

# Organisation des entreprises

Brigitte Lehmann

# UE - 2080

Activité	Intitulé de l'activité	Volume horaire
<b>I208A</b>	Organisation des entreprises	48
<b>I208B</b>	Stage d'observation	28 (8 + 8 + 12)

# Acquis d'apprentissage terminaux

## Organisation des entreprises

- Avoir compris les sujets abordés et être capable de le montrer dans une situation particulière proposée
- Etre capable de décrire et d'analyser un processus
- Etre capable de décrire et d'analyser un cycle de vie de développement logiciel, non présenté au cours
- Etre capable de choisir un cycle de vie

# Acquis d'apprentissage terminaux

## Stage d'observation

- Ecrire une **présentation PPT** ou équivalent
- Etre capable d'exprimer dans ses propres mots et de **transmettre l'expérience qu'il a vécue** en entreprise
- Etre capable de **décrire l'entreprise et le service** dans lequel il a été accueilli
- Etre capable de **décrire ce qu'il a observé**
- Etre capable de **faire des liens** avec les cours suivis à l'institut

# Stage d'observation

[STAGEObs-3-AvantStage.pptx](#)

# Organisation des entreprises

# Objectifs

- Dans le cadre du baccalauréat en informatique de gestion,
- Faire comprendre le monde des entreprises
- Proposer une démarche de réflexion à l'étudiant afin qu'il puisse se préparer à entrer dans la vie active



# Méthode de travail

- **Prise de notes aux cours**, pour compléter les slides
- Après chaque chapitre, le professeur informe sur de possibles **questions d'examens**
- L'étudiant peut disposer d'une SEULE fiche de notes à l'examen (moitié d'un A4)

# Table des matières

- Chapitre 1: l'entreprise
- Chapitre 2: les principaux processus de l'E
- Chapitre 3: l'ingénierie logicielle
- Chapitre 4: la qualité
- Chapitre 5: le contrat de travail et la rémunération
- Chapitre 6: des outils statistiques

# Présentation des chapitres

## Chapitre 1 : l'entreprise

- L'entreprise
- L'assemblée générale
- Le conseil d'administration
- Les comités
- Le management
- Les données légales
- Le projet d'entreprise
- La responsabilité sociétale des entreprises
- L'entrepreneuriat social

# Présentation chapitre 2

Les principaux processus de l'entreprise

- Qu'est-ce qu'un processus ?
- Achat
- Logistique
- Vente
- eBusiness

# Présentation chapitre 3

## L'ingénierie logicielle

- Cycle de vie des logiciels
- Cascade
- Rapid Application Development : Prototyping
- Modèle en Y, modèle en V
- Spirale
- Processus Unifié
- eXtreme Programming
- Scrum
- Choix
- Gestion du risque

# Présentation chapitre 4

## La qualité

- Assurance qualité
- Contrôle qualité
- Certification
- Démarche
- Mise en application
- Mesures

# Présentation chapitre 5

Le contrat de travail et la rémunération

- Contrat
- Rémunération

# Présentation chapitre 6

## Des outils statistiques

- Statistique descriptive
  - Concepts de base
- Droite de régression linéaire (?)
- Utilisation en entreprise



# Chapitre 1: l'entreprise

<http://www.guberna.be>

Stratégique, Johnson G., Pearson Education  
France, 9<sup>ème</sup> édition, 2011

# L'entreprise ?

- Qui est-ce ?
- Intérêts divergents
  - Actionnaires : dividendes les plus élevés
    - Ex: pourrait vouloir des dividendes élevés alors que l'entreprise aurait besoin de réinvestir ses bénéfices
  - Dirigeants : tirer profit de leur travail.
    - Ex: pourrait exagérer les avantages en nature, rechercher la croissance à tout prix pour maximiser les bonus
    - Ex: pourrait filtrer l'information vers les actionnaires
  - Autres parties prenantes

# L'entreprise ?

« Les **parties prenantes** - ayant droit - sont les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également. »

Stratégique, Johnson G., p147

- **PP économiques :** (outre les actionnaires)
  - Fournisseurs, concurrents, distributeurs
- **PP politiques :**
  - Pouvoirs publics, régulateurs, fisc...
- **Personnel, syndicats**
- **Filiales**
- **Banquiers**
- **Clients**
- **PP sociétales :** commune, riverains d'une usine, société au sens large, associations professionnelles...

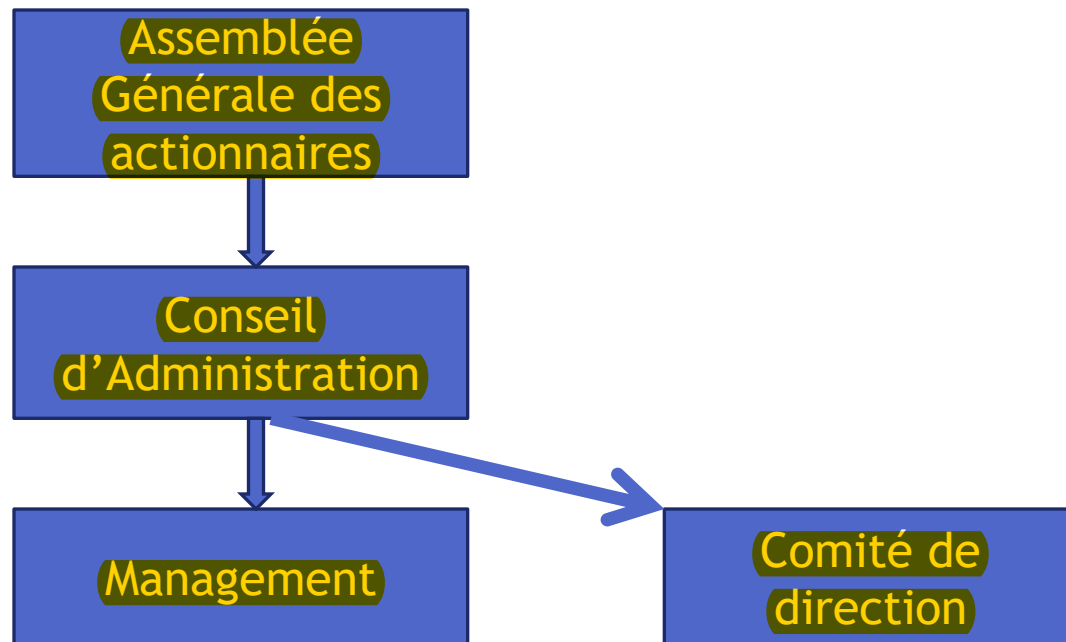
# La gouvernance

- Intérêt convergent des parties prenantes
- En Belgique, la loi « corporate governance » du 2 août 2002 précise la responsabilité
  - de l'Assemblée générale
  - des Administrateurs
  - du Comité de direction

# Analogie avec l'Etat

- Population
  - Les **électeurs** élisent des députés
- Parlement : **députés**
- Gouvernement : **ministres** et **1<sup>er</sup> ministre**
- **Constitution** de l'Etat **fixe l'organisation et le fonctionnement d'un Etat**
- **Assemblée Générale**
  - Les **actionnaires** élisent des administrateurs
- **Conseil d'Administration: administrateurs**
- **Management :** **administrateurs exécutifs et administrateur délégué (CEO)**
- **Statuts** de l'Entreprise

# Les organes de gestion de l'Entreprise



# L'Assemblée Générale

- L'Assemblée Générale regroupe les actionnaires de l'entreprise; elle est souveraine
- Les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise  
→ ils possèdent le capital de l'entreprise
- L'Assemblée Générale se préoccupe de la rentabilité du capital investi.

# L'Assemblée Générale

- L'Assemblée Générale :

## 1. nomme et révoque les administrateurs

- - 1 action = « carte d'électeur »
- Comment ? Sur proposition du CA et vote
- Equilibre ? En fonction des rapports de force de l'AG
- Vote **censitaire** (// de l'Etat, suffrage universel)



# L'Assemblée Générale

- L'Assemblée Générale :

2. approuve les comptes annuels

3. décide l'attribution ou non de dividendes

4. décide de modifier les statuts de l'entreprise

- Conditions de présence et de majorité fixées par la loi

- Eventuellement, par les statuts, dans les limites fixées par la loi!

4. décide de modifier la structure du capital

• ...

# L'Assemblée Générale

- L'Assemblée Générale se réunit :
  - Quand ? Pourquoi?
    - En **assemblée ordinaire**, **une fois par an**, **pour approuver les comptes** présentés par le Conseil d'Administration
    - En assemblée extraordinaire, « à la demande », pour :
      - **modifier les statuts**,
      - **augmenter le capital**,
      - **voter la continuation de l'entreprise**,
      - **en cas de démission d'un administrateur...**
  - Convocation :
    - **Par voie de presse**

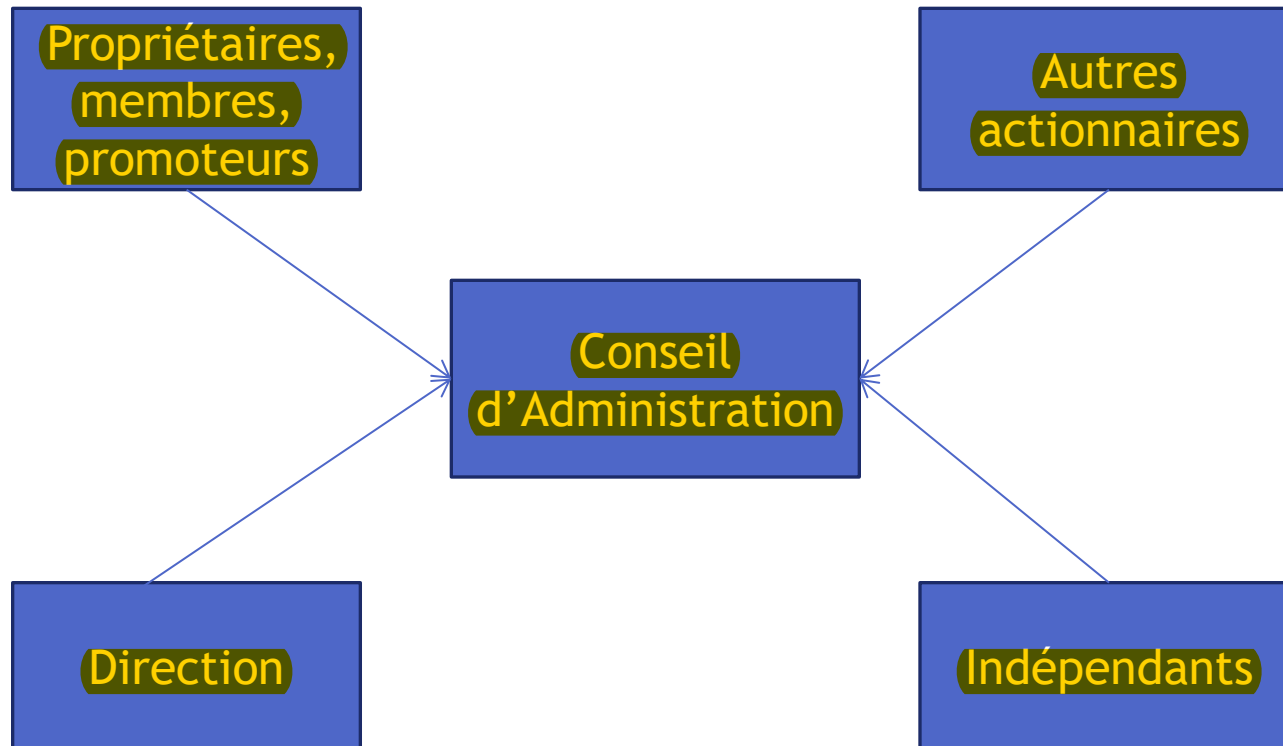
# Le Conseil d'Administration

- Le Conseil d'Administration (CA) regroupe les administrateurs de l'entreprise, élus par l'AG
- Les Administrateurs sont responsables collégialement de la gestion.
  - Responsabilité juridique
  - Devoir de loyauté envers les actionnaires
- Les Administrateurs peuvent déléguer la gestion quotidienne mais pas les décisions en matière de politique générale
- Il se préoccupe de la pérennité de l'entreprise.

# Le Conseil d'Administration

- Le Conseil d'Administration est responsable du **contrôle du management et des choix stratégiques.**
- Le CA est l'organe principal de gestion et de prise de décision de l'entreprise
- Le CA doit veiller à la mise en place d'un système efficace de gestion d'entreprise.

# Le Conseil d'Administration



# Le Conseil d'Administration

- Le CA va nommer l'administrateur délégué = CEO (Chief Executive Officer), qui va mettre en œuvre la politique décidée par le CA.
- Le CA va nommer le comité de direction et le management
- Les Administrateurs exécutifs sont des personnes qui sont là tous les jours dans l'entreprise, qui ont un rôle actif dans la gestion de l'entreprise (direction ou cadre) et qui exécutent les décisions du C.A.
- Le CA a un président.

# Le Conseil d'Administration

- **Le Président du Conseil d'Administration :**
  - Il a le rôle de convoquer le CA quand il l'estime nécessaire
  - Il définit l'ordre du jour
  - Il gère les débats, il a un rôle d'arbitrage
  - Bonne gestion : (corporate gouvernance)
    - Il n'est pas un exécutif
    - Il doit rester « au-dessus de la mêlée »
    - **Il n'est absolument pas le CEO.**

# Le Conseil d'Administration

- Le C.A. va s'entourer de comités auxquels il délègue des prérogatives:
  - Comité de rémunérations
  - Comité de nominations
  - Comité d'audit  
(loi du 17/12/2008 dans les sociétés cotées et les établissements financiers)



# Les Comités du C.A.

- **Comité de rémunérations et de nominations**
  - Composé d'administrateurs indépendants
  - Prérogative : vérifier que l'entreprise a une politique de rémunérations cohérente
  - C'est un organe consultatif
  - Il fait des propositions au Conseil d'Administration, qui décide des rémunérations des dirigeants de l'entreprise (membres du comité de direction)

# Les Comités du C.A.

- **Comité d'audit**
  - Prérrogative : vérifier la bonne application des règles comptables
  - Il va vérifier le bon respect des procédures
  - Il convoque les réviseurs d'entreprise.
- Il conseille le C.A. en matière de communication financière sur les résultats intermédiaires (trimestriels ou semestriels) et annuels.

# Illustration C.A.

« Je voudrais aussi souligner à quel point il est essentiel que le **conseil d'administration soit vraiment indépendant de la gestion journalière**. Chacun son rôle !

Quand je vais devant mon conseil d'administration pour - par exemple - présenter mon projet de budget pour 2016, je passe littéralement un examen.

Quand les administrateurs sont également aux manettes dans l'entreprise, il y a un gros danger, celui de ne pas être capable de prendre le recul nécessaire avant telle ou telle décision. »

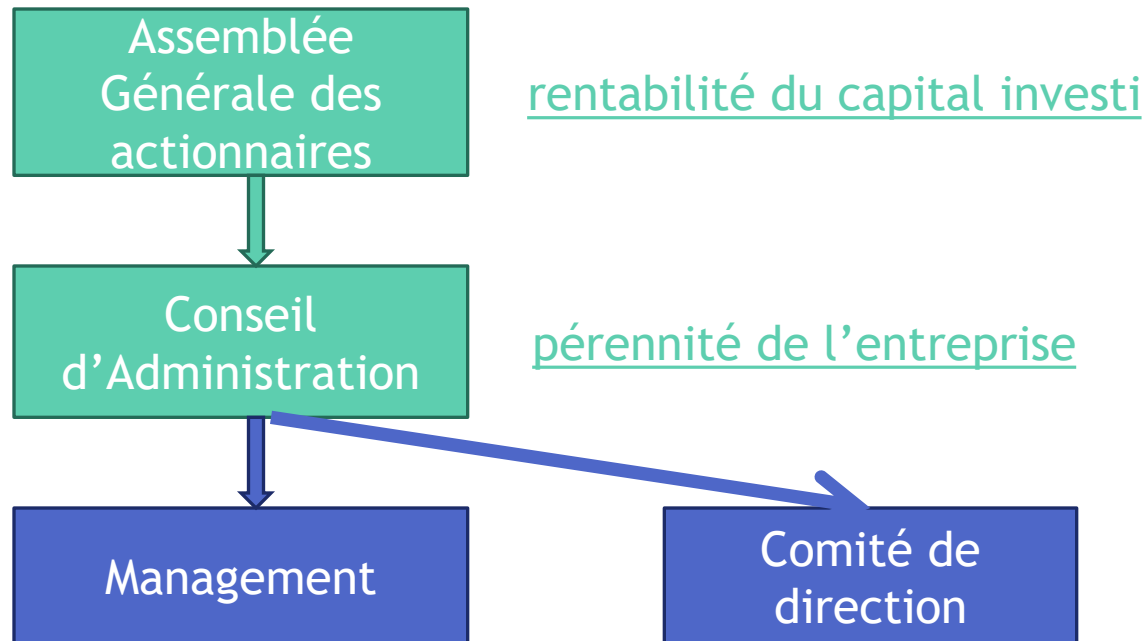
Réussir son entreprise: les conseils de Julien Coppens, directeur général des Petits Riens

02/02/2016 - Auteur: [impulse.brussels](http://impulse.brussels) - Adrien Mintiens

<http://www.1819.be/fr/blog/reussir-son-entreprise-les-conseils-de-julien-coppens-directeur-general-des-petits-riens>

# Les organes de gestion de l'Entreprise

Ce que nous avons déjà abordé :



# Le Comité de direction

Les statuts peuvent autoriser le conseil d'administration à déléguer tout ou partie de ses compétences de gestion à un comité de direction.

Le conseil d'administration ne peut cependant pas déléguer la politique générale de la société et doit exercer le contrôle sur la gestion.

Les sociétés ne sont donc pas tenues d'instaurer un comité de direction.

# Le Comité de direction

- Le Conseil d'Administrateur délègue son pouvoir de gestion quotidienne au comité de direction (CD)
- Le C.D. est composé d'exécutifs uniquement, administrateurs ou non
  - Par exemple, le directeur financier, le directeur de production
- C'est en quelque sorte le cabinet de l'Administrateur Délégué (// cabinet ministériel).

# Le Management

- Pilotage de l'action collective au sein d'une organisation.
- Organisation & coordination des activités de l'entreprise.

- Ensemble du personnel responsable d'une entreprise ou d'une organisation, qu'on nomme en français « cadres », « dirigeants » ou « direction »

# Le Management

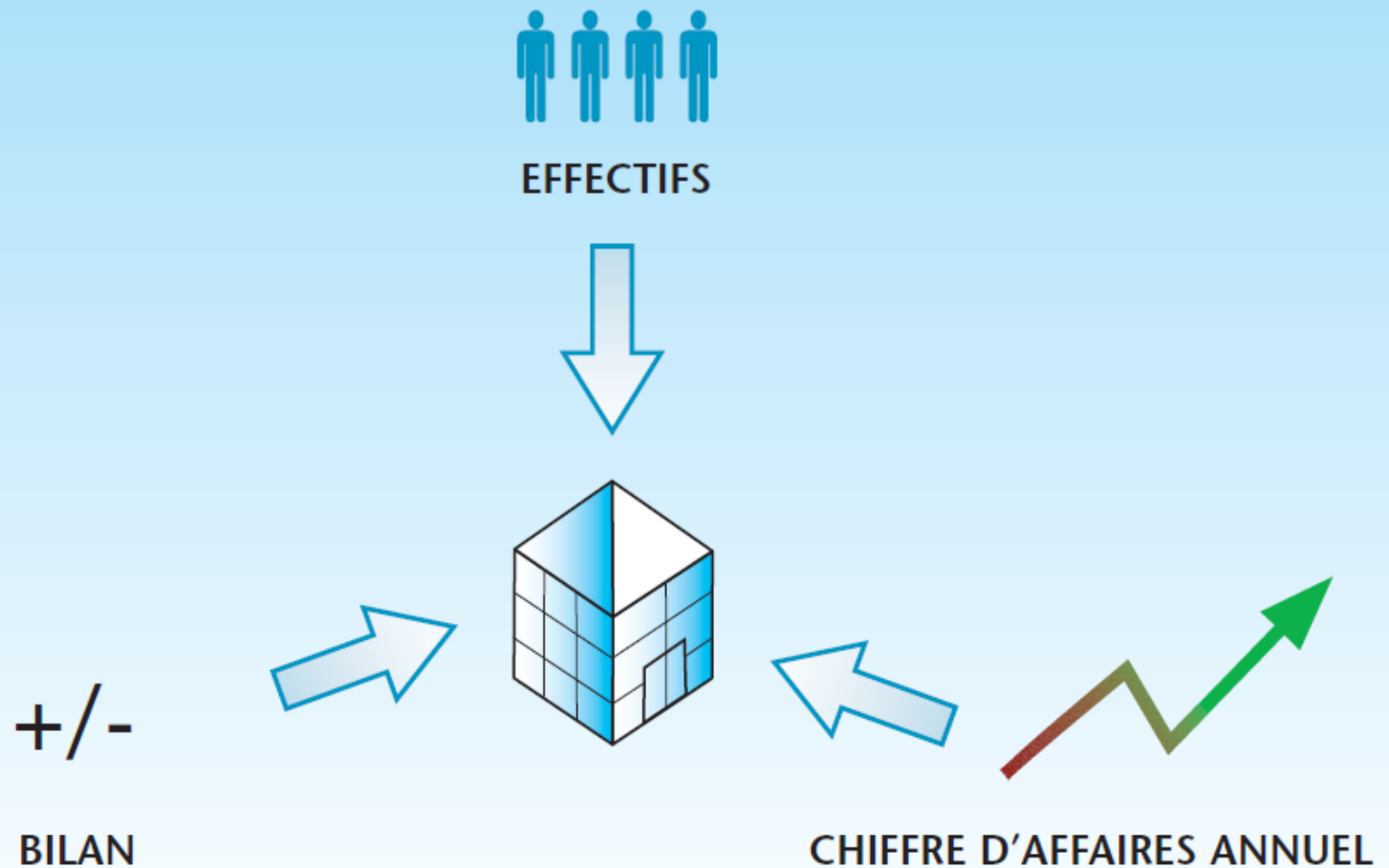
- Le management est chargé de la gestion opérationnelle de l'entreprise et de la rentabilité des activités.
- Il met en œuvre les plans d'action qui découlent des orientations stratégiques.

QUESTIONS ?



# Taille des Entreprises

## POUR DÉFINIR LES PME



[http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm)

# Définition

«La catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises :

- qui occupent moins de 250 personnes et
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou
- dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.»

Extrait de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE

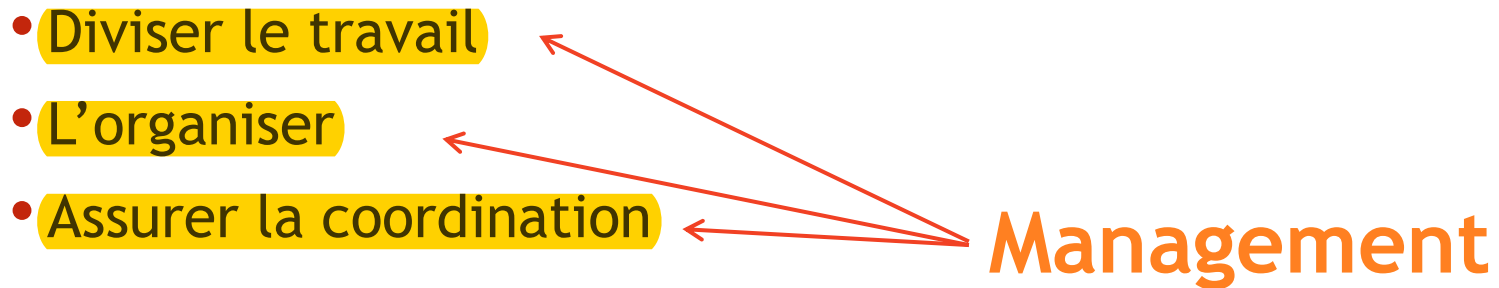
# PME : critères

	Effectif	CA annuel OU	Total bilan annuel
TPE (micro)	< 10 personnes	< 2 Millions €	< 2 Millions €
PE	< 50 personnes	< 10 Millions €	< 10 Millions €
ME	< 250 personnes	< 50 Millions €	< 43 Millions €

<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>

# Structure de l'entreprise

# Structure Entreprise

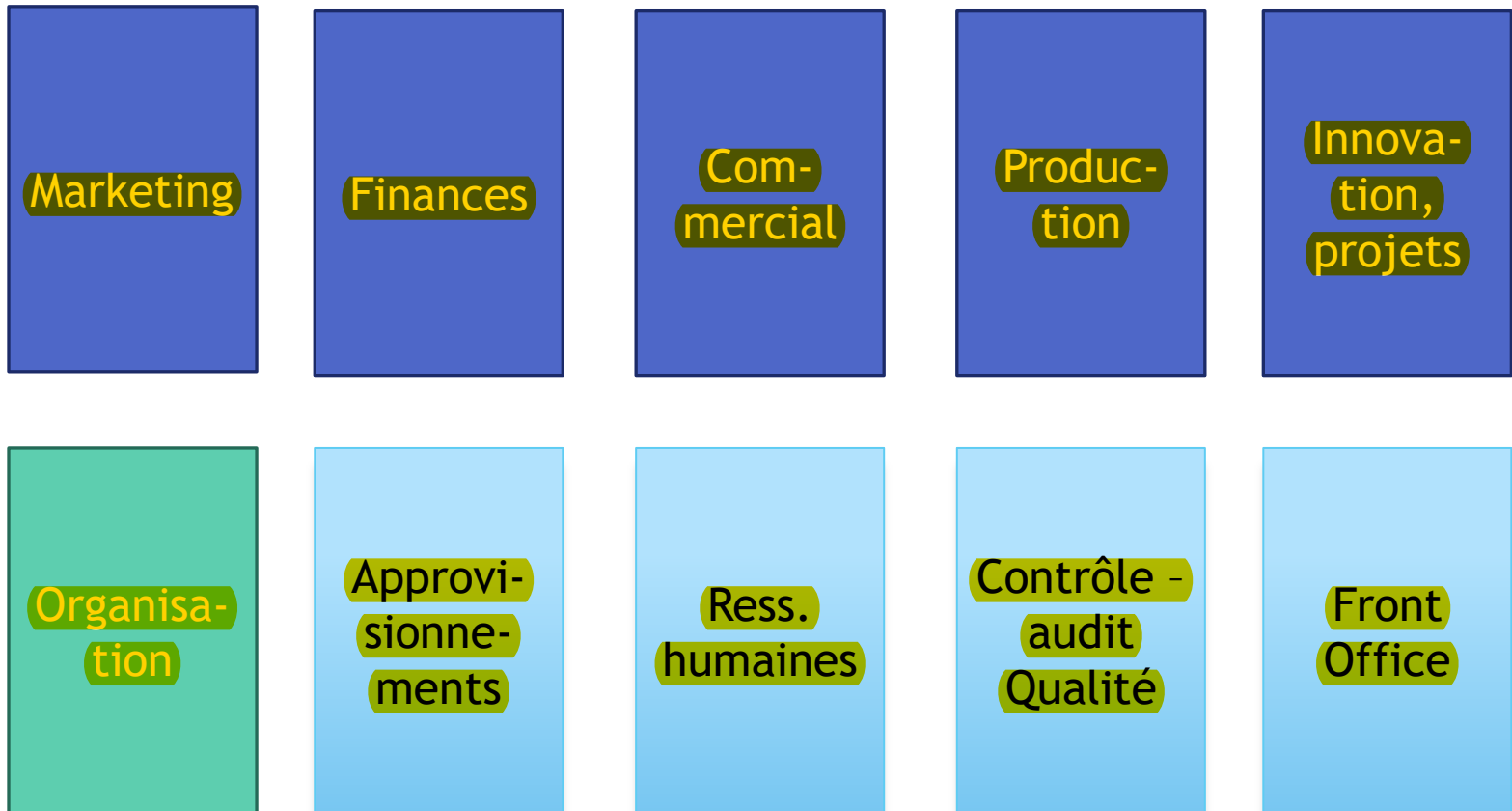


Structure représentée  
par un **organigramme**

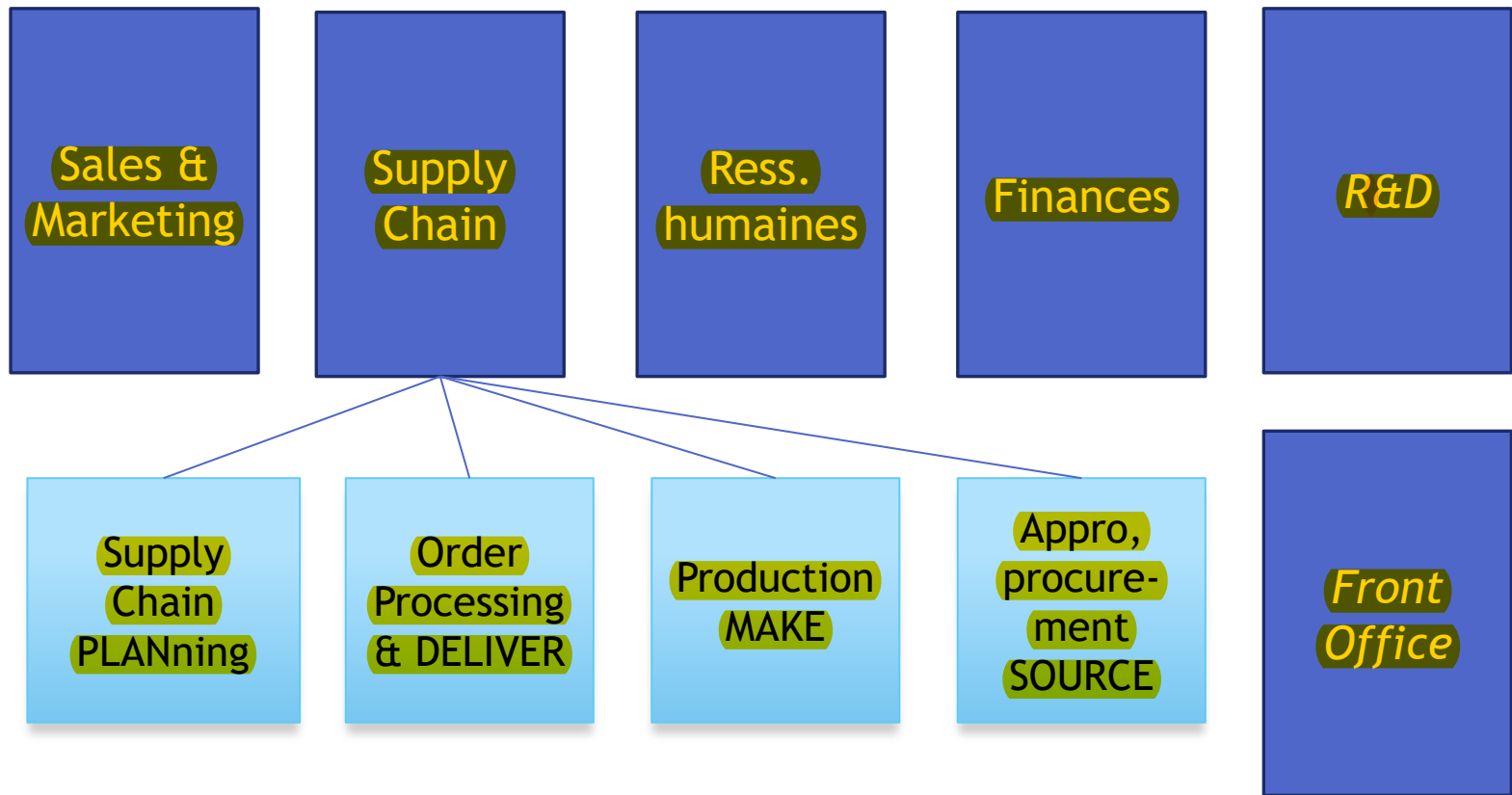
1. Nombre de personnes
2. Système technologique
3. Répartition géographique
4. Taille
5. Environnement
6. Stratégie

# Regroupement par fonctions

## The C-level



# Une autre vision





# Autres regroupements

1. Ligne de produits
2. Clients (en fonction du public-cible; particuliers-professionnels; collectivités-industriels)
3. Zones géographiques
4. Processus (usinage - assemblage ...)
5. Combinaisons

# Direction

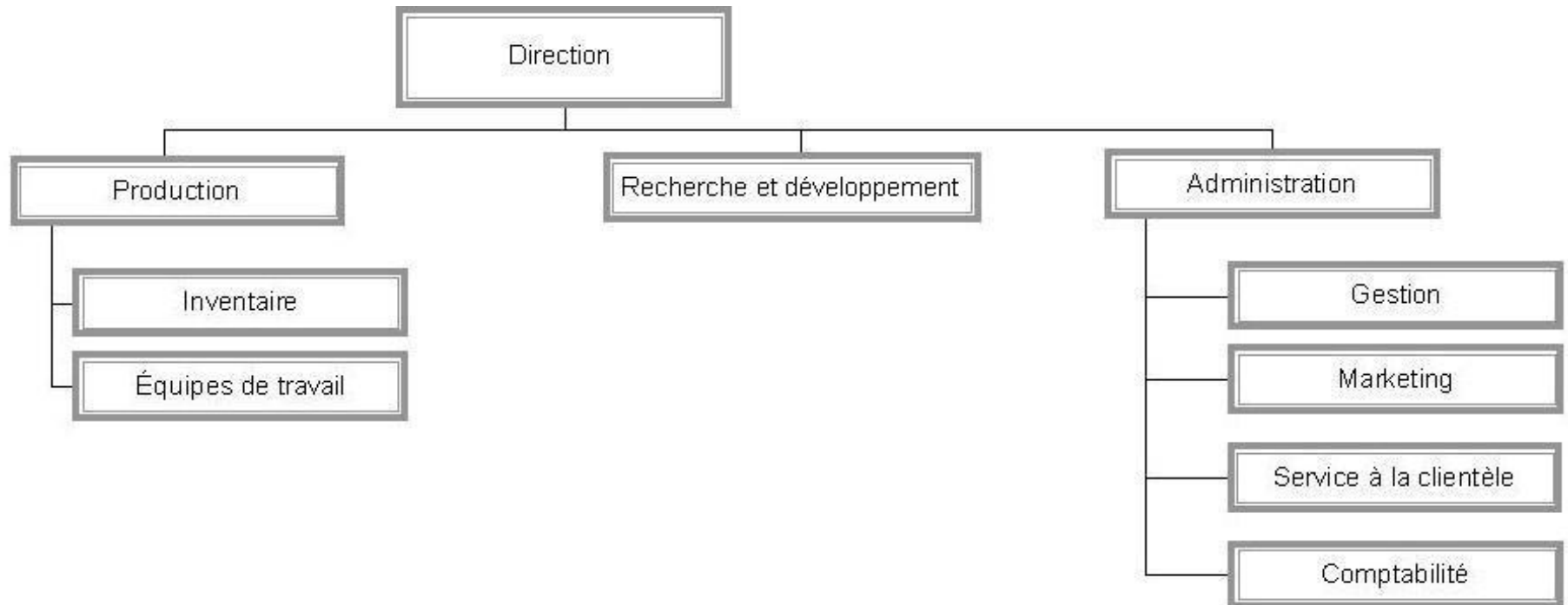
- Directeur du marketing
- Directeur financier
- Directeur commercial
- Directeur de la recherche
- Directeur de production
- Directeur des achats
- Directeur des ressources humaines
- ...

- Directeur général

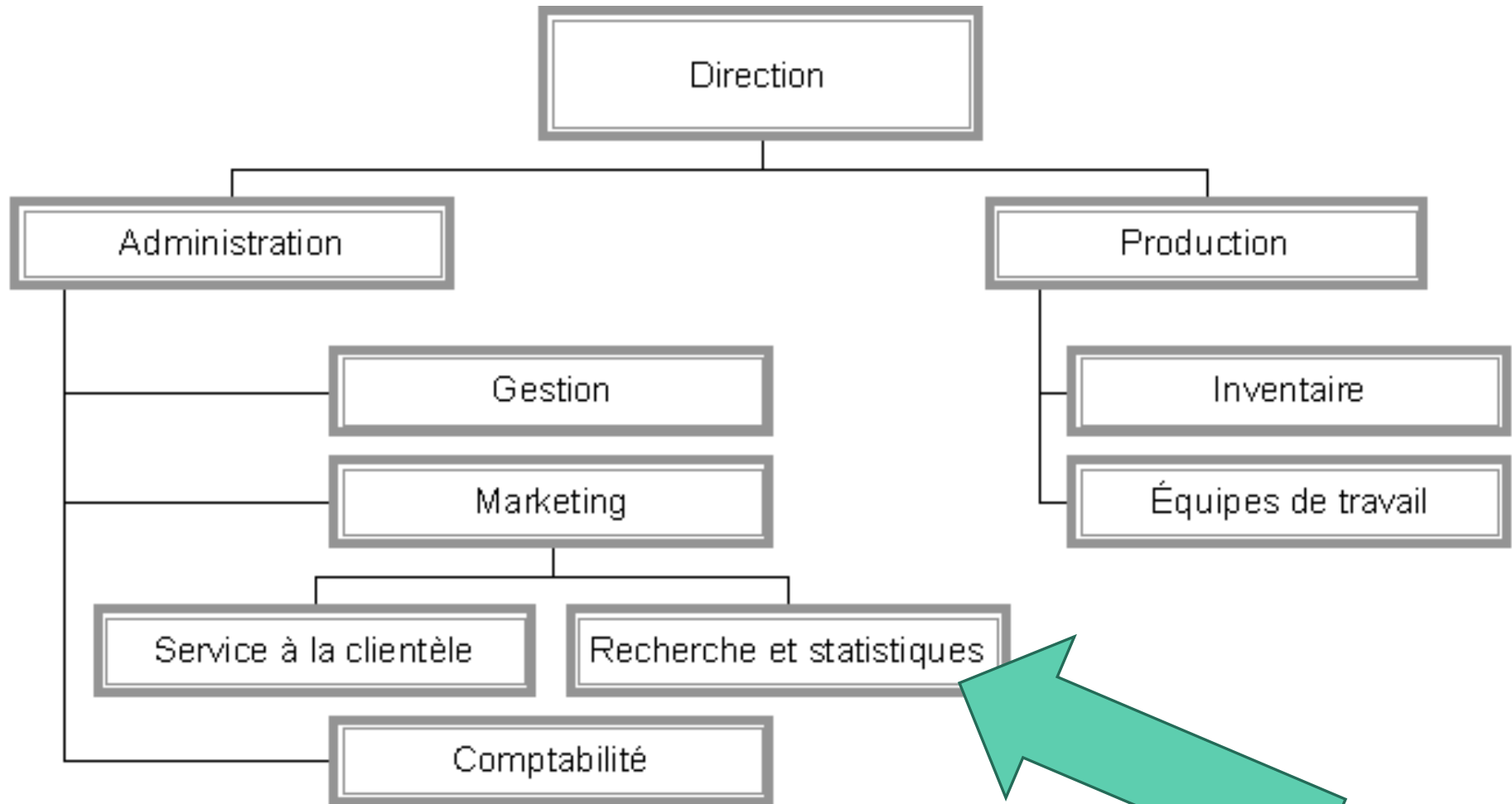
Lien avec les organes de gestion ?

# Exemples d'organigramme

# Organigramme industriel



# Organigramme particulier



# Organigramme GOCA

GROUPEMENT DES  
ENTREPRISES AGREEES  
POUR LE CONTRÔLE  
AUTOMOBILE ET LE  
PERMIS DE CONDUIRE



# Organigramme PME, TPE ?



# PME, TPE - exemple

## Une organisation particulière : le self-management

- Pas d'organisation pyramidale fixe mais **en fonction des compétences**
- Prendre des **initiatives**
- Envoi d'une idée à tous le monde et création d'un groupe de discussion entre personnes motivées
- Chacun est son propre patron
- Faire attention aux excès; parfois compliqué par rapport à l'extérieur

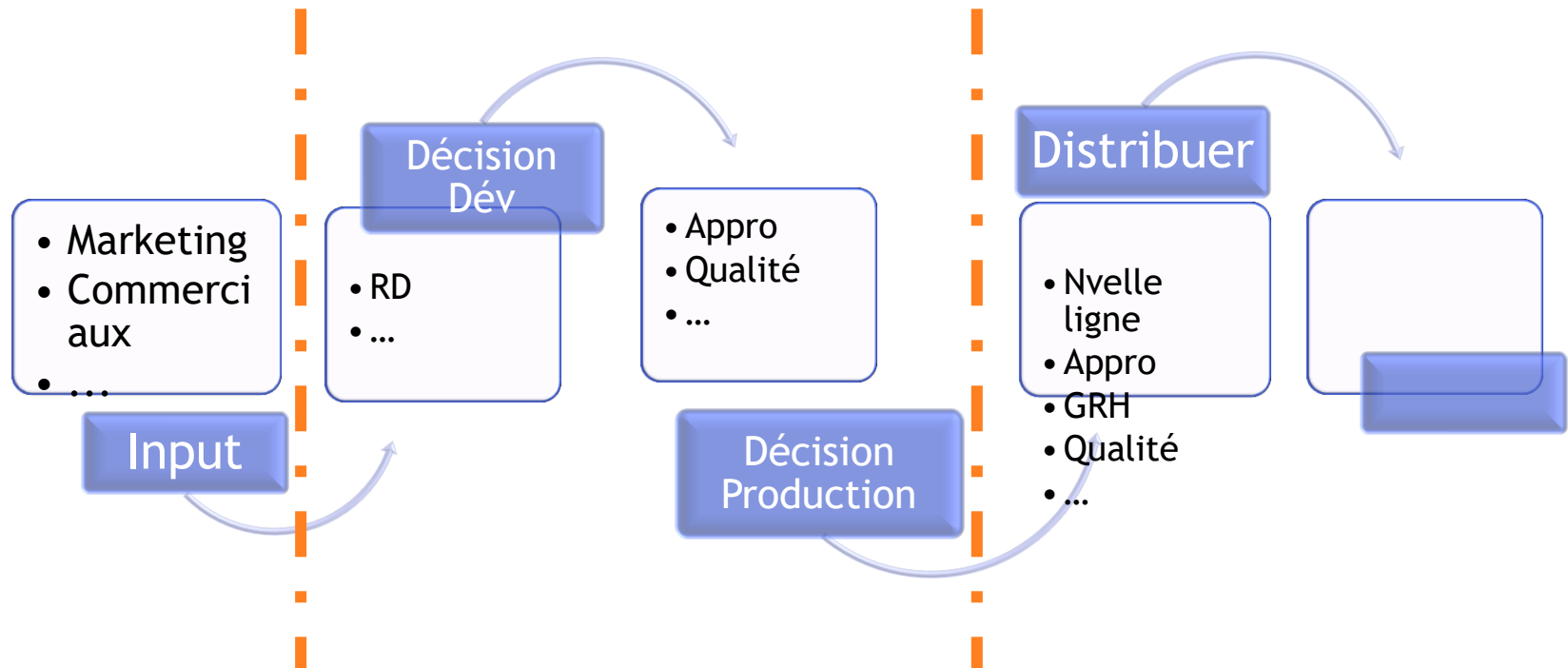
Stage  
observation 2015  
Syemons Damien





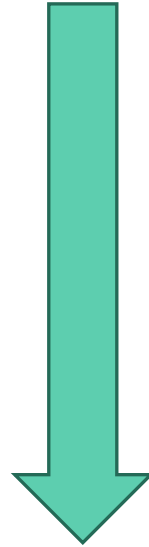
# Les directions fonctionnelles: interdépendance

Développer un nouveau produit :



# Organisation / Processus

- Organisations très différentes
- « Qui fait quoi » très différent d'une organisation à l'autre
- Interdépendance fonctionnelle



- Processus assez identiques
- Tâches assez identiques

Approche centrée  
sur les processus

QUESTIONS ?