

# Organisation des entreprises

Brigitte Lehmann

# UE - 2080

Activité	Intitulé de l'activité	Volume horaire	Evaluation
<b>I208A</b>	Organisation des entreprises	48	70%
<b>I208B</b>	Stage d'observation	28	30%

# 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.

# 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.

# Organisation des entreprises

# Objectifs

Dans le cadre du bachelier en informatique de gestion,

- Donner des pistes pour comprendre le monde des entreprises et, en particulier, celui du développement logiciel.
- Proposer une démarche de réflexion à l'étudiant afin qu'il puisse se préparer à entrer dans la vie active.

# Evaluation (1)

**Examen** en juin et en septembre, **100% de la note**.

Possibilité d'utiliser un **joker** :

- Soit, pour les étudiants qui ont le Projet AE, par un travail écrit de 2 à 3 pages sur :
  - Comprendre l'importance de pouvoir s'arrêter et demander de l'aide quand on développe un logiciel.
  - Evaluer le temps de travail.

# Evaluation (2)

Possibilité d'utiliser un joker (suite) :

- Soit, pour tous les étudiants, par un travail écrit de 2 à 3 pages sur :
  - Un sujet relatif à un chapitre du cours et découvert pendant son stage d'observation
  - Ce sujet doit être proposé au professeur et accepté par lui.



# Méthode de travail

- L'étudiant **prend notes aux cours**, pour compléter les slides.
- Dans chaque chapitre, le professeur informe sur de possibles **questions d'examens**.
- L'étudiant peut disposer **d'une fiche de notes à l'examen (format A5 (moitié d'un A4) recto-verso)**.

# Table des matières

## Partie 1 : le monde de l'entreprise

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

## Partie 2 : le développement logiciel

- Chapitre 1: l'ingénierie logicielle
- Chapitre 2: la qualité

# Partie 1 : le monde de l'entreprise

# 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.

# Chapitre 2

## Les principaux processus de l'entreprise

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

# Chapitre 3

## Des outils statistiques

- Présenter des données sous forme agrégée afin de permettre la prise de décision.

# Chapitre 4

## Le contrat de travail et la rémunération

- Contrat
- Rémunération.

GUBERNA est l'Institut belge  
des Administrateurs qui a  
pour objet l'information, la  
formation et la promotion de  
la bonne gouvernance

# Chapitre 1: l'entreprise

<http://www.guberna.be>

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



# L'entreprise

- Qui est-ce ?
  - Actionnaires
  - Dirigeants
  - Autres parties prenantes.

« 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. »

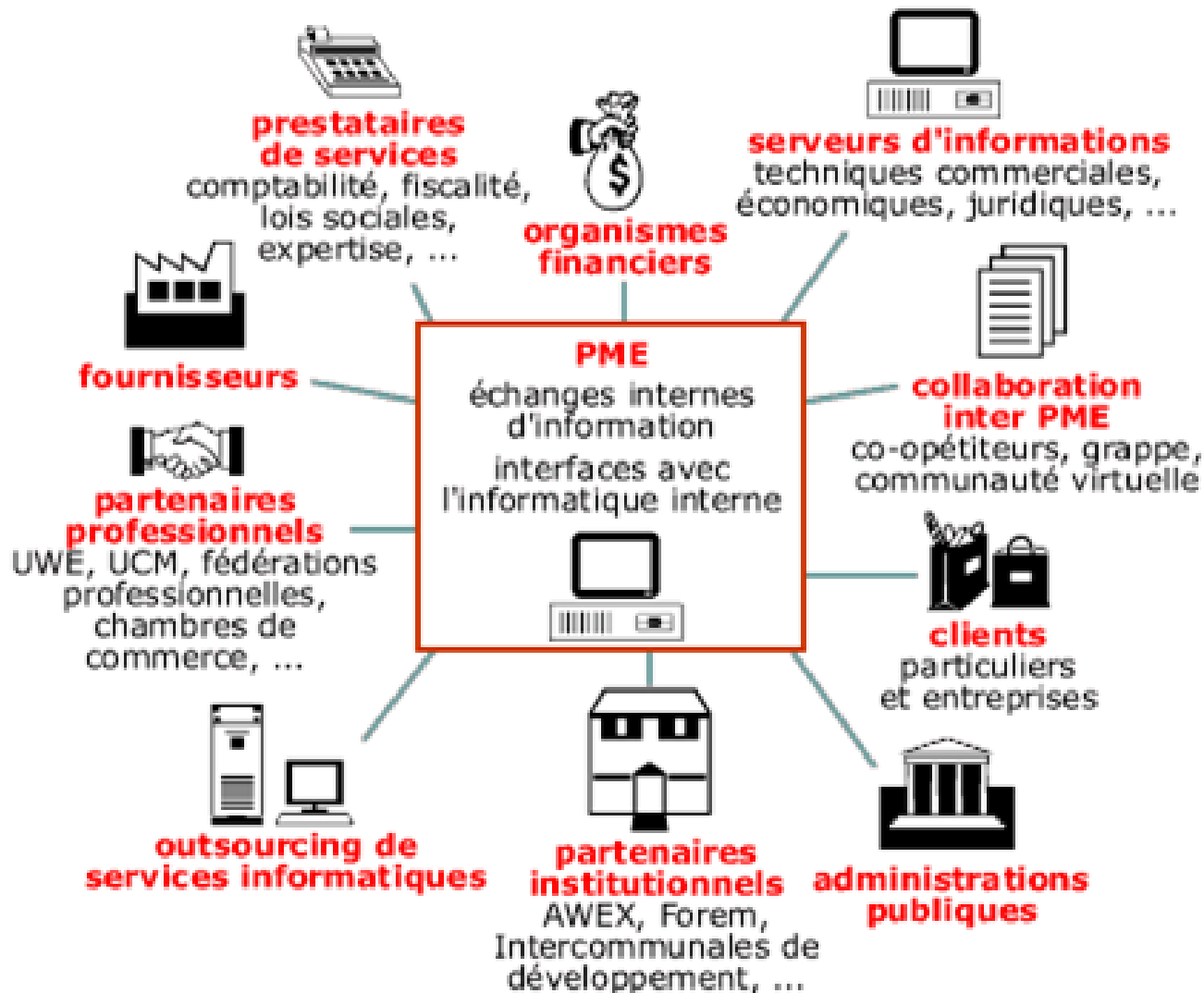
Stratégique, Johnson G., p147

# L'entreprise : intérêts divergents

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

# L'entreprise : intérêts divergents

- 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...



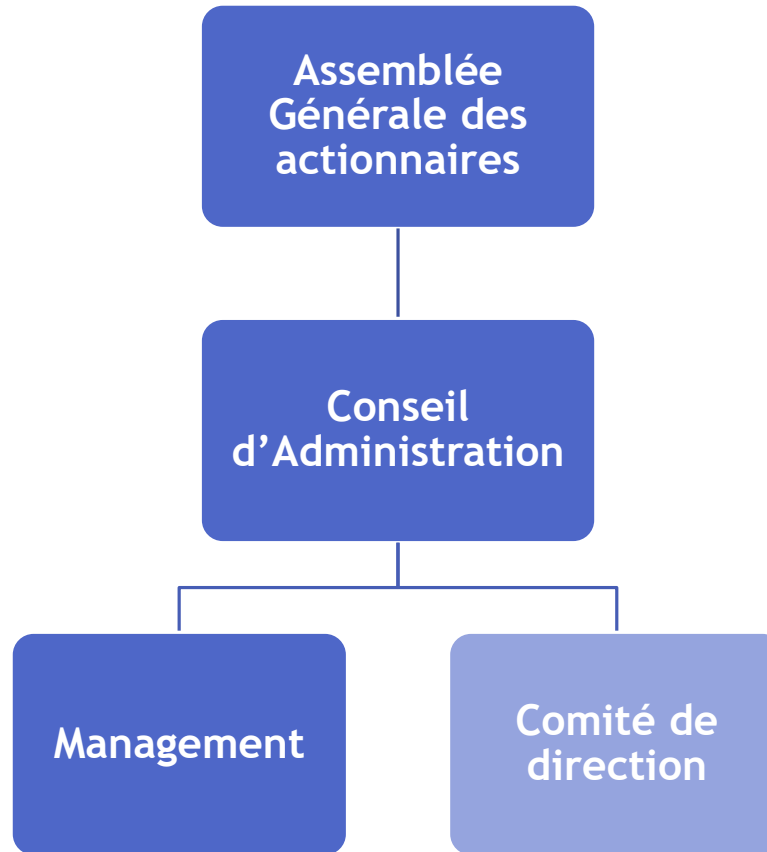
# La gouvernance

- 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!

5. 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

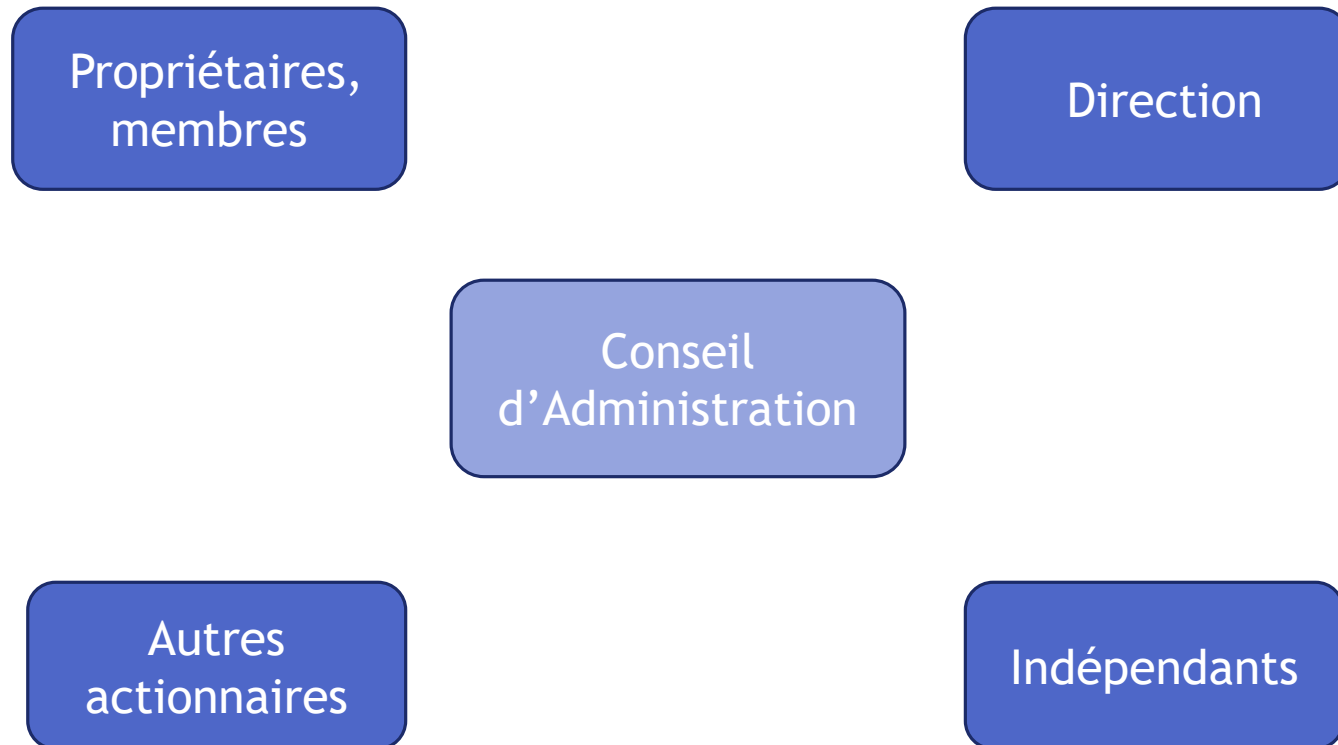
# Le Conseil d'Administration

- 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.
- Le CA 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**.

# Rôle du Président du CA

<https://www.guberna.be/sites/default/files/tools/toolkit/bijlage/8.3%20Annexe%203.pdf>

- Le **Président du Conseil d'Administration** :
  - Il est nommé par le CA
  - 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.**



# Comités du CA

- 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)

# Comité de rémunérations et de nominations

Prérogative : vérifier que l'entreprise a une **politique de rémunérations cohérente**.

- Il est composé d'administrateurs **indépendants**.
- 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).

# Comité d'audit

Prérogative : 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 CA

« 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. »

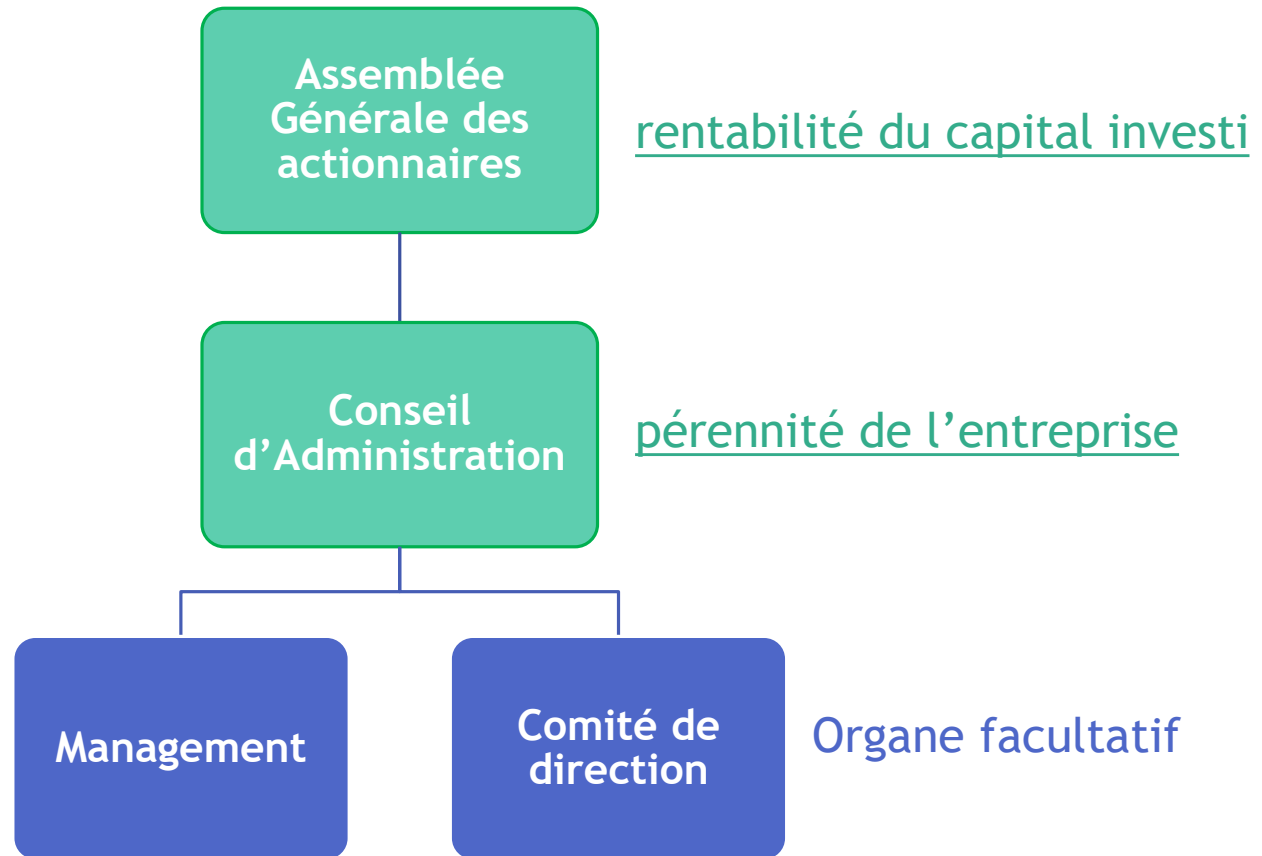
Réussir son entreprise: les conseils de Julien Coppens, directeur général des Petits Riens

02/02/2016 - Auteur: impulse.brussels - 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 CD 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

- Ensemble du personnel responsable d'une entreprise ou d'une organisation, qu'on nomme en français « cadres, dirigeants ou direction »
- Pilotage de l'action collective au sein d'une organisation.
- Organisation & coordination des activités de l'entreprise.



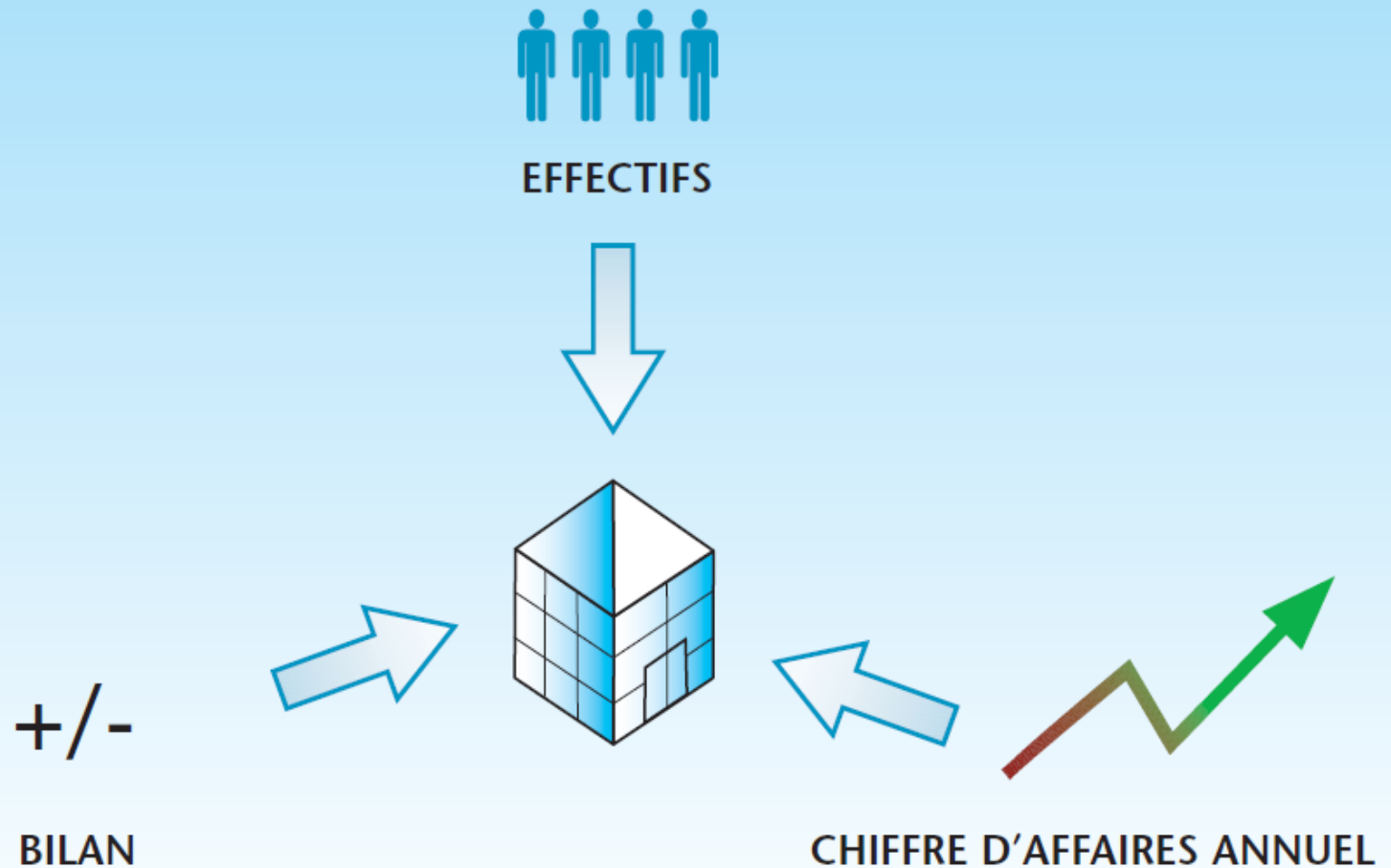
# Le Management

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

La taille de l'entreprise va déterminer  
comment mettre en œuvre les différents organes.

# 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

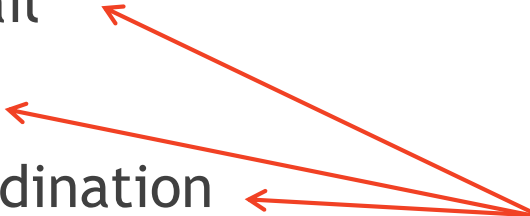
# PME : critères

	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

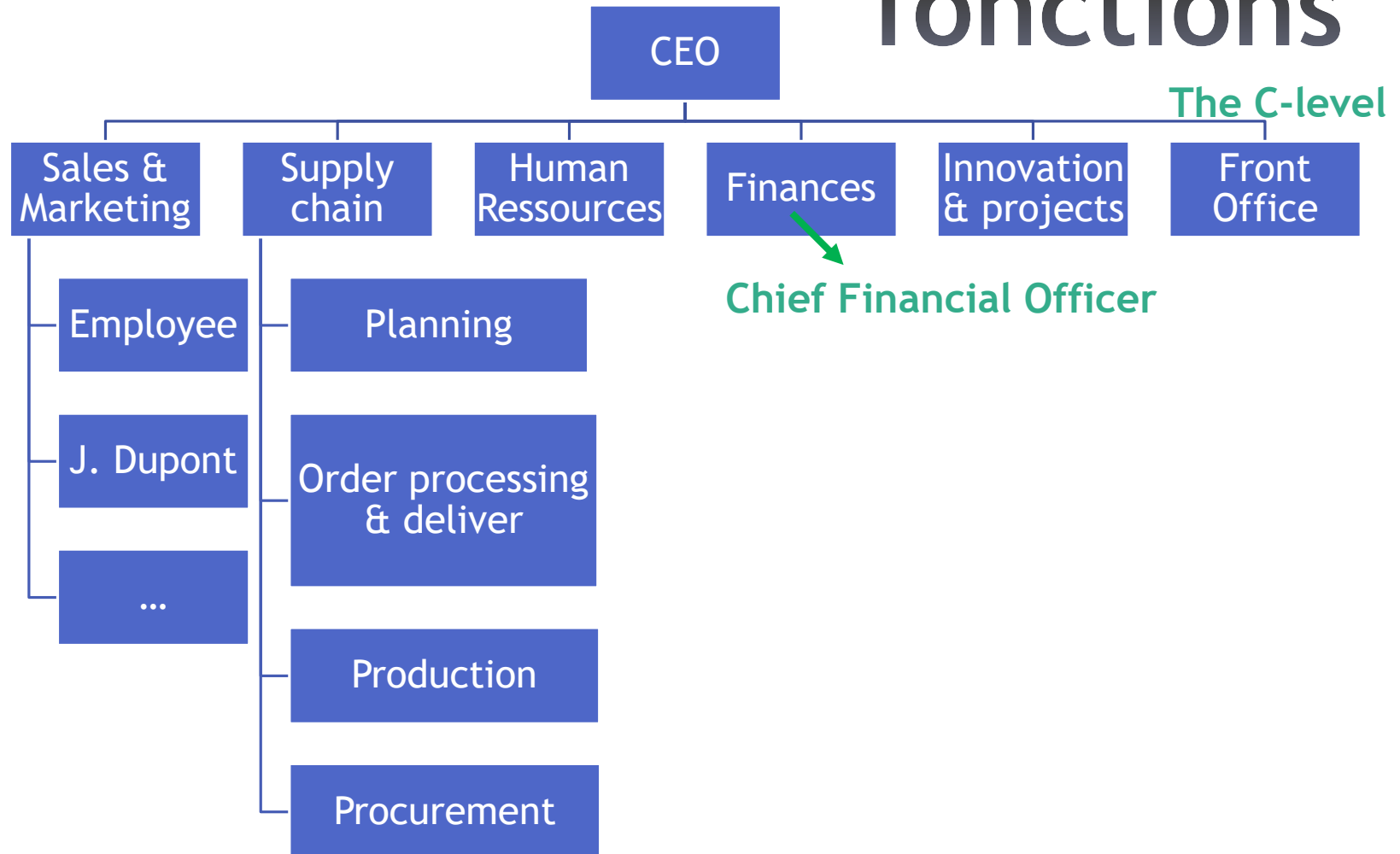
# Structure Entreprise

- Diviser le travail
  - L'organiser
  - Assurer la coordination
- Management**
- 

Structure représentée  
par un **organigramme**

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

# Regroupement par fonctions





# Regroupement par fonctions

L'organisation en fonctions change d'une entreprise à l'autre !

## Company 1

- Sales & marketing
- Supply chain
- Human Resources
- Finances
- Innovation & projects
- Front office

## Company 2

- Marketing
- Commercial service
- Human Resources
- Finances
- Innovation & projects
- Front office
- Planning
- Production
- Procurement

# 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

# Question : direction

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

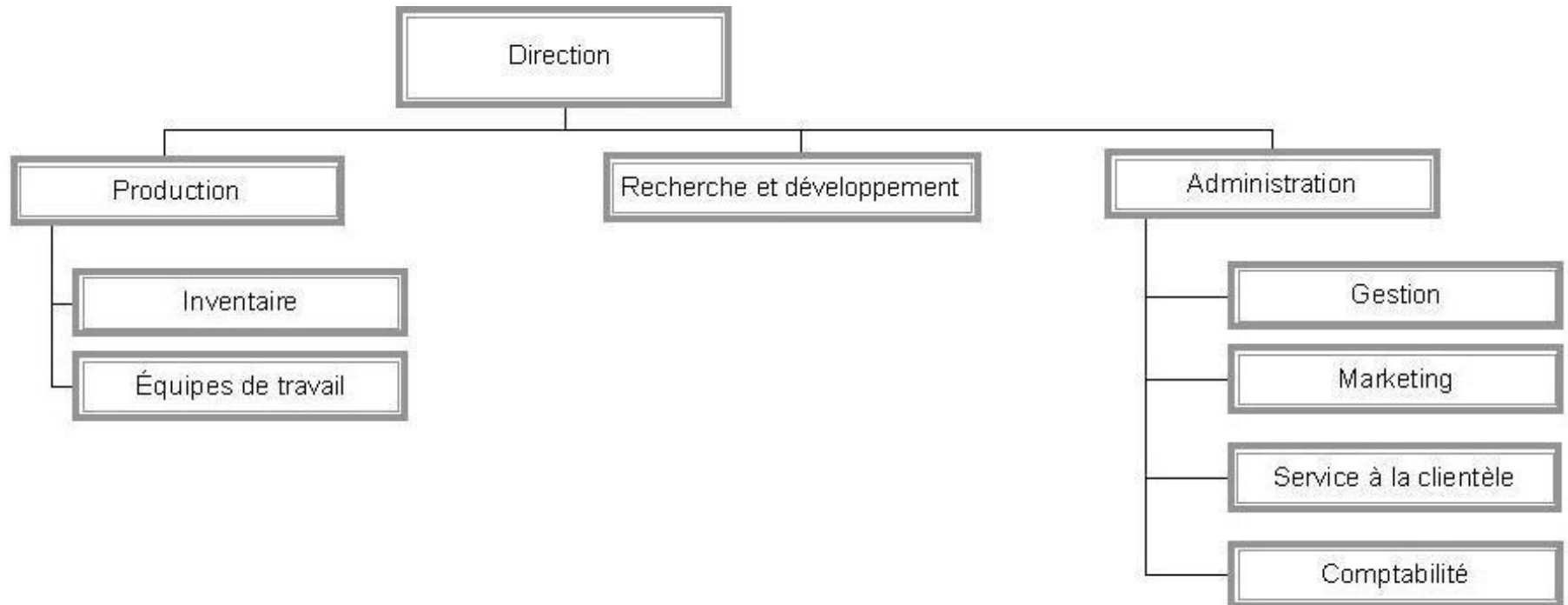
- Directeur général

Lien avec les organes de gestion :

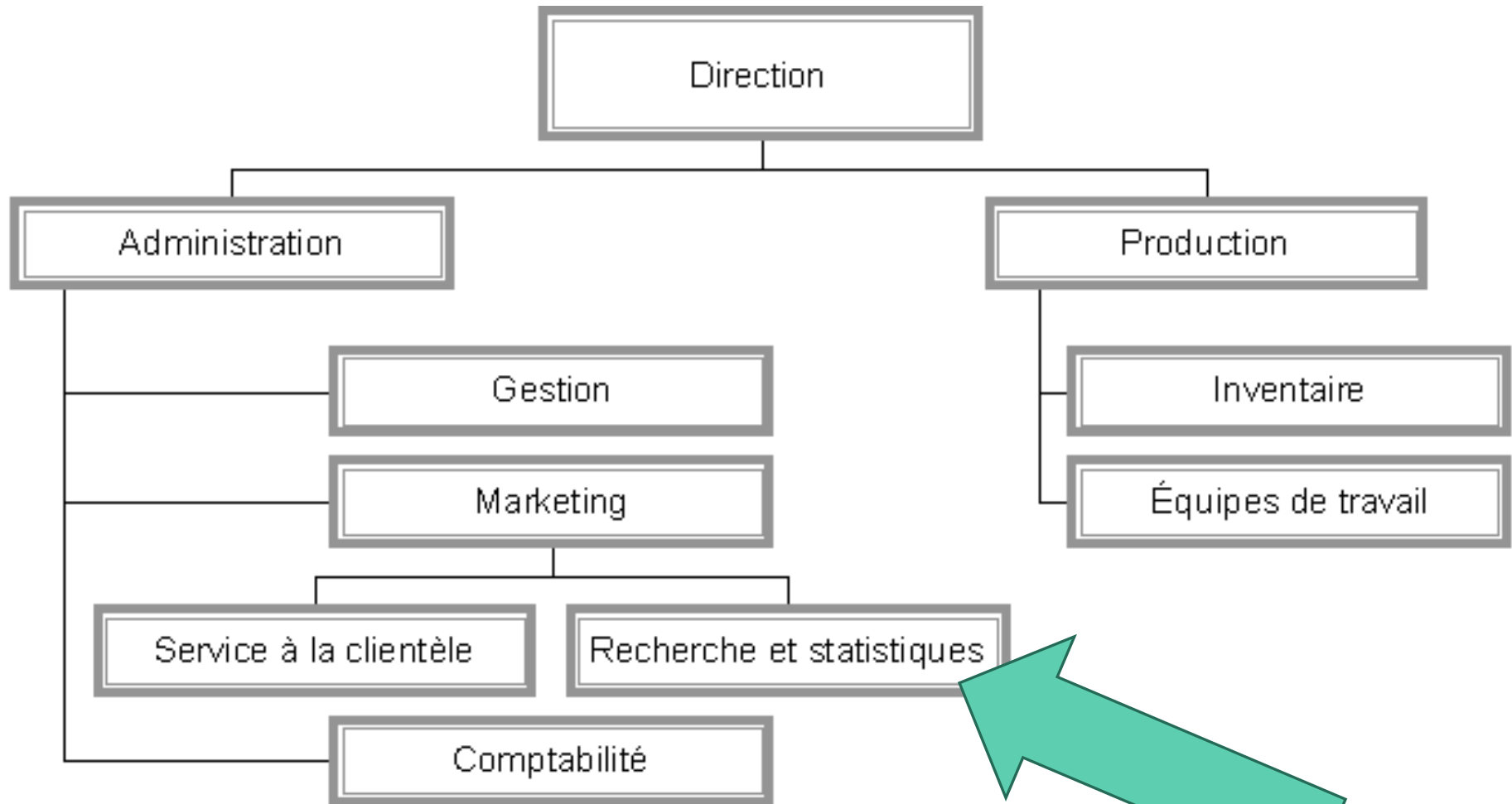
Qui peut être dans quelle instance ?

# Exemples d'organigramme

# Organigramme industriel



# Autre organigramme



# Organigramme PME, TPE ?



# PME, TPE - exemple

## Une autre organisation : le self-management

- Pas d'organisation pyramidale fixe mais **en fonction des compétences**
- Prendre des **initiatives**
- Envoi d'une idée à tout 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

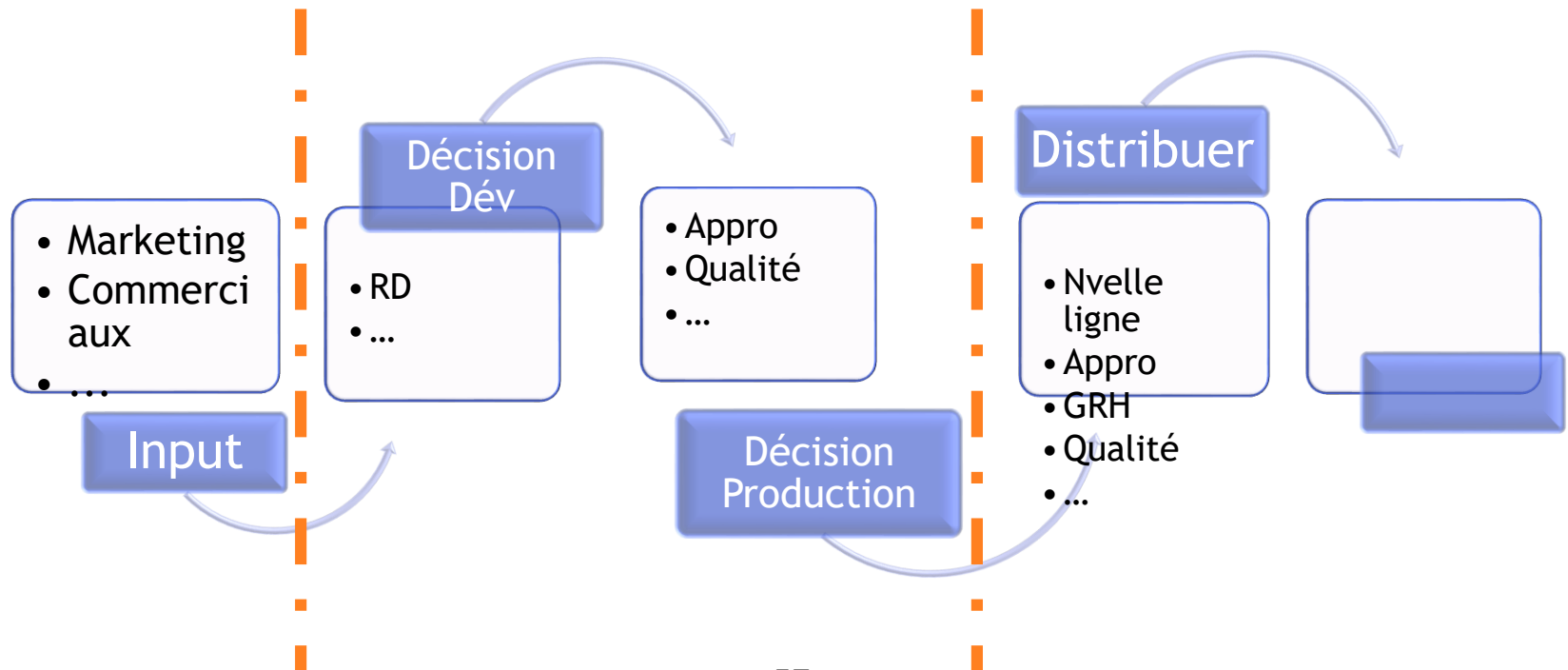
Stage  
observation 2015  
Syemons Damien





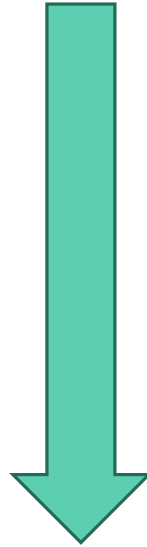
# Les fonctions: interdépendance

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 ?