

Bienvenue

Les 5 à 7 de l'économie



Manager avec l'horizon temps :
Prévoir à long terme ; Agir à court terme

- Objectif du Forum
- Approche et expériences des intervenants
- Présentation des livres
- Fil rouge autour des thèmes des livres sélectionnés
- Informations générales – Conclusion

Objectif du Forum

1. Développer votre savoir et contacts basés sur la connaissance et l'expérience
2. Partager et échanger du savoir-faire, des questionnements sur le sujet
3. Enrichir votre boîte à outils à travers le livre et la communication



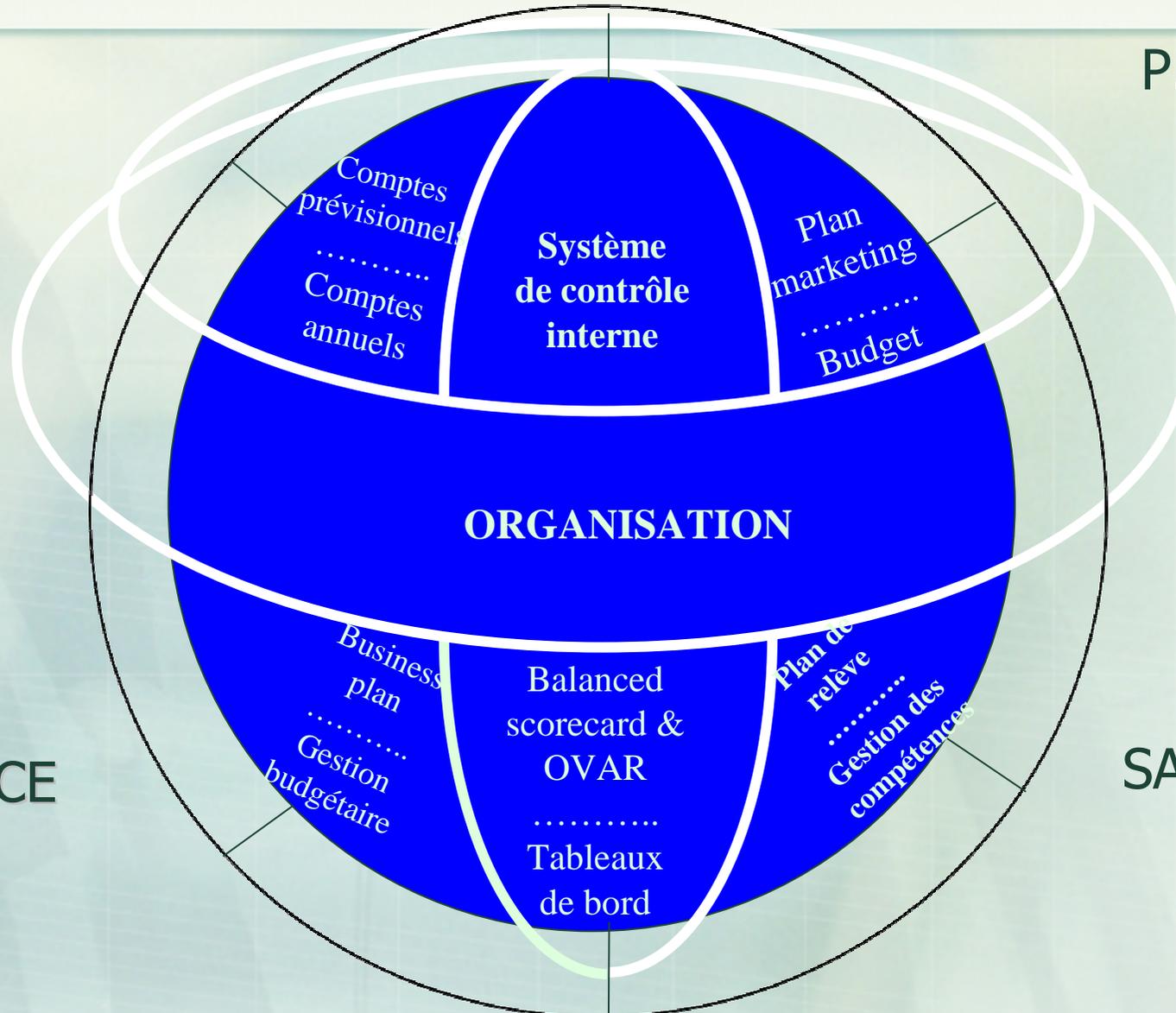
SUPPORT A LA VISION STRATEGIQUE DE VOTRE GESTION



Architecte de la construction de la gestion de votre entreprise

O.N.G

P.M.E.



FINANCE

SANTÉ

Trouver avec vous la bonne orientation à votre projet



Les 7 éléments du modèle opérationnel de la fonction managériale

→ Développer des processus de gestion efficaces

→ Cadre de directives de procédures de contrôle interne et gestion de risque

→ Cadre de mesure de la performance

Gouvernance

Mesure de la performance

Processus

→ Structures organisationnelles

Organisation

Règles de gestion

Technologie

→ Architecture système
→ Outils de pilotage

Ressources Humaines

→ Normes homogènes
→ Plans comptables dynamiques et analytiques
→ Sources uniques de données

→ Construire une organisation reposant sur les bonnes compétences

Forum du 15.09.2011

Les **5** à **7** de
l'économie

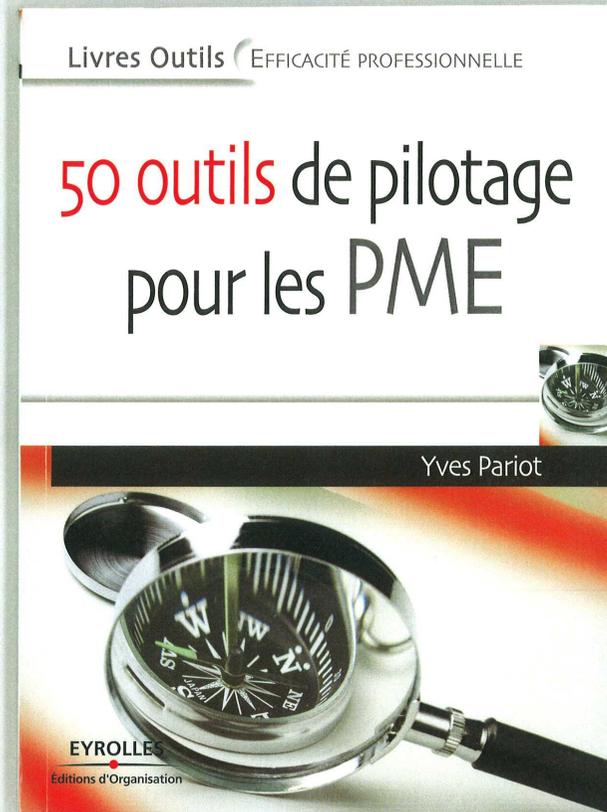
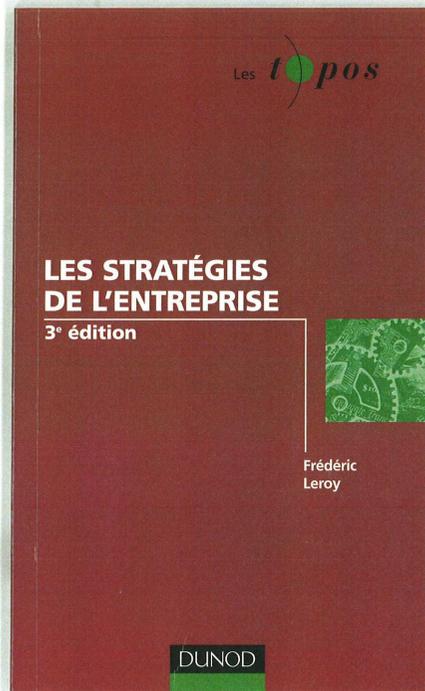

ABO~AuditGestion
ASSISTANCE BUSINESS ORGANISATION
Jean-Jacques Schwab



Manager avec l'horizon temps

Sélection de livres

1. Les stratégies de l'entreprise, Frédéric Leroy, Dunod Editeur
2. 50 outils de pilotage pour les PME, Yves Pariot, Ed. Organisation Editeur
3. Savoir pour agir, Chris Argyris, Dunod Editeur
4. Organisation et gestion des entreprises, Richard Soparnot, Dunod Editeur
5. Management de l'innovation, Richard Soparnot, Dunod Editeur



MANAGER AVEC L'HORIZON TEMPS

PREVOIR POUR DEMAIN



AGIR AUJOURD'HUI

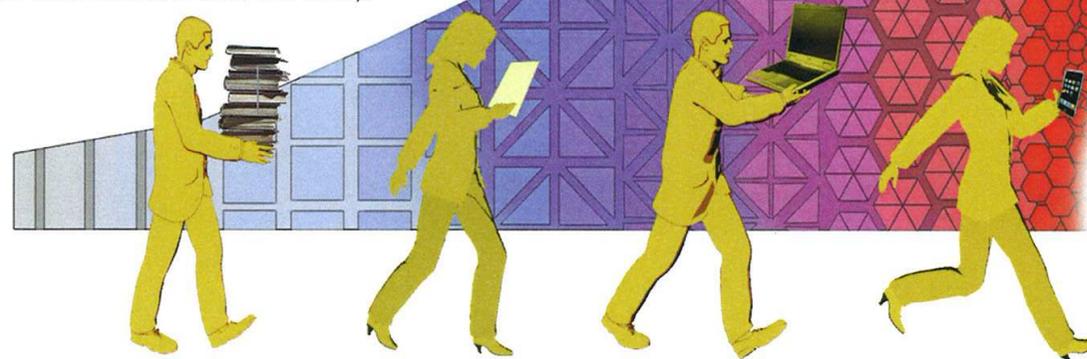
La rapidité croissante de la quantité, de la variété et de la granularité de l'information entraîne une nouvelle complexité sans précédent.

Aujourd'hui, la puissance de traitement du Web est presque équivalente à un **cerveau humain**. D'ici 2040, elle dépassera la puissance totale de traitement de **toute l'humanité**.

Chaque jour, **15 pétaoctets** de nouvelles données sont générés, ce qui correspond à huit fois plus d'informations que celles que contiennent toutes les bibliothèques américaines.

80 % de la nouvelle croissance des données forment du **contenu non structuré**.

La quantité d'informations numériques qui existera en 2010 augmentera à 988 exaoctets (l'équivalent d'une pile de livres allant du soleil à Pluton, aller-retour).



Les problèmes sont de plus en plus difficiles à résoudre

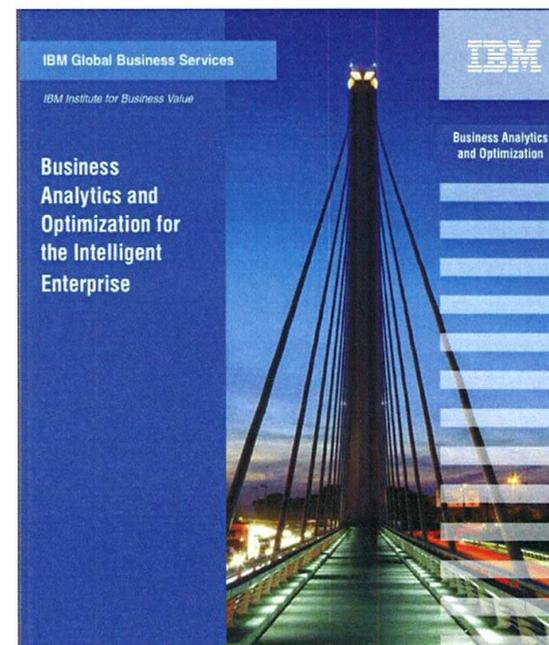
Les échéanciers sont compressés au-delà de la capacité de les respecter

Les entreprises qui s'adaptent survivront pour prospérer, les autres seront balayées.

* Source : TED 2007: Predicting the Next 5000 Days of the Web. Analyse IBM

Que se passe-t-il?

- *L'expérience et l'intuition sont perçues par les dirigeants d'entreprise comme des outils inadéquats pour optimiser leurs organisations.*
- *Des décisions importantes sont prises en l'absence de bonnes informations.*
- *La nouvelle analytique des affaires permet de combler les lacunes et de se doter d'un nouvel avantage.*
- *Il n'est pas trop tard pour commencer.*



L'étude d'IBM est basée sur des entretiens avec 225 dirigeants d'entreprise dans le monde.



Il faut adopter de nouvelles façons d'obtenir rapidement des connaissances stratégiques.

| | <i>Approche classique</i> | <i>Nouvelle approche</i> |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 4 sur 5 chefs d'entreprises considèrent l'information comme une source d'avantage concurrentiel. | Détection et réponse | Prévoir et agir |
| 1 sur 2 n'a pas accès aux informations à l'échelle de l'entreprise dont ils ont besoin dans leur travail. | Instinct et intuition | En temps réel, fondée sur les faits |
| 1 sur 3 chef d'entreprise prend souvent des décisions vitales sans avoir l'information nécessaire. | Spécialistes chevronnés en analytique | Tout le monde |
| | Arrière-guichet Aide à la décision | Point d'impact Soutien à l'action |
| | Efficiente | Optimisée |

Source : Business Analytics and Optimization for the Intelligent Enterprise, avril 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html>



La plupart des entreprises reconnaissent l'opportunité que représente l'analytique, mais en sont encore au tout début dans le processus d'adoption.

3 sur 4

chefs d'entreprise indiquent qu'une information plus prédictive aiderait à prendre de meilleures décisions.

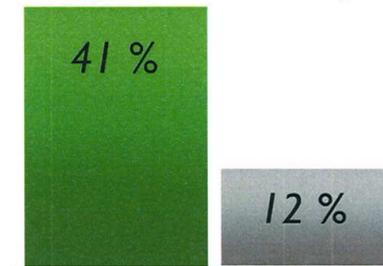
2 sur 3

chefs d'entreprise voient l'opportunité de tirer parti de l'information et ne font que commencer à agir.

1 sur 5

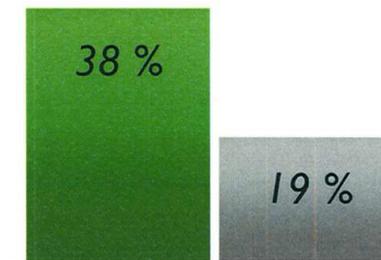
chef d'entreprise n'a pas réfléchi à la manière d'utiliser l'information pour obtenir de nouveaux avantages.

Comprendre les risques



Analytique adoptée Non utilisateurs

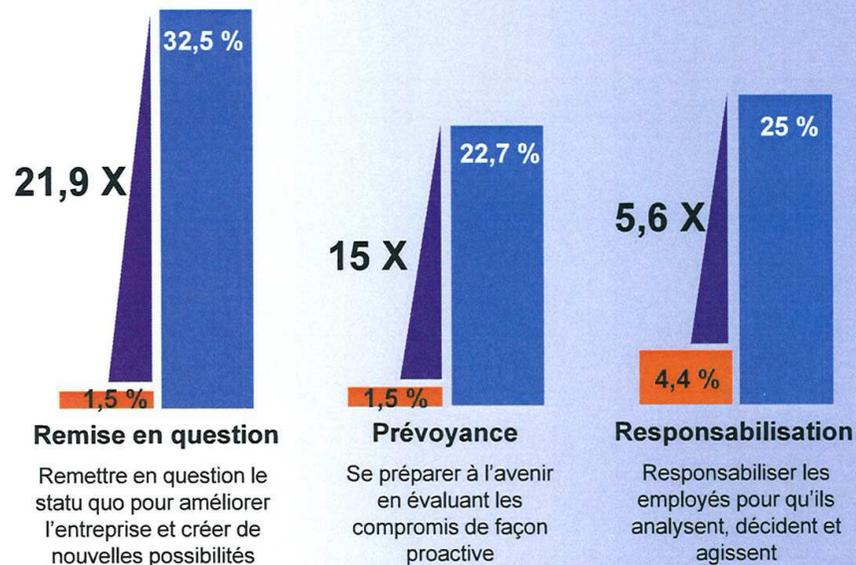
Aptitude à prévoir



Analytique adoptée Non utilisateurs

Les meilleures entreprises ont les bons systèmes, les bons outils et la bonne culture de gestion – pour chercher les opportunités, les évaluer et agir.

Caractéristiques gagnantes



Le graphique indique les différences aux niveaux de réalisation les plus élevés

Légende :
 Les plus performants (1^{er} quintile par rapport aux pairs du secteur)
 Les moins performants (4^e et 5^e quintiles par rapport aux pairs du secteur)
 Différence relative entre les plus performants et les moins performants



Principaux avantages

3 X Information de grande qualité

3,2 X Aide importante à la décision

2,5 X Accent mis sur le changement organisationnel

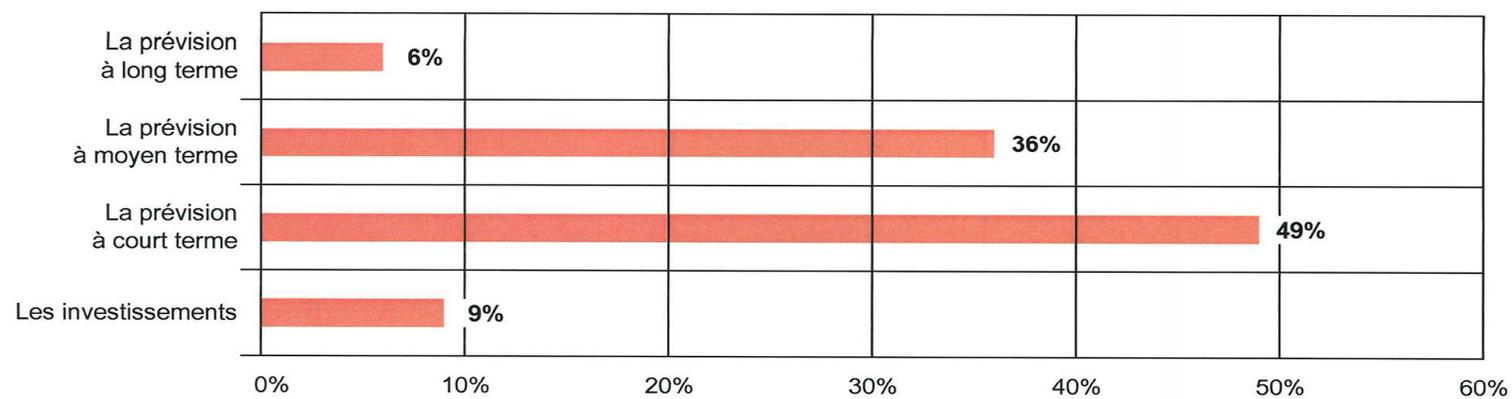
Source : *Breaking Away with Business Analytics and Optimization : New intelligence meets enterprise operations* à www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise.

DES FACTEURS DE COMPLEXITÉ MULTIPLES, RENFORCÉS PAR LA CRISE.

Environnement géopolitique, organisations, processus... Pour les entreprises, la complexité est partout. En période de crise, les difficultés liées à la complexité sont exacerbées. Les entreprises intègrent ce phénomène chacune à leur manière. Pourtant, la complexité se gère, en respectant certains principes fondamentaux. Notamment en tenant compte du facteur humain et en tirant parti du multiculturalisme.



LES ACTIONS FAVORISEES PAR LA CRISE



PRINCIPES DE GESTION

PRÉVOIR: le plan de vol ou de navigation « objectif »

AJUSTER : faire le point



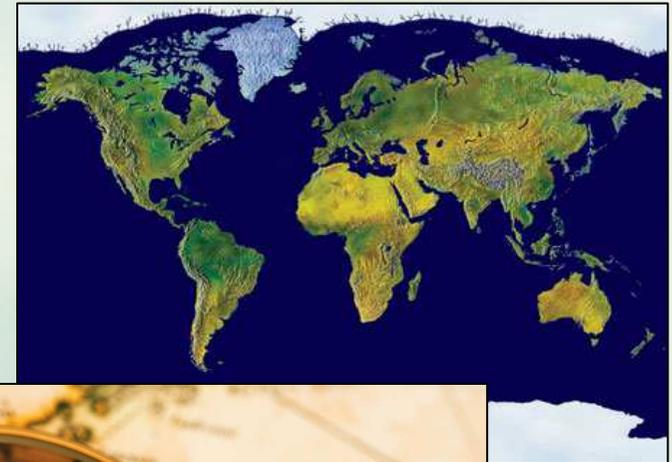
comparer



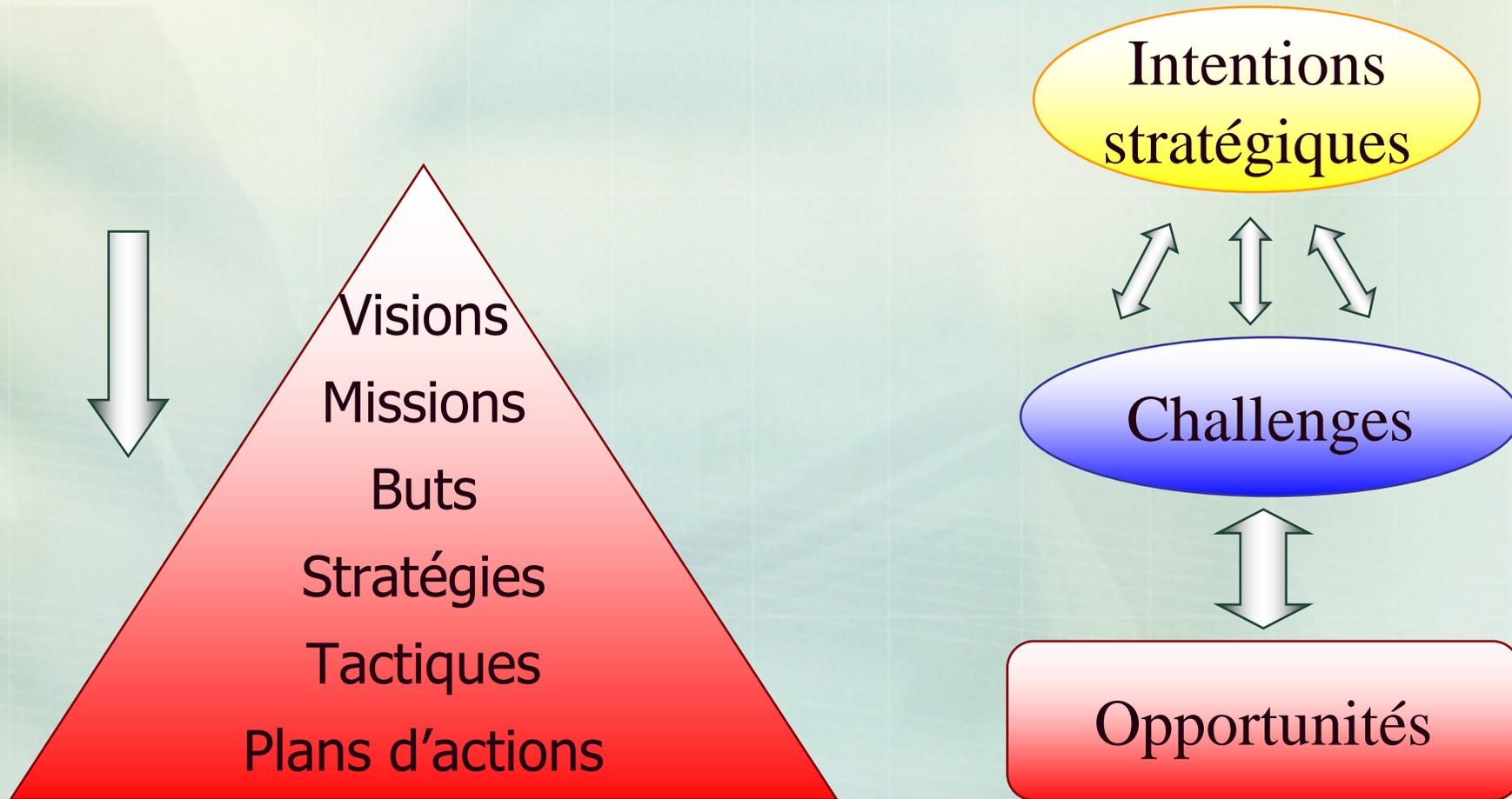
analyser



Fixer/modifier les paramètres

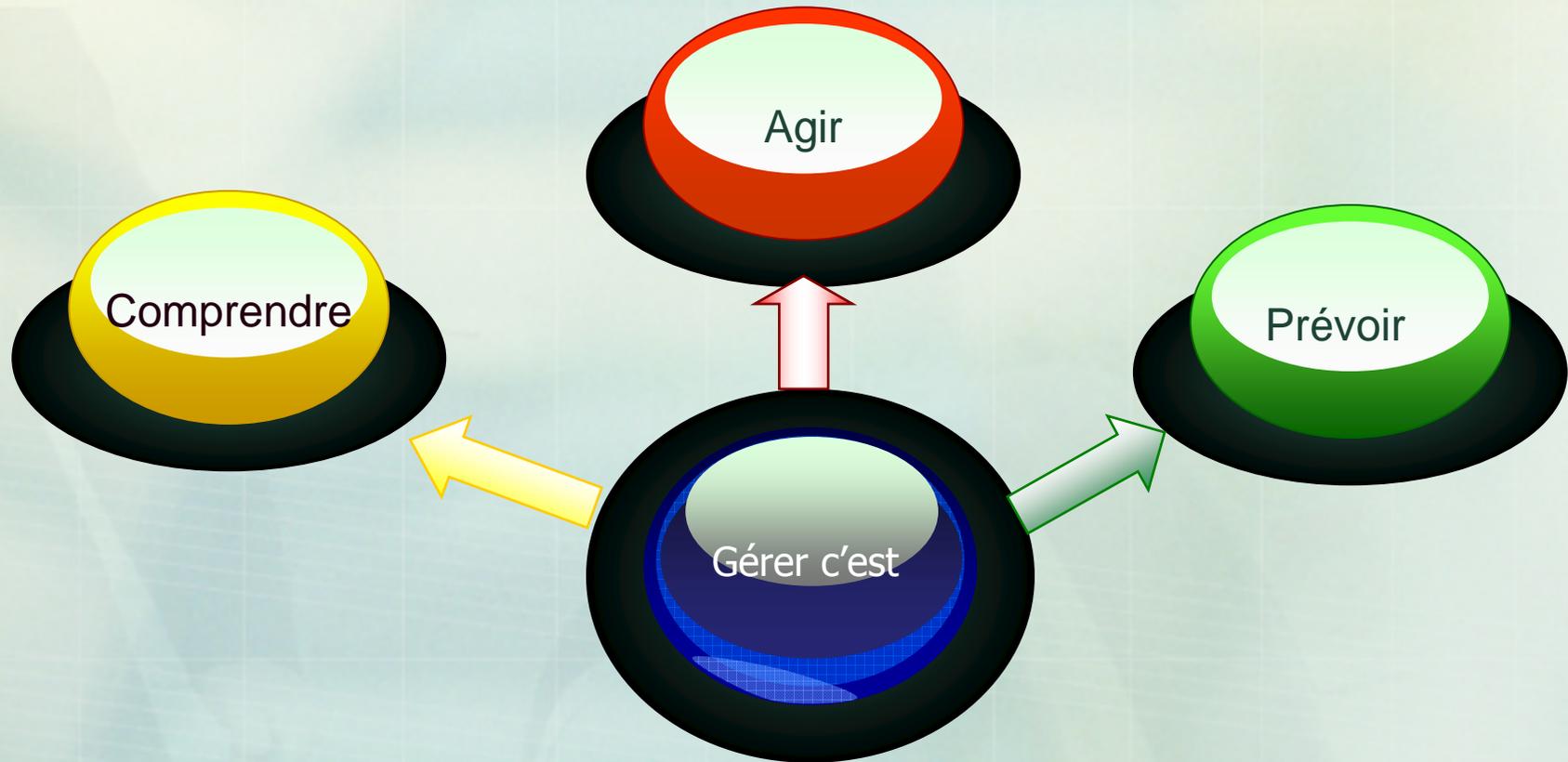


STRATÉGIES D'ENTREPRISE



Ancienne stratégie basée sur
le Business Development Model

Nouvelle stratégie basée sur
la conduite de nouvelles opportunités



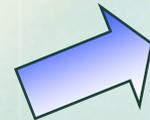
SUPPORTS D' ACTIONS DANS LE TEMPS



MAINTENIR



CORRIGER



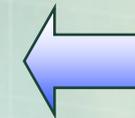
PRÉVOIR



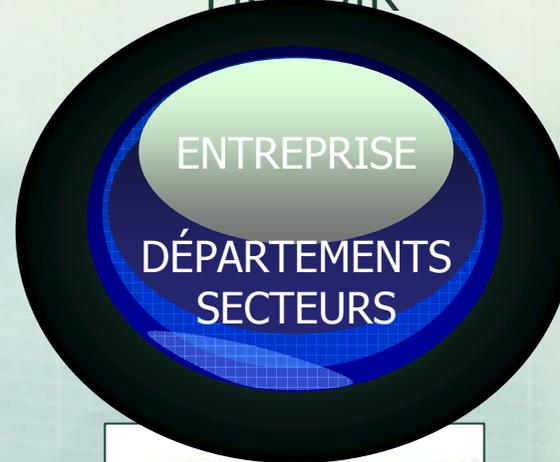
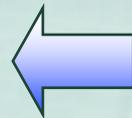
ORGANISER



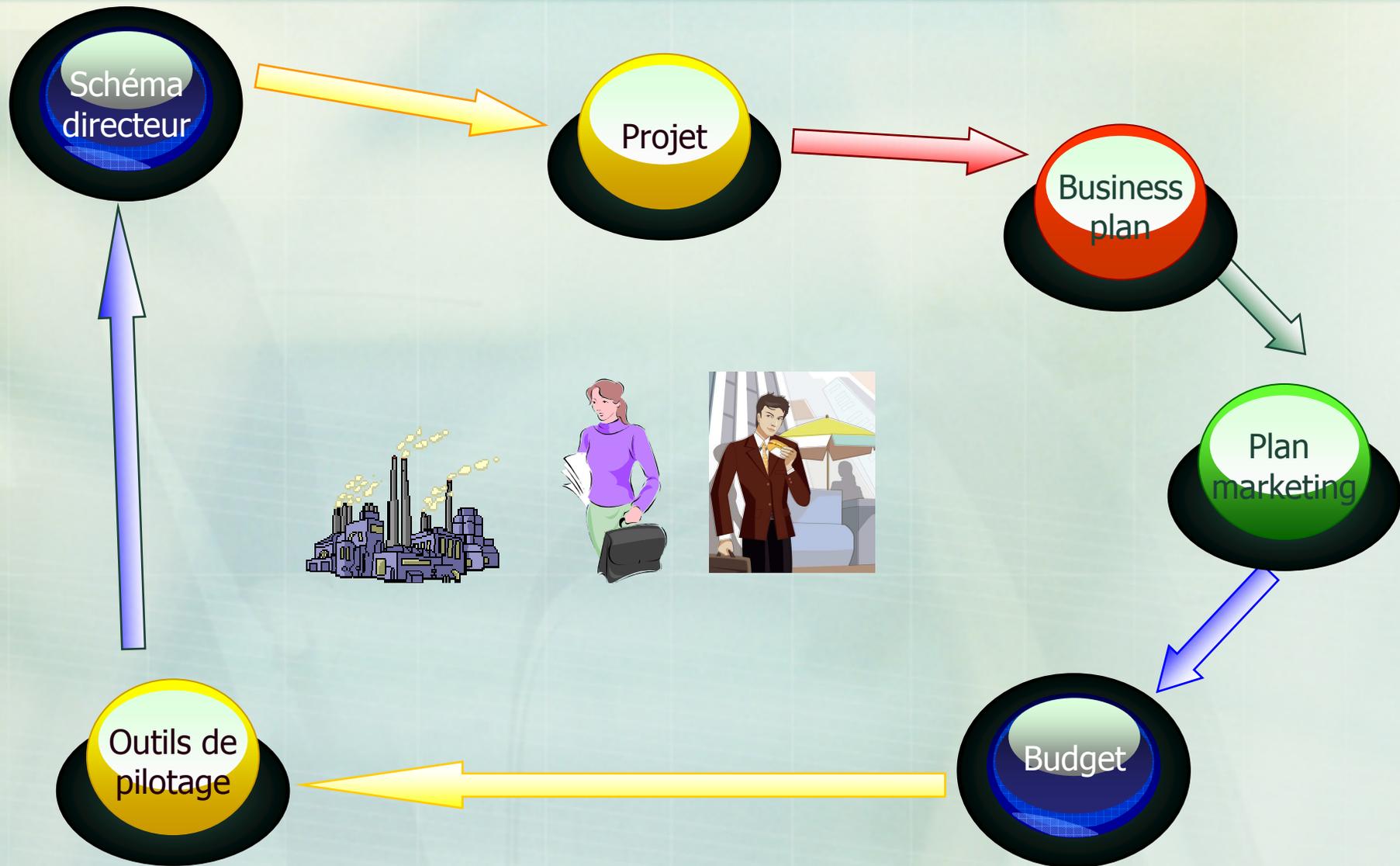
CONTROLER



MESURER



CERCLE STRATEGIQUE



Le schéma Directeur (Schéma stratégique)

Le schéma directeur d'une organisation a pour but de donner les orientations stratégiques de manière prospective afin de définir grossièrement l'articulation de la réalisation des principaux objectifs dans le temps (1 à 3 ans).

Il permet ainsi de définir des priorités en terme de réalisation des objectifs et de donner une visibilité sur les ambitions de l'organisation.



Planification d'un projet

Déterminer et ordonnancer les tâches du projet.

Estimer leurs charges.

Fixer les profils nécessaires à leur réalisation.



[Logiciel gestion de projet](#)

Pilotez votre portefeuille projet.

Une solution simple et puissante.

Découpage du projet

La conduite d'un projet repose sur un découpage chronologique (phases) du projet en précisant

- Ce qui doit être fait (tâches)
- Par qui cela doit être fait (Ressources)
- Comment les résultats (Livrables) doivent être présentés
- Comment les valider (Jalons)



Notion de WBS (Works Breakdown Structure)

La WBS est la structure hiérarchique des tâches du projet :

- Etablissement d'une liste des résultats de travail (livrables) les + importants du projet.
- Division (si nécessaire) de ces livrables en sous-ensembles.
- Pour chaque livrable et sous-livrables, le listage des des activités qui sont nécessaires à sa réalisation.
- Possibilité de diviser ces activités en sous-activités.



Ordonnancement des tâches

Elaboration d'un plan d'action permettant de déterminer les séquencements ou au contraire les parallélismes possibles entre l'exécution des tâches précédemment identifiées.

Pour procéder à l'ordonnancement des tâches, il faut, pour chaque tâche élémentaire, lister les tâches antérieures, au vu des informations collectées sur le terrain et sélectionner les seules tâches immédiatement antérieures. Le planning doit permettre l'identification de l'ordonnancement des tâches du projet.



Dates au plus tôt et au plus tard

Pour bâtir un planning, il faut associer à chaque tâche les dates au plus tôt. (Début au plus tôt et Fin au plus tôt de l'exécution de la tâche) et les dates au plus tard (début au plus tard et Fin au plus tard de l'exécution de la tâche). La durée de la tâche est le temps ouvré qui s'écoule entre le début et la fin de la tâche.



Importance du chemin critique et des marges



Séquences de tâches qui détermine la durée totale du projet.

La marge est la possibilité qu'à une tâche d'être retardée sans impacter le projet. Les tâches qui sont sur le chemin critique ont une marge nulle.

Estimation des charges des tâches et de la durée du projet



Estimer la charge du projet complet
par la détermination d'une enveloppe
budgétaire.

Identification des risques

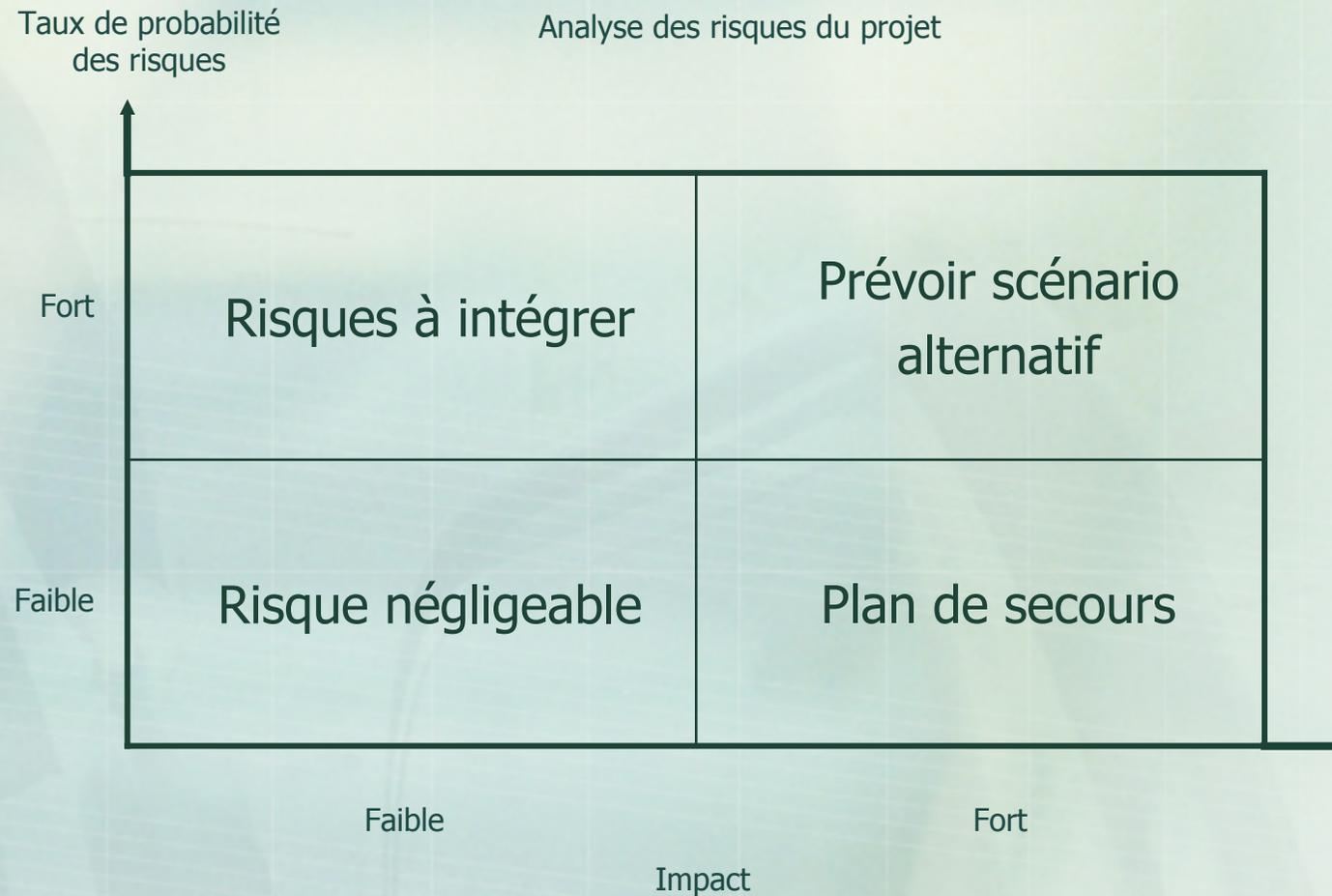
Etudes préalables permettent d'évaluer les risques liés au projet.

La démarche d'identification des risques s'inscrit dans une volonté d'anticipation pour réagir au plus tôt.



Gérer et rentabiliser ses projets

Evaluation des risques des projets



Le Business Plan - Comment rédiger un Business Plan

La rédaction d'un plan de développement (« business plan ») correspond à un travail de fond nécessaire à la mise en place d'un projet d'entreprise.

Sommaire :

1. Résumé opérationnel (« executive summary »)
2. Présentation de l'offre de produits et services
3. Marché – Environnement concurrentiel
4. Objectifs fixés
5. Stratégie de l'entreprise
6. Equipe de direction – Management – Ress. humaines
7. Aspects juridiques
8. Besoins de financement
9. Budget de trésorerie
10. Comptes prévisionnels
11. Plan de rechange
12. Aspect, généraux (conventions, contrats, etc...)



Avoir une vision sur le passé, le présent et l'avenir

Macroscopie

| | Hier | Aujourd'hui | Demain (dans deux ou trois ans) |
|--|------|-------------|---------------------------------------|
| Environnement : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> les métiers de nos clients<input type="checkbox"/> les concurrents<input type="checkbox"/> les fournisseurs<input type="checkbox"/> macro-environnement : politique, économique, social, technologique, environnemental, légal | | | |
| Système et organisation de votre entreprise : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> votre métier<input type="checkbox"/> votre équipe<input type="checkbox"/> les moyens (humains, matériels). | | | |
| Votre mission | | | |

Définir une stratégie, des objectifs et son déploiement

BOSPAC

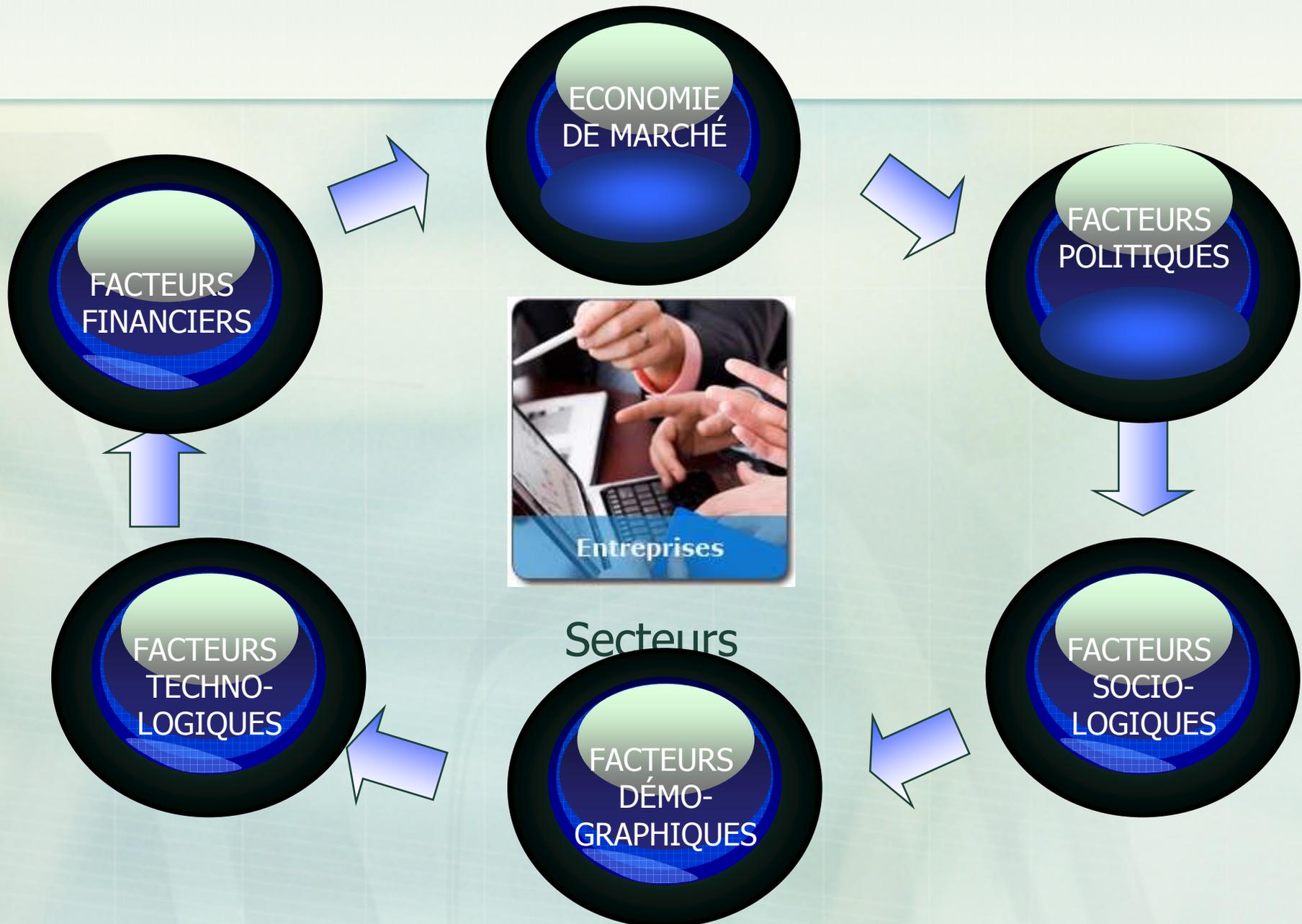
| | | |
|----------|-----------|---|
| B | But | Quelle est votre ambition ? |
| O | Objectif | Quel objectif chiffré vous fixez-vous précisément ? |
| S | Stratégie | Quelles sont les principales étapes du BOSPAC ? |
| P | Plan | Quel calendrier allez-vous suivre ? |
| A | Action | Quelles sont les actions précises et qui va piloter ? |
| C | Contrôle | Quels sont les indicateurs à mettre en place ? |

Vue générale de l'environnement global

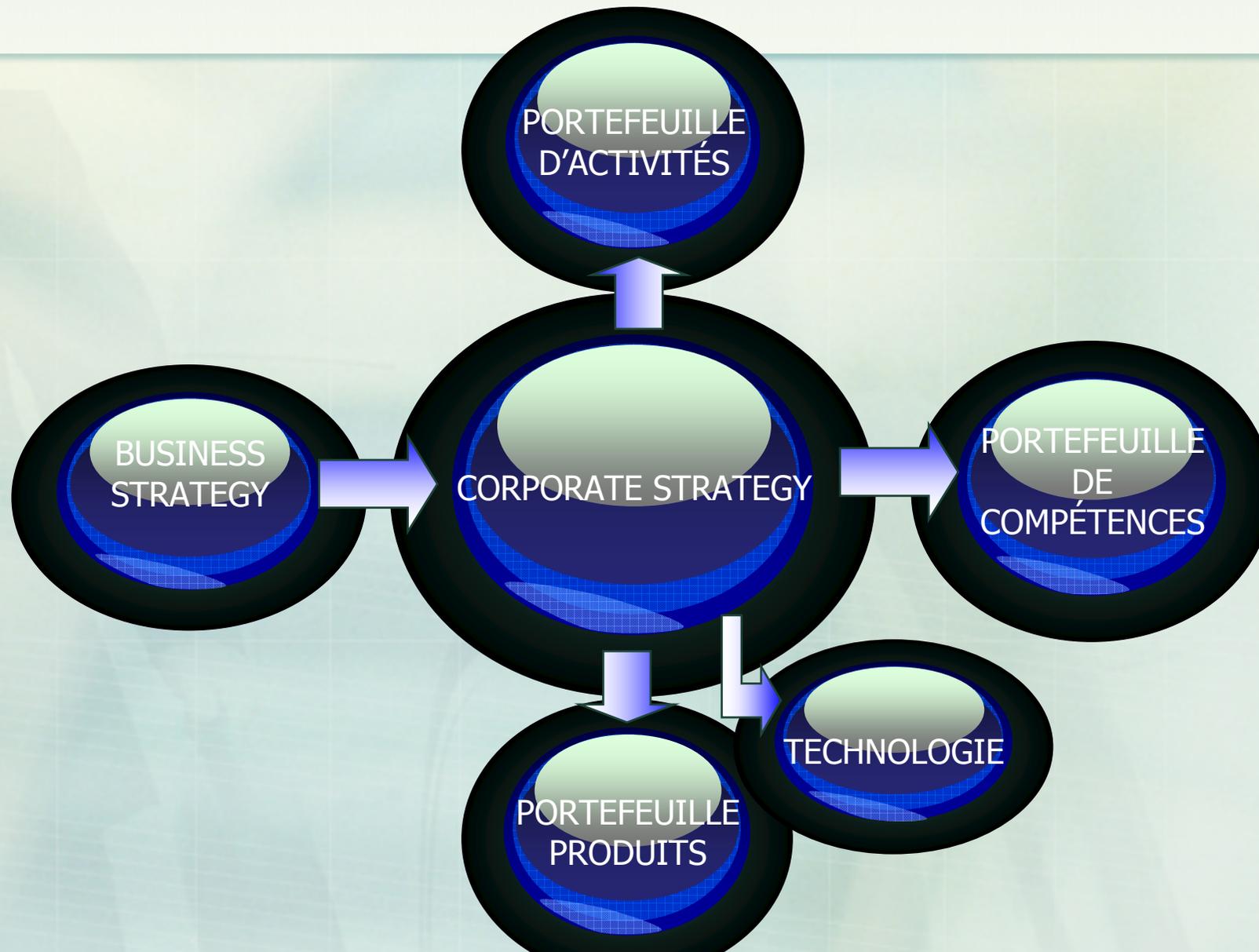
PESTEL

| | Opportunités | Menaces |
|-------------------------|--------------|---------|
| P olitique | | |
| E conomique | | |
| S ocial | | |
| T echnologique | | |
| E nvironnemental | | |
| L égal | | |

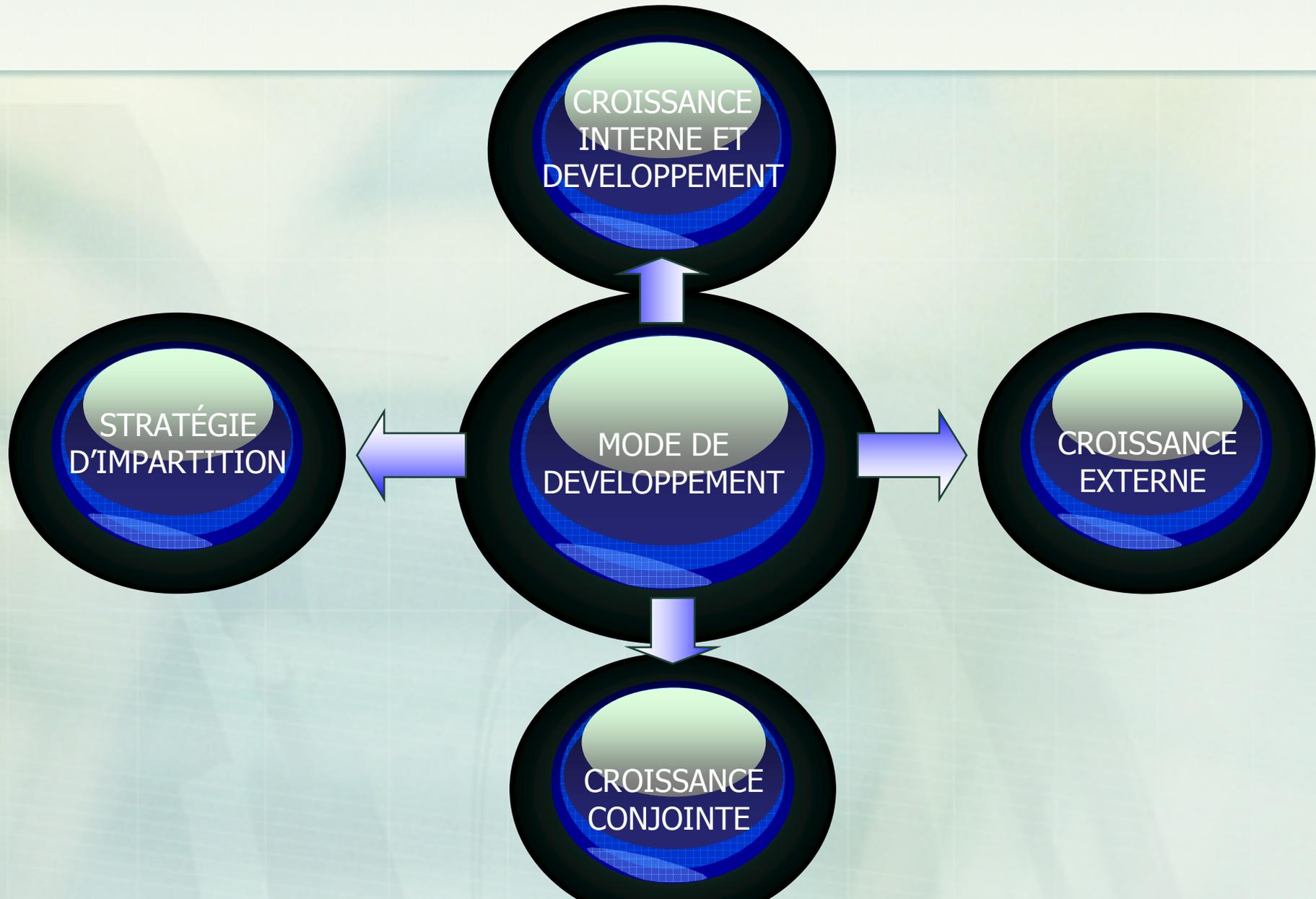
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



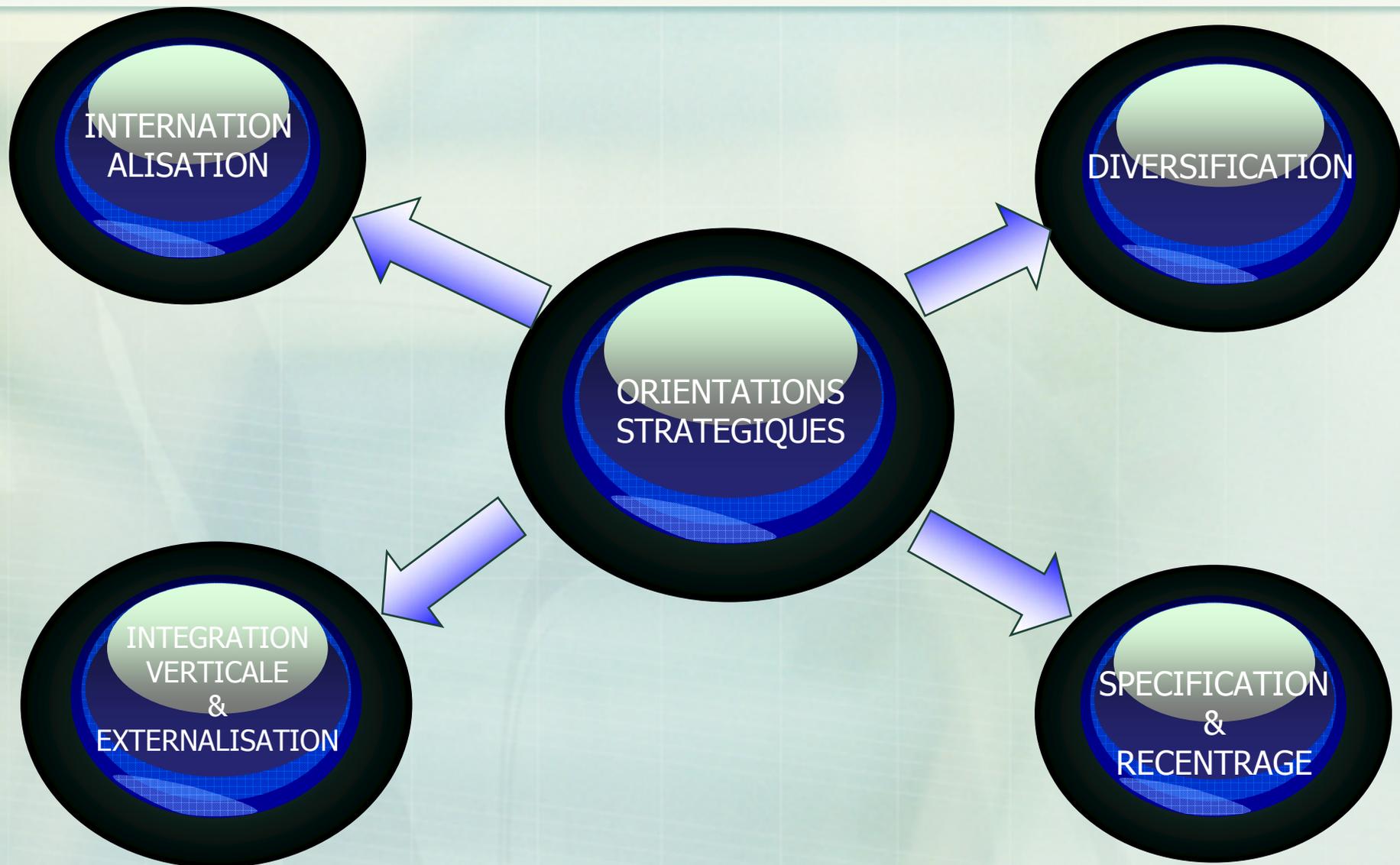
LES MATRICES DE PORTEFEUILLE



DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE



VOIES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE



Les 5 à 7 de l'économie

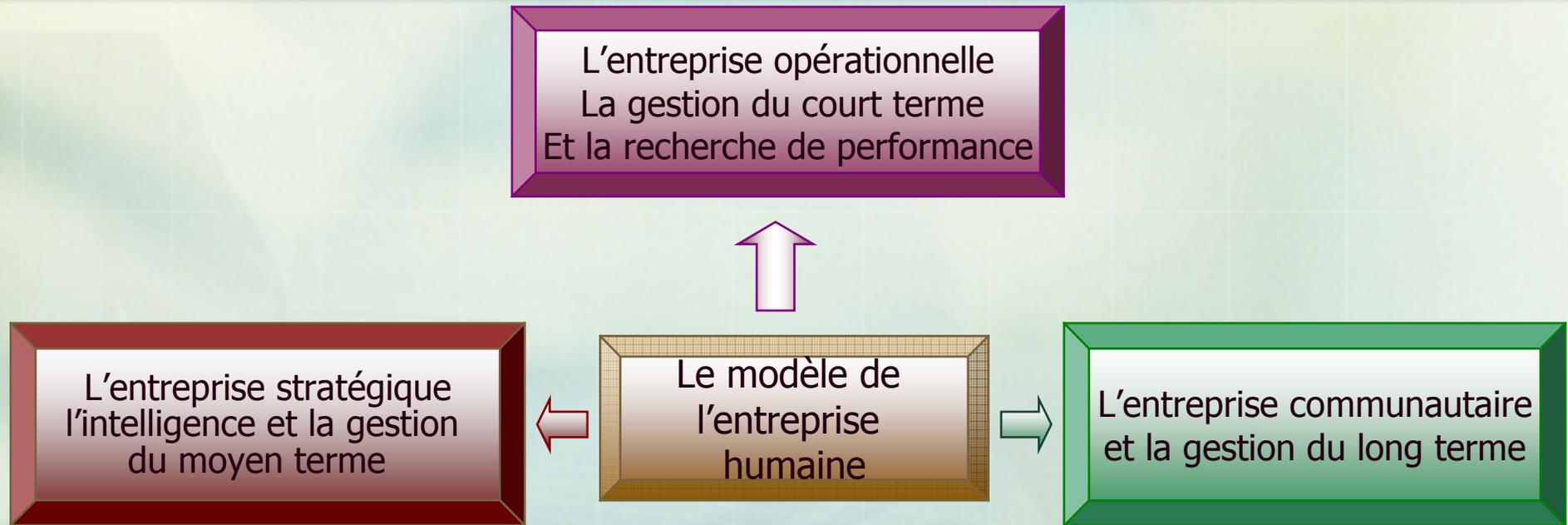
ABO-AuditGestion
ASSISTANCE BUSINESS ORGANISATION
Jean-Jacques Schwab



Savoir garder le cap En toute circonstance



Les entreprises en mutation



Entreprises du
XXI ème siècle

Fin des patrons

Rendre des compte à
des puissances occultes

Entreprise du
quaternaire

Productions sociales
et écologiques

Mutation
sociétale

Financiarisation générale
Mondialisation de l'économie
Informatisation et communication
Réseaux internet

(Suite)

Changement de
paradigme

Evolution de la notion
de travail vers la notion
d'activités

Entreprise à
temps total

Changement du mode
de production basé sur un travail
plus intensif des machines

Entreprises du
XXI ème siècle

Réseaux bio-
cellulaires d'entreprises

Unités spécialisées de Production
Groupes Réseaux adaptés aux
projets (adaptabilité)



Merci pour votre présence

Les **5** à **7** de
l'économie



Prochain rendez-vous le jeudi 24 novembre 2011

Thème : Gestion responsable à l'intérieur de l'entreprise