

## **MANAGEMENT DES PME / PMO**

Le management des petites et moyennes entreprises résulte de l'évolution du management des organisations, depuis les fondateurs classiques H.Fayol, H.Taylor...orientés vers la rationalisation du travail jusqu'aux courants modernes tournés vers la responsabilisation, l'implication, la motivation de tous les membres de l'entreprise.

La complexité du contexte actuel liée, aux évolutions rapides dans les domaines de la technologie, de l'économie, du social, à l'augmentation de la pression concurrentielle, aux tensions sur les marchés de plus en plus globaux, aux interdépendances entre les acteurs économiques, pousse les entreprises à développer un management qui allie rationalisation du travail et management du facteur humain dans la construction de la performance.

La pérennité de l'entreprise passe par la recherche vitale de l'efficacité de ses processus et demande, dans les grandes comme dans les petites et moyennes organisations, de l'innovation, de la créativité mais aussi de la rigueur dans le management des ressources de l'entreprise.

Les PME / PMO, qui représentent la très grande majorité du tissu entrepreneurial de notre pays, doivent être gérées avec le même professionnalisme que les grandes entreprises les plus performantes.

Elles ont, certes, moins de moyens mais elles doivent avoir en revanche un dynamisme, une réactivité, développés par un management qui devient nécessairement le levier de l'amélioration des performances de l'organisation.

C'est un challenge pour le manager de PME / PMO qui peut-être amené à aborder avec cohérence des questions de stratégie, de finance, de gestion, d'achat, de production, de vente et bien entendu de gestion des ressources humaines.

Il a rarement la possibilité de s'appuyer sur des collaborateurs experts dans chacun de ces domaines et doit donc, de manière pragmatique mais professionnelle, s'attacher à piloter toutes les fonctions de son entreprise constituant les maillons indissociables de la chaîne de création de valeur.

Pour cela il doit connaître et comprendre son organisation, sa mission et maîtriser les outils de base, nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel des activités de l'entreprise.

Le manager de PME / PMO ne peut ignorer aucune des dimensions de son organisation sans prendre le risque de dégrader le niveau de performance.

Comment peut-on définir l'organisation ?

Définitions dynamiques de l'organisation:

1) Définition culturelle, philosophique :

« Une organisation peut-être définie comme une unité culturelle façonnée par son histoire, ses valeurs et ses rites »

2) Définition sociologique :

« Une organisation peut-être définie comme un lieu où vont s'affronter les aspirations des acteurs sociaux qui vont développer des stratégies individuelles » (M.Crozier, H.Friedberg)

3) Définition managériale :

« Manière dont sont disposées les ressources, les capacités et les compétences d'une entreprise »

4) Définition structurelle :

« Ensembles de moyens techniques et humains structurés et coordonnés pour œuvrer vers un objectif commun »

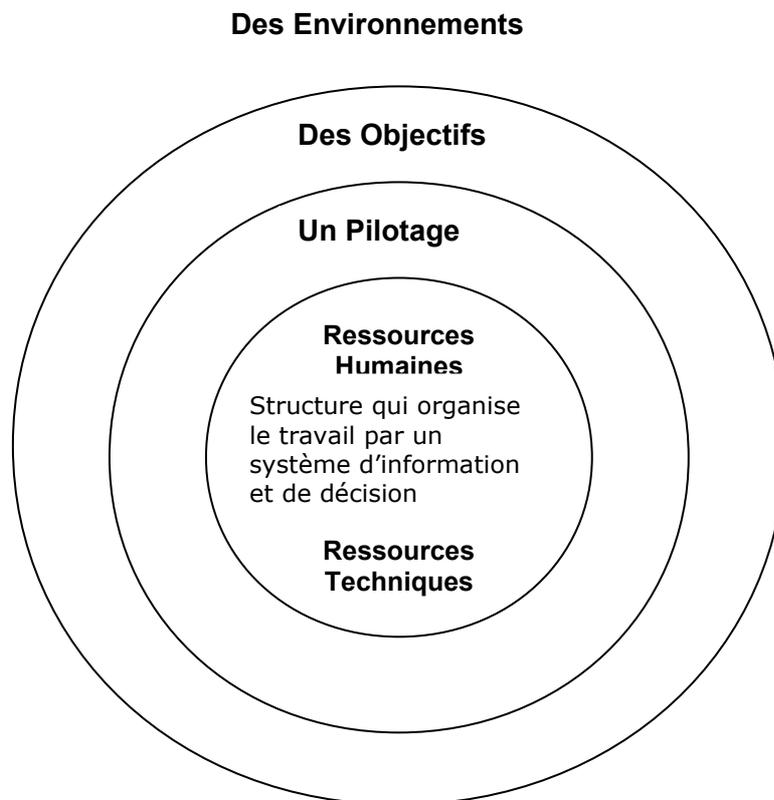
De ce point de vue structurel, nous pouvons distinguer, une multiplicité de formes d'organisation et en fonction de certains critères, dresser différentes typologies (taille, forme juridique, domaine d'activité, finalité de l'activité...)

L'organisation est à la fois "*un ensemble finalisé d'éléments en interaction*" (P.Morin et E.Delavallée, 2000) et "*un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants*".

Cette double approche, technique et humaine, nous rappelle la double portée du management, gestion rationnelle des ressources techniques et mobilisation des ressources humaines dans une même dynamique de création de valeur.

Manager une organisation c'est à la fois gérer :

- Un groupement humain
- Une structure qui organise le travail
- Un ensemble de moyen techniques
- Un ensemble de pilotage
- Un ensemble d'objectifs communs
- Des environnements influents

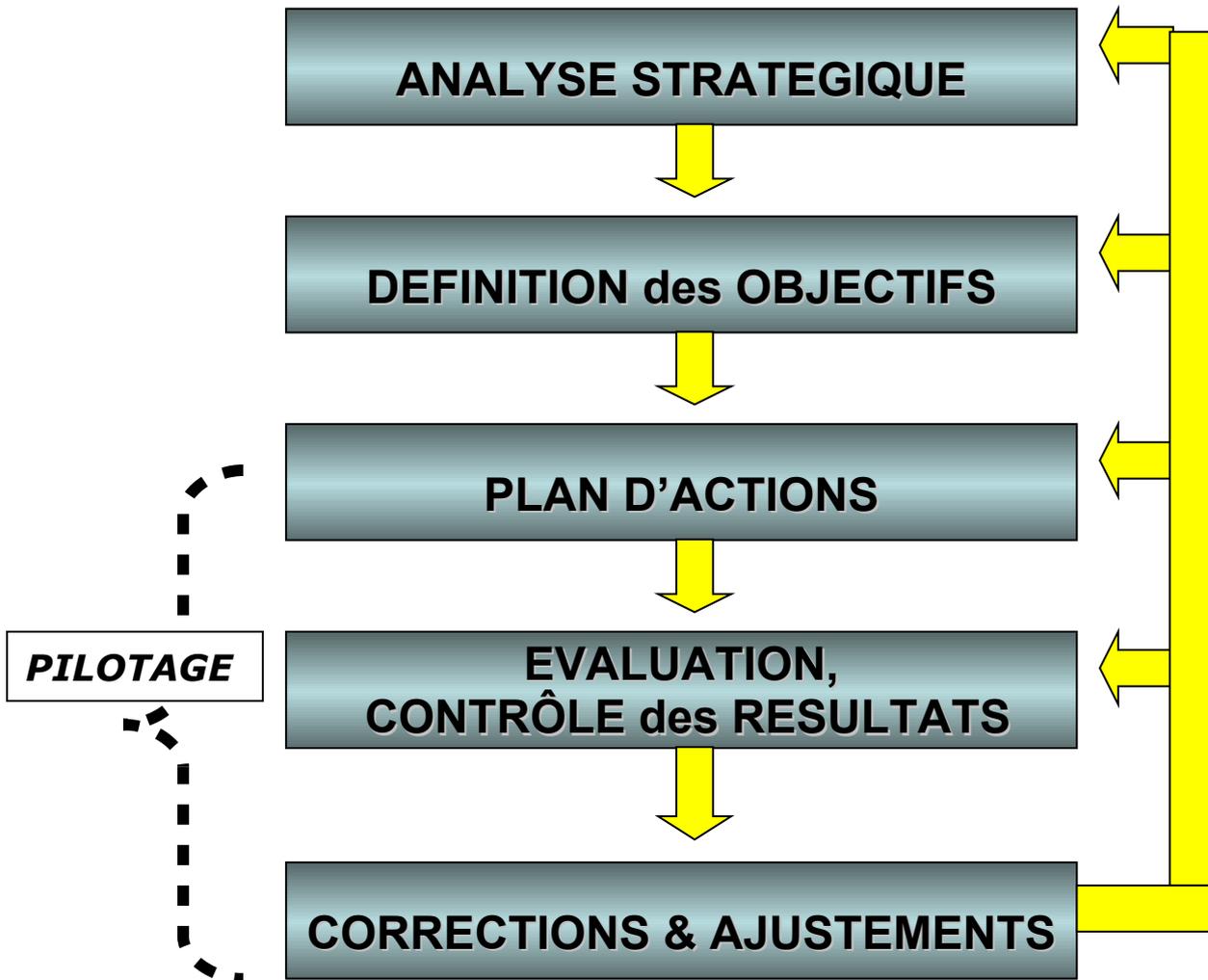


En mobilisant un éventail très large de disciplines propres à l'économie-gestion, mais aussi d'autres disciplines humaines (philosophie, sociologie, psychologie...)

et techniques (gestion de la logistique, informatique ...)

**Schéma de cohérence du Management :**

Le manager doit s'assurer de la cohérence entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel de l'organisation.



Il doit contrôler en permanence l'opérationnalisation de la stratégie.

## 1) **ANALYSE STRATEGIQUE :**

L'analyse stratégique se réalise selon deux axes majeurs:

- *Analyse des Risques / Opportunités de l'environnement*
- *Analyse des Forces / Faiblesses de l'entreprise*

### **ANALYSE STRATEGIQUE**

**Etape 1**

**Définition des facteurs Internes et Externes pertinents**

**Etape 2**

**Evaluation des facteurs externes**

**Etape 3**

**Evaluation des facteurs internes**

**Etape 4**

**Positionnement des activités dans l'environnement**

**Etape 5**

**Analyse des tendances probables, scénarios**

**Etape 6**

**Choix des orientations stratégiques**



**OBJECTIFS**

**1<sup>ère</sup> Etape : Définition des facteurs Internes et Externes pertinents pour l'entreprise.**

<b>Désignation des facteurs</b>	<b>Facteurs externes (<i>attrait du secteur</i>) (Risques / Opportunités)</b>	<b>Facteurs internes (<i>Force Compétitive</i>) (Forces / Faiblesses)</b>
Facteurs de marché	Taille du marché et des Segments  Taux de croissance annuelle du marché  Sensibilité au prix	Part sur le marché et différents segments  Croissance annuelle de l'entreprise
Facteurs concurrentiels	Types de concurrents  Degré de concentration  Degré et formes d'intégration	Segments investis et abandonnés  Changement de la part relative  Degré de vulnérabilité  Niveau d'intégration
Facteurs financiers et économiques	Rentabilité, marges  Economies d'échelle  Barrières à l'entrée et à la Sortie  Taux d'emploi des capacités	Performances financières  Valeur ajoutée  Avantage concurrentiel
Facteurs technologiques	Maturité ou instabilité de la technologie  Complexité, différenciation, des brevets et processus de fabrication	Capacité à faire face au Changement  Types et étendue des Compétences  Patrimoine technologique
Facteurs sociopolitiques	Tendances sociales  Environnement légal  Influence des groupes de pression (pouvoirs : publics et syndicats)	Pouvoir de négociation  Réseaux de relation
Facteurs organisationnels	Besoins différenciés	Flexibilité de l'entreprise

L'appréciation de la contribution et du poids de chacun des facteurs dans la formation du caractère attractif du secteur auquel appartient l'activité est effectuée au moyen d'une échelle d'évaluation à 5 niveaux :

Notes caractéristiques de la situation :

- 1.....Fortement non attractif
- 2.....Moyennement non attractif
- 3.....Neutre, passable
- 4.....Moyennement attractif
- 5.....Fortement attractif

La difficulté de la méthode d'évaluation est d'arriver à caractériser de manière synthétique le degré d'attrait du secteur dans les termes de la grille (attrait élevé, moyen ou faible).

On pourrait attribuer des coefficients de pondération aux différents facteurs puis calculer une note pondérée qui servira de coordonnées pour l'établissement de la matrice.

## **2<sup>ème</sup> Etape : Evaluation des facteurs externes**

<b>Facteurs externes (attrait du secteur)</b>	<b>Poids</b>	<b>Note</b>	<b>Note pondérée</b>
Taille de marché	0.10	3	0.30
Taux de croissance	0.2	4	0.8
Niveau de prix	0.05	2	0.1
Structure de concurrence	0.05	5	0.25
Rentabilité	0.1	5	0.5
Maturité	0.05	5	0.25
Différenciation marchés	0.15	2	0.3
Solvabilité clientèle	0.15	4	0.6
Tendances sociales	0.05	4	0.2
Contraintes légales	0.1	3	0.3

Total	1	...	3.6
-------	---	-----	-----

L'évaluation devrait être faite en concertation avec les différents responsables opérationnels et fonctionnels concernés assistés, si possible, d'experts extérieurs compétents pour déterminer les facteurs à mobiliser, fixer leur poids respectif de sorte à limiter le caractère forcément arbitraire et « subjectif » de l'évaluation.

**3<sup>ème</sup> Etape: Evaluation des facteurs internes :**

Construction d'une échelle à 5 étages pour apprécier la force compétitive de l'entreprise comparativement à celle de ses principales concurrentes.

Comme pour l'appréciation de l'attrait de l'industrie, l'évaluation globale de la force compétitive de l'entreprise résultera d'un calcul de la note pondérée.

Evaluation globale de la force compétitive de l'entreprise:

<b>Facteurs (internes) (Force compétitive)</b>	<b>Poids</b>	<b>Note</b>	<b>Note pondérée</b>
Profondeur ligne produit	0.1	5	0.5
Efficacité de force vente	0.2	4	0.8
Efficacité publicité	0.05	4	0.2
Compétitivité par prix	0.05	5	0.25
Effets d'expérience	0.15	4	0.6
Coûts des matières	0.05	4	0.2
Qualité relative produits	0.15	4	0.6
Efficacité en R&D	0.05	4	0.2
Productivité	0.1	3	0.3
Image générale	0.05	4	0.2
total	1	...	4.05

Notes appréciations :

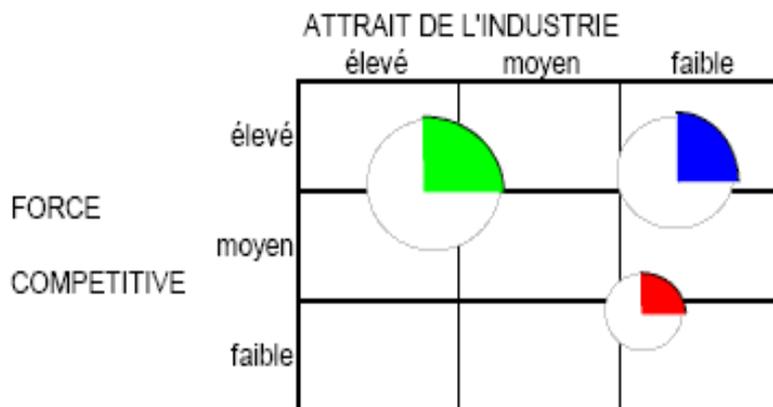
- 1.....Désavantage concurrentiel sévère
- 2.....Désavantage concurrentiel moyen
- 3.....Situation passable
- 4.....Avantage concurrentiel moyen
- 5.....Avantage concurrentiel élevé

**4<sup>ème</sup> Etape : Positionnement des Activités dans l'environnement :**

Il est possible de positionner chaque activité composant le portefeuille des activités de l'entreprise en traçant des cercles dont les coordonnées du centre correspondent aux notes pondérées obtenues dans les étapes 2 et 3.

La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé pour chaque activité et la part de marché peut être également visualisée.

Exemple de représentation d'une part de marché = 25%



**5<sup>ème</sup> Etape: analyse des tendances probables :**

L'environnement à moyen et long termes doit être analysé puis, essai de formulation de scénarios. Dans un second temps, traduction des scénarios en plans. Ce travail de prévision doit prendre en compte l'évolution probable du degré d'attrait du secteur d'activité considéré.

**6<sup>ème</sup> Etape: Choix des orientations stratégiques**

Préconisation de stratégies en fonction de la situation de chaque activité dans la grille. Au positionnement d'une Activité dans la grille peuvent être associés des orientations stratégiques et un ordre de priorité pour la sélection des investissements.

**Orientations stratégiques résultant de la matrice Mc Kinsey**

<b>Force compétitive</b>	<b>Elevé</b>	Croître  Maximiser L'investissement  Rechercher la domination	Identifier les segments de croissance ; y investir fortement  Maintenir la position partout ailleurs	Maintenir la position d'ensemble  Rechercher le cashflow  Investir pour assurer le maintien
	<b>Moyen</b>	Evaluer le potentiel de leadership par segmentation  Identifier les faiblesses  Exploiter les forces	Identifier les segments en croissance  Se spécialiser  Investir de façon sélective	Elaguer Minimiser  L'investissement  Préparer le désinvestissement
	<b>faible</b>	Se spécialiser  Rechercher les niches  Considérer les acquisitions ou les alliances avec d'autres plus forts	Se spécialiser  Rechercher les niches  Considérer la sortie	Programmer la Sortie  Désinvestir
		<b>élevé</b>	<b>moyen</b>	<b>faible</b>
<b>Attrait du secteur</b>				

**Ordre de priorité pour la sélection des investissements**

<b>Force compétitive</b>	<b>Elevé</b>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>
	<b>Moyen</b>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
	<b>Faible</b>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>D</i>
		<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
	<b>Attrait du secteur</b>			

A et B = DAS intéressants, A étant plus intéressant que B

C = DAS moyennement intéressants

D = DAS peu intéressants

**Les outils d'analyse stratégique :**

<b>Désignation</b>	<b>atouts</b>	<b>Attraits</b>
<b>BCG</b>	Part de marché relative	Taux de croissance du marché
<b>Mc Kinsey</b>	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme
<b>ADL</b>	Position concurrentielle	Maturité du métier

○ **La matrice BCG :**

Cette grille propose de croiser deux paramètres pour représenter le positionnement des

Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) d'une entreprise : le taux de croissance du marché et la part de marché relative.

1) Le taux de croissance du marché :

Ce taux est considéré comme un indicateur de son attrait. Plus il est élevé, plus le marché est jugé porteur. Il est calculé pour l'année la plus récente, sur la base de la moyenne des taux de croissance du volume réalisé par l'entreprise et ses concurrents pour l'activité considérée. Ce taux fournit une base d'appréciation de l'intérêt de l'activité en permettant de la classer dans la catégorie des activités à forte ou à faible croissance. Cela suppose la fixation d'un taux de référence pour opérer la discrimination. Ce taux peut être la croissance moyenne d'une industrie si tous les DAS considérés relèvent de cette industrie ou bien du taux de croissance du PIB s'il s'agit de DAS diversifiés.

2) La part de marché relative :

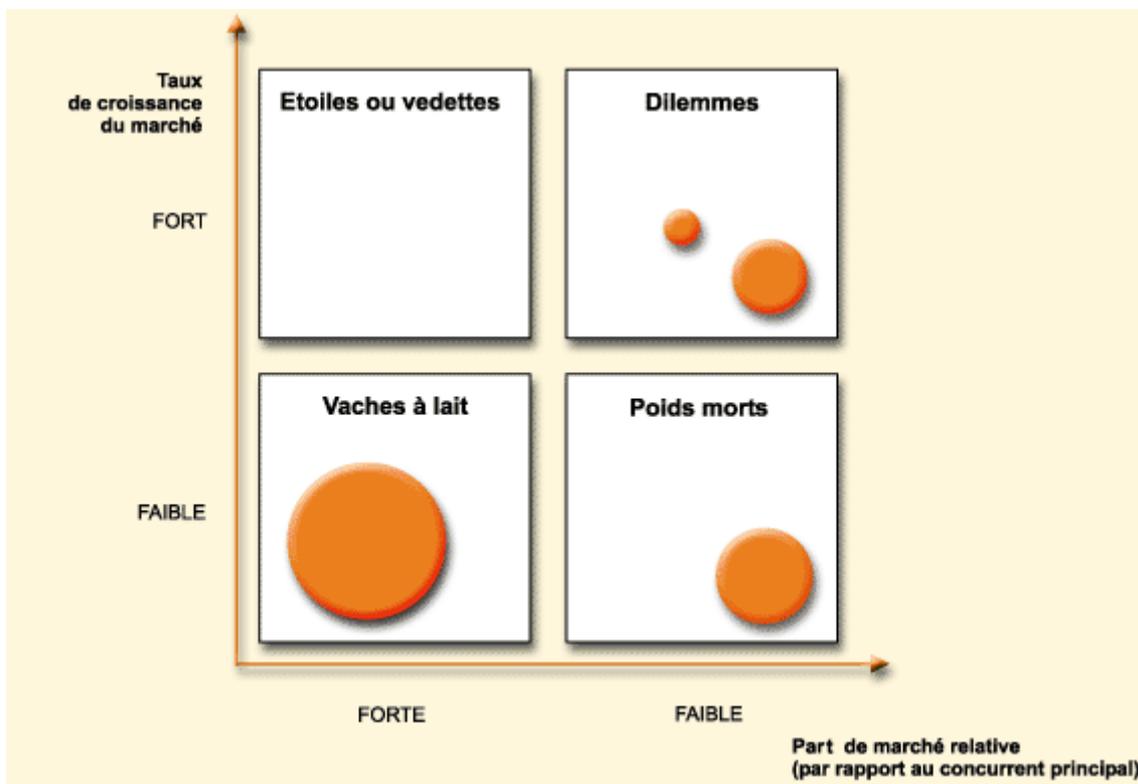
Ce paramètre renseigne sur la position concurrentielle de chaque DAS. Elle est calculée en rapportant la part du marché de l'entreprise à la part de marché moyenne des principales concurrentes.

Les valeurs obtenues pour ces deux paramètres donnent les coordonnées du DAS sur la matrice. A partir du point correspondant, il reste à tracer un cercle

proportionnel à sa part dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise pour symboliser sa contribution à l'activité globale de l'organisation.

- Les vedettes (étoiles) génèrent d'importantes liquidités et nécessitent d'importantes ressources pour maintenir leur position concurrentielle sur leur marché en croissance rapide.
- Les dilemmes contribuent à la croissance mais nécessitent d'importants investissements.
- Les vaches à lait génèrent un surplus de liquidités qui permet de financer d'autres DAS mais contribuent peu à la croissance (puisque par définition le taux de croissance est faible).
- Les poids morts ne contribuent plus à la croissance ni aux profits.

Le portefeuille doit comprendre suffisamment de vaches à lait pour financer des dilemmes bien choisis et assez de vedettes pour assurer la relève à terme, des vaches à lait actuelles.



A chaque position dans la matrice du BCG peuvent être appliquées une ou plusieurs stratégies génériques :

- Pour les vedettes: une stratégie de renforcement ou de maintien des positions acquises en investissant suivant le rythme et les normes du marché.
- Pour les vaches à lait: une stratégie de rentabilisation, de maintien sans nouveau investissement.
- Les dilemmes: soit investir pour faire évoluer le DAS vers les vedettes, soit le désengagement si l'entreprise n'a pas les ressources nécessaires pour augmenter ses parts de marché.
- Les poids morts: désinvestissement ou maintien sans investissement si le DAS est utile pour l'image de marque de l'entreprise et de ses produits ou, si le coût social risque d'être trop élevé.

### **LES LIMITES DU BCG :**

Tout d'abord, c'est un schéma réducteur; la complexité de la réalité du jeu concurrentiel est infiniment plus grande. Les qualités de simplicité et de clarté reconnue dans les années 70 à l'outil qui date de 1972 masquent de réelles et importantes difficultés d'application tant en ce qui concerne la segmentation stratégique que la mesure des parts de marché.

En effet, les marchés de références dans les calculs peuvent être manipulés: il est facile d'avoir une part de marché forte sur un marché défini étroitement. En outre, le BCG ne prend en compte véritablement que les phases de croissance et de maturité ; ce qui conduit à éliminer de la réflexion les problèmes spécifiques inhérents aux phases de lancement et de déclin. De plus, il ne prend pas en considération les données relatives aux caractéristiques organisationnelles de l'entreprise (structuration des activités, système d'animation, propriétés des dispositifs de contrôle...) dans les analyses et les explications des résultats.

**La matrice Mac Kinsey :**

Cette grille est née de la collaboration entre la société de conseil Mc kinsey et General Electric. Elle repose sur la représentation des DAS de l'entreprise par rapport à 2 dimensions: l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la force compétitive ou position concurrentielle (diagnostic interne). Elle propose le positionnement des DAS considérés sur une grille de 9 cas. Son établissement nécessite l'identification et l'analyse des facteurs externes qui commandent l'attrait du secteur auquel appartient l'activité considérée; elle nécessite également le repérage et l'élucidation des facteurs internes dont le degré de maîtrise fonde la force compétitive de l'entreprise. Ces deux dimensions sont appréciées sur une échelle à 3 positions (fort, moyen, faible). Le positionnement d'un DAS sur la grille suggère des priorités d'allocation des ressources : investir lorsque l'attrait et la force compétitive sont tous deux élevés, rentabiliser ou désinvestir dans le cas opposé, et procéder de façon sélective pour les situations intermédiaires ; et cela ; en cherchant à concentrer des ressources dans les secteurs les plus attractifs ou les domaines pour lesquels l'entreprise possède des compétences concurrentielles importantes.

Elle croise deux axes : attrait du secteur/ force compétitive

**ATTRAIT de L'ACTIVITE**

		<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
<b><u>FORCE COMPETITIVE</u></b>	<b>Elevé</b>	<b>Investir et croître</b>	<b>Croissance sélective</b>	<b>sélectivité</b>
	<b>Moyen</b>	<b>Croissance sélective</b>	<b>sélectivité</b>	<b>Moissonner Désinvestir</b>
	<b>Faible</b>	<b>sélectivité</b>	<b>Moissonner Désinvestir</b>	<b>Moissonner Désinvestir</b>

## **LES LIMITES DE LA METHODE Mc KINSEY**

Comme tout modèle, la matrice aide à penser, à négocier et à décider. Les limites tiennent aux difficultés inhérentes aux évolutions multidimensionnelles. L'utilisation de coefficients de pondération rend la tâche encore plus complexe tout en entretenant l'illusion d'une pseudo scientificité de la manoeuvre. Le poids des coefficients de pondération peut poser problème quand les différents responsables participant à l'évaluation sont en désaccord; et il n'existe pas de standard « objectif », « neutre », scientifique, qui permette de concilier les différentes opinions; il y a véritablement irréductibilité des critères, des paramètres à prendre en compte; la difficulté de s'entendre sur leur poids respectif dépend du jugement et de l'expérience des analystes qui participent à l'évaluation. L'outil est donc susceptible de révéler, comme tout instrument de gestion, comme tout modèle, des effets vertueux et des effets pervers.

Exemple :

- effets vertueux : régulation des rapports sociaux, la grille pourrait s'avérer un outil efficace de négociation et d'arbitrage entre différents responsables en ce qui concerne notamment la répartition des ressources entre les composantes de l'organisation.

L'instrument contribue aussi d'une certaine façon à maintenir la cohérence de l'unité de l'entreprise dans la mesure où il constitue un référent, un langage commun pour tous les membres de l'entreprise.

- effets pervers : en cherchant à réduire la complexité car en se basant sur des informations incomplètes voire erronées et des moyennes pour gagner du temps, en instituant des automatismes et en préconisant des solutions toutes faites aux problèmes stratégiques des organisations la matrice peut conduire à des décisions non adaptées, non pertinentes. En effet, c'est cette dimension occultée des matrices sur lesquelles les analystes fondent leur jugement qui fausse le plus souvent le diagnostic stratégique dans les organisations modernes. Les dirigeants de ces organisations sont demandeurs, friands de ce genre d'outil car ils sont quotidiennement confrontés à la « contrainte d'abondance » dans le sens où ils n'ont pas eu le temps d'instruire tous les dossiers; d'examiner toutes les variables, alors ils demandent à ce qu'on leur résume les situations par quelques chiffres, quelques idées simples pour leur permettre de défendre les politiques postulées devant l'assemblée générale des actionnaires, ou les électeurs.

## **La matrice ADL (ARTHUR DOO LITTLE)**

Proposée par le cabinet de conseil Arthur Doo Little, cette grille repose sur deux dimensions :

- La position concurrentielle (atouts de l'entreprise ou position compétitive)
- La maturité du métier (attrait du secteur)

### **1) La position concurrentielle :**

La méthode propose d'apprécier la position compétitive d'une entreprise par rapport à l'ensemble des atouts quantifiables et non quantifiables qu'elle possède et cela, comparativement à ses concurrents. La réflexion par rapport à la concurrence ne se réduit pas au seul paramètre des coûts. L'ensemble des facteurs de succès regroupés en 3 familles sont évalués : approvisionnement, production et commercialisation.

Ces facteurs pourraient être listés, par DAS, de façon non exhaustive comme suit:

#### Facteurs d'approvisionnement

- Intégration amont (degré, nombre et importance des matières et composants intégrés)
- contrats privilégiés à long terme
- possibilités d'endettement et durée des crédits
- coût de l'endettement et coût du crédit à court terme
- qualité de la politique des achats

#### Facteurs de production

- capacité et flexibilité des unités de production
- productivité des unités
- niveau des coûts de production
- degré de maîtrise de procédés particuliers
- avantages liés à la localisation des unités de production

#### Facteurs de commercialisation

- Image des produits
- Qualité et importance du réseau de distribution
- Etendue de la gamme des produits

- Facilités et crédits accordés à la clientèle

### Evaluation

Utilisant une méthode de pondération et de notation identique à la méthode Mc Kinsey, la position de chaque DAS de l'entreprise sera qualifiée, comparativement à la concurrence de :

- dominante : note pondérée comprise entre 4 et 5
- forte : 3 et 4
- favorable : 2 et 3
- défendable : 2 et 1
- Marginale : 0 et 1

De façon plus élaborée, Godet dans son ouvrage intitulé « De l'anticipation à l'action », Dunod, 1995 énonce les caractéristiques de chacune de ces positions concurrentielles :

Positions dominantes (1) signifie :

Est capable de contrôler le comportement de ses concurrents en matière de performance ou de stratégie Dispose d'un plus vaste choix d'options stratégies que ses concurrents.

Position forte (2)

Est capable de mener dans une certaine mesure la politique de son choix et cela, sans mettre en danger sa position à long terme.

Favorable (3)

Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies par exemple internationalisation ou diversification marché voire totale.

A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme.

Défendable (4)

A des performances suffisamment satisfaisantes actuellement mais a des possibilités d'amélioration.

Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure, mais présente une faiblesse majeure.

Peut survivre à court terme mais doit améliorer sa position pour avoir une chance de survie à long terme

## **2) la maturité du métier**

Cet indicateur permet d'apprécier l'attrait du secteur. Le concept de maturité du métier est une transposition du concept de cycle de vie du produit. Chaque secteur passerait par 4 phases auxquelles s'associent des conditions concurrentielles et financières spécifiques:

- Phase de démarrage (1)

Période d'innovation au cours de laquelle il convient d'imposer un nouveau produit ou une nouvelle technologie par substitution aux éléments existants sur le marché.

- Phase de croissance (2)

Le marché est créé et se développe rapidement ce qui nécessite des capacités plus grandes pour accroître la production et assurer la distribution.

- Phase de maturité (3)

Les positions sont établies et les développements ne peuvent se faire qu'aux dépens des concurrents en place (les cartes sont distribuées).

- Phase de vieillissement (4)

Le marché n'est plus occupé que par quelques entreprises puissantes qui ont peu à gagner à l'affrontement direct...

<b>Indicateur</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Croissance</b>	<b>Maturité</b>	<b>Vieillessement</b>
<b>Taux de croissance</b>	Beaucoup plus rapide que le PNB	Plus rapide que le PNB	Egal ou inférieur au PNB	Nul ou en déclin
<b>Potentiel de croissance</b>	Essentiellement insatisfait Relativement inconnu	En partie insatisfait Relativement connu	Satisfait dans son ensemble Connu	Satisfait Connu
<b>Gammes de produits éclaté</b>	Etroite, peu de variétés	Large, prolifération	Large, rationalisation	Etroite (produits de base) ou large si le secteur est éclaté
<b>Nombre de concurrents</b>	Souvent en augmentation	Maximum puis diminution	Stable ou en diminution	minimum
<b>Distribution des parts de marché</b>	Souvent très fragmentée	Concentration progressive ou rapide	stable	concentrée
<b>Stabilité des parts de marché</b>	Instable	Progressivement stable	Assez stable	Très stable
<b>Stabilité de la clientèle</b>	Instable	Progressivement stable	stable	Très stable
<b>Facilité d'accès au secteur</b>	Facile	Plus difficile	Très difficile	Peu tentant
<b>Technologie</b>	Evolution rapide	Changeante	Connue, accès aisé	Connue, accès aisé, peu tentant

En combinant les facteurs de compétitivité et de maturité on parvient à une grille sur laquelle peuvent être positionnés les DAS de l'entreprise et dont on peut déduire les 4 grandes orientations stratégiques suivantes:

- 1) le développement naturel,
- 2) le développement sélectif,
- 3) la réorientation,
- 4) l'abandon.

		<b>Maturité du métier</b>			
		<b>Démarrage</b>	<b>croissance</b>	<b>maturité</b>	<b>vieillesse</b>
<b>Position concurrentielle</b>	<b>Dominant</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Fort</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
	<b>Favorable</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>Défendable</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	<b>Marginale</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

La grille permet également d'établir un lien entre positions stratégiques des DAS et situations financières et, partant, d'éclairer la prise de décision stratégique au regard des équilibres financiers :

		<b>Démarrage</b>	<b>Croissance Maturité</b>	<b>Vieillessement</b>
<b>-</b>  <b>Risque Concurrentiel</b>  <b>+</b>	<b>Dominant</b>	Forte rentabilité + fort besoin D'investissement = autofinancement	Forte rentabilité +faible besoin d'investissement = fort excédent de liquidités	<b>-</b>  <b>Rentabilité</b>  <b>+</b>
	<b>Fort</b>			
	<b>Favorable</b>			
	<b>Défendable</b>	Faible rentabilité + fort besoin d'investir = fort déficit de liquidités	Faible rentabilité + faible besoin d'investissement = autofinancement	
	<b>Marginal</b>			
	<b>+</b>	<b>Besoins financiers</b>		<b>-</b>

### LES LIMITES DE LA MATRICE ADL

Par rapport aux deux premières matrices, on retrouve le même type de raisonnement, les mêmes préconisations stratégiques : nécessité d'investir dans des DAS même peu rentables dans l'immédiat mais qui présentent des chances d'accéder à des positions concurrentielles à moyen et long termes. La matrice ADL suggère de cesser d'investir dans les DAS qui n'offrent plus de perspectives de développement suffisantes à moyen et long termes. Elle est plus riche que la démarche du BCG, les modalités du jeu concurrentiel ne sont plus circonscrits à 2 facteurs (le taux de croissance et la part de marché relative). Elle exige de l'analyste un effort de réflexion et de recherche sur d'autres éléments décisifs de la position stratégique. Mais comme tout modèle, elle comporte le risque de s'ériger en abrégé pour dire la «vérité» le «bon» et le «vrai», au regard des acteurs notamment les analystes et les dirigeants ; ce qui constitue naturellement une aberration ; l'effet illusoire produit induit le plus souvent des automatismes dans les choix des décideurs. Voir à ce propos les remarques déjà faites pour les précédentes grilles. Ces matrices agissent comme un filtre qui formate la réflexion des managers ; ce qui constitue des mécanismes qui

demeurent souvent inconscients pour eux ; mécanismes très puissants qui vont empêcher l'émergence d'idées et de problématiques nouvelles qui ne sont pas structurées et/ou structurables dans les termes de ces matrices.

De plus il conviendrait de faire remarquer que l'étude des contextes turbulents et des situations émergentes requiert l'éclairage qu'apportent la multiplicité des perspectives, la mobilisation de méthodes intuitives, des approches fondées sur le jugement d'experts et des analyses historiques.

**Cycle de vie du produit:**

<u>Ventes</u>	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
	Lancement	croissance	Maturité	Déclin
<u>Contexte</u> :	Moyenne ou forte	Forte	Faible	Négative
.Croissance Marché				
. Nbre Concurrents	Peu important	Important	Plus important	Peu
. Liquidités Finances	Besoins Importants	Equilibre	Surplus	Equilibre
.Profits		Importants mais tendance à baisser	Baisse des profits	Profits en voie d'extinction
.Orientations stratégiques et solutions optimales selon ce modèle normatif	Innover	Investir en capacité de production	Standardiser et réduire les coûts	Désinvestir

Courbe d'expérience des produits :

Nombre cumulé d'unités produites	Coût unitaire produit A	Coût unitaire produit B
1	1000	1000
2	700	800
4	490	640
8	343	512
16	240	410

Analyse du taux d'expérience :

Structure des coûts		Taux d'expérience	Exemples
Coût main d'œuvre	Coût machine		
75%	25%	20%	Aéronautique
50%	50%	15%	Automobile
25%	75%	10%	Raffinage

**2) DEFINITION DES OBJECTIFS :**

**DEFINITION des OBJECTIFS**

L'analyse stratégique doit permettre, à partir des orientations stratégiques, de définir des objectifs stratégiques cohérents et le plan d'actions stratégique à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

<b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b>	<b>OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>
Croissance	CA, Parts de marché...
Diversification	Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...
Amélioration de la profitabilité	Résultats...
Concentration	Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...

La définition des objectifs stratégiques doit résulter d'un travail collégial entre toutes les fonctions de l'entreprise.

De manière générale, la démarche stratégique doit impliquer tous les acteurs de l'entreprise; elle a un rôle de régulation sociale majeur et de communication du sens de l'action collective à tous les niveaux de l'organisation.

La phase d'analyse doit permettre de communiquer sur la situation de l'entreprise.

La négociation des objectifs favorise l'appropriation, par les acteurs de l'organisation, des buts de l'entreprise.

Le travail en commun sur la définition des plans d'actions favorise la pertinence du choix de ces objectifs et de leur mise en œuvre efficiente.

Cette démarche commune est un facteur clé de la réussite de l'opérationnalisation de la stratégie donc de l'atteinte des objectifs fixés.

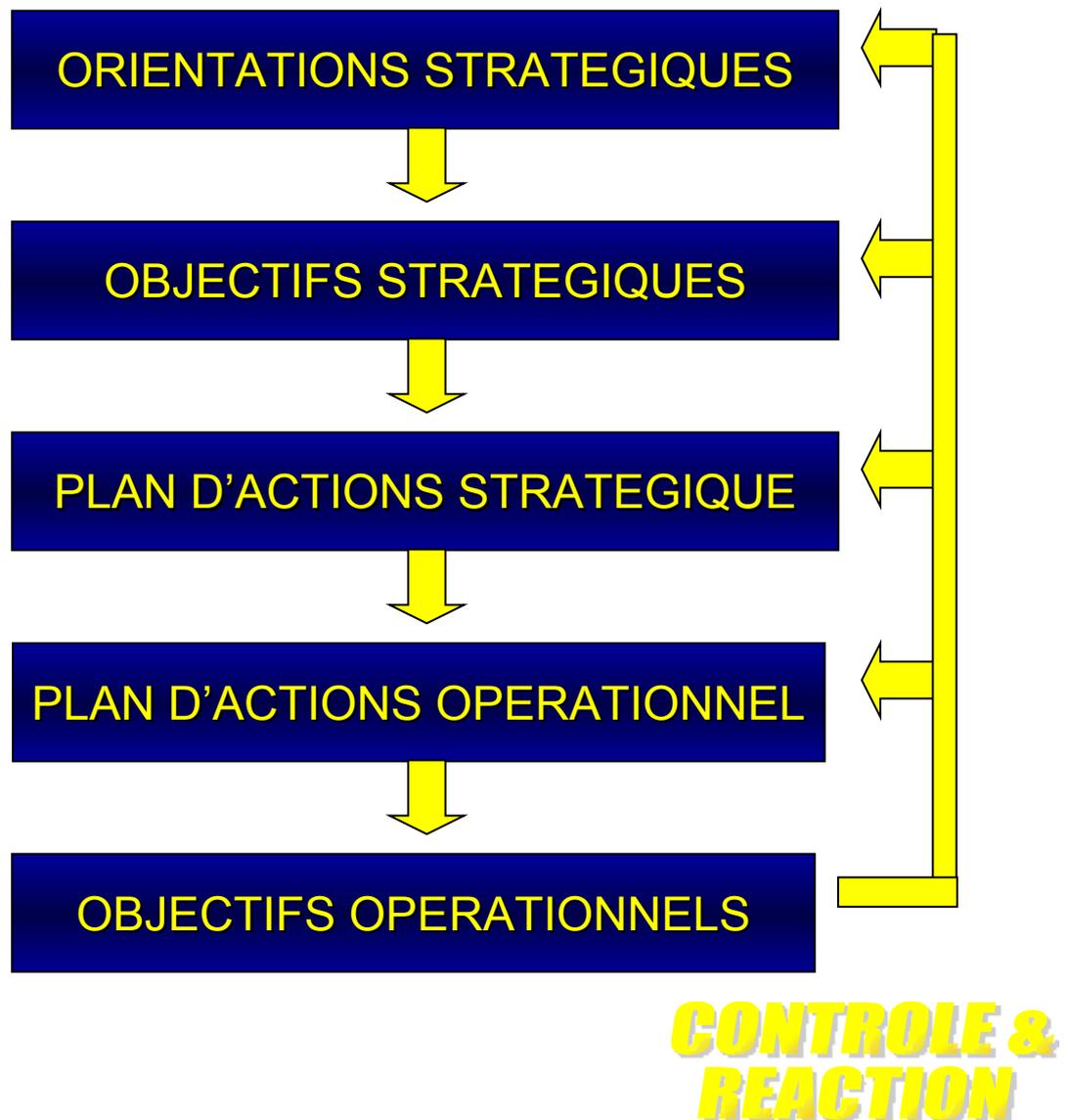
La démarche stratégique doit permettre de diffuser le sens de l'action collective au sein de l'organisation stimulant la motivation des acteurs.

**3) PLAN D' ACTIONS :**

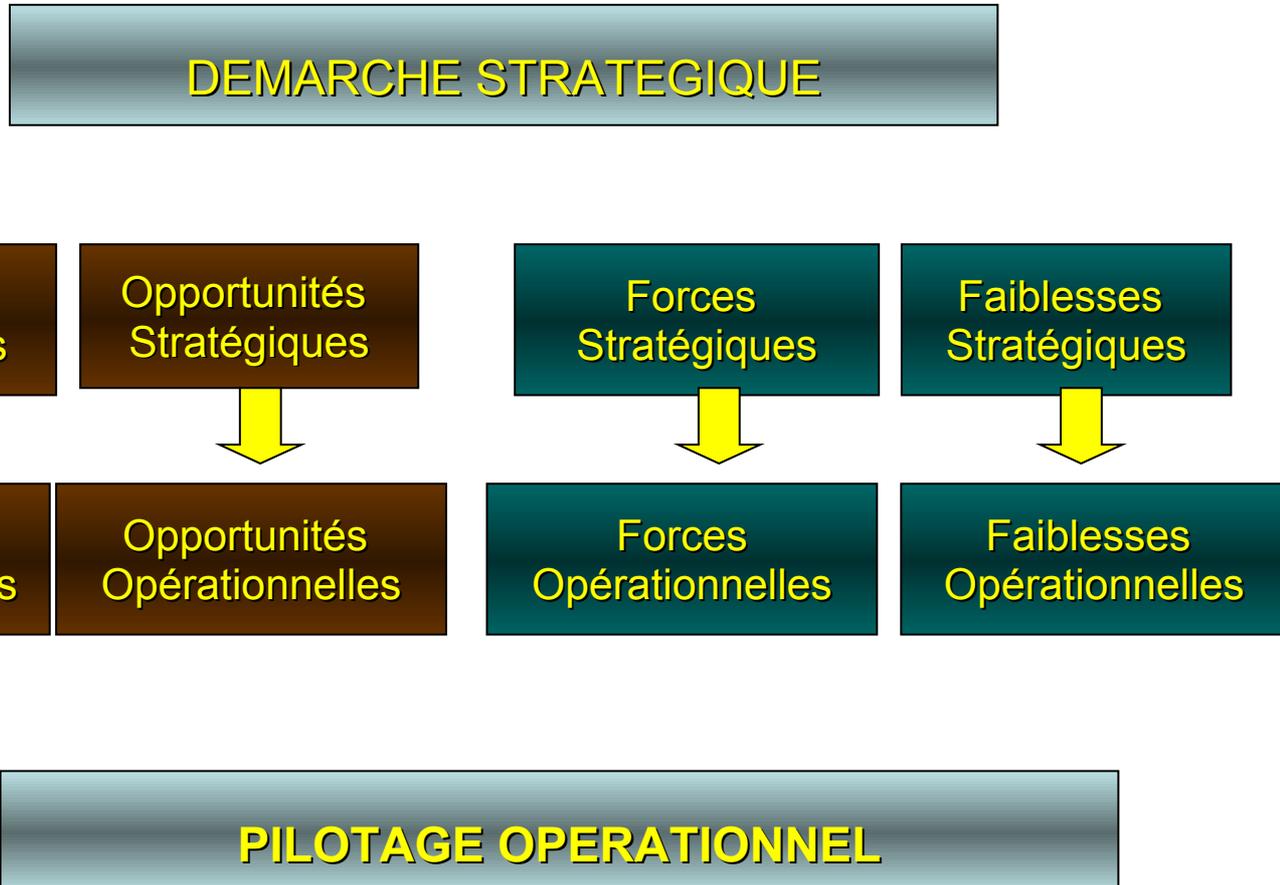
**PLAN D' ACTIONS**

Le manager doit s'assurer de la cohérence entre le plan d'actions stratégique et les actions opérationnelles.

La gouvernance doit organiser les instances qui vont dérouler cette démarche, du choix des orientations stratégiques jusqu'à la définition des objectifs opérationnels, au contrôle des résultats et à la mise en œuvre d'actions correctives.



Cette cohérence doit lier la démarche stratégique au pilotage opérationnel.



Le pilotage opérationnel s'appuie sur des ressources technologiques et organisationnelles pour améliorer le niveau de performance des activités de l'entreprise et contrôler l'atteinte des objectifs fixés.

Il y a donc la nécessité d'une double approche: gestion rationnelle des moyens techniques et management des ressources humaines.

<b>ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b>	<b>OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>	<b>PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUE</b>
Croissance	CA, Parts de marché...	Acquisitions, développement, augmentations des capacités, amélioration des performances...
Diversification	Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...	Acquisitions, partenariat, développement...
Amélioration de la rentabilité	Résultats...	Amélioration des performances, pilotage, contrôle...
Concentration	Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...	Cessions, acquisitions, développement...

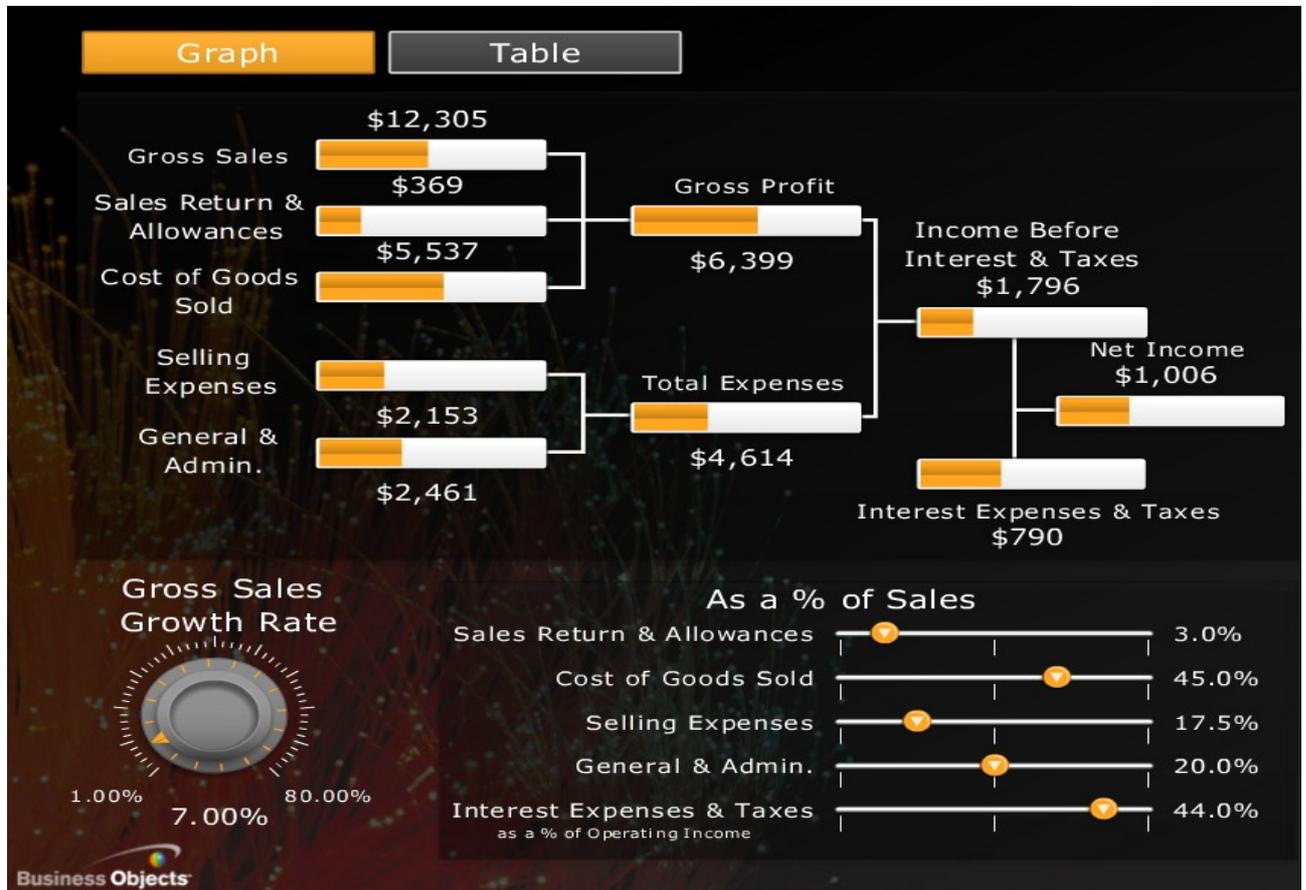
<b>OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>	<b>PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUE</b>	<b>PLAN D' ACTIONS OPERATIONNEL</b>
CA, Parts de marché...	Acquisitions, développement, augmentations des capacités, amélioration des performances...	Acquisition de magasins, embauche de personnels, achats de moyens, réorganisation...
Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...	Acquisitions, partenariat, développement...	Mise en œuvre nouvelle technologie, développement nouveau produit, publicité...
Résultats...	Amélioration des performances, pilotage, contrôle...	Suivi des coûts, contrôle des résultats, réorganisation, formation, actions qualité...
Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...	Cessions, acquisitions, développement...	Communication, formation, nouvelle technologie...

<b>OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>	<b>PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUE</b>	<b>PLAN D' ACTIONS OPERATIONNEL</b>	<b>OBJECTIFS OPERATIONNELS</b>
CA, Parts de marché...	Acquisitions, développement, augmentations des capacités, amélioration des performances...	Acquisition de magasins, embauche de personnels, achats de moyens, réorganisation...	CA par équipe, par magasin, par région, Volume de production par secteur...
Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...	Acquisitions, partenariat, développement...	Mise en œuvre nouvelle technologie, développement nouveau produit, publicité...	Coûts, délai, de mise en œuvre...
Résultats...	Amélioration des performances, pilotage, contrôle...	Suivi des coûts, contrôle des résultats, réorganisation, formation, actions qualité...	Marges, productivité machines, personnel, trésorerie...
Nb de produits, de services, d'activités, parts de marché ...	Cessions, acquisitions, développement...	Communication, formation, nouvelle technologie...	CA par activité, par secteur, par produit...

**Les objectifs :**

- Rendre plus efficaces les relations de l'entreprise avec ses clients et différents partenaires (fournisseurs, administrations, etc.)
- Développer de nouvelles opportunités d'affaires
- Fluidifier la circulation de l'information en interne
- Mettre sous contrôle les différents processus de l'entreprise (production, stocks, achats, vente, ressources humaines...)
- etc

La technologie permet, à partir des objectifs définis, de construire un tableau de bord de pilotage qui devient un outil dynamique de gestion des processus, d'animation des ressources humaines de l'entreprise et de contrôle des activités.

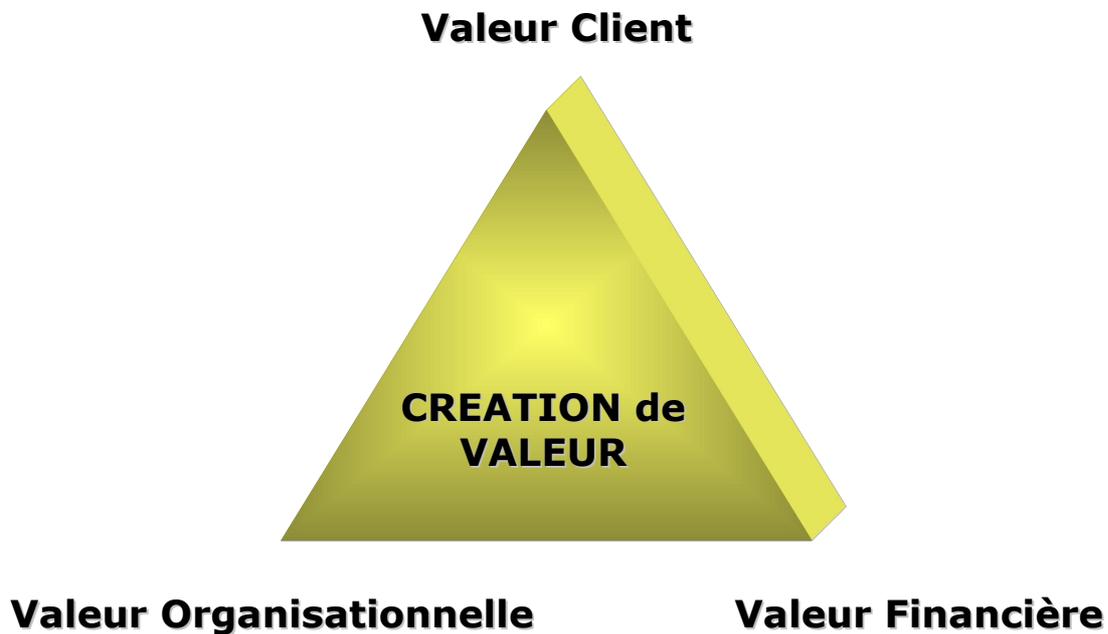


Le plan d'actions opérationnel doit être la déclinaison du plan d'actions stratégique; il doit permettre d'atteindre les objectifs stratégiques fixés.

Il se conçoit dans une logique de **création de valeur**.

Le pilotage de plan d'actions et le suivi des résultats peuvent s'appuyer sur de nouvelles technologies et nécessitent des modes d'organisation adaptés.

La création de valeur s'appuie sur 3 éléments fondamentaux :



Elle se construit à partir de plusieurs axes de performance :

- **Grâce à une augmentation des marges,**

Le e-Business permet d'y parvenir par les moyens suivants :

- Positionnement sur de nouveaux marchés
- Amélioration de la qualité de ses produits ou services
- Prospection de nouveaux clients
- Fidélisation de la clientèle
- Rationalisation du fonctionnement interne de l'organisation...

L'utilisation des nouvelles technologies pour le fonctionnement d'une entreprise permet, à terme, de réduire les coûts aux différents niveaux de son organisation donc d'agir positivement sur les marges.

Néanmoins, **la mise en place de ces NTI est généralement très coûteuse et induit nécessairement des modifications du mode d'organisation, pouvant provoquer des bouleversements dans les pratiques de ses employés.** Ainsi, il est essentiel de s'interroger sur le retour sur investissement d'un tel projet, c'est-à-dire la différence entre les bénéfices attendus et l'investissement global consacré, prenant en compte le coût des ressources humaines mobilisées.

- **Grâce à une organisation plus performante :**

- Flexibilité,
- Réactivité,
- Visibilité
- Agilité...

- **Grâce à la motivation du personnel.**

Le passage d'une activité traditionnelle à une activité e-Business permet idéalement de motiver les collaborateurs dans la mesure où :

- La stratégie globale est mieux visible des employés et favorise une culture commune .
- Le mode de fonctionnement implique une responsabilisation des acteurs .
- Le travail en commun est propice à l'amélioration des compétences.

- **Grâce à la satisfaction des clients.**

Le e-Business favorise en effet :

- Une baisse de prix liée à l'augmentation de la productivité
- Une meilleure écoute des clients
- Des produits et services adaptés aux besoins des clients
- Un mode de fonctionnement transparent pour l'utilisateur

- **Grâce aux relations privilégiées avec les partenaires.**

La mise en place de canaux de communication avec les fournisseurs permet :

- Une meilleure connaissance mutuelle
- Une réactivité accrue
- Des capacités d'anticipation améliorées
- Un partage de ressources avantageux pour les deux parties

Avec les partenaires internes :

- Une meilleure communication
- Une réduction du « Time to Market » :

**Un projet de e-Business doit apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, mais également à son personnel, à ses clients et à ses partenaires.**

**Les outils technologiques :**

Le pilotage des activités de l'entreprise peut s'appuyer sur des outils technologiques.

Ces choix technologiques doivent être cohérents avec les plans d'actions et les objectifs à atteindre.

L'utilisation de ces outils doit permettre d'améliorer les performances de l'entreprise.

- 1) Les portails d'entreprise
- 2) Les réseaux communicationnels:(Intranet, Extranet, Notion de groupeware, workflow...)
- 3) La gestion de la relation clients : applications CRM (Customer Relationship Management)
- 4) La gestion de la relation fournisseurs : applications SRM (Supplier Relationship Management)
- 5) La gestion de la relation employés: applications ERM (Employee Relationship Management)
- 6) La gestion de la connaissance KM (Knowledge Management)
- 7) La gestion de la connaissance produit, PLM (Product Life Management)
- 8) La gestion de l'information, ILM (Information Life Management)
- 9 ) L' E A I (Entreprise Application Intégration )



### **La gestion de la relation clients : applications CRM**

(Customer Relationship Management)

Le client est généralement la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client-entreprise, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic. Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés, ...). Ainsi dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises souhaitant augmenter leurs bénéfices ont plusieurs alternatives :

- Augmenter la marge sur chaque client,
- Augmenter le nombre de clients,
- Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser.

Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de façon à mieux cerner leurs besoins et donc mieux y répondre.

Ainsi il s'est avéré que fidéliser un client coûtait 5 fois moins cher que d'en prospecter des nouveaux. C'est la raison pour laquelle un grand nombre d'entreprises orientent leur stratégie autour des services proposés à leurs clients.

- **Qu'est-ce que le CRM ?**

Le **CRM** (*Customer Relationship Management*, ou en français **GRC**, *gestion de la relation client*) vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de cette relation client :

- **L'avant-vente** : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. L'*Enterprise Marketing Automation* (**EMA**) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing (e-Marketing).
- **Les ventes** : L'automatisation des forces de ventes (*Sales Forces Automation*, **SFA**), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, **dématérialisation des commandes...**).
- **La gestion du service clientèle** : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.
- **L'après-vente**, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement *Call centers*, *Help Desk* ou *Hot-Line*) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser.

**Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.**

La mise en place de solutions de CRM dans une entreprise ne consiste pas uniquement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement.

En effet la mise en place d'une stratégie de CRM impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements.

### **La gestion de la relation fournisseurs : applications SRM**

(Supplier Relationship Management)

Le terme « Supplier Relationship Management » (noté SRM), « gestion de la relation fournisseur » désigne l'utilisation de technologies par une entreprise afin d'améliorer le mécanisme d'approvisionnement auprès de ses fournisseurs. Au même titre que la gestion des relations avec les employés, il s'agit d'un concept émergeant de la gestion de la relation client.

L'objectif du SRM est de permettre à une entreprise d'améliorer la communication avec ses différents fournisseurs, de partager une méthodologie, des termes métiers et des informations avec eux et d'avoir une meilleure connaissance de chacun d'entre-eux afin d'optimiser le processus d'approvisionnement. A l'inverse, il s'agit également de faire en sorte que les fournisseurs connaissent mieux le cœur de métier de l'entreprise et ses différents produits afin d'obtenir un approvisionnement adapté.

- **Processus de SRM**

Les éditeurs de solutions SRM proposent généralement plusieurs étapes :

- **Conception collaborative**, consistant à intégrer les problématiques d'approvisionnement dès la conception d'un produit en associant les fournisseurs via un outil de conception collaborative, tout en s'assurant d'un coût de revient minimal à tous les niveaux.

- **Détermination des fournisseurs** (en anglais *sourcing*), visant à identifier les fournisseurs potentiels et à élaborer une cartographie en les qualifiant en fonction de leur coût, de leur capacité de production, leurs délais de livraison, leurs garanties en terme de qualité. A l'issue de cette étape, les meilleurs fournisseurs pourront faire l'objet d'une mise en concurrence.
- **Sélection des fournisseurs**, via un mécanisme d'enchères inversées où les rôles d'acheteur et de vendeur sont inversés. Les outils de SRM possèdent généralement une interface d'appel d'offres permettant de faire trois types de requêtes (couramment appelées « Request for x » et notés *RFx*).
  - **RFQ** (*Request For Quotation*, en français *Demande de devis*), c'est-à-dire une simple demande de prix pour des produits relativement courants. Le fournisseur proposant l'offre la plus basse est généralement retenu.
  - **RFP** (*Request For Proposal*, en français *Demande de proposition*), c'est-à-dire une demande de proposition commerciale adressée aux fournisseurs, incluant un prix, mais également des informations sur la société, sur sa solvabilité, sur ses capacités de productions, sur ses stocks et ses délais de livraison, etc.

Le choix du fournisseur est réalisé selon une grille de sélection permettant d'évaluer les offres en prenant en compte les différents critères.
  - **RFI** (*Request For Information*, en français *Demande d'information*) consistant à émettre une simple demande pour connaître les produits et services proposés par les fournisseurs, sans impliquer nécessairement d'enchères.

**Négociation**, dont l'objet est de formaliser le contrat entre l'entreprise et le fournisseur sélectionné, avec éventuellement des clauses spécifiques concernant la logistique, les modalités de paiement, la qualité de service ou tout autre engagement particulier.

## **La gestion de la relation Employés : applications ERM**

(Employee Relationship Management)

Le terme « **Employee Relationship Management** » (*ERM*), « gestion de la relation avec les employés » désigne l'utilisation des technologies pour la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un concept issu de la gestion de la relation client consistant à mettre l'employé au cœur

Il s'agit de mettre en place un système d'information dédié à la gestion des ressources humaines (SIRH), permettant de couvrir l'ensemble des problématiques liées à la relation entre une entreprise et ses employés, notamment :

- **Formation**, c'est-à-dire la mise au point d'un plan de formation global de l'entreprise permettant de gérer un catalogue de stages obligatoires ou optionnels, les demandes des collaborateurs et le suivi des actions de formation.
- **Paye**, afin d'avoir un état des paiements et des envois des bulletins de salaire.
- **Recrutement**, notamment le suivi des entretiens d'embauche et des personnes recrutées.
- **Gestion des compétences et de la carrière**, consistant à mettre en place un référentiel de compétences permettant une meilleure gestion des postes de l'entreprise et du mouvement en interne. Il s'agit de valoriser le capital humain en mettant en avant les compétences, savoir et savoir-faire des employés.
- **Gestion du temps**, c'est-à-dire la gestion et la quantification de l'activité des collaborateurs de l'entreprise, notamment dans un souci de respect de la législation en vigueur (réduction du temps de travail, paiement des heures supplémentaires, comptabilisation des congés, des arrêts de travail et des absences).
- **Communication interne**, permettant une sensibilisation et une information transversale permettant de rompre le cloisonnement des différents secteurs de l'entreprise.

## **La gestion de la connaissance KM** (Knowledge Management)

### **Notion de Business Intelligence**

On appelle « **Knowledge Management** » (*management des connaissances* ou *management par les connaissances*) les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser, de les partager.

On distingue généralement les **connaissances tangibles** (également appelées *connaissances explicites*) de l'entreprises, contenues dans les bases de données ou bien dans tous les documents papiers ou électroniques, des **connaissances tacites** (également appelées *connaissances intangibles* ) composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel (on parle ainsi de « capital immatériel »). La performance d'une entreprise dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances individuelles dont la gestion est stratégique.

En effet, ce sont bien les ressources humaines d'une entreprise qui en font la force, la réactivité et le dynamisme, ou plus exactement le travail en synergie de ces différentes personnes. Le terme **d'intelligence collective**, de plus en plus répandu dans la littérature, met bien en évidence le fait que le bon fonctionnement de l'entreprise dépend fortement de la capacité à disposer au bon moment de la bonne information.

Par ailleurs, avec le développement des technologies de l'information et de la communication, l'écueil inverse peut être la surinformation: « trop d'information tue l'information » !

L'objectif du projet de gestion des connaissances est donc d'**identifier**, de **capitaliser** et de **valoriser le capital intellectuel de l'entreprise** en impliquant l'ensemble du personnel.

- **Le projet de gestion des connaissances :**

Le projet de gestion des connaissances est articulé autour de 5 phases, souvent connues sous le terme de « cercle vertueux de la gestion des connaissances » :

- **Le repérage des connaissances**
- **La préservation des connaissances**
- **La valorisation des connaissances**
- **La création et le partage des connaissances**

- **L'actualisation des connaissances**

### **Introduction à l'informatique décisionnelle**

On qualifie d'**informatique décisionnelle**, « **Business intelligence** », l'exploitation des données de l'entreprise dans le but de faciliter la prise de décision par les décideurs, c'est-à-dire la compréhension du fonctionnement actuel et l'anticipation des actions pour un pilotage éclairé de l'entreprise.

Les outils décisionnels sont basés sur l'exploitation d'un système d'information décisionnel alimenté grâce à l'extraction de données diverses à partir des données de production, d'informations concernant l'entreprise ou son entourage et de données économiques.

Un outil appelé **ETL** (*Extract, Transform and Load*) est ainsi chargé d'extraire les données dans différentes sources, de les nettoyer, de les intégrer et de les charger dans un **entrepôt de données** (Business Warehouse).

Enfin des outils d'analyse décisionnelle permettent de modéliser des représentations à base de requêtes afin de constituer des tableaux de bord, on parle ainsi de **reporting**.

#### **EIS et SIAD :**

Un **EIS** (*Executive Information System*) est un outil permettant d'organiser, d'analyser et de mettre en forme des indicateurs afin de constituer des tableaux de bord. Ce type d'outil, facile à utiliser, ne permet de manipuler que des requêtes préalablement modélisées par le concepteur.

A l'inverse un **SIAD** (*Système Informatisé d'Aide à la Décision*) a pour but de permettre la modélisation de représentations multidimensionnelles diverses et variées mais nécessite un apprentissage plus lourd.

#### **La gestion de la connaissance produit, PLM ( Product Life Management )**

Alors que la Gestion de la Relation Client (CRM - Customer Relationship Management) s'attache à rassembler toutes les informations concernant les clients, la démarche de **PLM** (*Product Lifecycle Management*) consiste à capitaliser toutes les informations concernant un produit industriel.

Le PLM est une démarche à rapprocher du Knowledge Management, si ce n'est qu'elle est axée autour du produit. L'objectif du PLM est de permettre aux différentes entités de l'entreprise, de la production à la vente, de partager la

connaissance des différents stades du cycle de vie d'un produit (conception, fabrication, stockage, transport, vente, service après-vente, recyclage).

L'approche du PLM implique nécessairement un rapprochement fort avec l'ERP de l'entreprise afin de rassembler les informations liées aux étapes de fabrication du produit, ainsi qu'avec les outils de Gestion de la Relation Client, pour prendre en compte les retours des clients.

### **La gestion de l'information, ILM** ( Information Life Management )

La démarche de l'**ILM** (*Information Lifecycle Management*) consiste à prendre en compte une réflexion globale sur la gestion rationnelle du patrimoine d'information de l'entreprise en fonction de la valeur de l'information et du coût de son stockage.

L'ILM est une démarche globale visant d'une part à rationaliser les moyens de stockage de l'information afin de prendre en compte les exigences techniques, réglementaires et juridiques les plus adaptées pour stocker et rendre disponible l'information, d'autre part pour assurer un suivi du cycle de vie des documents.

L'ILM prend ainsi en compte les notions de disponibilité et de rapidité d'accès à l'information en fonction de l'évolution de sa valeur dans le temps, de sa création à sa destruction.

Une démarche d'ILM permet d'appliquer des règles de stockage différentes selon la valeur de la donnée à sauvegarder afin d'adapter au mieux les critères suivants :

- Utilité de la donnée
- Exigences de sécurité : intégrité, confidentialité et disponibilité des données
- Exigences réglementaires sur les données
- Temps d'accès aux données
- Coût de stockage...

Avec l'ouverture du système d'information des entreprises à leurs partenaires et des moyens de télécommunication de plus en plus performants, le volume des données de l'entreprise augmente de façon exponentielle. Ainsi, compte tenu de la valeur stratégique du patrimoine d'information de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des moyens de stockage afin de conserver ces données. Néanmoins, la vitesse d'évolution des technologies de stockage peut très rapidement rendre obsolète un système de stockage sur bande ou sur disque optique. Par ailleurs, les lois sur les libertés individuelles ou les obligations légales des entreprises sont autant de contraintes à prendre en compte. L'ensemble de ces critères impose ainsi de mettre en oeuvre une stratégie globale de sauvegarde et de stockage des données de l'entreprise.

## **L'ERP**

Un Enterprise Resource Planning (ERP ou Progiciel de Gestion intégré) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la relation client, les achats, la gestion des stocks, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. Un progiciel ERP induit généralement une réponse rapide (time to market) aux besoins des entreprises.

L'ERP est basé sur la construction des applications informatiques de l'entreprise (comptabilité, gestion de stocks, etc.) sous forme de **modules indépendants**. Ces modules partagent une **base de données commune**, permettant la communication de données entre les applications.



### • Principes de base d'un ERP

A l'inverse d'une architecture d'applications usuelles (applications dédiées), les données sont ici standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté liée à l'existence de données multiples de même nature assurant ainsi une cohérence de l'information.

Un ERP se caractérise également par l'usage systématique d'un **moteur de workflow** (système permettant d'automatiser un flux d'information au sein d'une organisation) pas toujours visible par l'utilisateur, il permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie.

- **Définition "formelle"**

*On parle d'ERP lorsqu'on est en présence d'un système d'information composé de plusieurs applications partageant une même base de données, par le biais d'un système automatisé prédéfini, éventuellement paramétrable (un moteur de workflow).*

Le traitement de l'information dans l'entreprise est en pleine mutation. Aujourd'hui, toutes les entreprises, aussi bien nationales et internationales que les PME et les PMI sont confrontées aux besoins changeant du marché tels que : acquisitions, fusions, solutions collaboratives, monnaie unique européenne, extension européenne, concurrence...

Ces enjeux sont tels qu'ils nécessitent une remise en question complète des systèmes existants. Lors de cette migration, bon nombre d'entreprises choisissent d'abandonner leurs solutions applicatives "sur mesure" pour se tourner vers le monde des ERP "prêts à implanter".

- **Caractéristiques d'un ERP**

- Il est issu d'un concepteur unique.
- Une modification sur un module provoque une mise à jour en temps réel des autres modules liés.
- Un ERP garantit l'unicité des informations, grâce à la centralisation des données dans une base unique, accessible à tous les modules applicatifs.
- Un ERP facilite l'audit en cas de dysfonctionnement, permettant d'identifier facilement le ou les modules concernés; il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information.
- Un ERP peut suffire à couvrir la totalité des besoins de l'entreprise en termes de système d'information (la nature modulaire de l'ERP permet également de l'implémenter progressivement, module par module, selon les besoins).

Il garantit l'unicité, la cohérence des informations qu'il contient puisqu'il n'a qu'une seule base de données au sens logique.

Le concept d'**ERP** (Enterprise Resource Planning) a été introduit il y a maintenant environ une quinzaine d'années.

Il répondait notamment aux attentes des responsables financiers et logistiques des grandes entreprises qui se trouvaient confrontés d'une part à des besoins de

réactivité exprimés par leurs Directions et/ou leurs Clients et d'autre part à des systèmes d'information composés de nombreuses applications ne communiquant pas toujours entre elles et parfois installées sur des plateformes hétérogènes.

Les **ERP** ou **PGI** (*Progiciels de Gestion Intégrés*), ont connu leur essor en profitant de l'évolution nécessaire des systèmes d'information pour le passage de l'an 2000 puis pour la mise en place de l'euro. En effet, il était séduisant de remplacer tous les logiciels de gestion de l'entreprise par un intégré offrant « l'état de l'art » plutôt que d'engager des corrections des programmes existants plus ou moins anciens.

Présenté aux Informaticiens et futurs utilisateurs comme le système unique qu'ils attendaient, l'ERP fut pour tous une bonne nouvelle, car il allait enfin leur permettre de disposer et de partager des informations fiables, mises à jour en temps réel et ainsi d'être plus efficace dans leur travail. Mais les premiers projets d'implémentation, poussés par la peur du bogue de l'an 2000, leur fit découvrir que si l'ERP était un progiciel intégré, sa mise en œuvre sous-entendait que **toutes les fonctions impliquées dans un processus devaient travailler ensemble**, communiquer franchement et faire tomber les cloisons bâties entre les services.

Les ERP sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise (activités dites verticales telles que la production, l'approvisionnement ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc.) autour d'un même système d'information. Ils offrent à l'entreprise, une solution globale et transversale.

Plus qu'un simple logiciel, un ERP est un véritable projet demandant une intégration totale d'un outil logiciel au sein d'une organisation et d'une structure spécifique et donc des coûts importants d'ingénierie. D'autre part, sa mise en place dans l'entreprise entraîne des modifications importantes des habitudes de travail d'une grande partie des employés. Ainsi on considère que le coût de l'outil logiciel représente moins de 30% du coût total de mise en place d'un tel système.

Le principe fondamental d'un ERP est de construire des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion de stocks, des achats, des ventes...) de manière modulaire (modules applicatifs indépendants entre eux généralement signés par le même éditeur) tout en partageant une base de données unique et commune (Données de base).

Adopter un ERP implique plus qu'un contrat : c'est un mariage avec l'éditeur; ce mariage comporte des obligations et il sera plus difficile d'en sortir que d'y entrer.

Dans la classification des logiciels, l'ERP est un package destiné, a priori, à tous les secteurs, à toutes les fonctions des entreprises industrielles comme de services; les adaptations nécessaires se faisant par paramétrage.

Les ERP disposent de forts arguments commerciaux pour séduire les dirigeants (ils proposent de mettre un terme au désordre du système d'information et de régler des problèmes d'organisation sans effort politique). Cette offre séduisante par sa qualité et sa cohérence se révèle à l'usage plus risquée que l'on avait pu l'imaginer : elle ne peut être efficace que si l'on accepte les contraintes qu'elle impose. Sa mise en œuvre comporte des difficultés et des pièges.

La difficulté à travailler ensemble, à avoir une vision globale commune ainsi qu'à remettre en cause ses processus pour appliquer les bonnes pratiques proposées par les ERP furent à l'origine de bien des retards et même des échecs de mise en œuvre, largement colportées par les médias spécialisés, d'autant que les premiers ERP étaient des ERP « Généralistes » au paramétrage compliqué et long. L'intégration financière des PGI se limitait auparavant au transfert automatisé des écritures comptables du journal des ventes. Quelques progiciels plus « sophistiqués », mais en nombre limité, proposaient néanmoins une intégration forte du journal d'achat entre les fonctions nécessaires au contrôle de factures (enregistrement préalable à l'arrivée de la facture, rapprochement des réceptions, « bon à payer », traitement des écarts...).

L'apparition des ERP a apporté dans ce domaine une richesse de fonctionnalités nouvelles qui correspondait mieux aux attentes des entreprises. Outre l'automatisation du journal d'achats qui éliminait la traditionnelle opération de traitement des « Bons de réception valorisés » (consistant à imputer manuellement le détail des réceptions pour saisie ultérieure par la comptabilité), les grandes entreprises, rompues à la tenue d'une comptabilité analytique des stocks, demandaient plus et notamment l'intégration automatique de tous les flux.

Les ERP d'aujourd'hui tirent parti du Web. Les utilisateurs peuvent accéder à ces systèmes au moyen d'un navigateur. Ces progiciels sont de plus en plus orientés vers l'extérieur et sont capables de communiquer avec les clients, les fournisseurs et d'autres organisations.

Longtemps les PME n'ont pas exprimé un tel besoin, étant peu familiarisées avec une telle comptabilité. Aujourd'hui encore si les services comptables n'ont pas déjà eu l'occasion de la pratiquer, ils sont souvent hésitants à mettre en œuvre

cette intégration automatique (les schémas comptables analytiques étant nouveaux pour eux), ou délèguent volontiers, ne maîtrisant pas ce paramétrage. Alors que d'autres pays européens sont rompus à ces techniques depuis longtemps, comme de valoriser automatiquement les stocks et les encours dans la comptabilité générale.

### **Le rôle d'un ERP :**

Les progiciels de gestion intégrés (ou les ERP) sont aujourd'hui l'épine dorsale du système d'information de toute grande entreprise et d'un nombre croissant de PME. C'est un sujet "en vogue" dans ces entreprises. C'est un symbole de "modernisation" et de progrès.

Mais notre expérience nous montre qu'en effet, c'est un sujet mal maîtrisé en termes de "business" et de "management". Peu de gens ont compris ce qu'est un progiciel de gestion et à quoi il sert. Pour ne pas dire que beaucoup ne se posent même pas de questions telles que :

***" A quel besoin de gestion et de management répond un PGI ?"***

***" Quel avantage compétitif peut apporter un PGI pour mon Business ?"***

### **Les bénéfices d'un ERP :**

Avant de mettre en place un ERP, chaque service avait son propre système d'information. pour faire le lien entre ces différents systèmes, les situations suivantes se produisaient :

- Double voire triple saisie des mêmes informations dans des systèmes d'information distincts.
- Au mieux, l'entreprise faisait développer des interfaces informatiques entre ses différents SI.
- Eviter la redondance d'informations entre différents SI de l'entreprise.
- Cohérence et homogénéité des informations
- Disposer d'un outil multilingue et multidevises (très adapté aux multinationales comme aux PME PMI qui veulent exporter)
- Eviter des restitutions d'informations divergentes entre différents services et donc apaiser les conflits qui en résultaient

- Une meilleure coordination des services et un meilleur suivi du processus de commande qui inclut la prise de commande, l'enregistrement d'une sortie de stock, l'expédition de la commande et l'émission d'une facture
- Une meilleure maîtrise des stocks
- Une normalisation de la gestion des Ressources Humaines, en particulier pour les entreprises qui gèrent de nombreuses entités, parfois géographiquement dispersées.
- Création d'un environnement de travail standardisé, identique pour tous.
- Optimisation des processus de gestion
- Intégrité et unicité du Système d'information
- Communication interne et externe facilitée par le partage du même système d'information
- Minimisation des coûts (formation et maintenance)
- Mise à disposition d'indicateurs, de tableaux de bord plus fiables que lorsqu'ils étaient extraits de plusieurs systèmes différents.
- Meilleure coordination des services et clarification des processus (par exemple du processus de commande de la prise de commande à l'émission d'une facture en passant par l'enregistrement d'une sortie de stock et l'expédition de la commande) ;
- Harmonisation de la gestion des ressources humaines, notamment pour les entreprises "multi entités", parfois géographiquement dispersées.

Globalement, meilleur fonctionnement des processus de l'entreprise donc meilleure réponse aux attentes clients en terme de qualité, de service voire de coût des produits.

Cette situation nouvelle produit, bien entendu, de meilleurs résultats économiques pour l'entreprise.

Les ERP sont des systèmes de gestion intégrés de plus en plus courants dans les organisations qui visent à optimiser à la fois leurs standards d'efficacité, de performance et de service à la clientèle.

Les ERP peuvent être extrêmement utiles et même s'avérer indispensables, car ils peuvent réduire les erreurs, les délais coûteux et augmenter l'efficacité opérationnelle. Un ERP performant et bien intégré, qui automatise des processus efficaces, peut contribuer considérablement à comprimer tout le cycle des produits, allant de la conception à la vente ainsi qu'à la production, à la logistique et au service après-vente.

Une entreprise qui se dote d'un tel avantage concurrentiel est donc plus agile, rapide, efficace, et performante qu'elle ne l'était auparavant. Elle se démarque donc de ses concurrents.

Pour une entreprise qui veut être parmi la meilleure dans son secteur et qui veut contrer efficacement la concurrence à l'échelle locale ou internationale, un bon ERP n'est donc plus une option, mais une nécessité.

Globalement, l'ERP confère deux types d'avantages : **une vision d'ensemble de l'activité de l'entreprise** (un dirigeant peut avoir accès à des statistiques et analyses lui permettant d'être aidé dans ses prises de décisions) et **la standardisation du fonctionnement interne**.

### **L'ERP et la performance de l'entreprise :**

Pour avoir une idée précise des avantages que l'entreprise peut attendre de l'implémentation d'une solution ERP de gestion d'entreprise, il faut tout d'abord comprendre l'impact des problèmes actuels sur les résultats de l'organisation, ainsi que les objectifs pour l'implémentation de l'ERP. Par exemple, il est possible que la société veuille réduire les erreurs de facturation et accélérer l'acquisition de comptes clients ou simplifier le processus des ventes pour accroître le revenu par client. En quantifiant ces avantages, nous obtenons une idée plus claire du retour sur investissement.

### **Avantages types :**

- **Productivité** – la simplification des processus métiers peut permettre à vos employés d'être plus efficaces et plus rapides.
- **Coût de main-d'œuvre** – l'automatisation de certaines applications peut réduire le nombre de personnes nécessaires pour supporter votre entreprise.
- **Performance financière** – une création de rapports plus précise peut accélérer l'acquisition de comptes clients ou vous donner un aperçu plus précis de votre bilan à court terme et à long terme.
- **Gestion des stocks** – une surveillance plus étroite des stocks peut accélérer leur rotation et réduire le budget que vous devez consacrer aux produits difficiles à vendre.

- **Tarifification** – une génération de rapports financiers en temps réel peut vous fournir un aperçu plus précis de vos coûts globaux et vous aider à améliorer les marges sur vos produits ou services.
- **Revenu par client** – en utilisant la gestion de la relation client pour identifier les besoins des clients, vous pouvez accroître le revenu par client ou réduire le taux de renouvellement des clients.
- **Maintenance et support technologiques** – vous aurez peut-être la possibilité de consacrer moins d'argent à la maintenance de systèmes hérités obsolètes, améliorant ainsi vos résultats.
- **Amélioration des processus** – vous aurez peut-être la possibilité d'éliminer certains coûts par le biais de l'automatisation. Par exemple, la facturation électronique peut réduire le volume de factures sur papier, les coûts de publipostage et même certains frais de dépôt bancaires.

L'analyse des avantages va dépendre des besoins spécifiques de l'entreprise issus des phases de la démarche stratégique déroulée précédemment.

Voici quelques scénarios types par secteur :

**Grande distribution : une efficacité accrue pour des marges plus importantes :**

Une société qui distribue des livres et des périodiques aux chaînes de supermarchés connaît une croissance organique mais n'a pas envisagé ses systèmes opérationnels de manière stratégique. En conséquence, elle est incapable d'analyser clairement les liens existant entre les commandes client et les livraisons, ce qui entraîne une perte de marge et des investissements en stocks qui pourraient être évités. Elle a besoin d'un ERP pour obtenir un aperçu de son activité, en particulier les tendances en termes d'offre et de demande du client, pour l'aider à améliorer la rotation des stocks et les marges et accroître le revenu global lié aux clients. Voici quelques-uns des avantages qui peuvent être analysés :

- **Visibilité des marges** – obtenir un aperçu plus précis des coûts de gestion des stocks comparés aux prix de vente peut entraîner un accroissement de marge.
- **Revenu par client accru** – des rapports plus précis de gestion d'entrepôts peuvent vous aider à identifier les stocks déplacés et d'autres problèmes susceptibles de causer une réduction du revenu.
- **Coûts de main-d'œuvre réduits** – une gestion plus précise des livraisons favorise une réduction du nombre de retours, ce qui permet à la société d'employer un effectif réduit pour traiter les retours.
- **Stocks réduits** – grâce aux améliorations apportées aux stocks, il est possible d'accélérer les rotations ou de permettre à la société de transporter un plus grand nombre de chaînes.

### **Distribution : aligner les stocks sur les besoins des clients :**

Un petit distributeur de mobilier de maison gère trois magasins et un site Web. Il n'a aucune visibilité d'ensemble de son entreprise et veut installer une application de gestion intégrée afin de pouvoir faire correspondre le stock de ses points de vente avec celui de son site Web. Il doit également identifier les articles obsolètes plus rapidement, pour ne pas avoir à appliquer des remises trop lourdes sur la marchandise la moins récente. Finalement, il veut obtenir un aperçu plus clair des habitudes d'achat des clients afin de pouvoir choisir un stock plus rentable qui correspondra mieux aux besoins des clients et accroîtra sa clientèle. Voici quelques-uns des avantages qu'il pourra constater :

- **Augmentation du nombre de clients** – combien de clients supplémentaires acquerra-t-il ou conservera-t-il chaque mois grâce à l'amélioration de ses services ?
- **Coûts de gestion informatique** – établir une liaison entre le site Web et le stock magasin permet de réduire les coûts de mise à jour fréquente de son site Web.
- **Stock réduit** – une meilleure gestion des achats peut réduire le volume de marchandises « obsolètes » qui sont vendues au rabais.

- **Revenu par client accru** – faire correspondre les besoins des clients avec les stocks disponibles peut aider à améliorer les marges globales.
- **Economies administratives** – la saisie de données, la télécopie et le temps d'interruption en entrepôt seront moins coûteux.

**Services professionnels : accélérer les encaissements grâce à une facturation plus efficace :**

Une société de conseil a besoin d'améliorer la gestion de ses heures facturables, d'améliorer ses comptes clients et de générer davantage de revenu par client.

Elle a choisit une solution ERP pour mieux gérer ses contrats, accroître l'exactitude de ses factures et améliorer la fidélisation globale des clients par une amélioration de la qualité du service. Voici quelques-uns des avantages potentiels de l'implémentation :

- **Un revenu par conseiller accru** – jusqu'à 5 % de revenu potentiel peut être perdu parce que les conseillers ne facturent pas l'intégralité de leur travail. Grâce à l'automatisation de ce processus, le montant correspondant peut être réduit de 0,25 % ou plus.
- **Meilleure fidélisation des clients** – l'amélioration de la tenue des dossiers et de la gestion des contrats passés avec les clients entraînera une amélioration des services rendus.
- **Encaissements plus efficaces** – un suivi adéquat des projets et des factures plus précises peuvent réduire le nombre de litiges liés à la facturation et accélérer l'acquisition des comptes clients.
- **Coûts de main-d'œuvre réduits** – l'amélioration des processus peut permettre de réduire le temps support.

**Fabrication : remplacement des systèmes hérités pour intégrer la chaîne d'approvisionnement**

Un fabricant de petites unités de réfrigération industrielle exploite plusieurs systèmes personnalisés.

Il réalise que la croissance de l'entreprise est impossible sans un système intégré. Il veut utiliser une solution de gestion d'entreprise intégrée afin d'améliorer le flux d'informations entre les différents aspects commerciaux.

Il espère réduire les stocks, accroître la productivité des employés et s'assurer qu'il tire avantage de toutes les opportunités de revenu liées à sa clientèle, notamment les revenus de services manquants à cause de son incapacité à identifier les clients dont l'équipement n'est plus sous garantie. Voici quelques-uns des avantages qu'il pourrait constater :

- **Coûts de main-d'œuvre** – il est possible qu'une efficacité accrue lui permette de réduire le nombre d'employés nécessaire au niveau de la production.
- **Stock réduit** – une génération plus précise des rapports permet de réduire les stocks.
- **Meilleure gestion des approvisionnements** – la capacité à afficher les achats antérieurs et à surveiller la performance des fournisseurs permettra de réduire les coûts liés aux achats.
- **Revenu par client accru** – en vendant des contrats de services supplémentaires, ce fabricant accroît son revenu global.
- **Réduction des coûts d'impression** – une meilleure communication entre les systèmes élimine le besoin d'imprimer et de livrer les bons d'exécution.

### **Le fonctionnement d'un ERP**

La meilleure façon de comprendre le fonctionnement d'un ERP est de l'utiliser sans a priori, sans crainte; se placer dans l'état d'esprit d'un enfant qui découvre un nouveau jeu vidéo.

Il faut « dédramatiser » la relation de l'utilisateur avec son ERP car nous sommes tous, un jour ou l'autre, amené à travailler avec ce type de progiciel intégré.

L'approche de cet outil doit être instinctive plus que raisonnée; pratique plus que théorique.

L'apprentissage dans l'action est la meilleure méthode pour s'approprier l'ERP.

## **Les domaines fonctionnels de l'ERP**

- **Contenu et fonctionnalités d'un PGI**

L'intérêt des progiciels intégrés réside autant dans la palette des fonctions offertes, qui couvre la plupart des besoins de l'entreprise, que dans leur capacité d'**intégration**. Il en résulte une amélioration de la **productivité** et de la **qualité du service au client**.

"Les principales **fonctions couvertes** par les ERP (Enterprise Resource Planning) sont :

- la gestion comptable et financière
- la gestion commerciale
- la gestion des achats
- la gestion de production
- la gestion des ressources humaines

"D'autres modules indépendants, viennent se greffer, tels que la gestion de la chaîne logistique, la gestion de projets, les modules de gestion e-business...

En fait, certaines fonctions en comprennent plusieurs :

- la gestion commerciale inclut ainsi celles des ventes et du service après-vente.
- la gestion de production intègre celles de la qualité et de la maintenance des sites industriels.
- la gestion des ressources humaines englobe pour sa part la paye, l'administration du personnel ou le suivi de la formation.
- la gestion de la chaîne logistique recouvre celles des approvisionnements, des stocks, des achats et des entrepôts.

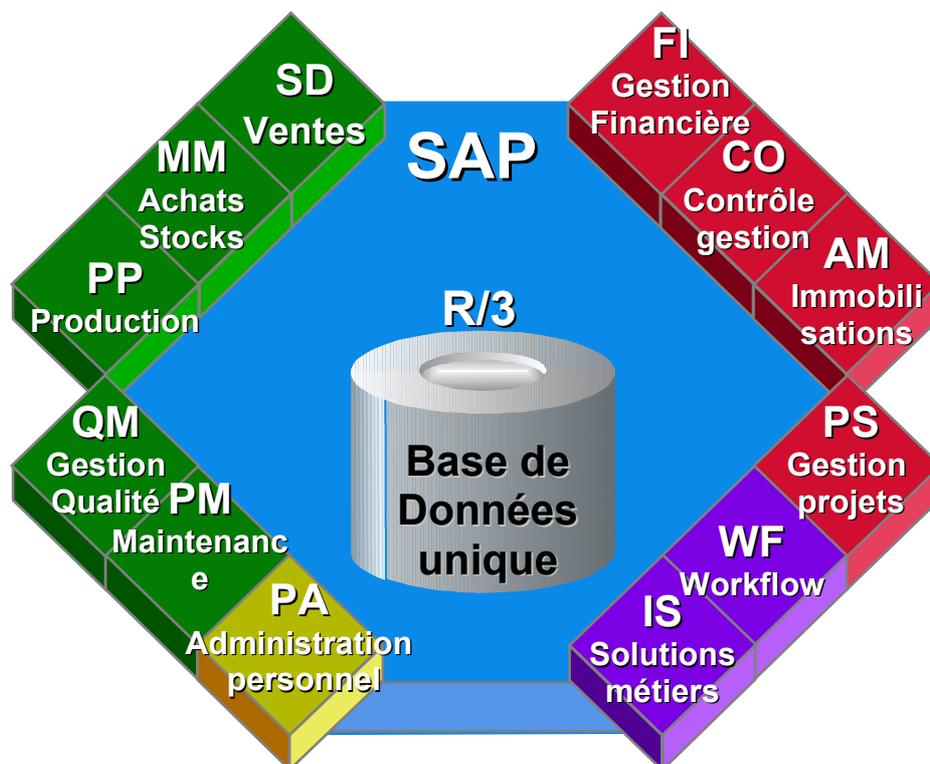
A cela s'ajoutent parfois des modules horizontaux, comme les systèmes de messagerie, de workflow ou d'aide à la décision.

Quand ce n'est pas le cas, les progiciels intégrés disposent d'interfaces qui leur permettent de s'ouvrir à ces produits de **travail de groupe**, y compris aux applications bureautiques.

Les progiciels de gestions intégrés se distinguent surtout par l'intégration des fonctions grâce **au partage d'une base de données** centrale ou à une communication permanente entre modules.

Cela n'est pas sans conséquences sur l'organisation de l'entreprise et le métier de ses employés.

En particulier, les employés auront la possibilité de consulter ou de modifier toutes les informations qui leur sont nécessaires, même si elles concernent "a priori" d'autres services.

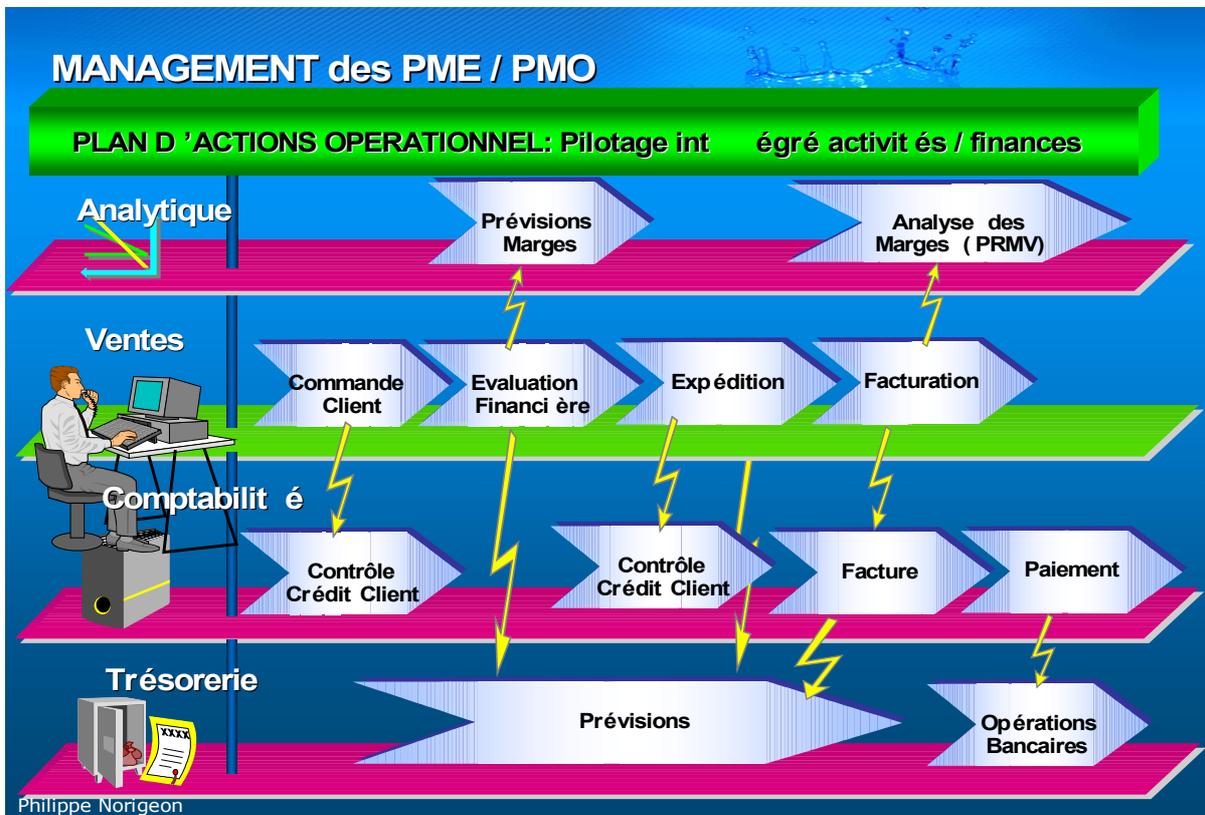
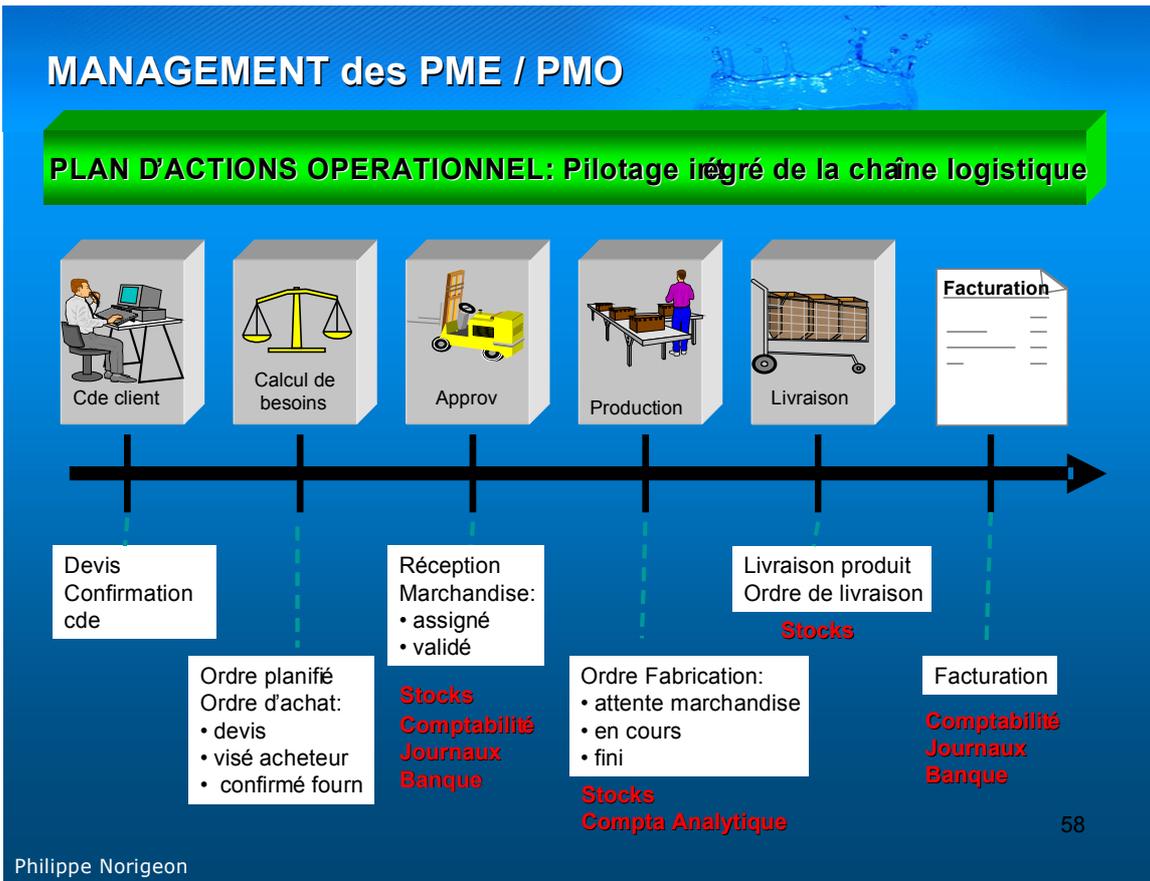


### **Périmètre de gestion d'un ERP :**

La vocation d'un ERP est d'homogénéiser le Système d'Information de l'entreprise avec un outil unique qui est capable de couvrir un large périmètre de gestion, c'est-à-dire :

- La gestion des **achats**
- La gestion des **ventes**
- La **gestion comptable** : comptabilité client, fournisseur, immobilisations, personnel
- Le **contrôle de gestion**
- La **gestion de production** (planification, ...)





La commande client passe par plusieurs stades dans l'ERP (opportunité d'affaire dans le module CRM puis devis, commande, facture).

Elle peut être saisie par le commercial ou directement par le client (plate forme e-commerce...).

Comme pour les autres fonctions de l'entreprise, toutes ces étapes sont gérées automatiquement dans l'ERP (consommation en stock des produits livrés, facturation, paiement, écritures comptables, financières, bancaires).

### **La gestion Financière**

La gestion financière intègre automatiquement, comme nous l'avons vu, toutes les opérations liées aux processus des ventes, de la production, des achats.

Elle produit de plus tous les états comptables et financiers réglementaires (journaux, bilan, compte de résultat, comptes divers, déclaration de TVA...).

La comptabilité analytique permet de suivre en permanence les coûts, la rentabilité des différentes activités, des produits, des offres de l'entreprise.

Certains modules intégrés dans l'ERP permettent de gérer les investissements, les immobilisations voire des projets de manière autonome (planning, gestion des ressources, des coûts...).

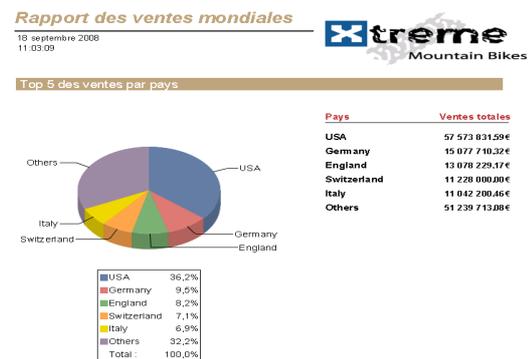
# EVALUATION, CONTRÔLE des RESULTATS

## 4) EVALUATION et CONTROLE DES RESULTATS :

Il est nécessaire de définir des indicateurs qui permettront de suivre en permanence les résultats par rapport aux objectifs fixés, le niveau des performances opérationnelles et financières des activités.

**Suivi des objectifs fixés**  
**Contrôle des performances opérationnelles et financières**  
**Contrôle de la conformité aux règles**

**Indicateurs**  
**Tableau de bord**  
**Reporting...**



Les opérations comptables et financières s'intègrent de plus en plus aux activités opérationnelles de l'entreprise créant donc une forte interdépendance entre la maîtrise des processus de l'organisation et la qualité, la fiabilité de l'information financière obligeant un renforcement et un perfectionnement des moyens de contrôle afin de garantir **une image fidèle de l'entreprise.**

Evaluation, certification, contrôle de l'entreprise n'ont jamais autant dépendu de la maîtrise des systèmes d'information comme relation « synergique » entre les activités de l'entreprise et l'information financière mais également comme outil incontournable de la performance et de la construction de l'avantage concurrentiel mais aussi de contrôle du respect des règles.

Ce constat inévitable est affirmé depuis plusieurs années pour les grandes entreprises et devient une réalité tout aussi incontestable pour les PME / PMI en quête de pérennité, de meilleures performances, de développement de leurs activités...

Ce mouvement d'intégration entraîne des interactions donc des interdépendances entre les fonctions de l'entreprise, au sein des processus et la fonction finance; il accroît la complexité de l'organisation et des flux d'informations ainsi que la dématérialisation des transactions, des informations et de nombreux éléments de l'entreprise.

L'intégration, la complexité croissante, la dématérialisation, génèrent des risques imposant un contrôle plus efficient.

**Le Système d'Information joue donc un rôle essentiel dans le pilotage des activités comme dans le contrôle des performances et des résultats de l'entreprise.**

## MANAGEMENT des PME / PMO

### Le Système d'Informations de l'entreprise ?



Ph Norigeon

65

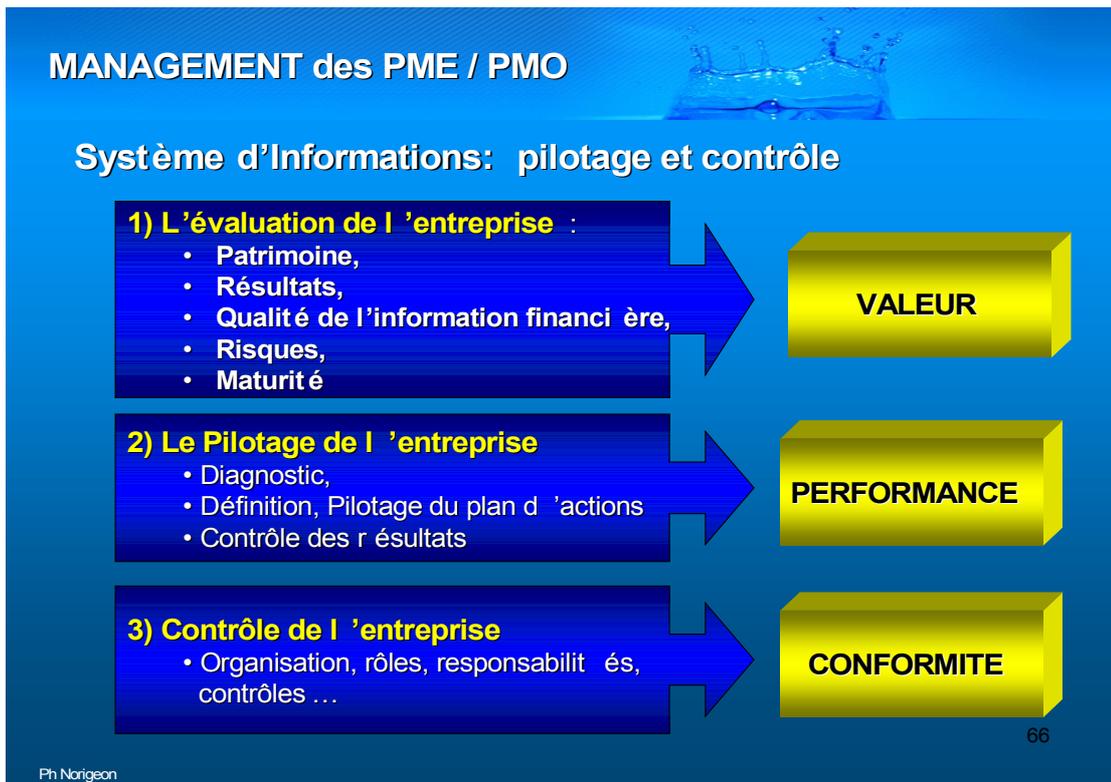
Le Système d' Information ne doit pas être réduit aux seules dimensions techniques ou technologiques.

Il représente la gestion globale de l'information (de l'information stratégique à l'information opérationnelle) et les moyens technologiques, organisationnels et humains mis en oeuvre.

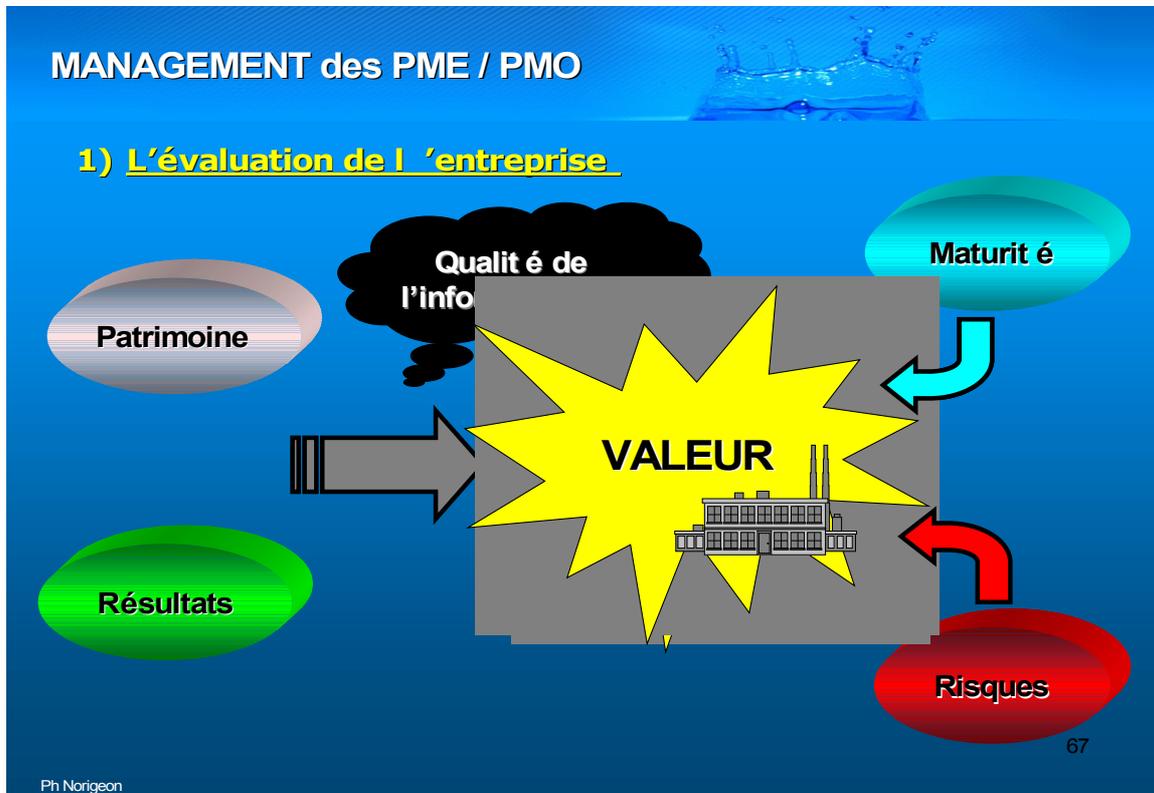
Son rôle est d'assurer la circulation de l'information, de la direction jusqu'aux activités opérationnelles de l'entreprise.

Il doit garantir l'efficacité et l'efficience des processus donc la performance de l'entreprise; permettre le contrôle du respect des règles et procédures et fournir une image fidèle de l'entreprise.

Le Système d'Information peut être concerné par des problématiques liées à l'évaluation et au pilotage d'une entreprise, comme par toutes les questions de respect des règles et procédures de l'entreprise.



## 1) L'évaluation de l'entreprise



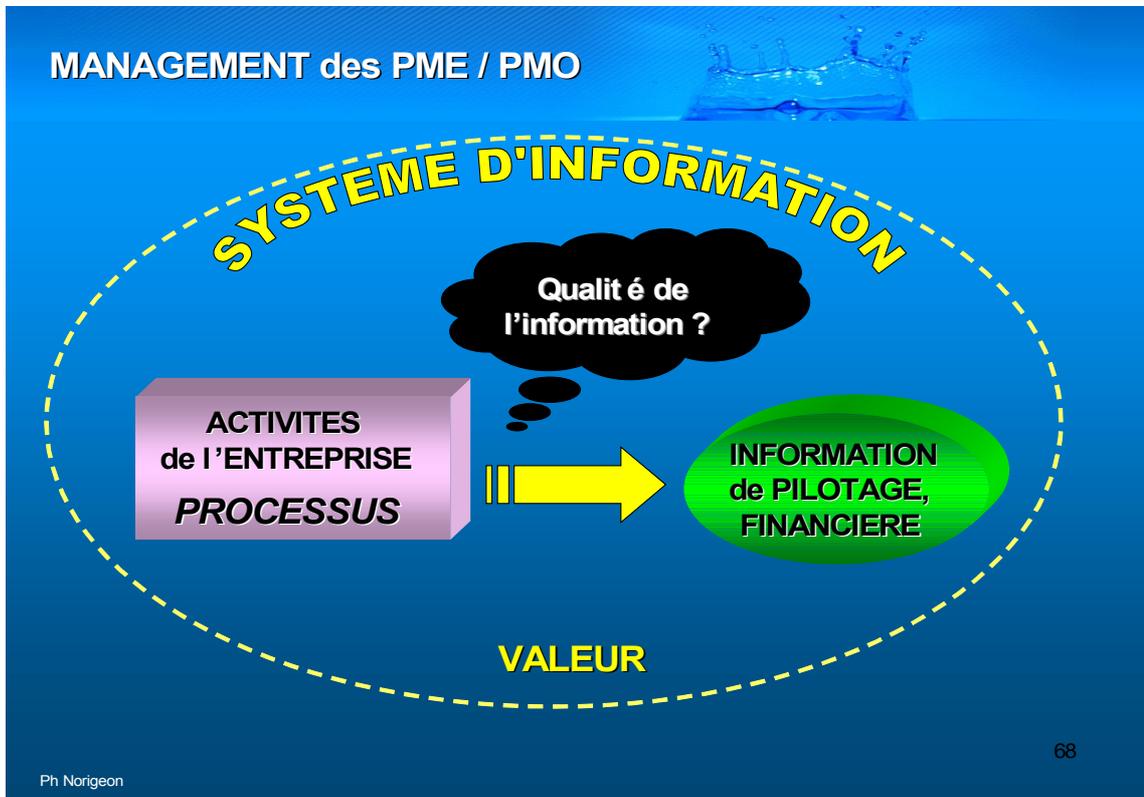
L'évaluation de l'entreprise basée sur une approche patrimoniale ne donne qu'une image statique de la valeur qui ne peut être garantie dans le temps; les crises économiques peuvent amener, à court termes, à la baisse voire à l'effondrement de la valeur d'une entreprise.

La fiabilité de l'estimation de l'entreprise dépend fortement de « **la qualité de l'information** » financière.

Une vision plus dynamique de la valeur, au travers de l'analyse des résultats de l'entreprise, peut permettre une projection relative et limitée de cette valeur future dans la mesure où la continuité du niveau de performance ne peut être garantie.

Deux éléments, aujourd'hui incontournables peuvent pondérer l'estimation de la valeur: « **le degré de maturité** » et « **la maîtrise des risques** » qui conditionnent fortement la pérennité et la création de valeur et donner plus de crédibilité, de fiabilité à l'évaluation de l'entreprise.

**A) Evaluation de la Qualité de l'information :**



Les informations de pilotage ou financière sont basées sur les informations produites par les activités opérationnelles, les processus de l'entreprise. Ces différentes informations sont gérées au sein d'un Système d'Information le plus souvent intégré dans de nouvelles technologies. La qualité dépend donc à la fois du système d'information et de l'organisation au sens large du terme. L'objectif est d'avoir une « **image fidèle de l'entreprise** ».

**MANAGEMENT des PME / PMO**

Evaluation de la qualité de l'information :  
Connaissances de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives concernant (Norme ISA 315) :

« **le système d'information** et les **processus opérationnels** qui ont un rapport avec l'élaboration de l'information financière ».

Qualité de l'information ?

Normes ISO 9000 – 27000... **IMAGE FIDÈLE !**

Ph Norigeon 69

La qualité de l'information financière doit répondre à des normes définies, harmonisées.

### La normalisation

Normes internationales d'audit s'appliquant aux missions d'assurance d'informations financières :

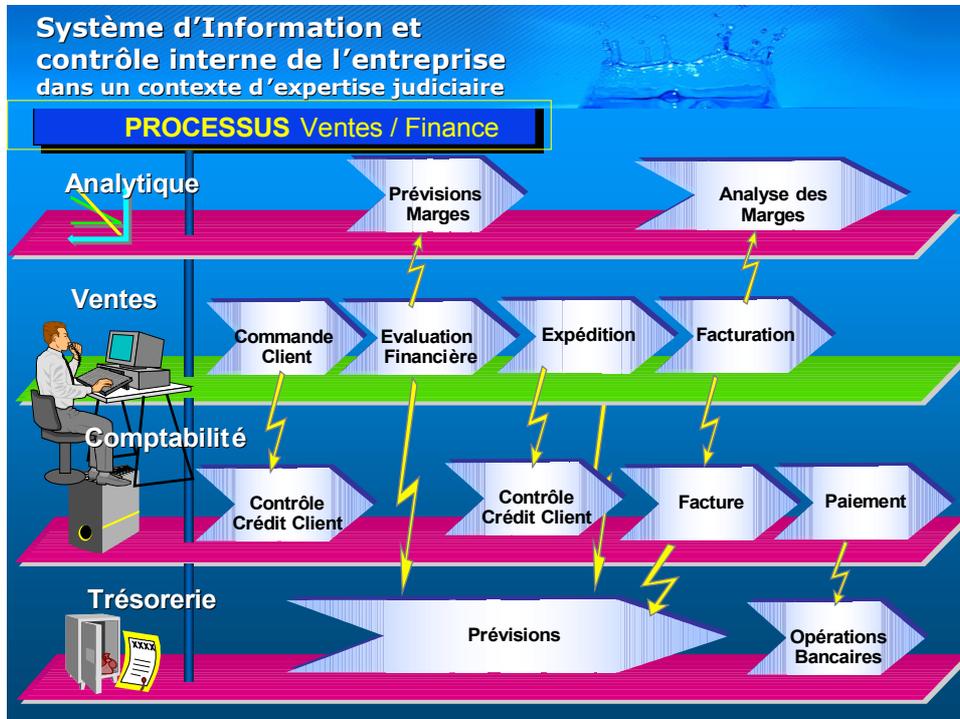
#### ISA 315 : **Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives**

L'auditeur doit rassembler des informations et acquérir des connaissances de différentes natures concernant le secteur d'activité de l'entité, son environnement réglementaire et le référentiel comptable qui lui est applicable, et différents autres facteurs internes ou externes à l'entité tels que :

- Le choix et l'application des méthodes comptables retenues par l'entité de façon à apprécier si ces méthodes sont appropriées au regard de son activité et sont conformes au référentiel comptable applicable et aux méthodes comptables généralement pratiquées dans le secteur d'activité concerné.
- Les objectifs et les stratégies de l'entité, ainsi que les risques liés à l'activité qui peuvent engendrer des anomalies significatives dans les états financiers.
- Les outils de mesure et d'analyse de la performance financière de l'entité.

- **Les systèmes de contrôle interne** pouvant avoir une incidence sur la mission d'audit des états financiers.
- l'environnement et la culture de contrôle existant dans l'entité.
- Le processus suivi par l'entité pour identifier les risques liés à l'activité en rapport avec les objectifs de l'information financière ainsi que les résultats de ce processus.
- **Le système d'information et les processus opérationnels qui ont un rapport avec l'élaboration de l'information financière**, en particulier en ce qui concerne:
  - les flux d'opérations ayant un caractère significatif au niveau des états financiers ;
  - les procédures du système informatique et des systèmes manuels, par lesquelles ces opérations sont initiées, enregistrées, traitées et présentées dans les états financiers ;
  - les enregistrements comptables concernant ces opérations;
  - la façon dont le système d'information saisit des événements, autres que des flux d'opérations, ayant un caractère significatif pour les états financiers ;
  - le processus d'élaboration de l'information financière utilisé pour l'établissement des états financiers de l'entité : estimations comptables significatives, choix des informations fournies.
  - L'organisation et les procédures qui ont abouti à la définition des rôles et des responsabilités en matière d'élaboration de l'information financière.
  - Les opérations de contrôle effectuées pour évaluer le risque d'anomalies significatives et pour concevoir des procédures internes d'audit complémentaires répondant aux risques identifiés.
  - Les mesures mises en œuvre par l'entité pour répondre aux risques inhérents au système informatique.
  - Les moyens que l'entité utilise pour assurer le suivi du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière, y compris ceux relatifs aux activités de contrôle pertinentes pour l'audit, ainsi qu'une compréhension de la manière dont l'entité entreprend des actions correctrices suite à ces contrôles.

Un exemple concret de processus intégré de Ventes / Finances, nous montre les relations dynamiques qui existent entre l'information opérationnelle de la fonction ventes et les informations de comptabilité générale, analytique ou de gestion de la trésorerie.



Le processus opérationnel des ventes génère des informations de comptabilité analytique permettant les analyses de profitabilité, le contrôle de gestion.

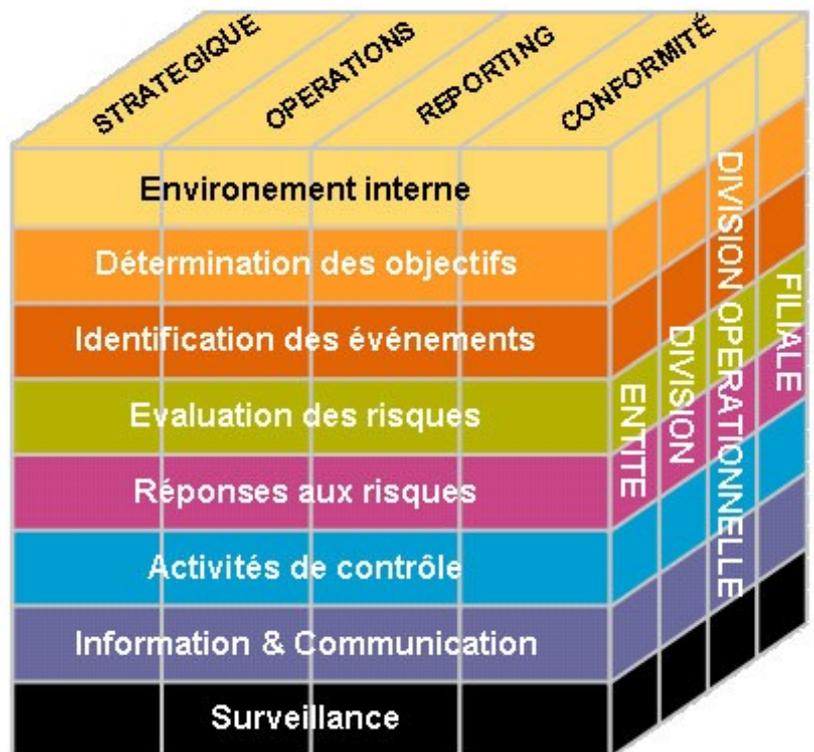
Il produit également les informations nécessaires à la comptabilité générale, à la production des états financiers et aux mouvements bancaires mais également aux analyses de solvabilité et de gestion de la trésorerie.

## B) Evaluation de la maîtrise des risques :

Cadre: lois « Sarbannes-Oxley » et la loi de Sécurité Financière



### Référentiel de contrôle interne



**COSO** : Commity of sponsoring Organizations of tradeway commission

- ▶ Commission à but non lucratif qui a établi en 1992 une définition standard du contrôle interne et créé un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension, ce standard s'appelle aussi COSO.
- ▶ Elle regroupe plusieurs associations professionnelles (AAA, American Accounting Association, AICPA , Americn Institute of Certified Public Accountant, FEI, Financial Executives International, IMA, Institute of Managements Accountants, IIA, the Institute of Internal Auditors).

**Objectif :**

- ▶ Permettre aux dirigeants de disposer de systèmes plus efficaces, efficaces et éthiques dans les affaires quotidiennes.
- ▶ Sponsoriser et divulguer au niveau mondial un cadre conceptuel et des directives basées sur une analyse, une recherche approfondie et des meilleures pratiques.

**1) La fiabilité de l'information financière**

**2) Efficacité et l'efficacité des opérations**

**3) Conformité aux lois et règlements**

- ▶ Créé suite à l'adoption des lois Sarbanes-Oxley aux USA, COSO est un cadre de référence utile pour la gestion du contrôle interne.
- ▶ Il est mis en place par le conseil d'administration et les dirigeants de l'entreprise pour une assurance raisonnable dans l'atteinte de leurs objectifs.
- ▶ Le contrôle interne est un processus avec trois objectifs et cinq composants : le cube COSO. Il fait partie du dispositif de gestion des risques.

Cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise.

La gestion du risque est un processus mis en place par les organes dirigeants et qui irrigue toute l'organisation.

Les trois dimensions de COSO :

1. Objectifs de l'organisation

2. Eléments de gestion des risques

### 3. Les niveaux de l'organisation

Le cadre COSO veut aider les organisations à atteindre leurs objectifs qu'on peut regrouper en quatre catégories:

#### **1) Objectifs de l'organisation :**

- ▶ Stratégique - objectifs servant la mission de l'organisation.
- ▶ Opérationnel - utilisation efficace et efficiente des ressources.
- ▶ Reporting - fiabilité des informations financières.
- ▶ Conformité - respect des lois et règlements
- ▶ Relation directe entre les objectifs et les éléments du dispositif de management des risques.

#### **2) Éléments de gestion des risques :**

- ▶ Environnement interne - comment les risques sont appréhendés par l'organisation?
- ▶ Fixation des objectifs en ligne avec la mission et l'appétence pour le risque.
- ▶ Identification des événements internes et externes.
- ▶ Evaluation des risques.
- ▶ Traitement des risques (risques inhérents et résiduels)
- ▶ Activités de contrôle
- ▶ Information et communication.
- ▶ Pilotage

### **3) Les niveaux de l'organisation :**

Selon COSO, on peut appréhender le risque soit par catégorie d'objectifs, par élément, par niveaux ou en combinant le tout.

Quatre niveaux :

1. Filiale
2. Unité de gestion
3. Processus métier
4. Niveau « entité »

#### **La dimension Processus métier :**

- ▶ La dimension processus métier intervient dans l'axe des niveaux d'organisation.
- ▶ Le processus est un ensemble d'activités manuelles ou automatiques servant à élaborer des produits ou des services.
- ▶ Différents exemples de processus métier : la production, les achats, les ventes, etc.

**C) Evaluation du niveau de maturité :**

**Optimisé  
Niveau 5**

Les activités du SCI sont harmonisées avec d'autres fonctions de contrôle.  
La gestion des risques et le SCI sont exploités comme un système intégré. Les activités de contrôle sont largement automatisées et l'utilisation d'outils permet des ajustements rapides lorsque les conditions évoluent.

**Surveillé  
Niveau 4**

Les principes d'exploitation du SCI sont décrits de manière détaillée. L'exécution des activités de contrôle est surveillée régulièrement et la traçabilité assurée.  
Les contrôles sont adaptés en permanence aux risques et la documentation est tenue à jour. Une fois par an, la direction reçoit un rapport sur l'évaluation du SCI (efficacité, traçabilité, efficience). Les activités de contrôle sont documentées selon un processus standardisé.  
Un responsable SCI coordonne et surveille les activités de contrôle.

**Standardisé  
Niveau 3**

Des principes simples d'exploitation du SCI sont définis. Les processus (activités et contrôles) sont documentés. La traçabilité des contrôles effectués est assurée. Les contrôles sont régulièrement ajustés lorsque les risques évoluent. Une formation de base des collaborateurs a été organisée.  
Les activités de contrôle sont documentées selon un processus standardisé.  
Un responsable SCI coordonne et surveille les activités de contrôle.

**Informel  
Niveau 2**

Des contrôles internes existent mais ils ne sont pas standardisés. Les contrôles existants ne sont exécutés que rarement ou ne le sont pas du tout. Ils dépendent fortement des personnes; il n'y a ni formation, ni communication les concernant.

**Peu fiable  
Niveau 1**

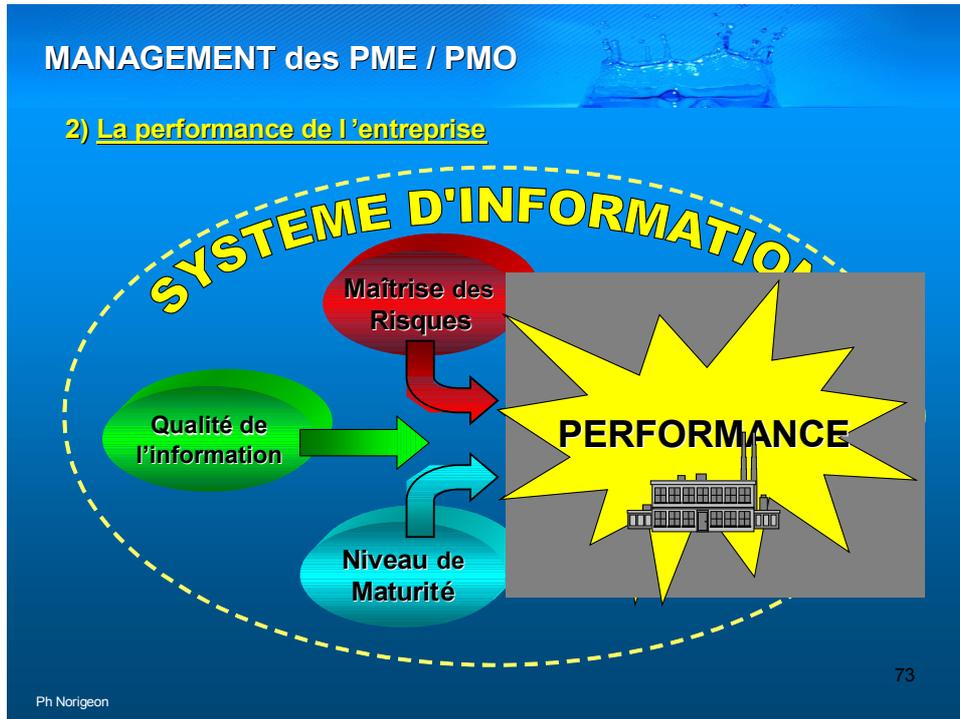
Il n'existe pas ou pratiquement pas de contrôles internes. Selon les circonstances, les contrôles existants sont peu fiables.

Le niveau de maturité de l'entreprise est un élément qui pondère la valeur de l'entreprise, dynamise sa performance et garantit un niveau de contrôle des activités et de conformité aux règles.

L'analyse du niveau de maturité peut être réalisée sur différents éléments de l'organisation :

- ▶ Les processus et activités de l'entreprise
- ▶ Les systèmes de contrôle
- ▶ Le système d'information
- ▶ L'organisation...

## 2) La performance de l'entreprise



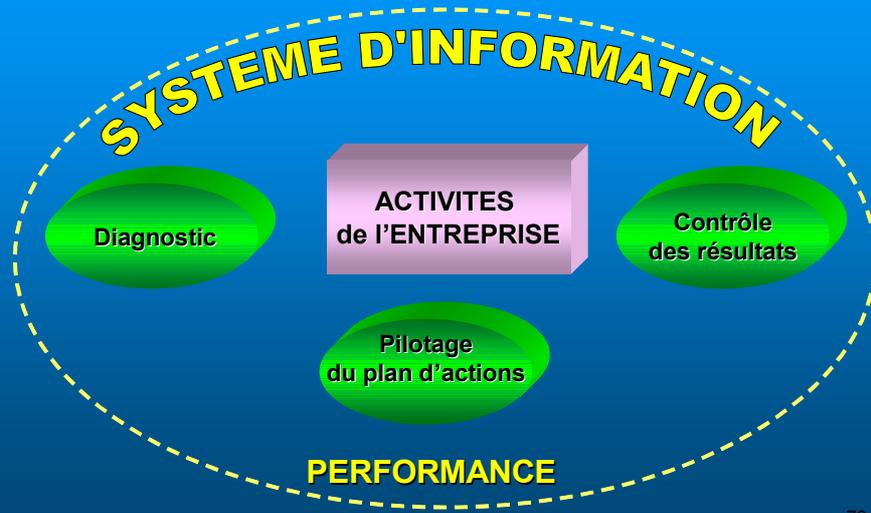
La qualité de l'information, la maîtrise des risques et le niveau de maturité de l'entreprise sont des éléments à prendre en compte dans la définition comme dans le pilotage et le contrôle des performances de l'entreprise.

Ils sont des éléments importants du diagnostic, conditionnent le plan d'actions et influent sur la dynamique de performance des activités de l'entreprise.

Le système d'information doit permettre le suivi du plan d'actions et le contrôle de l'évolution des résultats et de l'atteinte des objectifs.

MANAGEMENT des PME / PMO

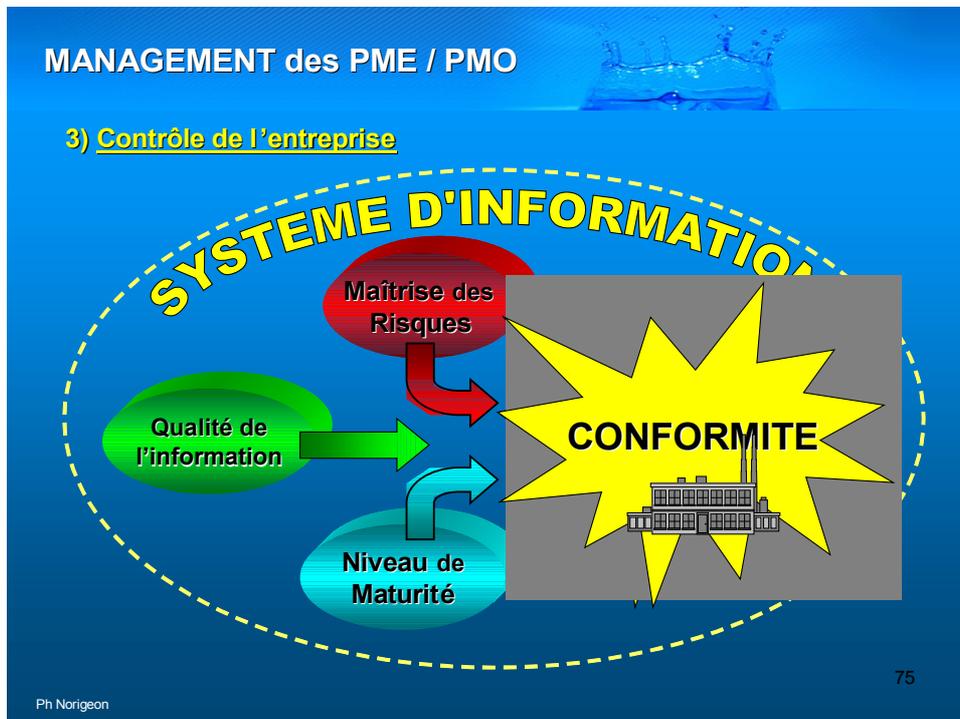
2) La performance de l'entreprise



Ph Norigeon

76

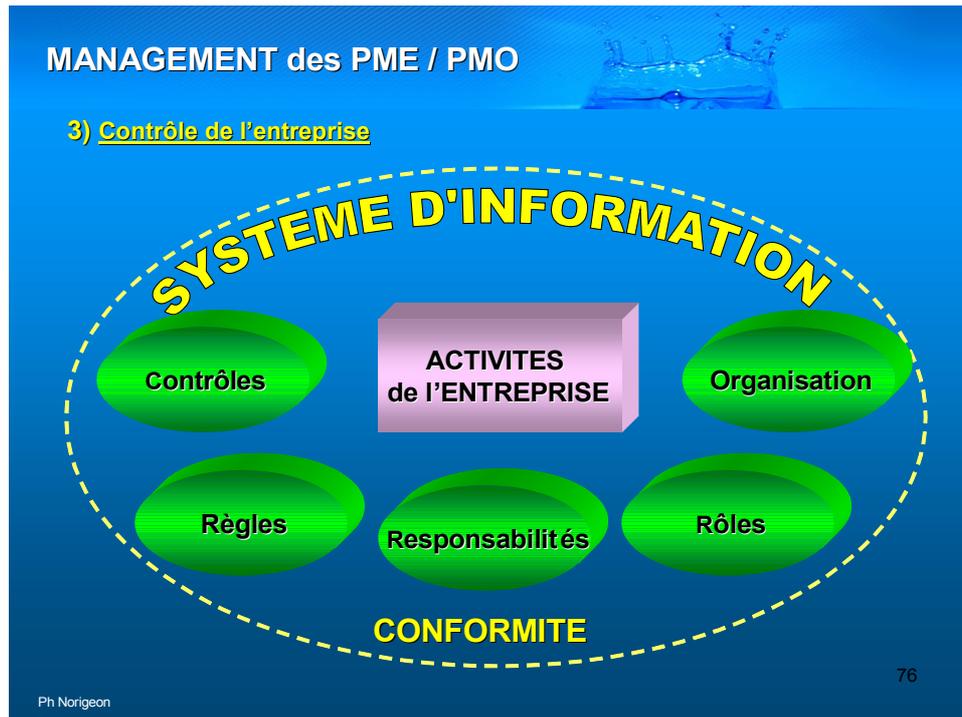
### 3) Le contrôle de l'entreprise



La conformité résulte de l'application des procédures, des règles définies dans l'entreprise mais également des règlements et lois diverses.

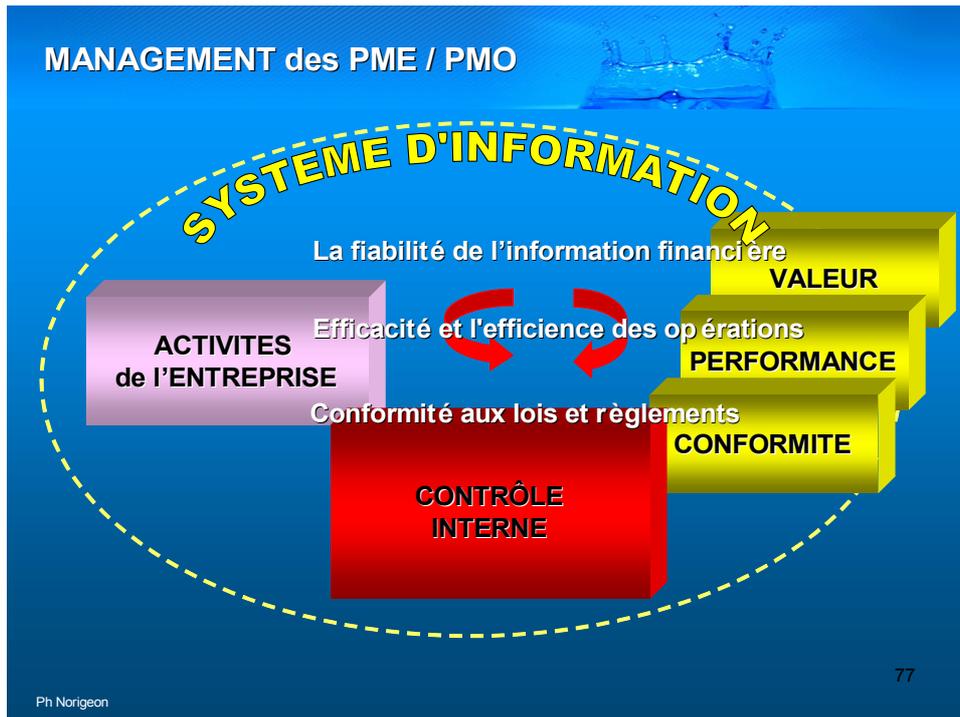
Le système de contrôle surveille l'application de ces règles et le respect des rôles et responsabilités définis dans l'organisation.

Le niveau de maturité, de maîtrise des risques de l'entreprise et la qualité de son système d'information garantissent un fonctionnement des activités de l'entreprise conforme aux règles aptes à atteindre les objectifs fixés.



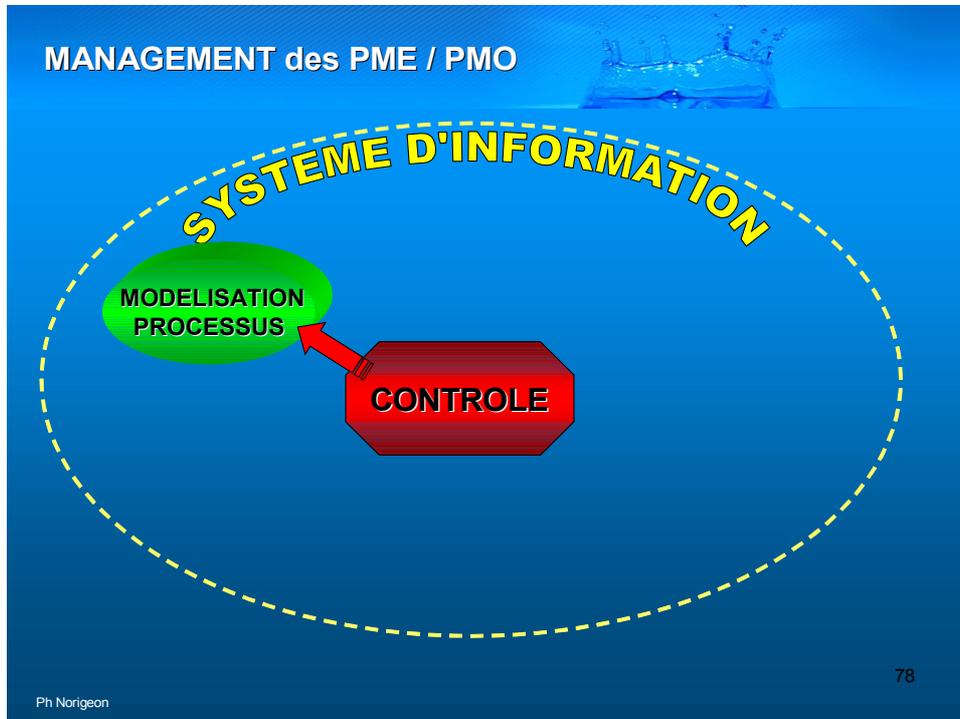
Les objectifs du contrôle interne sont de garantir:

- La fiabilité de l'information financière
- Efficacité et l'efficience des opérations
- Conformité aux lois et règlements



Principe de mise ne place d'un système de contrôle dans toute mission d'évaluation, d'amélioration des performances ou recherche d'anomalies, fraudes, manipulation de l'information.

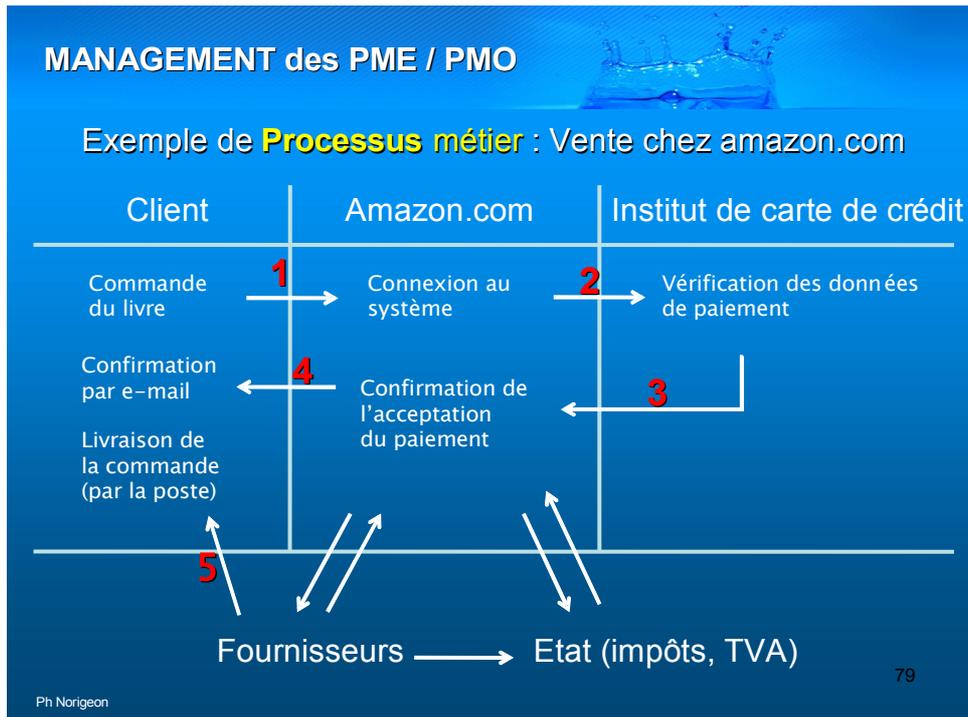
Exemple de système de contrôle d'un processus de ventes de produits sur le web :



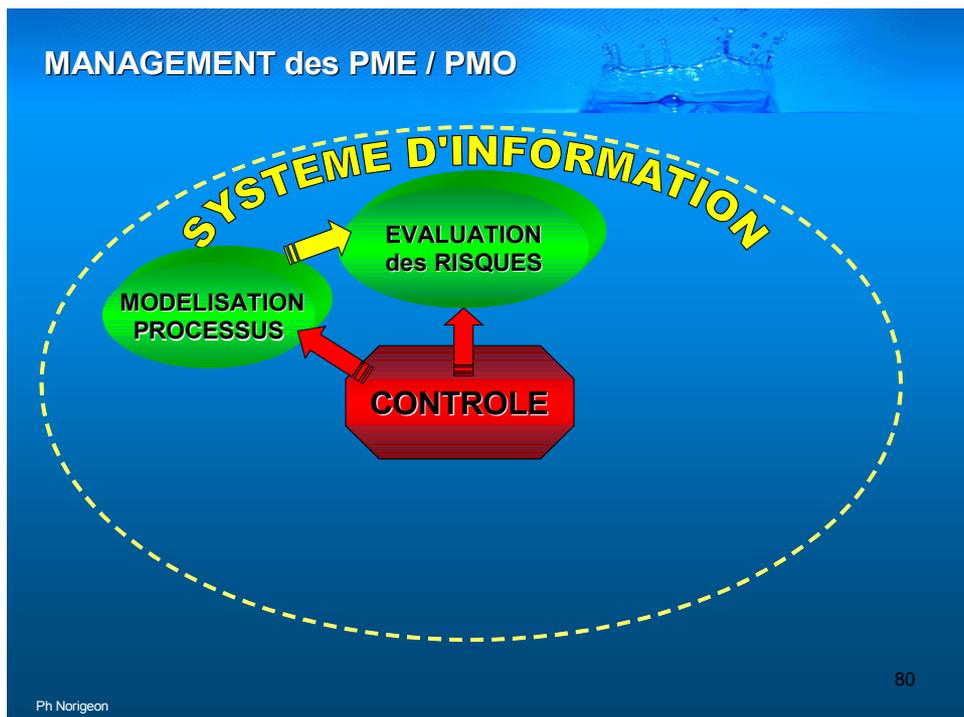
La **1<sup>ère</sup> étape** consiste à modéliser le processus sur lequel va porter l'analyse, l'audit, le contrôle, en identifiant les différentes phases de ce processus et les flux de matières, les flux financiers, les flux d'informations.

Cette description indispensable de l'activité est réalisable quel que soit le métier, le secteur, la forme ou la taille de l'entreprise.

Elle est la base des analyses des risques, de la qualité, de la maturité de l'organisation donc le socle de l'évaluation, du plan d'amélioration des performances ou du contrôle de l'entreprise.

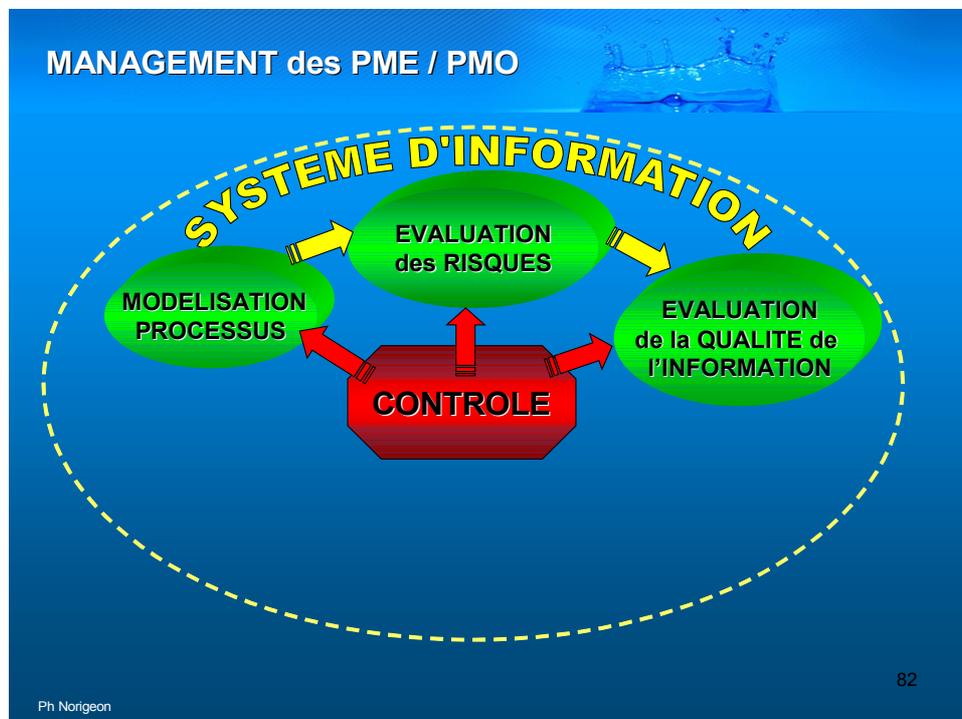


La **2<sup>ème</sup> étape** doit identifier les risques potentiels à chaque phase du processus contrôlé.



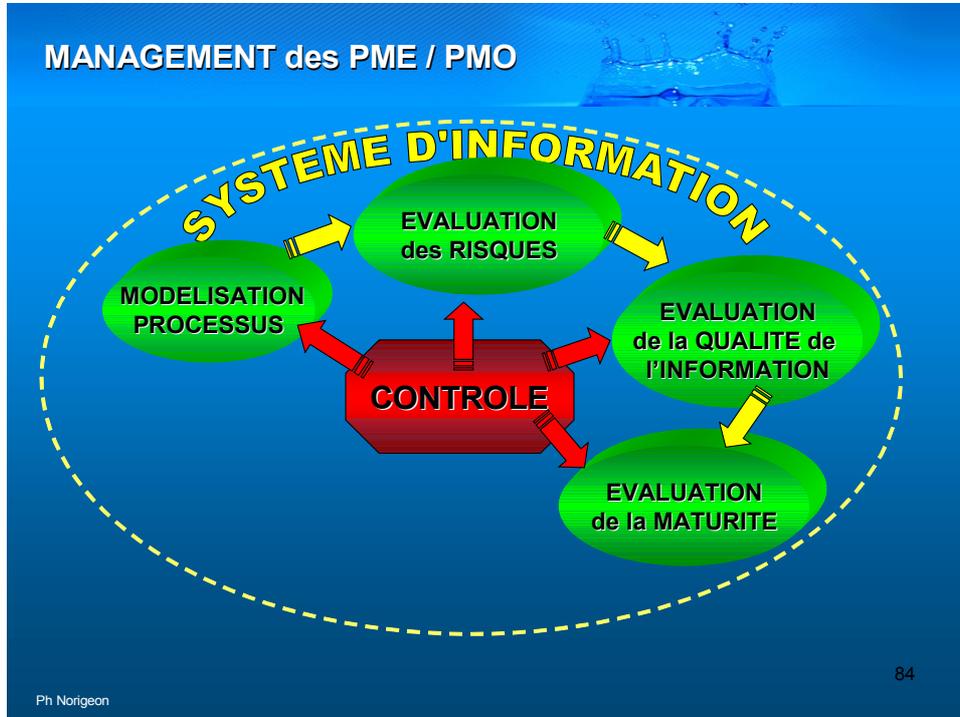
	Risques	Réponses
<b>1</b>	Indisponibilité du système de commande en ligne	Signal d'alerte permanent / Supervision système
<b>Fournisseur</b>	Rupture de stock	Signal d'alerte et contrôles de disponibilité produits
<b>Fournisseur</b>	Panne du système de commande du fournisseur	Prévoir des moyens alternatifs (commande par téléphone par ex.)
<b>2, 3, 4</b>	Perte de confidentialité des données du client	Contrôle intensif des accès aux données. Plan de sécurité
<b>3</b>	Erreur dans les enregistrements comptables de la vente	Contrôle des accès Traçabilité des opérations Contrôles qualité réguliers
<b>5</b>	Perte de colis / retards conséquents dans les livraisons	Contrôle des prestataires de livraisons
<b>4</b>	Panne dans le système d'envoi d'e-mail	Signal d'alerte / Supervision système
<b>1</b>	Mauvaise ergonomie du système	Tests avant implémentation

La **3<sup>ème</sup> étape** permet d'évaluer la qualité de l'information.



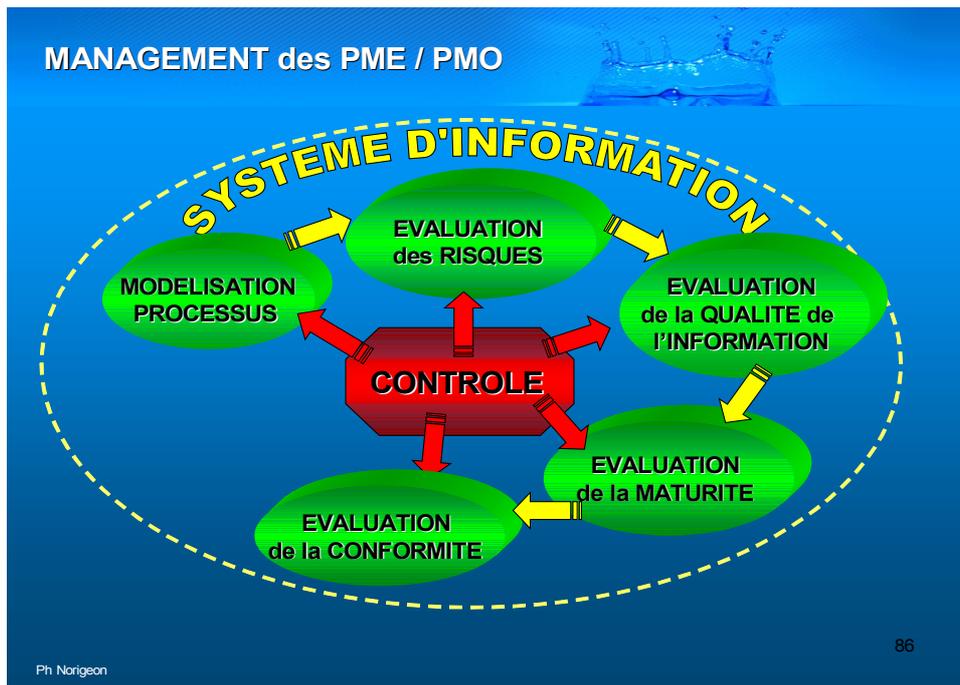
	<b>Informations</b>	<b>Qualité</b>
<b>1</b>	Fonctionnement du système de commande en ligne	Disponibilité temps réel
<b>Fournisseur</b>	Niveau de stock fournisseur	Disponibilité temps réel Fiable
<b>Fournisseur</b>	Fonctionnement du système de commande fournisseur	Disponibilité temps réel
<b>2, 3, 4</b>	Données du client	Fiable Sécurisée Conservée
<b>3</b>	Enregistrements comptables de la vente	Fiable Sécurisée Conservée
<b>5</b>	Dates livraisons clients	Fiable
<b>4</b>	Confirmation paiement & livraison	Fiable
<b>1</b>	Réclamations clients	Conservée Traitée

La 4<sup>ème</sup> **étape** doit permettre d'évaluer le degré de maturité de l'organisation.



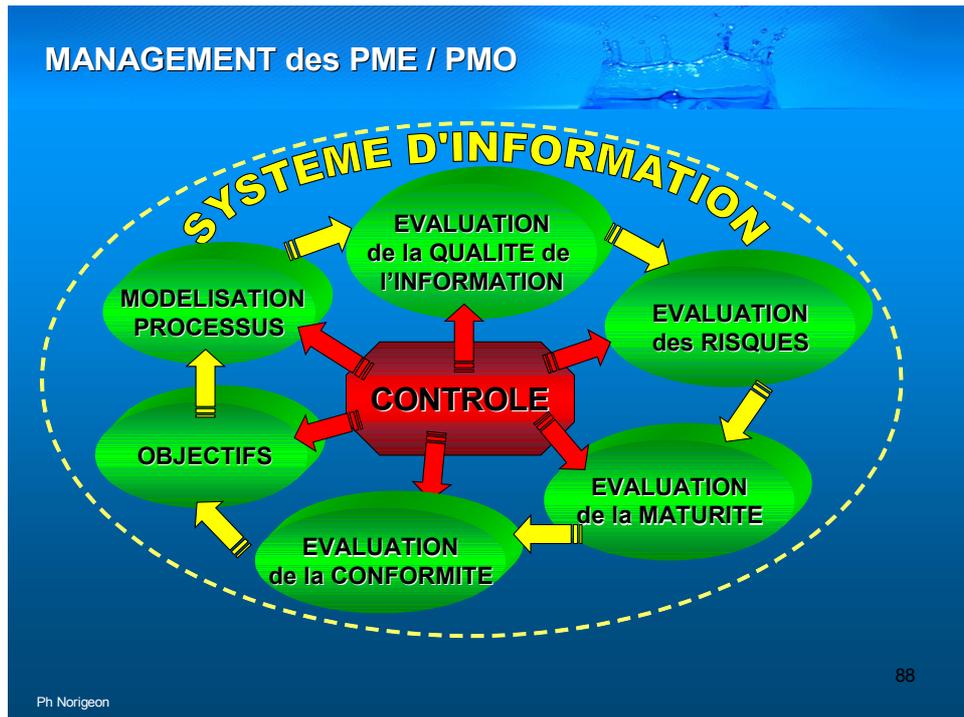
	Phases Processus	Maturité
1	Commande en ligne	Optimisé : Niveau 5
Fournisseur	Relation fournisseur	Surveillé : Niveau 4
2, 3, 4	Relation client	
3	Enregistrements comptables de la vente	Standardisé: Niveau 3
5	Livraison clients	Informel : Niveau 2
		Peu fiable : Niveau 1

La **5<sup>ème</sup> étape** consiste à évaluer la conformité des activités aux règles définies.

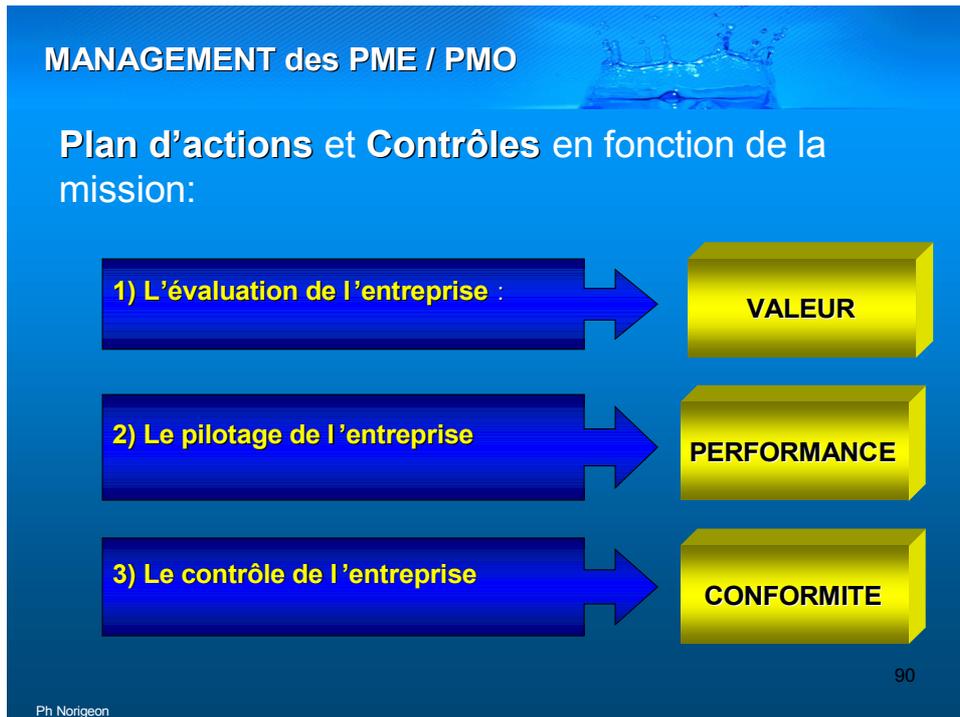


	Risques	Conformité
1	Indisponibilité du système de commande en ligne	Engagement contractuel
Fournisseur	Rupture de stock	Engagement contractuel
Fournisseur	Panne du système de commande du fournisseur	Engagement contractuel
2, 3, 4	Perte de confidentialité des données du client	Loi informatique et liberté Engagement contractuel Procédures Rôles et responsabilités
3	Erreur dans les enregistrements comptables de la vente	Lois et règlements comptables Procédures Rôles et responsabilités
5	Perte de colis / retards conséquents dans les livraisons	Lois consommation Engagement contractuel Procédures Rôles et responsabilités
4	Panne dans le système d'envoi d'e-mail	Lois consommation Engagement contractuel
1	Mauvaise ergonomie du système	Règles d'ergonomie

La **6<sup>ème</sup> étape** doit définir les objectifs de performance, de risques acceptables, de contrôle, de résultats...



	Risques	Objectifs
1	Indisponibilité du système de commande en ligne	Niveau accepté
Fournisseur	Rupture de stock	Niveau accepté
Fournisseur	Panne du système de commande du fournisseur	Niveau accepté
2, 3, 4	Perte de confidentialité des données du client	Objectifs de contrôle
3	Erreur dans les enregistrements comptables de la vente	Objectifs de contrôle
5	Perte de colis / retards conséquents dans les livraisons	Niveau accepté Objectifs de contrôle
4	Panne dans le système d'envoi d'e-mail	Niveau accepté
1	Mauvaise ergonomie du système	Niveau accepté



En conclusion, les démarches d'évaluation, d'amélioration des performances ou de recherche d'anomalies, de dysfonctionnements doivent être construites spécifiquement à la situation analysée.

Toute démarche d'analyse de la valeur, de la performance, de la conformité ne peut se limiter à une approche statique de l'évaluation (patrimoniale) mais doit aujourd'hui intégrer les facteurs de risques et de maturité qui donnent une dimension plus dynamique au contrôle, au pilotage et à l'évaluation de l'entreprise.

## **CORRECTIONS & AJUSTEMENTS**

### **5) CORRECTIONS et AJUSTEMENTS :**

Les corrections et ajustements se décident en fonction des informations de pilotage et de contrôle fournies par les indicateurs du tableau de bord.

Les actions correctives peuvent également résulter d'une démarche de contrôle interne ayant identifié des risques ou des faiblesses dans l'entreprise.

Le contrôle et l'élaboration du plan d'actions correctives doivent être réalisés par la direction ou une instance (contrôle interne) dont la mission et l'organisation sont définies par la gouvernance de l'entreprise.

Le processus de « corrections & ajustements » obéit aux principes de l'amélioration continue :

#### **Contrôle – Analyse - Diagnostic – Actions – Contrôle**

Il est donc possible d'utiliser les outils cités précédemment.

**CONCLUSION** :

Notre vision du management des PME / PMO s'appuie tout d'abord sur un principe de cohérence de la démarche:

Analyse stratégique => Plans d'actions => Objectifs => Contrôle => Corrections.

Elle se base également sur une double approche :

- la gestion rationnelle des moyens techniques, matériels et
- le management des ressources humaines

en s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information pour améliorer et maîtriser les performances des activités de l'entreprise.