

# Introduction à la gestion des organisations

## Thème 1 Qu'est-ce qu'une organisation ?

### LA NAISSANCE D'UNE ORGANISATION

#### INTRODUCTION

Nombreux sont ceux qui ont pour projet de créer une association, une entreprise, etc.

Certains le réalisent seul quand d'autres réunissent des individus pour mettre des idées en commun et atteindre ainsi leur objectif.

Mais atteindre cet objectif de création passe nécessairement par une réflexion sur l'organisation à mettre en place.

Cette réflexion suppose alors de mobiliser des connaissances, d'exploiter des informations, de tenir compte de contraintes, de rechercher des ressources...

Quels sont les facteurs entrant en jeu lors de la création d'une entreprise et les différentes solutions à trouver et mettre en œuvre pour assurer la naissance d'une organisation viable ?

#### TRAVAIL À FAIRE

***A partir des annexes ci-dessous, vous répondrez aux questions suivantes :***

1. Pourquoi ont-ils décidé de se lancer dans la création d'une entreprise et non d'une association ? Pourquoi ont-ils choisi la création et non le rachat d'une entreprise ?
2. Caractérisez l'organisation pour laquelle ils ont opté ? (*dénomination sociale, forme, type, statut juridique, finalité, activité, secteur d'activité, origine des capitaux, champ d'action, mode de direction*).
3. Quelle démarche doivent suivre les créateurs d'entreprise pour minimiser les risques d'échec ?
4. Pourquoi JC, AB et CD ont-ils choisi le statut juridique de SARL ?
5. Mettez en évidence les contraintes de résultats et de ressources auxquelles ont dû faire face JC, AB, et CD ?
6. Comment ont (ou peuvent)-ils tenter de se dégager de ces contraintes ?
7. Présentez les différents apports effectués par les associés lors de la création de la société et illustrez avec les associés de notre cas.

## ANNEXE 1

### NAISSANCE D'UNE IDÉE

Âgé de 45 ans, je m'appelle JC, je suis diplômé d'une Licence de sciences et techniques en automatique, obtenue parallèlement à une activité salariée à mi-temps. De 1982 à 2018, mon parcours professionnel est particulièrement varié à la fois en terme de postes, de sociétés, d'activités mais aussi de lieux géographiques. De postes d'expertise technique, je passe progressivement à des postes de management en technique, en organisation, en qualité, en production. Enfin, après une période où j'ai été responsable de comptes sociétés, j'occupe le poste de directeur d'un établissement industriel de 300 personnes.

Après un démarrage dans un grand groupe sidérurgique, je découvre le secteur papetier, puis, suite à un intermède de quelques mois dans l'ingénierie, je reviens en 1989 à l'industrie dans le secteur emballage que je ne quitterai qu'en 2018. Sur ces nombreux postes, douze au total, cinq ont été occupés à l'étranger (un an en Arménie, un an en Chine, deux périodes de quatre et deux ans en Espagne). Ma famille m'a suivi à chaque déplacement.

Je quitte le groupe pour lequel je travaillais avec deux collègues, AB et CD. Nous avons depuis plusieurs années un projet en tête. Il ne reste "plus" qu'à mettre en œuvre notre projet commun. Bien qu'ayant occupé des fonctions importantes et variées dans des groupes industriels, il nous faut reconnaître qu'entre l'idée "je veux créer mon entreprise" et la création, le chemin à parcourir reste encore bien long. Nous verrons cela durant les mois à venir.

Bien ! La décision de créer notre entreprise a été prise. L'idée d'une reprise d'entreprise industrielle nous apparaît alors assez évidente, nous permettant de bénéficier de nos acquis dans ce domaine.

Nous suivons une formation d'aide à la création d'entreprise. Cette formation est l'occasion de découvrir les quelques domaines méconnus dans notre parcours professionnel (finance, juridique, vente), d'enrichir notre expérience de ceux connus (management, gestion, technique), mais surtout d'approfondir notre projet.

## ANNEXE 2

### D'UN PROJET À L'AUTRE

Grâce aux conseils et informations recueillies, notre projet se complète rapidement d'éléments économiques révélant une incompatibilité majeure. Ne souhaitant pas utiliser notre capital immobilier, notre apport initial est faible (100 K€). Or ce montant n'est pas suffisant pour reprendre une entreprise qui puisse nous assurer, même à terme, au moins 70 % de nos anciens revenus salariés.

L'idée initiale de donner une continuité "industrielle" à notre parcours professionnel par une reprise d'entreprise s'avère donc impossible à mener à bien. Nous revoyons alors avec ce nouvel éclairage, une proposition d'association sur un projet de création moins gourmand en capital initial.

L'étape de préparation nous a permis de réorienter le projet de reprise initial vers un projet de création, moins gourmand en capitaux. Voyons un peu à quoi ressemble ce projet, et de la façon dont il est né.

Petit retour en arrière : alors que j'occupais encore mon ancien poste, mon frère, qui vit depuis dix ans en Amérique du Sud me propose une collaboration. Il est propriétaire d'une société d'édition de logiciels de veille utilisant la technologie Web et souhaite étendre ses activités en Europe. A l'époque, notre projet initial repose sur la reprise d'une entreprise industrielle. Malgré tout, nous souhaitons en connaître davantage sur ce projet proposé par mon frère. Un rapide séjour en Amérique du Sud nous permet de découvrir plus en détail les produits et les concepts. L'intérêt suscité fait alors naître de nombreuses questions. De celles-ci naîtra le projet définitif.

Le concept technologique du projet est basé sur l'exploitation des possibilités du Web dès le stade de la création dans une approche "clients légers"<sup>1</sup>. Plusieurs produits existent déjà sur ce marché, dont certains au stade de tests réels chez des clients, d'autres au stade de la commercialisation. Plusieurs de ces produits, répondant aux besoins de "niches" encore inexploitées, sont sans concurrence.

Le concept de l'offre répond aux constats suivants :

- les besoins d'informations des entreprises sont chaque jour plus importants ;
- les ressources financières et humaines nécessaires au système d'information sont chaque jour davantage en conflit avec les besoins des différentes fonctions et activités des entreprises ;
- les entreprises souhaitent réduire leurs risques (financier, humain et technologique) dans un monde qui évolue très vite et où l'adaptation est vitale ;
- l'offre existante, répond assez peu à ces contraintes nouvelles.

Nous décidons donc de réaliser une analyse approfondie des produits et concepts (experts, analyse du marché, prospects, base documentaire du Journal du Net - qui confirme l'intérêt du marché pour ces produits).

### ANNEXE 3

#### UNE NÉCESSAIRE ANALYSE

A ce stade du projet, plusieurs points sont à analyser en profondeur :

- Le montage juridique de l'entreprise doit pouvoir répondre aux besoins de partenaires, en nombre limité dans un premier temps, mais permettant de suivre le développement futur : le choix se porte pour la société en France sur le statut SARL, simple à faire vivre.
- L'analyse marketing du projet permet de répondre aux questions : attentes, concurrence, prix, avantages concurrentiels, freins...
- Le développement commercial doit être étudié séparément pour chacune des sociétés. En effet en Amérique du Sud, les produits disposent de références client et sont en phase de commercialisation. En France, tout est à créer, l'objectif de départ étant d'acquérir des références client.

### ANNEXE 4

#### LE FINANCEMENT : QUEL PROBLÈME !

L'étape des chiffres est surtout celle de la cohérence entre les objectifs, les moyens et les résultats. Les moyens identifiés en amont permettant d'atteindre les objectifs fixés, ainsi que le besoin en fond de roulement, doivent être financés par le capital social, par des emprunts ou par des aides et subventions. La consolidation des hypothèses, des moyens et des résultats donne le "premier compte de résultat prévisionnel" et le "premier plan d'affaires".

Désormais, il faut s'attaquer à la recherche de financement...

L'étude initiale du projet a abouti à la constitution d'un dossier (plan d'affaires, compte de résultat prévisionnel) détaillé pour chacun des aspects (marché, développement commercial, organisation, montage financier.....), et surtout cohérent en terme d'objectifs et de moyens.

Le dossier initial fait état d'un besoin de financement "raisonnable". Le capital social à la création est de 30.000 euros avec 15.000 euros en apport en nature (les 3 logiciels existants) et 15.000 euros en es-

---

1 Le terme « **client léger** » (parfois « client pauvre », en anglais « thin client »), par opposition au client lourd, désigne une application accessible via une interface web (en HTML) consultable à l'aide d'un navigateur web, où la totalité de la logique métier est traitée du côté du serveur. Source : <https://www.commentcamarche.net>

pèces, dont 10.000 euros de prêt personnel au créateur (le développement de la société en Amérique du Sud ayant nécessité un apport de 15.000 euros, réduisant d'autant le cash disponible).

Enfin pour faire face au développement commercial (communication et déplacements), un prêt bancaire à la société de 15.000 euros est prévu. Le plan de financement fait état d'un rachat (1.000 euros) et d'une augmentation du capital (9.000 euros) de la société existante en Amérique du Sud. Les premiers contacts ont lieu en Novembre 2019 avec les organismes de financement.

### **Ma banque, le Crédit Agricole**

Ma qualité de client depuis 20 ans avec des revenus confortables et un capital immobilier de 500.000 euros me laisse espérer un accueil favorable à ma demande. C'est sans oublier ma nouvelle qualité de "chercheur d'emploi sans revenus salariaux". Après un temps interminable, il apparaît clairement qu'un prêt personnel de 10.000 euros ne peut m'être accordé, même avec une garantie sur mon capital immobilier. De plus, un prêt personnel doit prendre en compte des conditions de ressources stables et là encore mon dossier n'est pas recevable...

### **Bourgogne Entreprendre**

Bourgogne Entreprendre (BE) est une structure financée par le Conseil Régional qui a pour mission, après validation des dossiers des créateurs, d'apporter un concours financier par un prêt personnel sans intérêt et un accompagnement personnalisé sur les premiers exercices. Pour la validation du dossier, BE a recours à son groupe d'experts professionnels bénévoles répartis sur les différents secteurs d'activité. Le projet présente les caractéristiques suivantes : un concept innovant limitant les risques clients, un positionnement sur des segments de niche, une structure de coût idéale, une technologie récente, des produits existants et performants. Mais aussi une image à créer et une trésorerie de départ faible, sans rapport avec celles des acteurs de la place.

Après m'avoir demandé de revoir en détail un marché correspondant à 25% de notre chiffre d'affaires, un nouveau plan d'affaires répondant clairement à la demande est présenté. La réponse de BE est : "vous êtes trop petits pour rentrer sur ce marché, mais revenez nous voir si vous avez des clients prochainement...". Peut-être que la qualité de concurrent de l'expert a été l'élément décisif dans cette réponse. Cette impression est renforcée par le fait qu'il souhaitait avoir un accès direct à nos produits (caractéristiques techniques), connaître nos contacts, fournisseurs...pour valider le projet et qu'aucun écrit n'a jamais été établi par BE...

.../...

.../...

### **Les autres organismes**

Qu'à cela ne tienne, il y a plein de banques qui cherchent des clients sur des marchés d'avenir. Certains banquiers sont même venus nous dire tout ce qu'ils pouvaient faire pour les créateurs lors d'interventions dans le cadre de la formation à la Chambre régionale de commerce et de l'industrie. Je contacte cinq banques. Malheureusement, là aussi, la désillusion va être grande ! Je vous livre au hasard quelques perles : "les investissements délocalisés à l'étranger (10.000 euros !) , c'est pas notre truc...", "Vous savez, moi, l'informatique je n'y connais rien, mes clients sont des artisans, des commerces et des professions libérales...", "Puis-je vous demander pourquoi vous êtes venu me voir, moi, alors qu'il y a plein d'autres banques sur la place ?", "Pour résumer, votre projet c'est de l'investissement immatériel et en partie à l'étranger. Ce n'est pas notre cible. Ah si vous aviez eu besoin d'une camionnette, on aurait pu faire quelque chose !". Il n'a même jamais été demandé de garantie, c'est dire.

## **ANNEXE 5**

## **S'ORGANISER**

Il faut aussi répondre à quelques questions de fond tels que la structure, la définition des fonctions (en quantité et en qualité), le choix de certaines fonctions (internes ou externes), le recrutement (profil, expérience, salaire), les prestataires et fournisseurs (choix d'organisation, sous-traitants, distributeurs) et la rémunération des associés (en salaire ou en résultat, à quel niveau ?).

Il est indispensable de faire preuve de légèreté, d'adaptation, que le processus de prise de décision soit rapide.

Il nous faut nous assurer que les décisions prises vont se transformer rapidement en actes, que l'organisation soit bien en ligne avec la stratégie. Une communication de l'avancement des missions, de tableaux de bord, des résultats devra être effectuée, qui rende bien compte de ce qui se passe sur le terrain. Mais les contraintes du reporting ne devront pas peser sur les actions courantes, ni tuer l'esprit d'entreprise. Pas question qu'il devienne un but en soi.

Au vu de notre petite taille, nous privilégierons la communication orale, informelle mais un minimum de procédures est requis.

Ainsi certaines décisions et ordres seront écrits et transmis aux fonctions subordonnées suivant la ligne hiérarchique.

De manière à harmoniser, homogénéiser notre fonctionnement et gagner en efficacité les tâches et procédures seront normalisées.

Pour optimiser notre organisation nous avons décidé de répartir les rôles et responsabilités selon nos compétences respectives. Je suis donc devenu le gérant de notre société qui se nomme Web Force, ainsi que le responsable des contacts avec l'environnement et de la définition de notre stratégie et le supérieur hiérarchique de AB qui est responsable du développement commercial et de CD qui, lui, est responsable administratif et comptable.