux écarts → actions correctives

■ **Mesure de la performance selon 3 niveaux :**

- Efficacité
- Efficience
- Flexibilité

C. Outils au service du management

■ 1. Le contexte :

■ Caractéristiques :

- Marché mondialisé**
 - Évolution permanente des technologies**
 - Positionnement fonction de la capacité d'innovation**
 - Raccourcissement du cycle de vie des produits**
 - Demande segmentée et volatile**
 - Complexité croissante des systèmes d'information**
-
- Difficulté d'obtenir des données précises et de l'information au bon moment**

- Productivité → **Systeme d'information** (SI) cohérent =
 - Unicité de l'information
 - Accès à partir de toutes les fonctions de l'entreprise

- Apport des SI à la compétitivité des entreprises :
 - SI Avant : Traitement d'opérations répétitives
 - SI Auj. : Outils de pilotage et d'optimisation

- Plusieurs outils basés sur les SI :
 - EDI, ERP, SCM, BI...

- **2. ERP (Enterprise Resource Planning)**
= PGI (Progiciel de Gestion Intégré) :
 - Permet une gestion homogène et cohérente du SI
 - Gère tous les **processus** d'une entreprise, de l'approvisionnement jusqu'à la vente d'un produit

- **Principes de base :**

- Un **module** pour chaque domaine de fonction
 - Modules indépendants
 - Interaction entre les modules
 - Développements spécifiques
- **Base de donnée unique** et commune
- **Moteur de workflow** : propagation en temps réel d'une donnée saisie dans les modules
- **Universel**
- **Evolutions :**
 - Intégration d'applications compatibles
 - Modules orientés métiers et/ou décisions

■ **Avantages :**



- Base de données centralisée et unique
- Système extensible et modulable
- Accroître la flexibilité de l'entreprise
- Optimisation des processus
- Informations disponibles en ligne et en temps réel

■ **Inconvénients :**



- Coûts élevés (logiciel + implantation + formation)
- Risque de sous-utilisation de l'ERP
- Acceptation / Formation des utilisateurs
- Rigidité du système
- Nécessité de modifier la structure organisationnelle de l'entreprise
- Maintenance et mise à jour du système

■ **Exemple :**



- Leader mondial avec 25 % de part de marché
- ERP modulaire : Couverture des 3 grands périmètres de gestion :
 - Gestion comptable
 - Logistique (et production)
 - Ressources humaines

**MM Material
Management**

**PP Production
Planning**

**SD Sales and
Distribution**

**QM Quality
Management**

PM Plant Maintenance

**HR
Human Resources**



FI Financial

CO Costing

TR Treasury

**IM Investments
Management**

**PS
Project System**

■ Quelques clients de SAP :

